

- Remis w teorii – rozmowa z dr. hab. RYSZARDEM BUGAJEM ... 3

- Dlaczego kryzys nie musi prowadzić do rozwoju – Jacek Pasieczny 7
- Model kariery w nowej koncepcji przedsiębiorstwa – Franciszek Krawiec 11
- Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw – Katarzyna Gadomska, Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk 15
- Kultura organizacji w zakładach opieki zdrowotnej – analiza przekrojowa – Iga Rudawska 18
- Kompetencje menedżerskie na tle wyzwań konkurencji globalnej – profil polskiego menedżera – Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska 22
- Ewolucja zrównoważonej karty wyników – Marek Ćwiklicki 26
- Alianse w polskich przedsiębiorstwach telefonii stacjonarnej – Remigiusz Kozłowski 29
- Kierunki i trendy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej – Andrzej Lis 33

FINANSE

- Wpływ rezerw na zobowiązania długoterminowe w kształtowaniu polityki dywidendy przez publiczne spółki akcyjne – Agnieszka Natasza Duraj 38

JAKOŚĆ

- Analiza potrzeb szkoleniowych małych organizacji w zakresie systemów zarządzania jakością – Piotr Grudowski 42

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Jak postępują wielcy menedżerowie? – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 46

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 6 (785) 2005

Rada Programowa:

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiewska, prof. Andrzej K. Kozmiński, 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

Prenumerata: Renata Jaworska

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 wysła razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2005 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 złotychkach 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.

Remis w teorii

Rozmowa z dr. hab. RYSZARDEM BUGAJEM

Jaki jest obecnie wynik sporu lewicy z liberalizmem w teorii ekonomii?

Przyjmując, że lewica to jednak nie marksizm, tylko większy stopień redystrybucji oraz większa rola państwa w gospodarce, zwłaszcza państwa opiekuńczego – można uznać, że jest remis. Mówimy o wyniku sporu o teorię. W praktyce bywa różnie, przy czym osoby o przekonaniach lewicowych twierdzą, że mamy do czynienia z niepowstrzymanym marszem liberalizmu, a liberałowie, że króluje etatyzm i dążenie do egalitaryzmu za wszelką cenę. W fachowych mediach panuje neoliberalizm, ale już historia ekonomii nie daje tak jednoznacznych wskazań. Neoliberalizm jest też dziś doktryną realizowaną we wszystkich niemal rozwiniętych krajach – nawet tam, gdzie rządzą nominalni socjaldemokraci (Niemcy, Wielka Brytania).

Co się Panu najbardziej podoba w teorii i praktyce neoliberalizmu?

Za osiągnięcie uważam dyskusję na temat zwalczania bezrobocia. Podejście, które zaczęło się od kontestacji keynesizmu, od Friedmana, poprzez szkołę racjonalnych oczekiwań i nową szkołę klasyczną – to było bardzo ciekawe doświadczenie. Przekonaliśmy się oto, że zasada *trade-off*, czyli mniejsze bezrobocie za cenę większej inflacji (zasada opisywana tzw. krzywą Phillipsa), nie jest uniwersalnym prawem ekonomicznym, tylko była obserwacją pewnego okresu. Zobaczyliśmy przykłady niskiego bezrobocia i niskiej inflacji oraz wysokiej inflacji i wysokiego, trwałego bezrobocia. Ekonomisci kolejny raz nauczyli się czegoś od praktycznej ekonomii.

A może ekonomia nauczyła się czegoś od ekonomistów?

Tak też można na to spojrzeć. Pewne reguły, kiedy zdaliśmy sobie z nich sprawę i podjęliśmy odpowiednie przeciwdziałania, okazały się mniej zasadnicze niż nam się na początku wydawało. Bo przecież realny wymiar teorii ekonomii jest taki, że na podstawie jej twierdzeń podejmuje się realne i racjonalne (przynajmniej w jakiejś części) decyzje polityczne i gospodarcze.

Ale keynesizm też do końca nie umarł. Nowe, postkeynesowskie teorie pokazują, że mechanizm samoregulacji rynku pracy nie jest wcale taki skuteczny,



jakbyśmy oczekiwali. Neoliberalowie częściowo zgadzają się z tutaj z „lewicą”, że istnieje naturalna sztywność rynku pracy, choć widzą ją na innym nieco poziomie i podają inne jej przyczyny, takie mianowicie, że to państwo „produkuje” bezrobocie na określonym – wysokim – poziomie, poprzez swoją politykę socjalną, a gdyby jej nie było, to ten poziom byłby znacznie niższy. Postkeynesiści podkreślają natomiast, że ta sztywność jest produktem rynku i w związku z tym nie da się obniżyć tego „naturalnego” bezrobocia bez aktywnej (makroekonomicznej) polityki państwa.

Niewątpliwym osiągnięciem myśli neoliberalnej jest wykazanie, że nie tylko rynek posiada wady. Niekoniecznie jest także państwo – i to państwo demokratyczne, bo to ono przeciwstawiane było zwykle bezosobowym i bezlitosnym siłom rynku.

Bardzo ciekawe pole sporu pomiędzy liberałami a lewicą wynika z porównania rynku pracy w Ameryce i Europie. W USA bezrobocie jest od lat bardzo niskie, a w Europie wyższe (nie w całej, ale o tym warto powiedzieć parę słów osobno). Jednocześnie jednak status pracownika w Europie jest znacznie wyższy: osoba mająca stałą pracę nie jest nigdy klientem opieki społecznej. W Stanach zdarza się to nie tylko wyjątkowo, a przecież amerykański system opieki nie jest rozbuchany (na pewno nie w porównaniu z niemieckim czy francuskim). Europejski pracownik korzysta z wielu praw (niektórzy mówią: przywilejów) wynika-

jących ze statusu pracownika, a częściowo – bo to czasami trudno rozdzielić – po prostu obywatela. Europejski pracownik musi być ubezpieczony, korzysta z zasadniczo bezpłatnej opieki zdrowotnej, a jego miejsce pracy jest chronione przez ustawowy okres wypowiedzenia i obowiązkowe odprawy. W USA z ubezpieczenia korzysta część pracowników (zwykle tylko wielkich firm). Trwałość zatrudnienia to pojęcie tam zasadniczo nieznanne: można rano przyjść do pracy i dowiedzieć się, że już się tu nie pracuje. Nie dotyczy to właściwie tylko menedżerów wyższego szczebla. W ostatecznym rachunku deregulacja oznacza więc obniżenie dochodów pracownika, bo skoro on nie ma ochrony swojego miejsca pracy i ubezpieczenia, to znaczy, że z bieżącego strumienia dochodów musi sobie zapewnić środki na przeżycie w okresie, kiedy będzie bez pracy i musi się sam ubezpieczyć na komercyjnych zasadach. Liberalizm nie „rozwiązał” problemu bezrobocia, tylko inaczej podzielił zasoby pracy oraz strumień pieniędzy.

Z drugiej strony są kraje europejskie, które nie poszły w kierunku deregulacji rynku pracy, a bezrobocie mają równie niskie, jak w Ameryce: Holandia, Dania, Norwegia.

Czy to jednak nie jest tak, że każdy z tych krajów ma swoją własną, wąską specyfikę gospodarczo-polityczną i w zasadzie żadnego z tych modeli nie da się przenieść gdzie indziej, bo to nie regulacja jest podstawową przyczyną dobrobytu, tylko te inne czynniki, które w efekcie pozwalają na prowadzenie określonej, socjaldemokratycznej, czyli szczodrej wobec obywateli polityki?

Tak zapewne po części jest. Widać to zresztą nie tylko na przykładach gospodarek stosujących rozwiązania socjaldemokratyczne. Irlandia, która uważana jest za przyczółek liberalizmu w Europie, także nie wybudowała swojego cudu gospodarczego na samej deregulacji, ale wspierała go i wspiera nadal dzięki umiejętnemu połączeniu dotacji unijnych z inwestycjami zza oceanu. Tego też się prawdopodobnie nie da powtórzyć w żadnym innym kraju.

Powiem więcej: także w USA nie mamy do czynienia z efektem „czystego” liberalizmu, bo przecież Ameryka ciągnie ogromne korzyści z faktu, że jej waluta jest podstawą światowego systemu finansowego. Bez tej dodatkowej „nogi”, na której wspiera się amerykański wzrost gospodarczy, trudno sobie wyobrazić wysoki wzrost w warunkach trwałego i ogromnego deficytu handlowego. Kolejna „noga”, nie tak może istotna, co trudniejsza do przeliczenia na liczby, to zasysanie przez Amerykę naukowców i generalnie ludzi głodnych sukcesu, a na dodatek zwłaszcza takich, którzy już u siebie jakiś sukces osiągnęli.

Dochodzimy do rzeczy bardzo istotnej, która właściwie wykracza poza granice klasycznie pojmowanej ekonomii. Amerykanie czego innego oczekują od świa-

ta, w związku z czym łatwiej godzą się na to, co jest nie do pomyślenia w Europie. Także model japoński jest od europejskiego istotnie różny – ponieważ Japończycy mają zdecydowanie inny model kulturowy. Dlatego porównywanie modeli jest tak trudne, a ich przenoszenie często jest w ogóle niemożliwe.

Fukuyama w sporze z Putnamem przedstawił interesującą tezę, że możliwe jest posiadanie wysokiego poziomu kapitału społecznego w warunkach bardzo silnej konkurencji i rozwarstwienia społecznego – jak w Ameryce. Ale, jak się wydaje, możliwe jest to tylko w Ameryce, a przynajmniej, jak dotąd, tylko tam się to udało. Natomiast w Europie to się raczej nie uda. Bowiem na naszym kontynencie panuje silne przekonanie, że obywatelowi należy się pewien poziom ochrony oraz wspomaganej przez państwo równości szans z tego tylko tytułu, że jest obywatelem. Europa uznaje, że nierówności powinny być miarkowane. Ich ograniczanie jest co najmniej równie ważne jak ogólny rozwój. To jest fakt społeczny równie istotny i realny, jak amerykański indywidualizm, optymizm i wola walki o własne szczęście.

A co z Polską i jej aspiracjami?

W największym skrócie: musimy sobie znaleźć taki model, który będzie pasował do nas, tak jak amerykański pasuje do USA i do Amerykanów, a np. irlandzki do Irlandii, czy hiszpański do Hiszpanii. O tym ostatnim sporo się w Polsce mówiło i mówi. Tylko nie należy zapominać o pewnych istotnych różnicach. Być może w sferze mentalności jesteśmy mniej od Hiszpanów odlegli niż od Amerykanów, ale tam do budżetu wpływa rocznie chyba ponad 30 mld dolarów z samej turystyki. Poza tym jeszcze cztery lata temu bezrobocie w Hiszpanii było na poziomie 20% i mało kto stawił wówczas hiszpańską politykę za wzór. Dziś możemy to podejście zrewidować, ale wcale nie ma pewności, że zastosowanie do Polski ówczesnych hiszpańskich rozwiązań dałoby dziś u nas taki sam efekt.

Mówi się też, że dobry dla Polski byłby model irlandzki. Jego efekty – owszem – byłyby znakomite, ale to nie jest rozwiązanie możliwe do zastosowania w kraju tak dużym i tak zapóźnionym cywilizacyjnie, jak Polska. Na taką drogę rozwoju może się zdecydować tylko kraj niewielki (np. Łotwa, Estonia). A dlaczego? Zastanówmy się na chwilę, czym w istocie jest model irlandzki. Otóż Irlandia jest amerykańskim „lotniskowcem ekonomicznym” u wybrzeży Unii Europejskiej. Trochę podobnie jak Izrael na Bliskim Wschodzie, tylko że tamten lotniskowiec ma bardziej tradycyjny charakter. Przed małymi krajami położonymi blisko ogromnego rynku rosyjskiego też otwiera się dziś ogromna szansa. Mogą mianowicie skorzystać na różnicy potencjałów ekonomicznych tych dwóch wielkich obszarów, jakimi są Unia i Rosja. Ale dla Polski to już nie jest rozwiązanie tak atrakcyjne. Na świecie nie ma dziś tyle wolnego kapitału (w proporcji do ludności Polski), żeby po zainwestowaniu go w naszym

kraju dało się szybko zaobserwować znaczące zmiany na lepsze. Dla Estonii niskie podatki są rozwiązaniem mogącym przyciągnąć tak znaczące (w przeliczeniu na głowę mieszkańca) inwestycje, że to może być podstawa pewnych politycznych i ekonomicznych kalkulacji. W Polsce to się udać nie może.

Wybór, jaki – moim zdaniem – stoi dziś przed Polską, jest następujący: czy akceptujemy swoje dzisiejsze miejsce, jako peryferii Unii Europejskiej, czy też postawimy na model „francuski”, zakładający silne wsparcie państwa dla gospodarki. Czy stawiamy na zrównoważony – także społecznie – rozwój związany z edukacją i niwelowaniem różnic, czy też chcemy szybkiego wzrostu gospodarczego w stylu amerykańskim, napędzanego nierównościami społecznymi?

Dla mnie to jest pozorna alternatywa. Nie znam nikogo, kto by się sadystycznie cieszył z istnienia nierówności, natomiast za realny i bolesny uważam dylemat, czy na obecnym etapie należy przede wszystkim zwalczać nierówności czy dbać o rozwój, godząc się z nierównościami.

Zapewniam Pana, że w dzisiejszej Polsce jest wiele prominentnych osób, które twierdzą z pełnym przekonaniem (choć może nie publicznie), że im większe różnice między biednymi i bogatymi, tym lepiej. Ja akurat jestem dokładnie przeciwnego zdania. Gdyby udało nam się sporządzić ranking krajów uszeregowanych wedle zróżnicowania dochodów między górnym i dolnym decylem obywateli, to w każdej grupie – i tej o dużym, i tej o małym zróżnicowaniu – znalazłoby się zarówno takie kraje, które odniosły sukces, jak i takie, którym się nie udało. Problem polega bowiem na czym innym. Sukces oznacza zgodność pomiędzy realizowaną polityką a pewnym – szerokim – zestawem czynników określających specyfikę danego kraju. Niepomijalnym elementem takiego zestawu są przekonania żywione przez obywateli, także w zakresie oczekiwanego przez nich poziomu opiekuńczości ze strony państwa.

Moim zdaniem Polska nie wygra wyścigu o pozycję w Europie, jeśli postawi na model oparty na nierównościach społecznych. Wiele osób wspierających ten model robi to jednak nie z powodu przekonania teoretycznych, ale z uwagi na własny interes.

Podatek liniowy wprowadzony przez nominalnie lewicowy rząd Leszka Millera został bardzo dobrze przyjęty przez bardzo wiele osób, które poprzednio płaciły 40%, a teraz płacą tylko 19%. Tak niskiej stawki podatku od (wysokich) dochodów osób fizycznych nie ma nawet w Ameryce. Jednocześnie na starcie rządów SLD grupa osób żyjących poniżej minimum egzystencji wynosiła chyba 5%, a teraz wynosi 12%. Przy wszystkich niedoskonałościach tej miary, dynamika jest nie do zakwestionowania i jest – przynajmniej dla mnie – porażająca.

A czy można i powinno się obniżyć w Polsce podatki?

Czy się powinno, to jest kwestia tego, co kto uważa za słuszne i dlaczego. Moim zdaniem kraj tak duży, jak Polska i tak bardzo potrzebujący interwencji na poziomie całego państwa, nie powinien opierać swojego rozwoju na obniżaniu podatków, bo to nie jest obszar, w którym możemy osiągnąć istotne przewagi konkurencyjne. Mówiąc o interwencji mam na myśli infrastrukturę, edukację, wymiar sprawiedliwości itp. a więc ogromne projekty, których w żadnym razie z prywatnych środków sfinansować się nie da. Nie wspominam tu wcale o wydatkach związanych z redystrybucją dochodów, która przecież także coś kosztuje.

Realnym problemem, przed jakim stoi dziś Polska, jest to, czy uda się uniknąć podwyżki podatków. A podwyżka podatków ma swoje oczywiste minusy, o czym nie należy zapominać, mając nawet lewicowe przekonania. Kwestie motywacji do pracy są niepomijalnym argumentem w tej debacie.

Obiektywne „potrzeby wydatkowe” związane są przede wszystkim ze starzeniem się społeczeństwa. Kiedy Bismarck wprowadzał emerytury, średnia wieku była znacznie niższa od wieku emerytalnego. Dziś jest odwrotnie i na dodatek realny wiek emerytalny wciąż spada, a wydłuża się czas życia emerytów – z czego oczywiście należy się cieszyć, ale co ma niebagatelne konsekwencje dla budżetu, przede wszystkim w postaci trwałego, strukturalnego i niemożliwego do uniknięcia deficytu sektora ubezpieczeń emerytalnych. Reforma emerytalna rozwiązuje ten problem tylko formalnie. Ale to nie wszystko. Emeryci konsumują chyba 80% wydatków na ochronę zdrowia. Jeśli ta grupa rośnie – rosną wydatki i to też jest nieuchronne. W Polsce na ochronę zdrowia wydaje się zresztą tylko 4,5% PKB ze środków publicznych i 1,5% ze środków prywatnych – sumarycznie są to najniższe wydatki w Europie (z jednym może wyjątkiem). W USA to jest 14% (tamtejszego!) PKB. Czekają nas zatem nieuniknione wzrosty wydatków na tę sferę. W mojej ocenie przynajmniej o 1,5–2 pkt. procentowe w ciągu najbliższych 10 lat. Niezależnie od tego, jak to rozwiążemy – czy zwiększając składkę, czy wprowadzając częściową przynajmniej współpłatność ze strony pacjentów – określone środki trzeba będzie na to wydać.

Polska jest krajem, w którym – mimo ogromnego bezrobocia – tylko 14% bezrobotnych ma prawo do zasiłku. To się musi zmienić. A nasze bezrobocie znacznie zapewne spadać dopiero ok. roku 2010 (z przyczyn demograficznych). Ale wydatki na aktywizację zawodową, nawet jeśli nie na zasiłki jako takie, muszą wzrosnąć.

Musimy zmniejszyć lukę infrastrukturalną, jaka występuje między Polską a rozwiniętymi krajami UE. Czekają nas ogromne nakłady na edukację. Ich efekty będą odsunięte w czasie i trudne do zmierzenia w PKB.



I jeszcze jedna rzecz, z której mało kto zdaje sobie sprawę: w usługach świadczonych przez państwo, takich jak: edukacja, administracja, policja, wojsko, ochrona zdrowia – zasadniczo nie ma wzrostu wydajności pracy, a musi następować wzrost płac. Nauka gry na fortepianie za czasów Chopina i dziś trwa i wygląda mniej więcej tak samo. Tylko nauczyciel ma dziś inne potrzeby i oczekiwania, ale jego wydajność jest taka sama. Co więcej, pozapłacowe koszty świadczenia usług publicznych rosną „powyżej rynku”, ponieważ rozwój medycyny oznacza, że dostępne są nowe metody diagnostyczne i nowe leki, a państwo nie ma żadnego powodu i żadnego sposobu, żeby odmówić wszystkim potrzebującym dostępu do tych nowych, kosztownych usług. Oznacza to stały nacisk na stały wzrost strumienia wydatków budżetowych, a w każdym razie jest to czynnik przeciwdziałający obniżaniu wydatków.

Współpłacenie za usługi medyczne ma mnóstwo zalet z punktu widzenia racjonalizacji wydatków na ochronę zdrowia. Ma też jedną bardzo istotną wadę: w społeczeństwie, w którym występują duże nierówności dochodów i które jednocześnie, jako całość, jest stosunkowo mało zamożne, oznaczałoby to wykluczenie sporej części obywateli z dostępu do opieki medycznej. Jest to nie tylko etycznie niesłuszne, ale i nieefektywne ekonomicznie oraz politycznie niewykonalne. To jest koszt nierówności, którego nie chcą dostrzegać liberałowie. Oto pewnego, sensownego społecznie i ekonomicznie rozwiązania nie da się wprowadzić w życie nie dlatego, że nie ma na to pieniędzy, ale dlatego, że te pieniądze są w społeczeństwie rozmieszczone w sposób zbyt zróżnicowany.

Warunkiem komercjalizacji pewnych sfer usług publicznych – a co za tym idzie ich racjonalizacji kosztowej i częściowego przynajmniej związania płac z wydajnością – jest zmniejszenie rozpiętości dochodowej. Inaczej zrealizować się tego nie da.

W modelu płaskich podatków suma ściągana do budżetu musi być większa, bo więcej usług musimy sfinansować z budżetu. Zmniejszając progresję wzmagamy rozwarstwienie dochodowe, a więc tworzymy liczną grupę osób, które są niewydolne finansowo i za ich udział w systemie musimy dodatkowo zapłacić z budżetu. Kiedy progresja jest wyższa, a więc rozwarstwienie mniejsze – liczba osób pozostających poza systemem maleje, a suma wydatków budżetu jest (lub przynajmniej może być) mniejsza.

Jak skutecznie walczyć z bezrobociem?

Zakładam, że mówimy o polskim bezrobociu. To istotne ograniczenie, bo tak jak kapitalizm niemiecki różni się od amerykańskiego, a oba są inne od tajwańskiego, tak i przyczyny bezrobocia są różne w różnych krajach, a więc i walczyć z nim należy na różne sposoby. Polskie bezrobocie jest wciąż jeszcze – w dużej mierze – pozostałością czasów komunistycznych. Część bezrobotnych zapewne dałoby się przestawić na nowe tory rozumowania i podejścia do pracy – gdyby ktoś

im w tym chciał i umiał sensownie pomóc. Jednak dla wielu z nich na rynku nie ma dziś szansy. Oni nie zostaną ani przedsiębiorcami, ani nawet wydajnymi pracownikami w nowoczesnych przedsiębiorstwach. W tym sensie recepty neoliberalne mówiące o potrzebie likwidacji „socjału” są drogą donikąd. Skoro ponad 80% polskich bezrobotnych nie ma prawa do zasiłku, jakąż wartość motywacyjną może dla nich mieć pozbawienie ich... no właśnie – czego? Iść w tę stronę nie ma sensu. Miejsce pracy w nowoczesnej fabryce potrafi kosztować pół miliona dolarów. W takiej fabryce znajdzie się zatrudnienie dla kilkuset osób i gdyby płacę minimalną obniżyć nawet o połowę, to i tak nikt nie zatrudni tam ani jednej dodatkowej osoby. Z dwóch powodów: bo zapotrzebowanie na ludzi wynika z reżimów technologicznych oraz dlatego, że coraz większa część miejsc pracy wymaga określonych, wysokich kwalifikacji, a ich cena nie ma zasadniczego znaczenia. W niemieckim supermarkecie pracuje tyle samo (drogich i dobrze traktowanych) pracowników, co w polskim. Warunki pracy i płacy nie mają więc fundamentalnego znaczenia dla liczby zatrudnionych.

Inną fałszywą receptą jest, głoszony przez poważnych skądinąd ekonomistów, postulat wyeliminowania deficytu w handlu zagranicznym. To prawda, że deficyt oznacza, że „eksportujemy miejsca pracy” – ale tylko w pewnym, w zasadzie metaforycznym sensie. Deficyt to nie jest przecież kwestia wolnego wyboru rządu, który woli mieć deficyt, zamiast mieć nadwyżkę. Nasz deficyt jest wynikiem strukturalnych niedostatków naszej gospodarki i prawidłowości obecnej fazy rozwoju.

Na obecne polskie bezrobocie, które – powtórzę – ma charakter strukturalny, odziedziczony po komunizmie oraz wynika z aktualnej sytuacji demograficznej i w nieodległym czasie zacznie w sposób naturalny zanikać, należy zastosować środki nadzwyczajne, choć przejściowe. Uważam, że należy ze środków publicznych sponzorować wyższą pracochłonność – tam, gdzie to jest technicznie możliwe i ekonomicznie nieabsurdalne. Tego typu możliwości dziś już nie ma zbyt dużo, a z czasem będzie ich coraz mniej. Wciąż jednak istnieją. Cześć z nich lokuje się w obszarze robót publicznych. Mają one sto wad, ale i kilka istotnych zalet. Między innymi tę, że w ich przypadku niemal całe pieniądze, które mamy do wydania, trafiają do ludzi, którzy wykonują pracę.

Podobny efekt daje wsparcie budownictwa mieszkaniowego: większość tego, co jest potrzebne do zbudowania i wyposażenia domu, wytwarza się, przetwarza, miesza, wozi i montuje w kraju. Każda z tych czynności to są miejsca pracy. Zwalczenie bezrobocia wymaga wydatków publicznych. Nie da się tego zrobić obniżając podatki. Te problemy około roku 2010 staną się mniej dokuczliwe. Wtedy staną przed nami inne wyzwania i to już będzie zupełnie inna bajka.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dlaczego kryzys nie musi prowadzić do rozwoju

Jacek Pasieczny

Kryzys, wzrost i rozwój

W ostatnim czasie obserwuje się wzrost zainteresowania zagadnieniem kryzysu przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Kryzys można rozumieć jako stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji¹⁾. Od setek lat kryzysy nieodłącznie towarzyszą zjawiskom rozwoju i w dłuższych lub krótszych okresach przeplatają się z nimi. Według A.K. Koźmińskiego organizacje rozwijają się najczęściej przez kryzysy²⁾. Sam rozwój utożsamiany jest często ze wzrostem. Niejednokrotnie terminy te używane są przemiennie. Wielu badaczy podejmujących tematykę rozwoju w istocie zajmuje się problemami i składowymi wzrostu gospodarczego³⁾. Jednak rozwój jest kategorią ilościowo-jakościową i w przypadku przedsiębiorstw obok wzrostu podstawowych parametrów ilościowych obejmować musi również takie kategorie, jak: jakość, wizerunek firmy, kulturę organizacyjną czy uczestnictwo firmy w życiu społeczności lokalnej.

Jest potwierdzone, że reakcja na kryzys uruchamia mechanizmy rozwoju, które uaktywniają procesy prowadzące do następnego kryzysu. W ten sposób powstają cykle koniunkturalne w gospodarce. Cyklicznie rozwija się również wiele firm. Fazy rozwoju oddzielone są cyklicznie występującymi kryzysami. Ta ogólna prawidłowość nie dotyczy jednak wszystkich przedsiębiorstw.

Głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój⁴⁾. Aby ten podstawowy cel mógł być osiągnięty, potrzebne jest sprawne działanie organizacji. Zgodnie z prakseologicznymi zaleceniami podstawowymi walorami sprawności są skuteczność, korzystność i ekonomiczność⁵⁾. Działanie skuteczne to takie, które prowadzi do celu; korzystność i ekonomiczność wiążą się z relacją między wynikiem użytecznym a kosztem. Zwiększanie ekonomiczności nosi nazwę ekonomizacji. Ekonomizację przedstawia się w następujących formach⁶⁾:

1. $\frac{W \rightarrow \text{maksimum}}{K \text{ constans}}$
2. $\frac{W \text{ constans}}{K \rightarrow \text{minimum}}$
3. $\frac{W \rightarrow \text{maksimum}}{K \rightarrow \text{minimum}}$

gdzie: W oznacza wynik użyteczny, K – koszty.

Pierwszy wariant to wariant wydajnościowy, drugi – oszczędnościowy, zaś trzeci – optymalny, choć niełatwy do osiągnięcia wariant niealternatywny. Należy zwrócić uwagę, że tylko pierwsza i trzecia formy ekonomizacji mogą być traktowane jako prorozwojowe. Forma druga pozwala najczęściej osiągnąć (i to na krótki okres) pierwszy cel każdej organizacji – przetrwanie. Ponieważ, jak wcześniej powiedziano, rozwój zawiera w sobie pojęcie wzrostu, nie jest możliwe osiągnięcie go poprzez drugą metodę ekonomizacji, której istotą jest jedynie dążenie do utrzymania użytecznego wyniku na stałym poziomie.

Restrukturyzacja jako metoda walki z kryzysem

Transformacja ustrojowa przełomu lat 80. i 90. ubiegłego wieku zmusiła przedsiębiorstwa do przeprowadzenia gruntownych zmian, które przyjęto określać mianem restrukturyzacji. Z czasem restrukturyzacja stała się synonimem zmiany szerokiej, głębokiej, stosunkowo szybkiej i najczęściej o charakterze dostosowawczym. Na przykład według C. Suszyńskiego restrukturyzacja to proces zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach głębokich przemian społeczno-ekonomicznych, związanych z przechodzeniem do gospodarki rynkowej⁷⁾. A. Nalepka uważał, że restrukturyzacja to przemyślana wobec zmian zachodzących w otoczeniu, reorientacja celów przedsiębiorstwa i dostosowywanie do niej organizacji, ekonomiki, kadr i techniki⁸⁾. Obecnie coraz rzadziej jej źródło poszukuje się w okresie transformacji. Istnieje jednak dość poważny rozdźwięk między badaczami i teoretykami związanymi z tą tematyką a przedsiębiorcami i menedżerami.

Liczni badacze krajowi i zagraniczni zwracają uwagę na szerokość i złożoność tego terminu. Dokonywane przez nich podziały i klasyfikacje restrukturyzacji obejmują zarówno działania ratunkowe, jak i te służące rozwojowi przedsiębiorstw⁹⁾. Jednak wiele przykładów praktycznych dowodzi nieco innego rozumienia terminu „restrukturyzacja”. W przeważającej części przedsiębiorstw restrukturyzacja oznacza oszczędności, a w wielu z nich – po prostu zwolnienia. W pierwszej połowie lat 90. wynikało to ze znacznych nadwyżek zatrudnienia odziedziczonych po poprzednim ustroju, ponadto był to tylko jeden z wielu obszarów poddanych głębokim zmianom.

Zwolnienia jako podstawowy instrument restrukturyzacji

Od połowy lat 90., a zwłaszcza w ostatnich latach zwolnienia (zwane eufemistycznie restrukturyzacją zatrudnienia) stają się podstawowym instrumentem restrukturyzacji. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw o kiepskiej sytuacji finansowej i rynkowej, jak np. FSO lub PKP, jak i firm rentownych, działających na perspektywicznych rynkach (TP, Orlen, banki). Z badań przeprowadzonych przez autora wśród studentów studiów zaocznych dwóch wyższych szkół ekonomicznych wynika, że dla prawie połowy pierwszym skojarzeniem z terminem „restrukturyzacja” są zwolnienia. Wydaje się, że jest to związane zarówno z dużą nośnością medialną tego zjawiska (media donosząc o restrukturyzacji dowolnej firmy, na ogół skupiają się na najbardziej dramatycznych aspektach zmiany), ale również z tym, że menedżerowie niejednokrotnie rzeczywiście ograniczają restrukturyzację do zwolnień. W wielu firmach poza zwolnieniami przeprowadzane są również inne działania dające proste oszczędności (np. pozbywanie się części majątku). Nie podejmuje się natomiast działań zwiększających przychody. Menedżerowie tych przedsiębiorstw nie próbują w żaden sposób zachęcać potencjalnych nabywców do dokonywania zakupów, nie stosują żadnych metod aktywizacji sprzedaży, nie poszukują nowych odbiorców ani rynków. Przyjmowane rozwiązania mają charakter czysto kosztowy. Stosunkowo rzadko firmy decydują się na inne, mniej drastyczne posunięcia, jak na przykład proporcjonalne obniżanie płac całej załogi lub skrócenie czasu pracy. W wielu przedsiębiorstwach (być może nawet w większości) zwolnienia są pierwszym, podstawowym, a czasami jedynym posunięciem mającym dostosować firmę do zmienionych warunków działania. Co ciekawe, niektóre firmy, w których przeprowadza się zwolnienia, wcale nie rezygnują z niektórych świadczeń dla pozostałych pracowników. Dlatego istotne wydaje się postawienie pytania, dlaczego organizacje decydują się tak często na najbardziej drastyczne rozwiązania o wielu długofalowych negatywnych konsekwencjach, bez próby zastosowania innych, mniej radykalnych posunięć? Możliwe wydaje się postawienie kilku hipotez.

■ Działania nakierowane na szybkie efekty

Zwolnienia, w odróżnieniu od innych działań stosunkowo szybko mogą dać znaczne mieralne efekty. W otoczeniu przedsiębiorstw istnieje silna presja, aby firmy wykazywały się cały czas dodatnim wynikiem finansowym, menedżerowie są więc oceniani (przez właścicieli, akcjonariuszy, giełdę, środki masowego przekazu) za działania krótkookresowe, nakierowane na osiągnięcie zysku za wszelką cenę. Działania, których celem jest zwiększenie wolumenu i wartości sprzedaży są najczęściej kosztowne i ryzykowne, zwłaszcza w okresie słabej koniunktury. Natomiast spośród posunięć oszczędnościowych zwolnienia są najbardziej spektakularne i znajdują najszybsze odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstw.

■ Regresywność działań – powielanie dawnych recept

Wiele z polskich firm ma już za sobą określone doświadczenia restrukturyzacyjne. Znaczna część

przedsiębiorstw przeżyła w pierwszej połowie lat 90. szok strategiczny i zagrożenie upadłością. Przetrawnie zawdzięczając trudnym i bolesnym działaniom ratunkowym. Jednym z częściej stosowanych rozwiązań w trakcie restrukturyzacji ratunkowej były i są właśnie zwolnienia. Działania, które w przeszłości dały pozytywne efekty, stosowane są również obecnie. To samo dotyczy firm zagranicznych inwestujących na polskim rynku. Mają one swoją historię i na rynku polskim stosują rozwiązania sprawdzone w swoich macierzystych krajach i na innych dotychczasowych rynkach. Inne przedsiębiorstwa, które nie mają takich doświadczeń, uczą się i naśladują firmy, które „wiedzą, jak dawać sobie radę”.

■ Naśladownictwo i efekt stadny

Zjawisko to jest powiązane z czynnikami wymienionymi powyżej. Część menedżerów nie poszukuje własnych rozwiązań, lecz poddaje się ogólnemu trendowi – „skoro większość organizacji rozpoczyna zmiany od zwolnień, musi to być obecnie właściwa droga restrukturyzacji”. Kolejne przypadki potęgują to swoiste sprzężenie zwrotne – menedżerowie jednych firm dają przykład następnym, ci z kolei naśladując poprzedników, utwierdzają ich w słuszności podejmowanych przez siebie decyzji. W rezultacie zwolnienia są prowadzone nawet tam, gdzie ich sens jest wątpliwy, a negatywne konsekwencje mogą przeważać nad korzyściami.

■ Trudności ze zmierzeniem efektów dotychczasowych działań

Inwestowanie w kapitał ludzki może przynosić rzeczywiste efekty w postaci proefektywnościowej kultury organizacyjnej, większego zaangażowania pracowników, wyższej kreatywności, gotowości do poświęceń itd. Istotnym problemem jest jednak brak całkowitej pewności co do możliwości osiągnięcia wyżej wymienionych skutków, gdyż większość z nich ma charakter niemierzalny. Posługując się prakseologicznym systemem ocen mamy do czynienia z sytuacją, w której:

- nie mamy pewności, czy działanie było skuteczne, gdyż trudno jest zmierzyć osiągnięty efekt (stopień realizacji celu);
- nie mamy w związku z tym pewności, czy działanie było ekonomiczne, gdyż zmierzyć możemy tylko koszty realizowanych działań.

W sytuacji pogarszania się kondycji firmy w pierwszej kolejności redukowane są te koszty, do których zasadności menedżerowie nie są w pełni przekonani.

■ Sytuacja na rynku pracy

Wysokie bezrobocie w każdej grupie wiekowej i niemal w każdej grupie zawodowej obniża „wartość” pracowników. Menedżerowie mają poczucie, że pracownicy są łatwi do zastąpienia, a w razie potrzeby bez większego trudu można pozyskać wysoko kwalifikowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy. W tej sytuacji zwiększa się opór przed inwestowaniem w kapitał ludzki firmy i łatwiej jest podejmować decyzje o zwolnieniach.

■ Przesunięcie celów

W okresie ożywienia podmioty gospodarcze częściej myślą o ekspansji i w związku z tym aktywnie inwestują w kapitał ludzki, co jest uznawane jako niezbędny warunek rozwoju. Pogorszenie koniunktury z re-

guly oznacza zredefiniowanie celów firmy. Zaczynają dominować cele defensywne (ekonomizacja oszczędnościowa) – jak najmniej stracić, lub jak utrzymać się na rynku. Defensywne cele determinują działania nakierowane na szybkie ograniczanie kosztów. Biorąc pod uwagę wspomnianą powyżej trudność wyceny efektów inwestowania w kapitał społeczny oraz sytuację na rynku pracy, pozycja wielu pracowników staje się bardzo zagrożona.

■ Brak wiedzy i kierowanie się modą i „elegancją”

Wydaje się, że działania służące do budowania kapitału społecznego firmy często nie są dyktowane wiarą w ich skuteczność i ekonomiczność, lecz określoną modą na tego typu rozwiązania. Inwestowanie w pracowników postrzegane jest jako element nowoczesnego zarządzania „z ludzką twarzą”. W chwili pogorszenia koniunktury dotychczasowa moda i swoista elegancja traci na znaczeniu i jest zastępowana przez inną, opisaną wyżej tendencją do maksymalnego cięcia kosztów. Niektórzy menedżerowie odbierają odwrócenie dotychczasowego trendu z ulgą, gdyż właściwie nigdy nie mieli wewnętrznego przekonania co do skuteczności stosowanych dotychczas rozwiązań. Pogorszenie koniunktury jest dobrą okazją do rezygnacji z niechcianych „fanaberii” i powrotu do „normalnego” stanu, w którym nie mówi się o klimacie, kulturze, identyfikacji, zaangażowaniu, firmie-rodzynie itd., ale wyłącznie o pracy, płacy, posłuszeństwie i dyscyplinie. Znajduje to swoje odbicie w używanym słownictwie. Rzadziej mówi się o „kapitale społecznym”, częściej o „sile roboczej”.

■ Brak wiedzy

Jest bardzo prawdopodobne, że przyczyną preferowania zwolnień w stosunku do innych metod radzenia sobie z kryzysem jest brak wiedzy menedżerów. Najprostszą z wspomnianych metod ekonomizacji, zwłaszcza w okresie gorszej koniunktury, jest metoda oszczędnościowa. Najłatwiej i najprościej jest obniżyć koszty poprzez redukcję zatrudnienia – efekt takich działań jest widoczny i łatwo mierzalny. Menedżerowie nie mają natomiast pomysłu na inne sposoby ograniczania kosztów, jak np. renegocjowanie umów z dostawcami, nabywanie na zewnątrz określonych funkcji i czynności dotychczas wykonywanych w firmie (*outsourcing*), usprawnianie wewnętrznych procesów, wspólne wykonywanie pewnych czynności z innymi podmiotami (np. tworzenie spółek zaopatrzeniowych, wspólnych kanałów dystrybucji, pracowni wzorniczych itd.). Jeszcze większe trudności sprawia maksymalizowanie efektów. Menedżerom brakuje wiedzy, w jaki sposób stymulować i rozwijać sprzedaż w okresie gorszej koniunktury. Poważne trudności sprawia kształtowanie odpowiedniej polityki asortymentowej, promocyjnej, właściwa dystrybucja towarów i usług, nieumiejętność rozwijania działalności za granicą itd. Brak wiedzy powoduje, że stosowane są rozwiązania powszechnie znane, standardowe i dające relatywnie pewne skutki.

■ Pozycja negocjacyjna

Wypracowanie lepszej pozycji zarządów w negocjacjach i uzgodnieniach z pracownikami. Menedżerowie niejednokrotnie starają się zastraszyć pracowników, aby ci zaakceptowali niezbędne, ale trudne i nieprzy-

jemne dla nich zmiany. Obawiając się sprzeciwu wobec tych zmian, menedżerowie „podnoszą poprzeczkę” nagłaśniając w pierwszej kolejności potrzebę zwolnień. Następnie, w trakcie negocjacji, pod naciskiem przedstawicieli pracowników, godzą się na mniejszą skalę zwolnień lub – rzadziej – rezygnują z nich, żądając w zamian akceptacji dla innych posunięć i oszczędności (np. zmian systemu płac, wycofania się firmy z określonych świadczeń itd.). Taka taktyka negocjacji bywa skuteczna, jednak może być bardzo niebezpieczna, gdyż prowokuje konflikty i może doprowadzić do eskalacji protestu. Jej powodzenie oznacza zgodę pracowników na realizację innych oszczędnościowych działań, najczęściej o charakterze antyrozwojowym.

■ Działania na pokaz

W niektórych przedsiębiorstwach (należą one jednak do mniejszości) zwolnienia są elementem oddziaływania na wzrost kursu akcji lub zmianę postępowania menedżerów przez właścicieli. Firmy notowane na giełdzie ogłaszając program restrukturyzacji, którego elementem są zwolnienia, oczekują przychylnego przyjęcia tej informacji przez rynek i w efekcie wzrostu kursu swoich akcji. Może to zwiększyć szanse firmy na ulokowanie nowej emisji akcji lub innych papierów wartościowych i w konsekwencji zwiększenie środków będących do jej dyspozycji. Może to w przyszłości znacznie ułatwić procesy restrukturyzacyjne. Zdarzają się przypadki zwolnień na pokaz, a po krótkim czasie ponownego, choć dyskretnego zatrudnienia pracowników do poprzedniego poziomu. Zwolnienia nie mają wtedy celu ekonomicznego, lecz krótkotrwały cel propagandowy. W podobny sposób postępują niekiedy menedżerowie innych firm, takich jak spółki z o.o. lub przedsiębiorstwa państwowe. Informują oni otoczenie o zwolnieniach, co ma świadczyć o ich dbałości o odpowiednią rentowność przedsiębiorstwa. W takich przypadkach zwolnienia są elementem promującym osoby menedżerów wobec ich pracodawców lub innych subiektywnie istotnych podmiotów (np. kredytodawców).

■ Struktura własności gospodarki

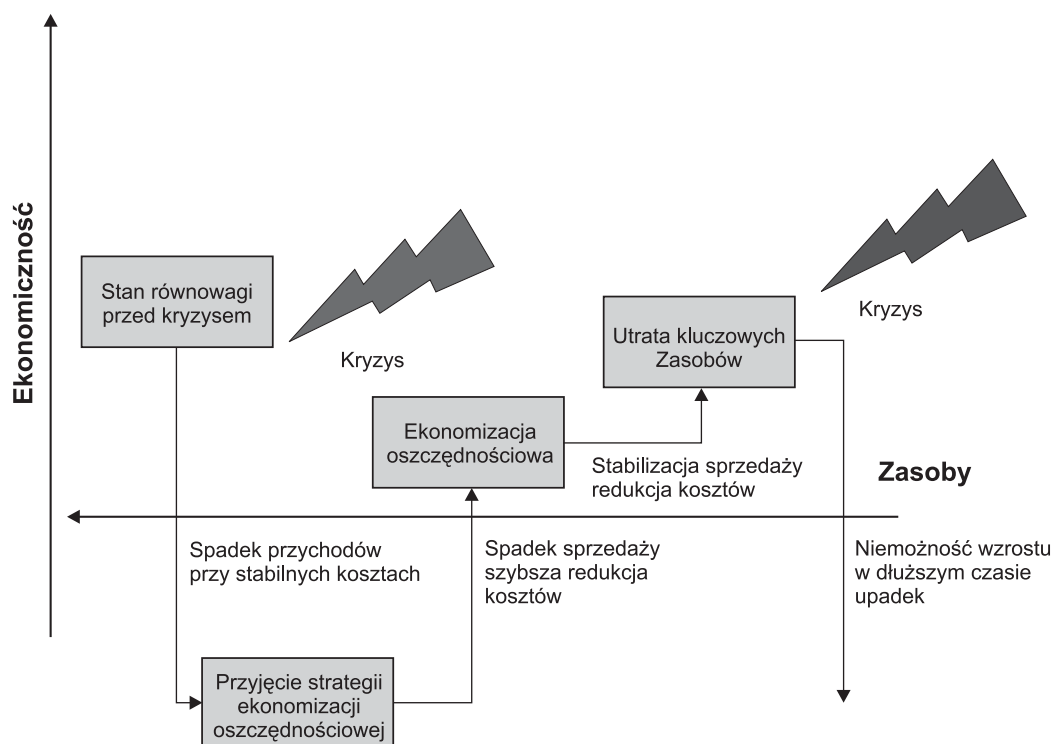
Znaczna część przedsiębiorstw działających w Polsce jest własnością podmiotów zagranicznych (osób fizycznych, firm lub koncernów). Takimi firmami kierują niejednokrotnie menedżerowie „z importu”, obcokrajowcy pochodzący najczęściej z kraju pochodzenia firmy-matki lub z kraju, w którym firma-matka prowadzi aktywną działalność. Zagraniczni menedżerowie nie czują większego związku emocjonalnego z krajem, w którym w danym momencie pracują, ani z ludźmi z tego kraju. Jest więc im znacznie łatwiej podejmować decyzje o zwolnieniach, niż menedżerom krajowym, emocjonalnie silnie związanym z danym społeczeństwem. Ponadto stosunkowo rzadko są to menedżerowie wybitni, znacznie częściej to zagraniczna „trzecia liga”, osoby, które nie osiągnęły większego sukcesu w swoich macierzystych krajach. Pod względem warsztatowym nie wyróżniają się na korzyść spośród swoich polskich kolegów; ich silną stroną są lepsze kontakty z centralą. Tacy menedżerowie nie tylko mają mniejsze opory przed zwalnianiem pracowników, ale i prawdopodobnie nie potrafią reagować w inny sposób w kryzysowych sytuacjach. Wielu z nich

ma zapewnione posady, ale nie potrafi rozwiązywać poważniejszych problemów organizacyjnych. Zmniejsza to możliwości awansu niejednokrotnie lepszym pod względem merytorycznym menedżerom krajowym, i co gorsza stwarza bardzo złe wzorce do naśladowania. W efekcie wszyscy powielają te same wzorce, natomiast brakuje nowych ludzi i niestandardowych rozwiązań.

Utrata zasobów „prorozwojowych”

Zarządzanie, podobnie jak każda inna działalność ludzka charakteryzuje się rytuałami, podlega modom i trendom. *Reengineering*, totalne zarządzanie jakością, *outsourcing*, *outplacement*, zarządzanie projektami, zarządzanie procesami, *benchmarking* to tylko niektóre z modnych terminów, które pojawiły się w ostatnich latach. Często menedżerowie uprawiają „sztukę dla sztuki”, wprowadzają wiele rozwiązań bez zastanowienia, czy będą one miały wpływ na wyniki organizacji, którymi kierują. Restrukturyzacja to „powrót na ziemię”, do myślenia w kategoriach kosztów i przychodów. W praktyce (z podanych powyżej względów) zdecydowanie przeważa myślenie kosztowe nad przychodowym. Nawiązując do przytoczonych powyżej metod ekonomizacji, dominujący model restrukturyzacji można zaliczyć do metod oszczędnościowych. Polega on na jak największej redukcji nakładów przy jednoczesnym dążeniu do zminimalizowania spadków przychodów. Jednak taka filozofia restrukturyzacji wiąże się z poważnym niebezpieczeństwem. **Przedsiębiorstwa nadmiernie skoncentrowane na ekonomizacji oszczędnościowej mogą trwale utracić potencjał**

rozwojowy. Restrukturyzacja polegająca na redukcji aktywów i pozbywaniu się ludzi poprawia bieżącą sytuację finansową i umożliwia osiągnięcie równowagi na niższym poziomie kosztów i przychodów. Z reguły prowadzi to również do spadku udziału w rynku. **Jednocześnie niszczone jest dotychczasowe kultury organizacyjnej, niweczone są wcześniejsze inwestycje w rozwój zasobów ludzkich. Aby osiągnąć większe oszczędności, zwolnieniami obejmuje się osoby lepiej wynagradzane – często doświadczonych, wysoko wykwalifikowanych, związanych z firmą pracowników. W ten sposób naruszona zostaje substancja społeczna firmy – podstawowy zasób prorozwojowy. Wraz z ludźmi bezpowrotnie traczone są: wiedza, umiejętności i organizacyjne doświadczenie. Spada innowacyjność, zmniejsza się również identyfikacja z firmą, potrzebna zarówno w fazie kryzysu, jak i wzrostu firmy.** Wskutek osłabienia kadrowego i ciągłej presji w kierunku redukcji kosztów coraz częściej pojawiają się „wpadki”, jak np. zakup niepełnowartościowych surowców, awarie sprzętu czy wreszcie (wskutek gorszej obsługi) utrata ważnych klientów. Niejednokrotnie efektem zwolnień jest również utrata kluczowych klientów, gdyż firma współpracowała z nimi dzięki osobistym kontaktom zwalnianych pracowników. Błędne jest również założenie, że w warunkach wysokiego bezrobocia ewentualne odtworzenie wysoko wykwalifikowanych zasobów kadrowych będzie szybkie i łatwe. Najlepiej wykwalifikowani i najenergiczniejsi pracownicy znajdują nowe miejsca pracy (coraz częściej za granicą), a wykształcenie i przygotowanie nowych wymaga znacznych środków i czasu. Już obecnie coraz trudniej znaleźć



Rys. Mechanizm utraty prorozwojowych zasobów przez firmę

na rynku pracy spawaczy, kierowców, pielęgniarki, tokarzy czy inżynierów-projektantów. **Wobec wkraczającego na rynek pracy pokolenia niżu demograficznego oraz systematycznego odpływu ludzi za granicę deficyt kwalifikowanych kadr będzie się pogłębiał i obejmował kolejne zawody.**

Ciągła redukcja zasobów (materialnych i intelektualnych) wiodąca do systematycznego „kurczenia się” organizacji, prowadzi do ograniczenia potencjału rozwojowego. Poprawa koniunktury zastaje takie firmy w stanie osłabienia, z którego może nie być wyjścia. Ograniczone do minimum zasoby nie tylko uniemożliwiają wzrost endogeniczny, ale i poważnie ograniczają możliwości posiłkowania się kredytami. W takiej sytuacji odbudowa zasobów materialnych i kadrowych jest zazwyczaj niemożliwa, ponownie więc pojawia się konieczność oszczędności. Przyjęta wcześniej defensywna polityka dostosowawcza wymusza kolejne działania zmierzające do zrównoważenia organizacji na niższym poziomie kosztów, przychodów i zysków. Granicą funkcjonowania takich przedsiębiorstw jest najczęściej kolejne osłabienie koniunktury na rynku. Mechanizm utraty niezbędnych zasobów prorozwojowych wskutek przyjętej oszczędnościowej metody ekonomizacji przedstawia rysunek.

Jest paradoksem, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach pokonywania kryzysu w istocie kryzys ten pogłębiają i nierzadko prowadzą je do upadku. Podstawową przyczyną takiego stanu jest utrata kluczowych zasobów będąca wynikiem defensywnych, oszczędnościowych metod ekonomizacji działania. Dla tak restrukturyzowanych przedsiębiorstw kryzys może być mniejszym zagrożeniem niż sama restrukturyzacja.

dr Jacek Pasieczny
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

PRZYPISY

- ¹ S. SLATTER, D. LOVETT, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 45.
- ² A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 39.
- ³ Z przykładami takich badań można zapoznać się w takich pozycjach, jak: JIH Y. CHANG, Rati RAM, *Level of Development, Rate of Economic Growth and Income Inequality*, „Economic Development and Cultural Change”, vol. 48, nr 4, lipiec 2000, s. 789–799; Shujie YAO, *Economic Development and Poverty Reduction in China over 20 years of Reforms*, „Economic Development and Cultural Change”, vol. 48, nr 3, kwiecień 2000, s. 447–474 i innych.
- ⁴ A.K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWN, Warszawa 1989, s. 23.
- ⁵ W. KIEŻUN, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 44.
- ⁶ W. KIEŻUN, *Podstawy...*, jak wyżej, s. 49.
- ⁷ C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.
- ⁸ A. NALEPKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 7.
- ⁹ Patrz np. J. PASIECZNY, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 9, A. KAMELA-SOWIŃSKA, A.B. MIRECKI, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO Bydgoszcz 1995; Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN Warszawa 1996; A. NALEPKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op.cit., i inne.

Model kariery w nowej koncepcji przedsiębiorstwa

Franciszek Krawiec

Wstęp

Na przełomie XX i XXI wieku pionowo zintegrowana megakorporacja gospodarki Galbraitha staje się „chudsza”, bardziej elastyczna i bardziej przedsiębiorcza¹. Ten proces intensyfikuje się.

W literaturze tematu² podnoszone są silne argumenty, że w wyłaniającej się nowej gospodarce bazującej na krzemie, komputerach i sieciowych systemach cyfrowych:

- miejsce megakorporacji zajmują dynamiczne jednostki organizacyjne oraz związki samodzielnych pracowników i podmiotów;
- korporacje przyjmują strukturę molekularną, opartą na jednostkach;
- następuje stopniowe zanikanie pojęcia produkcji masowej, a na jej miejsce wchodzi proces cząstkowego tworzenia wartości w formie wiedzy i intelektu;
- cykl produkcji rozpatruje się w kategoriach wytwarzania cząstki, a nie miliona jednostek tego samego produktu;
- nowe wartości dodane są wynikiem pracy wysoko motywowanych, samodzielnych, przedsiębiorczych ludzkich molekuł, pracowników wyposażonych w wysoko sprawne narzędzia teleinformacyjne w sieci;
- realizacja zadań czy działań odbywa się poprzez implementację projektów;
- relacje hierarchicznych systemów władzy nakazowo-kontrolnej wypierane są przez bardziej płaskie, dynamiczne struktury obejmujące zespoły robocze.

Przedsiębiorstwo nowego typu jest zbiorem połączonych w sieć rozproszonych zespołów pełniących wobec siebie funkcje odbiorców i serwerów na zasadzie trwałych relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu³. Tak zdefiniowane przedsiębiorstwo ery gospodarki sieciowej określane jest w literaturze tematu jako „organizacja relacji”⁴, „organizacja związków”⁵, „sieć relacji międzyludzkich”, „demokratyczne przedsiębiorstwo”⁶ i „przedsiębiorstwo po reengineeringu”⁷. Jest to nowa koncepcja przedsiębiorstwa ery zdecentralizowanego kapitalizmu (*distributed capitalism*)⁸.

Zachodząca transformacja przedsiębiorstwa ery kapitalizmu menedżerskiego stworzyła potrzebę nie tylko zmiany konfiguracji jego podstawowych zasobów wytwórczych, tradycyjnych form struktury organizacyjnej i koncepcji zarządzania strategicznego, lecz także budowy i wdrażania nowego modelu kariery zawodowej⁹⁾.

Nowy model kariery zawodowej

Było tak, i to wcale nie tak dawno, że pracownicy zdobywali hierarchie strukturalne korporacji elegancko i monumentalnie. Schody były wolne, przejście wydawało się oczywiste – nie należy zapominać, że ci, którzy dostali się na szczyt, byli kapłanami lub ofiarami ludzkimi. Obecnie pracownik, menedżer czy członek zarządu najwyższego rzędu poruszają się zygzakami poprzez struktury organizacyjne przedsiębiorstw, które przypominają bardziej tablice obwodów niż piramidy, gdzie linie energii i kontroli biegną w każdym kierunku; gdzie pochylni jest wiele; kilka drabin, ale krótkich; gdzie zasadą organizowania jest niekończąca się reorganizacja; i gdzie trudno jest zorientować się, co to jest kariera¹⁰⁾.

Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, kiedy to miliony roboczego życia zostały zniszczone przez restrukturyzację, *outsourcing* i *reengineering*¹¹⁾, ludzie i korporacje nauczyli się, często ponosząc olbrzymie koszty, nowych truizmów (stereotypów). Takich, jak np.¹²⁾:

- „Nie możemy zaoferować bezpieczeństwa pracy, lecz poprzez wysoce produktywną pracę możesz zdobyć zdolności atrakcyjne na rynku”.
- „Zachowuj się tak, jakbyś pracował dla siebie”.
- „Każda potencjalna praca jest tymczasowa”.
- „Jesteś odpowiedzialny za zarządzanie swoją karierą”.

Jedna rzecz to wypowiedzianie tych nowych prawd, a druga to życie z ich świadomością. A co później? Jak możesz powiedzieć, że twoja kariera jest na właściwym torze, jeśli nie ma toru. Jak możesz rozpocząć karierę i przyjąć strategię jej realizacji, jeśli morale i instytucje korporacyjne pozostają w tyle za rzeczywistością ekonomiczną. Zarządy firm nie zaakceptowały poglądu na tymczasowe zatrudnienia w sposób, w jaki zrobili to pracownicy. One mówią o tej wspólnie możliwości kariery w tym wspólnym i rosnącym przedsiębiorstwie. Oni uczciwie myślą, że oferują tradycyjną pracę, gdy po drugiej stronie biurka kandydat myśli, „ja wiem lepiej”. W sytuacji, w której nie ma możliwości trwałego zatrudnienia, nasuwa się pytanie, które pracownik powinien zadać swojemu menedżerowi: „Jak zmienić to, co ja robię tutaj, abym był bardziej atrakcyjny dla innej firmy, która mnie zatrudni¹³⁾”.

W nowej koncepcji gospodarki pojawił się nowy model kariery zawodowej, wokół którego panuje zamieszanie i sprzeczność. Prezes [Chief Executive Officer (CEO)] oświadcza, że potrzebuje dobrze wykształconych, poinformowanych i doświadczonych menedżerów oraz uznaje za trudne utrzymanie pracowników o unikatowych zdolnościach technicznych czy wiedzy akademickiej. Prawda, że bezpieczeństwo pracy zanikło. Nawet, jeśli niedobór wykwalifikowanych

pracowników na rynku podnosi moc przetargową pracowników, poziom komfortu i zadowolenia z przeszłości nigdy nie powróci. Wyniki przeglądu opinii członków zarządu przeprowadzonej przez American Management Association (Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania) wskazuje, że w ciągu dwunastu miesięcy (lipiec 1994–czerwiec 1995) 50% dużych i średnich przedsiębiorstw dokonało zasadniczej redukcji zatrudnienia. To zjawisko stało się właściwością życia i intensyfikuje się od 1991 roku¹⁴⁾.

Dlatego po dzisiejszych morzach ekonomii nie można sterować kierując się gwiazdami na niebie, lecz posługując się kompasami wewnętrznymi i żyroskopami (*gyroscopes*). Zamiast bezpieczeństwa, szuka się elastyczności czy łatwości przystosowywania do zmieniających się warunków. Kariery będą w mniejszym stopniu określane przez firmy („ja pracuję dla firmy Microsoft”), a w większym stopniu przez zawód („ja projektuję mikroprocesory”); będą wyznaczone mniej przez hierarchie, a więcej przez rynki. Obecnie mamy nowe zasady określające sukces i nowe znaki ostrzegawcze przed ryzykiem. Ze względu na to, że ryzyka są wyższe, stąd też i nagrody są znacznie wyższe.

Zmieniony model kariery jest pochodną zmienionego charakteru pracy i ważności dynamiki kapitału intelektualnego. Jednakże nie tylko kapitału ludzkiego, ale także strukturalnych i organizacyjnych zasobów. William Bridges¹⁵⁾ podkreśla, że praca, jako określony zestaw operacji czy zadań, który pracownik wykonywał każdego dnia, zanika, podczas gdy powtarzające się operacje biurowe czy zakładowe są automatyzowane.

Zmiana ścieżki kariery zawodowej

W pierwszych latach ostatniej dekady XX wieku studenci zarządzania dowiadywali się, że 50% działań w typowym przedsiębiorstwie, organizacji czy instytucji realizuje się w formie projektów.

Pracę czy zadania zastępowały projekty. Projekt jest po prostu zadaniem, który ma swój początek, zakres, budżet, harmonogram implementacji i koniec, np. projektowanie i budowa i wprowadzanie na rynek nowego modelu samochodu¹⁶⁾. Te granice powodują, że zarządzanie projektem różni się od, powiedzmy, codziennego nadzorowania linii produkcyjnej i przygotowania tygodniowych sprawozdań kosztów itp.

Kariery menedżerów są także przededefiniowywane. W przeciwieństwie do wydziałów i procesów, projekty są zdefiniowane, zasoby ludzkie i kapitałowe przydzielone, implementacje rozpoczęte i zakończone. Realizacja zadań poprzez projekty prowadzi do adaptacyjnych szybko zmieniających się systemów, zespołów zadaniowych obejmujących pracowników czy ekspertów z różnych pionów czy wydziałów o odmiennych wysokich kwalifikacjach zorganizowanych wokół problemów, które mają być rozwiązane. Ocena pracy ludzi nie będzie dokonywana zgodnie z rangą stanowiska czy statusu, lecz zgodnie z kompetencjami. Struktury organizacyjne będą obejmowały grupy zadaniowe, a nie uwarstwione grupy funkcjonalne.

Jednakże takie podejście dzisiaj jest już powszechnie stosowane. Trzy rzeczy są nowe¹⁷⁾. Po pierwsze, stara ścieżka kariery zawodowej znika. Wyniki studiów American Management Association wskazują, że stanowiska menedżerów i inspektorów są eliminowane dwa razy szybciej niż są one tworzone. W tym samym czasie profesjonalne i techniczne stanowiska pracy są tworzone dwa razy szybciej niż są eliminowane. Analiza liczby menedżerów w firmach zatrudniających ponad 100 pracowników pokazała, że w 1983 roku, na 100 pracowników przypadło 12,5 menedżera, zaś w 1994 roku 11,2. Tak więc w ciągu 11 lat jeden na dziewięciu menedżerów zniknął. Ponadto tylko połowa tej redukcji wystąpiła w ciągu ostatnich trzech lat. Z tego wynika, że zarządy firm powinni zatrudniać więcej technicznych i profesjonalnych pracowników, zmniejszać zatrudnienie inspektorów i menedżerów; liczy się, coraz bardziej, co ty robisz, a nie to, dla kogo ty to robisz.

Po drugie, firmy dokonały rewizji swoich granic biznesowych, powodując, że są bardziej zwarte, (ponieważ ich uwaga skupia się na kluczowych procesach i technologiach) i porowate (ponieważ zlecają one wykonanie drugorzędnych operacji czy zadań na zewnątrz, tworzą wewnętrzne sieci i wirtualne korporacje oraz uczestniczą w sieciach ekonomicznych). Wartość stworzona przez firmę pochodzi w mniejszym stopniu od zasobów fizycznych, które ona kontroluje, niż od wiedzy, którą ona tworzy i stosuje. Dlatego wartości kariery zawodowej pracownika nie wyznacza hierarchiczna pozycja, lecz jego zdolności do tworzenia i mobilizowania wiedzy w procesie implementacji strategicznych celów firmy. Tak jak tego wymagają koszty transakcji, praca, zadania czy projekty coraz bardziej podporządkowane są modelowi rynku, a nie integracji pionowej.

Po trzecie, automatyzacja i uppełnomocnienie eliminują potrzebę zatrudniania menedżerów operacyjnych. Wszystko zarządzane jest poprzez projekty¹⁸⁾.

System zarządzania działaniami firmy w formie projektów ma głębokie implikacje dla kariery zawodowej¹⁹⁾. W dzisiejszej praktyce występują cztery poziomy i cztery typy kariery. Weźmy dla przykładu firmę GTW Corporation, która sprzedaje oprogramowanie i usługi konsultacyjne w zakresie zarządzania projektem (na podstawie aliansu z firmą Microsoft) i świadczy usługi w zakresie zarządzania w budownictwie. W tej firmie najwyższy poziom określa strategię. Jest to obszar prezesów i wiceprezesów. Następny poziom tworzą dostawcy zasobów obejmujący wiceprezesa odpowiedzialnego za pion finansów – Chief Financial Officer (CFO) i wiceprezesa odpowiedzialnego za pion informacyjny – Chief Information Officer (CIO), kierowników działów zasobów ludzkich i tradycyjnych wydziałów funkcjonalnych, takich jak np. inżynierijny i marketingu. Oni odpowiedzialni są za rozwój, dopływ talentów i pieniędzy. Następny poziom kariery zawodowej tworzą menedżerowie projektów, którzy kupują lub dzierżawią od dostawców środki niezbędne do realizacji projektów. Oni także negocjują budżet i alokują środki pomiędzy projekty. W końcu czwarty poziom kariery tworzą eksperci czy

też specjaliści: chemicy, inżynierowie, statystycy, sprzedawcy, finansisci, ekonomiści *etc.*

Spójrz na pracę, którą wykonujesz. Prawdopodobnie cztery typy kariery: strateg, dostawca środków, kierownik projektu i osoba uznana za talent na rynku są bardziej odpowiednie niż nomenklatura stanowisk w starym systemie. W firmie Andersen Consulting 80% pracowników zaangażowana jest w realizację projektów, która może trwać kilka tygodni lub kilka lat. Pozostali przydzieleni są do jednostek biznesowych odpowiedzialnych za realizację zadań długookresowych, np. prowadzenie systemów informacyjnych w firmach, które zdecydowały wyeliminować tę funkcję. Nowo zatrudnieni są oddelegowani do biur regionalnych, gdzie dział zasobów ludzkich odpowiedzialny jest za zapewnienie konsultantom warunków rozwoju zawodowego. Personel tego wydziału pracuje z wiodącymi konsultantami (menedżerami projektów) w zakresie określania ich zadań, koordynuje przepływ informacji oraz pomaga im w procesie zdobywania niezbędnych zdolności analitycznych, technicznych i komunikacyjnych, które będą stanowiły podstawę do oceny ich pracy. Po odbyciu okresu szkolenia, konsultanci przechodzą do grup przemysłowych, takich jak np. usługi finansowe lub telekomunikacyjne. Grupy te mają swoje własne zespoły zasobów ludzkich, które odpowiedzialne są za zapewnienie niezbędnych talentów ludzkich i rozwój kariery zawodowej. Na tym etapie konsultanci zdobywają wiedzę i doświadczenie zawodowe specyficzne dla danego przemysłu. Wraz ze wzrostem ich kompetencji podejmują próbę zarządzania projektami. Nie każdy konsultant ma tego rodzaju aspiracje; niektórzy pozostają jako czeladnicy (programiści lub analitycy), cenieni bardziej jako eksperci niż menedżerowie projektu²⁰⁾.

Chociaż firma Andersen Consulting ma takie kategorie stanowisk, jak np. konsultant, menedżer, doświadczony menedżer i czasami partner, które określają wysokość wynagrodzenia, to proces rozwoju zawodowego czy budowy kariery nie jest określany przez hierarchię, ale przez rosnące poziomy zdolności nabywców talentów na rynku (wiodących konsultantów lub menedżerów projektów) i sprzedawców ekspertów na tym rynku (działy zasobów ludzkich). Zapotrzebowanie pojawia się na rynku, gdy ktoś osiągnie porozumienie z danym klientem i żąda od wydziału zasobów ludzkich trzydziestu pracowników o określonej wiedzy akademickiej i doświadczeniu zawodowym do realizacji projektu „Z” w okresie od – do. Oddelegowanie następuje, kiedy pracownicy są wolni od realizacji zadań obecnych projektów. Rozwój kariery konsultanta odbywa się w procesie dostosowywania podaży i popytu.

W firmie Andersen Consulting są, tak jak w wielu innych firmach, karierowicze tradycyjni, których ambicją jest wspinanie się po drabinie w kierunku biura prezesa firmy czy prezydenta strategicznej jednostki biznesowej. Ludzie w firmie Exxon zwykli mówić, że zarząd firmy zainteresowany był dwiema kwestiami: poszukiwaniem ropy i poszukiwaniem następnego prezydenta firmy (niekoniecznie w tej kolejności). Każdy nowo zatrudniony menedżer był uważany za

potencjalnego kandydata. Tego rodzaju system budowy kariery zawodowej będzie ciągle występował w wielu firmach. Głównie w tych, w których zdolności i rynki nie ulegają zasadniczej transformacji pod wpływem wysokiego tempa zachodzącej zmiany, lub gdzie znaczne wymogi kapitałowe podwyższyły bariery wejścia²¹.

Potencjalni przyszli profesjonaliści zadają sobie dzisiaj pytanie, jak bardzo zagadkowe będą przyszłe ścieżki kariery zawodowej i jakiego rodzaju strategie będą musiały być stosowane. Obecnie zachodzące zmiany w gospodarce będą miały istotny wpływ na wybór kariery zawodowej. Wybór kariery zawodowej będzie odbywał się następująco²².

Kariera zawodowa jest serią kołowrotów, a nie serią stanowisk. Awanse z młodszego inżyniera na inżyniera, na starszego inżyniera, na menedżera itd. stają się historią. O postępie w karierze świadczą dzisiaj rosnący stopień złożoności i trudności wykonywanych zadań oraz ich wpływ na biznes firmy. Pracownik może zmieniać role tam i z powrotem, dzisiaj jest menedżerem, a jutro konsultantem.

Awans w sieciowej strukturze organizacyjnej oznacza wspinanie się na wyższy poziom w danym zawodzie, a nie przejście na stanowisko starszego konsultanta. Wiodący pracownicy w dziale sprzedaży nie chcą być menedżerami. Oni chcą być odpowiedzialni za sprzedaż gatunków czy modeli produktów, na które jest duże i ciągle rosnące zapotrzebowanie. Pozycje menedżerów sprzedaży zanikają.

Curriculum vitae, które jeszcze dzisiaj jest sumarycznym ujęciem pomyślnej kariery, jutro będzie miało inny wygląd. Zamiast opisu wielu zmian stanowisk, streszczenie kariery zawodowej będzie pokazywało wielu pracodawców. Tytuły stanowisk będą praktycznie bez znaczenia. Ludzie identyfikowani przez ich tytuły będą musieli odejść pierwszy, ponieważ brakuje im elastyczności czy łatwości przystosowywania się do zachodzącej transformacji przedsiębiorstwa przemysłowego w kierunku firmy relacji.

Zarządzanie projektami jest kuźnią, w której będą wykuwane przyszłe pomyślne kariery. Twórz więc portfel projektów i sprzedawaj swoją wiedzę. Formalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie jest ważna. To, co jest ważne, to nigdy nie kończący się portfel projektów tworzących nowe wartości. On jest syntezą informacji niezbędnych do wytwarzania wyższej wartości zasobów.

Uwagi końcowe

Wraz z pogłębiającą się transformacją tradycyjnego przedsiębiorstwa gospodarki przemysłowej będzie się zmieniał model kariery zawodowej.

W nowej koncepcji przedsiębiorstwa kariery będą w mniejszym stopniu określane przez zarządy, a w większym stopniu przez zawód, mniej przez hierarchie, a więcej przez rynki pracy. O postępie w karierze świadczyć będą: rosnący stopień złożoności i trudności wykonywanych zadań oraz ich wpływ na biznes firmy.

Kuźnią przyszłych pomyślnych karier zawodowych będzie zarządzanie projektami. Formalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie będzie ważna. To, co będzie ważne, to nigdy nie kończący się portfel projektów tworzących nowe wartości. On będzie syntezą informacji o zasobach wiedzy niezbędnej do pomyślniej ich implementacji.

prof. dr hab. Franciszek Krawiec
Katedra Zarządzania Innowacjami
Szkoła Główna Handlowa

PRZYPISY

- ¹ R. ALCALY, *The New Economy. What it is, How it Happened, and Why it is Likely to Last*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2003.
- ² Zob. m.in. H.A. SIMONE, *Organizations and Markets*, „Journal of Economic Perspectives”, wiosna 1991; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1996; S. GHOSHAL, C.A. BARTLETT, *The Individualized Corporation*, HarperCollins, New York 1997; D. TAPSCOTT, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje ery świadomości systemowej*, Business Press, Warszawa 1998; K. KELLY, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii świata połączonego siecią*, WIG Press, Warszawa 2001; F. KRAWIEC, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003 i *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2005.
- ³ D. TAPSCOTT, *Gospodarka cyfrowa*, op.cit., s. 13.
- ⁴ P. KEEN, *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- ⁵ D.Q. MILLS, *Rebirth of the Corporation*, John Wiley & Sons, New York 1991.
- ⁶ R.L. ACKOFF, *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York 1994.
- ⁷ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York 1994.
- ⁸ F. KRAWIEC, *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, op.cit.
- ⁹ Tamże.
- ¹⁰ T.A. STEWART, *Your Career in a World Without Managers*, „Fortune”, 20 marca 1995, s. 72.
- ¹¹ F. KRAWIEC, *Strategiczne myślenie w firmie*, op.cit.
- ¹² T.A. STEWART, *Corporate Jungle Spawns a New Species: The Project Manager*, „Fortune”, 10 lipca 1995, s. 179.
- ¹³ T.A. STEWART, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organization*, Doubleday, New York 1999, s. 199–217.
- ¹⁴ *Ibidem*, s. 200–201.
- ¹⁵ W. BRIDGES, *JobShift*, Addison Wesley, Reading, Mass. 1994.
- ¹⁶ Zob. F. KRAWIEC, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2001.
- ¹⁷ A. MARKELS, *Restructuring Alters Middle-Manager Role but Leaves It Robust*, „The Wall Street Journal”, 15 listopada 1995, s. A1.
- ¹⁸ F. KRAWIEC, op.cit., s. 14.
- ¹⁹ T.A. STEWART, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organization*, op.cit., s. 205.
- ²⁰ *Ibidem*.
- ²¹ *Ibidem*.
- ²² *Ibidem*, s. 206–217; R. JACOB, *The Struggle to Create an Organization for the 21st Century*, „Fortune”, 3 kwietnia 1995; M. HAMMER, *Beyond Reengineering*, HarperCollins, New York 1996.

Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw

Katarzyna Gadomska, Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk

Struktura a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne

W literaturze przedmiotu można spotkać dwie konkurencyjne hipotezy dotyczące zależności między kulturą organizacyjną a strukturą¹⁾.

Hipoteza pierwsza zakłada, że struktura organizacyjna w sposób naturalny i racjonalny reguluje zachowania organizacyjne i nie musi stanowić odpowiedzi na kulturowe uwarunkowania działalności organizacji. Hipoteza druga zakłada natomiast, że struktura organizacyjna jest dostosowywana do kulturowych uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

Wyniki badań empirycznych potwierdzające obie wyżej prezentowane hipotezy wskazują na to, że struktura organizacyjna nie zawsze jest odpowiedzią na obowiązujące w przedsiębiorstwach wartości i normy kulturowe. Jeżeli z pewnych względów nie są one brane pod uwagę podczas kształtowania struktur, to nie można mówić o strukturotwórczych efektach kultury. Jeżeli jednak są brane pod uwagę, wpływ kultury na strukturę jest zawsze widoczny. Należy jednak podkreślić, że kultura powinna być traktowana jako czynnik kształtujący strukturę organizacyjną firmy, gdyż stanowi oparcie dla różnych koncepcji struktur organizacyjnych, stwarzając podłoże dla ich skutecznej implementacji i funkcjonowania²⁾. Struktura jest wtedy odpowiednia, kiedy ludziom stwarza się warunki skutecznej pracy, co jednak nie będzie możliwe ze strukturą zupełnie obcą kulturowo³⁾. Struktura organizacyjna, będąc usankcjonowaniem określonych celów i sposobów postępowania, zapewniającym skuteczne wdrażanie misji przedsiębiorstwa i jego strategii, siłą rzeczy powinna odzwierciedlać cele i zachowania, które są właściwe z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Przy braku takiej zgodności przedsiębiorstwo boryka się z dużym obszarem organizacji nieformalnej.

Struktura a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa w świetle badań

Powiązania między strukturą a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa stanowiły jeden z obszarów badawczych objętych analizą w trakcie realizacji przez zespół badawczy Uniwersytetu Szczecińskiego projektu pt. „Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw”⁴⁾. Jego głównym ce-

lem była identyfikacja wzorów kulturowych charakterystycznych dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstw bez udziału kapitału zagranicznego (umownie nazywanych krajowymi), m.in. w obszarze struktury organizacyjnej. Zebrane informacje zostały następnie skonfrontowane z wynikami badań prowadzonych w ramach drugiego projektu pt. „Ogólna diagnoza szczecińskich przedsiębiorstw”. Zakładał on ocenę sprawności procesów zarządzania w szczecińskich podmiotach gospodarczych (w tym diagnozę i ocenę struktury organizacyjnej), opracowanie wniosków w celu racjonalizacji tych procesów oraz znalezienie skutecznych instrumentów polityki regionalnej stymulujących konkurencyjność regionu⁵⁾.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że przedsiębiorstwa krajowe i przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego przyjmują różne rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych. Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że istnieje zależność między formą własności przedsiębiorstwa a typem jego struktury organizacyjnej. Najważniejsze różnice w zakresie stosowanych rozwiązań strukturalnych przedstawia tabela 1.

Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego charakteryzuje większa elastyczność sposobów działania niż przedsiębiorstwa krajowe. Przedkładają elastyczne typy struktur organizacyjnych nad struktury hierarchiczne. W prawie połowie badanych przedsiębiorstw ich funkcjonowanie oparte jest na pracy zespołów zadaniowych. W tym względzie zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa z udziałem kapitału holenderskiego. Koncepcja pracy zespołowej, stanowiąc alternatywę wobec wąskiej specjalizacji pracy, pełni jednocześnie funkcję motywacyjną. Szersze spektrum działalności umożliwia zaangażowanie pracowników w większy zakres spraw. Dzięki takiej formie pracy poszczególne pracowniki mogą przełożyć osiągnięte przez siebie wyniki na rezultaty pracy całego zespołu i przez ten pryzmat analizować ich wpływ na jakość działania całości przedsiębiorstwa. Praca zespołowa oznacza większy zakres samodzielności oraz swobody działania w granicach określonych przez przełożonych. Z badań wynika, że w 80% firm przełożeni często delegują uprawnienia, co oznacza, że swoboda pracowników jest duża. Stworzenie możliwości współdecy-



Tab. 1. Synteza różnic między przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwami krajowymi

Zagadnienie	Rodzaj przedsiębiorstw	
	Krajowe	Z kapitałem zagranicznym
Typ struktury organizacyjnej	Dominacja hierarchicznych typów struktur, opartych na wyraźnie wyodrębnionych komórkach z jednoznacznym określeniem zadań, uprawnień i odpowiedzialności, bądź też wariant pośredni między hierarchicznym a elastycznym.	Dominacja elastycznych typów struktur, opartych na pracy zespołowej.
Delegowanie uprawnień decyzyjnych	Niezbyt częste. Wśród kadry kierowniczej dominuje raczej tendencja do skupiania uprawnień decyzyjnych we „własnych rękach”.	Częste, co stwarza pracownikom niższych szczebli szanse współdecydowania i sprzyja zwiększeniu ich zaangażowania i odpowiedzialności oraz integracji z przedsiębiorstwem.
System komunikacji	Swobodny przepływ informacji głównie w obrębie poszczególnych komórek. Koncentracja na tradycyjnych środkach przekazu.	Swobodny przepływ informacji wewnątrz całej firmy. Stosowanie zróżnicowanych form i narzędzi przekazu, wykorzystywanie systemów informatycznych.
Postrzeganie zmian	Tendencja do koncentracji na ochronie tego, co już się pozytywnie sprawdziło.	Traktowanie zmian jako naturalnego elementu działalności przedsiębiorstwa, nierzadko poszukiwanie zmian.

Źródło: opracowanie własne.

dowania jest kolejnym elementem sprzyjającym identyfikacji pracowników z wynikami działalności przedsiębiorstwa jako całości, zwiększenia ich zaangażowania i odpowiedzialności.

Większość badanych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, bez względu na kraj pochodzenia udziałowców, cechuje decentralizacja i słaba hierarchia przejawiająca się współdecydowaniem, współpracą i wzajemnością. Najwyraźniej widać to w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału holenderskiego. Jest to zgodne z wynikami badań Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa, którzy analizując siedem kultur narodowych wskazali właśnie kulturę holenderską jako tę o najmniejszym stopniu zhierarchizowania oraz silnej skłonności do egalitaryzmu⁶⁾.

Przedsiębiorstwa krajowe częściej organizują swoją działalność według konwencji opartej na jasno zarysowanej hierarchii, wyraźnie wyodrębnionych komórkach, z jednoznacznym określeniem zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Potwierdza to tendencja kadry kierowniczej tych przedsiębiorstw do koncentracji uprawnień decyzyjnych we „własnych rękach”. W połowie badanych podmiotów raczej rzadko bądź w ogóle nie deleguje się uprawnień. Z badań nad specyfiką polskich przedsiębiorstw⁷⁾ wynika, że w praktyce polskich firm pojawia się paradoks. Z jednej strony, można zaobserwować wyraźne dążenie do redukcji nierówności (jednak poglądy dotyczące przywilejów zmieniają się w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii; im wyższe miejsce, tym wyższa ich akceptacja). Z drugiej strony, pracownicy wręcz oczekują wyraźnych wskazówek i jasnego podporządkowania hierarchicznego. W przeciwnym razie czują się niepewnie. Przejawiają brak samodzielności i lęk przed ponoszeniem ryzyka i odpowiedzialności⁸⁾.

Jednakże z badań przeprowadzonych przez autorów wynika również, że dość liczna (40%) grupa przedsiębiorstw zdecydowała się na wariant pośredni między ścisłą hierarchią a elastycznymi zespołami, a są i takie, które swoje funkcjonowanie postrzegają w kontekście pracy zespołowej. Takie podejście wiąże się z koniecznością przynajmniej częściowego dzielenia się przez przełożonych uprawnieniami i oznacza zwiększoną partycypację pracowników. Stanowi to szansę

szybszego adaptowania się do zachodzących zmian, których dynamika niejako zmusza do przyjmowania bardziej elastycznych rozwiązań.

Preferencje przedsiębiorstw w stosowaniu różnych typów struktur organizacyjnych przedstawia tabela 2.

Typ struktury organizacyjnej determinuje także reakcje przedsiębiorstwa (ich szybkość i rodzaj) na zachodzące w otoczeniu zmiany. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, które zmiany traktują raczej jako naturalny element wpisany niejako w charakterystykę swojej działalności, wybierają taki typ struktury, który pozwoli antycypować przyszłe zmiany bądź też skutecznie adaptować się do już zaszłych zmian. Postawa pracowników tych przedsiębiorstw, którzy raczej starają się dostosować do zmian niż je bojkotować, znacznie ułatwia takie reakcje przedsiębiorstw. Zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i z udziałem kapitału zagranicznego prezentują podobną postawę wobec zmian, traktując je jako naturalną kolej rzeczy.

W przedsiębiorstwach krajowych pracownicy jeszcze rzadziej przyjmują postawę zachowawczą. Zapewne w dużej mierze jest to związane z obecną sytuacją na rynku pracy. W trosce o zachowanie miejsca pracy akceptują stawiane im wymagania, a często także – zdając sobie sprawę z nieuchronności zmian – traktują je jako rzecz naturalną. Z drugiej jednak strony, obawa przed utratą stanowiska pracy stanowi najczęstszy powód stawiania oporów przeciw zmianom, które w tym przypadku są postrzegane przez pracowników jako zagrożenie ciągłości ich zatrudnienia. Można to jednak wytłumaczyć głębokim przywiązaniem do pracy w macierzystych komórkach oraz silną identyfikacją z przedsiębiorstwem, na co także wskazują wyniki przeprowadzonych badań.

Skuteczne działanie pracowników oraz ich zadowolenie w dużej mierze zależy od tego, czy stworzy im się odpowiednie warunki realizacji powierzonych zadań, oraz czy odpowiednio zaangażuje się ich w proces podejmowania decyzji. Rozwiązania dotyczące struktury organizacyjnej będą miały na to zasadniczy wpływ. Typ struktury organizacyjnej będzie determinował rodzaj i charakter pracy w przedsiębiorstwie. Aby zaprojektować odpowiednią strukturę organizacyjną bądź też

Tab. 2. Charakterystyka struktury organizacyjnej

	Przedsiębiorstwa krajowe	Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego				
	Ogółem	Ogółem	Niemieckiego	Szwedzkiego	Holenderskiego	Innego
Liczba odpowiadających firm	75	75	24	21	15	15
Hierarchiczna, oparta na wyrażeniu wyodrębnionych komórkach	43%	23%	29%	14%	0%	47%
Elastyczna, oparta na pracy zespołowej	17%	45%	46%	48%	73%	13%
Wariant pośredni	40%	32%	25%	38%	27%	40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

usprawnić już istniejącą, należy: dokładnie opisać lub też zweryfikować dotychczasowe opisy stanowisk organizacyjnych celem prowadzenia polityki kadrowej skutkującej „zatrudnieniem odpowiednich ludzi na stanowiskach”; delegować uprawnienia decyzyjne celem zbliżenia decydentów do miejsc powstawania problemów, co ułatwia szybszą reakcję na ich pojawianie się oraz skuteczniejsze wprowadzanie zmian; częściej organizować pracę zespołową stwarzającą szansę na ujawnienie się efektu synergicznego oraz umożliwiającą zdobywanie nowej wiedzy i dzielenie się dotychczasowymi doświadczeniami. Zalecenia te dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw krajowych.

Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych wyników badań, kultura organizacyjna może determinować przyjmowanie określonych rozwiązań organizacyjnych, ale gdy sytuacja tego wymaga, struktura może zawierać odpowiednie bodźce motywujące do zmiany nieodpowiednich zachowań, czyli modyfikacji tych wyróżników kultury, które ograniczają sprawność procesów zarządzania. Bardzo istotną rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza. Jest to rola pośrednika, który z jednej strony może wpływać na odpowiednie ukształtowanie struktury formalnej, a z drugiej – starać się upowszechniać właściwe wzorce zachowań.

Jeżeli przedsiębiorstwa mają szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, muszą przekazać więcej odpowiedzialności, władzy i informacji osobom znajdującym się najbliżej tych komponentów otoczenia, które mają największy wpływ na skuteczność ich działania, czyli głównie klientów i kooperantów. Nierzadko wiąże się to ze zmianami istniejących dotychczas rozwiązań strukturalnych. Oznacza to z kolei wzrost znaczenia obowiązującej wszystkich pracowników hierarchii wartości. W sytuacji wprowadzenia tego typu zmian w strukturze organizacyjnej sterowanie i kontrola są sprawowane bardziej elastycznie, gdyż podstawową funkcję kontrolną pełni uznawana hierarchia wartości. Wspólne wartości powodują, że kierownictwo i pracownicy posługują się tym samym językiem i realizują tę samą koncepcję działania. Rola kadry kierowniczej sprowadza się do ustalania parametrów, które służą do oceny pracy oraz stosowania zachęt (materialnych i niematerialnych) do przejawiania inicjatywy⁹⁾. Taka sytuacja oznacza, że w przedsiębiorstwach celem zwiększenia elastyczności i sprawności ich działania może zaistnieć konieczność jedno-

czesnego dostosowywania się kultury i struktury organizacyjnej.

dr Katarzyna Gadomska,
dr inż. Alberto Lozano Platonoff,
dr Sylwia Sysko-Romańczuk

Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

- M. CIURLA, M. HOPEJ, *Kultura a struktura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 4, s. 11.
- Por. A. PIOTROWICZ, *Czynniki określające strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 3, s. 8.
- Fakt ten jest również podkreślany w: H.J. WARNECKE, *Revolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo frakcyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.
- Badania trwały od maja do listopada 2001 r. Kwestionariusz ankietowy skierowano do naczelnej kadry kierowniczej, gdyż w zasadniczej mierze to ona kształtuje i utrwała wzory kulturowe oraz wytycza kierunki zmian kultury organizacyjnej i, mimo nierzadko dużej rotacji pracowników na niższych stanowiskach, pozwala na dłuższe zachowanie przyjęte rozwiązania i sposoby działania. W efekcie uzyskano zwrot wypełnionych kwestionariuszy ankietowych ze 150 przedsiębiorstw (75 z udziałem kapitału zagranicznego i 75 krajowych) spośród 280 zaproszonych do wzięcia udziału w badaniach.
- Badania zostały podzielone na dwa etapy. W pierwszym, od listopada 2000 do listopada 2001, poddano badaniu 688 przedsiębiorstw za pomocą dwóch rodzajów ankiet – małej, liczącej 50 pytań, dla firm mikro (zatrudniających do 9 osób) i dużej, liczącej 99 pytań, dla pozostałych podmiotów. Przygotowano także suplement dla firm prowadzących działalność eksportową. Wyniki ankiet zostały wsparte informacjami uzyskanymi w trakcie spotkań i wywiadów z kadrami kierowniczą. W drugim etapie, od stycznia 2002 r., prowadzone są szczegółowe przeglądy firm (do maja 2002 r. wykonano ich 50).
- Ch. HAMPDEN-TURNER, A. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 240.
- Mowa o badaniach wstępnych prowadzonych w ramach polsko-niemieckiego programu badawczego (Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung in der deutsch-polnischen Grenzregionen im Prozeß der EU-Integrations Polen) – *Polskie i rosyjskie przedsiębiorstwa w okresie transformacji gospodarki*, redakcja naukowa K. KRZAKIEWICZ, B.Ż. MILNER, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, s. 105.
- Na taką postawę pracowników polskich przedsiębiorstw wskazują również wyniki badań przeprowadzonych przez A. Gliniską-Newes. Por. A. GLINSKA-NEWES, *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8, s. 9–12.
- R. HOWARD, *Values Make the Company. An Interview with R. Haas*, „Harvard Business Review” 1990, nr X–XI, za: W. STRASZYNSKI, *Znaczenie ogólnie uznanych wartości*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 5, s. 34.

Kultura organizacji w zakładach opieki zdrowotnej – analiza przekrojowa

Iga Rudawska

Wprowadzenie

Jednym z przejawów zmian systemowych zachodzących w polskim sektorze zdrowia jest oddzielenie funkcji dostawcy usług zdrowotnych od funkcji płatnika za te świadczenia. Pierwsza z funkcji w polskim sektorze zdrowia powierzona została publicznym i niepublicznym zakładom opieki zdrowotnej oraz praktykom lekarskim i pielęgniarskim, a druga – regionalnym oddziałom Narodowego Funduszu Zdrowia (przed 1 kwietnia 2003 r. zadanie to sprawowały kasy chorych), które negocjują z wymienionymi podmiotami kontrakty na świadczenie usług zdrowotnych. Wprowadzony model – w zamierzeniu pomysłodawców – miał pobudzać konkurencję na wzór rozwiązań rynkowych.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że *gros* podmiotów niepublicznych funkcjonowało już w warunkach rynkowych praktycznie od 1989 roku, świadcząc usługi w sektorze prywatnym. Z kolei dla większości podmiotów sektora publicznego wprowadzany od 1996 roku system kontraktów stał się nowym doświadczeniem wymuszającym zmiany nie tylko *stricte* zarządcze, ale i organizacyjne oraz kulturowe. Imperatywy zapewniania wysokiej jakości świadczeń zdrowotnych oraz doskonalenia metod pracy miał stać się udziałem podmiotów zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Jednocześnie ekonomizacja działań placówek ochrony zdrowia na plan pierwszy – przynajmniej w warstwie deklaratywnej – wysunęła kwestię skuteczności i efektywności podejmowanych aktywności, ze szczególnym uwzględnieniem rachunku kosztów. Z drugiej strony, przegląd piśmiennictwa, jak i doświadczenia innych państw wskazują, że osiąganie optymalnych (z punktu widzenia efektów zdrowotnych i kosztów) wyników w opiece nad chorym pozostaje pod wpływem wielu czynników, z których nie wszystkie mają charakter ilościowy (tak jak np. ilość zużytych leków). Równie istotne są zmienne jakościowe *sensu largo* tworzące kulturę organizacji. To one bowiem wpływają na jakość funkcjonalną świadczonych usług i decydują o atmosferze, w jakiej przebiegają diagnoza, terapia i rehabilitacja pacjenta. **Stąd interesującym problemem badawczym jest uchwycenie**

nie ewentualnych różnic w kulturze organizacji w obu typach podmiotów. Zagadnienie to, obecne w polu zainteresowania środowisk akademickich, głównie w Stanach Zjednoczonych¹⁾, w polskiej literaturze nie było dotychczas poruszane.

Jako pierwszy pojęciem kultury organizacji posłużył się Elliot Jaques, prowadzący badania w fabryce Glaciere²⁾. Do chwili obecnej powstało bardzo wiele interpretacji tego terminu³⁾, które nie odnoszą się do typu organizacji, lecz mają charakter uniwersalny. Stąd można przyjąć, że **kulturą organizacji w zakładach opieki zdrowotnej** będzie swoista konfiguracja norm, wartości, przekonań i zachowań opisujących sposób, w jaki działają członkowie danej placówki. Kultura organizacji w takim sensie jest swoistym wytworem grupowego doświadczenia i w związku z tym może zaistnieć tylko w obrębie zdefiniowanej grupy.

W sektorze ochrony zdrowia na szczególną uwagę zasługują funkcje wewnętrzne kultury organizacji, takie jak: zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji, określenie kryteriów nagradzania i karania czy zdefiniowanie granic grupy (kryteria przyjęcia i odrzucenia). Ich istotność podyktowana jest tym, że pracownicy opieki zdrowotnej spędzają w miejscu pracy często wiele czasu (dyżury), a jako przedstawiciele głównie zawodów medycznych wysoko cenią sobie etos pracy. Ponadto można stwierdzić, że profesje medyczne, zarówno przez samych ich przedstawicieli, jaki i w szerszym odbiorze społecznym, opatrzone są niejako stygmatem służby i powołania. Stąd wykonywanie tego typu zawodów, *a priori*, motywowane jest w dużej mierze bodźcami pozafinansowymi. Abstrahując od ciągle popularnego w zbiorowej świadomości modelu lekarza Judyma, od profesjonalistów medycznych wymaga się przyjęcia postawy zorientowanej na pomoc cierpiącemu człowiekowi i to niezależnie od stopnia ich motywacji finansowej. Stąd podejmowana w niniejszym artykule problematyka kultury organizacji w zakładach opieki zdrowotnej w dobie zmian systemowych opisywanych przede wszystkim pod hasłem „racjonalizacja działań” wydaje się interesującym i godnym uwagi tematem.

Metodologia badawcza

W celu identyfikacji różnic międzygrupowych (publiczne *versus* niepubliczne podmioty opieki zdrowotnej) w obszarze kultury organizacji przeprowadzono badanie pierwotne. Zastosowano metodę wywiadu ze standaryzowanym kwestionariuszem ankiety, którym objęto świadczeniodawców usług zdrowotnych. Badanie miało charakter regionalny (woj. zachodniopomorskie) i zostało przeprowadzone w okresie listopad 2003–styczeń 2004 roku. Respondentów stanowili pracownicy medyczni zakładów opieki zdrowotnej. Dobór próby miał charakter losowy prosty zależny, co pozwoliło na oszacowanie statystycznego błędu przewidywania na poziomie 0,05 (dla poziomu ufności 0,95). Operat losowania stanowił rejestr zakładów opieki zdrowotnej województwa zachodniopomorskiego według stanu na 1 października 2003 roku⁴. W badaniu wzięło udział 126 pracowników pionu medycznego zatrudnionych w placówkach ochrony zdrowia regionu⁵, z których 56 miało status publiczny (SPZOZ), a 70 – niepubliczny (NZOZ).

Statystyczna analiza wyników badań

W celu odpowiedzi na powyżej sformułowane pytanie badawcze posłużono się analizą wariancji, w której za zmienną niezależną (klastyfikacyjną) przyjęto status zakładu opieki zdrowotnej (publiczny, niepubliczny). Zweryfikowano równość średnich w rozkładach warunkowanych kategoriami czynnika kontrolowanego (status zakładu). Przeprowadzone obliczenia pozwoliły na określenie statystycznie istotnych różnic między zakładami publicznymi i niepublicznymi dla kilku czynników opisujących kulturę organizacji (tab.).

Na podstawie tabeli można wnioskować, że statystycznie istotne różnice międzygrupowe istnieją dla wszystkich zmiennych (subskal kultury organizacji) poza zmiennymi I, N i P, przy czym średnie w prze-

kroju podgrup (SPZOZ, NZOZ) wypadają w każdym przypadku korzystniej dla niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej. Najbardziej wyraźne różnice istnieją dla zmiennych: „Wspieranie działań personelu medycznego przez kierownictwo”, „Zgodność wymagań kierownictwa z preferencjami personelu” oraz „Satysfakcja zawodowa”.

Dyskusja

Silna kultura organizacji, jak dowodzą studia teoretyczne i empiryczne⁶, jest istotnym czynnikiem wpływającym na pozytywny wynik pracy zespołowej, a poprzez to – na ekonomiczne efekty działalności zakładów opieki zdrowotnej. Wśród najważniejszych obszarów oddziaływania kultury organizacji wymienić można: podnoszenie poziomu jakości świadczonych usług, ułatwianie współpracy, wzbudzanie u chorego zaufania do pracowników, ułatwianie komunikacji w zespole, stymulowanie dobrej atmosfery w grupie pracowników⁷.

W odniesieniu do zmian systemowych stających się udziałem również polskiego sektora zdrowia, szczególnie ważny jest wpływ kultury organizacji na jakość usług zdrowotnych i wydajność pracy personelu medycznego. Badania tematycznie zbliżone do zagadnienia podejmowanego w niniejszym artykule, a dotyczące szpitali amerykańskich wykazały, że wydajność pracy oddziałów i rozumienie wysokiej jakości opieki jest funkcją dobrego zarządzania konfliktami w zespole, w tym umiejętności porozumiewania się, rozwiązywania problemów oraz właściwego informowania pacjentów⁸. Kultura organizacji tego typu, poprzez współuczestnictwo pracowników w zespole i stymulowanie ich zaangażowania, przyczynia się do wzrostu wartości relacji w układzie pacjent-personel medyczny⁹.

Posłużenie się w badaniu subskałą kultury organizacji według D. Rousseau pozwoliło na wychylenie znaczenia trzech zasadniczych grup wartości:

- zorientowanych na zadania (zmienne H i I),

Tab. Analiza wariancji dotycząca poziomu kultury organizacji – różnice między zakładami publicznymi i niepublicznymi istotne przy $p < 0,05$

Subskale kultury organizacji według D. Rousseau	Statystyka	Poziom istotności	Średnia SPZOZ \bar{X}_1	Średnia NZOZ \bar{X}_2
H. „Jasny podział ról i ich zrozumienie”	4,7239	0,0316	3,911	4,286
I. „Pacjent traktowany jest jak klient”	2,3668	0,1264	3,446	3,786
J. „Wspieranie działań personelu medycznego przez kierownictwo”	14,8307	0,001	3,179	4,029
K. „Miła atmosfera w zespole”	5,8046	0,0174	3,643	4,086
L. „Zgodność wymagań kierownictwa z preferencjami personelu”	11,5822	0,007	3,179	3,871
M. „Integracja personelu poza miejscem pracy”	4,1104	0,042	2,607	2,929
N. „Poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy”	1,8073	0,1801	3,214	3,457
O. „Satysfakcja zawodowa”	6,9595	0,0094	3,482	4,014
P. „Zaangażowanie w pracę”	0,7386	0,3917	4,643	4,534

Źródło: opracowanie własne na podstawie wydruku z programu *Statistica 6.0*.

- interpersonalnych (zmienne J, K, L i M),
- indywidualnych (zmienne N, O, P).

Wymienione subskale (wyróżniki kultury organizacji) mają charakter jakościowy i odnoszą się zarówno do pracy w zespole terapeutycznym, jak i do indywidualnych postaw i zachowań członków organizacji. Ich znaczenie – jak już sygnalizowano na wstępie – w sektorze ochrony zdrowia wydaje się szczególnie cenne, głównie na skutek postawy pracowników medycznych, która wykracza poza motywacje *stricte* finansowe. Trzeba bowiem pamiętać, że motywator w postaci wynagradzania jest bodźcem egzogenicznym i jako taki często okazuje się mniej efektywny od motywacji wewnętrznej, a także może prowadzić do jej erozji¹⁰. Z kolei motywatory wewnętrzne (zmienne J-P) mają charakter trwalszy i przynoszą efekty w dłuższym czasie. I choć nie noszą one cech nagród, to ich siłą jest opieranie się na potrzebach i preferencjach klienta wewnętrznego, jakim niewątpliwie jest pracownik każdej organizacji. Ich rozpoznanie powinno być punktem wyjścia w procesie marketingu wewnętrznego. Umożliwienie pracownikom zakładów opieki zdrowotnej artykulacji własnych preferencji i, co bardzo istotne, ich uwzględnianie w codziennej pracy, jest elementem konstruującym silną kulturę organizacji. Długotrwałe modelowanie postaw i zachowań personelu w kierunku sprzyjającym osiągnięciu lepszych efektów gospodarowania ograniczonymi zasobami ochrony zdrowia jest bowiem możliwe do osiągnięcia tylko przy współdziałaniu samych pracowników. W przeciwieństwie do motywatorów zewnętrznych oddziałujących tylko w momencie aktywności danego instrumentu (jak nagroda czy kara) bodźce zorientowane na budowę poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy, tworzenie klimatu prywatności i otwartej komunikacji sprzyjają kreacji więzi z pracodawcą. Znaczenia tego elementu nie sposób pominąć szczególnie w sektorze usług profesjonalnych, gdzie reputacja usługodawcy (tu: głównie lekarzy) często powoduje transfer usługobiorców (tu: pacjentów) wraz ze zmianą miejsca pracy danego profesjonalisty.

W przeprowadzonym badaniu pierwotnym z przekrojów statystyk opisowych (wartości średnie w podgrupach SPZOZ i NZOZ) wynika, że korzystniejszy klimat do formowania wartości poprzez kulturę organizacji mają zakłady niepubliczne. Odnosi się to do sfery relacji międzyludzkich – zarówno na poziomie podwładny-przełożony, jak i na poziomie zespołu terapeutycznego. W zakładach niepublicznych średnie oceny dotyczące stosunków wynikających z hierarchii zawodowej (zmienne: „Jasny podział ról i ich zrozumienie”, „Zgodność wymagań kierownictwa z preferencjami personelu”, „Wspieranie działań personelu medycznego przez kierownictwo”) były wyższe w porównaniu z tymi uzyskanymi w zakładach publicznych. Podobne rezultaty – na korzyść zakładów niepublicznych – uzyskano oceniając atmosferę panującą w zespole i jego skłonność do integrowania się poza miejscem pracy (zmienne: „Miła atmosfera w zespole”, „Integracja personelu poza miejscem pracy”). Budowanie więzi społecznych, poza funkcją motywacyjną,

stanowi istotny element sprzyjający kreacji wartościowej relacji z klientami (tu: pacjentami), szczególnie poprzez podnoszenie jakości funkcjonalnej procesu świadczenia usługi zdrowotnej. Liczne badania empiryczne¹¹ wskazują, że takie charakterystyki personelu medycznego, jak: empatia wobec pacjentów, łatwość nawiązania komunikacji, życzliwość, grzeczność, zaangażowanie, gotowość do niesienia pomocy czy poszanowanie intymności pacjenta należą do najbardziej cenionych w odbiorze pacjentów.

Z zaprezentowanych badań wynika jednoznacznie, że satysfakcja zawodowa pracowników medycznych zatrudnionych w zakładach o statusie niepublicznym jest wyższa od tej odczuwanej przez personel zakładów publicznych. Zagadnienie to jest głębsze niż tylko i wyłącznie system wynagrodzeń z tytułu umowy/kontraktu o pracę. Obejmuje bowiem również system nagród i wyróżnień, ścieżkę awansu zawodowego, szkolenia profesjonalne, rozwój naukowy, budowę więzi społecznych czy budowanie poczucia stabilności pracy. W tym ostatnim przypadku – według przeprowadzonego badania regionalnego – między analizowanymi podgrupami zakładów nie odnotowano statystycznie istotnych różnic. W odniesieniu do zmiennej „Poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy” zauważono co prawda wyższą średnią dla zakładów niepublicznych, ale w porównaniu z placówkami sektora publicznego nie była to różnica znaczna. Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, że dla subskali „Zaangażowanie w pracę” – bez statystycznie istotnych różnic międzygrupowych – jako jedyny przypadek w całym badaniu, to zakłady publiczne okazały się mieć nieznacznie wyższą średnią od placówek sektora niepublicznego. Można zatem wyciągnąć wniosek, że w pracownikach medycznych sektora publicznego drzemie duży potencjał, którego uaktywnienie wymagać będzie zastosowania odpowiednich bodźców motywacyjnych. Oznacza to zarazem, że kultura organizacji i jej poszczególne składowe nie poddają się schematycznym manipulacjom, a wręcz przeciwnie – wymagają precyzyjnego dopasowania do specyfiki podsektorów (niepubliczny *versus* publiczny).

Wnioski końcowe

Biorąc pod uwagę unikatową cechę sektora zdrowia przejawiającą się w tzw. indukowaniu popytu przez podaż¹², związek pacjent-usługodawca jest w przeważającej mierze efektem oddziaływania strony podaźowej. To, jak owa relacja ukształtuje się w sektorze zdrowia, zależy nie tylko od uwarunkowań zewnętrznych (jak system prawny, skala wydatków publicznych na zdrowie, stopień liberalizacji systemu ochrony zdrowia), ale i od tego, jaka kultura panuje w zakładzie opieki zdrowotnej oraz jaki system bodźców motywuje usługodawców do efektywnego działania¹³. Silna kultura sprzyja bowiem efektywności funkcjonowania organizacji poprzez usprawnienie komunikacji, sprawniejsze podejmowanie decyzji i wdrażanie rozwiązań – pracownicy podzielać określone wartości szybciej dochodzą do kon-

sensusu. Kreacja więzi typu wspólnotowego oraz zaszczepianie pracownikom norm i wartości tożsamy dla danej organizacji ukierunkowują i pobudzają działania personelu, przez co spada znaczenie formalnych sposobów zapewniania zgodności tych działań z celami podmiotu.

Po wtóre, silna kultura organizacji zapewnia jej członkom poczucie afilacji i identyfikacji, co sprzyja budowaniu lojalności wobec zakładu pracy, a poprzez to i jego efektywnemu działaniu. Odpowiedni system motywacji dostawców świadczeń medycznych związany *de facto* z systemem wartości wytworzonych i kulturowanych w organizacji sprzyja nie tylko realizacji ich misji, ale i wpływa na skuteczność funkcjonowania rynku usług zdrowotnych. Dzieje się tak dlatego, że stopień konkurencyjności usługodawców pozostaje w ścisłym związku z siłą motywacji tych podmiotów do efektywnego działania. Z kolei ono ma decydujący wpływ na relację z pacjentami kształtowaną przez usługodawców.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że status zakładu opieki zdrowotnej różnicuje kulturę organizacyjną w prezentowanych typach podmiotów. Warto przy tym podkreślić, że wywiady były prowadzone tylko wśród pracowników zatrudnionych w danej placówce na pierwszym etapie lub na kontrakcie, co w zasadzie redukuje prawdopodobieństwo wzajemnego „przenikania” się strumieni pracy zawodowej w obu typach zakładów jednocześnie. Wyniki eksploracji tworzą zatem wiarygodny obraz różnic w kulturze organizacji, kwestionując jednocześnie obiegową opinię o rzekomej przewadze podmiotów niepublicznych tylko na skutek wyższego poziomu wynagrodzeń. Uogólniając można stwierdzić, że podmioty sektora niepublicznego, biorąc pod uwagę ich stosunek do pracowników, są bardziej dostosowane do wymogów konkurencyjności na rynku usług medycznych. Wydają się one dostrzegać zależność polegającą na tym, że satysfakcja pacjenta jest w dużej mierze pochodną satysfakcji pracownika. Zaadaptowanie tej prostej reguły z trudnością przychodzi większości badanych podmiotów publicznych.

Zakończenie

Jednym z dogmatycznych założeń popularnych wśród wielu badaczy sektora ochrony zdrowia jest twierdzenie o wyższości własności prywatnej nad publiczną¹⁴. Przewaga ta przejawiać się ma w większej konkurencyjności sektora niepublicznego i jego zdolności do doskonalenia jakości usług zdrowotnych. Jednak, jak dotychczas, brak jest dowodów empirycznych jednoznacznie potwierdzających większą efektywność niepublicznych podmiotów opieki zdrowotnej w porównaniu z publicznymi. Przeprowadzone badanie wykazało, że forma własności wpływa na zróżnicowanie poziomu kultury organizacyjnej w obu typach podmiotów, przy czym przewaga leży po stronie zakładów niepublicznych. W tej perspektywie interesujące wydaje się zastosowanie w placówkach publicznych bodźców kreujących silną kulturę

organizacji, stosowanych dotychczas z powodzeniem w placówkach niepublicznych, jak i ocena ich oddziaływania na efektywność funkcjonowania zakładów.

dr Iga Rudawska

Katedra Marketingu
Uniwersytet Szczeciński

Artykuł powstał w ramach projektu badawczego (nr 2H02C 034 25) finansowanego ze środków KBN w latach 2003–2005, którego autorka jest kierownikiem.

PRZYPISY

- ¹ Zob. m.in. E.S. SAVAS, *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządzenia*, PWE, Warszawa 1992, s. 125.
- ² J. WACŁAW, *Kultura organizacyjna i wewnętrzna komunikacja marketingowa – wzajemne powiązania*, „Antidotum” 2003, nr 8, s. 4.
- ³ Zob. m.in. L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- ⁴ Rejestr zakładów opieki zdrowotnej jest dostępny na stronach internetowych www.rejestrzoz.gov.pl.
- ⁵ Chodzi tu o osoby zatrudnione na pierwszym etapie w poszczególnych placówkach.
- ⁶ Zob. m.in. A.M. WILSON, *The Nature of Corporate...*, *op.cit.*, s. 87–99.
- ⁷ Por. L. SIERPIŃSKA, A. KSYKIEWICZ-DOROTA, *Wpływ kultury organizacji na pracę zespołu terapeutycznego*, „Zdrowie Publiczne” 2001, nr 111 (5–6), s. 308.
- ⁸ S.M. SHORTELL, A.D. KALUZNY, *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną*, Wyd. Vesalius, Kraków 2001, s. 417.
- ⁹ Chodzi tu przede wszystkim o lekarzy, ale także o personel medyczny średniego szczebla, jak pielęgniarki, położne, technicy medyczni i laboranci.
- ¹⁰ J. KLICH, *Motywowanie finansowe personelu*, „Zdrowie i Zarządzanie” 2004, nr 1, tom IV, s. 16.
- ¹¹ Zob. m.in. J.M. ALDANA, A. AL-SABIR, H. PIECHULEK, *Client Satisfaction and Quality of Health Care in Rural Bangladesh*, „Bulletin of the WHO” 2001, nr 79 (6); R. JOHNSTON, *The Determinant of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*, „International Journal of Service Industry Management” 1995, vol. 6, nr 5.
- ¹² Szerzej na ten temat zob. T.E. GETZEN, *Ekonomika zdrowia. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- ¹³ Teza o istnieniu związku między silną kulturą organizacyjną a efektywnością funkcjonowania podmiotu została rozwinięta m.in. w bestsellerze T. PETERSA i R. WATERMANA pt. *In Search of Excellence*. Podano za: *Zdrowie i jego ochrona. Między teorią a praktyką*, red. V. KORPOROWICZ, Wyd. SHG, Warszawa 2004, s. 69.
- ¹⁴ Zob. *An Introduction to Health Economics for Eastern Europe and the Former Soviet Union*, red. S. WITTER, T. ENSON, J. Wiley&Sons, Chichester 1997, s. 173.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *An Introduction to Health Economics for Eastern Europe and the Former Soviet Union*, red. S. WITTER, T. ENSON, J. Wiley&Sons, Chichester 1997.
- [2] GETZEN T.E., *Ekonomika zdrowia. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [3] RÓSZKIEWICZ M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
- [4] SHORTELL S.M., KALUZNY A.D., *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną*, Wyd. Vesalius, Kraków 2001.
- [5] WILSON A.M., *The Nature of Corporate Culture within a Service Delivery Environment*, „International Journal of Service Industry Management” 1997, vol. 8, nr 1.

Kompetencje menedżerskie na tle wyzwań konkurencji globalnej – profil polskiego menedżera

Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska

Konieczność myślenia globalnego

Polskie firmy pragnąc stać się przedsiębiorstwami globalnymi muszą stanąć przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest odpowiedni rozwój kompetencji, przez które rozumie się w tym przypadku unikatowe zdolności (umiejętności) umożliwiające wykorzystanie zasobów, tj. kadr, ich kwalifikacji i wiedzy, bazy danych i informacji lepiej niż czyni to konkurencja¹⁾.

Umiejętność działania na skalę międzynarodową wiąże się z koniecznością przewidywania wpływu decyzji i działań ekonomicznych w skali globalnej na działania konkretnej firmy. Dotychczas do odniesienia sukcesu wystarczała menedżerowi wiedza z zakresu ekonomii, dziś równie ważna jest wiedza ogólna o świecie. Trafnie określił to D. Ulrich stwierdzając, że menedżer powinien „działać lokalnie, a myśleć globalnie”²⁾. Dawne poczucie bezpieczeństwa płynące z przynależności jednostki do większej grupy musi zastąpić świadomość potrzeby rozwijania wspólnego sposobu myślenia, czy wypracowania swobodnej wymiany pomysłów w płaszczyźnie globalnej, a nie lokalnej.

Rosnąca świadomość praw klienta

Otwarcie gospodarki polskiej na świat spowodowało zmianę nastawienia klienta do oferty rynkowej. Współczesny klient stał się bardziej świadomy swoich praw i tym samym krytyczny wobec funkcjonowania różnych instytucji i procedur obsługi. Chcąc zdobyć klienta, trzeba dostarczyć mu niepowtarzalnych wartości³⁾. Przez wartość rozumie się w tym przypadku nie tylko wysokie parametry techniczno-technologiczne produktu, nie tylko dogodną dystrybucję (na czas, na miejsce) czy konkurencyjną cenę, ale gotowość do utrzymywania kontaktów, szybką reakcją, a także wysoki poziom kultury obsługi połączonej z kompetencjami pracowników. Aby pozostać konkurencyjnym, należy więc stworzyć takie procedury działania, które będą bardziej wrażliwe na potrzeby klienta. Ta wrażliwość powinna przejawiać się chociażby w gotowości do wprowadzania innowacji czy w szybszym podejmowaniu decyzji. Wymaga to jednak nowego spojrzenia menedżera na zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie i potraktowania dostawców, pracowników i klientów jako swoistego rodzaju zespołu, który współuczestniczy w tworze-

niu tej wartości. Zatem kompetentni menedżerowie muszą wykazać się poza innymi również umiejętnością „scalania” różnych części przedsiębiorstwa, w celu stworzenia wartości oczekiwanej przez klienta. By stworzyć w firmie właściwe nastawienie do procesu tworzenia „wartości” dla klienta trzeba zagwarantować określony klimat współpracy. Osiągnięto to wówczas, jeśli spojrzeć się na pracowników firmy jak na jej klientów wewnętrznych i będzie się postępować zgodnie z założeniami marketingu personalnego⁴⁾. Umocowana w marketingu personalnym teoria lojalności pracowniczej zakłada, że stopień identyfikacji z firmą wpływa na pozytywne nastawienie do klienta zewnętrznego, który przenosi własny odbiór usługodawcy czy reprezentanta firmy na całościowy wizerunek⁵⁾. Potwierdzają to wyniki badań, w świetle których pozytywne nastawienie pracowników do firmy generuje właściwe relacje z klientami zewnętrznymi. Na jakość tych relacji ma wpływ zarówno system komunikacji wewnętrznej, odpowiednio ukształtowane stosunki podległościowe czy system motywacyjny obowiązujący w firmie⁶⁾.

Konieczność podnoszenia rentowności przez rozwój

Firmy, chcąc sprostać konkurencji, muszą dążyć do rentowności nie tylko przez minimalizowanie kosztów, ale przez rozwój. Rentowność nadal pozostanie najważniejszym atutem firmy, ale musi ulec zmianie droga do jej osiągnięcia. W coraz większym stopniu musi być to wynik jednoczesnego zwiększania zysku i ograniczania kosztów. G. Hamel i C.K. Prahalad⁷⁾ są zwolennikami koncepcji zwiększania rentowności przez rozwój, który ich zdaniem można osiągnąć m.in. poprzez wywieranie wpływu na klientów i skłanianie ich, przy zastosowaniu różnych instrumentów marketingowych, do zakupu większej ilości produktów, czy przez pełne wykorzystanie kluczowych i tworzenie nowych produktów, które oznaczają dla firmy generowanie dochodów.

Przedstawiona koncepcja zwiększania rentowności przez rozwój, niezależnie od sposobu jej osiągnięcia, stawia nowe wyzwania przed menedżerami w zakresie metod zarządzania zasobami ludzkimi i tworzenia warunków do samorozwoju, do realizacji indywidualnych potrzeb pracowników, do odpowiedzialności za dokonywane wybory i zachowania. Jest to szczegól-

nie ważne w sytuacji, gdy wzrasta liczba ludzi czasowo zatrudnionych bez pewności stałego zatrudnienia, gdy wręcz standardem staje się *employability*⁸⁾, czyli stan zdolności do bycia zatrudnionym. Na tym tle może pojawić się wiele problemów chociażby związanych z wytwarzaniem poczucia lojalności i zaangażowania względem organizacji, która nie gwarantuje stabilizacji. Właściwa postawa menedżera, jego etyczne zachowania, profesjonalizm, umiejętność koordynowania i integrowania wysiłków grupy wokół wspólnych celów może zapobiec wielu negatywnym zachowaniom. Może spowodować, że formalny autorytet wynikający z władzy staje się autorytetem rzeczywiście akceptowanym przez pracowników, wyzwalającym ich kreatywność i zaangażowanie. Firmie potrzebny jest zatem menedżer, który przewodzi, inspiruje pracowników, dostarczając im wizji i motywacji do ich rozwoju. Pod wpływem menedżera-przywódcy pracownicy zachowują się w sposób pożądaný, zgodny z realizowaną strategią, rozwijając przy tym swoją osobowość i poczucie własnej wartości⁹⁾. Umiejętności pojedynczych pracowników przekształcają się tym samym w potencjał organizacji, na który składają się zarówno profesjonalizm ludzi tam pracujących, technologie, kondycja finansowa, jak i umiejętności organizacyjne (np. zdolność do szybkiego działania).

Konieczność zaakceptowania nieuchronności zmiany

Konieczność zaakceptowania przez kadre zarządzającą firmą nieuchronności zmiany nie zawsze jest właściwie postrzegana, wręcz często bagatelizowana i niezauważana. Wynika to z istoty zmiany, która jest kategorią niejednorodną, mającą różną treść i zasięg, ale też zakładającą możliwość świadomej i celowej interwencji człowieka w jej źródło i procesy przebiegu. Świadomość stałości zmiany wymaga od menedżera nowych sposobów postrzegania procesów zachodzących w firmie, nowego sposobu myślenia i zachowania. Menedżer i pracujący z nim ludzie muszą być otwarci na zmiany, ale decydując się na nie powinni zawsze uwzględnić potrzeby i możliwości organizacji oraz cel, który ta organizacja chce spełnić. Może bowiem pojawić się wiele trudności, które opóźnią lub całkowicie uniemożliwią realizację procesu zmian.

Zmiany muszą następować etapami. Przyspieszenie tego procesu bez zapewnienia odpowiedniego gruntu może spowodować wiele strat. J.P. Kotter¹⁰⁾ przestrzega przed popełnieniem podczas procesu zmian następujących błędów, które jego zdaniem zdarzają się nawet najzdolniejszym menedżerom.

Błąd 1. Niedostateczne uświadomienie pracownikom konieczności dokonania zmian. By zaistniała współpraca ze strony wielu ludzi pracujących w firmie, musi być akceptacja konieczności zmiany (co najmniej 75% ludzi w firmie musi akceptować zmiany).

Błąd 2. Brak silnej koalicji liderów. Na ogół w skład zespołu popierającego zmiany nigdy nie wchodzi wszyscy członkowie kierownictwa firmy. Należy zatem dążyć, by stworzyć jak najsilniejszą koalicję pod względem stanowisk.

Błąd 3. Brak wizji zmiany. Koalicja liderów musi umieć przedstawić wizję, która zostanie zaakceptowa-

na przez klientów, udziałowców i pracowników firmy, w różnych jej płaszczyznach, tj. księgowości, oceny efektywności pracowników, podnoszenia jakości czy zmiany kultury sprzedaży.

Błąd 4. Niewłaściwe komunikowanie o istocie wizji. Często pracownicy traktują wizję jako nierealną, gdyż zachowaniem menedżerów wysokiego szczebla jest zaprzeczeniem tego, co faktycznie dzieje się w firmie. Konsekwencją braku spójności deklaracji z rzeczywistym działaniem jest zwątpienie pracowników i ograniczenie zaufania do przekazywanych informacji.

Błąd 5. Nieusunięcie przeszkód utrudniających realizowanie wizji, wynikających na ogół z mentalności, braku zrozumienia istoty zmiany (np. zachowanie starych zasad w zakresie polityki kadrowej, które wyraźnie nie przystają do nowych koncepcji).

Błąd 6. Brak systematycznego działania. Prawdziwe zmiany wymagają czasu i są procesem długotrwałym. Należy więc wziąć pod uwagę fakt, że większość ludzi nie zdobędzie się na długotrwały wysiłek, jeśli w krótkim czasie nie pojawiają się przekonujące dowody na to, że ich starania przynoszą spodziewane rezultaty. Bez widocznych rezultatów w krótkim okresie ludzie rezygnują z dalszych starań lub przechodzą na stronę tych, którzy aktywnie sprzeciwiają się zmianom¹¹⁾.

Błąd 7. Świątowanie zwycięstwa zanim nastąpi ugruntowanie zmiany. Często po widocznej poprawie wyników firmy następuje przedwczesna radość i zaniechanie wprowadzania dalszych etapów przekształceń, w skutek czego wszelkie dokonane dotychczas pozytywne zmiany powoli ustępują miejsca dawnym rozwiązaniom. Zmiany można uznać za trwałe, jeśli pracownicy zaczynają o nich mówić jak o własnym stylu pracy, jeśli staną się organicznym elementem społecznych norm i wspólnych wartości nawet wówczas, gdy osłabnie presja w kierunku ich wprowadzania. P. Kotter¹²⁾ wyróżnia dwa czynniki, które mają największy wpływ na ich utrwalenie w ramach kultury organizacyjnej firmy. Pierwszym z nich jest roźmyślnie dążenie do uświadomienia pracownikom, w jaki sposób ich nowe podejście sprzyja poprawie wyników. Drugim zaś czynnikiem jest powolne i konsekwentne skłanianie ekipy menedżerskiej, by utożsamiała się z modernizacją.

Imperatyw przyspieszonego rozwoju organizacji opartej na wiedzy

Obserwatorzy życia gospodarczego podkreślają, że przy wycenie firmy bierze się coraz częściej pod uwagę, poza tradycyjnie występującymi elementami wpływającymi na kapitał, potencjał wiedzy, którym ona dysponuje. Uważa się, że zasoby wiedzy i zdolności intelektualne decydują o szybkości procesów dostosowawczych wewnątrz organizacji w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Zdolności innowacyjne organizacji są zależne od efektywności tworzenia wiedzy. Ludzie wspierani właściwą informacją pozyskują wiedzę i mądrość, a tym samym przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności firmy¹³⁾.

Czynienie wiedzy produktywną wymaga od menedżera dużego wysiłku intelektualnego i organizacyjnego¹⁴⁾. Dochodzi bowiem często do złego gospodarowania wiedzą. Błędy wynikają głównie z ulegania ste-

reotypom myślowym i z braku zrozumienia istoty organizacji opartej na wiedzy, nazwanej przez P. Senge'a „organizacją uczącą się”¹⁵). Firmy zbyt często konkurują na płaszczyźnie cenowej, co nie idzie w parze z procesem pozyskiwania wiedzy. Poza tym brak jest wypracowanych standardów w zakresie przekazywania dobrych pomysłów pracownikom i dzielenia się nimi. Koncepcja organizacji opartej na wiedzy (organizacji „uczącej się”) zakłada bowiem zespalanie w jedną całość wszystkich przedsięwzięć realizowanych w organizacji. W szczególności działania organizacji zmierzają w kierunku generowania nowej wiedzy, pozyskiwania wiedzy z otoczenia (od partnerów, klientów, konkurentów) i przetwarzania wiedzy indywidualnej w zbiorową (organizacyjną). Oznacza to konieczność transferu wiedzy między poszczególnymi komórkami po to, by móc ją wykorzystać do podejmowania trafnych decyzji¹⁶). By to osiągnąć, trzeba uczynić wiedzę zrozumiałą dla każdego. Uwaga menedżera powinna być skoncentrowana na uczeniu pracowników i rozwijaniu ich kompetencji. Uznanie wiedzy jako jednego z cennych zasobów organizacji rodzi jednak określone problemy dla menedżera. Zdając sobie sprawę z faktu, że im większą wiedzę posiada, tym większy ma prestiż w środowisku, niechętnie rezygnuje z wyłączności na jakikolwiek z jej obszarów¹⁷). Jeżeli już decyduje się udostępnić wiedzę innym osobom, musi mieć do nich zaufanie. Należy pamiętać o tym, że pracownik obawiający się utraty pracy nie będzie miał ochoty dzielić się swoim doświadczeniem i swoją wiedzą, będzie stwarzał natomiast wrażenie, że jest niezastąpiony (jest to szczególnie istotne w przypadku stosowania ruchomych form zatrudniania pracowników np. na zasadach outsourcingowych).

I. Nonaka i H. Takeuchi wymieniają wiele czynników, które być może zminimalizują pojawiające się problemy w zakresie tworzenia wiedzy na szczeblu organizacji. Zdaniem autorów, łatwiej będzie wprowadzać w życie nową ideę, jeśli będzie ona powiązana ze strategią organizacji (np. nie może w tym przypadku być mowy o konkurowaniu poprzez ceny), jeśli zapewniona zostanie autonomia jednostek i zespołów w tworzeniu wiedzy (pomysły pozostają w zespołach), jeśli organizacja będzie otwarta na sygnały płynące z rynku i będzie gotowa do zmian, jeśli zapewniony będzie równy dostęp ogółu pracowników do informacji¹⁸). S. Borkowska¹⁹) z kolei uważa, że do kreowania wiedzy na szczeblu organizacji konieczne jest stworzenie odpowiedniego gruntu w zakresie podniesienia kwalifikacji polskiego społeczeństwa i takiej budowy systemu edukacji, który będzie sprzyjał doskonaleniu umiejętności zwiększania kompetencji. Wymaga to również zmiany struktury zatrudnienia na rzecz pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwojowi pracowników. Zatem poza kompetencjami specjalistycznymi menedżera, znaczenia nabierają kompetencje ogólne, takie jak zdolność do uczenia się przez całe życie, dzielenie się wiedzą, innowacyjność czy komunikacja. Kształtowanie tych kompetencji wiąże się z taką kulturą organizacyjną, która ułatwia wewnętrzną integrację pracowników oraz dostosowywanie się do zmian otoczenia. Cz. Sikorski²⁰) nazywa tę kulturę „kulturą nowej gospodarki”, która charakteryzuje się m.in. wysoką

tolerancją niepewności w środowisku społecznym organizacji, akceptowaniem różnorodności działań zamiast standaryzacji, wzrostem emancypacji pracowniczej, szerszą autonomią pracowników wiedzy, heterogenizacją kultury organizacyjnej w efekcie wzrastającej złożoności relacji organizacji z otoczeniem.

Wypracowanie wiedzy, czyli kapitału intelektualnego w firmie jest możliwe, ale wówczas, gdy proces ten opierać się będzie nie na indywidualnej rywalizacji, lecz na rezygnacji z autorstwa pomysłów czy projektów na rzecz osiągnięć zespołów. „Nader ważne jest kształtowanie wartości etycznych, klimatu zaufania, dopuszczenie prawa do błędów i twórczej destrukcji, aby nie blokować pomysłowości i zaangażowania pracowników”²¹). Uczenie się w organizacji i podnoszenie wartości kapitału intelektualnego przebiegać będzie szybko tylko wówczas, gdy menedżerowie przełożą „...możliwości na wizję, wizję na działanie, a wreszcie dostosują działanie do potrzeb klientów”²²). By jednak było to możliwe, trzeba stworzyć wspierającą politykę i działalność z zakresu motywowania, odpowiedni system obiegu informacji czy też dochodzenia do porozumienia między komórkami organizacyjnymi nie na zasadzie rywalizacji, ale wzajemnej kooperacji i uzgadniania stanowisk chociażby w drodze negocjacji. Znajduje to również odbicie w systemie motywowania²³).

Kolejny problem zarysowujący się na tle rozwoju organizacji opartej na wiedzy to podejście do władzy. Zdaniem B.R. Kuca współczesne organizacje „potrzebują menedżerów, ale czekają na przywódców, którzy uskrzydli ich działania, napelniają ludzi energią i entuzjazmem, zagwarantują stabilność i rozwój w burzliwym otoczeniu”²⁴). Przywództwo sprzyja menedżerowi w przekonaniu innych, by entuzjastycznie dążyli do określonych celów. Przywództwo rozumiane w tym sensie jest wyrazem osobistej władzy menedżera (*leadership*). Władza ta wywodzi się jednak nie tylko z usankcjonowanych uprawnień, dających menedżerowi możliwość przymuszenia innych, lecz przede wszystkim opiera się na cechach osobowości, entuzjazmie, determinacji i gotowości do poświęceń.

W organizacji opartej na wiedzy ważne jest nie posłuszeństwo (nie można dzielić się wiedzą na zasadzie przymusu) i rutynowe wykonywanie zadań, lecz autentyczne, pełne zaangażowanie. Wymaga to stopniowego wycofania się z taylorowskiej koncepcji pracy, dzielącej ludzi na tych, którzy myślą i na tych, którzy wykonują polecenia i uznania, że każdy pracownik wnosi wkład w kreowanie wartości dla klienta, dysponując pewnym marginesem autonomii. Jest to możliwe w organizacji zorientowanej poziomo, słabiej wyznaczającej granice między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, funkcjonującej na podstawie procesów i projektów, redukującej hierarchiczne struktury władzy. B.R. Kuc uważa jednak, że nawet najbardziej płaska struktura nie może być pozbawiona elementu hierarchii²⁵). Problem polega zatem na określeniu zakresu, w jakim tę hierarchię należy uwzględnić. Istotę zależności podległościowych w organizacji trafnie określił W.E. Fulmer, według którego można zarządzać rzeczami, ludziom trzeba przewodzić²⁶). Członkowie organizacji chętniej akceptują stosunki podległościowe na zasadzie przewodzenia. Menedże-

rowie powinni więc dążyć do wyzwiania u pracowników ich kreatywności oraz zainteresowania zdobywaniem i wykorzystywaniem aktywnej wiedzy (informacji) i powinni przestać zarządzać – w tradycyjnym rozumieniu – ludźmi, a skoncentrować się na przestrzeni, gdzie ta wiedza powstaje. Przestrzeń ta to nie tylko fizyczne biuro, ale przede wszystkim kultura organizacji, która będzie sprzyjać przekształcaniu wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacji²⁷⁾. Dobry menedżer-przywódca obserwuje więc reakcje ludzi, z którymi współpracuje, liczy się z ich opiniami, zauważa emocje, sprawiedliwie ocenia ich wysiłki, a dopiero potem podejmuje decyzje, za które bierze odpowiedzialność. Takie postępowanie pozwala budować zaufanie i nieformalny autorytet, które są podstawą przywództwa i tworzenia relacji międzyludzkich. Przywództwo jest potrzebne, aby inspirować ludzi i zwiększać ich satysfakcję z pracy. Jest potrzebne, gdyż ludzie czując, że mają kontrolę nad swoją pracą, starają się uczestniczyć w procesie samodoskonalenia się i osiągać lepsze wyniki. Twórcze myślenie nad usprawnianiem własnej pracy, podniesieniem jej wydajności i efektywności staje się obowiązkiem każdego pracownika, niezależnie od zajmowanego przez niego stanowiska²⁸⁾.

W praktyce autorytet przywódcy menedżera może spowodować niekontrolowane reakcje pracowników. Może się zdarzyć, że podwładni oczekują od przywódcy „magicznych rozwiązań.” Jeżeli ich nie uzyskają, może dojść do kryzysu zaufania. Może dojść również do sytuacji, w której pracownicy będąc pod wpływem „autorytetu”, obawiają się wyrażać swoje zdanie, uważając je za mało istotne. „Wszechwiedzący” przywódca może więc doprowadzić do pasywnego oczekiwania wszystkich na jego decyzje.

Czy polski menedżer jest przygotowany do sprostania pojawiającym się wyzwaniom?

Zdaniem B. Wawrzyniaka²⁹⁾ polscy menedżerowie w większości nie rozumieją nowego otoczenia przedsiębiorstwa, co być może wynika z braku doświadczenia w gospodarce rynkowej. To powoduje, że nie mogą skutecznie odpowiadać na wyzwania globalizacji, które kształtują to otoczenie. W. Ratyński³⁰⁾ podejmuje próbę enumeracji cech menedżera polskiego poprzez zwrócenie uwagi na zachowania, które w sposób szczególny określają jego profil. Jego zdaniem polscy menedżerowie wykazują: powolność w podejmowaniu decyzji, brak elastyczności i niechęć do brania za nie odpowiedzialności, brak niekonwencjonalnego podejścia do rozwiązywania problemów firmy, powielanie rozwiązań z przeszłości, czy niechęć do zachowań innowacyjnych.

dr Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska

Katedra Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego
PRZYPISY

- 1) M. RYBAK (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2003, s. 16.
- 2) D. ULRICH, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 17.
- 3) D. ULRICH, D. LAKE, *Organizational Capabicity: Competing from the Inside/Out*. Wiley, New York 1990, cyt. za: D. ULRICH, *Liderzy...*, op.cit., s. 29.

- 4) Por: L. ZBIEGIEN-MACIĄG, *Marketing personalny*, Warszawa 1996; K. SCHWAN, K.G. SEIPEL, *Marketing kadrowy*, C.H.BECK, Warszawa 1996; E.J. BIESAGA-SŁOMCZEWSKA, *Marketing personalny – założenia i praktyka polskich firm*, [w:] *Marketing – narzędzia i obszary zastosowań*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 168, UŁ, Łódź 2003, s. 87–97.
- 5) *Employer Brand Evolution: A Guide to Building Loyalty in Your Organization*, Versant InterBrand Brand Papers 2001 (www.brandchannel.com).
- 6) B. SCHNEIDER, D.E. BOWEN, *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston 1995; D. ULRICH, R. HALBROOK, D. MEDER, M. STUCHLIK, *Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage*, „Human Resource Planning” 1991, nr 2, s. 89–102.
- 7) G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- 8) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 343.
- 9) K. NIZINSKA, *Menedżer przywódca*, „Manager” 2002, nr 6.
- 10) J.P. KOTTER, *Przewodzenie procesem zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review” 2004, nr 17 (www.harvard.com).
- 11) Uzyskanie rezultatów w krótkim czasie jest często niemożliwe jak np. w przypadku podnoszenia kultury obsługi klienta, gdzie wymierne korzyści zauważa się dopiero w długim okresie, w krótkim zaś orientacja na klienta zwiększa jedynie koszty działalności.
- 12) J.P. KOTTER, *Przewodzenie procesem...*, op.cit.
- 13) I.P. RUTKOWSKI, *Zasoby intelektualne firmy i inteligentny system informacyjny strategii marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 1.
- 14) P.F. DRUCKER, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 14.
- 15) P. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 12.
- 16) S. FORLICZ, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 32.
- 17) G. PROBST, S. RAUB, K. ROMHARDT, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 10.
- 18) I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie...*, op.cit., s. 90.
- 19) S. BORKOWSKA, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich*, [w:] (red) A. LUDWICZYŃSKI, *Najlepsze...*, op.cit., s. 9.
- 20) Cz. SIKORSKI, *Science, Technology and Industry Scoreboard 2001, Towards a Knowledge, Based Economy 2001*, s. 35–38.
- 21) S. BORKOWSKA, *Gospodarka...*, op.cit., s. 22.
- 22) D. ULRICH, *Liderzy...*, op.cit., s. 27.
- 23) S. BORKOWSKA, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- 24) B.R. KUC, *Od zarządzania do przywództwa*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 12.
- 25) B.R. KUC, *Od zarządzania...*, op.cit., s. 14.
- 26) W.E. FULMER, *Human Resource Management: The Right Hand of Strategy Implementation*, „Human Resource Planning”, vol. 12, 1995, nr 4.
- 27) M. MAJCHERCZYK, *Zarządzanie wiedzą zmienia rolę menedżera*, „Manager” 2003, nr 3, M. HOLSTEIN-BECK, *Jak być menedżerem*, CIM, Warszawa 1996, s. 25.
- 28) A. GWIAZDA, *Ewolucja menedżerskiej wiedzy*, „Manager” 2002, nr 6.
- 29) B. WAWRZYŃIAK, *Budowanie przedsiębiorstwa oparte go na wiedzy. O niektórych dylematach transformacji*, [w:] (red.) A. LUDWICZYŃSKI, *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 33.
- 30) W. RATYŃSKI, *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, C.F. Müller. Akademia Prawa, Warszawa 2002, s. 312.

Ewolucja zrównoważonej karty wyników

Marek Ćwiklicki

Wstęp

Metoda *Balanced Scorecard* (BSC) znana w polskiej literaturze pod nazwą (strategiczna) zrównoważona karta wyników miała swój debiut trzynastcie lat temu¹⁾. W czasopiśmie poświęconych naukom o zarządzaniu coraz częściej można znaleźć opracowania prezentujące ramy metodologiczne tej metody oraz zastosowania i adaptacje do krajowych warunków funkcjonowania. Trudno oprzeć się refleksji, że autorzy tych opracowań przedstawiając BSC eksponują odmienne aspekty, co sprawia, że jego istota ulega rozmyciu. Winę za ten fakt ponosi częściowo proces ewolucji zrównoważonej karty wyników od narzędzia pomiaru efektywności do „systemu zarządzania wspomagającego wdrożenie strategii”²⁾.

Geneza metody BSC

Zrównoważona karta wyników powstała w wyniku jednorocznego projektu „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości” z 1990 r., zrealizowanego przez zespół pod kierownictwem Davida Nortona, ówczesnego dyrektora Instytutu Nolan Norton. Skład zespołu tworzyli przedstawiciele 12 przedsiębiorstw, w tym: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard i Shell Kanada [Kaplan, Norton 2002, s. 17].

W grudniu tego samego roku, po sześciu spotkaniach, w trakcie których omawiano nowe systemy mierzenia efektywności, przedstawiono raport zalecający wielowymiarową ocenę funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Źródłem inspiracji dla D. Nortona oraz R. Kaplana, konsultanta naukowego projektu, była karta wyników korporacji (*corporate scorecard*) Analog Devices Inc., zaprezentowana przez Arthura Schneidermana, pełniącego w tej firmie funkcję wiceprezesa ds. jakości i wydajności [Kaplan, Norton 2002, s. 17–18; Schneiderman 2004].

Warto w tym miejscu wyjaśnić pochodzenie karty korporacyjnej. Otóż pierwsza karta wyników została opracowana w roku 1987 w wyniku stosowania przez Analog Devices metody *hoshin kanri*³⁾, wykorzystywanej do skoncentrowania uwagi całej organizacji na realizacji kilku celów rocznie [Schneiderman 2004]. Sam Schneiderman dobrze znał tę metodę: pomogły mu w tym pobyt w Japonii oraz kontakty z pracowni-

kami firmy Hewlett-Packard, w której stosowano to podejście. W korespondencji wymienionej w październiku 2004 r. pomiędzy autorem niniejszego artykułu a A. Schneidermanem, na pytanie o „ojcostwo” zrównoważonej karty wyników, były pracownik Analog Devices przyznał, że metoda *hoshin* była jednym z antenatów zrównoważonej karty wyników. Podobne potwierdzenie znaleźć można w artykule Kaplana i Nortona z 1993 roku [1993, s. 142]⁴⁾.

Daniel Meade, kierownik Instytutu Efektywności z Monterrey, wskazuje na japońskie *hoshin kanri* oraz francuskie *Tableau de Bord*, jako na dwie główne metody, będące „korzeniami” zrównoważonej karty wyników, chociaż, jak sam zaznacza, występują pomiędzy nimi znaczące różnice w celu i strukturze [Meade]. Związki z *Tableau de Bord* podkreśla także A. Jaruga w przedmowie do książki Nortona i Kaplana [2002, s. 9]. Metoda BSC różni się od francuskiej metody ujęciem mierników w „ciąg powiązanych logicznie celów i wskaźników, spójnych i wzajemnie uzupełniających się” [Kaplan, Norton 2002, s. 45].

Stadia rozwojowe metody BSC i perspektywy jej rozwoju

Koncepcja BSC opisana na początku lat 90. ub. wieku, odnosząca się przede wszystkim do pomiaru efektywności organizacji, była substratem I generacji zrównoważonych kart wyników. Podstawowym celem ich stosowania był pomiar działalności poprzez dekompozycję strategii na cztery kluczowe perspektywy oraz określenie mierników realizacji ustalonych celów. Podkreślono w ten sposób potrzebę uwzględnienia pozafinansowych aspektów funkcjonowania organizacji. Jednak pierwotne ograniczenie zakresu stosowania tylko do spraw strategicznych spowodowało, że twórcy metody postanowili dokonać modyfikacji jej aspektów metodycznych [Przeгляд... 2001, s. 11].

II generacja zrównoważonych kart wyników pojawiła się w połowie lat 90. ub. wieku. Jak zauważają A. Bourguignon, V. Malleret i H. Nørreklit [2001, s. 5] w promocji tej koncepcji w literaturze zarządzania aktywny udział brali sami twórcy metody, czego dowodem jest ich wzmożona działalność pisarska [Kaplan, Norton 1996a, 1996b, 1997]. W tym okresie publikowano doniesienia o wdrożeniach zrównoważonej karty wyników przez menedżerów i konsultantów, którzy dostrzegli inne zastosowania tej metody. Podejście to, nazwane przez Morisawę II generacją, odznaczało się dodatkowo:

- organizacyjnym uczeniem się,
- identyfikacją i rozwiązywaniem problemów operacyjnych,
- informacją zwrotną dla przyszłych planów,
- budowaniem wiedzy organizacyjnej,
- stosowaniem cyklu zarządzania PDCA [Morisawa 2002, s. 4–6].

Dla II generacji zrównoważonych kart wyników kluczowe były kwestie komunikacji wyników konfrontacji celów i działań w organizacji.

W 2001 r. Kaplan i Norton dodali do swojej koncepcji nowe elementy, tworząc ramy III generacji zrównoważonych kart wyników. To podejście można określić mianem „systemu zarządzania wspomagającego wdrożenie strategii” lub „modelem organizacyjnej zmiany”. W 2002 r. D. Norton pisał wprost: „zarządzanie strategią jest zarządzaniem zmianą” [2002, s. 1]. Twórcy metody wzbogacili ją o następujące elementy:

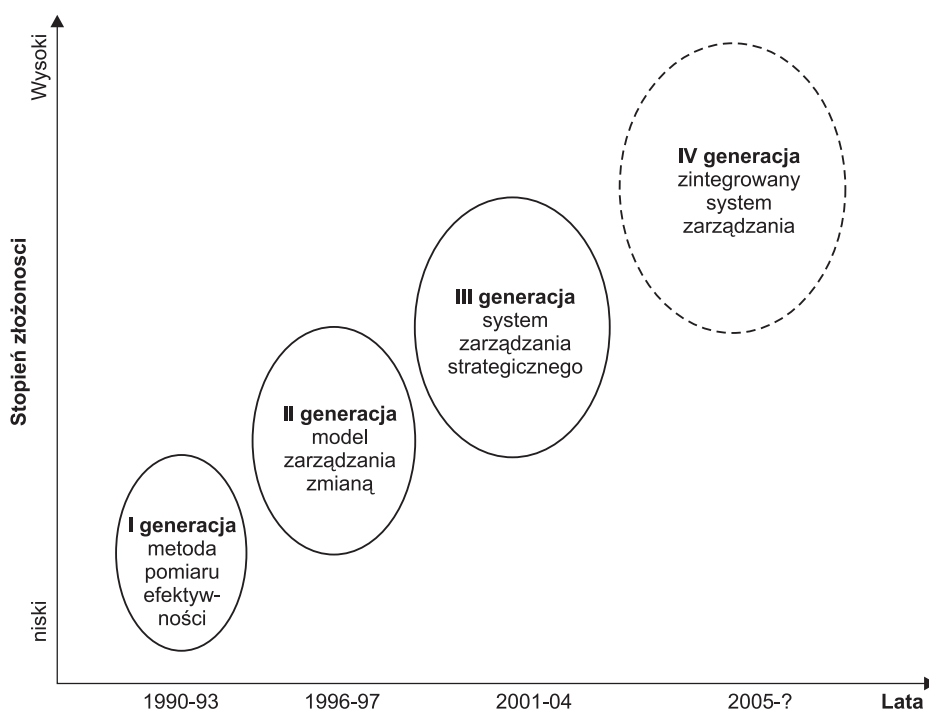
- zarządzanie zmianą,
- mapę strategii,
- strumień i wzorec strategii,
- komunikację strategiczną,
- integrację budżetu z planem personalnym,
- zmianę klimatu organizacyjnego [Morisawa 2002, s. 4–6].

Za najważniejszy z nowych atrybutów III generacji zrównoważonych kart wyników należy uznać mapę strategii, w której odwzorowuje się „(...) proces transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe” [Kaplan, Norton 2001, s. 77]. Przypomina ona w swej istocie, dobrze znany w systemie kompleksowego zarządzania jakością, diagram przyczynowo-skutkowy, w którym – w tym konkretnym przypadku – dane wejściowe stanowią zadania strategiczne.

Przedstawiona ewolucja zrównoważonej karty wyników skłania do formułowania pytań o jej przyszłość. Najwyraźniej jej twórcy również o tym myślą. Otóż na stronach internetowych przedsiębiorstwa IDS Scheer znajduje się informacja o porozumieniu podpisanym przez tę firmę z Balanced Scorecard Collaborative, w wyniku którego powstało Balanced Scorecard Collaborative CEE (Central and Eastern Europe). Jak informuje IDS Scheer: „Głównym celem współpracy obu firm jest połączenie wiedzy IDS Scheer z zakresu procesów biznesowych z doświadczeniem w dziedzinie doradztwa strategicznego BSCol” [IDS Scheer Polska 2005]. Już pojawiają się zapowiedzi, że: „W najbliższym czasie nastąpi integracja narzędzi ARIS i BSCol oraz metodyk obu firm dla przedsięwzięć projektowania Strategicznej Karty Wyników i zarządzania procesami biznesowymi. W najbliższym czasie Strategiczna Karta Wyników i zarządzanie procesami biznesowymi stworzą jedno, współdziałające narzędziowo i metodologicznie narzędzie” [tamże].

Z krótkiej charakterystyki „produktu”, mającego powstać na skutek prac w BSCol CEE, wynika, że menedżerowie mogą się spodziewać nowego oprogramowania wspomagającego integrację zarządzania procesami biznesowymi ze zrównoważoną kartą wyników.

Nie jest to pierwszy przypadek współpracy BSCol z przedsiębiorstwem oferującym informatyczne rozwiązania z zakresu zarządzania. Przypomnieć w tym miejscu należy o programie certyfikującym BSCol, w wyniku którego testuje się kompatybilność oprogramowania z metodyką zrównoważonej karty wyników. Na przykład w 2000 r. taki certyfikat przyznano firmie SAP AG za uzupełnienie sztandarowego produktu tej firmy mySAP o moduł zgodny z BSC o nazwie SAP Strategic Enterprise Management [Balanced... 2000].



Rys. Ewolucja metody zrównoważonej karty wyników

Źródło: opracowanie własne.



Jednak współpraca z firmą IDS Scheer może okazać się przełomowa dla dalszego rozwoju metody. Wynika to z rozszerzenia współpracy między obydwoma firmami o kwestie metodyczne, dotyczące procesów biznesowych.

Dotychczasowa działalność Scheera i duetu Kaplan-Norton wydaje się potwierdzać powyższe przypuszczenia. Można pokusić się o stwierdzenie, że ich współpraca jest ułatwiona, ze względu na fakt ujęcia perspektywy procesów wewnętrznych w modelu zrównoważonej karty wyników. Jak zauważają Z. Martyniak i B. Moszoro [2001, s. 19], takie ujęcie perspektywy nie jest niczym nowym, a jej ramy metodologiczne Kaplan i Norton prawdopodobnie zaczerpnęli z łańcucha wartości Portera. R. Kaplan i D. Norton zaznaczają, że zrównoważona karta wyników powstała niezależnie od Porterowskiego opracowania, chociaż dostrzegają, że obydwie koncepcje mają „ten sam pogląd na temat strategii” [Kaplan, Norton 2001, s. 84]. Różnica pomiędzy BSC a łańcuchem wartości Portera znajduje się w sposobie maksymalizacji wartości [Martyniak, Moszoro 2001, s. 19].

Zintegrowane podejście, będące mariażem dwóch powyżej wymienionych metod, rozpoczyna zdaniem autora IV generację zrównoważonych kart wyników (zob. rys.). Ich głównym wyróżnikiem jest podejście procesowe. Mocną stroną metody ARIS jest komputerowe wspomaganie analizy procesów biznesowych za pomocą oprogramowania ARIS Toolset. Oznacza to, że cechą charakterystyczną tej generacji BSC jest wyższy stopień zastosowania technik informatycznych. Korzystanie z rozwiązań nowoczesnej technologii jest spowodowane wzrastającym stopniem złożoności metody, tj. uwzględnianiem coraz większej liczby punktów widzenia na zarządzanie przedsiębiorstwem. Najbliższe lata pokażą, czy ta przyszłościowa generacja istotnie spełni oczekiwania jej twórców.

Zakończenie

Przestawiony rozwój BSC jest przykładem występowania powszechnego zjawiska, jakim jest ewolucja metod, często nie dostrzegane zarówno przez praktyków, jak i teoretyków. Stąd też wynikają niejasności podczas prezentacji metod, ponieważ przedmiotem badań są różne stadia metody. Prowadzi to do sytuacji, w których tzw. studia przypadków zawierają fragmenty szerszej koncepcji z bardziej rozwiniętych form metody.

Ponadto metamorfoza metody BSC potwierdza także główną tendencję w ewolucji metod, tj. przechodzenie od metod heurystycznych, elastycznych, do metod klasycznych, „programów dających się stosować automatycznie” [Martyniak 1987, s. 126–127]. Dowodem na to jest zastosowanie oprogramowania komputerowego. Ostatnia z zaprezentowanych generacji odznacza się systematycznym ujęciem zarządzania, które można realizować zgodnie z opracowanym w III generacji metody tokiem postępowania.

dr Marek Ćwiklicki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZYPISY

- 1) Wyczerpujący opis metody został przedstawiony w pracach R. Kaplana i D. Nortona [2001, 2002].
- 2) Takie określenie zostało użyte w programie seminarium pt. „[R]Ewolucja *Balanced Scorecard*: Budowanie organizacji skupionej na strategii” prowadzonym przez R. Kaplana 9 lutego 2005 r. w Warszawie.
- 3) O metodzie *hoshin kanri* czytelnik może przeczytać m.in. w pracy Z. Martyniaka [1998].
- 4) Podobieństwa między metodą *hoshin kanri* a BSC są widoczne zwłaszcza przy uwzględnieniu III generacji metody. Dotyczy to następujących płaszczyzn: zasad, perspektyw postrzegania organizacji, charakteru identyfikowanych celów, rodzajów mierników oceny działalności, toku postępowania i liczby elementów podlegających kontroli [Ćwiklicki 2005].

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Balanced Scorecard Collaborative Awards Certification to SAP™ Strategic Enterprise Management™*, <http://www.bscol.com/bscol/press/index.cfm?id=CD808362-BC09-11D4-8C400508BDC96C1>
- [2] BOURGUIGNON A., MALLERET V., NØRREKLIT H. [2001], *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*, „Les Cahiers de Recherche”, nr 724.
- [3] ĆWIKLICKI M. [2005], *Hoshin kanri a zrównoważona karta wyników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” (w druku).
- [4] *IDS Scheer Polska* [2005], „IDS Scheer rozpoczyna współpracę z Davidem P. Nortonem i Robertem S. Kaplanem”, dostęp: <http://www.ids-scheer.pl/index2.php?strona=news/news71.php>, dostęp: 10.01.2005.
- [5] KAPLAN R.S., NORTON D.P. [2001], *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Wyd. CIM, Warszawa.
- [6] KAPLAN R.S., NORTON D.P. [2002], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. 2, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [7] KAPLAN R.S., NORTON D.P. [1993], *Putting the Balanced Scorecard to Work*, „Harvard Business Review”, wrzesień-październik, s. 134–147.
- [8] KAPLAN R.S., NORTON D.P. [1996a], *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- [9] KAPLAN R.S., NORTON D.P. [1996b], *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review” 74, 1, s. 75–85.
- [10] KAPLAN R.S., NORTON D.P. [1997], *Why Does Business Need a Balanced Scorecard?*, „Journal of Cost Management” 11, 3, s. 5–10.
- [11] MARTYNIAK Z. [1987], *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
- [12] MARTYNIAK Z. [1998], *HOSHIN – japońska metoda zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- [13] MARTYNIAK Z., MOSZORO B. [2001], *Podejście procesowe w wybranych koncepcjach zarządzania*, [w:] *Zarządzanie firmą – teoria i praktyka. Wybrane zagadnienia. Management – Theory and Practice. Selected Issues*, red. W. WASZKIELEWICZ, Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków, s. 15–24.
- [14] MEADE D., *The Regulatory Dimension and the Balanced Scorecard*, „BetterManagement.com” <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=10557>.
- [15] MORISAWA T. [2002], *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, „Nomura Research Institute (NRI) Papers”, nr 45, kwiecień 1.
- [16] NORTON D. [2002], *Managing Strategy is Managing Change*, „Balanced Scorecard Report”, vol. 4, nr 1, styczeń-luty.
- [17] *Przeгляд popularnych koncepcji zarządzania* [2004], „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, s. 10–17.
- [18] Schneiderman A.M. [2004], *Analog Devices: 1986–1992. The First Balanced Scorecard*, http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm

Alianse w polskich przedsiębiorstwach telefonii stacjonarnej

Remigiusz Kozłowski

Wstęp

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa nie tylko konkurują między sobą, ale również podejmują współpracę. Zjawisko to będzie się nasilało w związku z postępującymi procesami globalizacji¹⁾. Do głównych przyczyn łączenia się przedsiębiorstw umowami aliansowymi zalicza się: mający charakter akceleracyjny postęp techniczny w zakresie technologii informacyjnych (zwłaszcza w branży telekomunikacyjnej), transportowych²⁾ oraz unifikację potrzeb i upodobań klientów³⁾. Przedsiębiorstwa zawierając porozumienia aliansowe chcą osiągnąć określone cele, głównie strategiczne. Praktyka pokazała, że nie zawsze udaje się je zrealizować w stopniu zadowalającym. Alianse niosą ze sobą szanse na utrzymanie się na rynku i rozwój przedsiębiorstw, ale również niebezpieczeństwa. Porozumienia te na rynku usług telekomunikacyjnych w większości przypadków nie są związkami trwałymi⁴⁾. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw dużych, jak również małych i średnich.

Celem publikacji jest określenie zakresu wykorzystania możliwości zawierania aliansów przez krajowych operatorów telefonii stacjonarnej. Zostanie on zrealizowany poprzez identyfikację zawartych aliansów oraz planów analizowanych przedsiębiorstw w zakresie zawierania porozumień z innymi podmiotami. Określone zostaną także motywy skłaniające lub zniechęcające firmy telekomunikacji stacjonarnej do zawierania aliansów. Pozwoli to na bardziej skuteczne poszukiwanie partnerów i prowadzenie negocjacji, co może zaowocować większą liczbą takich porozumień w przyszłości.

Rola aliansów we współczesnej gospodarce

W literaturze spotyka się wiele różnych **definicji aliansów**. Według M. Romanowskiej polegają one na „[...] współdziałaniu dwóch lub więcej przedsiębiorstw, które są aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia lub prowadzenia określonej działalności”⁵⁾. W opracowaniach naukowych wyróżnia się również pojęcie **alianisu strategicznego**. Jako uzasadnienie takiego podziału podawane jest, że nie wszystkie porozumienia kooperacyjne radykalnie zmieniają sytuację w sektorze⁶⁾. Tylko te, które powo-

dują zmianę układu konkurencyjnego są określane jako strategiczne.

Niektórzy autorzy szerzej definiują alianse. J. Cygler określa alianse jako „[...] długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa, adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej stron”⁷⁾. W rozumieniu tej definicji alianse mogą być zawierane nie tylko z potencjalnymi konkurentami, ale także np. z dostawcami. W niniejszym opracowaniu przyjęta jest „szersza” definicja alianisu mieszcząca w sobie również alianse strategiczne.

Istnieje bardzo dużo potencjalnych motywów zawierania aliansów⁸⁾. Alianse mogą przybierać różne formy. Czasami polegają tylko na udzieleniu licencji czy zawarciu umów o współpracy (oficjalnych albo utajnionych⁹⁾) lub *franchisingu*. Niekiedy przybierają formę częściowego wykupu udziałów partnera¹⁰⁾.

Osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa powiązane za pomocą aliansów nie jest łatwe. Wyniki wielu przeprowadzonych badań potwierdzają tę tezę¹¹⁾. Okazało się także, że efektywność zawartych aliansów zależy od odległości geograficznej partnerów. Wiąże się z pewnymi wzorcami zachowań, prowadzenia działalności gospodarczej, a więc szeroko rozumianą kulturą. Mniejszy dystans dzielący partnerów wpływał na większe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu przez obydwu partnerów¹²⁾. Średnie i małe firmy wybierają partnerów bliżej niż przedsiębiorstwa duże¹³⁾.

Warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa powiązane aliansem są odpowiednio skonstruowane umowy alianisu, a następnie prawidłowe zarządzanie. Istnieje wiele czynników umożliwiających sukces aliansów¹⁴⁾.

Oprócz korzyści istnieją także pewne ryzyka związane z zawarciem porozumienia aliansowego¹⁵⁾. W przypadku, gdy partnerzy wnoszą niejednakowe udziały, niebezpieczeństwa znacznie wzrastają. W takich przypadkach może wystąpić sytuacja, w której jeden z partnerów wykorzystuje alians do osłabienia lub całkowitego uzależnienia innych od siebie. W aliansach komplementarnych szczególnie niebezpieczne jest uzależnienie się wzajemne partnerów do tego stopnia, że nie są oni zdolni do samodzielnego funkcjonowania na rynku. Dużym zagrożeniem może być jednostronny transfer wiedzy, który powoduje po pewnym czasie utratę przewagi konkurencyjnej na rzecz partnera.



Również porozumienia zawierane pomiędzy przedsiębiorstwami o różnych potencjałach i pozycji konkurencyjnej (**alianse niesymetryczne**) mogą doprowadzić w dłuższej perspektywie do wyeliminowania słabszego partnera z rynku¹⁶⁾. Często taka sytuacja ma miejsce w aliansach firm krajowych z międzynarodowymi. W literaturze wymienia się jeszcze dużo innych przyczyn niepowodzeń aliansów¹⁷⁾.

Alianse w przedsiębiorstwach telekomunikacyjnych

Alianse najczęściej powstają w sektorach **zaawansowanych (wysokich) technologii**¹⁸⁾. Branża telekomunikacyjna już w latach 80. ub. wieku charakteryzowała się wyjątkową liczbą powiązań między poszczególnymi światowymi operatorami¹⁹⁾.

W efekcie konwergencji technologicznej i liberalizacji rynku pojawiło się bardzo wiele nowych przedsiębiorstw działających w branży telekomunikacyjnej²⁰⁾. Taka sytuacja wzmogła walkę konkurencyjną oraz zmusiła do poszukiwania szans na rozwój w aliansach zarówno z innymi operatorami, jak i m.in. z firmami produkującymi sprzęt, tworzącymi oprogramowanie czy świadczącymi usługi internetowe. Firmy telekomunikacyjne w ten sposób uzyskiwały szansę na dynamiczne rozszerzanie oferty usług oraz redukcję ryzyka wchodzenia w nowe obszary geograficzne lub nowe specyficzne grupy usług.

Cechą aliansów zawieranych przez firmy telekomunikacyjne jest ich nietrwałość²¹⁾. Przyczyn tej sytuacji upatruje się w oddziaływaniu wyjątkowo turbulentnego otoczenia. Szybkie i głębokie zmiany otoczenia powodują ciągłą zmienność zasobów, jakie są potrzebne do realizacji potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa w momencie zawierania aliansu dysponują określonymi specjalistami, doświadczeniem, urządzeniami itp., które w tym czasie mogą zapewnić osiągnięcie określonego celu. Jednak w warunkach turbulencji otoczenia stan ten szybko się zmienia i wcześniej zawarte porozumienie nie gwarantuje sukcesu. Jeżeli nie zostaną wprowadzone korekty do zasad funkcjonowania aliansu, to zakończy się on niepowodzeniem.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Materiał empiryczny do analizy wykorzystania możliwości zawierania aliansów przez operatorów telefonii stacjonarnej został zebrany

przez autora za pomocą takich technik badawczych, jak: ankieta, wywiad bezpośredni, analiza informacji zawartych w czasopiśmiennictwie ekonomiczno-technicznym, a także obserwacja uczestnicząca. Do badań wybrano wszystkie krajowe firmy telefonii stacjonarnej, które spełniały łącznie następujące **kryteria doboru próby**:

- posiadały koncesję na prowadzenie działalności telekomunikacyjnej zawierającą zapis pozwalający na oferowanie usług telefonii stacjonarnej;
- do końca 2001 r. rozpoczęły sprzedaż usług telekomunikacyjnych, która stanowiła najważniejszą działalność firmy;
- kierowały ofertę usług do klientów zewnętrznych (a nie tylko do np. podmiotu nadrzędnego).

Łącznie badaniami objęto 22 przedsiębiorstwa z terenu całej Polski zatrudniające ponad 71 tysięcy pracowników oraz obsługujące prawie 11 milionów czynnych łączy telekomunikacyjnych. Badania zostały przeprowadzone w okresie od września do grudnia 2002 r.

Wszystkie potrzebne informacje do badań udało się uzyskać z 16 przedsiębiorstw, co stanowi około 73% całej zbiorowości badanej. Ze względu **na specyfikę badanych firm** dokonano podziału na następujące cztery grupy przedsiębiorstw (tabela)²²⁾.

Wyniki badań empirycznych

W segmencie telefonii stacjonarnej występuje duża liczba stosunkowo małych operatorów telekomunikacyjnych posiadających niewielki udział w rynku. Pozycję zdecydowanego lidera nadal utrzymuje operator narodowy (posiadający powyżej 90% rynku). Obszary działania poszczególnych konkurentów TP SA nie pokrywają się (poza kilkoma przypadkami). Taka sytuacja może sprzyjać zawieraniu aliansów. Przeprowadzone badania dotyczyły m.in. już zawartych aliansów oraz zamierzeń operatorów telefonii stacjonarnej w tym zakresie.

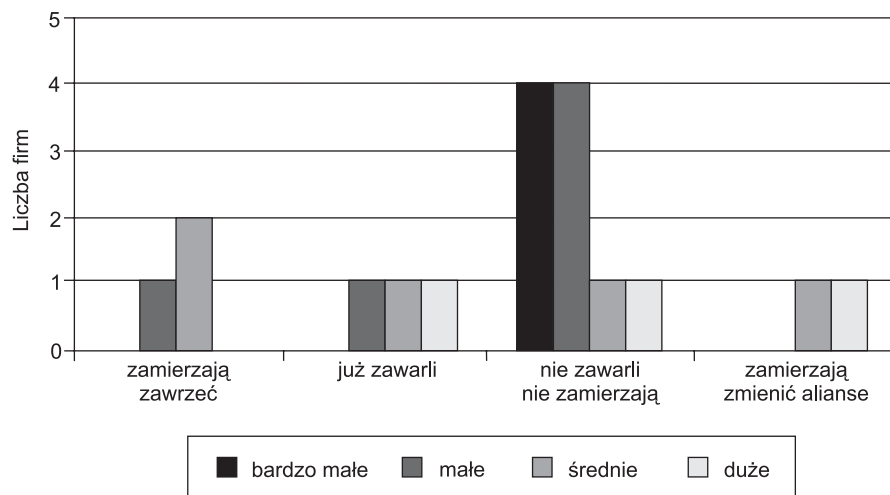
Na rysunku 1 przedstawione zostały informacje o już zawartych aliansach przez badane przedsiębiorstwa oraz ich planach w odniesieniu do tej problematyki.

Odpowiedzi respondentów są dosyć zaskakujące. Aż dziesięciu operatorów nie zawarło żadnego aliansu i nie zamierzało tego zrobić w przyszłości. Do przeciwników wiązania swojej działalności z innymi zaliczały się głównie mniejsze przedsiębiorstwa. W tej grupie znalazły się wszystkie bardzo małe firmy i przeważająca część małych.

Tab. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw pod względem liczebności zatrudnionych

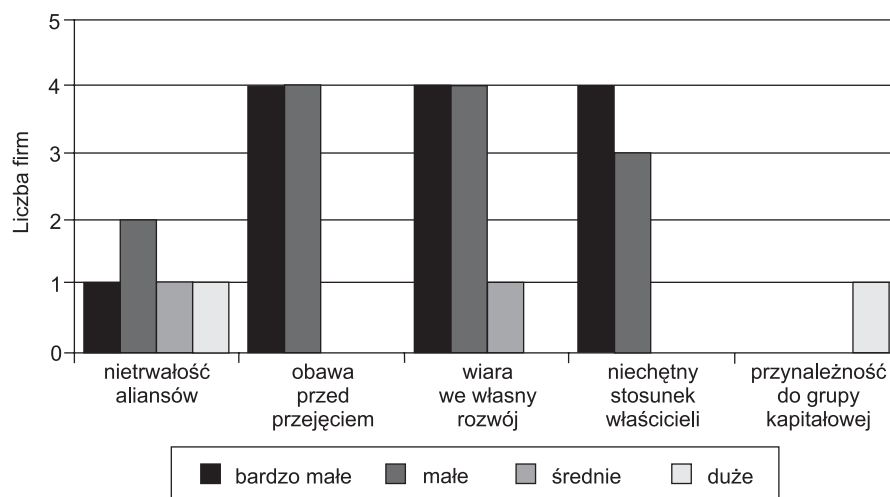
Grupa przedsiębiorstw	Liczba zatrudnionych	Symbol	Liczebność firm (N)	Udział w łącznej liczbie przebadanych firm (%)
bardzo małe	do 19	BM	4	25,0
małe	od 20 do 99	M	6	37,5
średnie	od 100 do 499	Ś	4	25,0
duże	powyżej 499	D	2	12,5
Razem:			16	100

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



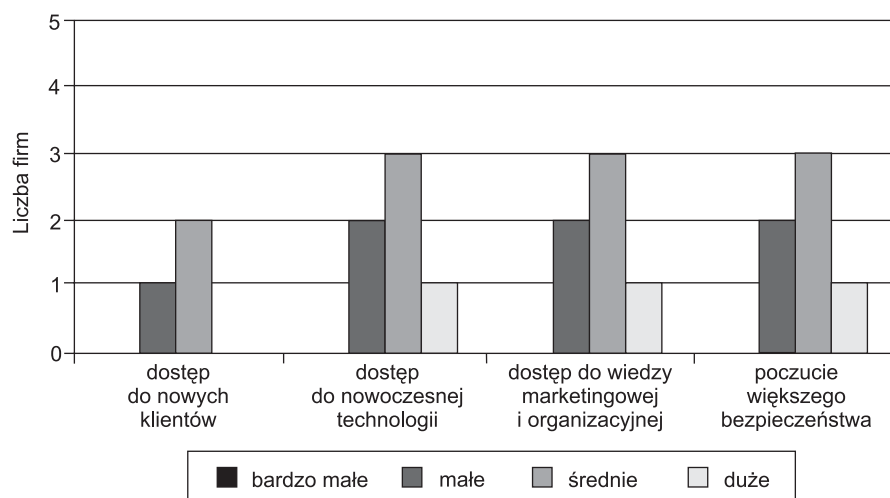
Rys. 1. Alianse operatorów telefonii stacjonarnej w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 2. Przyczyny niezawarcia aliansów przez operatorów telefonii stacjonarnej w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 3. Przyczyny zawierania aliansów przez krajowe przedsiębiorstwa telefonii stacjonarnej w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W grupie większych przedsiębiorstw sytuacja była odmienna. Większość badanych firm średnich była zainteresowana zawieraniem aliansów. W tej grupie operatorów zauważyć można także pewną aktywność związaną z zamiarami zmiany już zawartych porozumień.

Z powyżej zaprezentowanych danych wynika obraz dosyć dynamicznego rynku telekomunikacyjnego. Znaczna część badanych firm zamierzała zawrzeć aliansy lub je zmienić. Do przedsiębiorstw reprezentujących taki sposób działania na rynku zaliczały się większe firmy telekomunikacyjne – przede wszystkim średni i duzi operatorzy.

Jednak niepokojący jest fakt braku zainteresowania większości badanych przedsiębiorstw innymi operatorami. Na rysunku 2 przedstawione zostały informacje dotyczące przyczyn, które zniechęcały firmy telefonii stacjonarnej do zawierania aliansów. Odpowiedzi udzielane były tylko przez te przedsiębiorstwa, które nie zawarły i nie zamierzały łączyć się z innymi podmiotami za pomocą porozumień. Każde z nich mogło podać dowolną liczbę przyczyn niechęci do zawierania aliansów.

Wszystkie najmniejsze z badanych firm zniechęcała do zawierania aliansów z innymi przedsiębiorstwami obawa przed przejęciem przez potencjalnego partnera. Takie wyniki można wytłumaczyć poczuciem zagrożenia współpracą w sytuacji małego potencjału tych operatorów. Jednocześnie dotychczasowy dynamiczny wzrost bardzo małych przedsiębiorstw pozwalał im wierzyć we własne siły i w dalszy niezależny rozwój. Właściciele, często założyciele tych firm, byli przeciwni zawieraniu aliansów. Wierzyli oni głęboko, że sami są w stanie dalej rozwijać własne przedsiębiorstwa. W tej grupie firm niewielką wagę przywiązywano do potencjalnej nietrwałości aliansów.



Przedsiębiorstwa małe obawiały się przejęcia i wierzły w samodzielny rozwój. W tej grupie operatorów właściciele nie sprzyjali zawieraniu aliansów. Większą rolę przywiązywały przedsiębiorstwa małe do nietrwałości tych porozumień niż najmniejsze firmy.

Średni operatorzy niechętni aliansom wierzyli w samodzielny rozwój oraz obawiali się nietrwałości porozumień. Z kolei duże przedsiębiorstwa nie szukały partnerów w związku z przynależnością do stabilnej grupy kapitałowej lub obawiały się szybkiego zerwania aliansu.

Na rysunku 3 przedstawione zostały wyniki badań empirycznych dotyczące czynników skłaniających badane przedsiębiorstwa do łączenia się z innymi podmiotami za pomocą porozumień. Odpowiedzi uzyskane zostały tylko od operatorów, którzy już zawarli alians lub zamierzają to zrobić.

Dla wszystkich firm małych, średnich i dużych, które były zwolennikami zawierania aliansów czynnikami skłaniającymi do takiego rodzaju współpracy były: dostęp do nowoczesnej technologii i wiedzy marketingowo-organizacyjnej oraz poczucie większego bezpieczeństwa. Dostęp do nowych klientów w ten sposób chciały sobie zapewnić wszystkie analizowane firmy średnie i tylko jedna mała.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych przez autora badań i analiz udało się sformułować następujące wnioski:

- istnieje bardzo wyraźny **związek wielkości badanych przedsiębiorstw ze skłonnością do zawierania aliansów**; im większy operator telefonii stacjonarnej, tym chętniej zawierał porozumienia lub zamierzał to zrobić w przyszłości;
- najistotniejszymi czynnikami zniechęcającymi operatorów do zawierania porozumień były: obawy związane z możliwością ewentualnego przejęcia przez partnera, niechętny stosunek właścicieli oraz wiara w możliwość dalszego samodzielnego rozwoju;
- firmy telefonii stacjonarnej zawierały aliansy głównie w celu uzyskania dostępu do nowych technologii telekomunikacyjnych, fachowej wiedzy organizacyjnej i marketingowej oraz poczucia większego bezpieczeństwa.

Zaprezentowane wyniki przeprowadzonych przez autora badań przedstawiają zróżnicowane koncepcje dalszego rozwoju krajowych firm telefonii stacjonarnej. Część badanych przedsiębiorstw widzi swoją przyszłość w powiązaniu własnej działalności z innymi podmiotami i w ten sposób zamierza zwiększać i unowocześniać ofertę usług telekomunikacyjnych oraz zdobywać nowych klientów.

Niepokojący jest fakt braku gotowości do współpracy ze strony wielu (liczbowo przeważającej części) operatorów. Firmom tym będzie bardzo trudno nadażyć za szybkim rozwojem technologii telekomunikacyjnych, rosnącymi potrzebami klientów i ciągle nasilającą się konkurencją.

dr inż. Remigiusz Kozłowski
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- ¹ B. HAUS, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstwa a aliansy strategiczne*, [w:] K. KOWALSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001, s. 9.
- ² J. CYGLER, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 11.
- ³ Unifikacja upodobań i potrzeb klientów jest charakterystyczną cechą dla usług telekomunikacyjnych, klienci na całym świecie mają niemalże identyczne preferencje co do charakteru i specyfiki tych usług.
- ⁴ T. WOLIŃSKI, *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2 (100) 2000, s. 39.
- ⁵ M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 8.
- ⁶ H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002, s. 25.
- ⁷ J. CYGLER, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 32.
- ⁸ Szerzej na ten temat [w:] M. GAWINECKI, W.M. GRUDZEWSKI, W. ROGOWSKI, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw w warunkach polskich*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 3 (602) 2000, s. 3; M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 42–61; H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002, s. 32–40.
- ⁹ Alianse nieformalne mają miejsce w sytuacjach, kiedy nie można zawrzeć oficjalnie porozumienia z powodu niezgodności z istniejącym prawem, np. przepisami antymonopolowymi.
- ¹⁰ Opracowano na podstawie: H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002, s. 91–95; M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 80–89.
- ¹¹ E.R. STAFFORD, *Using Co-operative Strategies to make Alliances Work*, „Long Range Planning” 1994, nr 3.
- ¹² J. BLEEKE, D. ERNST, *Collaborating to Compete. Using Strategic Alliances and Acquisition in the Global Marketplaces*, John Wiley and Sons 1993, s. 20.
- ¹³ S. URBAN, S. VENDEMINI, *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell 1992, s. 161.
- ¹⁴ Szerzej na ten temat [w:] D. LITTER, F. LEVERICK, *Joint Ventures for Products Development: Learning from Experience, Long Range Planning* 1995, nr 3 [za:] M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 138–139.
- ¹⁵ A. SIKORSKI, *Alianse strategiczne – szanse i zagrożenia*, „Organizacja i Kierowanie” nr 5/92, s. 74–76.
- ¹⁶ M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 8.
- ¹⁷ Szerzej na ten temat [w:] C.L. HUNG, *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1994, vol. 32, nr 4, s. 354.
- ¹⁸ D. MORRIS, M. HARGERT, *Trends in Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Business”, lato 1987, s. 18.
- ¹⁹ G. DEVLIN, M. BLEACKLEY, *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, „Long Range Planning” 1988, nr 5.
- ²⁰ T. WOLIŃSKI, *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2 (100) 2000, s. 40–41.
- ²¹ Szerzej na ten temat [w:] T. WOLIŃSKI, *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2 (100) 2000, s. 39.
- ²² Dokładny opis tworzenia grup zamieszczony jest [w:] S. LACHIEWICZ, R. KOZŁOWSKI, *Analysis of Some Structure-forming Factors on the Basis of Fixed Telecommunications Enterprises*, „Management” vol. 8, nr 1, Zielona Góra 2004, s. 165–166.

Kierunki i trendy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej

Andrzej Lis

Uwagi wstępne

Przemysł obronny należy do sektorów podlegających intensywnym i głębokim procesom restrukturyzacyjnym. Burzliwe zmiany w otoczeniu organizacyjnym przedsiębiorstw tego sektora, jakie miały miejsce na przełomie lat 80. i 90. XX wieku (zakończenie „zimnej wojny”, procesy rozbrojeniowe i ograniczenie wydatków na cele wojskowe, a w efekcie spadek popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy), zdeterminowały podejmowanie przez liczne firmy procesów restrukturyzacyjnych. Sytuacja ta dotyczy przemysłu obronnego w większości państw na świecie, w tym głównych producentów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, począwszy od firm ze Stanów Zjednoczonych, poprzez przedsiębiorstwa zachodnioeuropejskie i rosyjski kompleks przemysłowo-wojskowy. Głębokie zmiany restrukturyzacyjne w obrębie przemysłu obronnego wystąpiły także w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie sytuacja przedsiębiorstw sektora dodatkowo została skomplikowana przez zerwanie więzi kooperacyjnych i handlowych, funkcjonujących w ramach Układu Warszawskiego i Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej. Również w Polsce, od początku lat 90. ubiegłego wieku, opracowywane są rządowe plany makrorestrukturyzacji sektora obronnego, a przedsiębiorstwa polskiego przemysłowego potencjału obronnego wdrażają wewnętrzne programy restrukturyzacyjne¹⁾.

Transformacja gospodarcza, integracja Polski ze strukturami euroatlantyckimi oraz wdrażane programy modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP i restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego spowodowały, że przedsiębiorstwa sektora w coraz większym stopniu podejmują współpracę z firmami zagranicznymi, w tym głównie z partnerami z państw Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego mogą w przyszłości podlegać trendom restrukturyzacyjnym, jakie mają miejsce w przemyśle obronnym w tych państwach. Stąd też, w kontekście restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego, nie-

zwykle istotne wydaje się dokonanie analizy kierunków i trendów procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie, a zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej.

Zgodnie z przyjętym w rozwiniętych gospodarkach rynkowych sposobem postrzegania istoty restrukturyzacji przedsiębiorstwa może ona obejmować „...szeroki zakres transakcji, włączając w to sprzedaż części firmy (*divestitures of lines of business*), czy pozyskanie nowych dziedzin działalności (*acquisitions*), zmianę struktury kapitałowej przez zwiększenie poziomu zadłużenia czy zmianę wewnętrznej organizacji firmy”²⁾. Uwzględniając powyższy zakres pojęciowy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, na podstawie analizy literatury przedmiotu, dokonano próby identyfikacji głównych kierunków i trendów w restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie, zaliczając do nich³⁾:

- koncentrację kapitału i konsolidację przedsiębiorstw,
- rozwój współpracy międzynarodowej,
- prywatyzację,
- zmiany w strukturze prac badawczych i produkcji.

Konsolidacja przedsiębiorstw

Zjawisko koncentracji kapitału oraz konsolidacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie sięga lat 70. XX wieku. Przyczyn koncentracji kapitału i konsolidacji produkcji specjalnej należy upatrywać m.in. w⁴⁾:

- szybkim wzroście kosztów rozwoju i produkcji kolejnych generacji uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW);
- rosnącym zaawansowaniu technologicznym produkcji specjalnej, co wymagało wyspecjalizowanego parku maszynowego oraz wysoko kwalifikowanej siły roboczej;
- wzroście ryzyka niepowodzenia przedsięwzięć związanych z wytwarzaniem uzbrojenia, wynikającym ze spadku zapotrzebowania na wyroby specjalne przy równoczesnym szybkim wzroście kosztów badań i produkcji;



● rosnących trudnościach z wejściem i utrzymaniem się na coraz mniejszym rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Mimo że przemysł obronny charakteryzuje się znacznie mniejszym stopniem koncentracji niż przemysł wysokiej technologii produkujące na rynku cywilne, w okresie po 1990 roku, w jego obrębie wystąpił znaczny wzrost poziomu koncentracji produkcji. Dynamika procesu koncentracji, niezbyt wysoka w pierwszej połowie lat 90., uległa przyspieszeniu w latach 1995–2000. Wzrastająca koncentracja skutkowałą rozwojem przedsiębiorstw, który odbywał się głównie poprzez fuzje i przejęcia. Procesy te spowodowały występowanie w niektórych przedsiębiorstwach problemów związanych ze wzrostem zadłużenia oraz integracją nabytych bądź przyłączonych firm, co w efekcie doprowadziło do dywestyacji i powrotu do rdzenia działalności, tzw. *core business* (np. firmy Lockheed Martin, Boeing, Raytheon). Jednym z efektów koncentracji produkcji jest wzrost pozycji największych przedsiębiorstw w zamówieniach rządowych. W Stanach Zjednoczonych, w 2000 roku pięciu największych producentów zdobyło 31% rządowych kontraktów na zakupy UiSW. Udział BAE Systems (Wielka Brytania) i Thalesa (Francja) w zakupach UiSW na rynkach krajowych przez ich państwa w 2000 roku wahał się w granicach 15–20%⁵⁾.

W Stanach Zjednoczonych oraz państwach Europy Zachodniej, gdzie koncentracja kapitału i konsolidacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego występuje najsilniej, zjawisko to przybiera dwie zasadnicze formy: ● konsolidacji narodowych potencjałów produkcyjnych, ● międzynarodowej współpracy kapitałowej (koncerny międzynarodowe).

Konsolidacja narodowych potencjałów produkcyjnych polega na łączeniu się w obrębie jednego państwa firm działających w jednej branży lub tworzeniu wielobranżowych koncernów narodowych. Przykładem konsolidacji firm w obrębie jednej branży może być amerykański przemysł lotniczy. W latach 90. XX wieku liczba producentów samolotów bojowych w USA zmniejszyła się z 8 do 3 (Lockheed Martin, Boeing, Northrop Grumman). Klasycznym, wielokrotnie przytaczanym przykładem wielobranżowego koncernu narodowego jest brytyjski BAE Systems powstały z przyłączenia do British Aerospace firmy GEC Marconi (elektronika) oraz Royal Ordnance (systemy artyleryjskie i amunicja)⁶⁾. Konsolidacja narodowych przemysłów obronnych państw Europy Zachodniej odbywa się głównie w obszarze producentów uzbrojenia i wyposażenia wojsk lądowych. W wyniku licznych fuzji i przejęć oraz powstawania spółek *joint venture*, jakie miały miejsce w tym sektorze w ostatnich latach, w Niemczech funkcjonują obecnie dwa wiodące przedsiębiorstwa: Rheinmetall DeTec AG oraz Krauss – Maffei Wegmann GmbH&Co. KG, dwa w Wielkiej Brytanii: Alvis Plc i Vickers Defence Systems oraz po jednym we Francji: GIAT Industries SA i Włoszech: Consorzio Iveco – Fiat – OTO Melara⁷⁾.

Konsolidacja największych firm przemysłu obronnego w USA i Europie Zachodniej szczególnie dynamicznie przebiegała w latach 90. Obecnie daje się zauważyć ustabilizowanie sytuacji. Światowe giganty wydają się porządkować swoje struktury, pozbywając

się zbędnych oddziałów. Działania konsolidacyjne są natomiast kontynuowane przez firmy średniej wielkości (znajdujące się w drugiej i trzeciej dziesiątce na liście „Defence News”)⁸⁾. Nierzadko średnie firmy wykupują oddziały gigantów sektora, którzy w ramach restrukturyzacji zakresu działania dążą do uporządkowania struktur. Fuzji największych firm zbrojeniowych przeciwdziałają również regulacje antykoncentracyjne zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej. W USA administracja przeciwstawiła się połączeniu Lockheed Martina i Northrop Grummana (1998) oraz fuzji Grummana i Littona (2001). Przeciwno zbyt daleko idącej konsolidacji przy próbie zakupu Honeywella przez General Electric wystąpiła Komisja Europejska, która uznała, że skonsolidowana spółka miałaby zbyt duży udział na rynku silników lotniczych. Należy zauważyć, że Unia Europejska może zablokować także fuzje z udziałem przedsiębiorstw amerykańskich, w sytuacji, gdy w wyniku połączenia powstaje spółka o rocznej sprzedaży przekraczającej 250 mln USD⁹⁾. W grupie średnich firm przekształcenia odbywają się głównie wewnątrz poszczególnych branż: elektronicznej, raketowej, systemów morskich i uzbrojenia wojsk lądowych. Przykładem działań w tej grupie może być przejęcie przez Rheinmetall firm KUKA Wehrtechnik GmbH i Henschel Wehrtechnik GmbH¹⁰⁾, czy nabycie przez grupę Saab AB firmy Celsius.

Druga, obok konsolidacji narodowych potencjałów produkcyjnych, z form koncentracji kapitału i konsolidacji przedsiębiorstw w przemyśle obronnym, jaką jest międzynarodowa współpraca kapitałowa (tworzenie koncernów międzynarodowych), zostanie scharakteryzowana szczegółowo podczas omawiania współpracy międzynarodowej w obrębie przemysłu obronnego.

Współpraca międzynarodowa

Współpraca międzynarodowa stanowi kolejny z trendów rozwojowych i restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego na świecie. Wśród zasadniczych przyczyn występowania tego zjawiska można wskazać, podobnie jak w przypadku konsolidacji, na ogromny postęp w zakresie techniki wojskowej oraz związany z nim wzrost kosztów projektowania i produkcji wyrobów zaawansowanych technicznie do poziomu przekraczającego możliwości finansowe pojedynczych państw¹¹⁾. Ponadto, jak słusznie zauważa D. George, obecnie rynki narodowe, poza Stanami Zjednoczonymi, nie zapewniają zyskowności przemysłom narodowym, powołanym do zapewnienia potrzeb obronnych poszczególnych państw. Cele, dla których rozwijana jest współpraca międzynarodowa oraz podejmowane są działania prowadzące do umiędzynarodowienia produkcji specjalnej zarówno w skali makro-, jak i mikroekonomicznej, wynikają bezpośrednio z przyczyn determinujących to zjawisko. Wśród najważniejszych z nich można wskazać na¹²⁾:

- podział kosztów pomiędzy uczestników programów zbrojeniowych, szczególnie w zakresie badań i rozwoju,
- podział pracy i specjalizację,

- wzrost wzajemnego poczucia bezpieczeństwa, wzajemnej zależności oraz tworzenie klimatu zaufania pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami i państwami.

Przed 1990 rokiem współpraca międzynarodowa w obszarze przemysłu obronnego oparta była w głównej mierze na porozumieniach międzyrządowych w ramach NATO i EWG, co powodowało, że struktury kooperacyjne cechowały się niską elastycznością i przerostami biurokratycznymi, a w efekcie wysokimi kosztami. W latach 90. XX wieku główną rolę w organizowaniu kooperacji międzynarodowej przejęły przedsiębiorstwa, co znacząco poprawiło efektywność tego rodzaju współpracy. Obecnie najsilniej procesy internacjonalizacji produkcji specjalnej zachodzą w branży elektronicznej oraz lotniczo-rakietowej, najwolniej w branży pancerniej oraz stoczniowej¹³.

Współcześnie analitycy SIPRI wskazują na trzy obszary, w których odbywają się procesy internacjonalizacji przemysłu obronnego:¹⁴

- pomiędzy największymi przedsiębiorstwami przemysłu obronnego Europy Zachodniej (głównie w ramach *Framework Agreement*),
- na poziomie transatlantyckim,
- poprzez nabycia przez firmy amerykańskie i zachodnioeuropejskie udziałów w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego w innych państwach, głównie w kontekście kontraktów na eksport UisW.

Współpraca międzynarodowa oraz umiędzynarodowianie się przedsiębiorstw i przemysłów obronnych mogą przyjmować dwie zasadnicze formy:

- międzynarodową współpracę produkcyjną (tworzenie międzynarodowych konsorcjów programowych),
- międzynarodową współpracę kapitałową (powstawanie koncernów międzynarodowych oraz inne formy umiędzynarodowiania się kapitałów).

Celem tworzenia międzynarodowych konsorcjów programowych jest projektowanie i produkcja określonych typów uzbrojenia, przez firmy pochodzące z różnych państw. Istota tego rodzaju przedsięwzięć polega na udostępnieniu przez każdego z udziałowców zasobów technologicznych, *know-how*, wspólnym przyczynianiu się do realizacji określonego programu oraz współpracy w zakresie marketingu i sprzedaży wspólnego produktu. Z założenia konsorcja programowe mają charakter form tymczasowych powołanych do realizacji określonego programu, jednakże w praktyce jest to często proces ewoluujący, prowadzący do powstawania powiązań kapitałowych. Zaletą programów międzynarodowych jest większy wolumen zamówień (pochodzący z krajów uczestniczących w programie) oraz możliwość wykorzystania najlepszych elementów potencjału przemysłowego poszczególnych państw. Do wad zaliczyć należy: konieczność kompromisu w zakresie parametrów technicznych oraz bardziej czasochłonny i mniej efektywny proces produkcji, wynikający ze znacznie trudniejszej koordynacji niż w przypadku programu narodowego. Jako przykłady tej „ścieżki” współpracy międzynarodowej wskazać można m.in. programy¹⁵:

- Euromissile (produkcja przeciwpancernych pocisków kierowanych HOT i MILAN),

- Eurocopter (śmigłowce różnych typów, m.in. wielozadaniowa *Puma*, uderzeniowy *Tiger*),
- RAMSYS (morski system przeciwlotniczy i przeciwraкетowy RAM),
- JSF (samolot wielozadaniowy Joint Strike Fighter – Lockheed F-35),
- Eurofighter *Typhoon* (samolot wielozadaniowy).

Znacznie bardziej zaawansowaną formą umiędzynarodowiania się przemysłu obronnego jest tworzenie koncernów międzynarodowych. Powstają one najczęściej w wyniku fuzji kilku dużych firm narodowych. Klasyycznym przykładem tego trendu jest korporacja EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), powstała 10 lipca 2000 roku w wyniku połączenia firm: francuskiej *Aerospatiale Matra Lagarde International*, niemiecko-amerykańskiej *DASA (DaimlerChrysler Aerospace AG)* i hiszpańskiej *CASA Constructionnes Aeronauticas SA*. EADS jest największą firmą lotniczą w Europie i drugą, co do wielkości na świecie. Działa ona na rynku samolotów cywilnych i wojskowych, przestrzeni kosmicznej, systemów obronnych i usług z nimi związanych. W EADS zatrudnionych jest około 100 tys. pracowników w ponad 70 zakładach produkcyjnych. W 2002 roku obroty EADS wyniosły 30 mld euro, z czego 20% pochodziło z produkcji specjalnej, a 80% – z produkcji cywilnej. Grupa EADS złożona jest z pięciu firm: *Airbus, Military Transport Aircraft, Aeronautics, Space, Defence and Security Systems*¹⁶. EADS prowadzi intensywne działania mające na celu dalsze umiędzynarodowienie oraz koncentrację. W lutym 2001 roku EADS przejęła 26,8% akcji fińskiego koncernu *Patria Industries Oyj*, a w październiku 2001 roku – 51% akcji zakładów lotniczych PZL „Warszawa-Okęcie”¹⁷. EADS zainteresowana jest również zakupem akcji przedsiębiorstw rosyjskiego kompleksu przemysłowo-obronnego, w tym producenta samolotów myśliwskich *Suhoy* – firmy *Irkut* oraz konsorcjum *Unified Aircraft Corp.* mającego skonsolidować branżę lotniczą¹⁸.

Wśród najważniejszych korzyści dla przedsiębiorstw przemysłu obronnego wynikających ze współpracy międzynarodowej wskazywane jest obniżenie kosztów produkcji uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a przez to podniesienie jego konkurencyjności na rynkach zagranicznych. Uzyskanie wskazanych powyżej korzyści wynika między innymi z takich czynników, jak: wydłużenie serii produkcyjnych, unikanie powielania takich samych lub podobnych programów w różnych krajach, ułatwienia w transferze technologii oraz zniesienie ograniczeń w zakresie przepływu myśli technicznej, zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego, obniżenie kosztów sprzedaży poprzez wykorzystanie wspólnej sieci handlowej.

Prywatyzacja

Prywatyzacja stanowi kolejny z trendów w restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie. Do początku lat 90. XX wieku własność prywatna w przemyśle obronnym państw zaliczanych do czołowych wytwórców produkcji specjalnej dominowała jedynie w Stanach Zjednoczonych. Ostatnia dekada przyniosła istotne zmiany w strukturze własności producentów uzbrojenia i wy-

posażenia wojskowego na świecie, w szczególności zaś w Europie Zachodniej. Prywatyzacja objęła przemysły obronne w zasadzie wszystkich głównych państw zachodnioeuropejskich. Najwcześniej procesy te wystąpiły w Wielkiej Brytanii, następnie w Niemczech i krajach skandynawskich, a w końcu lat 90. nawet w państwach o silnych tradycjach etatystycznych w produkcji zbrojeniowej, takich jak Włochy, Hiszpania czy Francja¹⁹. Analizując procesy prywatyzacyjne po 1990 roku można wskazać trzy główne obszary, w których wystąpiły procesy prywatyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego²⁰:

- Europa Zachodnia (Francja, Włochy, Hiszpania) i Australia, gdzie prywatyzacja przemysłu obronnego była często pierwszym etapem do jego koncentracji oraz umiędzynarodowienia;
- państwa Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie prywatyzacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego była elementem transformacji gospodarczej;
- inne państwa o mniejszym udziale w produkcji UiSW, w których prywatyzacja powiązana była z realizacją umów offsetowych.

Prywatyzacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego jest przedsięwzięciem o strategicznym znaczeniu dla bezpieczeństwa i obronności państwa, stąd też, jak wskazują przykłady Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji czy Włoch odbywa się ona pod ścisłym nadzorem agend rządowych i komisji parlamentarnych.

Zmiany w strukturze prac badawczych i produkcji

Zmiany w strukturze prac badawczych i produkcji zostały spowodowane zmianami technicznymi (wzrost zaawansowania technicznego produkowanego uzbrojenia i wyposażenia) oraz zmniejszeniem zamówień na produkcję specjalną. Zmiany te wykazują duże podobieństwo do trendów obserwowanych w produkcji komercyjnej (odchodzenie od mało zróżnicowanych, długich serii produktów). Standardem stała się modułowość systemów uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Najnowsze projekty wozów bojowych czy okrętów zakładają możliwość zainstalowania różnych systemów uzbrojenia, rozpoznania oraz dowodzenia na wspólnej platformie podstawowej. Niezwykle istotnym elementem w konkurowaniu na rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego stało się zapewnienie przez producenta serwisu przez cały okres eksploatacji sprzętu²¹.

Wśród przyczyn wywołujących zmiany w strukturze prac badawczych i produkcji w przemyśle obronnym, wskazać można jeszcze jeden niezwykle istotny czynnik – tzw. rewolucję w wojskowości (*Revolution in Military Affairs* – RMA). Koncepcja rewolucji w wojskowości, której pojęcie pojawiło się w latach 90. XX wieku w wyniku doświadczeń z pierwszej wojny w Zatoce Perskiej, opisuje całość zmian w sposobie prowadzenia działań zbrojnych w wyniku zastosowania najnowszych osiągnięć techniki, w tym szczególnie technologii informatycznych. Zmiany te obejmują przede wszystkim: precyzyjne rozpoznanie, identyfikację i uderzenia na wybrane cele przeciwnika, przekazywanie i analizowanie ogromnych ilości informacji w krótkim okresie, koordynowanie połączonych

działań różnych rodzajów sił zbrojnych oraz wspomaganie i przyspieszenie procesu decyzyjnego dowódców (*Military Decision Making Process*).

W obliczu przedstawionych powyżej zmian w sposobie prowadzenia działań zbrojnych (RMA), praktycy życia gospodarczego przewidują, że w przyszłości niezwykle istotnym obszarem działalności przedsiębiorstw przemysłu obronnego staną się tzw. systemy sieciowo centryczne (*network centric systems*)²². Liderem w tym obszarze są Stany Zjednoczone. Jednakże prace prowadzone są również w innych państwach. Rozwój i wdrożenie wojskowych systemów sieciocentrycznych planowane są między innymi w Szwecji²³. Z kolei we Francji jednym z kroków mających służyć rozbudowie możliwości technologicznych w zakresie *network centric warfare* była fuzja firm Snecma (silniki lotnicze) i Sagem (elektronika i telekomunikacja)²⁴.

Gwałtowne zmiany w technice wojskowej²⁵ oraz warunkach jej produkcji zdeterminowały strukturę popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy. W strukturze popytu wzrosło zapotrzebowanie na środki dowodzenia i łączności, systemy informatyczne oraz nowoczesne i kompleksowe systemy uzbrojenia. Niezwykle istotnym elementem wyposażenia współczesnych sił zbrojnych stają się zintegrowane systemy sieciowe oraz bezpilotowe środki latające. Rozwijane są technologie małej wykrywalności, tzw. *stealth*. W złożonych cenach systemów uzbrojenia głównym składnikiem stało się oprzyrządowanie elektroniczne i wydaje się, że będzie to zjawisko długookresowe. Wynikiem tej sytuacji stała się zmiana struktury dochodów różnych sektorów przemysłu obronnego²⁶.

Jednym ze sposobów adaptacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego do nowej sytuacji na rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego jest zmiana profilu produkcji, która przybiera formę jednej z trzech strategii²⁷:

- zmniejszenia zależności od zamówień wojskowych poprzez zwiększenie udziału produkcji cywilnej w produkcji sprzedanej ogółem,
- konwersji, czyli przestawienia części potencjału wytwórczego z produkcji specjalnej na produkcję cywilną,
- szerszego wykorzystania technologii wojskowych do celów cywilnych.

Analizując dostępne w prasie specjalistycznej *case studies* przedsiębiorstw przemysłu obronnego wdrażających procesy restrukturyzacji można zauważyć również tendencję do przechodzenia od produkcji wyrobów, na które spada popyt, w stronę usług na rzecz sił zbrojnych, w coraz większym stopniu korzystających z *outsourcingu*. Przykładem takich działań może być firma VT Group – w przeszłości czołowy brytyjski producent okrętów wojennych, która dywersyfikując zakres działania wyspecjalizowała się w usługach dla wojska²⁸.

Zakończenie

Reasumując, należy zauważyć, że przemysł obronny na świecie od końca lat 80. XX wieku znajduje się w fazie głębokiej restrukturyzacji, zdeterminowanej przez zmiany polityczne,

ekonomiczne i techniczno-technologiczne. Do zasadniczych kierunków tych zmian można zaliczyć: konsolidację przedsiębiorstw, współpracę międzynarodową, prywatyzację oraz zmiany w strukturze prac badawczych i produkcji. W ocenie autora, można oczekiwać, że wraz z rozwojem współpracy przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego z firmami zbrojeniowymi ze Stanów Zjednoczonych i państw Europy Zachodniej, w coraz szerszym zakresie polskie przedsiębiorstwa będą wdrażały przedsięwzięcia restrukturyzacyjne zidentyfikowane i scharakteryzowane powyżej, przechodząc od restrukturyzacji naprawczej typowej dla gospodarki okresu transformacji w kierunku restrukturyzacji rozwojowej charakterystycznej dla rozwiniętej gospodarki rynkowej.

mgr Andrzej Lis

doktorant w Katedrze Ogólnych
Problemów Zarządzania

na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYPISY

- 1) Na temat procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego patrz m.in.: *Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989–1997)*, praca zbiorowa pod red. M. DANILUKA, INE UW, Warszawa 1999; *Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji sektora obronnego*, NIK, Warszawa 2004.
- 2) E.H. BOWMAN, H. SINGH, *Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, wydanie specjalne, 1993, lato, s. 6. Na temat amerykańskiego postrzegania istoty zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa szerzej patrz: A. LIS, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: analiza komparatywna istoty zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu wybranych koncepcji amerykańskich i polskich*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9; Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 24–28.
- 3) Por. m.in.: *Arms Industry Limited*, red. H. WULF, SIPRI, Oxford University Press, New York 1993, s. 162–190; I. BILL, *Europejski przemysł zbrojeniowy*, „Wiedza Obronna” 2001, nr 2, s. 19; M. BRZOSKA, P. LOCK, *Restructuring of Arms Production in Western Europe*, SIPRI, Oxford 1992, rozdz. 7, 8, 10, 11, 12; H. CHYŁKOWSKI, P. WIECZOREK, *Proces restrukturyzacji krajowego przemysłu obronnego w latach 1990–1997 na tle zmian zachodzących w sektorze zbrojeniowym europejskich państw NATO*, Akademia Obrony Narodowej – Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 1998, s. 16–22; D. GEORGE, *Ekonomiczne i polityczne implikacje umiędzynarodowienia się przemysłów obronnych* [w:] *Transformacja przemysłu obronnego u progu XXI wieku, IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa, VI Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego, Kielce 3–4. 09. 1998*, Ministerstwo Skarbu Państwa – Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionu, Kielce 1998, s. 29–37; K. PIĄTKOWSKI, *Przyszłość polskiego przemysłu zbrojeniowego (Cz. II)*, „Nowa Technika Wojskowa” 2002, nr 2, s. 21–22; E. SKÖNS, R. WEIDACHER, *Arms Production* [w:] *SIPRI Yearbook 2002: Armaments, Disarmament and International Security*, Stockholm Peace Research Institute, Oxford University Press, New York 2002; P. WIECZOREK, *Przemysł obronny państw NATO w nowych realiach polityczno-wojskowych i ekonomicznych*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 1994, s. 15.
- 4) P. WIECZOREK, *Przemysł obronny państw NATO...*, s. 15.
- 5) E. SKÖNS, R. WEIDACHER, *Arms Production* [w:] *SIPRI Yearbook 2002: Armaments, Disarmament and International Security*, Stockholm Peace Research Institute, Oxford University Press, New York 2002, s. 326–330.
- 6) K. PIĄTKOWSKI, *op. cit.*, s. 21.
- 7) Z. WALIGÓRA, *Zachodnioeuropejska współpraca w dziedzinie przemysłu obronnego*, Departament Bezpieczeństwa Międzynarodowego MON, Wydawnictwo A. Marszałek, Warszawa 2001, s. 25.
- 8) Por.: T. HYPKI, *Przemysł zbrojeniowy 2001*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność” 2002, nr 12, s. 12–14; M. POLAŃCZYK, A. DOMINIK, *Rywalizacja firm USA i Europy trwa*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność” 1999, nr 9; P. WIECZOREK, *Konsolidacja kapitałowa polskiego przemysłu obronnego w latach 2002–2005*, „Kontrola Państwa” 2003, nr 3.
- 9) T. HYPKI, *Przemysł zbrojeniowy 2000. Na świecie stagnacja, w Polsce upadek*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność” 2001, nr 9, s. 10.
- 10) Z. RYBA, *Nowe struktury europejskiego przemysłu zbrojeniowego*, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny” 2000, nr 6, s. 35.
- 11) K. PIĄTKOWSKI, *op. cit.*, s. 21.
- 12) D. GEORGE, *op. cit.*, s. 29, 32–33.
- 13) P. WIECZOREK, *Konsolidacja kapitałowa polskiego przemysłu obronnego w latach 2002–2005*, „Kontrola Państwa” 2003, nr 3.
- 14) E. SKÖNS, R. WEIDACHER, *op. cit.*, s. 332.
- 15) K. PIĄTKOWSKI, *op. cit.*, s. 21.
- 16) Szerzej patrz m.in.: *EADS*, „Polska Zbrojna”, 18. 01. 2004, nr 3 (365); *Siła Europy*, „Nowa Technika Wojskowa” 2002, nr 1, s. 57; Z. RYBA, *Nowe struktury europejskiego przemysłu zbrojeniowego*, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny” 2000, nr 6, s. 36.
- 17) Z. WALIGÓRA, *op. cit.*, s. 15–16.
- 18) P. TRAN, *BAE, Finmeccanica Expand, EADS Awaits Next Move*, „Defense News”, 13.12.2004, s. 8.
- 19) K. PIĄTKOWSKI, *op. cit.*, s. 21.
- 20) E. SKÖNS, R. WEIDACHER, *op. cit.*, s. 341.
- 21) K. PIĄTKOWSKI, *op. cit.*, s. 22.
- 22) V.D. COFFMAN, *The Defence Industry Today: Implication for Transatlantic Cooperation*, wykład wygłoszony przed Radą Atlantycką oraz Centrum Reform Europejskich (Centre for European Reform) w Waszyngtonie 04.05.2000 r., INTERNET: www.lockheedmartin.com/news/coffman5-4-00.
- 23) Szerzej patrz: *The Implementation of Swedish Network Based Defence*, „Military Technology” 2002, Special Issue: *Defence and Procurement in Sweden*, Vol. XXVI. Patrz także: F. REHNSTRÖM, *Moving Towards Network Centric Warfare*, „Military Technology”, 2002, Special Issue: *Defence and Procurement in Sweden*, vol. XXVI.
- 24) Szerzej patrz: P. TRAN, *New Heft for French C4ISR*, „Defense News”, 01.11.2004, s. 1, 8.
- 25) Patrz m.in.: M. LIKOWSKI, W. ŁUCZAK, S. ZALOGA, *Armia czasów wojny i transformacji*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność” 2003, nr 11, s. 4–8.
- 26) K. PIĄTKOWSKI, *op. cit.*, s. 22. Patrz także: V.D. COFFMAN, *op. cit.*
- 27) P. WIECZOREK, *Konsolidacja kapitałowa polskiego przemysłu obronnego w latach 2002–2005*, „Kontrola Państwa” 2003, nr 3.
- 28) A. CHUTER, *VT Group Sets Sights on U.S. Bases*, „Defense News”, 29.11.2004, s. 17.

Wpływ rezerw na zobowiązania długoterminowe w kształtowaniu polityki dywidendy przez publiczne spółki akcyjne

Agnieszka Natasza Duraj

Wstęp

Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie roli i znaczenia tworzenia rezerw na zobowiązania długoterminowe w kształtowaniu polityki dywidendy przez publiczne spółki akcyjne. Realizacja tego celu oparta została na weryfikacji empirycznej hipotezy badawczej stanowiącej, że wzrostowi rezerw na zobowiązania towarzyszy polityka malejących wypłat dywidendy w publicznych spółkach akcyjnych. Bezpośrednią przyczyną podjęcia badań nad wpływem rezerw na zobowiązania długoterminowe na politykę dywidend jest brak pełniejszych opracowań i szerszych badań empirycznych nad tym problemem.

Polityka dywidend jest bardzo istotnym czynnikiem wzrostu wartości przedsiębiorstwa i bez wątpienia rezerwy na zobowiązania mogą wywierać na nią ważny wpływ. Należy stwierdzić, że tak sformułowane twierdzenie o wpływie rezerw na zobowiązania na politykę dywidendy może służyć do pełniejszego wyjaśnienia czynników kształtujących tę politykę. Kwestie te w sposób bezpośredni wiążą się z kształtowaniem struktury kapitału i wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Polskie publiczne spółki akcyjne, w znakomitej większości, preferowały tworzenie rezerw na zobowiązania niż wypłatę dywidendy. Rezerwy na zobowiązania, jak dowiodło badanie sprawozdań finansowych 237 spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie SA w latach 1997–2003, działających na rynku podstawowym, równoległym i wolnym, były tworzone głównie na odroczonego podatku dochodowego, natomiast relatywnie mniej rezerw tworzone w badanych spółkach na świadczenia emerytalne i podobne.

Tworzenie rezerw na zobowiązania i ich wpływ na podział wyniku finansowego netto

Wogólnym znaczeniu termin „rezerwa” jest rozumiany jako specjalny fundusz, tworzony w ściśle określonym celu¹. W literaturze anglojęzycznej rezerwy uważane są za celowo przyznane fundusze pochodzące z zysku zatrzymanego².

Rezerwy na zobowiązania (*provisions*) w piśmiennictwie brytyjskim utożsamiane są z obecnym lub do-

mniemanym zobowiązaniem przedsiębiorstwa do transferu korzyści ekonomicznych, będących rezultatem minionych zdarzeń, które mogą być w sposób wiarygodny oszacowane³, jak również ze specyficznymi zobowiązaniami o niepewnym terminie lub kwocie poniesienia, stanowiącymi prawdopodobny przyszły wpływ środków pieniężnych z przedsiębiorstwa⁴. Podobne ujęcie odnaleźć można w standardzie FRS 12 „Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets”, zawierającym m.in. sposoby uznawania rezerw oraz ich szacowania⁵, jak również sposoby zapobiegania manipulowaniu zyskiem⁶. Zbliżone ujęcie terminu „rezerwa” odnaleźć można w literaturze amerykańskiej. Zdaniem H.M. Smith rezerwy na zobowiązania (*reserves*) uważane są za pewien rodzaj zobowiązań firmy, powstających w wyniku rozdzielenia nadwyżki pieniężnej przedsiębiorstwa, przy czym winne być one rozwiązane wówczas, gdy powód, dla którego zostały utworzone przestał istnieć⁷. Tego rodzaju pogląd jest nadal aktualny nie tylko w teorii, lecz i w praktyce tworzenia i uwalniania rezerw. Wystarczy tutaj przywołać pogląd E. Walińskiej, że w przypadku rozwiązania rezerwy należy rozpatrzyć dwa przypadki: rezerwy wykorzystanej oraz nie wykorzystanej⁸. Rezerwa winna być wykorzystana jedynie na cele, na jakie została utworzona. Przy ustaniu warunków wpływających na konieczność dalszego istnienia rezerwy należy ją rozwiązać w ciężar wyniku finansowego danego okresu. Powstanie zobowiązania, na które uprzednio utworzono rezerwę, zmniejsza rezerwę⁹. Rozwiązanie nie wykorzystanych rezerw, w przypadku zmniejszenia lub ustania ryzyka uzasadniającego ich utworzenie, zwiększa na dzień, na który okazały się zbędne pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe lub zyski nadzwyczajne¹⁰.

Zdaniem E. Walińskiej, rezerwy na zobowiązania mają na celu urealnienie wartości zadłużenia przedsiębiorstw, co więcej, wiążą się one z jego przyszłymi wydatkami, które są na dzień bilansowy na tyle prawdopodobne, że zostały wykazane w bilansie, a nie ujęte jako zobowiązania warunkowe¹¹. Utworzenie rezerw, jak dowodzi M. Gmytrasiewicz, oznacza jednocześnie obciążenie bieżących kosztów działalności i strat przedsiębiorstwa lub zmniejszenie zysku do podziału. Pozwala to zatem na wygosparowanie aktywów przypisanych tym rezerwom w drodze zmniej-

szenia wyniku finansowego lub wykorzystania nie podzielonych zysków z lat ubiegłych¹²⁾.

Wypłata dywidendy a wynik finansowy netto

Ostatnia nowelizacja kodeksu spółek handlowych wprowadziła istotne zmiany dotyczące wypłaty dywidendy w spółkach akcyjnych. Zgodnie z postanowieniami kodeksu spółek handlowych, wysokość kwoty przeznaczonej do podziału między akcjonariuszy stanowi sumę zysku netto za ostatni rok obrotowy, ujętego w zatwierdzonym przez biegłego rewidenta sprawozdaniu finansowym oraz zysków nie podzielonych z lat ubiegłych. Do uzyskanej wartości należy dodać kwotę przeniesioną z utworzonego z zysku kapitału zapasowego, przeznaczonego na wypłatę dywidendy oraz kwotę przeniesioną z utworzonego z zysku kapitału rezerwowego, przeznaczonego na wypłatę dywidendy. Następnie od sumy tej winna zostać odjęta wartość akcji własnych, jak również kwota zaliczki na dywidendę. W przypadku istnienia nie pokrytych strat z lat ubiegłych, ich wartość pomniejsza również wartość kwoty przeznaczonej do podziału między akcjonariuszy. Obniżana jest ona także przez kwotę, która zgodnie z ustawą lub statutem spółki winna być przeznaczona z zysku netto za ostatni rok obrotowy na kapitał zapasowy (co najmniej 8%, dopóki kapitał zapasowy nie osiągnie 1/3 kapitału zakładowego) oraz przez kwotę, która zgodnie z ustawą lub statutem spółki winna być przeznaczona z zysku netto za ostatni rok obrotowy na kapitał rezerwowy.

Powyższą procedurę obliczeniową można zapisać za pomocą następującego wzoru:

$$K_{\text{dpa}} = Z_n + Z_{\text{niepodz}} + K_{\text{kz}} + K_{\text{kr}} - A_{\text{wl}} - K_{\text{nkz}} - K_{\text{nkr}} - S_{\text{tr}} - Z_{\text{nd}}$$

gdzie:

Z_n – zysk netto za ostatni rok obrotowy, ujęty w zatwierdzonym przez biegłego rewidenta sprawozdaniu finansowym,

Z_{niepodz} – zyski nie podzielone z lat ubiegłych,

K_{kz} – kwota przeniesiona z utworzonego z zysku kapitału zapasowego, przeznaczonego na wypłatę dywidendy,

K_{kr} – kwota przeniesiona z utworzonego z zysku kapitału rezerwowego, przeznaczonego na wypłatę dywidendy,

A_{wl} – akcje własne nabyte przez spółkę (i przeznaczone do umorzenia),

K_{nkz} – kwota, która zgodnie z ustawą lub statutem spółki winna być przeznaczona z zysku netto za ostatni rok obrotowy na kapitał zapasowy (co najmniej 8%, dopóki kapitał zapasowy nie osiągnie 1/3 kapitału zakładowego),

K_{nkr} – kwota, która zgodnie z ustawą lub statutem spółki winna być przeznaczona z zysku netto za ostatni rok obrotowy na kapitał rezerwowy,

S_{tr} – nie pokryte straty z lat ubiegłych,

Z_{nd} – kwota zaliczki na dywidendę.

Należy podkreślić, że walne zgromadzenie może swobodnie dysponować kapitałem zapasowym w części przekraczającej 1/3 kwoty kapitału zakładowego, stąd nadwyżka kapitału zapasowego ponad obowiązkowe minimum może powiększać kwotę dopuszczal-

nej dywidendy w spółce akcyjnej (o ile jej statut nie stanowi inaczej).

Zaliczka na dywidendę może stanowić najwyżej połowę zysku osiągniętego od końca poprzedniego roku obrotowego, wykazanego w sprawozdaniu finansowym zbadanym przez biegłego rewidenta, powiększonego o kapitały rezerwowe utworzone z zysku, którymi w celu wypłaty zaliczek może dysponować zarząd oraz pomniejszonego o nie pokryte straty i akcje własne¹³⁾. Jej wypłata może nastąpić dopiero po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego za poprzedni rok obrotowy. Nie może być ona sfinansowana kosztem nie wypłaconych zysków z poprzednich lat obrotowych ani kosztem kapitału zapasowego.

Należy zaznaczyć, że zysk netto może być przeznaczony na podwyższenie kapitału zakładowego, co wiąże się m.in. z problematyką zachowania przez spółki akcyjne odpowiedniego poziomu kapitału zakładowego na celu ochronie interesów wierzycieli¹⁴⁾, ujętego w Drugiej Dyrektywie¹⁵⁾, stąd wartość kwoty przeznaczonej do podziału między akcjonariuszy może być również pomniejszona o kwotę niezbędną do podwyższenia kapitału zakładowego spółki celem utrzymania go na wymaganym poziomie¹⁶⁾.

Szacowanie wpływu tworzonych rezerw na zobowiązania na politykę wypłat dywidendy

Za cechą charakterystyczną rezerw na zobowiązania można uznać to, że niemożliwe jest poznanie rzeczywistych ich wielkości, a nawet terminu zapłaty w chwili ich tworzenia. Tym samym można mówić o ryzyku rezerw jako własnego i zarazem wewnętrznego źródła finansowania działalności. Możliwość ta wynika nie tylko stąd, że zasadniczym źródłem tworzenia rezerw na zobowiązania jest zysk netto, lecz także z potrzeb zapewnienia odpowiedniej sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa, zdolnej do wykreowania potencjału wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Waga rezerw na zobowiązania kryje się w wypełnianiu przez nie wielu istotnych funkcji na rzecz zarówno samego przedsiębiorstwa, jego właścicieli, pracowników oraz państwa. Są one zarówno rezerwami obligatoryjnymi, jak i fakultatywnymi. Rezerwy fakultatywne tworzą dla przedsiębiorstwa większe możliwości zarówno wykorzystania nadarżających się szans, jak i formułowania i realizacji specyficznych strategii działania.

Rezerwy na zobowiązania stanowią zarówno dług-, jak i krótkoterminowe źródło finansowania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, gdyż ujmowane są w jej pasywach. A zatem tworzenie i rozwiązywanie rezerw na zobowiązania może w sposób istotny wpływać na strukturę pasywów przedsiębiorstwa. Co więcej, zmiana struktury pasywów może zostać spowodowana również wypłatą dywidendy, gdyż jej uchwalenie przez walne zgromadzenie jest równoznaczne z pojawieniem się w zobowiązaniach bieżących dodatkowej pozycji i ze zmianą struktury pasywów. W tym sensie można mówić, że zarówno wypłata dywidendy, przyjmująca zresztą bardzo zróżnicowane, a nie tylko pieniężne formy, jak i rezerwy na

zobowiązania są instrumentami zarządzania strukturą zadłużenia przedsiębiorstwa.

Tworzenie rezerw na zobowiązania, jak i decyzje o wypłacie dywidendy można traktować jako działalność regulacyjną władz przedsiębiorstwa zmierzającą do skutecznego tworzenia i utrwalenia warunków wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Można przypuszczać, że niektóre publiczne spółki akcyjne będą bardziej skłonne wypłacać wyższą dywidendę celem pozyskania nowych akcjonariuszy czy utrzymania dotychczasowej struktury akcjonariatu, natomiast inne – tworzyć wyższe rezerwy na zobowiązania, mające na celu zapewnienie warunków pomyślnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie. Te dwa cele mogą mieć nieraz charakter substytucyjny, co oznacza, że wzrostowi wypłaty dywidendy towarzyszy obniżenie kwoty rezerw na zobowiązania, zaś wzrostowi rezerw – obniżenie kwoty wypłacanej dywidendy lub nawet jej niewypłacenie. Należy bowiem podkreślić, że zarówno tworzenie rezerw na zobowiązania, jak i wypłata dywidendy, wiążą się z przeznaczeniem na ten cel przez przedsiębiorstwo części zysku netto wygospodarowanego w danym roku obrotowym. Można zatem domniemywać, że zarząd spółki będzie traktował decyzje o wypłacie dywidendy oraz o utworzeniu rezerw jako swoistego rodzaju łamigłówkę, gdyż przeznaczenie większej części wyniku finansowego na dywidendę będzie mogło być równoznaczne z koniecznością ograniczenia kwoty rezerw na zobowiązania i odwrotnie.

Opis metody badawczej

W celu zdiagnozowania wpływu rezerw na zobowiązania na politykę wypłat dywidendy publicznych spółek akcyjnych dokonano analizy sprawozdań finansowych (bilansu, skąd pochodziły dane dotyczące kwot tworzonych przez spółki rezerw na zobowiązania oraz rachunku przepływu środków pieniężnych, niezbędnego do ujawnienia kwot wypłacanych dywidend) 237 spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

w latach 1997–2003 (na wszystkich jej rynkach: podstawowym, równoległym i wolnym oraz na rynku pozagiełdowym – CeTO). Na podstawie sprawozdań tych spółek wyodrębniono spółki, które we wszystkich latach analizowanego okresu wypłacały dywidendę oraz tworzyły rezerwy na zobowiązania¹⁷⁾. Spośród 237 spółek jedynie sześć z nich w całym badanym okresie tworzyło zarówno rezerwy na zobowiązania, jak i dokonywało wypłat dywidendy. Spółkami tymi były: PKN Orlen SA, Dębica SA, Permedia SA, Jutrzenka SA, Świecie SA oraz Stalprofil SA. Pozostałe spółki poddane badaniu (za wyjątkiem spółek Efekt SA i Talex SA¹⁸⁾) wypłacały dywidendę okazjonalnie lub nie wypłacały jej wcale¹⁹⁾.

Po dokonaniu wyboru spółek dokonano oszacowania wartości współczynników korelacji (ρ) dla zależności między kwotą utworzonych rezerw na zobowiązania a kwotą wypłaconej dywidendy, a następnie przeprowadzono badanie istotności uzyskanych współczynników korelacji z wykorzystaniem statystyki t-Studenta. W tym celu sprawdzono zostało przypuszczenie, że zmienne te są nieskorelowane, a zatem że współczynnik korelacji ρ jest równy zeru $\rho = 0$ (H_0) wobec hipotezy alternatywnej stanowiącej, że współczynnik korelacji jest istotnie różny od zera (H_1).

Weryfikacja hipotezy badawczej – badanie współczynników korelacji oraz ich istotności

Przeprowadzona analiza współczynników korelacji dla zależności występującej między rezerwami na zobowiązania a wypłatą dywidendy dowiodła, że w jednej spośród sześciu badanych spółek wystąpiła bardzo silna zależność między analizowanymi zmiennymi (Permedia SA), w dwóch spółkach (Jutrzenka SA, Stalprofil SA) – zależność znacząca, w jednej umiarkowana (PKN Orlen SA) oraz niska (Dębica SA), natomiast w spółce Świecie, ze względu na niską wartość współczynnika korelacji, nie stwierdzono występowania związku między rezerwami na zobowiązania a wypłatą dywidendy (zob. tabela 1).

Tab. 1. Wartości uzyskanych współczynników korelacji dla zależności występującej między rezerwami na zobowiązania a wypłatą dywidendy w analizowanych spółkach

Spółka	Permedia	Jutrzenka	Stalprofil	PKN Orlen	Dębica	Świecie
wartość współczynnika korelacji	0,9210	- 0,7463	0,7116	0,5573	- 0,2652	- 0,0933

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Zestawienie wyników badania istotności współczynników korelacji dla zależności między rezerwami na zobowiązania a wypłatą dywidendy dla różnych poziomów istotności

	t	$\alpha=0,1$	wniosek	$\alpha=0,05$	wniosek	$\alpha=0,02$	wniosek	$\alpha=0,01$	wniosek	$\alpha=0,001$	wniosek
Permedia	5,29	2,015	$\rho \neq 0$	2,571	$\rho \neq 0$	3,365	$\rho \neq 0$	4,032	$\rho \neq 0$	6,859	$\rho = 0$
Jutrzenka	2,51		$\rho \neq 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$
Stalprofil	2,26		$\rho \neq 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$
PKN Orlen	1,50		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$
Dębica	0,62		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$
Świecie	0,21		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$		$\rho = 0$

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania istotności współczynników korelacji dla zależności występującej między rezerwami na zobowiązania a wypłatą dywidendy dla różnych poziomów istotności α wynoszących 0,1; 0,05; 0,02; 0,01 oraz 0,001 oraz dla 5 stopni swobody (ze względu na siedmioletni okres badania) wskazują, że w trzech spółkach otrzymane współczynniki korelacji dla analizowanej zależności były istotne (zob. tabela 2).

Należy zatem stwierdzić, że w spółkach Permedia SA (przy poziomie istotności $\alpha=0,1$; $\alpha=0,05$; $\alpha=0,02$ oraz $\alpha=0,01$) oraz Stalprofil SA (przy poziomie istotności $\alpha=0,1$) wzrost kwoty rezerw na zobowiązania wpływał na wzrost kwoty wypłacanej dywidendy. Natomiast w spółce Jutrzenka SA wzrost kwoty tworzonych rezerw wpływał na spadek kwoty wypłacanej dywidendy (dla poziomu istotności $\alpha=0,1$). W pozostałych spółkach nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej stwierdzającej brak skorelowania rezerw na zobowiązania z wypłatą dywidendy dokonywaną przez te spółki.

Zakończenie

Publiczne spółki akcyjne dokonywały wypłaty dywidendy sporadycznie, a wiele z nich w całym badanym okresie nie dokonało jej wcale. Spośród 237 spółek poddanych badaniu jedynie osiem przez cały analizowany okres stosowało politykę stałych, corocznych wypłat dywidendy.

Jedynie tylko dla sześciu spółek akcyjnych udało zbadać się wpływ rezerw na zobowiązania na wypłatę dywidendy. Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że w spółkach Permedia SA oraz Stalprofil SA wzrost kwoty rezerw na zobowiązania wpływał na wzrost kwoty wypłacanej dywidendy, natomiast w spółce Jutrzenka SA wzrost kwoty tworzonych rezerw wpływał na spadek kwoty wypłacanej dywidendy. W pozostałych trzech badanych spółkach (PKN Orlen SA, Dębica SA, Świecie SA) tworzenie rezerw na zobowiązania nie wywierało wpływu na politykę dywidendy stosowaną przez te przedsiębiorstwa.

Przedstawione rezultaty badań nie upoważniają do wyprowadzenia zdecydowanego wniosku o tym, że wzrostowi wypłaty dywidendy towarzyszy zmniejszenie kwoty zobowiązań na zobowiązania długoterminowe.

dr Agnieszka Natasza Duraj

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- ¹ *Reserves and Retained Income. Supplementary Statement No. 1*, Committee on Concepts and Standards Underlying Corporate Financial Statements, American Accounting Association, *Accounting Review*, kwiecień 1951, vol. 26, s. 153.
- ² H.G. BROWN, *Division of Retained Earnings to Reflect Business Needs*, „*Accounting Review*”, kwiecień 1957, vol. 32, s. 259.
- ³ *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*, „*Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*”, październik 1997, vol. 75, s. 4.
- ⁴ *Has the „Big Bath” Finally Sprung a Leak?*, „*Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*”, maj 1999, vol. 77, s. 5.
- ⁵ *Exposure Draft on Amendment to FRSSSE*, „*Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*”, wrzesień 1999, vol. 77, s. 42.
- ⁶ M. CASSIDY, K. WILD, *The Devil is in the Detail*, section: *Provisions*, „*Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*”, wrzesień 1999, vol. 77, s. 32.
- ⁷ H.M. SMITH, *The Uses of Reserves on the Right – Hand Side of the Balance Sheet*, „*Accounting Review*”, styczeń 1960, vol. 35, s. 100.
- ⁸ E. WALIŃSKA, *Rezerwy w polskim prawie bilansowym*, „*Acta Universitatis Lodzianensis*”, „*Folia Oeconomica*” 159/2002, s. 71–72.
- ⁹ A. ROSIŃSKA, M. RYTWIŃSKA, *Rezerwa czy zobowiązanie warunkowe – prawidłowa kwalifikacja operacji gospodarczych*, „*SFK*” nr 13 (415), 29 marca 2003 r., s. 47.
- ¹⁰ L. PONIATOWSKA, *Klasyczne rezerwy rachunkowości i bierne rozliczenia międzyokresowe, część II*, „*Monitor Rachunkowości i Finansów*” nr 10/ 2004, s. 7.
- ¹¹ E. WALIŃSKA, *Rezerwy w polskim prawie bilansowym*, *op.cit.*, s. 67.
- ¹² M. GMYTRASIEWICZ, *Rezerwy w księgach rachunkowych. Tworzenie, wykorzystywanie, rozwiązywanie*, Difin, Warszawa 2002, s. 10.
- ¹³ T. WAŚLICKI, *Problemy związane z ewidencją zaliczek na dywidendę*, „*Monitor Rachunkowości i Finansów*” nr 3/2004, s. 21.
- ¹⁴ B.R. CHEFFINS, *Company Law: Theory, Structure and Operation*, Oxford 1997, s. 524–525.
- ¹⁵ Second Council Directive 77/91/EEC of 13 December 1976 on the Harmonization of European Company Law.
- ¹⁶ W ostatnich latach coraz częściej dyskutowany jest problem utrzymania odpowiedniej wartości kapitału zakładowego – zob. np. F. KÜBLER, *A Comparative Approach to Capital Maintenance: Germany*, „*European Business Law Review*”, wrzesień/październik 2004, vol. 15, s. 1031–1036; J. SIMON, *A Comparative Approach to Capital Maintenance: France*, „*European Business Law Review*”, wrzesień/październik 2004, vol. 15, s. 1037–1044; H. MERKT, *Creditor Protection and Capital Maintenance from a German Perspective*, „*European Business Law Review*”, wrzesień/październik 2004, vol. 15, s. 1045–1058; P. LEYETE, *The Regime of Capital Maintenance Pertaining to Public Companies, Its Reform and Alternatives*, „*Business Law Review*”, kwiecień 2004, vol. 25, s. 84–93; *ASB Welcomes Proposals to Reform Capital Maintenance*, „*Accountancy*”, lipiec 2004, vol. 134, s. 14.
- ¹⁷ Badaniem nie zostały objęte spółki należące do sektora bankowego oraz do sektora ubezpieczeń, jak również Narodowe Fundusze Inwestycyjne. Wybór takiej próby badawczej jest spowodowany zawężeniem prowadzonej analizy jedynie do przedsiębiorstw, natomiast w opracowaniu abstrahuje się od działania specyficznych jednostek, jakimi są banki, zakłady ubezpieczeń oraz NFI.
- ¹⁸ Spółki te – mimo dokonywania co roku wypłaty dywidendy – nie tworzyły we wszystkich latach badanego okresu rezerw na zobowiązania.
- ¹⁹ Niektóre spółki, jak np. Żywiec SA mimo prowadzenia przez wiele lat polityki corocznej wypłaty dywidendy, ze względu na poniesioną stratę netto w roku poprzednim nie mogły dokonać wypłaty dywidendy w roku następnym. W przypadku spółki Żywiec taka sytuacja miała miejsce w roku 2002 i była spowodowana poniesioną przez spółkę stratą netto w roku 2001. Należy podkreślić, że spółka ta jako jedyne przedsiębiorstwo, począwszy od roku 1991 prowadziła politykę corocznych wypłat dywidendy, co więcej politykę tę można określić jako politykę stałej lub wzrastającej kwoty dywidendy.

Analiza potrzeb szkoleniowych małych organizacji w zakresie systemów zarządzania jakością

Piotr Grudowski

Wprowadzenie

Sektor małych organizacji* w Polsce coraz śmielej i skuteczniej podejmuje wyzwania konkurencyjnych światowych rynków. Rosnąca stale świadomość przedsiębiorców, że to jakość oferowanych wyrobów/usług jest zasadniczym warunkiem ich powodzenia na rynku, sprawia m.in., że stale dynamicznie rośnie liczba certyfikowanych systemów zarządzania opartych na kryterium jakości. Z danych publikowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wynika, że od roku 2000 z dotacji wspierających wdrażanie i certyfikację systemów zarządzania jakością (SZJ) skorzystało w Polsce ponad 4 tys. małych i średnich organizacji, z czego ok. 70% to organizacje małe.

Wdrażanie systemów jakości w małych firmach jest, mimo głosów krytyki, postrzegane jako zjawisko zdecydowanie pozytywne dla zachodzących w świecie przemian gospodarczych. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że negatywne poglądy dotyczące tych systemów były znacznie bardziej nasilone w okresie obowiązywania poprzedniego wydania norm ISO serii 9000 np. [4], [5], [9] niż obecnie [1]. Dowodzi to, że nowe wydanie norm ISO serii 9000 było istotnym krokiem naprzód, jeśli chodzi m.in. o dostosowanie do potrzeb sektora usług oraz uwzględnienie specyfiki małych organizacji.

Jak wynika z trendów ogólnoswiatowych, to właśnie małe firmy będą w najbliższych latach dominującą grupą organizacji wdrażających i certyfikujących systemy jakości. Mimo to instytucje szkoleniowe tylko w niewielkim stopniu dopasowały swą ofertę do potrzeb tych organizacji. Równocześnie potrzeby szkoleniowe tego sektora są w dużej mierze nadal nie uświadomione. Tylko około 15% ogólnej liczby organizacji korzystających z usług firm szkoleniowych stanowiły firmy małe.

Jedno z nielicznych krajowych opracowań – raport dotyczący programu wsparcia certyfikacji systemów zarządzania [7] wykonany na zamówienie PARP, wskazuje m.in., że coraz większa konkurencja panująca na rynku szkoleniowo-doradczym podgrzewana przez podmioty o niskich kosztach stałych, sprzyja pojawianiu się usługodawców nierzetelnych, proponujących szkodliwe, nieprzystające do potrzeb rozwiązania, mogących kusić nieświadomych klientów bardzo atrakcyjną ofertą cenową. Przeciwdziałać obniżeniu jakości usług szkoleniowo-doradczych powinien sprawny system akredytacji oraz prowadzenie moni-

toringu wniosków o dotację (np. porównywanie harmonogramów i stosowanych stawek).

Przedstawiciele małych organizacji często podkreślają, że brakuje im prostych, dostosowanych do ich specyfiki narzędzi ułatwiających obsługę i doskonalenie SZJ po jego wprowadzeniu. Według wielu opinii, sytuacji w tym względzie nie poprawiło wydanie przez ISO poradnika [6], którego druga edycja, choć napisana znacznie bardziej przystępnym językiem od poprzedniej, nie zawiera jednak tak potrzebnych małym firmom konkretnych rozwiązań, umożliwiających skuteczne wykorzystanie mechanizmów SZJ.

Artykuł przedstawia wybrane wyniki badań, których celem była identyfikacja problemów i oczekiwań małych organizacji związanych z sygnalizowanymi wyżej zjawiskami.

Cel i ogólna charakterystyka badań

W ramach badań prowadzonych w latach 2003 i 2004, podjęto próbę identyfikacji i oceny preferencji oraz potrzeb sektora małych organizacji dotyczących szkoleń, wdrażania, certyfikacji, funkcjonowania i usprawniania SZJ wg normy ISO 9001:2000. Szczególny nacisk został położony na ustalenie stopnia świadomości małych organizacji odnośnie do podejścia procesowego oraz określenie wpływu tego podejścia na efekty wprowadzenia SZJ. W wyniku m.in. tych analiz opracowana została kompleksowa metodyka wdrażania, obsługi i doskonalenia SZJ, dostosowana do potrzeb małych organizacji, bazująca na podejściu procesowym. Zarys tej metodyki został przedstawiony m.in. w [2] i [3].

Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz, rozesłany do 205 losowo wybranych małych, zatrudniających do 50 pracowników organizacji, w których w latach 1999–2004 został wdrożony i certyfikowany SZJ według norm ISO serii 9000.

Respondenci odesłali 117 wypełnionych kwestionariuszy (57% ogółu wysłanych). Próbę badawczą stanowiły małe firmy handlowe (12%), organizacje świadczące różnego rodzaju usługi, w tym usługi publiczne (28%) oraz firmy produkcyjne (60%). Badane organizacje były zlokalizowane na terenie wszystkich województw Polski. Wśród organizacji, które odesłały wypełnione kwestionariusze było 46 (39%) firm mikro – zatrudniających do 10 pracowników.

Choć w większości respondenci posiadali tylko certyfikowany SZJ wg normy ISO 9001 (62%), to spora

część organizacji wdrożyła także dodatkowo inne systemy, takie jak: ISO 14001 (10%), AQAP (13%) oraz HACCP (15%).

Zagadnienia w kwestionariuszu badawczym pogrupowano w 5 kategorii:

1. Podstawowe dane o organizacji
2. Szkolenia na temat systemów zarządzania jakością
3. Wdrażanie systemu zarządzania jakością
4. Certyfikacja systemu zarządzania jakością
5. Bieżące funkcjonowanie systemu zarządzania jakością i jego doskonalenie.

W opracowaniu tym zostaną przedstawione najważniejsze wyniki i wnioski odnoszące się do problematyki szkoleń związanych z wdrażaniem systemów jakości.

Ocena szkoleń

Ocena jakości oferty szkoleniowej opierała się na wskazaniu przez respondentów czterech najważniejszych czynników, w ramach każdej z dwóch kategorii:

- czynników, które w największym stopniu przyczyniły się do pozytywnej oceny szkolenia dotyczącego systemu zarządzania jakością;
- elementów, które w szkoleniach dotyczących systemów zarządzania jakością należałoby zmienić, poprawić lub uzupełnić.

Przy doborze czynników uwzględniono cztery wymiary, konieczne według [8] w ocenie szkoleń: zadowolenie uczestnika, umiejętność przekazywania wiedzy, odpowiedzialność tematyki do specyfiki pracy osoby szkolonej, pozytywny wpływ wiedzy na wyniki organizacji.

Ważny wpływ na dobór i układ czynników ujętych w kwestionariuszu miały prowadzone przez autora badania zadowolenia uczestników różnego rodzaju szkoleń związanych z zarządzaniem jakością. Czynniki te wyselekcjonowano spośród ponad 50 elementów,

które przedstawiciele małych organizacji wskazywali w ocenach dotyczących szkoleń.

Czynniki wpływające na pozytywną ocenę szkoleń dla małych organizacji

W 112 ankietach zaznaczono 4 czynniki, w 3 ankietach – trzy czynniki, a w 2 przypadkach – tylko jeden. Wśród zasugerowanych w kwestionariuszu ośmiu elementów, największą liczbę wskazań uzyskały kolejno (w nawiasie podano % ogółu odesłanych kwestionariuszy, w których zaznaczono daną odpowiedź):

- przystosowane do potrzeb małych organizacji materiały szkoleniowe – 86 wskazań (74%),
- doświadczenie trenerów jako konsultantów w małych firmach – 79 wskazań (67%),
- duża liczba ćwiczeń dotyczących omawianych zagadnień – 70 wskazań (60%),
- interesujący, zróżnicowany sposób prowadzenia zajęć – 61 wskazań (52%).

Na kolejnych miejscach znalazły się:

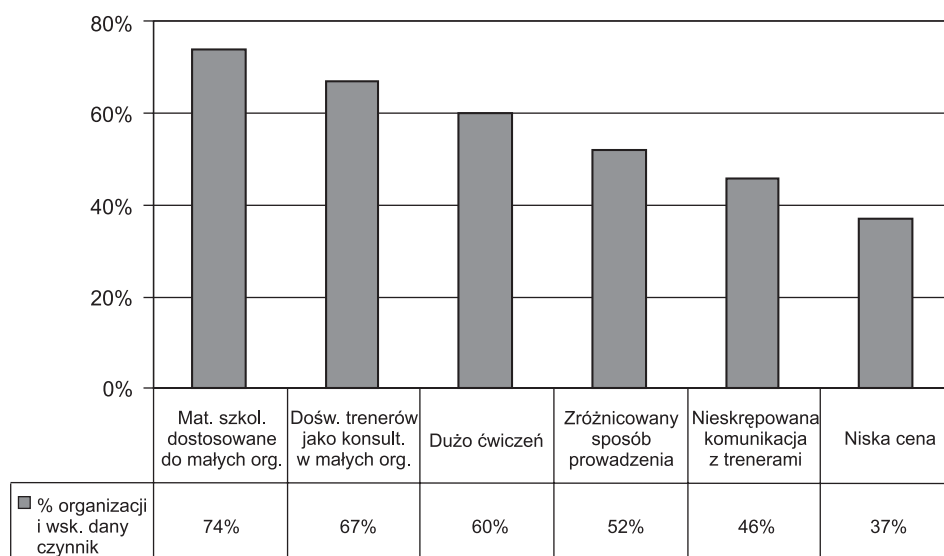
- możliwość nieskrępowanej komunikacji z trenerami – 54 wskazania (46%) oraz
- niska cena za udział w szkoleniu – 43 wskazania (37%).

Wyniki te przedstawiono na rys. 1.

Nieco zaskakujące, największe znaczenie przypisane przez respondentów materiałom szkoleniowym wynika z obaw przed sytuacją, gdy po zakończeniu współpracy z konsultantami trudno będzie sobie poradzić z obsługą SZJ. Świadczy to także o braku przystępnych, co do formy i treści, dla przedstawicieli małych organizacji, zasobów wiedzy związanej z SZJ, bądź chociażby – świadomości istnienia źródeł takiej wiedzy.

Potrzeba posiadania przydatnych w bieżącej obsłudze systemu materiałów szkoleniowych, okazała się być szczególnie silna w grupie przedsiębiorstw mikro. Aż 42 na 46 (tj. 91%) uczestniczących w badaniu najmniejszych organizacji wskazało tę opcję. W grupie

organizacji większych czynnik ten zaznaczono w 44 przypadkach na 71 uczestniczących w badaniach (62%). Świadczy to o większym w grupie mikroprzedsiębiorstw poczuciu niepewności, co do koniecznych metod nadzorowania i doskonalenia funkcjonującego SZJ. Często, przy dokonywaniu analizy potrzeb małych organizacji dotyczących normatywnych systemów zarządzania, powtarzane są obawy związane z prowadzeniem wewnętrznych audytów jakości. Reprezentanci tego sektora zaznaczają, że praktycznie bezużyteczne w przygotowaniu się do audytów są dla nich najczę-



Rys. 1. Czynniki determinujące pozytywny odbiór szkoleń dotyczących SZJ w małych organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

ściej spotykane w literaturze przedmiotu, lakoniczne komentarze do kolejnych wymagań normy ISO 9001. Należy wnioskować, że szczególnie małym organizacjom potrzebne są materiały szkoleniowe, które w dłuższej perspektywie będą stanowiły kompletną i czytelną „instrukcję obsługi” ich systemu jakości, a nie jedynie konspekt zajęć.

Miejsca drugiego i trzeciego, co do znaczenia, elementów warunkujących powodzenie szkoleń, czyli doświadczenia trenerów we wdrażaniu SZJ w małych organizacjach oraz dużej liczby ćwiczeń związanych z omawianymi zagadnieniami, podkreślają znaczenie umiejętności posługiwania się praktyką w trakcie szkoleń. Preferencje te szczególnie dają się zauważyć w grupie organizacji należących do branż usługowej i handlowej. Aż 39 na 47 (tj. 83%) spośród tych respondentów wskazało wspomniany, drugi w kolejności znaczenia czynnik, a 35 (czyli 74%) – trzeci. Te dwa czynniki zostały także częściej wskazane przez grupę organizacji, w których SZJ funkcjonuje dłużej niż trzy lata (tj. od roku 2001 i wcześniej). Na badanych 60 takich organizacjach aż 47 (tj. 78%) wskazało rolę doświadczenia trenerów we wprowadzaniu SZJ, a 41 (tj. 68%) – dużej liczby ćwiczeń w trakcie zajęć. Odpowiednio 57% i 48% organizacji, w których SZJ funkcjonuje krócej niż trzy lata wskazało wspomniane dwa czynniki. Jako przyczynę tak wyraźnego podziału można określić fakt docenienia przez małe organizacje w dłuższej perspektywie, ciągle jeszcze rzadkich, „szytych na ich miarę” rozwiązań preferujących jak największy udział pracowników w projektowaniu SZJ. Rozwiązania takie lansowane są zwykle przez doświadczonych trenerów, doskonale zdających sobie sprawę, że wszelkie „gotowce” dokumentów systemowych nie sprawdzają się zazwyczaj w praktyce, przysparzając organizacjom wielu kłopotów i dodatkowych

kosztów. Reasumując, trzeba zaznaczyć, że szkolenia jako jednorazowe usługi przestają być dla małych organizacji wystarczające. Powinny być częścią kompleksowej oferty obejmującej także możliwość pogłębienia wiedzy, wyjaśnienia nie w pełni rozumianych zagadnień, czy też bieżącego konsultowania działań praktycznych. Preferencje te podkreśla stosunkowo duża liczba wskazań, jaką uzyskał piąty w kolejności czynnik (46% respondentów) – „dobra, nieskrępowana i stała komunikacja z trenerami”.

Elementy, które w szkoleniach należałoby poprawić

W 114 ankietach zaznaczono cztery czynniki, w 2 ankietach – trzy, a w 1 przypadku – dwa czynniki. Wśród ośmiu elementów największą liczbę wskazań uzyskały kolejno (w nawiasie podano % odesłanych kwestionariuszy, w których zaznaczono daną odpowiedź):

- więcej informacji na temat podejścia procesowego – 102 wskazania (87%),
- posługiwać się przykładami dostosowanymi do branży – 93 wskazania (79%),
- uprościć język materiałów szkoleniowych – 76 wskazań (65%),
- więcej ćwiczeń związanych z opracowaniem dokumentacji – 73 wskazania (62%).

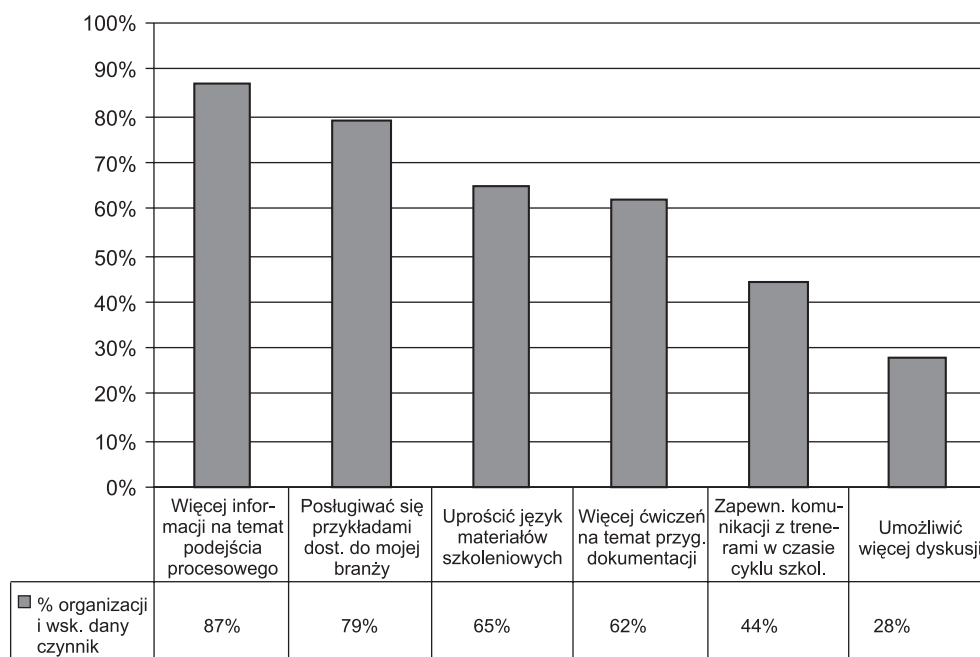
Na kolejnych miejscach znalazły się:

- zapewnić komunikację z trenerami w czasie szkolenia – 52 wskazania (44%),
- umożliwić więcej dyskusji – 33 wskazania (28%).

Wyniki te przedstawia rys. 2.

Najistotniejszym wnioskiem płynącym z tego fragmentu badań jest wyraźne zaznaczenie potrzeb przedstawicieli małych organizacji odnośnie do podejścia procesowego. Pozornie trudno jest wytłumaczyć fakt tak powszechnego przypisywania przez pracowników małych organizacji dużej

rangii zagadnieniu, mało przez nich znanemu. Jak jednak wynika z obserwacji, już nawet przelotny kontakt z podstawami podejścia procesowego (np. w kontekście omawiania wymagań p.4.1 normy ISO 9001), uzmysłowić może ważne jego zalety, uniwersalizm oraz naturalny związek z funkcjonowaniem każdego typu organizacji. Z drugiej strony, jak wykazały badania autora dotyczące analizy problemów stwierdzanych w trakcie audytów certyfikacyjnych, brak zrozumienia idei podejścia procesowego oraz dostosowanych do specyfiki



Rys. 2. Elementy, które należałoby w szkoleniach dotyczących SZJ w małych organizacjach zmienić, poprawić lub uzupełnić

Źródło: opracowanie własne.

małych organizacji metod nadzorowania procesów, redukują praktycznie do zera użyteczność SZJ jako narzędzia służącego do poprawy efektywności zarządzania. Wśród 102 organizacji, które zaznaczyły tę opcję, było aż 57 (na 60 – czyli 95%) tych, w których SZJ funkcjonuje 3 lata lub dłużej. Organizacje te jak widać porównały aktualną postać wymagań dla systemu jakości z wcześniejszą i uznając zalety podejścia procesowego określili swoje potrzeby lepszego poznania tego zagadnienia.

Drugi, co do znaczenia czynnik, który należałoby w szkoleniach na temat SZJ poprawić, to liczba przykładów dostosowanych do branży danej organizacji. Aż 93 (79%) organizacje uznały ten postulat za istotny. W liczbie tej dał się zauważyć większy udział organizacji reprezentujących sferę usługową i handlową (aż 42 na 47, tj. 89%) niż organizacji produkcyjnych (51 spośród 70, tj. 73%).

Podobnie jak w przypadku identyfikacji czynników sukcesu szkoleń, element dotyczący materiałów szkoleniowych (76 wskazań, tj. 65% organizacji) zaznaczyło wyraźnie więcej organizacji najmniejszych (do 10 pracowników). Prawie tak samo liczna była grupa organizacji uznających za istotny postulat większej liczby ćwiczeń na temat przygotowania dokumentacji (73 wskazania, tj. 62% badanych organizacji). Jak widać, element ten został pod względem liczby wskazań podobnie sklasyfikowany, jak w kategorii czynników sukcesu. Wśród organizacji, gdzie SZJ funkcjonował dłużej niż 3 lata, element ten wskazało ok. 73% (44 z 60) respondentów, podczas, gdy w grupie organizacji, gdzie system działa krócej – już tylko 51% (29 z 57). Istotna była tu także przewaga wskazań małych organizacji posiadających więcej niż jeden certyfikowany system zarządzania. Na 44 respondentów reprezentujących tę grupę, aż 31 (70%) wskazało omawiany czynnik.

Postulat zapewnienia komunikacji z trenerami w czasie cyklu szkoleniowego zajmuje tę samą 5. pozycję w rankingu, jak analogiczny element należący do grupy czynników sukcesu (52 wskazania, tj. 44% organizacji). Potrzeba dyskusji w trakcie szkoleń używała 33 wskazania (tj. 28% badanych organizacji). Wynik ten, w kontekście przedstawionych wcześniej informacji, stanowi paradoks – z jednej strony małe organizacje oczekują dużej liczby ćwiczeń, a z drugiej, tylko niewielka ich część chce podejmować dyskusję.

Podsumowanie

Wdrażanie systemów jakości w małych organizacjach stanowić będzie podstawowy mechanizm przyrostu certyfikowanych systemów zarządzania – zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, w perspektywie najbliższych lat. Dynamika tego procesu wynika z wymagań otoczenia gospodarczego oraz z rosnących możliwości uzyskania dotacji na działania związane z wdrażaniem systemu jakości oraz jego certyfikacją.

Specyfika małych organizacji nakłada na podmioty wspomagające wdrażanie systemów zarządzania w tym sektorze warunki, które niestety nie są zwykle spełniane. Chodzi o tak poprowadzony proces wdrażania, by system jakości mógł skutecznie funkcjono-

wać po zakończeniu współpracy z konsultantami. Szczególną rolę w projektowaniu takiego systemu musi odgrywać umiejętnie zastosowane podejście procesowe.

Przedstawione wyniki stanowią pierwszy element badań pilotażowych, których celem była kompleksowa analiza preferencji i problemów sektora małych organizacji dotyczących systemów zarządzania jakością z uwzględnieniem roli podejścia procesowego.

Badania wskazały, że kluczowymi czynnikami sukcesu szkoleń z zakresu systemów jakości są takie elementy, jak: materiały szkoleniowe uwzględniające specyfikę małych organizacji, doświadczenie trenerów we wdrażaniu systemów jakości oraz dużo praktycznych ćwiczeń. Jako podstawowe problemy wymagające poprawy określono konieczność dobrego przekazania idei podejścia procesowego, potrzebę stosowania odpowiednich, dostosowanych do specyfiki danej organizacji przykładów oraz uproszczenie języka materiałów szkoleniowych z zakresu SZJ. Jednocześnie dały się zauważyć istotne różnice w zakresie preferencji w zależności od: branży małych organizacji, ich wielkości (organizacje mikro a małe), czasu funkcjonowania systemu jakości w organizacji oraz liczby posiadanych certyfikowanych systemów zarządzania.

W podobny do przedstawionego wyżej sposób przeprowadzono analizę dotyczącą wdrażania SZJ, jego certyfikacji oraz funkcjonowania w małych organizacjach. W następstwie tych badań przeprowadzono analizę statystyczną ustalającą związek elementów podejścia procesowego z systemami jakości małych organizacji oraz postrzeganie wpływu tego podejścia na zadowolenie klientów.

dr inż. Piotr Grudowski

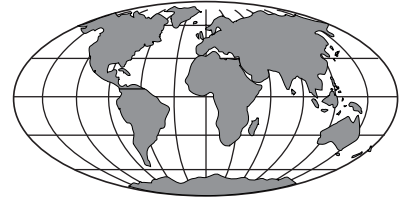
Zespół Inżynierii Jakości i Metrologii
Wydział Mechaniczny Politechniki Gdańskiej

^{*)} W artykule przyjęto, że mała organizacja to taka, która zatrudnia 1-50 pracowników.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Fourteen Years of ISO 9000 Impact, Criticisms, Costs and Benefits*, „Business Horizons”, vol. 44 (3) maj-czerwiec 2001.
- [2] GRUDOWSKI P., *Księga jakości według normy ISO 9001:2000. Przykład z komentarzem. Metodyka opracowania*, ODDK, Gdańsk 2004.
- [3] GRUDOWSKI P., *System zarządzania jakością wg normy ISO 9001 w małej firmie. Dokumentacja. Wdrażanie. Audyt*, OPO – AJG, Bydgoszcz 2004.
- [4] HOUSER B., KOMERS K., *The Truths about ISO 9000*, „Tapping Network Journal” 1994.
- [5] McTEER M.M., DALE B.G., *Are the ISO 9000 Series of Quality Management System Standards of Value to Small Companies?*, „European Journal of Purchasing and Supply Management” vol. 1 (4), 1994.
- [6] *Poradnik ISO 9001 dla małych firm. Metody postępowania*, PKN, Warszawa 2003.
- [7] Raport z oceny programu *Dotacja na uzyskanie certyfikatu edycja 2003* (<http://www.parp.gov.pl/raport17.html>), Warszawa 2004.
- [8] RUMMLER G.A., BRACHE A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] SEDDON J., *The Case Against ISO 9000*, Oak Tree Press, London 2001.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Jak postępują wielcy menedżerowie?

Marcus BUCKINGHAM, *What Great Managers do?*, „Harvard Business Review”, March 2005, s. 70–79.

Marcus Buckingham jest konsultantem i trenerem zajmującym się zagadnieniami przywództwa. Jest także współautorem książek: First, Break All the Rules i Now, Discover Your Strengths. Niniejszy artykuł zawiera fragmenty jego ostatniej książki The One Thing You Need to Know.

Dobrzy liderzy świetnie trafiają w potrzeby wszystkich pracowników. Wielcy menedżerowie zaś starają się odkrywać, rozwijać i umacniać indywidualne różnice między swoimi podwładnymi. „To najlepszy szef, jakiego kiedykolwiek miałem” – takie zdanie pada od czasu do czasu w rozmowach, ale konia z rzędem temu, kto wyjaśni, co tak naprawdę ono znaczy. Co odróżnia dobrego szefa od przeciętnego? Co powoduje, że dla jednego pracownicy są gotowi na poświęcenia, a dla innego nie? Jak postępują wielcy menedżerowie?

Autor zaczął swoje badania od przeglądu pracy 80 000 menedżerów prowadzonych przez Instytut Gallupa, a następnie przez dwa lata prowadził pogłębioną analizę zachowań wybranych menedżerów odnoszących największe sukcesy rynkowe. Podstawowym wnio-

skiem, jaki nasuwa się po tych badaniach, jest to, że co prawda stylów zarządzania jest tak wiele, jak zarządzających, ale tym, co łączy najlepszych, jest umiejętność odkrywania i wykorzystywania indywidualności swoich podwładnych. Różnice są integrowane w jeden plan działań organizacji.

Gra w szachy

Jak w praktyce wygląda gra w szachy? Kiedy autor odwiedził Michelle Miller, założycielkę ponad 4 tysięcy sklepów Walgreens, zobaczył, że drzwi jej gabinetu są niemal całkowicie wyklejone planami działań. Michelle zatrudnia ludzi o bardzo różnych doświadczeniach i charakterach. Podstawą jej pracy staje się zatem taki podział zadań, aby uniknąć konfliktów osobowości i porażki firmy na rynku, a jednocześnie zapewnić pracownikom indywidualny rozwój. W większości sklepów Walgreens pracownicy są odpowiedzialni nie tylko za obsługę klientów, ale także za dostawy, porządek, prowadzenie wszelkich reklamacji i zwrotów. Organizacja pracy wymusza osobistą imienną odpowiedzialność za sklep. Pozwala to także zrozumieć sposób funkcjonowania całości. Jednocześnie jednak, jeśli któryś z pracowników nie ma predyspozycji do zajmowania się jakąś domeną, automatycznie zmienia się zakres wykonywanych

przez niego prac. W ten sposób właścicielka dobiera pracowników np. parami, aby całość pracy mogła być wykonywana na najwyższym z możliwych poziomów, a jednocześnie każdy z pracowników był usatysfakcjonowany.

Wielcy menedżerowie są romantykami

Sposób postępowania Michelle może sugerować, że mamy do czynienia ze średnio zdolnymi pracownikami, z których każdy wykonuje swą pracę na możliwie niskim poziomie. Tymczasem odkrywanie indywidualnych preferencji jest bardzo potężnym narzędziem.

Po pierwsze, zidentyfikowanie preferencji i indywidualnych możliwości każdej z osób pozwala na oszczędzenie czasu. Żaden z pracowników, choćby najbardziej utalentowany, nie jest absolutnie wszechstronny. Michelle mogłaby na przykład zmuszać wszystkich do zajmowania się reklamacjami. Nie wszyscy jednak mają charakter, który ułatwia rozwiązywanie problemów w sytuacji konfliktowej.

Po drugie, podział pracy według indywidualnych preferencji powoduje, że pracownicy są bardziej odpowiedzialni.

Po trzecie, wzajemne uzupełnianie się pracowników pozwala na budowanie poczucia jedności i przynależności do zespołu. Jedno-

częście doceniają oni pracę innych i uczą się od nich nowych umiejętności i innego spojrzenia na organizację. Innymi słowy – podwładni potrzebują się nawzajem.

Po czwarte, podział pracy oparty na indywidualnych preferencjach w zdrowy sposób przełamuje dotychczasową hierarchię.

Koncentrowanie się przez menedżerów na różnicach wśród pracowników nie wynika tylko i wyłącznie z przesłanek racjonalnych. Wielcy menedżerowie są romantykami – zafascynowanymi indywidualnością swych pracowników dla samej wartości różnic. To stanowi element ich natury.

Trzy dźwignie

Fascynacja różnicami nie jest jednak wystarczającym elementem, pozwalającym na dobre funkcjonowanie organizacji. Aby dobrze zarządzać podwładnymi, trzeba poznać: ich mocne strony, czynniki wyzwalające te mocne strony oraz ich sposób uczenia się.

Jak najwięcej mocnych stron

Określenie mocnych i słabych stron pracowników zabiera sporo czasu. Dlatego też dobry menedżer spędza wiele czasu poza swoim biurkiem, obserwując reakcje ludzi na wydarzenia, słuchając i zapamiętując co komu sprawia trudność, a co satysfakcję. Nie istnieje substytut tego rodzaju obserwacji. Wiele informacji można otrzymać, zadając następujące pytania i uważnie słuchając odpowiedzi:

- jaki był twój najlepszy dzień w pracy w ciągu ostatnich trzech miesięcy,
- jaki był twój najgorszy dzień w pracy w ciągu ostatnich trzech miesięcy?

Tego rodzaju pytania powinny być powtarzane okresowo. Menedżer może wtedy zaobserwować zmiany w podejściu do problemów wśród swoich podwładnych. Trzeba też pamiętać, że mocną stroną nie jest to, w czym pracownik jest dobry, ale czynności, które spr-

wiają mu przyjemność i które może dzięki ciągłemu powtarzaniu doprowadzić do perfekcji. Pytanie o mocne strony może pomóc podwładnemu myśleć o swoich zainteresowaniach i umiejętnościach.

Podobnie też słabą stroną nie jest to, z czym pracownik sobie nie radzi, ale to co wykonuje bez zapału i co zabiera mu najwięcej energii. Pytanie o najgorszy dzień w pracy wymaga pogłębienia i dociekania szczegółów. Pozwoli to bowiem określić, jakich czynności pracownik chciałby uniknąć w swej codziennej pracy.

Mimo że pytania dotyczą zarówno mocnych, jak i słabych stron, to jednak menedżer powinien koncentrować się na mocnych punktach. Według tradycyjnego podejścia uważa się, że zadaniem menedżera jest identyfikowanie i przezwyciężanie słabych stron. Niemniej jednak badania przeprowadzone przez Alberta Bandurę, ojca teorii uczenia się, wskazują, że to pewność siebie, a nie świadomość siebie jest najsilniejszą zapowiedzią umiejętności radzenia sobie z problemami i osiagania celów. I przeciwnie, samoświadomość czasami nawet opóźnia osiaganie celów.

Wielcy menedżerowie wyczuwają te zależności instynktownie. Rozumieją też, że ich praca nie polega na uświadamianiu pracownikom ich ograniczeń, ale na wzmacnianiu ich optymizmu i wiary we własne siły. Dlatego też koncentrują się na mocnych stronach swoich podwładnych.

Można by mieć obawy, czy podejście bazujące na mocnych stronach może spowodować przesadną pewność siebie pracowników. Wielcy menedżerowie umieją jednak temu przeciwdziałać poprzez odpowiedni dobór zakresu i trudności stawianych im zadań. Wiedzą, że ich największym zadaniem jest wykreowanie wśród podwładnych specyficznego stanu ducha: z jednej strony – realistycznej oceny trudności zadania, z drugiej zaś – nierealistycznego optymizmu i wiary, że zadanie jest do wykonania.

Powstaje pytanie, co robić w przypadku porażek pracowni-

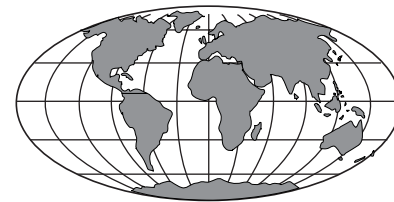
ków. Pierwsza porażka zwykle uświadamia np. niedostateczny wysiłek, może zasiać zwątpienie i wymaga ukierunkowania na następne wyzwania. Jeśli jednak porażki powtarzają się, pokazują słabe strony i niedopasowanie osoby do roli. W takim przypadku istnieją cztery sposoby przezwyciężenia porażki. Jeśli problem przerasta zasób wiedzy lub umiejętności, rozwiązanie jest proste: odpowiednie szkolenie. Jeśli to nie pozwala na polepszenie efektywności pracownika, oznacza to, że pewne zadania przekraczają talenty człowieka. Zadaniem menedżera jest zatem przezwyciężenie słabych stron i zneutralizowanie ich. Drugi sposób może zatem polegać na znalezieniu pracownikowi partnera, który go wesprze (np. w pozyskiwaniu informacji). Trzecim sposobem jest zaangażowanie technologii do pomocy podwładnemu (np. narzędzi informatycznych).

Jeśli powyższe sposoby zawiodą, pozostaje tylko przeorganizowanie pracy podwładnego. Ta metoda wymaga jednak od menedżera kreatywności i wymyślenia innego sposobu wykonywania określonych prac oraz odwagi, aby nową wizję wcielić w życie.

Wyzwól dobre działanie

Mocne strony podwładnego nie są jedynym elementem, na który menedżer musi zwracać uwagę. Potrzeba właściwych bodźców, aby pracownicy zechcieli przełamać swój opór wobec wyzwań i zaczęli działać. Dobranie złych bodźców może spowodować wręcz odwrotny skutek.

Bodźce te mogą się wiązać na przykład z organizacją czasu pracy. Zdarzają się pracownicy, którzy nie lubią porannego wstawania



i najlepiej funkcjonują popołudniami. Elastyczność czasu pracy może pozwolić im na wykorzystanie mocnych stron.

Dla niektórych pracowników znaczenie ma czas spędzany z szefem i jego dyskretna kontrola. Daje im to bowiem poczucie bezpieczeństwa i stanowi potwierdzenie dobrze wypełnianych obowiązków. Dla innych ważna jest niezależność. Kontrolę szefa traktują jak brak zaufania do ich umiejętności i doświadczenia.

Jak widać, bycie dobrym menedżerem wymaga indywidualnego podejścia do każdego pracownika tak, aby wyzwolić jego chęć do pracy i w pełni wykorzystać wszystkie talenty.

Do największych „wyzwalaczy” energii zalicza się uznanie – i to uznanie nie wyrażone w pieniądzu. Jeśli ktoś ma wątpliwości co do roli uznania, warto zrobić prosty eksperyment: zacząć ignorować jedną z najlepiej opłacanych organizacyjnych gwiazd i obserwować jej reakcje.

Większość menedżerów zdaje sobie sprawę z roli uznania w zarządzaniu ludźmi. Dobrzy menedżerowie są jednak świadomi, że każdemu z pracowników zależy na innej publiczności. Dlatego też bodźce muszą być tak dobrane, aby umożliwić uznanie tych, na których pracownikowi najbardziej zależy (np. szef, współpracownicy, klienci). To stanowi najważniejsze wyzwanie dla menedżera. I nie jest prawdą, że tego zindywidualizowanego podejścia nie można stosować w dużych organizacjach. W jednej ze światowej sieci banków każdego roku ogłasza się listę najlepszych pracowników, a każdy ze zwycięzców otrzymuje specjalną, indywidualną nagrodę. Jedynymi ograniczeniami są: wysokość tej nagrody, która nie może przekra-

czać 10 000 USD i to, że nie jest ona wypłacana w gotówce. Każdy z potencjalnych zwycięzców sam decyduje o tym, w jakiej formie chciałby tę nagrodę otrzymać. Czasami są to wycieczki, czasami bilety lotnicze, a czasami Harley-Davidson.

Określ styl uczenia się

W teorii uczenia wyróżnia się trzy podstawowe style: analizę, uczenie się poprzez działanie i poprzez obserwację. Style te nie wykluczają się wzajemnie. Bardzo wielu ludzi wykorzystuje dwa, albo trzy wyżej wymienione sposoby, chociaż jeden jest zwykle dominujący. Niezależnie od tego, warto, aby menedżer umiał je zidentyfikować i odpowiednio dostosować swoje działania.

Pierwszym stylem jest analiza. Oznacza to, że pracownik, aby zrozumieć zadanie najpierw musi zrozumieć poszczególne jego elementy i zależności między nimi. Każdy komponent zadania jest dla niego równie ważny, dlatego podstawą w komunikacji z nim są szczegółowe informacje. Dopiero zrozumienie nawet najdrobniejszych szczegółów pozwala pracownikowi poczuć się bezpiecznie. Współpraca z tego typu podwładnym wymaga dania mu dużej ilości czasu na przestudiowanie problemu, na przygotowanie się. Analityk nie znosi błędów, dlatego też rzucanie go na głęboką wodę i oczekiwanie, że szybko się odnajdzie w nowej sytuacji, nie ma większego sensu.

Przeciwieństwem analityka jest pracownik, który uczy się przez działanie. Dla niego teoretyczne rozważania problemu nie mają znaczenia. Sensem jego uczenia się są próby i błędy. Przygotowanie nie jest w żadnej mierze inspirujące. Dlatego też zadaniem menedżera współpracującego z taką osobą jest dawanie jej z początku w miarę prostych, realnych do wykonania zadań, a następnie zwiększanie stopnia ich trudności. Pracownik skoncentrowany na działaniu popełnia błędy, ale są one dla niego nieocenionym źródłem uczenia się.

Trzeci styl to obserwator. Osoby go reprezentujące ani nie są mistrzami analizy problemów, ani nie koncentrują się na działaniu. Z tego też powodu rzadko są wybitnymi studentami, nie wyróżniają się też w trakcie tradycyjnych szkoleń. Nie oznacza to, że są mało zdolni i trudniej przychodzi im uczenie się. Największe znaczenie ma dla nich możliwość obserwowania działań innych, zobaczenie jak wygląda dany proces od początku do końca, jak wykonuje się określone zadanie. Obserwacja jest jak oglądanie fotografii, dające możliwość skupienia się na takich szczegółach, które są dla obserwatora istotne i zobaczenia ich miejsca w całej kompozycji. Obserwatorzy są zatem w stanie zrozumieć poszczególne elementy zadania tylko wtedy, gdy zobaczą całość. Najlepszym sposobem uczenia obserwatora jest zatem wyprowadzenie go z klasy, trzymanie z dala od podreęczników, reguł, przepisów i pozwolenie, aby uczył się od bardziej doświadczonych kolegów.

Największym wyzwaniem dla dobrych menedżerów jest docenianie indywidualności i różnic osobowości swoich podwładnych. Nie oznacza to, że nie muszą dysponować innymi umiejętnościami. Muszą oczywiście zatrudniać właściwych ludzi, stawiać zadania, realizować cele organizacji, dobrze się komunikować – również z własnymi przełożonymi. Istotną umiejętnością jest jednak umiejętność gry w szachy, czyli uzależnianie kolejnego ruchu od zachowań pracowników. U podstaw leży zaś świadomość, że nie można wszystkich podwładnych motywować w jednaki sposób.

Preferencje dotyczące stylu uczenia się, mocne strony, wrażliwość, sposób postrzegania *etc.* są jak różnice grup krwi. I jak grupy krwi, rzadko udaje się je zmienić. Prawdziwie wielcy menedżerowie nie usiłują zatem zmieniać stylu swoich podwładnych.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

