

- Stoi na stacji lokomotywa – rozmowa z ANDRZEJEM SADOWSKIM, wiceprezydentem Centrum im. Adama Smitha 3

- „Lekkość słowa”. Kilka uwag o zarządzaniu złożoną uczącą się organizacją fraktalną w turbulentnym globalnym otoczeniu – Czesław Mesjasz 7
- Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji – Marian Hopej 12
- Analiza czynników wpływu w systemie zarządzania typu *project management* (PM) – Magdalena Rogalska, Zdzisław Hejducki 15
- Klaster przemysłowy w systemie zarządzania funduszami strukturalnymi – Tadeusz A. Grzeszczyk 19
- Funkcja kierownika projektu – Marek Pawlak 22
- Telepraca – formy organizacyjne i możliwości rozwoju – Adam Birski 26

FINANSE

- Procedura szacowania kosztu kapitału własnego uwzględniająca specyfikę rynków wschodzących – Dariusz Zarzecki, Katarzyna Byrka-Kita 30

JAKOŚĆ

- Badanie efektów wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 i ISO 14001 – Jacek Mazurkiewicz, Marzena Mendzik, Janusz Kliś 36

MARKETING

- Zarządzanie wartością dla klienta w organizacji o rozmytych granicach – Maciej Mitreğa 39

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 42

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowe strategie na rynku dóbr konsumpcyjnych – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 45

KRONIKA TNOiK 48

KONFERENCJE 48

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 2 (781) 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 Bronisław Stawicki; 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 złotówkach 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-biały:
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.

Stoi na stacji lokomotywa

Rozmowa z ANDRZEJEM SADOWSKIM, wiceprezydentem Centrum im. Adama Smitha

Co stanowi dzisiaj kanon myśli liberalnej?

To samo, co dwa wieki temu, tylko że poddawany jest on deformacjom i próbuje się go zawłaszczyć. Przejawem tego było chociażby przyznanie nagrody imienia Stefana Kisielewskiego politykowi, którego myślenie i działanie jest antytezą liberalizmu. Dodatkowo z perwersyjnym uzasadnieniem: za „odwagę bycia liberalnym”. Liberalizm jest doktryną i filozofią polityczną tylko w części odnoszącą się do kwestii gospodarczych. Dlatego osobiście odwołuję się do „wolnego rynku”, bo to termin ekonomiczny, a nie polityczny. Istotą liberalizmu, w tym wolnego rynku, jest wolność. Jeden z najlepszych jej opisów dał przedwojenny polski ekonomista Ferdynand Zweig, mówiąc, że wolność jest najlepszą, najtańszą i najefektywniejszą sztuką rządzenia i gospodarowania. A naturalną konsekwencją wolności jest własność prywatna i swoboda zawierania umów. Jest to kwintesencja liberalizmu gospodarczego. Siłą rzeczy odwołuje się on do ograniczonej i ściśle zdefiniowanej roli państwa. Tylko państwo ograniczone do swych tradycyjnych funkcji może je skutecznie i z pożytkiem wykonywać, dbając i zachowując wolności własnych obywateli. W praktyce, za każdym razem, kiedy próbowano zastąpić niewidzialną rękę wolnego rynku widzialną ręką urzędnika, kończyło się to wzrostem władzy biurokracji i zubożeniem obywateli. Politycy i zastępy partyjnej biurokracji nie tworzą bogactwa. Mogą co najwyżej mniej lub bardziej nieefektywnie je redystrybuować. Przykładem magicznego myślenia o bogactwie jest próba przyjęcia tzw. sześciolatki, tj. Narodowego Planu Rozwoju. Jego filozofia jest taka sama, jak w przypadku wszystkich poprzednich dokumentów tego typu: jak rząd będzie miał dużo naszych pieniędzy, to się o nas zatroszczy. Trzeba pamiętać, że rządy nie dysponują jakimikolwiek innymi pieniędzmi oprócz tych, które zabiorą obywatelom i przedsiębiorcom. Musimy nie tylko zarobić na wydatki budżetu państwa, ale także pokryć deficyt od lat produkowany przez sektor państwowy.

Warto przy tym przypomnieć, że wolny rynek jest nie tylko rozwiązaniem uczciwym i efektywnym, ale także najlepiej zaspokaja potrzeby tych, którzy są mniej zaradni i efektywni. Świadczą o tym przeprowadzone badania, które wskazują, że ludziom mniej zamożnym w krajach bardziej rynkowych żyje się znacznie lepiej, niż w państwach ustawowego dobrobytu.

Dlaczego w takim razie w publicznej debacie łatwiej jest „sprzedać” dowolną bzdurę niż zdroworozsądkowy (wolnorynkowy) pogląd, np. że nie można wydać więcej niż się ma?

Taka sytuacja ma miejsce od niepamiętnych czasów. W *Historii Anglii*, wydanej w XIX w., jej autor



T. Buckley stwierdził, że fałszywe poglądy w ekonomii przyniosły więcej strat niż najkrwawsze wojny. XX wiek w bolesny sposób potwierdził ten pogląd. H. Hazlitt słusznie zauważył, że miasto zburzone przez bomby można odbudować, ale nie da się odbudować miasta, w którym obowiązuje kontrola czynszów.

Dlaczego tak się dzieje? Bo umysł ludzki jest najciemniejszym miejscem we wszechświecie. W nim lęgną się fałszywe wyobrażenia o rzeczywistości i projekty inżynierii społecznej, gospodarczej, a obecnie obyczajowej. Skłonność do dawania wiary rozwiązaniom magicznym jest tym silniejsza, im wolność i własność są słabiej upowszechniane, a ludzie nie biorą udziału w uczciwej wymianie owoców swojej pracy na wolnym rynku. Uzależniają się ich od partyjnej biurokracji, która wmawia im, że tylko ona rozwiąże ich problemy. W państwach, gdzie to ma miejsce, obywatele mają wyuczoną „naturalną” skłonność do formułowania roszczeń i unikania odpowiedzialności. Sytuacja w niektórych krajach starej Unii Europejskiej jest tego najlepszym przykładem. Ostatecznie na rynku politycznym walczą ze sobą ci, którzy obiecują trochę mniej z tymi, którzy obiecują więcej. To „mniej” i „więcej” wprowadzie nigdy potem nie chce się spełnić, ale wówczas zawsze można zwalić winę na globalizację, wyż demograficzny, kryzys na giełdzie w Nowym Jorku, czy niewłaściwą wartość tej czy innej waluty. A przecież – skamlą potem głosiciele fałszywych poglądów – ich jedyną winą było to, że chcieli dobrze dla wszystkich. Przywódcy Związku Radzieckiego też chcieli dobrze, a wychodziło tak jak zwykle. ➔

Nigdy nie można brać sloganów propagandowej natury za jakiegokolwiek rozwiązania. Jeśli zwolenników gruszek na wierzbie jest więcej niż wyznawców prostych zależności matematycznych, to w warunkach demokracji właściwie nie ma ratunku. Czasem jednak w demokracji do władzy dojdzie człowiek, który ma siłę walczyć z zabobnem.

Co jest potrzebne, żeby odnieść zwycięstwo w tak niesprzyjających okolicznościach?

Premier jednego z krajów, w którym udało się w ciągu dwóch pokoleń dokonać skoku cywilizacyjnego i wydostać się z wielowiekowej biedy, powiedział, że jedyną kwalifikacją do sprawowania władzy jest wyłącznie kwalifikacja moralna. Jeśli obywatele w to uwierzą i wybiorą ludzi uczciwych – wówczas mają szansę. Przy czym uczciwość nie ogranicza się do prostego powstrzymania się od korupcji i zwykłej kradzieży, ale polega na umiejętności wyboru właściwych dla własnego narodu rozwiązań. Wszystkie je dawno wymyślono i przetestowano. Trzeba tylko mieć odwagę zastosowania tych, które pozwalają rozwijać przedsiębiorczość i nie przeszkadzać w bogaceniu się obywatelom. Trzeba być wolnym od wpływów grup interesów i dbać o dobro kraju, a nie branży, grupy czy innej szajki, która domaga się szczególnej ochrony. Należy się ona każdemu obywatelowi i przedsiębiorcy – i to wcale nie szczególna, tylko zwykła, sprawowana przez sąd, policję i armię. Jeśli politycy mają inne poglądy, to szybko zamieniają się w akwizytorów poszczególnych firm i grup nacisku, a kraj pogrąża się w biedzie.

Wolny rynek daje obywatelom tak dużo wolności, jak to tylko możliwe. Jest to naturalne przeciwieństwo sytuacji, w której podstawowym partnerem obywatela w każdej życiowej sytuacji jest państwo, a nie inny obywatel. Za tego typu pośrednictwo bardzo drogo się płaci, niczego wartościowego nie otrzymując w zamian. Do początku XX w., jak twierdzi John Gray, obywatel brytyjski mógł przeżyć całe życie nie napotykając żadnego funkcjonariusza swojego państwa. A było to państwo wówczas najpotężniejsze i najbogatsze na świecie. Bogactwa nie dały mu jednak podboje, jak to się czasem usiłuje przedstawiać, tylko wszystko zaczęło się od pracy warsztatów tkackich. Ekspansja była skutkiem, a nie przyczyną rozwoju. Widać to zresztą bardzo dokładnie na przykładzie dwóch innych swego czasu potęg: Portugalii i Hiszpanii. Złoto całej Ameryki Południowej nie dało im bogactwa. Największym odkryciem w ekonomii było to, co napisał Adam Smith, że bogactwo bierze się z pracy, a nie ze złota, mocnej lub słabej waluty, węgla czy innych kopalin.

Podatność na bajki o równości, redystrybucji i dobrobycie jest wynikiem utraty busoli moralnej. Jeśli człowiek wyrzeknie się zasad moralnych – będzie w stanie uwierzyć w każdą bzdurę. Trzeba jednak pamiętać, że wina polityków i stopień ich oderwania od rzeczywistości jest znacznie większy niż w przypadku zwykłych obywateli, którzy wiedzą, że bez pracy nie ma kołaczy.

Czy to oznacza, że czeka nas rewolucja, w wyniku której obecne elity zostaną zmiecione ze sceny politycznej?

W Centrum żartujemy, że reprezentujemy „kapitalizm naukowy”. Formułujemy i głosimy swoje poglądy na podstawie wyników badań, a nie osobistych przekonań. Z badań, które wiele lat prowadzimy, wynika np., że społeczeństwo wcale nie jest tak krwiożercze, jak politycy i w większości opowiada się za podatkiem liniowym niż za progresją. Społeczeństwo jest zdecydowanie rozważniejsze w ocenie konkretnych problemów niż nasi politycy. Moim zdaniem proces samoeliminacji już się rozpoczął. Żadna partia nie może być już pewna swojej pozycji, nawet jak będzie zmieniać nazwy i zacierać swoją przeszłość.

Wybory prezydenckie w USA pokazały, że odwołanie się do tradycyjnych, zdroworozsądkowych wartości pozwala wygrywać w demokracji – nawet wbrew zjednoczonym elitom i mediom. Bezkompromisowe przywództwo popłaca. Czy ten przykład wpłynie w jakiś sposób na naszych polityków, przekonamy się niebawem. Stopień wyobcowania elit sięgnął tak daleko, że nie wybranym do sejmu zdarzało się publicznie z tego tytułu złożyć społeczeństwu.

Bieda czy bogactwo – wybór należy do nas. Jakie wybierzemy rozwiązania instytucjonalne, taką będziemy mieli przyszłość. Bo to nie od transferów finansowych zależy dobrobyt Polski czy krajów Afryki. Same pieniądze nie rozwiązują problemów i nie tworzą bogactwa. Powtarzanie przykładów powoli zaczyna być nużące. Mamy kraje podzielone liniami demarkacyjnymi na obszary, gdzie od lat funkcjonują tak skrajnie różne rozwiązania. Wskutek tego dziś populacja Korei Północnej jest średnio o kilka centymetrów niższa od swoich pobratymców z Południa. Komunizm doprowadził do niewyobrażalnego spustoszenia tego państwa, osiągając ostatnie swoje stadium, którym jest kanibalizm (co, *notabene* miało także już miejsce na Ukrainie w latach 30.). Mamy przykład Chin i Tajwanu. Ostatnie lata funkcjonowania ChRL pokazały, co można zrobić, nawet w kraju rządzonym przez komunistów, kiedy dopuszcza się rozwiązania wolnorynkowe, choćby w ograniczonym zakresie. To samo było w Rosji w czasach NEP-u. Mamy polską gospodarkę PRL-u i tę z początku lat 90. Nie potrzeba nam więcej przykładów, tylko uczciwości i odwagi w ocenie rzeczywistości.

Jaka jest obecnie kondycja myśli wolnorynkowej w Polsce?

Wolnorynkowe działanie, przejawiające się w krzątaniu polskich przedsiębiorców i zwykłych obywateli na pewno ma się w Polsce lepiej od myślenia i działania politycznego, które się do wolnego rynku formalnie odwołują. Mówiliśmy już o tym, dlaczego tak trudno jest zwalczać fałszywe stereotypy. Część z nich była, niestety, propagowana przez osoby, które same siebie uważały, lub co najmniej przez opinię publiczną postrzegane były jako rzecznicy liberalizmu czy spiżowe postacie wolnego rynku. Swego czasu publiczna akceptacja, skądinąd fałszywego twierdzenia, że pierwszy milion trzeba ukraść, do dziś jest cytowana przez miłośników etatyzmu i pokutuje w jałowych dyskusjach, że wolny rynek w Polsce się nie sprawdza. Tymczasem tylko na wolnym rynku można uczciwie zarobić ten mityczny milion. Pierwszy, a potem następne. Kto natomiast rzeczywiście ukradnie pierwszy milion,

ten zwykle potem kradnie następny. W państwie, gdzie funkcjonuje wolny rynek, taka sytuacja nie może mieć miejsca, bo dla złodzieja jedynym właściwym miejscem jest więzienie.

Budowniczości bogactwa Ameryki byli w znakomitej większości osobami głęboko moralnymi. O sile wyznawanych przez nich wartości świadczy choćby to, że do czasów Wielkiego Kryzysu nie spisywano umów. Słowo było wystarczającą gwarancją dotrzymania umowy.

Wolny rynek okazał się jedynym remedium na biedę. Zagłosowały na niego miliony osób, które z przymierającej głodem i cierpiącej biedę Europy przybywały do Ameryki. Do tej pory codziennie robią to mieszkańcy Meksyku. To, co teraz wydaje nam się na szczęście absurdem, że urzędnicy decydują o tym, co należy siać i kiedy zbierać, miało swój pierwowzór za czasów francuskich monarchów. Plagi głodu we Francji wywołały urzędnicze decyzje o zbieraniu niewyrośniętego zboża i zakaz zbiorów we właściwym czasie. Jak do tego dodamy prześladowania poborców podatkowych egzekwujących monopol solny, to musiało się to skończyć rewolucją. Zachowania polityków i urzędników są, mimo upływu wieków, podobne. Dwa wieki temu Alexis de Tocqueville pisał, że nikt nie może być pewien swego majątku, ani nawet życia, kiedy obraduje parlament w Paryżu. Dziś można to z pełnym przekonaniem powiedzieć o parlamencie na Wiejskiej.

Wracając do dzisiejszej Polski – rzecznikami myśli wolnorynkowej są zwykli obywatele; ci, którzy wiedzą, że nie ma obiadu za darmo i ci z przekąsem uśmiechający się, kiedy oglądają reklamy telewizyjne, namawiające ich do brania kredytów bez ograniczeń, pod wpływem każdej nagłej zachcianki. Polacy dość trzeźwo patrzą na swoje gospodarstwa domowe. Niestety jednocześnie dali sobie wmówić, że to, co jest proste i oczywiste w odniesieniu do własnego przedsiębiorstwa, po przejściu na poziom krajowej gospodarki nagle zamienia się w swoje przeciwieństwo. Pracowano na ten wypaczony pogląd całymi latami i teraz nielato go wyprostować. Ale jeśli postawić ludzi przed dobrze zdefiniowanym wyborem, to w większości opowiadają się za rozwiązaniami wolnorynkowymi, a przeciw tym, które kłócą się z ich życiowym doświadczeniem. Tymczasem nasze elity wyspecjalizowały się w stawianiu pytań, na które nie ma dobrej odpowiedzi i interpretowaniu ich wedle swoich założeń. To nie jest ani przywództwo, ani dialog społeczny, tylko mataczenie. Skutkiem tak prowadzonej działalności politycznej jest obecnie obserwowany triumf populistów wszelkich partii. Sytuacja dojrzewa więc do powstania partii reprezentujących uczciwe zasady, a nie poglądy preparowane na użytek kolejnych wyborów. Byłaby to partia moralnej i normalnej większości społeczeństwa.

Politykom i urzędnikom nie mieści się w głowach możliwość istnienia ładu spontanicznego w społeczeństwie. Nietrudno ich zrozumieć, bo przecież gdyby społeczeństwo do swojego funkcjonowania nie wymagało istnienia w takim rozmiarze polityczno-administracyjnego opiekuna, to znaczna ich przynajmniej część musiałaby się rozejrzeć za jakąś pożyteczną pracą. Ale to, że rozumiemy czyjś interes, nie oznacza wcale, że musimy mu się podporządkowywać. Państwo – w skrajnym przypadku – jest w stanie zapewnić „pra-

cę” wszystkim obywatelom i już kiedyś to zrobiło – z wiadomym skutkiem. Dziś też są takie obszary kraju, gdzie jedynymi stałymi posadami są stanowiska w administracji państwowej i tzw. budżetowce. Nikt tylko nie pyta, a co gorsza nie zastanawia się, kto ma zarobić na pensje burmistrza, lekarza i nauczyciela (oraz zasiłki dla bezrobotnych).

Ukochaną gospodarczą alegorią polityków jest lokomotywa (często też koło zamachowe), a tymczasem gospodarka ma strukturę mrowiska, bo jest fenomenem społecznym, a nie mechanistycznym. Genialnie opisał ten fenomen Krzysztof Dzierżawski w eseju *Władcy mrówek albo niemiecka lokomotywa*. Obserwujący mrowisko widzi tylko niezrozumiałą dla niego bezładną krzątaninę, której efektów nie jest w stanie ogarnąć. Nie rozumie ładu spontanicznego. Stąd wepchnięcie niezależnych jednostek w gorset regulacji, przepisów i kontroli powoduje, że obserwatorzy są wreszcie zadowoleni. Pozwala im to „uporządkować” gospodarkę, która maszeruje zorganizowanymi kolumnami w wyznaczonym przez polityków celu. Z tym że te kolumny zwykle zmierzają do mniej efektywnej pracy, niżli czyniłyby to na własną odpowiedzialność i ryzyko.

Mrowisko samo dba o swoje potrzeby; wymaga też minimalnej liczby regulacji. No i nie konsumuje więcej niż wytwarza. Paliwem ulubionej przez polityków lokomotywy są pieniądze. Dopóki jest ich pod dostatkiem (niedługo po przejściu władzy), wszystko jest w porządku. Z czasem paliwa zaczyna brakować – wówczas podnosi się podatki (obserwujemy to w Polsce co roku), albo zwiększa się długi rządu zwane państwowymi, czy wręcz dodrukowuje się pieniądze. Tak czy inaczej najzwyczajniej pozbawia się obywateli owoców ich ciężkiej pracy. Polityk (dzisiejszy, bo tak przecież być nie musi i nie powinno) ciągle poszukuje kamienia filozoficznego, albo inaczej mówiąc różdżki czy innej „wajchy”, które umożliwią mu sterowanie gospodarką, a w zasadzie wszystkimi przejawami aktywności społecznej, wyborów politycznych nie wyłączając. Raz są nią stopy procentowe, kiedy indziej kurs złotówki, albo ten czy inny podatek. Wiara w magiczne instrumenty jest niewyobrażalna. Skutek jest taki, że mrowisko żyje, a lokomotywa, jak w wierszyku Tuwima: stoi i sapie, dyszy i dmucha. I tylko palacz węgla sypie do czasu, kiedy go zabraknie.

Jaki rozwiązania należałoby zaaplikować Polsce A.D. MMV?

Rozwiązania właściwe należy dopasowywać do istniejących zasobów, a największym bogactwem Polski jest dziś praca. Nie mamy w nadmiarze kapitału, surowców, ciepłych mózów i innych dóbr, z których słyną dalekie kraje. Mamy natomiast – i potwierdzają to zagraniczni obserwatorzy, bo rodzimi politycy tego nie dostrzegają – nie wykorzystane zasoby pracy. Jesteśmy, w przeciwieństwie do Niemiec czy Francji, krajem ludzi młodych, zdolnych, dobrze wykształconych i skłonnych do ciężkiej pracy. Głównie dlatego zostaliśmy przyjęci do Unii. Nasze największe bogactwo leży jednak odłogiem, ponieważ polska praca jest dla nas samych zbyt droga. Zagraniczni inwestorzy – bynajmniej nie wszyscy – mogą sobie niekiedy na nią po-

zwolić, ale już drobny polski przedsiębiorca raczej sam będzie pracował po nocach, niż zatrudni pracownika. Bo wie, że pracownik jest luksusem, na który z przyczyn podatkowych oficjalnie go nie stać.

Poszukując modelu gospodarczego nie musimy się wcale odwoływać do doświadczeń zagranicznych – we wczesnych latach 90. uzyskiwaliśmy tempo wzrostu porównywalne z Irlandią. Gdyby nie zaczęto psuć i gmatwać – trudno sobie nawet wyobrazić, jak wyglądałaby dziś Polska. Już wtedy byliśmy lepsi od Irlandii, bo cud gospodarczy, który miał miejsce, dokonał się bez dotacji, w warunkach powszechnego braku telefonów, autostrad, sądownictwa, ksiąg wieczystych, systemu bankowego i innych dobrodziejstw rozwiniętego rynku. Zrobiliśmy to tylko pracą i przedsiębiorczością, dzięki wolności, która pozwalała czynić z nich użytek.

Dziś spora część z nas ma telefony komórkowe, system bankowy pod niektórymi względami jest lepszy niż na Zachodzie, kilkanaście roczników pokonczyło studia zarządzania, marketingu i ekonomii – a jednak nie ma ani takich osiągnięć, ani takiego zapachu. Wtedy za interesy brali się ludzie, którzy wierzyli w siebie. Dziś biorą się ci nieliczni, którym biurokracja nie wybiła jeszcze z głowy podobnych fanaberii, albo tacy, którzy przyszłych sukcesów upatrują w zjawiskach zdecydowanie pozarynkowych, takich jak przychylność odpowiedniego urzędu, znajomości w określonych sferach itp. Polacy się przyczaili i czekają na lepsze czasy, ale duch w narodzie mimo wszystko jeszcze nie zaginał. Niemiecki pracownik, kiedy po studiach trafia do pierwszej pracy, już pierwszego dnia pyta się o wysokość czekającej go za pół wieku emerytury. Oni już świata nie zawojują. My wciąż mamy ogromną przewagę, jaką stanowi przynajmniej jeden wyż demograficzny więcej i niezaspokojony głód sukcesu. Ale to nie będzie trwało wiecznie. Demografia jest nieubłagana. Jest nas coraz mniej.

Wracając do pytania: rozwiązanie dla Polski to ustawa o wolności gospodarczej Wilczka-Rakowskiego, prosty system podatkowy i przywrócenie działania wymiaru sprawiedliwości. Trzeba zmienić system podatkowy. Podatek CIT daje dziś budżetowi niewiele więcej dochodów, niż opodatkowanie rent i emerytur. Obniżenie stawki do 19% było posunięciem, które zmienia tylko rozmiar stosowania tego absurdu podatkowego. CIT powinien wynosić zero (tak jak w Estonii). Jego konstrukcja uraga logice. W Polsce, jak wynika z raportu NIK z listopada 2003 roku, ok. 40% firm legalnie nie płaci podatku dochodowego CIT. Im więcej przedsiębiorca wyda albo zaliczy w tzw. koszty, tym mniejszy podatek zapłaci. Woli więc wydawać na niepotrzebne rzeczy tylko dlatego, aby jak najmniej zapłacić tego podatku. Jego likwidacja lub utrzymanie będzie testem na zdolność kierowania się logiką przez przyszły rząd i jego znajomość gospodarki.

Jakie zagrożenia niesie ze sobą globalizacja i jak się one mają do jej zalet?

Dwa wieki temu David Ricardo stwierdził, że jeśli nie będzie wolnego rynku, to zamiast towarów granice przekraczać będą armie. Globalizacja jest nowym pojęciem, a nie nowym zjawiskiem. Wolny rynek obejmujący obszar całego rozwiniętego świata istniał niemal do I wojny światowej. Potem nastał czas wpędzającego w biedę protekcjonizmu, z czego teraz powoli

wychodzimy. To, że dziś można handlować używając internetu, nie znaczy jeszcze, że mamy tu do czynienia z nową jakością. Kiedyś telegramy handlowe dostarczane były kilka razy w ciągu dnia.

Likwidacja protekcjonistycznych barier pozwala dziś brać udział w międzynarodowym podziale pracy wszystkim, którzy sobie tego życzą. Tylko prowadząc handel można się dowiedzieć, w czym jesteśmy lepsi od innych i na tym skupiać swoją aktywność. A jakie są skutki postawy odwrotnej, czyli autarkii? W 1988 r. rząd przyjął „narodowy plan” antyimportowej produkcji magnetowidów. Oczywiście wielu elementów i tak nie dało się w kraju wyprodukować, więc sprowadzano je z Korei. Ale obudowy koniecznie miały być krajowe. Niestety, mimo ambitnego planu nie udało się osiągnąć takiej precyzji w produkcji obudów, żeby otwór na kasetę zawsze był w tym samym miejscu. Różnica kilku milimetrów przekreśliła ówczesne plany i tym sposobem nie mieliśmy fabryki magnetowidów, która wymagałaby dotacji, tak jak to się dzieje do tej pory w wielu innych dziedzinach. Nie z zaplanowanych ton stali, kilowatów energii, czy upolowanych zajęcy (też to było w planach) bierze się bogactwo narodu.

Ale to nie jest bynajmniej nasza polska przypadłość. To jest fundamentalna cecha planowania w opozycji do wolnego rynku. W latach 60. MITI ogłosiło, że Japonia będzie likwidować przemysł samochodowy. Jego dzisiejszy kształt zawdzięczamy uporowi pana Hondy i kilku innych dżentelmenów, którzy nie ugięli się pod naciskiem własnego rządu i rozwijali produkcję, która stała się dla świata wzorcem.

Dlaczego dolar tanieje w stosunku do euro, skoro amerykańska gospodarka ma się znacznie lepiej od europejskiej?

Informacje o tym, ile kosztuje ta czy inna waluta, mają zbliżoną wartość do tej o stanie pogody. Nawet te drugie są dla ludzi bardziej zrozumiałe i przydatne w życiu. Szczegółowa odpowiedź wymagałaby wgłębiania się w naturę rynków walutowych. Można to jednak wyjaśnić także w sposób bardzo prosty: notowania walut nie odzwierciedlają kondycji gospodarek – ani amerykańskiej, ani europejskiej. Bo jak w kategoriach logicznych wyjaśnić lepszą sytuację gospodarki amerykańskiej i słabszego dolara do sytuacji odwrotnej w Unii Europejskiej? Rynek walutowy ma naturę czysto spekulacyjną, a technologia pozwala w każdej sekundzie inaczej wycenić wartość towaru, jakim jest pieniądz. Dodatkowo handluje się na nim już wirtualnym pieniądzem czy też zobowiązaniami. Wynik takiego handlu nie daje informacji o świecie realnym. Nie inaczej jest na rynku akcji. Mamy z kolei do czynienia z sytuacją, w której niewielka liczba przedsiębiorstw uważana jest za miernik całej realnej gospodarki. Zdrowy rozsądek powinien zawsze mieć pierwszeństwo w ocenie rzeczywistości przed opiniami specjalistów. Jeśli jakieś zjawiska ekonomiczne (jak np. notowania dolara do euro) nie odpowiadają realnym faktom, należy z tego wyciągnąć wniosek, że są one (zjawiska, nie fakty) bez znaczenia albo pozorne.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

„Lekkość słowa” Kilka uwag o zarządzaniu złożoną uczącą się organizacją fraktalną w turbulentnym globalnym otoczeniu

Czesław Mesjasz

Co to jest „lekkość słowa”?

Zuwagi na inter- i multidyscyplinarny charakter teorii i praktyki zarządzania często w ich ramach napotyka się na problemy wynikające z konieczności znalezienia kompromisu pomiędzy rygorami poprawności formalnej a koniecznością praktycznych zastosowań. W ostatnich latach w piśmiennictwie dotyczącym zarządzania, zarówno zagranicznym, jak i krajowym, daje się zauważyć niepokojące zjawisko. Polega ono na tym, że w tekstach z tego zakresu coraz częściej odchodzi się od niezbędnego minimum wymagań dotyczących formalnego ład i logiki. Dotyczy to przede wszystkim takich pojęć – haseł (*buzzwords*), jak „zarządzanie złożoną organizacją”, „ucząca się organizacja”, „organizacja fraktalna”, „organizacja inteligentna”, „kapitał intelektualny”, czy też „globalizacja”.

Gdyby to była tylko moda, to w zasadzie problem nie byłby zbyt istotny. W końcu różnego rodzaju mody występują w wielu dziedzinach wiedzy i stanowią istotny element ich rozwoju¹⁾. Problem polega jednakże na tym, że czytając wiele tekstów dotyczących powyższych pojęć – haseł, łatwo można zauważyć, że ich autorzy nie za bardzo dobrze rozumieją, o czym piszą.

Powstaje w związku z tym bardzo ciekawa sytuacja dotycząca komunikacji. Nieprecyzyjne, jedynie intuicyjnie określone pojęcia, stają się narzędziem „dyskursu naukowego”. Można więc stwierdzić, że do teorii i praktyki zarządzania niejako bocznymi drzwiami wchodzi postmodernizm, rozumiany tutaj w dosyć uproszczonej formie jako przeniesienie akcentu z poszukiwania kategorii obiektywnych na wykorzystanie różnego rodzaju kategorii intersubiektywnych w ramach procesu komunikacji, czy też, zgodnie z ujęciem postmodernistycznym, w ramach dyskursu.

Wpływu różnych nurtów postmodernizmu na teorię zarządzania nie wolno negować i nie chodzi też o jego uproszczoną krytykę. Problem polega bowiem na tym, że stosowanie zbyt ogólnych, nieprecyzyjnie definiowanych pojęć ma często miejsce w sytuacji, gdy z tekstów jednoznacznie wynika, że autorzy po prostu nie zdają sobie sprawy z ograniczeń tego rodzaju podejścia i z całym przekonaniem piszą, np. o organizacji na krawędzi chaosu, nie uświadamiając sobie ani

metaforycznego charakteru takiego ujęcia, jak i też ograniczeń reifikacji metafor i analogii.

Zjawisko to można określić jako swego rodzaju „lekkość słowa”. Niesie ono ze sobą wiele negatywnych konsekwencji. Osoby niezbyt zaznajomione z metodologią nauk społecznych łatwo mogą bowiem dojść do wniosku, że jeśli każdy potrafi nadać intuicyjne znaczenie takim pojęciom, jak: złożoność, chaos czy wiedza, to od razu można je odnieść do organizacji, które przecież zgodnie z intuicją są złożone, czasami nawet i chaotyczne, a na pewno gromadzą i posiadają wiedzę.

Można się pocieszać, że problem powyższy dotyczy nie tylko zarządzania. W teorii polityki pojawiło się pojęcie *good governance*, co można określić jako „dobre władanie”. Podobnie w zarządzaniu mamy do czynienia z *good corporate governance*, czyli z dobrym nadzorem korporacyjnym.

Nawet w takich dziedzinach, jak finanse i bankowość wprowadzone zostały takie pojęcia, jak „stabilność finansowa”, „stabilność systemu finansowego”, czy też „zdrowy system finansowy”. Co ciekawe, terminy te nie są jedynie przedmiotem ogólnych rozważań publicystycznych, ale prowadzi się badania, w których na przykład mówi się, że chociaż nie potrafimy dobrze zdefiniować danego pojęcia, np. stabilności finansowej (co zresztą jest faktem), to jednakże jest ona bardzo ważna dla teorii i praktyki. Czyli można to ująć w ten sposób, że ktoś twierdzi, że dobrze nie wie, o czym mówi, ale twierdzi, że to pojęcie bardzo ważne. Podejście takie może być stosowane w literaturze pięknej, w publicystyce, a nawet i w teorii i praktyce zarządzania jako narzędzie heurystyczne. Niedopuszczalne jest ono natomiast w nauce, przynajmniej w jej dotychczasowym rozumieniu, w której przecież muszą być zachowane klasyczne zasady formalnej poprawności rozumowania.

Oczywiście trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że w stosowanych naukach społecznych często nie jest możliwe, ani też konieczne, tworzenie jednoznacznych definicji. Wielokrotnie możliwość praktycznego wykorzystania wyznacza teoretyczną przydatność danego pojęcia. Nie wolno jednakże popadać w drugą skrajność i przyjmować, że nie ma sensu starać się o częściami przynajmniej wyeliminowanie niejednoznaczności stosowanych pojęć.



Celem niniejszego opracowanie jest pokazanie kilku najbardziej typowych objawów „lekkości słowa” w teorii i praktyce zarządzania. Tekst ten jest swego rodzaju ubocznym efektem udziału autora w kilku krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych z zakresu zarządzania i podejścia systemowego. W szczególności adresowany jest do młodych adeptów nauki zarządzania. Zbyt często można się bowiem spotkać z sytuacją, że niejako nieświadomie ulegają oni modzie związanej z uczącymi się organizacjami, kapitałem intelektualnym, wiedzą organizacji, organizacjami fraktalnymi, zbiorami rozmytymi itp. A to wszystko dzieje się w warunkach globalizacji, którą przecież też każdy rozumie, chociaż na różne sposoby.

Prezentowane w artykule rozważania nie są pomyślane jako ściśle naukowe. Co więcej, wielu prac, zarówno zagranicznych, jak i krajowych nie cytuję się celowo. Chodzi raczej o wskazanie problemów ogólnych. W założeniu swym artykuł opiera się na pewnym paradoksie. Najważniejsze są w nim prace, które nie są cytowane, a które czytelnicy bez trudu znajdą w zagranicznej i krajowej literaturze z zakresu zarządzania i z innych pokrewnych dziedzin.

W dalszej części artykułu omówione zostaną pojęcia wykorzystane w jego specjalnie rozbudowanym tytule. Wskazane zostaną podstawowe błędy i ograniczenia w ich stosowaniu oraz podstawowe sposoby, jak ich uniknąć, zachowując poprawność formalną, jak i przydatność praktyczną.

Sposoby pisania o zarządzaniu

Zuwagi na sposób podejścia do formalnej strony rozważań, w tym przede wszystkim do definiowania pojęć oraz logiki wyводу, piśmiennictwo z zakresu zarządzania podzielić można na cztery grupy.

Pierwszą grupę stanowią opracowania naukowe, w których zachowuje się wszystkie reguły formalne postępowania badawczego – zarówno w odniesieniu do teorii, jak i badań empirycznych. Zasadniczy element stanowią w tym przypadku prace wykorzystujące modele matematyczne oraz metody symulacji komputerowej. Do grupy tej zaliczyć można również prace, w których w sposób usystematyzowany korzysta się z dorobku innych nauk – filozofii, socjologii, psychologii. Dążenie do aplikacji tego rodzaju prac realizuje się poprzez mniej lub bardziej poprawną operacjonalizację.

Paradoksalnie, do grupy tej można również zaliczyć prace z zakresu zarządzania odnoszące się do różnych nurtów postmodernizmu. Z tym, że są to takie prace, w których wyraźnie widać, że ich autorzy zdają sobie sprawę zarówno ze specyfiki, jak i z ograniczeń postmodernizmu.

Do drugiej grupy zaliczyć można prace, w których mniejszą wagę przywiązuje się do porządku metodologicznego, np. do definicji. Wynika to z konieczności ich zastosowania w praktyce. Zachowuje się w nich jednakże znaczący porządek formalny i logiczny dotyczący stosowanych pojęć. Tutaj na przykład reprezentatywne są prace M. Portera, w którego koncepcji sił konkurencji wyraźnie widać wpływ nowoczesnej teo-

rii przedsiębiorstwa obejmującego wielu interesariuszy (*stakeholders*).

Trzecia grupa obejmuje prace, w których główny nacisk kładzie się na zastosowania praktyczne, np. wszelkiego rodzaju poradniki, opisy metod i technik, czy też opracowania konsultingowe. W tym przypadku wymagania formalne ustępują przydatności praktycznej. Paradoksalnie porządek logiczny tych opracowań wynika z wymagań praktyki, które nie pozwalają na zbyt wiele niejednoznaczności

Czwartą wreszcie grupę stanowią wszelkiego rodzaju opracowania popularne, które potocznie określa się jako „lektury lotniskowe” (*airport literature*). Nazwa ich bierze się stąd, że z reguły sprzedawane są w międzynarodowych portach lotniczych i mają na celu urozmaicenie ludziom biznesu długich podróży. Są to opracowania popularyzatorskie, publicystyczne, czy też swego rodzaju poradniki zawierające uproszczone klucze do sukcesu. W niektórych przypadkach reprezentują one specyficzne „kaznodziejstwo menedżerskie”, sprowadzające się również do prostych haseł (sloganów) – „dbaj o ludzi”, „myśl stale o sukcesie”, „rozwijaj kapitał intelektualny organizacji i jej inteligencję” itp.

Trudno jest oczywiście łącznie oceniać powyższe nurty literatury w zakresie zarządzania. Każdy z nich jest przydatny do różnych celów. Problemy powstają wówczas, jeśli są one mieszane ze sobą. „Lekkość słowa” występuje w sytuacji, gdy koncepcje zaczerpnięte z dwóch ostatnich nurtów, a w szczególności z ogólnych rozważań z „lektur lotniskowych”, zaczynają być traktowane jako podstawa rozważań pretendujących do miana analitycznych, czy też naukowych. Przykładów takich, niestety, jest zbyt wiele.

Złożoność organizacji

Jest to bez wątpienia jeden z najczęściej używanych i nadużywanych terminów w teorii i praktyce zarządzania. Truizmem jest stwierdzenie, że organizacje są więcej niż sumą swych części i że są (szczególnie) złożone. Problem polega na tym, że coraz częściej w pracach o złożoności organizacji zaczyna się stosować pojęcia z tzw. teorii systemów złożonych, teorii chaosu, teorii fraktali, wyłaniających się własności (*emerging properties*) itp.

Warto tutaj podać dwa przykłady ilustrujące złożoność dyskusji o złożoności organizacji. Próbę oceny przydatności zastosowań terminów „złożoność”, „chaos” i „samoorganizacja” w teorii i praktyce zarządzania przedstawili N. Oztas i in. (2002). Wykorzystując bazę bibliograficzną ABI/INFORM dokonali oni przeglądu artykułów opublikowanych w języku angielskim w latach 1980–2000, które zawierały słowa kluczowe „nauki o złożoności” (*complexity sciences*), „teoria chaosu” (*chaos theory*) oraz „samoorganizacja” (*self-organization*). Badania bazy bibliograficznej wskazały, że w 519 artykułach jako słowo kluczowe wskazano jedno z powyższych pojęć. Dokładniejsza analiza pozwoliła jednakże na stwierdzenie, że jedynie 142 artykuły opublikowane w latach 1985–2000 zawierały treść właściwie związaną z teorią i praktyką zarządzania oraz z badaniami dotyczącymi sys-

temów złożonych. W pozostałych tekstach powyższe pojęcia traktowane były albo jako swego rodzaju ozdóbki, albo też ich autorzy nie znali dokładnie znaczenia stosowanych przez siebie modnych pojęć²⁾.

Drugi przykład dotyczy definiowania pojęcia złożoności. Jak bowiem stwierdził J. Rosser, jeden z czołowych specjalistów w zakresie zastosowań teorii systemów w ekonomii, w literaturze można znaleźć ponad 40 definicji złożoności, z których oczywiście tylko część jest bezpośrednio przydatna w naukach społecznych³⁾.

Piszący o złożoności organizacji, organizacji fraktalnej, czy też organizacji na krawędzi chaosu, powinni pamiętać o dwóch barierach. Po pierwsze, pojęcia te stosowane są jako analogie czy też metafory. Dlatego też próby traktowania tych pojęć jako kategorii obiektywnych, tak jak w naukach przyrodniczych, prowadzi do ich reifikacji. Ze samej swej istoty reifikacja metafory czy też analogii stanowi istotną wadę każdego procesu poznawczego, gdyż nie pozwala na objaśnienie. Zdania wykorzystujące reifikowane metafory zawsze bowiem można sprowadzić do twierdzeń tautologicznych⁴⁾.

Łatwo przy tym zauważyć, że najbardziej popularnym źródłem inspiracji do stosowania metafor i analogii złożoności i chaosu w naukach społecznych była i jest praca J. Gleicka⁵⁾. Jest to na pewno świetna praca popularyzatorska, ale nie wystarczy ona do tego, aby po jej przeczytaniu od razu zauważyć złożoność i chaos w systemach społecznych. Podobną uwagę można odnieść do termodynamicznej koncepcji systemów dalekich od stanów równowagi (*non-equilibrium systems*), którą opracował I. Prigogine, a która również często nadużywana jest w naukach społecznych⁶⁾.

Drugą barierą, ściśle związaną z pierwszą, jest w tym przypadku trudność definiowania organizacji. Oprócz części rzeczowej (ludzie i aparatura), organizacja jest typową kategorią konstruktywistyczną (powstaje w świadomości ludzi). Można w ostateczności zgodzić się, że pewne behawioralne aspekty organizacji, np. obserwowane i opisywane za pomocą modeli matematycznych zachowania ludzi, czy też funkcje systemów społecznych, można opisywać za pomocą modeli nieliniowych. Daje to oczywiście możliwość obserwowania takich zjawisk, jak złożoność, czy też chaos w modelach matematycznych tych systemów. Natomiast, jeśli mówi się o chaosie, złożoności, fraktalach itp. bez wskazania obydwu powyższych barier ma się do czynienia ze swego rodzaju beletrystyką o niewielkiej przydatności analitycznej. Nie można natomiast negować wartości tego rodzaju języka jako narzędzia wspomagania procesów heurystycznych i specyficznej komunikacji.

Przykładami wyjątkowo daleko idących reifikacji o małej wartości poznawczej są modele z zakresu matematycznej teorii katastrof, w których jako parametry stosuje się takie kategorie, jak na przykład „polityka fiskalna rządu”, czy też „recesja”. Podobne krytyczne uwagi można też odnieść do rozważań o organizacji fraktalnej, czy też o organizacji na krawędzi chaosu. Każdego z autorów mówiących o chaosie, czy też organizacji fraktalnej należy zapytać, jaki związek widzą pomiędzy modelami zachowań tzw. syste-

mów dynamicznych opisywanych w przestrzeni fazowej (położenia i pędu) a działaniem danej organizacji?

W wielu rozważaniach, w których organizacje traktuje się jako systemy złożone, źródłem problemów jest to, że autorzy świadomi są ich metaforycznego charakteru, ale nie wiedzą, że istnieją już modele matematyczne, w których takie ogólne stwierdzenia, jak system złożony, wyłaniające się własności, czy też równowaga, mają bardzo interesujące interpretacje odnoszące się do funkcjonowania organizacji. Chodzi tutaj o metodę symulacji komputerowej określaną jako *agent based modelling*, czy też *multi-agent modelling*, której nazwę tłumaczy się jako modelowanie agentowe⁷⁾.

W metodzie tej, dzięki stosowaniu matematycznych modeli nieliniowych, można przedstawiać wiele cech organizacji, np. wyłaniające się własności (*emerging properties*), czyli zjawiska synergii, w sposób odpowiadający wymogom naukowym. Ich wyniki często przenoszone są jako uproszczenia do rozważań z zakresu teorii i praktyki zarządzania, np. wyłaniająca się strategia (*emerging strategy*) H. Mintzberga, chociaż w tym przypadku trzeba podkreślić, że autor tej koncepcji jest w pełni świadom metaforycznego charakteru tego ujęcia.

Jako ciekawostkę dotyczącą złożoności systemów warto tutaj przypomnieć swoistą transformację znaczenia słowa „turbulencja”. Po łacinie słowo *turba* oznacza niespokojny, kłębiący się tłum – a może z tego słowa powstało staropolskie „ciżba”? Jako metafora, turbulencja przeszła do aerodynamiki i hydrodynamiki po to, aby wrócić z powrotem do rozważań społecznych w odniesieniu do silnie zmiennego otoczenia organizacji.

Uczenie się, wiedza i kapitał intelektualny

Lekkość słowa najpełniej ujawnia się wielu pracach dotyczących informacji, wiedzy, uczenia się i kapitału intelektualnego. Bez większego wysiłku można obecnie znaleźć setki, a nawet i tysiące prac z całego świata, pretendujących do miana naukowych, w których autorzy zapominają o podstawach metodologicznych, nie mówiąc już o podstawach ontologicznych, które stawiają w wątpliwość wartość ich prac.

O czym zapomina się najczęściej?

Po pierwsze, trzeba sobie zdawać sprawę, że nie można zdefiniować informacji w sposób klasyczny – *definiendum* i *definiens*. Często zapomina się o tym i traktuje się na przykład wzór C. Shannona jako matematyczną definicję informacji. A przecież jest to tylko przydatny, chociaż nie pozbawiony wad (entropia bez temperatury), wzór na wielkość przepływu sygnałów. Wszelkiego zaś rodzaju opisowe definicje informacji wprowadzające rozróżnienie pomiędzy danymi a informacjami i wiadomościami mają charakter funkcjonalny, co oznacza, że nie zawsze mogą być wykorzystywane do bardziej zaawansowanych rozważań teoretycznych i empirycznych.

Po drugie, jeszcze większe trudności powstają przy definiowaniu wiedzy. Klasyczne definicje w rodzaju: „uzasadnione i prawdziwe przekonanie” mogły być

stosowane w rozważaniach autorów antycznych, lecz nie są przydatne w rozważaniach w naukach społecznych w XXI wieku. Problemy definiowania wiedzy, ale też i informacji, napotykają na podstawową przeszkodę, jaką jest brak, albo lepiej, niemożliwość jednoznacznie definiowania pojęcia znaczenia. Nawet po niewielkim zastanowieniu można zauważyć, że chęć w miarę poprawnego określenia tego pojęcia prowadzi do bardzo istotnych przeszkód epistemologicznych dotyczących relacji pomiędzy obserwatorem, uczestnikiem a specyficznym przedmiotem obserwacji, jakim jest organizacja.

Trzecią, często przemilczaną przeszkodą w dyskusji o uczącej się organizacji i pokrewnych zagadnieniach jest to, że nie uwzględnia się mechanizmów uczenia się organizacji, szczególnie jeśli chodzi o zmiany ilości i charakteru relacji zachodzących w jej ramach w trakcie tego procesu. Dokonuje się jednoczesnej jej antropomorfizacji, np. „organizacja inteligentna”, bez wskazania mechanizmów działania takiej organizacji. Określenie, że jest to „organizacja posiadająca i tworząca wiedzę i posiadająca umiejętność dostosowania się do otoczenia” jest kolejnym przykładem rozważań tautologicznych.

Do trudności rozważań dotyczących wiedzy i uczenia się organizacji należy dodać dwa dodatkowe ograniczenia. Po pierwsze, procesy uczenia się dotyczą świadomości ludzi, co jeszcze raz każe przypomnieć o tym, że nasze rozumienie organizacji jest bardzo ograniczone. Po drugie, opis uczenia się i wiedzy organizacyjnej, poza schematami typologicznymi w rodzaju „Nawigatora” firmy Skandia nie może już opierać się na analogiach i metaforach. Dochodzi się w ten sposób do podstawowych ograniczeń epistemologicznych wynikających z braku możliwości odpowiedzi na pytanie – co to jest świadomość ludzka i czy kiedykolwiek można ją będzie poznać i opisać? Budowanie metafor i analogii organizacji z wykorzystaniem pojęcia świadomości jest istotnym błędem, gdyż tłumaczy się wtedy nieznanne (organizacja) za pomocą nieznanego (świadomość).

Co trzeba wiedzieć o wiedzy w organizacji?

Celem powyższych rozważań nie jest całkowite zanegowanie przydatności rozważań o uczącej się organizacji, organizacji inteligentnej, czy też kapitale intelektualnym. Mając na uwadze powyższe ograniczenia rozważania te można prowadzić w następujących kierunkach.

Po pierwsze, w dyskusji o uczeniu się, wiedzy i kapitale intelektualnym organizacji trzeba pamiętać o problemach z definiowaniem informacji i wiedzy oraz z niemożnością określenia, jak przejść w rozważaniach o tych pojęciach od świadomej osoby do organizacji.

Tutaj szczególnie poleca się podejście, które skłania do tego, aby dobrze wiedzieć, czego się nie wie. W odniesieniu do definiowania wiedzy i informacji autor niniejszych rozważań zwykł pytać dyskutantów, czy wiedzą, jakie są bariery niewiedzy przy definiowaniu informacji i wiedzy. W szczególności dotyczy to definicji wspomnianego powyżej pojęcia znaczenia. Jeśli usłyszeli się odpowiedź taką, jak powyżej, czyli, że interlokutor wie, czego nie wie o definicji wiedzy,

to warto kontynuować dyskusję. Jeśli zaś usłyszeli się odpowiedź: „to Pan/Pani nie wie, co to jest informacja, wiedza itd.”, to dalsza dyskusja traci sens naukowy i jest wymianą pojęć o bardzo szerokim zakresie znaczeń. Stosując inny język można stwierdzić, że jest to komunikacja o bardzo niskim stopniu efektywności poznawczej.

Drugim, interesującym kierunkiem rozważań o wiedzy, uczeniu się i kapitale intelektualnym mogą być próby opisu dynamiki relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji w procesach adaptacji, które określa się mianem uczenia się. Trzecim wreszcie obszarem są wszelkiego rodzaju próby tworzenia typologii niematerialnych zasobów i atrybutów organizacji, które można w pewnym przybliżeniu opisywać jako informację i wiedzę. Wartościowym uzupełnieniem tych typologii są wszelkiego rodzaju próby opracowania metod ich pomiaru – najlepiej za pomocą skali przedziałowej, albo jeszcze lepiej, skali ilorazowej.

Globalizacja

Kolejnym obszarem dominacji „lekkości słowa” są bez wątpienia niektóre rozważania dotyczące pojęcia globalizacji. Wszyscy wiemy intuicyjnie, co to pojęcie oznacza, ale nie posiada ono jakichś jednoznacznych definicji. Wszyscy zgadzają się z tym, że dotyczy ono zmiany percepcji przestrzeni w życiu społecznym i gospodarczym. Z reguły staje się ono swego rodzaju ozdobnikiem, gdyż tekst lepiej wygląda, jeśli do tytułu doda się zwrot „w warunkach globalizacji”.

Podstawowy błąd w stosowaniu tego pojęcia nie jest już związany z reifikacją, czy ignorancją, tak jak w poprzednich przypadkach. Pominięcie wieloznaczności tego terminu może mieć takie konsekwencje, że jedna ze stron będzie brała na przykład pod uwagę uniformizację i globalizację kulturową, a druga strona będzie miała na myśli segmentację rynku i strategię zarządzania przedsiębiorstwa działającego w skali globalnej.

Organizacja jako rower, czyli próba podsumowania

Kwestie poruszane w artykule wymagałyby oczywiście znacznie szerszego potraktowania. Stanowią one jedynie swego rodzaju sygnał ostrzegawczy i zachętę do studiów i dyskusji.

Wydaje się, że bardzo dobrą pointą i wprowadzeniem do wniosków może stanowić następujący przykład.

Podczas jednej z konferencji organizowanej przez New England Complex Systems Institute (NECSI) koło Bostonu autor miał okazję przeprowadzić ciekawą rozmowę z jednym z menedżerów firmy szkoleniowej, która prowadzi swoje szkolenia wychodząc od stwierdzenia, że każdą organizację można traktować jak rower⁸⁾. Oczywiście dyskusja zeszła na problem przydatności analogii i metafor w kształtowaniu świadomości menedżerów.

Początkowo sens tego rodzaju szkoleń wydawał się autorowi bardzo wątpliwy. Kiedy jednakże przedstawiciel firmy pokazał, że jego szkolenia cieszą się do-

syć dużym powodzeniem w całych Stanach Zjednoczonych i nie tylko, u niżej podpisanego zniknęły wątpliwości, a nasunęły się następujące wnioski.

Po pierwsze, łatwo można zauważyć, że pomysł opisu i analizy funkcjonowania organizacji za pomocą metafory roweru może być przydatny jako sposób na przedstawienie takich zagadnień, jak: kierowanie, równowaga, dynamika a nawet zarządzanie zasobami ludzkimi i ergonomia. Po drugie, co jest bardziej istotne, jeśli firma szkoleniowa jest w stanie znaleźć organizacje, które zamawiają tego rodzaju szkolenia, to oznacza, że na rynku istnieje zapotrzebowanie na taką formę przekazywania wiedzy. Mamy więc do czynienia z rynkową weryfikacją przydatności takiego podejścia, które co tu dużo mówić, nie posiada oczywiście zbyt wielkiej wartości naukowej. Ale przecież może inspirować praktyków.

Historyjka o rowerze może ułatwić sformułowanie następujących wniosków.

W okresie ostatnich kilkunastu lat obserwuje się wzrastający wpływ postmodernizmu na nauki społeczne. Odbywa się to zarówno w sposób uświadamiany, poprzez publikowanie wielu wartościowych prac oraz w sposób niejako nieświadomy. W nauce zarządzania wpływ ten jest również widoczny. Jeśli jednak autorzy rozważań traktują ten wpływ w sposób świadomy i zdają sobie sprawę z jego ograniczeń, to oczywiście nie powinno to budzić wątpliwości o charakterze metodologicznym⁹⁾. Tego rodzaju dyskurs odgrywać może rolę inspirującą zarówno w praktyce, jak i jako wprowadzenie do bardziej precyzyjnych rozważań. W pełni uprawniona jest natomiast ewentualna polemika merytoryczna z poszczególnymi koncepcjami postmodernistycznymi.

Wątpliwości budzą się wówczas, jeśli w pracach z zakresu zarządzania dotyczących złożoności, wiedzy, kapitału intelektualnego itp. mamy do czynienia ze stosowaniem niedokładnie zdefiniowanych, czy też niedefiniowalnych pojęć, natomiast autorzy z całym przekonaniem traktują je jako kategorie opisowe albo nawet koncepcje analityczne, czyli służące nie tylko do opisu, ale też i do analizy związków przyczynowo-skutkowych, czy też nawet do predykcji. Sytuacja staje się jeszcze bardziej skomplikowana, jeśli tego rodzaju pojęcia stosowane są w rozważaniach normatywnych w teorii i praktyce zarządzania.

Powstają wtedy bardzo ciekawe zjawiska w procesie komunikacji. Wszystkie komunikujące się podmioty stosują pojęcia o bardzo szerokim zakresie znaczenia. Ale przecież te obszary porozumienia pokrywają się jedynie częściowo. Czyli można to ująć w ten sposób, że przekazując te same symbole, inaczej interpretuje się zawartość niesionego przez nie komunikatu. A jeśli do tego dodać, że te ogólne pojęcia mają często charakter tautologiczny, np. „organizacja jest inteligentna, gdy posiada zdolność dostosowania się do otoczenia”, „zdolność dostosowania się do otoczenia jest to inteligencja”, to przydatność tego rodzaju dyskursu w tradycyjnie rozumianych badaniach naukowych jest znikoma.

Przywołując wspomniane powyżej przykłady z innych dziedzin nauk społecznych – dobre władanie (*good governance*), stabilność finansowa, zdrowy system finansowy itp., można zauważyć, że stosowanie

tego rodzaju ogólnych kategorii w dyskursie w stosowanych naukach społecznych – ekonomii, zarządzaniu, finansach, bankowości, staje się czymś powszechnym.

Można wręcz zadać pytanie, czy nie będzie to *signum temporis* nauki o zarządzaniu w XXI wieku? Już teraz w szkoleniach z zakresu zarządzania wiedzą bierze się pod uwagę opowieści i anegdoty (*story telling, telling tales*)¹⁰⁾. Czy można w związku z tym oczekiwać, że w nadchodzących latach w pracach naukowych dotyczących zarządzania, zamiast w miarę dobrze zdefiniowanych pojęć, czasami wspieranych modelami matematycznymi, stosować będziemy takie kategorie, jak: klimat, atmosfera, nastrój, uczucia, mądrość, duchowość, opowieści i anegdoty. Nie budzi żadnych wątpliwości przydatność heurystyczna takich dyskusji dla teorii i praktyki, gdyż na pewno stymulują one procesy innowacyjne poprzez poszerzenie języka opisu zjawisk związanych z zarządzaniem.

Trzeba jednakże pamiętać o jednym. Rozważania z wykorzystaniem tego rodzaju pojęć mają sens jedynie wówczas, gdy zarówno ich autorzy, jak i odbiorcy zdają sobie sprawę z powyższych ograniczeń. W przeciwnym razie mamy do czynienia z bardzo nieskuteczną komunikacją, której uczestnicy wykazują się elementarnymi brakami w zakresie znajomości metodologii nauki.

dr hab. Czesław Mesjasz
prof. Akademii Ekonomicznej w Krakowie
Katedra Procesu Zarządzania

PRZYPISY

- ¹⁾ K. KLINCIEWICZ, *Zarządzanie wiedzą jako przykład mody w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (115), 2004, s. 15–31.
- ²⁾ N. OZTAS, T. HUERTA, R. C. MYRTLE, P. J. ROBERTSON, *Mapping the Field: Complexity Sciences in Organization and Management*, referat przedstawiony podczas International Conference on Complex Systems (ICCS'2002) Nashua, NH, USA, 9–14 czerwca 2002, InterJournal, <http://www.interjournal.org>, nr 528.
- ³⁾ J. B. ROSSER, *On the Complexity of Economic Dynamics*, „Journal of Economic Perspectives” 1999, nr 4, vol. 13, s. 169–192.
- ⁴⁾ P. MIROWSKI, *More Heat Than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 1989; P. MIROWSKI, red., *Natural Images in Economic Thought: Markets Read in Tooth and Claw*, Cambridge University Press, New York/Cambridge 1994; C. MESJASZ, *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (114), 2003, s. 3–16.
- ⁵⁾ J. GLEICK, *Chaos*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1996.
- ⁶⁾ I. PRIGOGINE, I. STENGERS, *Z chaosu ku porządkowi*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1990.
- ⁷⁾ Warto tutaj polecić dostępne w internecie czasopismo *Journal of Artificial Societies and Social Simulation – JASSS* (<http://jasss.soc.surrey.ac.uk/JASSS.html>).
- ⁸⁾ New England Complex Systems Institute (NECSI) (www.necsi.org).
- ⁹⁾ Przykład rzetelnego stosowania postmodernizmu w teorii i praktyce zarządzania stanowi książka: M. KOSTERA, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- ¹⁰⁾ S. DENNING, *Telling Tales (Opowiadanie historii)*, „Harvard Business Review”, maj 2004, s. 122–129; opracowanie – polska wersja: *Opowiadanie historii*, „Przegląd Organizacji”, nr 7/8, 2004, s. 70–72.

Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji

Marian Hopej

Pojęcie kluczowych wartości

Przyjmuje się, że wartość to „[...] wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu: jednostki ludzkiej, grupy społecznej, społeczności lokalnej, narodowej i innej, wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądania i dążeń” [L.J. Krzyżanowski, 1999, s. 205]. W tym rozumieniu wartości:

- są dziełem myśli lub ludzkich odczuć; nie są więc czymś samym w sobie, całkowicie niezależnym od naszego odniesienia do nich;
- mają wymiar normatywny, tj. powinnościowy;
- wpływają na działania ludzi i stanowią kryteria wyboru celów indywidualnych i zbiorowych [L. Krzyżanowski, 1999].

Na potrzeby niniejszego artykułu szczególnie przydatny jest podział wartości na kluczowe i pośrednie. Te pierwsze są stanami docelowymi, godnymi zarówno indywidualnych, jak i społecznych dążeń. Drugie natomiast mają instrumentalny charakter, są niejako środkami służącymi do realizacji wartości kluczowych. Wynika stąd, że wartości kluczowe są nadrzędne wobec pośrednich [L.J. Krzyżanowski, 1999].

Przykładami kluczowych wartości przedsiębiorstwa mogą być: ludzie jako źródło naszej siły, podejmowane przez nich wielkie wyzwania i ryzyko oraz ich indywidualne inicjatywy [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003]. Jako wartości pośrednie można m. in. wymienić: fachowość, osobistą odwagę i identyfikację z zawodem.

Należy podkreślić, że kluczowe wartości są niezmiennie, nie można od nich odstępować w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań. Mają one nadrzędny charakter w stosunku do wartości, o których jest mowa np. w modelu kultury organizacji E. Scheina [E. Schein, 1984].

Główną funkcją kluczowych wartości przedsiębiorstwa jest sprzyjanie osadzeniu go na trwale w rzeczywistości. W szczególności owe wartości przyczyniają się do przetrwania przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu i budowania w nim ładu. Są kamieniem węgielnym kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej czy strategii.

Procedura zarządzania przez kluczowe wartości

Zarządzanie przez kluczowe wartości (ZPKW) polega na realizacji kilku etapów. Są nimi:

- powołanie zespołu roboczego,

- sformułowanie kluczowych wartości,
- propagowanie ich,
- „nasylenie” kluczowymi wartościami działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- eliminowanie rozbieżności między kluczowymi wartościami i zachowaniami pracowników.

Jak podkreśla P.M. Lencioni, szefowie firm powierzą zazwyczaj kształtowanie zbioru wartości działowi kadr, który uruchamia badania i organizuje wiele zebrań, aby zgromadzić niezbędne informacje i doprowadzić do zbudowania konsensusu [P.M. Lencioni, 2004]. Budowanie zbioru wartości tą drogą nie jest jednak, zdaniem przywołanego autora, właściwym rozwiązaniem. „Pytanie pracowników, jakie wartości powinny obowiązywać w firmie, to wyjątkowo zły pomysł, i to z dwóch powodów. Po pierwsze, bierze pod uwagę zdanie także tych osób, dla których firma wcale nie jest najważniejsza. Po drugie, prowadzi to do powstania fałszywego wrażenia, że wszystkie głosy są równie istotne [P.M. Lencioni, 2004, s. 124].

Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest powierzenie sformułowania kluczowych wartości niewielkiemu zespołowi, złożonemu z menedżerów najwyższych szczebli zarządzania oraz założycieli firmy, jeżeli oczywiście ciągle jeszcze w niej pracują [P.M. Lencioni, 2004]. Udział menedżerów można uzasadnić tym, że kluczowe wartości niewątpliwie ułatwiają wykonywanie działań zarządczych, przeto nie tylko mogą, ale wręcz muszą mieć wpływ na to, jakie wartości będą regulowały ich zachowania. Współudział założycieli jest pożądany natomiast przede wszystkim dlatego, że ich zamierzenia, jak ujawniają badania J.C. Collinsa i J.I. Porrasa, są często wzorcem działania przedsiębiorstw osiągających w długim okresie ponadprzeciętne wyniki [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003].

Celem zespołu roboczego jest opracowanie zbioru kluczowych wartości na podstawie tzw. nadrzędnego celu przedsiębiorstwa. Cel ten jest fundamentalną jego przyczyną, wyrażającą znaczenie, jakie ludzie przypisują działaniu firmy. Oddaje niejako jej duszę i jest niezmienny (tabela).

Jeśli nadrzędny cel nie został ustalony, zespół roboczy powinien się tym zająć, posługując się np. metodą „pięć razy dlaczego”. Zadając pięciokrotnie pytanie – dlaczego ważne jest, że wytwarzany jest produkt X, albo też świadczona jest usługa X – dość szybko i skutecznie, zdaniem J.C. Collinsa i J.I. Porrasa, można dotrzeć do fundamentalnych przyczyn istnienia firmy [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003].

Kluczowe wartości muszą być spójne z nadrzędnym celem, są niejako jego dopełnieniem. Razem stanowią nadrzędną ideologię, której nie można mylić z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa. Są

Tab. Przykłady nadrzędnych celów

Firma	Nadrzędny cel
3 M	Rozwiązywać w sposób innowacyjny istniejące problemy
McKinsey	Pomóc w odnoszeniu sukcesów korporacjom i rządóm
Merck	Zachowywać i poprawiać ludzkie życie
Nike	Doświadczyć emocji związanych z konkutowaniem, zwyciężaniem i miażdżeniem przeciwników
Sony	Doświadczać radości, jaką daje ulepszanie technologii i stosowanie jej dla dobra ludzkości

Źródło: na podstawie pracy [J.C. COLLINS, J.I. PORRAS, 2003, s. 237].

one bowiem jego zdolnościami, tymczasem nadrzędna ideologia odpowiada na pytanie, dlaczego firma istnieje [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003].

Opracowując zbiór kluczowych wartości zespół musi skupić się na uchwyceniu ich sedna. Niezbędne jest osiągnięcie przez członków zespołu pełnego zrozumienia, a także odpowiedniego sformułowania kluczowych wartości. Jeżeli mają być autentyczne, nie mogą brzmieć jak tekst z okolicznościowej karty [P.M. Lencioni, 2004]. Nie może też być żadnych niedomówień, ponieważ wszelkie niejasności z reguły dezinformują pracowników. Im są prostsze, bardziej bezpośrednie i łatwiejsze do zrozumienia, tym lepiej [K. Blanchard, M. O'Connor, 1998].

Ze sformulowaniem dobrego zbioru kluczowych wartości nie wolno się spieszyć. Chodzi przecież nie o to, by szybko uzgodnić wspólne stanowisko, które będzie się później załować, lecz o wypracowanie wartości, które można porównać do Dekalogu czy prawd zawartych w amerykańskiej Deklaracji Niepodległości. Członkowie zespołu muszą pracować przez dłuższy okres, zastanawiając się, czy pojawiające się rozwiązania odpowiadają realiom ich firmy [P.M. Lencioni, 2004].

Załóżmy, że zespół zdołał sformułować właściwy zbiór kluczowych wartości. Następnym krokiem jest ich propagowanie. Zajmować się tym powinni nie tylko członkowie zespołu, ale także wszyscy ci, którzy się z nim identyfikują. Mogą to być zarówno menedżerowie różnych szczebli, jak i szeregowi pracownicy, zainteresowani polepszeniem wyników firmy i zapewnieniem jej powodzenia w przyszłości.

Jedną z metod propagowania kluczowych wartości jest ich drukowanie gdzie tylko się da – na plakatach, ulotkach, wizytówkach, firmowych koszulkach, nawet kubkach do kawy. Można też, jak to się dzieje w firmie Wal-Mart, pieniądze nagradzać pracowników postępujących w zgodzie z ustalonymi wartościami, a nawet manifestacyjnie wyrażać im podziw [P.M. Lencioni, 2004]. Najskuteczniejszą jednak metodą wydaje się być ta, którą stosuje amerykańska sieć domów towarowych Nordstrom. Zamiast precyzyjnego instruowania pracowników w zakresie właściwej obsługi klientów, opowiada się im o wysiłkach, jakie podjęli niektórzy zatrudnieni, aby zadowolić klientów. Takie ciągle powtarzane opowieści, jak np. o sprzedawcy, który przyjął bez słowa zwrot zakupionego kilka lat wcześniej swetra, przyczyniają się do utwierdzenia wśród zatrudnionych przekonania o przynależności do wyjątkowej organizacji [P.M. Lencioni, 2004].

Propagowanie kluczowych wartości powinno być, co należy podkreślić, procesem ciągłym. Pracownicy ponoć dopóty nie wierzą w przekaz, dopóki nie usłyszą go siedem razy. Ze względu na to, że zagadnieniom wartości często towarzyszy klimat cynizmu, dobrze jest, kiedy zwłaszcza przełożeni odwołują się do nich przy każdej nadarzającej się okazji [P.M. Lencioni, 2004]. Pracownicy muszą być przekonani, że tak naprawdę prawdziwym „szefem” firmy są jej kluczowe wartości.

Jeżeli chcemy, aby kluczowe wartości miały realny wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, należy nimi „nasycać” działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Procedury rekrutacji, selekcji, programy i plany szkoleniowe, zasady wynagradzania i awansowania muszą być tak zaprojektowane, aby pracownicy nie mieli wątpliwości, jakie wartości mają kluczowy charakter.

Przykładem firmy, która potrafi skutecznie wtańczyć kluczowe wartości – m.in. nastawienie na człowieka, a nie na maszynę oraz polepszanie jakości poprzez innowacje – w zarządzanie zasobami ludzkimi jest Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. Proces ten rozpoczyna etap rekrutacji mający na celu pozyskanie takich kandydatów do pracy, którzy:

- przejawiają inicjatywę w pracy,
- potrafią pracować w grupie i rozwiązywać konflikty,
- łatwo nawiązują kontakty,
- są odpowiedzialni,
- chcą i mogą ciągle uczyć się.

Selekcja odbywa się często za pomocą procedury ośrodka ocen. Kandydaci pracują w kilkusobowych zespołach (budując określoną konstrukcję, np. model domu), a ich poczynania dokładnie obserwuje komisja, oceniająca nie tyle rezultat wspólnej pracy, ile przede wszystkim sposoby działania poszczególnych osób. Jednym z pięciu kryteriów oceny kandydatów jest, podkreślić należy, inicjatywa w działaniu.

Istotnym elementem systemu zarządzania potencjałem społecznym w tej firmie jest plan rozwoju osobistego, będący podstawą budowania przyszłej kadry kierowniczej, od której wymaga się m.in. ciągłego wprowadzania innowacyjnych idei. Obejmuje on różne szkolenia, kończące się egzaminem kwalifikującym pracownika do jednej z czterech następujących grup:

- osoby przygotowane do pełnienia funkcji zarządczych w koncernie VW AG,
- osoby spełniające wymagania do pełnienia funkcji zarządczych w VW Motor Polska Sp. z o.o.,



- osoby mające pewne braki w zakresie umiejętności menedżerskich,
- osoby nie nadające się do pełnienia funkcji zarządczych.

Uzyskanie najniższej oceny nie pozbawia pracownika szansy na pełnienie w przyszłości funkcji zarządczych, ponieważ po pewnym czasie może ponownie uczestniczyć w szkoleniach i zdawać egzamin sprawdzający zdobytą wiedzę i umiejętności. Z kolei pracownicy zakwalifikowani do dwóch pierwszych grup nie obejmują stanowisk kierowniczych natychmiast, lecz stanowią tzw. rezerwę kierowniczą [M. Hopej, 2004].

Zarządzanie przez kluczowe wartości polega wreszcie na eliminowaniu niezgodności między zachowaniami pracowników i wartościami. Wymaga ono ze strony wszystkich przełożonych odpowiedniego „obchodzenia się z ludźmi”, tj. m.in.:

- przestrzegania złotej reguły,
- niewtrącania się do wszystkiego,
- ciągłego wsłuchiwanie się w opinie, uwagi i propozycje podwładnych,
- stworzenia takiej atmosfery pracy, w której nie karze się niepowodzeń, lecz traktuje się je jako pozytywne doświadczenia,
- dodawania podwładnym odwagi [M. Hopej, 2004].

Eliminowanie niezgodności wymaga również opracowania wskaźników pomiaru zachowań organizacyjnych. Ścisłej mówiąc, niezbędne jest zaprojektowanie takich wskaźników, za pomocą których będzie można ustalić stopień, w jakim zachowania pracowników są zgodne (względnie sprzeczne) z wzorcowymi, wynikającymi z kluczowych wartości. Chodzi bowiem o to, by nawet najmniejsze odchylenia od wzorca były szybko identyfikowane i eliminowane.

Doświadczenia wielu organizacji wskazują, że to co jest mierzone, jest również traktowane za istotne. Wskaźniki pomiaru wpływają zatem zarówno na to „[...] co ludzie robią, jak i na to, co zauważają, a co ignorują. W efekcie wszyscy wiedzą, że to, co podlega pomiarowi, jest zwykle realizowane, natomiast to, co nie jest mierzone, często bywa traktowane jako nieistotne” [J. Pfeffer, R.I. Sutton, 2002, s. 129].

Zagrożenia i korzyści zarządzania przez kluczowe wartości

Zastosowanie zarządzania przez kluczowe wartości wiąże się z pewnymi zagrożeniami. Do najbardziej istotnych zaliczyć należy:

- wspomniany wcześniej, otaczający kwestię wartości klimat cynizmu, który nie pozwala na uzyskanie stuprocentowej pewności, co do osiągnięcia oczekiwanych wyników;
- konieczność pokonywania oporów wobec prób narzucenia niektórym pracownikom określonych wartości;
- trudności w opracowaniu wskaźników pomiaru zachowań pracowników; nie ma i nie może być jednego, uniwersalnego zestawu wskaźników, dlatego każda firma musi samodzielnie je zaprojektować tak, by odzwierciedlały one nadrzędny cel i własny, specyficzny zbiór kluczowych wartości;

- trudności postępowania zgodnego z kluczowymi wartościami; zdecydowanie trudniej jest niezłomie stać na straży sformułowanych wartości niż stosować np. zasady politycznej poprawności [P.M. Lencioni, 2004].

Zaprezentowana koncepcja zarządzania ma jednak istotne zalety. Zaliczyć do nich można przede wszystkim to, że kluczowe wartości:

- ułatwiają pracownikom zrozumienie tego, dzięki czemu przedsiębiorstwo działa i ma działać w przyszłości;
- sprzyjają zachowaniu ciągłości działania przedsiębiorstwa;
- pełnią rolę spoiwa łączącego przedsiębiorstwo w całość;
- nie tylko są propagowane, ale także wdrażane w codziennym działaniu [M. Hopej, 2004].

Podsumowanie

Zarządzanie przez kluczowe wartości nie tylko jest możliwe, ale również chyba konieczne. Odpowiednio skonstruowany i konsekwentnie wdrażany zbiór kluczowych wartości może wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, kształtując jego tożsamość i jednocząc pracowników. „Nasylenie” takimi wartościami wszelkich realizowanych procesów powoduje, że ludzie osiągnąć mogą wspaniałe rezultaty, a przedsiębiorstwo nie będzie – mówiąc językiem sportowym – sprinterem, lecz maratończykiem.

Zarysowana w artykule koncepcja jest jednak dużym wyzwaniem. Zarządzanie przez kluczowe wartości wymaga nieustannej czujności i nigdy się nie kończy. Jeżeli brak jest szczyrych chęci ponoszenia wszelkich skutków, w tym również bolesnych, takiego zarządzania, w ogóle nie należy podejmować trudu choćby tylko tworzenia zbioru kluczowych wartości.

dr hab. inż. Marian Hopej
prof. Politechniki Wrocławskiej
Instytut Organizacji i Zarządzania

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLANCHARD K., O'CONNOR M., *Zarządzanie przez wartości*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
- [2] COLLINS J.C., PORRAS J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project, 2003.
- [3] HOPEJ M., *Megawartości przedsiębiorstwa a jego innowacyjność*, [w:] J. SKALIK (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [4] KRZYŻANOWSKI L., *O podstawach kierowania organizacjami inacej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [5] LENCIONI P.M., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.
- [6] PFEFFER J., SUTTON R.I., *Wiedza w działaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [7] SCHEIN E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review” 1984, nr 25.

Analiza czynników wpływu w systemie zarządzania typu *project management* (PM)

Magdalena Rogalska, Zdzisław Hejducki

Wprowadzenie

W procesie zarządzania według zasad *project management* [Cleland (1988), Haiman, Scott (1995), Hellriegel, Slocum (1992), Hodge (1991), Kendal (1992), Kerzner (1994), Lessem (1998), Turner (1993), Yeack, Sayles (1996), Van de Merwe (1997)] można ustalić czynniki związane z morfologią zarządzania, mające bezpośredni i pośredni wpływ na efektywność projektu inwestycyjnego [Afanasjev (1995)]. Poszukując optymalnych algorytmów tworzenia koncepcji, planowania [Afanasjev (1995, 2000, 2002), Hejducki, Mrozowicz (1995, 2001)], realizacji, zakończenia przedsięwzięć, można zastosować uogólnienia dotyczące prakseologii, a w szczególności metodologii projektowania [Czaplinski, Mrozowicz, Musiał (1990)]. Stosując np. procedury heurystyczne [Partyka (1996)] do rozwiązywania problemów, napotykamy na trudności wynikające niekiedy z nieprecyzyjnego formułowania problemu. Realizacja obiektów budowlanych wymaga ujęcia i systematyzowania czynników o charakterze inżynierskim, społecznym, ekonomicznym, ekologicznym, niekiedy nawet politycznym, prawnym i innym. Projekty powstają więc w związku z uświadomieniem potrzeb, które należy zaspokoić. Proces zarządzania projektem inwestycyjnym rozpoczyna się więc w momencie pojawienia się potrzeby sformułowania i rozwiązania problemu. W budownictwie może to być czynnik zewnętrzny, np. zapytanie ofertowe, zaproszenie do przetargu, lub wewnętrzny, związany np. z modernizacją systemu komputerowego przedsiębiorstw.

Analiza czynników w systemie zarządzania typu *project management*

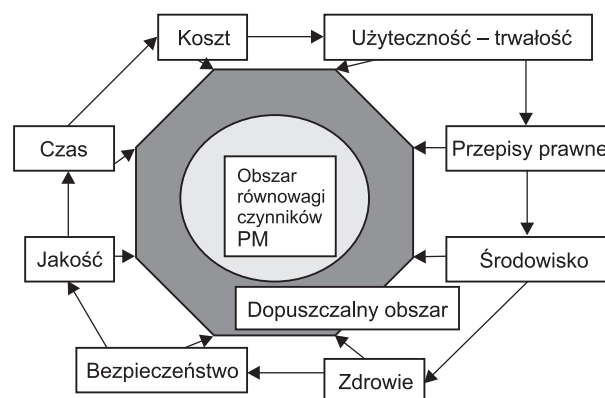
W tradycyjnym podejściu *project management* głównymi czynnikami rozpatrywanymi w realizacji przedsięwzięcia budowlanego są: czas, koszt i jakość.

Przy czym rozumienie jakości odbiega od tradycyjnego, proponowanego przez normy ISO 9000. W rozumieniu norm ISO jakość to produkcja lub wykonanie zgodnie z oczekiwaniami klienta-odbiorcy. W podejściu *project management* zakłada się, że odbiorca jest w stanie określić swoje oczekiwania jedynie w fazie użytkowania, nie musi jednak znać się na budow-

nictwie i najczęściej nie jest w stanie sprecyzować swoich oczekiwań i zadań dotyczących detali projektowych i wykonawczych.

W niniejszym opracowaniu proponuje się uwzględnienie dodatkowych czynników bezpieczeństwa, zdrowia, środowiska naturalnego, prawa i użyteczności obiektu jako integralnych w procesie zarządzania przedsięwzięciem budowlanym, czyli w rozumieniu *project management* – zarządzania projektem.

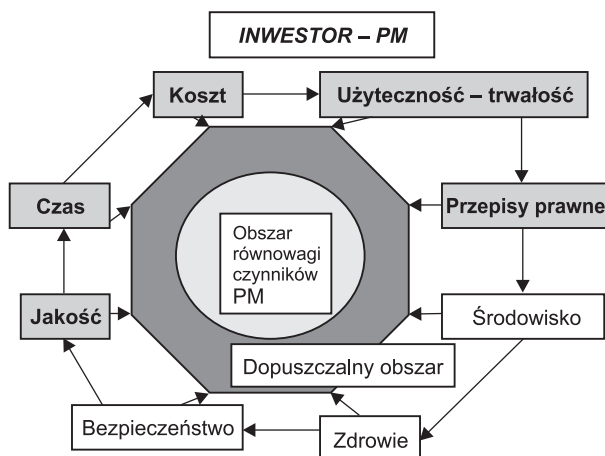
Czynniki wpływu PM w realizacji projektu budowlanego



Rys. 1. Układ czynników wpływu w procesie *project management*

Analizując obszar równowagi czynników PM należy brać pod uwagę różny punkt widzenia poszczególnych uczestników projektu budowlanego. Określenie pełnej równowagi jest w zasadzie niemożliwe, natomiast należy dążyć do kompromisu interesów i nieprzekraczania dopuszczalnego obszaru równowagi czynników PM. Przesunięcie obszaru równowagi czynników PM poza obszar dopuszczalny powoduje naruszenie interesów któregoś z uczestników projektu, a zatem jego niezadowolenie, brak zysku lub straty, brak możliwości sprzedaży lub wynajęcia obiektu budowlanego, uciążliwość użytkowania itp. Niemożliwe jest osiągnięcie założonego celu projektu. Priorytety przyjmowane przez poszczególnych uczestników projektu są różne; każdy koncentruje się przede wszystkim na osiągnięciu swojego własnego celu, który nie zawsze jest identyczny z celem projektu.

Priorytety inwestora PM



Rys. 2. Priorytetowe czynniki wpływu PM z punktu widzenia inwestora

W przypadku inwestora, który nie musi być użytkownikiem obiektu budowlanego priorytetowe czynniki (rys. 2) to:

- **Koszt** – dla inwestora istotne jest obniżanie kosztów do poziomu umożliwiającego osiągnięcie założonego celu, np. budynek zaprojektowany przez o wiele tańszego architekta może okazać się obiektem o tak niskich walorach zarówno funkcjonalnych, estetycznych, jak i ekonomicznych, że stanie się nieużytkowalny, czyli bezwartościowy. Poszukiwanie rozwiązań najtańszych doprowadza po przekroczeniu dopuszczalnego obszaru równowagi czynników do obniżenia jakości, użyteczności.

- **Czas** – inwestor deklaruje najbardziej korzystny dla siebie czas wykonania projektu. Inwestor może dążyć do skrócenia czasu realizacji projektu (wtedy zwykle deklaruje posiadanie środków umożliwiających sfinansowanie projektu) niekiedy nie uwzględniając ograniczeń wynikających z procesu projektowania technicznego, wymogów prawnych, zachowania warunków bezpieczeństwa podczas montażu itp. Inwestor może dążyć również do wydłużenia czasu trwania projektu (deklarując to przed przystąpieniem do rozpoczęcia projektu bądź w trakcie jego realizacji). Może to być związane z sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstwa: zmianami zdolności kredytowych, własnościowymi, koncepcji rozwojowych, czy płatnościami wystawionych faktur.

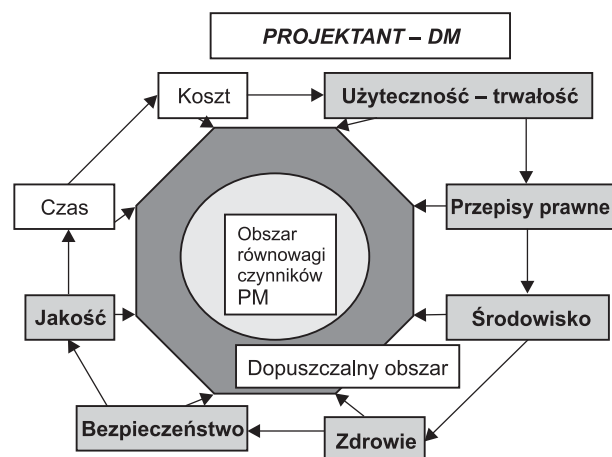
- **Jakość** – dotyczy przede wszystkim certyfikacji obowiązkowej na znak bezpieczeństwa „B” użytych materiałów budowlanych, certyfikacji dobrowolnej producentów materiałów budowlanych, bądź aprobat technicznych (materiały te posiadają gwarancje) oraz przedsiębiorstw posiadających certyfikat ISO z rodziny 9000.

- **Użyteczność – trwałość** – to czynnik zdecydowanie istotny w przypadku, gdy inwestor jest jednocześnie użytkownikiem, natomiast gdy nie jest użytkownikiem i sprzedaje obiekt zaraz po wybudowaniu najczęściej nie jest zainteresowany analizą kosztów

eksploatacji. Rozwiązanie pośrednie, czyli sytuacja gdy inwestor buduje obiekt „pod wynajem”, decyduje o dużej wadze problemów dotyczących trwałości budynku (minimalny koszt remontów), natomiast niewielkiej wadze kosztów bieżących eksploatacyjnych.

- **Przepisy prawne** – stanowią jedynie utrudnienie realizacji projektu, dopóki nie mogą być wykorzystane przez inwestora w obronie swoich racji i wymagań technicznych.

Priorytety projektanta DM



Rys. 3. Priorytetowe czynniki wpływu PM z punktu widzenia projektanta dokumentacji technicznej

- **Przepisy prawne** – stanowią podstawę wykonania projektu technicznego. Za uchybienia w przepisach projektant odpowiada finansowo i karnie. Zatem projektant jest żywotnie zainteresowany wypełnieniem wymagań prawa, choć nie zawsze jest to zgodne z wolą pozostałych uczestników projektu budowlanego, ponieważ mogą one powodować trudności w realizacji, podnosić koszty przedsięwzięcia, zakłócać ogólny plan pracy lub harmonogramy.

- **Użyteczność** – jest miarą umiejętności projektanta i ma wpływ na jego późniejsze zlecenia oraz przyszłe wynagrodzenia, czyli pozycję na rynku. Projektant musi wypośredkować wymagania inwestora, który zwykle nie potrafi sprecyzować swoich potrzeb i oczekiwań, oraz wymagania techniczne i technologiczne. Jednocześnie jest to zadanie twórcze, artystyczne związane zarówno z wypełnianiem znanych i akceptowalnych kanonów, jak i poszukiwaniem oryginalnych rozwiązań estetycznych bądź nawet łamaniem kanonów.

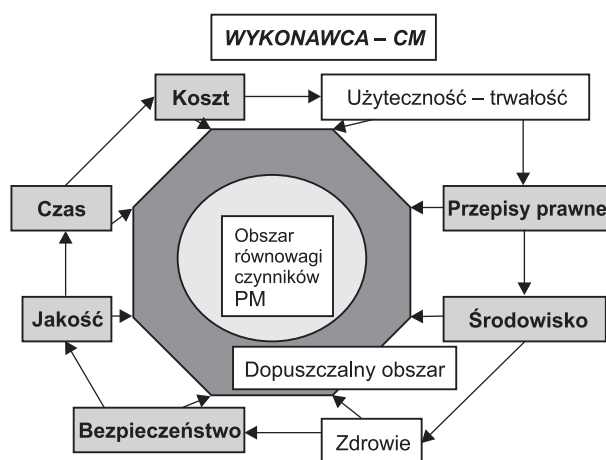
- **Trwałość** – trwała i piękna budowla jest wizytówką projektanta.

- **Jakość** – rozumiana jako jakość dokumentacji technicznej, sposób wykonania dokumentacji rysunkowej i graficznej, koordynacja poszczególnych branżowych zespołów projektowych, umiejętności głównych projektantów, ich doświadczenia.

- **Bezpieczeństwo** – bezpieczeństwo konstrukcji w fazie projektowania, wykonania i użytkowania, spełnienie wymagań BHP.

- **Środowisko** – projektowanie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju .
- **Zdrowie** – dotyczy akustyki budowli, mikroklimatu, poczucia komfortu, projektowania wykończenia wnętrz w sposób minimalizujący negatywne oddziaływanie, np. z badań prowadzonych przez PZH wynika, że zanieczyszczenie środowiska wewnętrznego w obiektach budowlanych użyteczności publicznej i mieszkalnych wzrosło o 90% w ciągu ostatniej dekady ze względu na stosowane technologie, techniki, materiały wykończeniowe, środki konserwujące i dezynfekcyjne.

Priorytety wykonawcy CM



Rys. 4. Priorytetowe czynniki wpływu z punktu widzenia wykonawcy CM

- **Koszt** – koszty projektu z punktu widzenia wykonawcy są o tyle istotne, że stanowią podstawę naliczania jego zysku. W zależności od sposobu podpisania umowy wykonawca zwykle dąży do obniżenia swoich kosztów, ponieważ od tego zależy jego zysk. Ma to miejsce w przypadku ustalenia ceny ryczałtowej za wykonywane roboty. W przypadku zamówień publicznych ustala się np. ceny jednostkowe za wykonywaną usługę i obmiarem powykonawczym uzyskuje się cenę końcową (ma to miejsce w przypadku robót remontowych, renowacyjnych, konserwacji zabytków, modernizacji).
- **Czas** – wykonanie projektu w określonym czasie jest podstawowym zadaniem wykonawcy i podwykonawców. Przekroczenie terminu uzgodnionego w umowie może powodować nawet utratę zysku uczestników projektu. Związane jest nie tylko z karami umownymi nakładanymi przez inwestora na wykonawcę, lecz również z utratą ciągłości pracy przez podwykonawców (nie mogą w określonym czasie rozpocząć swoich prac, tracąc przy tym alternatywne zlecenia). W przypadku projektów powtarzalnych przyjmuje się stałe cykle realizacji projektów i zwykle nie są przewidziane negocjacje dotyczące czasu trwania prac. Jest to zadanie trudne w przypadku czynników zakłócających, takich jak: złe warunki atmosferyczne, znaleziska archeologiczne, błędy projektowe i wykonawcze itp., lecz i tak zdecydowanie prostsze w od-

niesieniu do projektów remontowych, renowacyjnych zwłaszcza budynków zabytkowych o niepełnej dokumentacji przedwykonawczej. Popularny system planowania projektu CPM/PERT nie zawsze uwzględnia specyfikę budowlaną. Koncentrowanie się na drodze krytycznej powoduje często niezachowanie ciągłości pozostałych procesów budowlanych. Określanie najwcześniejszych i najpóźniejszych terminów rozpoczęcia i zakończenia prac zapewnia tzw. rezerwy czasu, co w praktyce oznacza przestoje firm albo frontów robót. Dlatego też wydaje się celowe stosowanie takich metod organizacji, które zapewnią uwzględnienie ciągłości pracy podwykonawców lub niekiedy ciągłości wykonania różnych procesów na frontach roboczych. Warunek ten nie jest spełniony w systemie CPM/PERT, którego metodyka dotyczy głównie analizy drogi krytycznej, nie uwzględniając interesów podwykonawców. Założenia probabilistycznego charakteru metody PERT często nie są stosowane w praktyce i nadawany jest im charakter deterministycznego modelu sieciowego. Równocześnie z uwagi na wielką liczbę (nawet kilka tysięcy) zadań w procesie realizacyjnym projektu, model taki jest w praktyce nieczytelny i szybko ulega dezaktualizacji. Stosowane powszechnie komputerowe systemy planowania, np. PRIMAVERA SYSTEMS, SURE TRAK, SPIDER PROJECT i inne służą głównie do przetwarzania wprowadzonych danych, a nie do planowania realizacji.

- **Jakość** – przedsiębiorstwo posiadające udokumentowany system zarządzania przez jakość ma ułatwiony dostęp do pozyskania zleceń. Jeśli system ten nie jest postrzegany jedynie jako dodatkowa uciążliwość, może przynieść wymierne korzyści w postaci zmniejszenia ryzyka powstania chaosu organizacyjnego i błędów decyzyjnych na różnych etapach realizacji projektu. Pozwala to ustrzec się przed samowolą pracowników, zmusza ich do dyscypliny, przestrzegania wymogów technicznych i technologicznych, zmusza do sprawniejszego działania, ułatwia kontrolę na wszystkich szczeblach. Porządkuje dokumentację firmy ułatwiając dostęp do dokumentów. Z drugiej strony wykonawca zobowiązany jest do przestrzegania przepisów dotyczących zakupu i stosowania materiałów posiadających adekwatne dokumenty, takie jak: znak bezpieczeństwa „B”, atest PZH, aprobaty techniczne, deklaracje zgodności itp.

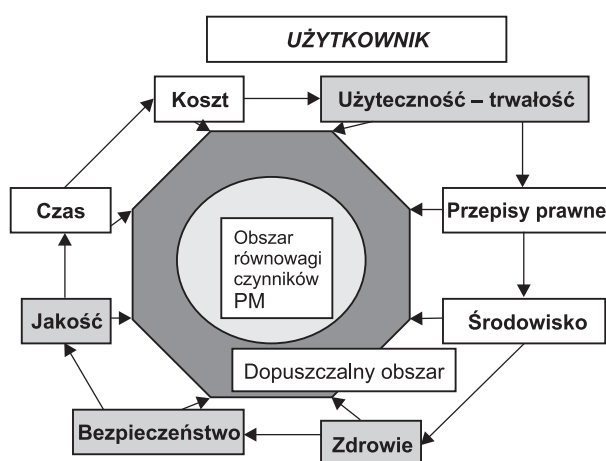
- **Bezpieczeństwo** – dotyczy przede wszystkim bezpieczeństwa pracowników. Stanowi wymagany prawem element dokumentacji technicznej. Podlega kontroli Państwowej Inspekcji Pracy, która jest uprawniona nie tylko do nakładania kar pieniężnych, ale nawet do wstrzymania budowy. Istniejąca świadomość zagrożenia mienia i ludzi (wysoka wypadkowość w budownictwie) mobilizuje wykonawców do wypełniania przepisów lub też nawet wzmożenia zabezpieczeń w przypadku potencjalnego zagrożenia. Ponadto polisy ubezpieczeniowe pracowników sformułowane są zwykle w taki sposób, że niespełnienie podstawowych warunków BHP powoduje utratę odszkodowania.

- **Przepisy prawne** – wszyscy zobowiązani są do wypełniania obowiązujących przepisów prawnych.

Mogą one stać się zarówno czynnikiem zabezpieczającym interes wykonawcy, jak i innych uczestników projektu budowlanego. Oprócz prawa budowlanego i cywilnego wprowadza się przepisy szczegółowe uwzględniające uwarunkowania wykonawcze. Stanowią one treść umów cywilnoprawnych. Wykonawca zainteresowany jest w ustanowieniu szczegółowych zapisów umowy dotyczących warunków płatności, przyszłych roszczeń, gwarancji, rękojmi itp.

- **Środowisko** – pojawiające się w procesie realizacji projektu toksyczne bądź szkodliwe odpady poprodukcyjne wymagają określonych procedur utylizacyjnych, a zatem dodatkowych nakładów często nie uwzględnianych w kosztorysie przedwykonawczym. Największe zanieczyszczenia środowiska powstają na etapie wznoszenia obiektu budowlanego.

Priorytety użytkownika



Rys. 5. Priorytetowe czynniki wpływu z punktu widzenia użytkownika

- **Użyteczność** – z punktu widzenia użytkownika jest to najbardziej istotny czynnik. Użytkownik wynajmuje obiekt budowlany, mieszkanie czy też lokal usługowy spełniający w przybliżeniu jego wymagania. Kryteria są w tym przypadku jednoznaczne. Wprawdzie użytkownik jest zwykle przygotowany na poczynienie pewnych zmian i dostosowanie wynajmowanego obiektu do swoich potrzeb, jednak podstawowe wymogi co do np. powierzchni lokalu muszą być spełnione.

- **Bezpieczeństwo** – jest warunkiem koniecznym, poczucie bezpieczeństwa jest niezbędne do zachowania komfortu psychicznego mieszkańców. Często nawet spękania gładzi tynkowej odbierane są przez mieszkańców jako zagrożenie.

- **Zdrowie** – coraz wyższa świadomość społeczna co do toksyczności lub szkodliwości niektórych materiałów budowlanych powoduje, że użytkownicy nie chcą w swoich domach materiałów uznanych za niepewne.

- **Jakość** – użytkownik określa przede wszystkim swoje możliwości finansowe i oczekuje wysokiej jakości na swoją miarę. Oczekuje prawidłowego wykona-

nia prac budowlanych, nawet jeśli prowadzone są one w niskim standardzie.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza może dowodzić, że pomijanie znaczenia określonych czynników, tj. np. ważności uwzględniania warunków prawnych lub użyteczności, ma wpływ na efektywność projektów inwestycyjnych. Dotychczas badane i analizowane czynniki wpływu, tj. koszt, czas i jakość, nie zapewniają pełnego udziału interesów uczestników projektu budowlanego i nie zapewniają właściwej równowagi obszaru wpływu.

dr inż. Magdalena Rogalska
Politechnika Lubelska
dr hab. inż. Zdzisław Hejducki
Politechnika Wrocławska

BIBLIOGRAFIA

- [1] AFANASJEV V.A., *Petersburskaja szkoła upravljenija projektami*, International Symposium Project Management St. Petersburg 1995.
- [2] AFANASJEV V.A., AFANASJEV A.W., HEJDUCKI Z., *Problemy realizacji kompleksów mieszkaniowych w Rosji*, „Kalejdoskop Budowlany”, 2/2002.
- [3] AFANASJEV V.A., AFANASJEV V.A., *Potočnaja organizacija rabot v stroitelstvie*, St. Petersburg 2000.
- [4] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Upper Darby, PMI Standards Committee, Project Management Institute 1996.
- [5] CLELAND DI/KING WR, (red.), *Project Management Handbook*, New York: Van Nostrand Reinhold 1988.
- [6] CZAPLIŃSKI K., MROZOWICZ J., MUSIAŁ W., *Podstawy metodologii projektowania w budownictwie*, Wrocław 1980.
- [7] HAIMANN T., SCOTT W.G., CONNOR P.E., *Management*, Boston: Houghton Mifflin 1985.
- [8] HEJDUCKI Z., MROZOWICZ J., *Stream Methods of Construction Work Organization*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, 8/2001.
- [9] HEJDUCKI Z., MROZOWICZ J., *The Problems of Row Structure Flow Modeling*, International Symposium Project Management, St. Petersburg 1995.
- [10] HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W., *Management*, USA: Addison-Wesley 1992.
- [11] HODGE B.J., ANTHONY W.P., *Organisation Theory*, Massachusetts: Allan and Bacon 1991.
- [12] KENDAL K.E., KENDAL J.E., *Systems Analysis and Design*, New Jersey, Prentice-Hall 1992.
- [13] KERZNER H., *Project Management*, New York: Van Nostrand 1994.
- [14] LESSEM R., *Global Management Principles*, New York, Prentice Hall 1989.
- [15] PARTYKA M., *Wybrane zagadnienia logiki i heurystyki w inżynierii projektowania i zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej 1996.
- [16] TURNER J.R., *The Handbook of Project-Based Management*, McGraw Hill 1993.
- [17] YEACK W., SAYLES L., *Virtual and Real Organisations: Optimal Paring*, PM Network, Project Management Institute, sierpień 1996.
- [18] VAN DER MERWE, *Multi Project Management*, „International Journal of Project Management”, sierpień 1997, Vol. 15, nr 4.

Klaster przemysłowy w systemie zarządzania funduszami strukturalnymi

Tadeusz A. Grzeszczyk

Wprowadzenie Europejska Przestrzeń Badawcza

Przecieżym artykułu jest zarys koncepcji nowej formy organizatorskiej powiązań sfery badań i rozwoju technologii najnowszych generacji z działalnością gospodarczą oraz z tzw. otoczeniem okołobiznesowym. W teorii organizacji i zarządzania przyjęto dla tej formy organizatorskiej określenie „klaster przemysłowy” (*industrial cluster, techno-cluster*). Klaster przemysłowy może odgrywać współcześnie istotną rolę w budowie Europejskiej Przestrzeni Badawczej (*European Research Area – ERA*) oraz absorpcji funduszy Unii Europejskiej.

Budowa obszaru ERA wiąże się z planowaniem strategicznym rozwoju społeczno-ekonomicznego całego obszaru Unii Europejskiej oraz z programowaniem jej budżetu w wieloletnim horyzoncie czasowym. Występuje to wyraźnie w kolejnych okresach budżetowych obejmujących lata: ● 1989–1993, ● 1994–1999, ● 2000–2006, ● 2007–2013.

Ze względu na skalę zaangażowanych środków (w relacji do innych dziedzin) kluczową polityką Unii Europejskiej jest społeczno-ekonomiczna polityka spójności. Przedmiotem finansowania są kompleksowe i długookresowe projekty rozwojowe tworzące łącznie spójną strategię zwiększania stopnia spójności całego obszaru UE. Na podstawie uzgodnień między Komisją Europejską a rządem określonego kraju członkowskiego powstaje dokument ustalający Podstawy Wsparcia Wspólnoty (*Community Support Framework – CSF*). Jest to punkt wyjścia do przygotowania sektorowych i regionalnych programów operacyjnych rozwoju społeczno-ekonomicznego.

CSF dla Polski na lata 2004–2006 jest pierwszym dokumentem określającym strategię absorpcji funduszy strukturalnych (*Structural Funds*) i Funduszu Spójności (*Cohesion Fund*). Rada Europejska w Lizbonie w maju 2000 roku uchwaliła strategię przekształcania całego terytorium Unii Europejskiej w najwyższej rozwiniętą, konkurencyjną gospodarkę świata oraz tworzenie ERA. Zdecydowano, że kolejny okres budżetowy (w latach 2007–2013) zasadniczo wzmocni instrumenty finansowania procesów generowania i transferu nowoczesnych technologii. Nowa forma organizatorska określona jako klaster przemysłowy może odgrywać współcześnie istotną rolę w budowie ERA oraz absorpcji funduszy Unii Europejskiej.

Profesor Harvard Business School Michael E. Porter jest autorem koncepcji klastra – jako grupy (ina-

czej grona) przedsiębiorstw jednej branży, wiodącej do rozwoju społeczno-ekonomicznego określonego obszaru (kraju, regionu, miasta) [Porter 2003]. Niekiedy stosuje się określenie *Porter's cluster*.

Klaster wzmacnia konkurencyjność i produktywność określonego terenu przez generowanie i transfer procesów innowacyjnych, skutkiem koncentracji przestrzennej przedsiębiorstw i ich powiązania z jednostkami badawczo-rozwojowymi i edukacyjnymi oraz wiodącymi usługami, np. działalnością B+R oraz usługami finansowymi, doradczymi, handlowymi i innymi. Klaster jest systemem innowacyjnym opartym głównie na transferze wiedzy, będącym skutkiem bliskości przestrzennej [Kumral, Deger 2003]. W Polsce adaptacja tego rozwiązania organizatorskiego – dzięki powiązaniom z międzynarodowymi bazami wiedzy – może przynieść znaczące efekty w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, przy absorpcji funduszy Unii Europejskiej.

Autor w artykule skupia uwagę na omówieniu roli, jaką pełni klaster przemysłowy w systemie zarządzania funduszami strukturalnymi. W następnym punkcie artykułu przedstawi funkcje tych funduszy w systemie zasilania finansowego sfery B+R.

Fundusze strukturalne UE w systemie zasilania finansowego sfery B+R

Oparty na CSF polski Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006 określa następujące pięć osi rozwoju, obejmujących po kilka priorytetów każda [Polska 2003].

■ Wzrost konkurencyjności gospodarki – priorytety:

- rozwój przedsiębiorczości,
- wzrost innowacyjności i poprawa jakości produkcji,
- tworzenie warunków dla zwiększenia inwestycji,
- rozwój turystyki,
- rozwój społeczeństwa informacyjnego.

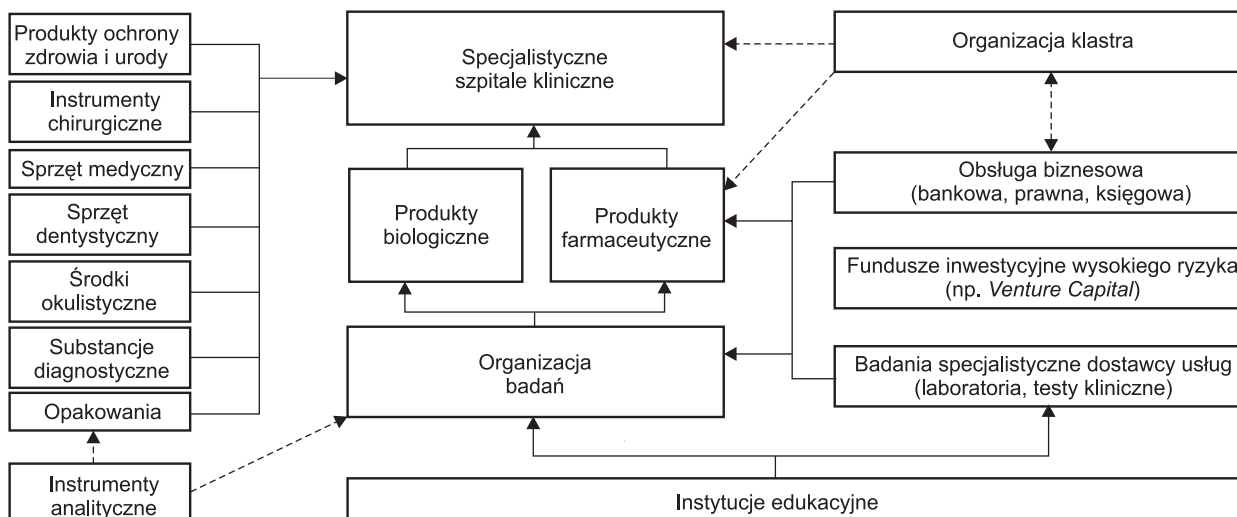
■ Restrukturyzacja sektora żywnościowego i rozwój gospodarstw wiejskich – priorytety:

- wspieranie zmian w rolnictwie,
- restrukturyzacja rybołówstwa,
- poprawa poziomu życia na obszarach wiejskich,
- dostosowanie norm przetwórstwa żywnościowego do regulacji Unii Europejskiej.

■ Rozbudowa infrastruktury publicznej – priorytety:

- modernizacja i rozwój infrastruktury transportowej,
- poprawa dostępności komunikacyjnej regionów,





Rys. 1. Schemat Klastra Bostońskiego

Źródło: [Porter 2003].

- rozwój mieszkalnictwa,
- modernizacja infrastruktury komunalnej miast.
- **Ochrona środowiska i zrównoważony rozwój – priorytety:**

- realizacja regulacji Unii Europejskiej w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego,
- instrumenty zrównoważonego rozwoju,
- racjonalizacja wykorzystania przyrody.

- **Rozwój zasobów ludzkich – priorytety:**

- poprawa szans zatrudnienia,
- rozwój potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw,
- promowanie równych szans na rynku pracy.

Strategia Lizbońska Unii Europejskiej zostanie w najbliższym czasie skonkretyzowana w strategii wykorzystania środków Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności dla okresu budżetowego Unii Europejskiej na lata 2007–2013. W Polsce główne prace programowe będą się charakteryzować w szczególności następującymi cechami:

- wewnętrzną logiką i spójnością działań rozwojowych,
- poprawą pozycji konkurencyjnej polskiej gospodarki oraz regionów w efekcie implementacji podstaw metodycznych gospodarki opartej na wiedzy,
- konsolidacją finansów publicznych oraz racjonalizacją ich struktury,
- wzmacnianiem przedsiębiorczości oraz innowacyjności przedsiębiorstw,
- poprawą jakości czynnika ludzkiego przez wzmocnienie edukacji, badań i rozwoju.

W założeniach Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013 [Założenia 2004] przewiduje się opracowanie następujących strategii rozwoju:

- społeczno-gospodarczego rozwoju kraju,
- rozwoju obszarów wiejskich,
- rozwoju regionalnego,
- rozwoju nauki i edukacji.

Natomiast jako nośniki rozwoju gospodarki opartej na wiedzy przyjęto w szczególności następujące dziedziny:

- przemysł wysokiej techniki,
- naukę i zaplecze badawczo-rozwojowe,

- edukację,
- usługi biznesowe związane z gospodarką opartą na wiedzy,
- usługi kształtowania społeczeństwa informacyjnego.

Przyjęto zasadniczo odmienną od dotychczasowych koncepcję traktowania nakładów finansowych na naukę, sferę B+R oraz edukację jako istotne czynniki tworzenia produktu krajowego brutto oraz wartości dodanej [Adamkiewicz-Drwiłło 2004].

Polski klastrowy przemysłowy a system zarządzania absorpcją funduszy strukturalnych

Zarządzanie procesem absorpcji funduszy strukturalnych, jako uporządkowanym i wewnętrznie spójnym systemem zasad, może i powinno stanowić wyodrębnioną dziedzinę badań w ramach prakseologii, czyli ogólnej teorii sprawnego działania prof. T. Kotarbińskiego. W związku z tym można mówić o możliwości i potrzebie badań sprawności systemu zarządzania tym procesem. Wkładem autora do teorii jest zwrócenie uwagi na możliwość implementacji formy organizatorskiej, jaką stanowi klastrowy przemysłowy dla usprawnienia procesu zarządzania absorpcją funduszy strukturalnych. Dotychczas nie udowodniono występowania jednoznacznie potwierdzonej zależności między ilością i jakością wiedzy wytworzonej na określonym terenie a tempem rozwoju gospodarczego. Jednakże powszechnie uważa się, że tego rodzaju koncentracja wpływa pozytywnie na generowanie i transfer nowoczesnych technologii.

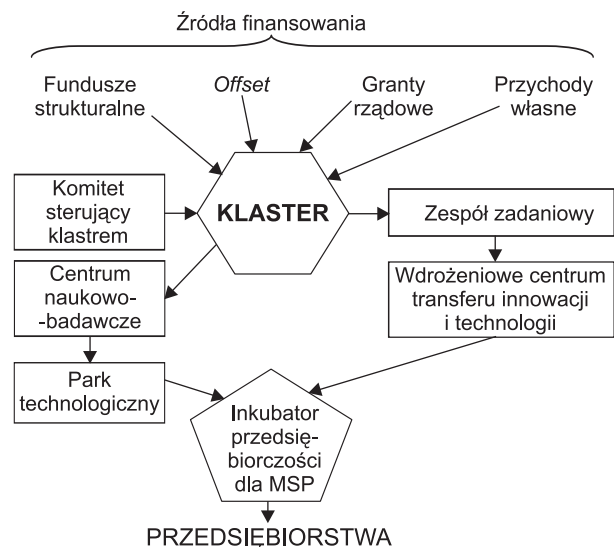
W Unii Europejskiej zachęca się do tworzenia pilotażowych projektów stymulujących rozwój innowacyjności regionów pod nazwą *Regions for Knowledge* (szerzej: www.cordis.lu/era/knowreg.htm). Budżety tych projektów są niezależne od funduszy strukturalnych. Istnieją jednakże merytoryczne powiązania między tymi programami, funduszami strukturalnymi wspierającymi procesy tworzenia, oceny, wdrażania oraz transferu innowacji. W Polsce w ośrodkach na-

ukowych powstają scenariusze rozwoju sektora wiedzy w długookresowej perspektywie [Orłowski 2003]. Formulowane w tych koncepcjach założenia dotyczące finansowania sektora B+R w Polsce w latach 2000–2040 autor proponuje uzupełnić o jeszcze jeden element. Stanowi go wspomniane już wyżej wykorzystywanie organizatorskich rozwiązań klastra przemysłowego do procesu absorpcji funduszy Unii Europejskiej.

Koncepcja implementacji rozwiązań klastra przemysłowego jest przydatna do tworzenia w polskich regionach sieci przedsiębiorstw najnowszej techniki, instytucji naukowo-badawczych oraz otoczenia biznesu. Podstawowe cele omawianej jednostki konkretyzują się w definiowaniu potrzeb technologicznych przedsiębiorstw, partnerów z ośrodków naukowo-badawczych, instytucji doradczych i zarządzających projektami z dofinansowaniem funduszy Unii Europejskiej. Może być też przydatne oparcie źródeł finansowania klastra przemysłowego na montażu finansowym środków publiczno-prywatnych np. przy wykorzystaniu instytucji *Venture Capital* (*venture capital funds*), finansującej przedsiębiorstwa o wysokim potencjale wzrostu wartości [Camp 2002]. Fundusze tego rodzaju realizują zróżnicowane strategie rozwoju przedsiębiorstw o dużym stopniu złożoności. Z tego powodu są odpowiednie dla finansowania inicjatyw służących do tworzenia klastra przemysłowego. Z kolei fundusze Unii Europejskiej mogą odgrywać rolę dźwigni finansowych w generowaniu i transferze nowoczesnych technologii o relatywnie niższym poziomie ryzyka inwestycyjnego.

Przykładowy schemat tzw. Klastra Bostońskiego funkcjonującego w dziedzinie ochrony zdrowia obrazuje rys. 1.

Przedstawiona na rys. 1 koncepcja prof. M.E. Portera może stanowić pewną inspirację do kształtowania rozwiązań polskich. Schemat systemu generowania i transferu innowacji przez klastrowy przemysłowy oparty na źródłach zasilania finansowego pochodzących z funduszy Unii Europejskiej, środków offsetowych i grantów rządowych przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Klastrowy przemysłowy w absorpcji funduszy Unii Europejskiej

W Polsce prace rozpoznawcze w dziedzinie możliwości wykorzystania klastra przemysłowego prowadzone są m.in. przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (szerzej: www.klastry.pl). Zapoczątkowano tworzenie lokalnych klastrów innowacyjnych wspierających rozwój małej i średniej przedsiębiorczości. Zastosowanie zarysowanych wyżej koncepcji montażu finansowego przy absorpcji funduszy UE może przyczynić się do zdynamizowania działań w omawianej dziedzinie.

Podsumowanie

Rozwiązania organizatorskie określane ogólnie jako klastrowy przemysłowy zwiększają produktywność przedsiębiorstw, stymulują i wspierają ich innowacyjność oraz kreują nowe miejsca pracy. Istotnym elementem koncepcji autora są inkubatory przedsiębiorczości dofinansowywane na zasadzie montażu finansowego ze źródeł publiczno-prywatnych, w tym z bezpośrednich inwestycji zagranicznych, *offsetu*, funduszy strukturalnych, grantów rządowych i przychodów własnych przedsiębiorstw.

Przedstawiona w artykule koncepcja implementacji organizatorskiej formy, jaką stanowi klastrowy przemysłowy wprowadza jakościowo nowy element do dotychczasowego stanu wiedzy w dziedzinie organizacji i zarządzania. Autor rozważa potrzebę i możliwość wykorzystania tej formy organizatorskiej w systemie zarządzania funduszami strukturalnymi w Polsce. Prowadzone są dalsze badania w omawianej dziedzinie.

dr inż. Tadeusz A. Grzeszczyk
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
Politechnika Warszawska

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMKIEWICZ-DRWIŁŁO H. [2004], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa w świetle strategii lizbońskiej*, [w:] *Zarządzanie wartością a Strategia Lizbońska*, Materiały Konferencji Naukowej, Uniwersytet Gdański, Gdańsk – Sztokholm, 25–28 września 2004.
- [2] CAMP J.J. [2002], *Venture Capital Due Diligence, A Guide to Making Smart Investment Choices and Increasing Your Portfolio Returns*, Wiley Finance, New York.
- [3] KUMRAL N., DEGER C. [2003], *An Industrial Cluster Study: As a Basis for the Aegean Region's Development Policy*, [w:] *Reinventing Regions in the Global Economy*, Regional Studies Association, 12th–15th April 2003, Pisa Congress Center, Pisa, Italy.
- [4] ORŁOWSKI W. M. [2003], *Scenariusze rozwoju sektora wiedzy w Polsce do roku 2040*, [w:] *Wiedza a wzrost gospodarczy*, red. L. ZIENKOWSKI, SCHOLAR, Warszawa.
- [5] Polska [2003], *Polska. Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- [6] PORTER M. E. [2003], *Clusters and Regional Competitiveness: Recent Learning's*, International Conference on Technology Clusters, Montreal, Canada, 7 November 2003.
- [7] Założenia [2004], *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
- [8] www.cordis.lu/era/knowreg.htm
- [9] www.klastry.pl

Funkcja kierownika projektu

Marek Pawlak

Wprowadzenie

Kierownik projektu (KP) według Eisnera [2, s. 96] wykonuje cztery podstawowe funkcje:

- planowanie,
- organizowanie,
- kierowanie,
- monitorowanie (nadzorowanie).

Planowanie i organizowanie są istotnymi grupami zadań i zazwyczaj są dobrze wykonywane przez osobę, która lubi postępować metodycznie. Są to działania sztabowe, które mogą być realizowane w ciszy gabinetu, nawet bez współpracy z innymi ludźmi. Można je także określić funkcjami projektowymi. Osoba lubiąca wykonywać tego typu prace będzie miała tendencję do zachowań introwertycznych i będzie wymagała znacznego porządku i dyscypliny, od siebie i od innych [2, s. 96]. Kiedy jednak przejdziemy do funkcji kierowania i nadzorowania, od razu możemy dostrzec, że stawiają one zupełnie inne wymagania. Realizacja tych prac wymaga interakcji z innymi ludźmi. Kierowanie wymaga przypisania ludziom zadań i doradzania im w wykonywaniu tych zadań, włączając w to monitorowanie i reagowanie w przypadku, gdy stan rzeczywisty odbiega od pożądanego. Takie funkcje zawierające interakcje z innymi ludźmi są zazwyczaj dobrze wykonywane przez ludzi o usposobieniu ekstrawertycznym, którzy chętnie dyskutują z innymi i nie lubią wykonywać „papierkowej pracy” związanej z przygotowaniem planów. Już na podstawie tych rozważań można stwierdzić, że kierownik projektu musi wykonywać bardzo różne obowiązki, które wymagają zrównoważonej osobowości. KP powinien być osobą dobrze zintegrowaną, która jest w stanie zmieniać sposób swojego działania i utrzymać równowagę między wieloma kwestiami, które nieuchronnie pojawiają się w jego pracy [2, s. 96].

Zadania kierownika projektu

Punktem wyjścia do rozpatrywania funkcji określonej osoby w organizacji są zwykle realizowane przez nią zadania. W odniesieniu do funkcji KP zadania te są dość liczne, zróżnicowane i podawane w różnym układzie w literaturze z zakresu zarządzania projektami. Są one z zasady rozwinięciem czterech wymienionych wcześniej podstawowych grup. Przykładowo [9, s. 11.4] wymienia się następujące ważniejsze zadania:

- określenie struktury organizacyjnej projektu,
- sformułowanie celów projektu i przedłożenie ich zleceniodawcy do zatwierdzenia,
- strukturalizacja projektu i ustalenie grupy projektowej,

- planowanie i nadzorowanie terminów i kosztów,
- nadzorowanie realizacji projektu z punktu widzenia osiągnięcia celów,
- zapewnienie wymiany informacji (posiedzenia, sprawozdania itd.) i systemu dokumentowania,
- przygotowanie ważnych decyzji i wprowadzanie ich w życie,
- kierowanie grupą projektową.

Określenie struktury organizacyjnej to zadanie wybitnie sztabowo-planistyczne. Na podstawie cech projektu trzeba tu dokonać wyboru typu struktury, np. macierzowa lub „czysta” i opracować szczegóły dotyczące zakresu odpowiedzialności i kompetencji KP. Istotną kwestią jest też rozgraniczenie kompetencji kierowników liniowych i KP w przypadku struktury macierzowej bądź organizacyjne „zakotwiczenie” grupy projektowej w przypadku struktury „czystej”.

Cele projektu określa to reguły zleceniodawca, ale ich sformułowanie to zadanie przede wszystkim kierownika projektu. Wyróżnia się tu cele systemu (określające funkcje systemu, który ma być stworzony) i cele projektu formułowane w kategoriach terminów, kosztów, jakości. Cele obu grup są wzajemnie powiązane i tworzą z reguły skomplikowany system celów.

Strukturalizacja projektu to przede wszystkim zaplanowanie procesu jego realizacji, określenie zadań częściowych, zaplanowanie niezbędnych zasobów, w tym szczególnie ustalenie grupy projektowej. KP nie ma jednak z zasady prawa przydzielania konkretnych osób do zespołu projektowego, może jedynie określić kwalifikacje osób, jakie są niezbędne.

Planowanie terminów i kosztów, a także ich nadzorowanie to z jednej strony zadanie sztabowe (planowanie), z drugiej operacyjne (nadzorowanie). Planowanie realizowane jest częściowo przed rozpoczęciem prac (planowanie wstępne), częściowo w trakcie realizacji (planowanie szczegółowe). Nadzorowanie polega na porównywaniu rzeczywistego przebiegu realizacji prac z pożądanym (określonym w planach) i w przypadku istnienia istotnych odchyłeń podejmowaniu działań korygujących.

Nadzorowanie realizacji projektu z punktu widzenia osiągnięcia celów to zadanie czysto operacyjne. O ile cele systemu formułowane są przede wszystkim w kategoriach funkcji, jakie ma spełniać dany obiekt (porównaj [1, s. 68]), to kontrola polega tu na sprawdzeniu przy pomocy jakich rozwiązań strukturalnych, technicznych, materiałowych cele zostały osiągnięte.

Zapewnienie wymiany informacji (posiedzenia, sprawozdania itd.) i systemu dokumentowania to zadanie częściowo sztabowe, ale w znacznie większym zakresie operacyjne. Posiedzenia trzeba planować

z punktu widzenia celów, przebiegu, zaprosić odpowiednie osoby, ale w trakcie realizacji trzeba sterować (kierować) ich przebiegiem. System dokumentowania obejmuje zebranie i przechowywanie ważnych rezultatów projektu, także tych nie wykorzystanych, do celów kontrolnych, ale także jako źródła wiedzy dla przyszłych projektów.

Kierownik projektu nie ma z zasady prawa *podejmować ważnych decyzji* dotyczących np. wyboru wariantów rozwiązań, zatwierdzenia budżetu, przydziału środków do realizacji projektu. Ma jedynie obowiązek przygotować te decyzje (np. przez zbadanie skutków różnych wariantów działań) i następnie wprowadzić je w życie.

Kierowanie grupą projektową to zadanie typowo operacyjne, ale nie jest to funkcja kierownicza w tradycyjnym taylorowskim znaczeniu. KP ma tu za zadanie stworzyć zespół, rozwiązywać konflikty, motywować, wspierać procesy komunikowania się, reprezentować zespół na zewnątrz.

W podobny sposób określają zadania kierownika projektu Litke [11, s. 174–175], Lentz i Rea [10, s. 98–99], Kezsbom i Edward [8, s. 256–257]. Heeg [5, s. 159–160] dzieli zadania kierownika projektu na następujące grupy: organizacja projektu, planowanie i sterowanie; fachowa odpowiedzialność za realizację zadań; koordynowanie i informowanie; analiza efektywności ekonomicznej; zadania kierownicze.

Na uwagę zasługuje przede wszystkim duża różnorodność tych zadań. Należą one do różnych grup funkcji, które w przedsiębiorstwie są realizowane zwykle przez wyspecjalizowane komórki lub całe pionier organizacyjne. W związku z tak dużą różnorodnością zadań funkcja kierownika projektu określana jest czasem mianem funkcji prezesa zarządu w miniaturze.

Wiedza i umiejętności

Z dużej różnorodności zadań wynikają duże wymagania stawiane kierownikowi projektu. Wymagania te są różnie grupowane. Przykładowo Litke [11, s. 173] dzieli je na wymagania dotyczące wiedzy, doświadczenia, umiejętności i osobowości. Podobny podział proponuje Kellner [6, s. 124–125]. Z kolei Hansel i Lomnitz [4, s. 211] w ramach kwalifikacji kierownika projektu wyróżniają wiedzę fachową, wiedzę metodyczną i kwalifikacje społeczne. Wiedza fachowa związana jest bezpośrednio z dziedziną, w jakiej realizowany jest projekt. Z reguły nie wymaga się od kierownika projektu, aby był on w tej dziedzinie ekspertem. Biorąc pod uwagę interdyscyplinarność projektów, nie jest nawet możliwe, aby KP był ekspertem w każdej z dziedzin cząstkowych. Wystarczy, jeśli będzie miał fachowców w zespole, będzie mógł się z nimi komunikować i będzie mógł organizować komunikację między nimi. Sam powinien posiadać podstawowe kompetencje w dziedzinie, w której projekt jest realizowany.

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja z punktu widzenia wiedzy metodycznej. Chodzi tu w szczególności o wiedzę na temat metod i technik zarządzania projektem. Można tu w szczególności wymienić

znajomość technik planowania procesu projektu, planowania struktur organizacyjnych, oceny efektywności ekonomicznej projektu, planowania ryzyka, aż do technik rozwiązywania problemów, prezentacji danych, organizowania spotkań.

Kwalifikacje społeczne

Trzecia grupa wymagań to kwalifikacje społeczne. Celowo użyte tu zostało słowo „kwalifikacje”, a nie „umiejętności” czy „wiedza”, ponieważ duże znaczenie odgrywają tu cechy osobowe. Kerzner twierdzi, że to właśnie cechy osobowe decydują o wyborze kierownika projektu, a nie zakres pracy, która ma być wykonana, i podaje następujący pożądaną zestaw cech osobowych [7, s. 162]:

- elastyczność i zdolność adaptacji,
- posiadanie inicjatywy i zdolności przywódczych,
- zdolność do agresywnych zachowań, budzenie zaufania, umiejętność przekonywania, płynność werbalna,
- ambicja, aktywność, umiejętność postawienia na swoim,
- efektywność działania w komunikowaniu i integrowaniu,
- szeroki zakres osobistego zaangażowania,
- zrównoważenie, entuzjazm, wyobraźnia, spontaniczność,
- zdolność równoważenia rozwiązań technicznych z ograniczeniami czasu, kosztów i czynnika ludzkiego,
- dobrze zorganizowany i zdyscyplinowany,
- raczej generalista niż specjalista,
- zdolny do poświęcenia większości swojego czasu na planowanie i kontrolowanie,
- zdolny do identyfikowania problemów,
- zdolny do podejmowania decyzji,
- zdolny do utrzymania odpowiedniej równowagi w gospodarowaniu czasem.

Podobną listę poświadczonych cech osobowych kierownika projektu przedstawia Kellner [6, s. 125]. Pisze on ponadto, że w przypadku osób dorosłych są one już relatywnie mocno ukształtowane. Cechy osobowe są częściowo wrodzone, częściowo ukształtowane przez wychowanie, wzorce zachowań, warunki życia itp. Każdy człowiek ma szczególnie w tej dziedzinie słabości, których mimo dużych wysiłków nie jest w stanie zniwelować. Ważne jest, aby znał własne słabości i aby miał zasadniczo pozytywne nastawienie do innych ludzi. Wtedy będą oni także gotowi do akceptowania „niedoskonałości” KP. Należy tu także uwzględnić, aby KP „niedoskonałości” współpracowników traktował również z wyrozumiałością [6, s. 126].

Niekiedy pożądaną cechy osobowe i zdolności kierownika projektu są dzielone na dwie grupy – oczekiwanych ze strony gremium wybierającego i wtedy kierownik projektu jest traktowany jako podwładny oraz oczekiwanych jako przełożonego zespołu projektowego. Przykładowo Haberfellner proponuje tu następującą listę [3, s. 2101].

■ Jakie cechy i zdolności powodują, że konkretna osoba wydaje się interesująca z punktu widzenia gremium wybierającego kierownika projektu:



- zaangażowany, zainteresowany, umotywowany;
- nieskomplikowany, systematyczny, który podąża prostą linią i któremu można powierzyć projekt w sensie fachowym i organizacyjnym względnie administracyjnym;
- jest w stanie dać sobie radę także ze skomplikowanymi ludźmi: rzeczowy, wspaniałomyślny, gotowy do rozmów, przyjaźnie nastawiony, zrównoważony;
- zdolny do znoszenia obciążeń, nie nadwrażliwy (jak mimoza);
- zdolny do postawienia na swoim, także bez posiadania (odpowiednich) formalnych kompetencji;
- posiadający wiedzę fachową, zdolny i gotowy do uczenia się;
- zdolny poświęcić dla projektu wystarczającą ilość czasu;
- dobry, uczciwy i przekonywujący negocjator;
- zdolny porozumieć się z przyszłym użytkownikiem (systemu).
- Jakie cechy i zdolności powodują, że osoba jest odpowiednia jako członek (kierownik) zespołu:
 - kompetentny w sensie fachowym (nie musi jednak i nie powinien chcieć być najlepszym fachowcem we wszystkich sprawach);
 - powinien mieć zdolności prawidłowej oceny;
 - powinien mieć jasną linię postępowania;
 - powinien wierzyć w celowość i sukces projektu;
 - duże osobiste zaangażowanie i dawanie wzoru (przykładu) swoim postępowaniem innym;
 - dobry moderator: pozwala, aby inni byli dobrzy i stawali się jeszcze lepsi, prowadzi, motywuje; powoduje, że mniej wydajni pracownicy stają się wydajniejsi, przydziela im możliwe do pokonania zadania;
 - daje coś więcej, pozwala uznać postęp i wyniki, stwarza dobry nastrój i poczucie wspólnoty (ale nie kosztem innych);
 - jest w stanie „sprzedać” projekt na zewnątrz;
 - postępuje uczciwie i uznaje sukcesy innych.

Charakterystyka kierownika projektu według Eisnera

Eisner [2, s. 97–102] podaje i opisuje dwadzieścia pożądanych cech KP, określając je także jako „charakterystykę dobrego przełożonego”. Cechy te można przypisać do trzech grup i sformułować następującą ustrukturalizowaną charakterystykę:

- Cechy własne: ● odpowiednio deleguje władzę;
- jest zdyscyplinowany;
- jest w stanie się poświęcić, aby osiągnąć cele;
- jest zrównoważony;
- podejmuje inicjatywy;
- jest kreatywny;
- Interakcje z innymi ludźmi: ● dobrze komunikuje się z innymi ludźmi i dzieli się informacjami;
- wspiera i motywuje ludzi;
- jest dobrym słuchaczem;
- jest otwarty na opinie innych ludzi i elastyczny;
- udziela konstruktywnej krytyki;
- ma pozytywne nastawienie;
- jest dobrym budowniczym zespołu (projektowego) i członkiem zespołu (przedsiębiorstwa);
- jest w stanie dobierać i oceniać ludzi;
- ma odwagę i umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- Umiejętności: ● odpowiednio deleguje władzę;
- jest kompetentny w dziedzinie, w której realizowa-

ny jest projekt; ● umie rozwiązywać problemy; ● jest dobrym integratorem; ● umie podejmować decyzje.

Można zwrócić uwagę, że najwięcej wymagań znalazło się w grupie dotyczącej interakcji z innymi ludźmi, co świadczy o dużym znaczeniu tej grupy cech.

Idealny kierownik projektu

Lista wymagań stawianych kierownikowi projektu jest obszerna i niezwykle różnorodna. Kerzner nawiązując do tego twierdzi żartobliwie: „idealny menedżer projektu musiałby mieć prawdopodobnie doktorat z nauk technicznych, ekonomii i psychologii, doświadczenie z pracy w różnych przedsiębiorstwach, na różnych stanowiskach, w różnych projektach i powinien mieć około 25 lat. Dobrzy menedżerowie projektów pracujący obecnie w przemyśle byłiby szczęśliwi mając około 70 do 80% tych cech” [7, s. 162].

Z kolei Haberfellner uważa, że tak sformułowane profile wymagań tworzą jedynie wyimaginowany obraz „herosa projektu”, który normalnych ludzi może jedynie wprawić w zakłopotanie i który z reguły nie zostanie zaakceptowany. W związku z tym wydaje się rzeczą bardziej realistyczną wyjść z założenia, że nie ma idealnego kierownika projektu i taki w ogóle nie jest potrzebny [3, s. 2099].

Podobnego zdania jest Litke, który twierdzi, że realistycznie patrząc, nigdy nie znajdzie się KP, który spełniałby te wszystkie wymagania. Istotną dla kierownika projektu rzeczą jest przede wszystkim zdolność działania generalnego i nieangażowania się zbyt głęboko w rzeczowe szczegóły projektu [11, s. 172].

Od czego zależą wymagania

Wymagania stawiane kierownikowi projektu zależą od rodzaju projektu i cech członków zespołu. Są projekty, które w ogóle nie wymagają kierowania – mimo że z punktu widzenia sformułowanych celów mogą być bardzo wymagające. Są to przykładowo sytuacje, w których wszystkie warunki są zgodne z oczekiwaniami, projekt szybko okazuje się bardzo atrakcyjny i zyskuje zwolenników; ludzie uczestniczą w nim z zainteresowaniem i przyjemnością, przełożeni traktują go z życzliwością i zainteresowaniem itd. Tego rodzaju projekty potrzebują wprawdzie trochę administracji, ale nie wymagają intensywnego kierowania. Pojawiające się problemy rozwiązywane są z reguły szybko, bez biurokracji i bez napięć [3, s. 2100].

Z drugiej strony zdarzają się oczywiście także projekty, które z punktu widzenia postawionych celów wydają się mało kłopotliwe, ale mimo to trudne do realizacji. Przyczyną tego może być fakt, że nie wydają się one atrakcyjne; nie ma osób naprawdę zainteresowanych projektem, warunki i środowisko są niesprzyjające. Tego rodzaju projekty muszą być najpierw „sprzedane” na zewnątrz i do wewnątrz (organizacji), aby stały się atrakcyjne. Jeżeli nie ma osoby odpowiedzialnej lub nie znajdzie się nikt, komu by się to udało, lub kto byłby przekonany o sensowności projektu i jego szansach na sukces, byłoby lepiej zrezygnować z realizacji. W uzupełnieniu można dodać, że wciąż

spotyka się osoby, dla których takie trudności stanowią jedynie wyzwanie [3, s. 2100].

Konieczność wsparcia z góry

Zarządzanie projektem nie może się zakończyć sukcesem, jeśli nie znajdziemy dobrego menedżera projektu. Za proces selekcji ponosi odpowiedzialność kierownictwo wyższego szczebla, ponieważ później dla menedżera projektu delegowana jest władza zarządu przecinająca różne organizacyjne piony. Jest o wiele bardziej prawdopodobne, że menedżer projektu osiągnie sukces, jeśli wszyscy członkowie organizacji będą wiedzieli, że został przez zarząd powołany. Zwykle wystarczy tu krótkie pismo do kierowników pionów funkcjonalnych [7, s. 160].

Litke uważa, że sukces projektu zależy od tego, w jakim stopniu zarząd „stoi” za decyzjami KP. Dla skutecznej pracy KP jest rzeczą konieczną, aby otrzymywał on pełne poparcie od kierownictwa przedsiębiorstwa i aby to poparcie było potwierdzone i znane wszystkim osobom zaangażowanym w projekt [11, s. 170]. Zarząd występuje tu w stosunku do menedżera projektu jako tzw. promotor władzy [11, s. 175].

Osoba z wnętrza i spoza przedsiębiorstwa

Kierownik projektu może być zaangażowany z wnętrza przedsiębiorstwa lub z jego otoczenia. Oba te rozwiązania mają swoje zalety. Przykładowo Kerzner wymienia następujące korzyści zatrudnienia osób z wnętrza przedsiębiorstwa [7, s. 166]:

- znają oni organizację, polityki, procedury i kluczowych ludzi; umożliwia im to szybsze osiągnięcie wysokiej jakości działania;
- poziom ich działania jest znany i sprawdzony, co umożliwia przełożonym umieszczenie ich na maksymalnym poziomie odpowiedzialności i władzy;
- klienci preferują sprawdzony poziom współpracy z organizacją, która aktualnie zatrudnia menedżera projektu.

Można także wskazać zalety angażowania KP spoza przedsiębiorstwa. Nowy menedżer projektu zaangażowany z zewnątrz będzie miał prawdopodobnie mniej nieformalnych powiązań z komórkami liniowymi i dzięki temu projekt będzie realizowany bezstronnie. Niektóre przedsiębiorstwa wymagają w związku z tym, aby dana osoba odbyła najpierw praktykę w przedsiębiorstwie w czasie od dwunastu do osiemnastu miesięcy w komórce liniowej, aby poznać, jak organizacja funkcjonuje, aby zapoznać się z niektórymi ludźmi i aby zrozumieć obowiązujące polityki i procedury [7, s. 166].

Dlaczego kwalifikacje społeczne są takie ważne?

Chociaż w nowoczesnej gospodarce przy dokładniejszych badaniach można znaleźć jeszcze wszystkie możliwe style kierowania, to w minionych latach dał się zaobserwować trend, który polega głównie na odejściu od autokratycznego w kierunku partycypacyjnego

go stylu kierowania i na tym, że to człowiek coraz częściej stawiany jest jako główny punkt zainteresowań [11, s. 175]. Pracownik nie jest traktowany tylko jako wykonawca poleceń. Wyrazem tego jest z pewnością zaangażowana wymiana informacji pomiędzy kierownikiem i jego podwładnym [11, s. 178]. Działania mechaniczne i powtarzalne występują w coraz mniejszym zakresie, natomiast na znaczeniu zyskują działania, w przypadku których określany jest jedynie cel, ale nie jest podawana przez przełożonego prowadząca do niego droga [11, s. 180].

W stosunku do współpracowników w projekcie o wysokich kwalifikacjach i wysokiej odpowiedzialności przełożony musi stosować kooperacyjny styl kierowania, który umożliwi stworzenie dla członków zespołu dużej swobody decydowania i działania [11, s. 180].

Kierownik zespołu projektowego nie występuje w roli tradycyjnego przełożonego. Rosnące kwalifikacje członków zespołu prowadzą do tego, że stają się oni coraz bardziej samodzielni i pewni siebie. W związku z tym nie powinni oni otrzymywać pojedynczych poleceń, ale całe „pakiety zadań”. Takie pakiety zadań powinny zawierać cele działań, na podstawie których będą mogli oni samodzielnie pracować. Właśnie w takim środowisku pracy, jak realizacja projektu, przełożony jest w coraz większym zakresie uzależniony od „samodzielnego funkcjonowania” swoich współpracowników, w tym nie tylko od ich kwalifikacji zawodowych, ale także od ich zachowań, lojalności i solidarności [11, s. 180].

dr hab. prof. KUL Marek Pawlak

kierownik Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem
Instytut Zarządzania i Marketingu
Katolicki Uniwersytet Lubelski

BIBLIOGRAFIA

- [1] DAENZER W.F., *Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben*, Industrielle Organisation, Zürich 1988.
- [2] EISNER H., *Essentials of Project and Systems Engineering Management*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- [3] HABERFELLNER R., *Projektmanagement*, w: *Handwörterbuch der Organisation*, Verlag C.E. Poeschel 1992.
- [4] HANSEL J., LOMNITZ G., *Projektleiter-Praxis*, Springer, Berlin 1987.
- [5] HEEG F.J., *Projektmanagement*, Carl Hanser, München 1993.
- [6] KELLNER H., *Projekte konfliktfrei führen*, Carl Hanser, München 2000.
- [7] KERZNER H., *Project Management*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1984.
- [8] KEZSBOM D., EDWARD K., *The New Dynamic Project Management*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- [9] KUMMER W., SPÜHLER R., WYSSEN R., *Projekt Management*, Industrielle Organisation, Zürich 1988.
- [10] LIENTZ B., REA K., *Project Management for the 21st Century*, Academic Press, San Diego 1995.
- [11] LITKE H., *Projektmanagement*, Carl Hanser, München-Wien 1995.
- [12] PAWLAK M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 1/2004, s. 15–18.

Telepraca – formy organizacyjne i możliwości rozwoju

Adam Birski

Dynamiczny postęp, zwłaszcza w zakresie technik teleinformatycznych umożliwiającą szybką i sprawną wymianę informacji na niemalże wszystkich poziomach życia gospodarczego i społecznego, zmienia sposób funkcjonowania i organizację wielu przedsiębiorstw i instytucji. Pogłębia się społeczny podział pracy, w wyniku którego powstają nowe formy organizacyjne prac oraz zróżnicowane możliwości ich wykonywania. Następują zmiany w klasycznym rozumieniu przestrzeni, miejsca i czasu pracy, co sprzyja systematycznej transformacji zarówno zawodów, jak i lokalizacji wykonywanej pracy. Nowe techniki wykonywania pracy umożliwiają ścisłą współpracę ludzi, mimo dzielącej ich przestrzeni i fizycznego oddalenia. Równocześnie zanikają stare, a pojawiają się nowe dotychczas nieznanne zawody.

Przejawem rozwoju społeczeństwa informacyjnego i postępu organizacyjnego jest m.in. coraz większe zainteresowanie możliwością wykonywania pracy w formie tzw. telepracy – określanej również e-pracą lub pracą zdalną (*telework, teleworking, telecommuting*). Ta nowa forma pracy rozwija się ostatnio również w Polsce, ale głównie w krajach zachodnich o utrwalonej gospodarce rynkowej, gdzie równocześnie warunki techniczne i ekonomiczne umożliwiają szybsze wkraczanie technik komputerowych i telekomunikacyjnych. Ponadto poszukiwane są bardziej konkurencyjne, lepiej dopasowane do rynku pracy oraz potrzeb przedsiębiorstw tzw. elastyczne formy pracy, do których zalicza się również telepracę [Bernais 2003, Birski 2003, Grudzewski, Hejduk 2000, Kordey 2003].

Poziom i kierunki rozwoju telepracy w wybranych krajach Europy i USA

Zainteresowanie tą elastyczną formą pracy w krajach zachodnich, a zwłaszcza w USA¹⁾ ma już dość długą i co najmniej kilkunastoletnią tradycję, tym niemniej w ostatnich latach notuje wyraźne przyspieszenie. Odpowiednie znaczenie nadano pracy zdalnej w Unii Europejskiej²⁾, gdzie w 1997 roku z inicjatywy Komisji Europejskiej powołano organizację pod nazwą European Telework Development (ETD). Rok później również w Polsce powstał polski Punkt Informatyczny ETD, a następnie serwis internetowy Telepraca Polska³⁾, gdzie rozwijana i wspierana jest idea telepracy. Szacuje się, że w Polsce telepracę na stałe wykonuje 1–2% pracowników i około 8% sporadycznie⁴⁾. Tym niemniej w Polsce dotychczas nie prowadzono szczegółowych badań i nie ma kompleksowych danych dotyczących rozwoju tej

formy pracy. Tymczasem najbardziej aktualne z 2002 roku dane dotyczące rozwoju telepracy w UE – 15 oraz w Szwajcarii i USA, pochodzą z raportu opracowanego przez jednostkę badawczą Empirica – Towarzystwo Badawcze Telekomunikacji i Technologii z siedzibą w Bonn⁵⁾.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka form organizacyjnych telepracy [N. Kordey, 2003; T. Metz, 2001; J. M. Nilles 1998; T.W. Malone, R.J. Laubacher, 1998; A. Najmiec, 2003; F. Pędziwiatr, 2002; J. Welsch, 1999]. Najczęściej jednak spotykane pojęcia i podziały w zasadzie pokrywają się z terminologią przyjętą przez Empiricę⁶⁾. Zatem wyróżnia się trzy podstawowe formy: telepracę domową, mobilną i we własnym biurze. Telepraca domowa oznacza, że stanowisko pracy znajduje się w domu pracownika. W zależności od tego ile czasu spędza pracownik w domu, telepracę domową dzieli się na trzy rodzaje: stałą⁷⁾ (co najmniej 90% czasu pracy przypada na dom), przemianą (co najmniej 1 dzień w tygodniu pracownik przebywa w domu) i uzupełniającą (tylko niewielką część płatnej pracy wykonuje się w domu, mniej jednak niż 1 dzień w tygodniu).

Telepraca mobilna występuje wówczas, jeśli pracownik co najmniej 10 godzin w tygodniu pracuje poza miejscem pracy (np. w podróży służbowej) i ma możliwość internetowego połączenia ze swoim przedsiębiorstwem.

Telepraca we własnym biurze (tzw. *SOHOs – small office, home office*) ma miejsce w przypadku samozatrudnienia pracownika (praca na własny rachunek) i wykonywania większości prac w małym domowym biurze. Przy czym wszelkie kontakty biznesowe z klientami odbywają się głównie za pomocą połączeń *on-line*.

Biorąc pod uwagę powyższą klasyfikację relatywnie dużo osób mających poza miejscem stałej pracy dostęp do technologii internetowych może być zaliczonych do telepracowników. Według tej metodyki również piszącego artykuł pracownika naukowego, czy też dziennikarza i przesyłającego opracowanie do redakcji drogą *on-line* z domowego komputera można zakwalifikować jako telepracownika (wykonującego telepracę uzupełniającą).

Niezależnie od tych uwag, telepraca ma w UE duże i coraz większe znaczenie (tab. 1). Zaobserwowano bowiem stosunkowo wysoki i dynamicznie rosnący w porównywanym okresie przeciętny udział telepracowników (6% w 1999 i aż 13% w 2002 roku) w ogólnej liczbie zatrudnionych. Najwyższe średnioroczne tempo wzrostu odnotowano w odniesieniu do pracy

we własnym biurze (55,7%). Relatywnie wysoka dynamika wzrostu odnosi się też do telepracy mobilnej (38,7%) oraz uzupełniającej (38,4%). Natomiast telepraca stała i przemienne pozostawała praktycznie na niewiele zmienionym poziomie (1,7%)⁸⁾.

Stopień zaawansowania różnych form telepracy w poszczególnych krajach UE-15 oraz w USA i Szwajcarii był bardzo zróżnicowany (tab. 2). Praktycznie we wszystkich formach telepracy, łącznie z pracą zdalną ogółem, wyróżniały się przede wszystkim takie kraje, jak Holandia, Finlandia i Dania spośród należących do UE oraz USA. Przy czym Holandia spośród wszystkich ocenianych krajów dominuje ponadto wyraźnie w zakresie wykonywania telepracy domowej stałej i przemiennej. Wynika to niewątpliwie ze znanego faktu dużej otwartości społeczeństwa holenderskiego i zaawansowanego poziomu rozwoju tech-

nologii informatycznych. To wszystko sprzyja szybszej akceptacji również nowych innowacyjnych technik wykonywania pracy. Z kolei najmniej omawiana forma elastycznej pracy była obecna w krajach Europy południowej, a zwłaszcza Portugalii i Hiszpanii. Na uwagę zasługuje również stosunkowo duża popularność telepracy mobilnej w takich krajach, jak: Szwajcaria, Finlandia i USA. Natomiast zdalną pracę we własnym biurze, dającą największą autonomię i niezależność najbardziej sobie cenili pracujący w USA, Austrii i Niemczech (tab. 2).

Możliwości i ograniczenia rozwoju telepracy

Rozwój telepracy w UE ma związek nie tylko z wysokim poziomem rozwoju gospodarczego, a w tym telekomunikacji i informatyki.

Tab. 1. Rozwój form telepracy w UE-15 w latach 1999–2002

Formy organizacyjne telepracy	Udział telepracowników jako % ogółu zatrudnionych		Roczna dynamika wzrostu w %
	1999	2002	
Stać i przemienne	2,0	2,1	1,7
Uzupełniająca	2,0	5,3	38,4
Mobilna	1,5	4,0	38,7
Własne biuro	0,9	3,4	55,7
Ogółem	6,0	13,0	29,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie Empirica 2002.

Tab. 2. Formy organizacyjne telepracy jako % ogółu zatrudnionych w wybranych krajach w 2002 roku

Kraj	Telepraca domowa			Telepraca mobilna	Telepraca we własnym biurze	Telepraca ogółem
	Stać i przemienne	Uzupełniająca	Razem			
Austria	2,0	4,7	6,7	3,7	5,7	13,8
Belgia	2,2	5,3	7,5	2,4	2,5	10,6
Dania	2,6	15,1	17,7	2,7	2,9	21,5
Finlandia	4,7	11,0	15,7	6,2	3,2	21,8
Francja	2,2	2,3	4,5	2,1	0,8	6,3
Grecja	2,1	3,9	6,0	3,5	3,4	11,1
Hiszpania	0,3	2,0	2,3	0,8	2,0	4,9
Holandia	9,0	11,6	20,6	4,1	5,0	26,4
Irlandia	0,5	5,5	6,0	4,2	3,3	10,9
Niemcy	1,6	6,3	7,9	5,7	5,2	16,6
Luksemburg	0,9	2,4	3,3	1,5	1,8	5,6
Portugalia	0,5	1,1	1,6	0,3	1,5	3,4
Szwecja	5,3	9,5	14,8	4,9	2,0	18,7
Wlk. Bryt.	2,4	8,5	10,9	4,7	4,5	17,3
Włochy	0,8	1,7	2,5	5,5	2,6	9,5
UE 15	2,1	5,3	7,4	4,0	3,4	13,0
Szwajcaria	4,2	7,1	11,3	7,6	2,2	16,8
USA	5,1	12,2	17,3	5,9	6,3	24,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie Empirica 2002.

Wynika to także z faktu, że w UE nowe rozwiązania w zakresie elastycznych form pracy znajdują także stosunkowo szybko odzwierciedlenie w odpowiednich przepisach. Ponadto w kształtowaniu systemów prawnych UE ma doświadczenie w kojarzeniu interesów różnych grup społecznych i politycznych oraz unikaniu konfliktów. Z drugiej jednak strony należy przyznać, że w UE brak jest wyodrębnionych regulacji prawnych w odniesieniu wyłącznie do telepracy. Są natomiast szerzej sformułowane przepisy odnoszące się do tzw. nietypowego czasu pracy (dyrektywa 97/812/WE) oraz w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników zatrudnionych tymczasowo lub na czas określony (dyrektywa 91/383/WE). Jednak pracownicy wykonujący zadania w formie telepracy są chronieni przez odpowiednie zapisy w kodeksach pracy, gdzie zawarte są przepisy dotyczące pracowników pracujących w domu lub innym wybranym miejscu, bądź pracujących w systemie zadaniowym. Najbardziej szczególnie te zagadnienia traktują lokalne samorządy bądź przedsiębiorstwa, w ramach zbiorowych umów pracowniczych. Najdalej kwestie telepracy zostały uregulowane we Włoszech, Irlandii, Holandii, Belgii i Danii, gdzie pracodawcy znacząco partycypują w kosztach wyposażenia i utrzymywania domowego biura.

Znaczący postęp w regulacjach prawnych w odniesieniu do zdalnej pracy obserwujemy także w Polsce. W obowiązującym po nowelizacji od 1 stycznia 2004 roku kodeksie pracy, co prawda nie użyto nigdzie terminu telepraca, to jednak zapis w art. 140 mówiący o zadaniowym czasie pracy dopuszcza jej stosowanie „uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją, albo miejscem wykonywania”. Zadaniowość pracy nie wymaga ewidencjonowania pracy i konstrukcji szczegółowych harmonogramów rozliczania czasu pracy i jest w związku z tym wygodną formą dla pracodawców, zwłaszcza tych zamierzających stosować elastyczne formy pracy.

Stosunkowo najłatwiej, nie ma bowiem praktycznie ograniczeń prawno-organizacyjnych, można stosować telepracę we wszystkich działalnościach prowadzonych na własny rachunek, przy aktywnym oczywiście wykorzystaniu technik telekomunikacyjnych i informatycznych. Lista tych prac i zawodów jest bardzo długa i systematycznie się powiększa⁹.

Szczególnym przykładem pracy w Polsce, która przetrwała się w ostatnim okresie (stosunkowo niedawno, bowiem od 2001 roku) z pracy w tradycyjnym rozumieniu w telepracę domową jest zawód maklera giełd towarowych. Technika teleinformatyczna spowodowała przekształcenie dotychczasowego systemu tzw. giełd parkietowych w giełdę elektroniczną. Na tych pierwszych podczas niemalże codziennych sesji (przetargów bądź licytacji) niezbędna była obecność maklerów reprezentujących swoich kontrahentów chcących sprzedać, bądź zakupić określony towar. Elektroniczny system zakupów zastosowany dla przykładu na Warszawskiej Giełdzie Towarowej od 2001 roku, przy jednoczesnym skoncentrowaniu wyłącznie na niej handlu towarami pochodzącymi z zakupów interwencyjnych i rezerw państwowych w jednym miejscu, umożliwił powszechny dostęp do towarów w tym samym czasie wszystkim uprawnionym do zaku-

pu biur maklerskim ze swoich siedzib zlokalizowanych w różnych regionach kraju (a nawet świata w przypadku wielkich towarowych giełd światowych). Zastosowane coraz powszechniej powyższe rozwiązania prowadzą do obniżenia kosztów funkcjonowania biur maklerskich, zwłaszcza tych regionalnych, ich przedstawiciele nie muszą bowiem kilka razy w tygodniu być fizycznie obecni na giełdzie, a pracują w domowym bądź wynajętym biurze w miejscu zamieszkania. W tych nowych warunkach każdy makler akredytowany na danej giełdzie z dowolnego miejsca może zakupić lub sprzedać dowolną transzę wystawianego towaru w przypadku zaoferowania najwyższej lub odpowiednio najniższej ceny, która nie zostanie przelicytowana w ciągu ściśle określonego czasu (np. ostatnich 60 sekund). Zatem podobnie jak w klasycznym systemie tzw. parkietowym ma miejsce licytacja, ale odbywa się ona drogą elektroniczną poprzez internet [Birska, 2003].

Przystąpienie Polski do UE oraz otwarcie rynków pracy w niektórych krajach 15 (np. w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Szwecji) stworzyło bez wątpienia nowe perspektywy przed wieloma polskimi pracownikami. Natomiast mniej oczywisty jest fakt, że stopniowa ewolucja gospodarki w kierunku nowej ekonomii, a w zasadzie ekonomii *on-line* sprawia, że miejscowe, regionalne zasoby pracy wyposażone w odpowiednią wiedzę, zaczynają odgrywać rolę jako element coraz szerszego rynku pracy, wykraczającego poza granice państwowe i obszary językowe, a nawet systemy gospodarcze i kontynenty. Należy widzieć tutaj coraz większą szansę dla kraju takiego, jak Polska, z trudnymi do rozwiązania społecznymi problemami wysokiego poziomu bezrobocia. Bariery przestaje być bowiem przestrzeń, geograficzna odległość, czy też granice administracyjno-polityczne, a stają się nimi tylko odpowiednie kwalifikacje merytoryczne, a w przypadku eksportu usług także znajomość odpowiednich języków obcych. Co prawda nie obejmują tego oficjalne statystyki, ale jak wynika z dotychczasowych obserwacji i studiów przypadków, coraz częściej firmy komputerowe z krajów zachodnich, w tym zwłaszcza z USA, korzystają z usług (np. przy tworzeniu stron internetowych, pisaniu programów *etc.*) tańszych, wysoko kwalifikowanych i bardziej dyspozycyjnych informatyków z krajów słabiej rozwiniętych gospodarczo. I to nie tylko polskich, ale również czeskich, węgierskich, rosyjskich, ukraińskich, hinduskich *etc.* Przy czym wszystkie relacje w ramach stosunków pracy odbywają się zdalnie, począwszy od nawiązania kontaktów i zawarcia stosownej umowy, a skończywszy na rozliczeniu honorariów.

Telepraca w telecentrach – nowa polska specjalność

W Polsce w ostatnim okresie zaczyna się dynamicznie rozwijać inna forma telepracy – praca w tzw. telecentrach (*call center*)¹⁰. Firmy tego typu oferują bardzo szeroki wachlarz usług m.in. takich, jak: telemarketing, obsługa infolinii, a także budowa baz danych, prowadzenie akcji promocyjnych, szkolenie telemarketerów, pomoc w organizacji działań telemarketingowych w przedsiębiorstwach, bada-

nia budżetów klientów, badania satysfakcji klientów i inne usługi związane z badaniem rynku. Zatem telecentra pełnią rolę swoistych centrów obsługi klienta. Zarówno w polskich telecentrach (np. Call Center Poland), jak i w tych będących oddziałami międzynarodowych koncernów i korporacji, dzięki wykonywaniu zdalnej pracy obsługiwani są nie tylko klienci krajowi, ale coraz częściej zagraniczni i to nie tylko z Europy. W tych warunkach ma miejsce postępująca w coraz większej skali koncentracja niektórych usług, które mogą być realizowane w jednym miejscu dla klientów, niezależnie od ich miejsca zamieszkania. Szczególne zainteresowanie Polską nastąpiło po przystąpieniu naszego kraju do UE. Atrakcyjność Polski w tym względzie wynika z wielu znanych przesłanek (położenie geograficzne, dynamika rozwoju, klimat inwestycyjny *etc.*), ale przede wszystkim z faktu stosunkowo dużej podaży relatywnie wysoko wykwalifikowanych pracowników z odpowiednią znajomością języków obcych. W przypadku podejmowania decyzji o zainwestowaniu kapitału w przedsięwzięcie celem wykonywania pracy zdalnej nie mają tak dużego znaczenia inne elementy atrakcyjności inwestycyjnej, takie jak infrastruktura drogowa i szerzej komunikacyjna, bardzo ważne przy decyzjach o lokalizacji tradycyjnych działalności opartych na szeroko rozumianej logistyce¹¹. Niektóre organizacje z kapitałem zagranicznym tworzą tutaj swoje oddziały od podstaw, tak jak firma Arvato Services (oddział koncernu Bertelsmanna z siedzibą w Niemczech) w Szczecinie, czy Transcom (międzynarodowa korporacja świadcząca różnorodne usługi w zakresie marketingu, finansów, telekomunikacji, e-sprzedaży, CRM *etc.* z siedzibą w Luksemburgu) w Olsztynie¹². Inne z kolei podejmują decyzje o wykupieniu części kapitału w funkcjonujących już z dobrym skutkiem polskich przedsiębiorstwach, np. większościowym posiadaczem polskiej spółki CTM Centrum Telemarketingowe z siedzibą w Warszawie (300 stanowisk pracy) została firma SR Teleperformance¹³. Ponadto na zasadach pracy zdalnej już rozpoczęło działalność w bieżącym roku Europejskie Centrum Usługowe Phillipsa w Łodzi, świadczące usługi finansowo-księgowo¹⁴. Docelowo będzie ono najważniejszym centrum usługowym tego koncernu w Europie. Zatem o lokalizacji tego typu centrów przesądza głównie bliskość odpowiednich zasobów pracy (a nie bliskość aktualnych, czy potencjalnych klientów, jak w przypadku tradycyjnych działalności), chociaż i inne kwestie, jak chociażby podatkowe w danym kraju też odgrywają znaczącą rolę.

dr Adam Birski

Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw

Wydział Nauk Ekonomicznych

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

PRZYPISY

- ¹ Stosunkowo wyczerpujące opracowanie dotyczące różnych aspektów organizacyjno-społecznych telepracy w USA, to książka autorstwa Nielsa uważanego za prekursora tej formy pracy. Jack M. NILLES, 1998, *Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce*.
- ² W 2001 roku powstał szczegółowy raport pt. *Flexible Working Handbook* autorstwa C. Selby, F. Wilson, W. Korte, J. Millard, W. Carter, jako efekt wykonania projektu pt. *FlexWork*, realizowanego w ramach 5. Programu Ramowego Badań i Rozwoju Technologicznego UE. Aktualnie polską wersję (tłum. P. Młynarek i A. Turowiec) tego raportu pt. *Almanach wiedzy o telepracy* można znaleźć na stronie internetowej <http://www.flexwork.eu.com>. Raport ma na celu upowszechnienie praktycznych informacji i narzędzi dotyczących telepracy, zwłaszcza wśród małych i średnich przedsiębiorstw w krajach UE.
- ³ <http://www.telepraca-polska.pl>.
- ⁴ Przez co najmniej jedną czwartą czasu pracy; wg raportu Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy pt. *Warunki pracy w krajach przystępujących i kandydujących*, <http://www.eurofound.eu.int>.
- ⁵ Badania dotyczące telepracy wykonano w 2002 roku w ramach projektu SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), finansowanego przez Unię Europejską na reprezentatywnej próbie 11 832 osób. Raport pt. *Verbreitung der Telearbeit in 2002. Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen* znajduje się na stronie internetowej <http://www.empirica.com>. Badania te były kontynuacją wcześniej przeprowadzonych w 1999 roku badań realizowanych w ramach projektu EcaTT (Electronic Commerce and Telework Trends).
- ⁶ *Op.cit.*, s. 4.
- ⁷ Wykonywanie stałej telepracy domowej należało do rzadkości, głównie z uwagi na podstawowy mankament tej formy pracy, tj. izolację społeczną pracownika; tylko zaledwie 3,1% wykonujących telepracę domową 75% czasu pracy spędzało w domu. Por. *Verbreitung der Telearbeit in 2002...*, *op.cit.*, s. 12.
- ⁸ Należy wyjaśnić, że suma poszczególnych form telepracy jest wyższa od telepracy ogółem, co wynika z faktu, że w przeprowadzanych badaniach nie uniknięto wzajemnego krzyżowania i nakładania się różnych odmian pracy zdalnej, a zwłaszcza telepracy mobilnej z pozostałymi, *op.cit.*, s. 11.
- ⁹ Do najważniejszych prac można zaliczyć, zaczynając od tych wymagających najwyższych kwalifikacji informatycznych: programowanie komputerowe, projektowanie stron www, wykonywanie grafiki komputerowej i bitowej, wyszukiwanie danych i tworzenie baz danych, elektroniczne przetwarzanie danych, prace projektowe, doradztwo, usługi księgowo-finansowe, usługi edukacyjne, a zwłaszcza zdalne nauczanie, badania socjologiczne i marketingowe, prace maklerów elektronicznych giełd towarowych, różne formy prac twórczych (pisarze, naukowcy, dziennikarze), różnego rodzaju prace redakcyjne, wykonywanie zawodu telemarketera, prowadzenie sklepów internetowych, inne prace związane z szeroko rozumianą informacją *etc.*, szerzej w poz. bibl. [3].
- ¹⁰ Nie ma szczegółowych informacji liczbowych na temat tej formy pracy w oficjalnej statystyce UE. W cytowanym wyżej raporcie Empirica analizowano jedynie potencjalne zainteresowanie pracujących i bezrobotnych aktywnością w różnych formach telepracy, w tym w telecentrach.
- ¹¹ Według najnowszego raportu z 13 kwietnia 2004 roku niemieckiej agencji konsultingowej A.T. Kearney, ustalającego ranking krajów pod względem atrakcyjności lokowania jednostek typu *Call Center*, Polska znalazła się na 10. miejscu wśród 25 uznanych za atrakcyjne pod tym względem krajów. Na pierwszych trzech miejscach znalazły się kraje azjatyckie, takie jak: Indie, Chiny i Malezja, głównie z uwagi na niskie koszty pracy. Spośród krajów europejskich wyprzedziły nas tylko Czechy (4. miejsce), a z nami uplasowały się Węgry (11.), Portugalia (19.), Rosja (21.), Hiszpania (22.) i Irlandia (23.). Szczegółowe informacje na ten temat w artykule pt. *Kostensenkung allein ist kein Grund für Offshoring* na stronie internetowej <http://www.atkearney.de/content/presse>.



- ¹²⁾ Transcom posiada łącznie 33 oddziały w 18 krajach, głównie Europy zachodniej, a także od kilku lat w Estonii, Litwie, Łotwie, a ostatnio od 2003 roku również w Polsce (Olsztyn). Klient Transcomu w zależności od rodzaju zgłaszanych swoich potrzeb i życzeń, jest po zalogowaniu się automatycznie kierowany do obsługi przez odpowiedni merytorycznie i językowo oddział (niezależnie od jego geograficznej lokalizacji) i najbardziej kompetentnego pracownika.
- ¹³⁾ Teleperformance zajmuje się zintegrowanymi usługami zarządzania relacjami z klientem, w tym pozyskiwaniem klienta, obsługą klienta oraz programami rozwoju relacji z klientem. Cała korporacja posiada na terytorium 32 państw (w tym m.in. Czech i Słowacji), w swoich 137 centrach obsługi, około 26 500 komputerowych stanowisk pracy, realizujących usługi w 30 językach. Więcej szczegółowych informacji na stronie internetowej; www.srteleperformance.com.
- ¹⁴⁾ Jak wynika z danych Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych dalszych kilkanaście firm międzynarodowych zastanawia się nad utworzeniem w naszym kraju różnego typu jednostek usługowych. W przypadku zrealizowania tych inwestycji Polska ma szansę przekształcić się w europejskie centrum usług *outsourcingowych*. Informacje na temat zainteresowania kapitału zagranicznego inwestycjami w Polsce znajdują się na stronie internetowej <http://www.paiz./index.php>.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERNAIS J., *Elastyczne formy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, „Przeгляд Organizacji” 5/2003.
- [2] BIRSKI A., *Stan i perspektywy rozwoju giełd towarowych w Polsce na tle doświadczeń zagranicznych. Część I – Rynek gotówkowy*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 4/2003.
- [3] BIRSKI A., *Nowoczesne formy pracy szansą aktywizacji obszarów wiejskich w Polsce po przystąpieniu do UE*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1015, 2004.
- [4] GAREIS K., HÜSING T., MÜLLER S., *Multi-locational Work and the Region*, [w:] PAUL CUNNINGHAM et al. (red.), *Building the Knowledge Economy. Issues, Applications, Case Studies*, Part 2, IOS Press, Amsterdam/Berlin 2003.
- [5] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK J.K., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin 2000.
- [6] KORDEY N., *Telearbeit. Erfolgsfaktoren für mehr Flexibilität*, „Personalwirtschaft” 2003, z. 11.
- [7] MALONE T.W., LAUBACHER R.J., *The Dawn of the E-Lance Economy*, „Harvard Business Review”, wrzesień/październik 1998.
- [8] MERTENS P., HARTMANN P., FAISST W., *Virtuelle Unternehmen – Virtuelle Staaten: Polarisierung in diesem Jahrhundert?*, „Industrie Management”, 16/2000.
- [9] METZ T., *Telearbeit – technologische Träume und organisations-theoretische Perspektiven*, „ZFO” 70, z. 2/2001.
- [10] NAJMIEC A., *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 1/2003.
- [11] NILLES J.M., *Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce*, 1998.
- [12] PĘDZIWIATR F., *Telepraca i jej implikacje*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2/2002.
- [13] WELSCH J., 1999, *Telearbeit – Arbeitsform der Wissensgesellschaft*, www.flexible-unternehmen.de/kl0903.htm (2004.04.18).
- [14] WINKER G., MAUS B., *Telearbeit – Chancen für eine bessere Integration beruflicher und familiärer Lebensbereiche*, FIFF-Kommunikation 4/2000.

Szacowanie kosztu kapitału własnego na rynkach rozwiniętych

Koszt kapitału własnego, ze względu na swoją wagę, stanowi przedmiot wielu rozważań teoretycznych i badań empirycznych we wszystkich krajach o gospodarce rynkowej. Rezultatem licznych badań przeprowadzonych w krajach wysoko rozwiniętych, oprócz wypracowania zestawu technik szacowania kosztu kapitału, jest identyfikacja kluczowych czynników wpływających na wysokość kosztu kapitału własnego, ocena przydatności stosowanych metod oraz liczne propozycje doskonalenia istniejących i wprowadzenia nowych metod. Niemniej jednak badania przeprowadzone przez Brunera z zespołem¹⁾ oraz Grahama i Harveya²⁾ wykazały, że model CAPM jest zdecydowanie najczęściej i najchętniej stosowanym w praktyce modelem, używanym do szacowania kosztu kapitału, czego powodem, jak piszą Bartholdy i Peare³⁾, jest łatwość jego implementacji. Sztuczne założenia modelu CAPM oraz prostota jego pierwotnej wersji sprawiły, że w ostatnich trzydziestu latach stał się on jednym z najczęstszych tematów prac badawczych. Black w 1972 roku zmienił CAPM tak, by uwzględnić sytuację, gdy zaciąganie pożyczek wolnych od ryzyka jest niemożliwe. W 1973 roku Merton⁴⁾ stworzył tzw. *Intertemporal CAPM* (ICAPM), który miał sprawić, że model CAPM może być stosowany w dynamicznym środowisku. Z kolei Breeden⁵⁾ zwrócił uwagę na fakt, że aktywa powinny być wyceniane przez pryzmat ich przyszłego marginalnego wpływu na konsumpcję, a nie przez pryzmat zamożności. Opublikowano również wiele testów modelu CAPM, zarówno takich, które potwierdzają w całości lub po części jego hipotezy⁶⁾ oraz takich, które podważają jego podstawowe założenia⁷⁾. Pozostałe modele, które są przywoływane w literaturze jako metody szacowania kosztu kapitału własnego w praktyce, są stosowane znacznie rzadziej (badania przeprowadzone przez R.F. Brunera, K. Eadesa, R. Harrisa, R. Higginsa na rynku amerykańskim dowodzą, że zaledwie 20% respondentów stosuje inne techniki) i wzbudzają zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków finansów również dużo kontrowersji, co CAPM. Cały czas trwa dysputa na temat rodzaju zmiennych objaśniających (na przykład model APM), czy też sposobu wyznaczania podstawowych parametrów (na przykład model CAPM i model DGM). Należy tu podkreślić, że ten brak zgodności odnosi się do krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej, w których istnieją bogate bazy danych opisujące rynki papierów wartościowych dziesiątki lat wstecz.

Szacowanie kosztu kapitału własnego na rynkach wschodzących

Jeżeli trudności w ustalaniu stopy dyskontowej występują na najbardziej rozwiniętych rynkach świata, nietrudno o stwierdzenie, że znacznie większe problemy wiążą się z wyznaczaniem kosztu kapitału w krajach o słabiej rozwiniętych rynkach kapitałowych. W szczególności dotyczy to państw z centralnie sterowaną gospodarką, gdzie mechanizmy rynkowe funkcjonują jedynie na obrzeżach oficjalne-

Procedura szacowania kosztu kapitału własnego uwzględniająca specyfikę rynków wschodzących

Dariusz Zarzecki, Katarzyna Byrka-Kita

go systemu. Nieco łatwiej wyznacza się koszt kapitału w tzw. gospodarkach wschodzących (*Emerging Markets*), do których zalicza się kraje Europy Środkowej i Wschodniej, Ameryki Południowej i wiele krajów Azji Południowo-Wschodniej. Podstawowym problemem są tutaj słabo rozwinięte rynki finansowe i wynikający stąd brak możliwości bezpośredniego określania kluczowych parametrów służących do szacowania kosztu kapitału. Niemniej jednak wyceny oraz studia efektywności podejmowanych inwestycji (gdzie znajomość kosztu kapitału własnego jest również niezbędna) są dokonywane, co wymusza zastosowanie odpowiedniej stopy dyskontowej. Polska literatura poświęcona metodom szacowania kosztu kapitału własnego jest stosunkowo uboga. Problematyka kosztu kapitału własnego pojawia się najczęściej w kontekście rozważań na temat dochodowych metod wyceny. Jednocześnie, obok braku literatury dotyczącej wyceny kosztu kapitału własnego i uwzględniającej specyfikę rynku wschodzącego, jak dotąd nie przeprowadzono poważniejszych kompleksowych badań empirycznych dotyczących czynników określających koszt kapitału własnego. Jedynie Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od kilku lat systematycznie bada branżowe indeksy ryzyka, stosując w analizie metody taksonomiczne. Uzyskane indeksy ryzyka nie są jednak tożsame z indeksami ryzyka z modelu CAPM, czyli tzw. współczynnikami beta.

Propozycja procedury szacowania kosztu kapitału własnego na rynkach wschodzących

W ramach prac nad projektem pt. *Wieloczynnikowy model szacowania kosztu kapitału własnego – podejście operacyjne* finansowanym przez Komitet Badań Naukowych podjęto próbę weryfikacji metod szacowania kosztu kapitału własnego wykorzystywanych na rynkach rozwiniętych oraz wskazania spośród nich tej, która – uwzględniając specyfikę polskiego rynku – będzie racjonalizować i wspomagać proces szacowania kosztu kapitału własnego w Polsce i na innych rynkach wschodzących. Na podstawie przeprowadzonych testów nie można potwierdzić działania modelu CAPM. Wyniki testu zrealizowanego zgodnie z metodologią Pettengilla nie są spójne z wynikami badań przeprowadzanych wcześniej,

m.in. dla rynków w Stanach Zjednoczonych, na Filipinach i w Hongkongu, potwierdzających statystyczną istotność parametrów modelu. W przypadku testu Chowa oraz testu korelacji rang Spearmana ich wyniki świadczą o tym, że model nie opisuje poprawnie zależności panujących na polskim rynku. Biorąc pod uwagę badania przeprowadzone wcześniej przez Kuziak oraz Gajdkę i Wolskiego, widać wyraźnie, że nasz rynek nie jest jeszcze na tyle stabilny i dojrzały, aby model wyceny aktywów kapitałowych mógł go dobrze opisywać.

Następnie dokonując oceny podobieństwa kształtowania się indeksów ryzyka w Polsce i na rozwiniętych rynkach finansowych, utworzono macierz korelacji parametrów związanych z szacowaniem kosztu kapitału własnego, do których zaliczono: miary taksonomiczne – miara opracowana w ramach badań nad projektem pt. *Wieloczynnikowy model szacowania kosztu kapitału własnego – podejście operacyjne* oraz miara Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, współczynniki beta z rynku polskiego⁸⁾, wartości kosztu kapitału z rynku amerykańskiego oraz współczynniki beta z rynku amerykańskiego⁹⁾. Na podstawie analizy korelacji stwierdzono, że związek pomiędzy uszeregowaniem sektorów polskiej gospodarki według stopnia ryzyka, przeprowadzonym w niniejszym badaniu, a porządkiem proponowanym przez IBnGR jest nieistotny statystycznie, co powoduje, że wnioskowanie na temat ryzyka na podstawie któregośkolwiek z nich jest wątpliwe. Ponadto, mimo że współczynniki beta pochodzące z rynku polskiego jako takie są nieistotne statystycznie, czego dowiodły przeprowadzone testy, to jednak są dodatnio skorelowane ze współczynnikami beta pochodzącymi z rynku amerykańskiego, a związek ten jest statystycznie istotny. Fakt ten może stanowić pewną rekomendację na przyszłość, gdy polski rynek kapitałowy dojrzeje i okrzepnie, a współczynniki beta ustabilizują się, struktura ryzyka w obu gospodarkach może być podobna. Poza tym, nie wszystkie polskie branże mają swoich reprezentantów w postaci spółek giełdowych. Dlatego zasadne jest korzystanie z miar ryzyka pochodzących z rynku amerykańskiego. Zgodnie z rekomendacjami T.E. Copelanda i R.W. Westerfielda, najlepszą metodą szacowania kosztu kapitału na rynkach wschodzących jest posługiwanie się modelem CAPM w sposób po-

średni i opieranie się na parametrach transponowanych z gospodarek o rozwiniętym rynku kapitałowym. Sprowadza się to do posługiwania się zdelewarowanymi współczynnikami beta odzwierciedlającymi ryzyko biznesu w podobnych do wycenianych firmach amerykańskich. Następnie współczynniki te są dostosowywane do rzeczywistości występującej w wycenianych firmach dzwigni finansowej, korygowane o rynkową premię za ryzyko odpowiednią dla danego kraju oraz stopy prognozowanej inflacji. Niewątpliwie najwięcej trudności w trakcie stosowania tej procedury nastęrczy szacowanie premii z tytułu ryzyka. Należy tu jednak podkreślić, że oszacowanie premii z tytułu ryzyka jest problematyczne nie tylko na rynkach wschodzących. Odnosi się to do wszystkich rynków posiadających znacznie krótszą historię niż amerykański i charakteryzujących się o wiele większą zmiennością. Mowa tu o wielu europejskich rynkach kapitałowych. Podczas gdy gospodarki Niemiec, Włoch czy też Francji są gospodarkami w pełni rynkowymi i rozwiniętymi, ich giełdy są zdominowane przez kilka dużych spółek, a jednocześnie bardzo wiele firm pozostaje firmami prywatnymi, których akcje nie znajdują się w publicznym obrocie.

Poniżej przedstawiono propozycję procedury szacowania kosztu kapitału własnego na rynku wschodzącym. Wyróżnia się 4 etapy zastosowania omawianej metody.

ETAP	OPIS CZYNNOŚCI
I	Określenie stopy zwrotu wolnej od ryzyka
II	Określenie premii z tytułu ryzyka
III	Oszacowanie współczynnika beta na podstawie indeksu ryzyka transponowanego z gospodarki amerykańskiej
IV	Przeprowadzenie obliczeń

Etap I

Za stopę wolną od ryzyka przyjmuje się oprocentowanie długoterminowych rządowych papierów wartościowych. W przypadku gospodarki polskiej byłyby to 20-letnie obligacje skarbowe, których średnia stopa zwrotu do terminu zapadalności na początku III kwartału 2004 roku kształtowała się na poziomie 6,95%¹⁰⁾. Z kolei średnia stopa zwrotu do terminu zapadalności z obligacji 10-letnich wyniosła w tym samym okresie 7,47%¹¹⁾. Na podobnym poziomie kształtowała się również rentowność bonów skarbowych (7,33%)¹²⁾. Należy tu jednak podkreślić, że krzywa dochodowości obligacji skarbowych ma obecnie w Polsce bardzo nietypowy kształt, ponieważ po wejściu Polski do Unii Monetarniej zakłada się konwergencję stóp zwrotu z polskich instrumentów skarbowych ze stopami zwrotu z instrumentów emitowanych przez pozostałe państwa członkowskie. Wspomniane zjawisko znajduje swoje odzwierciedlenie w rentowności długoterminowych papierów skarbowych, która jest niższa niż należałoby się spodziewać w zestawieniu ze stopami zwrotu z krótkoterminowych papierów wartościowych¹³⁾. Jednocześnie w ostatnim okresie nastąpił wzrost ryzyka politycznego związanego ze

zmianą rządu. Stąd też należałoby jednak przyjąć, że rzeczywista stopa zwrotu wolna od ryzyka kształtuje się na poziomie nieco wyższym niż 7%. Za ostateczną granicę, jeżeli chodzi o stopę zwrotu w przypadku aktywów wolnych od ryzyka, uznawane jest oprocentowanie krótkoterminowych papierów wartościowych emitowanych przez rząd. Ponadto stopy zwrotu z krótkoterminowych papierów rządowych ulegają znacznie większym wahanom niż te, które odnoszą się do instrumentów o dłuższym terminie zapadalności, a ich stopa zwrotu może nie odzwierciedlać długoterminowych oczekiwań inflacyjnych. W związku z tym w niniejszej analizie przyjęto, że stopa zwrotu wolna od ryzyka w III kwartale 2004 roku wynosi 7,3%.

Etap II

Kolejnym etapem jest określenie premii z tytułu ryzyka poprzez dodanie do premii oszacowanej dla rynku amerykańskiego premii krajowej w wysokości *spreadu* pomiędzy krajowymi obligacjami denominowanymi w dolarach a obligacjami amerykańskimi o tym samym okresie wykupu przemnożonego przez wyrażenie stanowiące iloraz odchylenia standardowego rynku akcji i odchylenia standardowego rynku obligacji.

1. Premia za ryzyko dla rynku amerykańskiego = 7%¹⁷⁾

2. Ponieważ ocena agencja Moody's przyznała Polsce ocenę A2, A. Damodaran szacuje *spread* pomiędzy polskimi obligacjami denominowanymi w dolarach a obligacjami amerykańskimi o tym samym okresie wykupu na poziomie = 125¹⁸⁾.

3. A. Damodaran za iloraz odchylenia standardowego rynku akcji i odchylenia standardowego rynku obligacji przyjmuje średnią światową zmienność rynku akcji do obligacji = 1,5.

Premia z tytułu ryzyka = $7\% + \left(\frac{125}{10000} \times 1,5\right) = 8,88\%$

Etap III

Oszacowanie współczynnika beta na podstawie indeksu ryzyka transponowanego z gospodarki amerykańskiej odbywa się na podstawie średnich branżowych. Tabela zawiera wartości branżowych współczynników beta oszacowanych przez Ibbotson Associates dla spółek notowanych na amerykańskim rynku kapitałowym.

W tabeli ujęto również delewarowane, czyli oczyszczone z wpływu dzwigni finansowej współczynniki beta, niemniej jednak posługiwanie się nimi w niektórych przypadkach może prowadzić do absurdalnych wyników w postaci wskaźników beta z dzwignią finansową na poziomie 7,0¹⁹⁾. Przyczyną tego zjawiska jest fakt, że efekt lewarowania zmienia się liniowo i w konsekwencji tej transformacji szacunki wskaźników beta kształtują się na zawyżonym lub zaniżonym poziomie. W rzeczywistości najprawdopodobniej związek pomiędzy stopniem zaangażowania kapitału obcego a indeksem ryzyka nie ma charakteru liniowego. W konsekwencji lepiej jednak posługiwać się lewarowanymi betami, a w przypadku podmiotów, których

Tab. Branżowe współczynniki beta oszacowane przez Ibbotson Associates dla spółek notowanych na amerykańskim rynku kapitałowym

EKD	Nazwa zmodyfikowanej klasy EKD	LBRB_M ⁽¹⁴⁾	UBAB_M ⁽¹⁵⁾	UBAB_C ⁽¹⁶⁾
01	Rolnictwo, łowiectwo i pokrewne działalności usługowe	0,280	0,190	0,150
10,11	Górnictwo węgla kamiennego i brunatnego, wydobywanie torfu, wydobywanie ropy naftowej i gazu ziemnego, działalność usługowa związana z eksploatacją złóż ropy naftowej i gazu ziemnego z pominięciem prowadzenia poszukiwań	0,710	0,410	0,630
13,14	Kopalnictwo rud metali, pozostałe górnictwo i kopalnictwo	0,390	0,270	0,480
15,16	Produkcja artykułów spożywczych i napojów, produkcja wyrobów tytoniowych	0,360	0,200	0,320
17	Produkcja tkanin	0,800	0,160	0,510
18	Produkcja odzieży, wyprawianie i barwienie skór futerkowych	0,560	0,300	0,880
19	Garbowanie i wyprawianie skór, produkcja toreb bagażowych, toreb ręcznych, wyrobów rymarskich, uprząży i obuwia	0,650	0,300	0,590
20	Produkcja drewna i wyrobów z drewna i korka z wyjątkiem mebli, produkcja artykułów ze słomy i materiałów używanych do wypalania	0,960	0,440	0,710
21	Produkcja masy celulozowej, papieru oraz wyrobów z papieru	0,700	0,290	0,500
22	Działalność wydawnicza, poligraficzna i reprodukcja zapisanych nośników informacji	0,540	0,350	0,570
23	Wytwarzanie produktów koksowania węgla, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych	0,610	0,330	0,410
24	Produkcja chemikaliów, wyrobów chemicznych i włókien sztucznych	0,890	0,620	0,560
25	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	0,590	0,170	0,530
26	Produkcja wyrobów z pozostałych tworzyw niemetalicznych	0,330	0,280	0,430
27	Produkcja metali	1,150	0,310	0,850
28	Produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyjątkiem maszyn i urządzeń	0,550	0,180	0,510
29	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana	1,061	0,650	1,409
30,33	Produkcja maszyn biurowych i komputerów, produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	1,197	0,967	1,243
31	Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej nie sklasyfikowana	0,530	0,319	0,899
32	Produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej	1,270	1,010	1,430
34	Produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep	0,790	0,310	0,160
35	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	0,660	0,320	0,230
36	Produkcja mebli, działalność produkcyjna, gdzie indziej nie sklasyfikowana	0,570	0,270	0,610
37,90	Zagospodarowywanie odpadów, odprowadzanie ścieków, wywóz śmieci, usługi sanitarne i pokrewne	0,580	0,120	0,120
40	Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę	0,128	0,051	0,016
41	Pobór, oczyszczanie i rozprowadzanie wody	0,060	0,040	0,000
45	Budownictwo	0,760	0,350	0,490
50	Sprzedaż, obsługa i naprawy pojazdów mechanicznych i motocykli, sprzedaż detaliczna paliw do pojazdów samochodowych	0,960	0,390	0,510
51	Handel hurtowy i komisowy z wyjątkiem handlu pojazdami mechanicznymi i motocyklami	0,563	0,265	0,345
52	Handel detaliczny z wyjątkiem sprzedaży pojazdów mechanicznych i motocykli, naprawy artykułów przeznaczenia osobistego i użytku domowego	0,927	0,576	0,828

EKD	Nazwa zmodyfikowanej klasy EKD	LBRB_M	UBAB_M	UBAB_C
60,61, 62	Transport lądowy, transport rurociągami, transport wodny, transport powietrzny	1,010	0,278	0,470
63	Działalność wspierająca i pomocnicza dla transportu, działalność agencji turystycznych	1,010	0,440	0,890
64	Poczta i telekomunikacja	0,920	0,460	0,660
65	Pośrednictwo finansowe z wyjątkiem ubezpieczeń i funduszu emerytalno-rentowego	0,550	0,050	0,070
67	Działalność pomocnicza związana z pośrednictwem finansowym	1,140	0,620	0,350
70	Obsługa nieruchomości	0,150	0,090	0,230
72	Informatyka i działalność pokrewna	1,510	1,170	1,730
73	Prowadzenie prac badawczo-rozwojowych	0,680	0,540	0,640
74	Pozostała działalność związana z prowadzeniem interesów	0,923	0,571	0,959

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Cost of Capital, 2003 Yearbook*, Ibbotson Associates, 2003.

struktura finansowania znacząco odbiega od średniej w branży, przeprowadzać korekty na podstawie metody eksperckiej.

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych analiz oraz zaprezentowanych metod obliczeniowych, możliwa jest pewna kwantyfikacja ryzyka na rynku wschodzącym, jakim jest Polska. Przedstawiona metodyka nie rozwiązuje wszystkich problemów i z pewnością nie wyczerpuje katalogu czynników wpływających na ostateczną wielkość premii za ryzyko. Należy również pamiętać, że problem premii za ryzyko nie jest do końca kwantyfikowalny, a ryzyko nie może być w całości zmierzone.

Konkludując powyższe rozważania nad szacowaniem kosztu kapitału, warto stwierdzić, że w chwili obecnej nie ma jednolitej i niezawodnej metody szacowania kosztu tzw. utraconych korzyści. Co więcej, mimo mnogości technik, które znajdują zastosowanie w szacowaniu kosztu kapitału własnego, żadna z nich nie spełnia swojej funkcji w pełni. Najpopularniejsza metoda CAPM nie jest wcale najlepsza, a jej podstawową zaletą jest prostota i intuicyjność interpretacji, choć, gdy rozważy się wielość jej odmian i ulepszeń, a także rozmiar założeń i uproszczeń, które są w jej wypadku niezbędne, i ona nie daje jednolitych wyników. Analityk, a zwłaszcza analityk szacujący koszt kapitału na rynkach wschodzących, które wciąż pozostają niewiadomą pod wieloma aspektami, powinien uzyskane wyniki traktować elastycznie. W uzasadnionych wypadkach powinien dokonywać arbitralnych korekt, a nawet odrzucać wyniki uzyskane za pomocą metod statystycznych tak, aby koszt kapitału oddawał aktualną sytuację na rynku kapitałowym, a także indywidualną pozycję spółki oraz to, w jaki sposób jest ona postrzegana przez menedżerów dużych funduszy inwestycyjnych, banki i indywidualnych inwestorów, bo to oni w ostatecznym rachunku decydują o alokacji zasobów kapitałowych. Jednak w tym momencie problematyka szacowania kosztu kapitału wkracza na pole coraz popularniejszych ostatnio finansów beha-

wioralnych i zatracą swój fundamentalny związek z wartością przedsiębiorstwa rozumianą jako strumień zdyskontowanych dochodów finansowych przynależnych inwestorom.

dr hab. prof. US Dariusz Zarzecki
kierownik Zakładu Inwestycji i Wyceny
Przedsiębiorstw, Instytut Ekonomiki i Organizacji
Przedsiębiorstw, Wydział Nauk Ekonomicznych
i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński
dr Katarzyna Byrka-Kita
Zakład Inwestycji i Wyceny
Przedsiębiorstw, Instytut Ekonomiki i Organizacji
Przedsiębiorstw, Wydział Nauk Ekonomicznych
i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- 1) R.F. BRUNER, K. EADES, R. HARRIS, R. HIGGINS, *Best Practices in Estimating the Cost of Capital: Survey and Synthesis*, „Financial Practice and Education”, vol. 8, nr 1, 1998, s. 13–28.
- 2) J.R. GRAHAM, C.R. HARVEY, *The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field*, „Journal of Financial Economics”, vol. 60, nr 1–2, 2001, s. 187–243.
- 3) J. BARTHOLDY, P. PEARE, *Unbiased Estimation of Expected Return Using CAPM*, „International Review of Financial Analysis”, nr 12, 2003, s. 70
- 4) Zob. R.C. MERTON, *An Intertemporal Asset Pricing Model*, „Econometrica” nr 41, 1973, s. 867–887.
- 5) D.T. BREEDEN, *An Intertemporal Asset Pricing Model with Stochastic Consumption and Investment Opportunities*, „Journal of Financial Economics”, nr 7, 1979, s. 265–296.
- 6) Zob. np. F. BLACK, M.C. JENSEN, M.S. SCHOLES, *The Capital Assets Pricing Model: Some Empirical Tests*, [w:] M.C. JENSEN, *Studies in the Theory of Capital Markets*, Praeger, New York; M.E. BLUME, I. FRIEND, *A New Look at the Capital Asset Pricing Model*, „Journal of Finance”, vol. 28, 1973, s. 19–33; E.F. FAMA, J.D. MacBETH, *Risk, Return and Equilibrium: Empirical Tests*, „Journal of Political Economy”, vol. 81, 1973, s. 607–636; F. BLACK, *Beta and Return*, „Journal of Portfolio Management”, vol. 20, jesień 1993, s. 8–18.
- 7) Zob. np. R. ROLL, *A Critique of the Asset Pricing Theory's Tests: Part I: On Past and Potential Testability of the*

Theory, „Journal of Financial Economics”, vol. 4, 1973, s. 129–176; E.F. FAMA, K.R. FRENCH, *The Cross-Section of Expected Stock Returns*, „Journal of Finance”, vol. 47, 1992, s. 427–465.

- ⁸⁾ Wśród nich znalazły się współczynniki beta spółek notowanych na GPW w Warszawie, które oszacowano na podstawie następujących technik: ● metody najmniejszych kwadratów na danych tygodniowych w okresie dwuletnim, ● metody najmniejszych kwadratów na danych miesięcznych w okresie dwuletnim, ● techniki Blume’a na danych tygodniowych w okresie dwuletnim, ● techniki Blume’a na danych miesięcznych w okresie dwuletnim, ● techniki Vasicka na danych tygodniowych w okresie dwuletnim, ● techniki Vasicka na danych miesięcznych w okresie dwuletnim.
- ⁹⁾ W badaniu uwzględniono następujące parametry opublikowane w roku 2003 przez Ibbotson Associates w *Stocks, Bonds, Bills and Inflation. Valuation Edition*: ● premie branżowe oszacowane dla poszczególnych kodów SIC, ● stopy wzrostu oszacowane dla poszczególnych kodów SIC za pomocą tzw. metody eksperckiej (mediana), ● stopy wzrostu oszacowane dla poszczególnych kodów SIC za pomocą tzw. metody eksperckiej (średnia), ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie klasycznego modelu CAPM (mediana) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie klasycznego modelu CAPM (średnia) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie modelu CAPM uwzględniającego premię z tytułu wielkości (mediana) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie modelu CAPM uwzględniającego premię z tytułu wielkości (średnia) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie trójczynnиковego modelu Famy-Frencha (mediana) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie trójczynnиковego modelu Famy-Frencha (średnia) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie modelu zdyskontowanych dywidend o stałej stopie wzrostu (mediana) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie modelu zdyskontowanych dywidend o stałej stopie wzrostu (średnia) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie modelu zdyskontowanych dywidend o trzech

fazach wzrostu (mediana) dla poszczególnych kodów SIC, ● oczekiwane stopy zwrotu z kapitału własnego oszacowane na podstawie modelu zdyskontowanych dywidend o trzech fazach wzrostu (średnia) dla poszczególnych kodów SIC, ● lewarowane (czyli uwzględniające wpływ dźwigni finansowej) bety oszacowane metodą najmniejszych kwadratów (mediana) dla poszczególnych kodów SIC, ● lewarowane (czyli uwzględniające wpływ dźwigni finansowej) bety oszacowane metodą najmniejszych kwadratów (średnia) dla poszczególnych kodów SIC, ● lewarowane (czyli uwzględniające wpływ dźwigni finansowej) skorygowane bety (mediana) oszacowane dla poszczególnych kodów SIC, ● lewarowane (czyli uwzględniające wpływ dźwigni finansowej) skorygowane bety (średnia) oszacowane dla poszczególnych kodów SIC, ● delewarowane (czyli oczyszczone z wpływu dźwigni finansowej) skorygowane bety (mediana) oszacowane dla poszczególnych kodów SIC, ● delewarowane (czyli oczyszczone z wpływu dźwigni finansowej) skorygowane bety (średnia) oszacowane dla poszczególnych kodów SIC.

¹⁰⁾ www.mofnet.gov.pl

¹¹⁾ *Ibid.*

¹²⁾ *Ibid.*

¹³⁾ Im dłuższy okres do wykupu danego waloru, tym wyższa powinna być stopa zwrotu do terminu zapadalności.

¹⁴⁾ Lewarowane (czyli uwzględniające wpływ dźwigni finansowej) współczynniki beta oszacowane metodą najmniejszych kwadratów (mediana) dla poszczególnych kodów SIC na rynku amerykańskim – podawane przez Ibbotson Associates.

¹⁵⁾ Delewarowane (czyli oczyszczone z wpływu dźwigni finansowej) skorygowane współczynniki beta (mediana) oszacowane dla poszczególnych kodów SIC na rynku amerykańskim – podawane przez Ibbotson Associates.

¹⁶⁾ Delewarowane (czyli oczyszczone z wpływu dźwigni finansowej) skorygowane współczynniki beta (średnia) oszacowane dla poszczególnych kodów SIC na rynku amerykańskim – podawane przez Ibbotson Associates.

¹⁷⁾ *Cost of Capital, 2003 Yearbook*, Ibbotson Associates, 2003.

¹⁸⁾ A. DAMODARAN, *Estimating Equity Risk Premiums*, www.stern.nyu.edu/~adamodar.

¹⁹⁾ D. ZARZECKI w *Metodach wyceny przedsiębiorstw* na s. 196 podaje przykład wyznaczenia bety przy różnych poziomach bety zdelewarowanej, stopy podatkowej oraz dźwigni finansowej. Współczynnik beta z dźwignią finansową oszacowany na podstawie bety bez dźwigni na poziomie 0,9 przy założeniu stopy podatkowej równej 28% i dźwigni 10,0 wyniósł 7,38.

Wiktor Gabrusewicz

Podstawy analizy finansowej

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Czynnikiem zwiększającym przydatność informacji ekonomicznych w zarządzaniu jest umiejętność ich poprawnej interpretacji, co wymaga znajomości procedur i metod analizy finansowej. Analiza finansowa zajmuje się badaniem i oceną efektywności działalności przedsiębiorstwa oraz jego sytuacji majątkowej i finansowej. Ułatwia ona podejmowanie optymalnych decyzji, umożliwiających lepsze wykorzystanie zasobów, poprawę wyników działalności, sprostanie potrzebom rynku i oczekiwaniom właścicieli. Profesor Wiktor Gabrusewicz postawił sobie za cel: ● ukazanie istoty i roli analizy finansowej w zarządzaniu przedsię-

biorstwem w gospodarce rynkowej, ● zaprezentowanie najważniejszych metod analizy finansowej, ● sformułowanie zasad budowy wskaźników analitycznych, ● przedstawienie sposobów analizy głównych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Obecne, drugie wydanie podręcznika zostało poszerzone i istotnie zmienione w stosunku do wydania pierwszego. Autor rozbudował zwłaszcza obszar analizy majątkowej, wprowadził nowe kategorie bilansowe i wynikowe, wynikające ze znowelizowanej ustawy o rachunkowości. Opracował też nowe przykłady ilustrujące kwestie teoretyczne.

Badanie efektów wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 i ISO 14001

Jacek Mazurkiewicz, Marzena Mendzik, Janusz Kliś

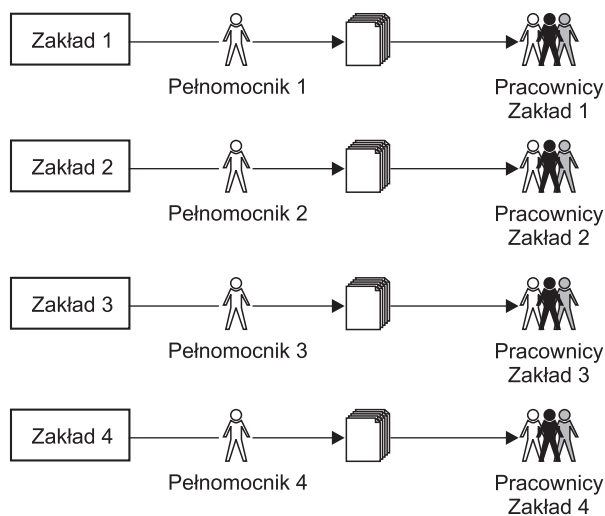
Wprowadzenie

Celem opracowania jest prezentacja i ocena zmian powstałych w wyniku wprowadzenia wspólnego dla 4 oddziałów zakładu zintegrowanego systemu zarządzania jakością oraz elektronicznego przesyłu dokumentów[1]. Jeżeli w opracowaniu jest mowa o ZSZJ, to autorzy mają na myśli zintegrowanie dla 4 oddziałów zakładu SZJ zgodnych z normą z PN-EN ISO 9001:1994 w jeden system oparty na normie PN-EN ISO 9001:2000 oraz PN-EN ISO 14001.

W opracowaniu przedstawione są założenia stawiane przed wprowadzonymi w zakładzie zmianami i ich realizacją.

Wprowadzone zmiany to:

- zintegrowanie SZJ 4 oddziałów w jeden system oparty na ISO 9001:2000,
- wprowadzenie elektronicznej wersji dokumentacji systemowej częściowo dzięki wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem SAP R/3.



Rys. 1. Sytuacja przedsiębiorstwa przed wprowadzonymi zmianami

Do badań wykorzystano ankiety [2], których uzupełnieniem była analiza dokumentacji źródłowej, wywiady z pracownikami, ocena korzyści zmian, audyty wewnętrzne.

Metodyka i wyniki badań

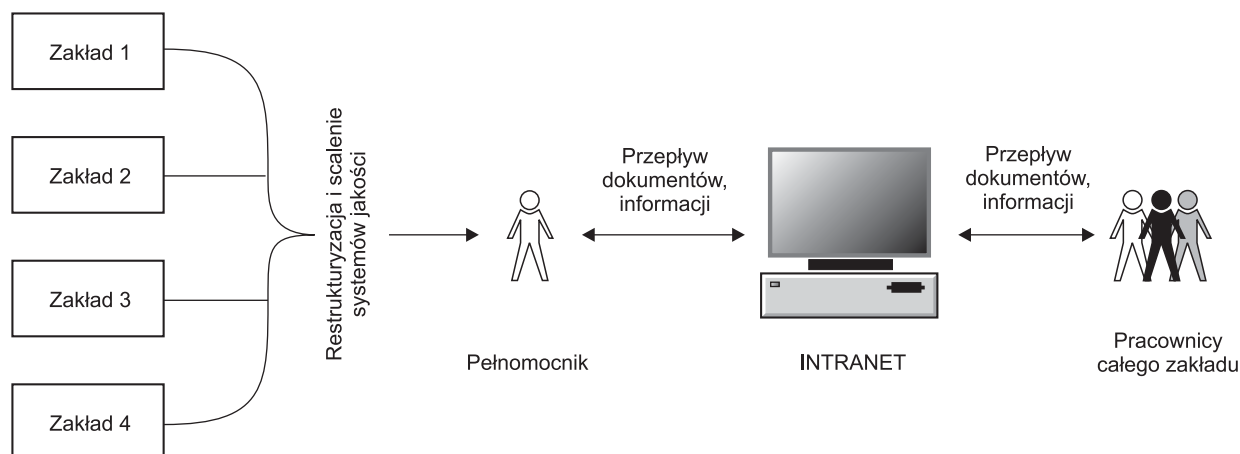
Szacunki

Sytuacja w zakładzie przed wprowadzeniem zmian: każdy z zakładów posiadał SZJ, nadzorowany przez pełnomocnika (rys. 1), a dokumenty systemowe funkcjonowały w wersji drukowanej.

Scalenie (restrukturyzacja) oddziałów w jeden zakład macierzysty oraz zintegrowanie SZJ nadzorowanego teraz przez jednego pełnomocnika powinno pozwolić na obniżenie kosztu certyfikacji oraz kosztu utrzymania stanowiska pełnomocnika [3]. Dodatkowo wprowadzenie elektronicznego przesyłu dokumentacji miało pozwolić na zmniejszenie biurokracji i obciążenia pracowników, a tym samym na obniżenie kosztu utrzymania dokumentacji systemowej (w tym także zużycia papieru) – zob. rys. 2.

Ankieta

Badania ankietowe zostały przeprowadzone we wrześniu 2003 roku na próbie 12 pracowników zakładu. Wśród nich byli: kierownik produkcji, kontroler, czterech pracowników biurowych, audytor wewnętrzny SJ, pięciu brygadzistów. Każdy z respondentów odpowiadał na 15 pytań pośrednich, faktyczny cel zadanego pytania nie był znany respondentom [5]. Wybór techniki pytań pośrednich wynikał z niemożności zapewnienia prawdziwych odpowiedzi na temat stosowanego u nich systemu zarządzania jakością prowadzonego przez nich samych. Złe wyniki działania systemu obciążałyby respondentów, a tym samym poddawały w wątpliwość potrzebę tego systemu i sens wykonanej pracy. Przyjęto zatem zasadę zadawania pytań nie dotyczących bezpośrednio pracy respondentów, SZJ czy warunków pracy. Zastosowano natomiast w kilku przypadkach sprawdzanie projekcji ich doświadczeń na sytuacje analogiczne do tych, które ich



Rys. 2. Sytuacja przedsiębiorstwa po wprowadzonych zmianach

dotyczą. Odpowiedzi na pytania podzielono na dwie grupy w celu opracowania w rozkładzie dwumianowym oraz czytelnej prezentacji algorytmu oceny. Samą ocenę szczególnie dla większej liczby ankietowanych najlepiej wykonywać stosując arkusz kalkulacyjny, co zazwyczaj czyniono także w tym przypadku.

Analiza została przeprowadzona pod względem wcześniej ustalonych pytań głównych, które pomogły odpowiedzieć na postawiony cel ankiety:

A. Czy pracownicy posiadają dostateczną wiedzę z zakresu systemu zarządzania jakością?

B. Czy pracownicy przechodzili szkolenia i czy były one efektywne?

C. Jaki jest stosunek pracowników do nowo wdrożonego ZSZJ w aspekcie ich uczestnictwa?

D. Czy wdrożenie ZSZJ wpłynęło na zwiększenie obciążenia pracowników?

Aby uzyskać odpowiedź na powyższe pytania główne, konieczne było przeprowadzenie analizy odpowiedzi na co najmniej trzy pytania pośrednie zadawane w ankiecie.

Pytania pośrednie

Poniżej zaprezentowano przykładowy zestaw pytań pośrednich do pytań głównych A i B zamieszczonych w ankiecie oraz odpowiedzi i punktację stosowaną przy ich ocenie.

Pytanie nr 2 – Czy był(a) Pan(i) kierowany(a) na szkolenia?

- a) tak,
- b) nie.

Pytanie nr 4 – W związku z dobrymi osiągnięciami firmy, jak Pan(i) uważa, od jak dawna doskonali się u Państwa system jakości?

- a) więcej niż 10 lat,
- b) od 5–10 lat – odpowiedź poprawna dla badanego zakładu,
- c) mniej niż 5 lat.

Pytanie nr 5 – Czy instrukcje posiadają procedury?

- a) tak,
- b) nie,
- c) nie wiem.

Pytanie nr 14 – Czy przy wykonywaniu zadań potrzebna jest Panu(i) pomoc kierownictwa?

- a) tak,
- b) nie,
- c) czasami.

W wyniku analizy ankiety stwierdzono, że badani pracownicy przeszli w 100% wymagane szkolenia z zakresu systemów zarządzania jakością, nie posiadają jednak nawet dostatecznej wiedzy na ten temat. Poprawne odpowiedzi na podstawowe pytania testowe 4., 5. uznawano za dostateczny poziom wiedzy. Odpowiedź na pytanie 14. oceniano jako poziom przekonania o swoich praktycznych umiejętnościach. Stwierdzono, że żadna z 12 pytaných osób nie udzieliła dwóch poprawnych odpowiedzi na podstawowe pytania testowe 4., 5. z zakresu zarządzania jakością. Szkolenia zatem były całkowicie nieefektywne. Samoocena praktycznych umiejętności wypadła w 3 przypadkach jako absolutnie wystarczająca, w 8 zadowolająca, a jedynie w 1 niezadowolająca. Łącząc obie grupy pytań można przypuszczać, że szkolenia upewniły pracowników o swojej wiedzy przy faktycznej niewiedzy. Możliwe także, że przekonanie to jest wynikiem odnoszenia swojej wiedzy do wiedzy przełożonych.

Na podstawie odpowiedzi na pytanie C, czy widoczna jest jakaś zależność pomiędzy stosunkiem pracowników do nowo wdrożonego ZSZJ a ich udziałem w procesie wdrażania, nie stwierdza się jednoznacznej zależności.

Pytania pośrednie do pytania głównego C oraz punktacja:

Pytanie nr 10 – Ile czasu spędzonego dziennie w pracy poświęcił Pan(i) na wdrażanie systemu jakości?



- a) większość – 3,
- b) 1/2–2,
- c) <1/2–1,
- d) 0–0.

Pytanie nr 11 – Czy integracja obecnego systemu z innymi systemami powodowałaby wzrost korzyści?

- a) tak – 1,
- b) nie – 0,
- c) nie wiem – 0.

Pytanie nr 13 – Czy uważa Pan(i), że przy przechodzeniu z jednego systemu na inny należy zmienić wszystkie wchodzące w niego elementy?

- a) tak – 0,
- b) nie – 1,
- c) nie wiem – 0.

Pytanie nr 15 – Czy częste kontrole upewniają Pana/Panią, że praca jest dobrze wykonywana?

- a) tak – 1,
- b) nie – 0,
- c) nie wiem – 0.

Ostatnie pytanie D pozwalało na ocenę realizacji założeń stawianych przed ZSZJ oraz wprowadzonego elektronicznego systemu przesyłania dokumentów.

Pytania brane pod uwagę do analizy pytania głównego D oraz odpowiedzi:

Pytanie nr 8 – Czy Pana zdaniem wzrosło obciążenie pracą w ciągu ostatnich lat?

- a) tak,
- b) nie,
- c) nie wiem.

Pytanie nr 9 – Czy w pełni ufa Pan informacji komputerowej w firmie?

- a) tak,
- b) nie,
- c) nie wiem.

Pytanie nr 12 – Czy dalsza integracja z innymi systemami powodowałaby znaczący wzrost biurokracji?

- a) tak,
- b) nie,
- c) nie wiem.

Z szacunku (zob. rys. 1) wynika, że scalenie systemów jakości między oddziałami oraz redukcja etatów pełnomocników (z czterech do jednego) pozwoliłyby na obniżenie jednego ze składników kosztów: dokumentacji systemowej.

Jednak zakładany spadek ilości zużycia papieru oraz spadek kosztów utrzymania dokumentacji nie został osiągnięty – stwierdzono znaczny wzrost liczby przepływających papierowych dokumentów. Przypuszcza się, że spowodowane jest to brakiem zaufania pracowników do wdrożonego systemu informacyjnego.

Z wywiadów z pracownikami wynika również, że w dalszym ciągu są przyzwyczajeni do korzystania z drukowanej formy dokumentów. W efekcie wykonują podwójną pracę i odczuwają zarówno wzrost biurokracji, jak i zwiększenie obciążenia pracą. Badania liczby przepływu dokumentów także w kilku innych działach ujawniły ich wzrost, co potwierdza występowanie znacznych błędów systemowych.

Scalenie systemów spowodowało faktycznie wzrost i tak już dużego formalizmu wprowadzonego wcześniejszymi systemami. Reorganizacja jest na tyle dobra, na ile ułatwia pracę i zwiększa zyski zakładu.

Wnioski

Z przeprowadzonych badań efektów zmian wprowadzonych w zakładzie w związku z wdrożeniem zintegrowanego systemu zarządzania jakością oraz zastosowaniem elektronicznego przesyłu dokumentów można sformułować następujące wnioski.

■ Założenia stawiane przed wdrożeniem elektronicznej wersji dokumentacji systemowej nie są realizowane, a w znacznym stopniu nie mogły być zrealizowane. Powody są różne; sądzimy jednak, że w dużym stopniu nie ma zapotrzebowania na ten system. Jest mało przydatny i dlatego przez większość jest odbierany negatywnie. Oczywiście można to także tłumaczyć nieodpowiednimi kwalifikacjami kadry pracowniczej, np. brakiem przygotowania załogi do posługiwania się komputerami. Zasadniczym jednak powodem jest przyjęcie koncepcji, że najistotniejszym elementem jest wolne przesyłanie informacji, gdy faktycznie błąd znajduje się całkowicie gdzie indziej – sądzimy, że w znacznym zbiurokratyzowaniu systemu.

■ Efekt wdrożenia elektronicznej wersji dokumentacji i ZSZJ jest odwrotny od zamierzonego. Pracownicy po wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania jakością odczuwają wzrost obciążenia pracą oraz wzrost biurokracji.

■ Z szacunków wynika, że scalenie systemów jakości między oddziałami pozwoliło na pozorne obniżenie kosztów. Nie wiadomo jednak, czy oszacowane zyski mogą zrekompensować koszty związane z wdrożeniem zintegrowanego systemu zarządzania jakością.

■ Sądziłyśmy, że nastawienie pracowników do ZSZJ zależne jest od zaangażowania w proces wdrażania i że pracownicy, widząc w tym swój wkład, będą mieli pozytywne nastawienie. Nie stwierdziliśmy jednak takiej zależności.

prof. dr hab. inż. Jacek Mazurkiewicz
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska
mgr inż. Marzena Mendzik
dr inż. Janusz Kliś

BIBLIOGRAFIA

- [1] FLEJSZMAN-MATUSZEK A., *Jak skutecznie wdrożyć system zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań 2001.
- [2] KACZMARCZYK S., *Badania marketingowe, metody i techniki*, PWE, Warszawa 1995.
- [3] KARKOSZKA T., *Systemy zintegrowanego zarządzania a podejście procesowe*.
- [4] KUC B.R., *Zarządzania doskonałe*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
- [5] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K., *Badania marketingowe w polskich przedsiębiorstwach*, Wrocław 1996.

Zarządzanie wartością dla klienta w organizacji o rozmytych granicach

Maciej Mitreęga

Relacje z klientem stanowią jedynie element sieci relacji różnych podmiotów, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Sieć ta obejmuje m. in. pracowników, inwestorów, dostawców, pośredników i media. Przedsiębiorstwo jest w gruncie rzeczy kategorią abstrakcyjną (swoistym abstraktem społecznym), choć posiada również cechy materialne. Dobra i usługi, wyposażenie, budynki, pracownicy to materialne dowody istnienia przedsiębiorstwa. Jednak ograniczenie widzenia przedsiębiorstwa do tych łatwo mierzalnych czynników byłoby zwyczajnym uproszczeniem. To, co konstytuuje całość przedsiębiorstwa, to bieżące relacje z podmiotami rynkowymi, czyli zmienne połączone w całościowy system. Struktura organizacji jest płynna w zależności od tego, czy punkt widzenia w danej sytuacji przyjmujemy: właściciele kapitału, kadry zarządzającej, klientów czy też może administracji lokalnej. **W marketingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem traktowanie stosunków z klientem jako kluczowych w ramach sieci rynkowych relacji sprzyja konsolidacji działań wielu grup interesariuszy.**

W przeciwieństwie do marketingu tradycyjnego, który koncentrował się na korzyściach materialnych uzyskiwanych w wyniku pojedynczych transakcji, współczesny marketing akcentuje znaczenie symbolicznego wymiaru długoterminowych stosunków między sprzedawcą a nabywcą. Przyjmuje się, że menedżerowie powinni zwracać szczególną uwagę na pozaekonomiczne i subiektywne uwarunkowania zachowań konsumentów i uzupełniać tradycyjne wskaźniki efektywności działań marketingowych (jak np. udział w rynku) pomiarami złożonych kategorii psychologicznych diagnozujących emocjonalny ton relacji z klientem. Przedsiębiorstwo powinno nieustannie kształtować relacje z własnymi pracownikami i innymi podmiotami w otoczeniu w celu zwiększenia wartości dostarczanej nabywcy ostatecznemu.

Zmiany zachodzące w teorii marketingu dobrze wpisują się w koncepcje nowego typu organizacji, w których praca organizowana jest wokół procesów i organizujących je zespołów, co oznacza odejście od klasycznej struktury funkcjonalnej i delegowanie decyzji oraz odpowiedzialności i przekazanie kontroli w ręce osób realizujących dany proces¹⁾. **Postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat sieci relacji z różnymi podmiotami realizuje się najlepiej w metaforze organizacji o rozmytych granicach.**

Organizacja o rozmytych granicach jest to „...system, w ramach którego kluczowe zasoby, procesy i aktorzy funkcjonują i są zarządzani w sposób, który wykracza poza formalne struktury organizacyjne i oficjalną sprawozdawczość finansową”²⁾.

Struktura tak rozumianej organizacji stanowi sieć, która obejmuje „bazę”, czyli przedsiębiorstwo główne i przywódcę-wizjonera (*imaginator*) oraz jego „mapę strategiczną”. Ta ostatnia składa się z:

- misji, która stanowi spoiwo całej sieci;
- unikatowej kultury organizacyjnej;
- bazy klientów, którzy są związani z organizacją poprzez systemy produkcji, dystrybucji, komunikacji i/bądź płatności;
- firm kooperujących i innych podmiotów, które są dostarczycielami niezbędnych zasobów.

Aby zachować integralność i przewagę konkurencyjną, organizacja o rozmytych strukturach posiada „rdzeń”, traktowany jako zbiór kluczowych kompetencji (rys. 1). W dłuższym okresie konieczne jest redefiniowanie kluczowych kompetencji tak, aby organizacja mogła sprostać wymogom złożoności i zmienności otoczenia.

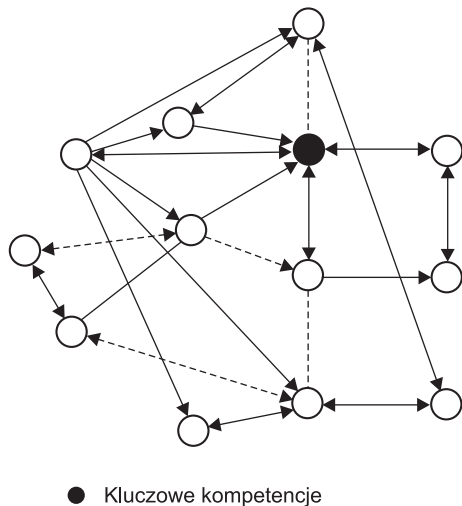
Decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej, a także wyodrębnienie spółek zależnych, strategicznych jednostek biznesu i innych „centrów zysku i kosztów” sprawiają, że przedsiębiorstwo staje się zbiorem wielu różnych organizacji. Zbiór ten stanowi całość połączoną różnego rodzaju więzami:

- prawnymi – wspólna marka, podatki i okresowa sprawozdawczość,
- finansowymi – wspólne planowanie wydatków,
- operacyjnymi – wspólna codzienna współpraca z dostawcami, klientami i innymi partnerami,
- strategicznymi – wspólne projekty badawczo-rozwojowe,
- ekologicznymi – wspólna odpowiedzialność za skutki działań przedsiębiorstwa z perspektywy prawnych uregulowań ochrony środowiska naturalnego³⁾.

Rdzeń organizacyjny stanowią zazwyczaj: unikatowe dobro lub usługa, zdolność do innowacji, oryginalne metody działań marketingowych lub wyjątkowe możliwości finansowania. Na bazie rdzenia budowane są alianse strategiczne z partnerami biznesowymi. Dąży się do uzyskania dostępu do zasobów bez formalnego podwyższania wartości kapitału firmy.

Z perspektywy organizacji o rozmytych granicach podział zasobów ludzkich firmy na pracowników oraz





Rys. 1. Struktura organizacyjna jako sieć relacji o rozmytych granicach

Źródło: E. GUMMESSON, *Making Relationship Marketing Operational*, „Service Industry Management”, 5/5, 1994, s. 11.

nie zatrudnionych, ale zaangażowanych członków sieci umożliwia przeprowadzenie interesującego zabiegu poznawczego. W celu określenia stopnia „rozmycia” się całej struktury organizacyjnej stosuje się syntetyczny wskaźnik I/E (*people involved* – I, *people employed* – E). Im bardziej rozwinięte są relacje przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesu (dostawcami, pośrednikami, instytucjami finansowymi, akcjonariuszami, konsumentami itd.), tym wyższa wartość wskaźnika I/E, a więc większy „potencjał ludzki” organizacji.

Przykład

Firma skandynawska **Skandia AFS**⁴⁾ (Assurance and Financial Services), która działa na rynku ubezpieczeń na życie i funduszy emerytalnych, przedstawia się jako organizacja obejmująca milion klientów; alianse z 65 tys. niezależnych brokerów ubezpieczeniowych i banków, 2 tys. pracowników oraz 60-osobową kadrę zarządzającą. Jedną z głównych przyczyn spektakularnego sukcesu szwedzkiej firmy było wykorzystanie elementów koncepcji tzw. kapitału intelektualnego w zakresie rachunkowości aktywów niematerialnych (*m.in. kapitału relacji z innymi podmiotami*).

W celu określenia stopnia „rozmycia” się struktury organizacyjnej Skandii można wykorzystać wskaźnik I/E, gdzie **I** oznacza liczbę zatrudnionych pracowników, a **E** liczbę wszystkich osób zaangażowanych w realizację strategii marketingowej. Im wyższy kapitał relacji przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesu, tym wyższa wartość wskaźnika I/E. W Skandii wskaźnik I/E jest wysoki i wynosi 32 (65000/2 060), wskazując na bardzo wysoki stopień „rozmycia” się organizacji. W dodatku, gdybyśmy potraktowali wszystkich klientów jako zaangażowany zasób ludzki, wskaźnik ten wzrósłby do 51!

Metafora organizacji o rozmytych granicach podkreśla znaczenie wielowymiarowych i nieliniowych (częściowo nieprzewidywalnych) zależności zachodzących wewnątrz i na zewnątrz struktury organizacyjnej.

nej. W warunkach współczesnego wysoce złożonego otoczenia stosowne wydaje się postrzeganie przedsiębiorstwa nie tyle jako podmiotu dwustronnie oddziaływającego, ale raczej zintegrowanego z otoczeniem poprzez sieci wielostronnych powiązań.

Przykład

W drugiej połowie lat 90. **Polskie Linie Lotnicze LOT** zyskownie rozszerzyły zasięg swojej działalności, realizując w praktyce wizję organizacji o rozmytych granicach. Polskiej firmie udało się osiągnąć pozycję lidera w Europie Środkowo-Wschodniej dzięki umiejętnym kształtowaniu relacji zarówno z przedsiębiorstwami (dostawcami sprzętu i bazy cateringowej, touroperatorami, agentami w kanale dystrybucji, klientami biznesowymi itd.), jak i własnymi pracownikami (wysoko ceniona jakość obsługi i serwisu pokładowego) oraz klientami indywidualnymi (zob. rys. 2).

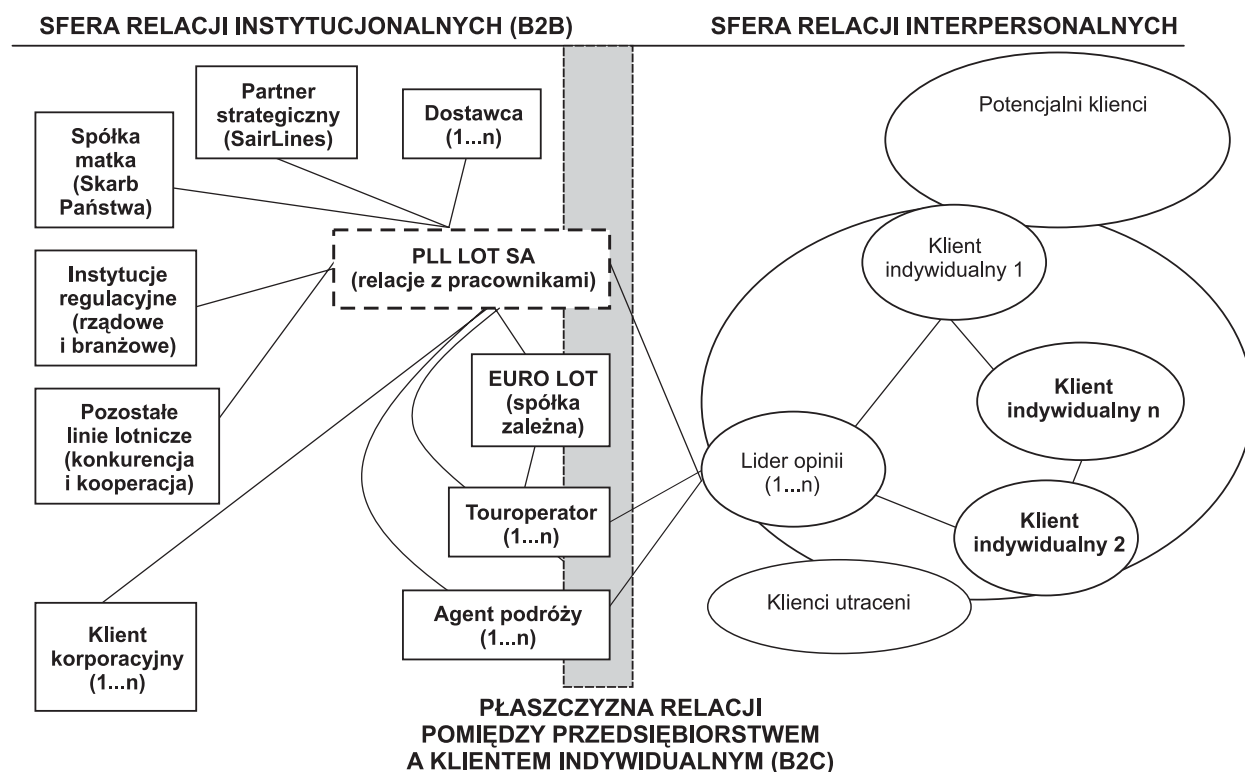
Warto zwrócić szczególną uwagę, że dzięki porozumieniom code-share z konkurencyjnymi liniami lotniczymi, American Airlines (1994) oraz Lufhansą (2002), LOT wprowadził swoją ofertę na najbardziej rentowne rynki na świecie, a uczestnictwo w aliansie Qualiflyer Group umożliwiło jego klientom zdobywanie nagród w ramach programu lojalnościowego „Frequent Flyer”. Wysoko należy również ocenić współpracę naszego narodowego przewoźnika lotniczego z touroperatorami organizującymi pakiety turystyczne. Dzięki niej udało się chociażby zaoferować rodzimemu turyście bardzo atrakcyjne cenowo przeloty czarterowe w ramach podróży wypoczynkowych za granicę. Natomiast w wyniku umiejętnego kształtowania relacji z tzw. dostawcami treści i firmami z branży IT udało się PLL uruchomić wysoce interaktywny i zaawansowany w zakresie transakcji elektronicznych serwis internetowy.

W organizacji o rozmytych granicach pomiędzy sprzedawcą i nabywcą dochodzi do wymiany następujących rodzajów wartości⁵⁾:

- wartości związanych z wynikiem – dotyczą one otrzymywanych w pojedynczej transakcji produktów lub innych wartości materialnych ocenianych z punktu widzenia fizycznych atrybutów, dostępności i ceny,
- wartości związanych z doświadczeniem – dotyczą one stanów psychologicznych związanych z procesem wymiany,
- wartości związanych z działaniami – dotyczą one dodatkowych (poza transakcją) czynności wykonywanych przez strony w procesie wymiany.

Organizacja o rozmytych granicach stanowi zbiór współzależnych podmiotów, które przyczyniają się do zwiększenia wartości całej organizacji poprzez interaktywne procesy i rywalizację z innymi organizacjami. Główną funkcją tak rozumianej sieci podmiotów jest interpretowanie w unikatowy sposób potrzeb nabywcy ostatecznego. Można to osiągnąć dzięki połączeniu specyficznych kompetencji wielu podmiotów (nawet z różnych branż) i zaoferowaniu złożonego produktu-usługi. W strukturze przedsiębiorstwa wyodrębnia się z reguły specjalnego pracownika (agenta) odpowiedzialnego za relację z podmiotami kluczowymi z punktu widzenia dostarczania wartości ostatecznemu nabywcy.

Zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w ramach rozmytej struktury może być podtrzymana za pomocą dwóch metod:



Rys. 2. Sieć relacji przedsiębiorstwa o rozmytych granicach na przykładzie PLL LOT SA
Źródło: opracowanie własne.

- specjalizacji i maksymalnym wykorzystaniu wybranych kompetencji (np. specjalizacja w zakresie trudnych do naśladowania czynności, które są niezbędne do funkcjonowania całej sieci relacji),
- uzyskiwania kontroli nad działaniami podejmowanymi przez inne podmioty (np. posiadanie największej wiedzy o funkcjonowaniu sieci relacji i zarządzanie tą wiedzą w celu uzyskania przewagi)⁶⁾.

Należy oczywiście pamiętać, że zarówno przedsiębiorstwo, jak i konsument są zaangażowani w swoje własne procesy kreacji wartości. Procesy te są specyficzne, ponieważ obejmują innego rodzaju czynności. Aby podtrzymywanie relacji firma – klient było celowe z punktu widzenia obu stron, wymiana, do której dochodzi, musi wzmacniać te procesy⁷⁾.

Celem przedsiębiorstwa w ramach sieci rynkowych relacji nie jest dostarczanie konsumentowi wartości, ale raczej zmobilizowanie go do wykreowania wartości dla siebie przy wykorzystaniu oferty powstałej w wyniku współpracy wielu podmiotów.

Przykład

Klienci firmy Oriflame umożliwiają przedstawicielowi firmy „zainstalowanie” na kilka godzin punktu sprzedaży kosmetyków w ich własnych domach; klienci firm konsultingowych umożliwiają doradcom dostęp do swojego biura oraz interakcji z personelem, a klienci banków on-line wykorzystują funkcje dostępne na witrynie WWW w zastępstwie indywidualnych konsultacji z personelem.

Wykreowanie wyróżniającej się na rynku oferty bardzo często wymaga zaangażowania klientów, dostawców i zawiązania aliansów w biznesie. W tym sen-

sie jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zdolność do zaprojektowania i utrzymania organizacji o rozmytych granicach. Firma powinna nie tylko ulepszać swoją ofertę, ale także czynić starania na rzecz wzrostu wiedzy i umiejętności klientów i swoich partnerów w biznesie według zasady⁸⁾:

„Aby wygrać, przedsiębiorstwo musi napisać scenariusz, zmobilizować i wyszkolić aktorów i uczynić klienta ostatecznym arbitrem swego sukcesu lub porażki”.

dr Maciej Mitrega

Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

PRZYPISY

- 1) T. ŻABINSKA, *Wybrane modele strategii marketingowych w usługach i turystyce na tle ich paradygmatów*, [w:] *Modele strategii marketingowych, Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, red. L. ŻABINSKI, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000, s. 58.
- 2) B. HENDBERG, G. DAHLGREN, J. HANSSON, N.-G. OLVE, *Imaginära organizationer (Imaginary Organizations)*, Liber-Hermöds, Malmö 1994, s. 16.
- 3) E. GUMMESSON, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000, s. 212.
- 4) Przykład zaczerpnięty z: E. GUMMESSON, *Total Relationship Marketing, op.cit.*, s. 216–217.
- 5) U. JÜTTNER, H. P. WERBLI, *Relationship Marketing from a Value System Perspective*, [w:] *Advances in Relationship Marketing*, red. A. PAYNE, Kogan Page, London 1995, s. 229.
- 6) Tamże, s. 233–236.
- 7) K. STORBACKA, *The Nature of Customer Relationship Profitability*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 1994, s. 62.
- 8) R. NORMANN, R. RAMIREZ, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review”, July–August 1993, s. 69.

Bolesław Rafał Kuc

Od zarządzania do przywództwa – dylematy władzy organizacyjnej

Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004

Profesor Bolesław Rafał Kuc, który jest uznanym autorytetem w dziedzinie zarządzania okazał się na tyle odważny, aby w swojej najnowszej książce wyraźnie nazwać podstawowe wyzwania stojące na drodze rozwoju zarządzania w Polsce – przywództwo! Dlaczego można tak postawione pytanie uznać za odwagę? Otóż – w przekonaniu autora niniejszej recenzji – dlatego, że wyzwania, niewiadomych i zagrożeń mamy wiele, ale deficyt przywództwa wydaje się stanowić ich syntezę.

W literaturze powszechnej jest obecnie pytanie, w którą stronę zmierza świat współczesnych organizacji i jakkolwiek zgadzamy się na określenie „organizacja przyszłości”, czy „przedsiębiorstwo oparte na wiedzy”, to jednak kompetencje przywódców tych organizacji czy przedsiębiorstw nie są wcale łatwe do określenia, a wzorce nie są wcale ani zbyt liczne, ani uznanie dla nich zbyt powszechne. Książka poświęcona jest zdefiniowaniu przywództwa, wyjaśnieniu jego istoty oraz przytoczeniu wzorców. W świecie przywództwa dominują takie kategorie, jak: wizja, okazja, szansa, ryzyko, władza, odpowiedzialność, entuzjazm, charyzma. Studiując tę książkę śledzimy różnice między przywódcą a menedżerem i uświadamiamy sobie konieczność rozwoju zarządzania „w stronę przywództwa”.

Problematyka przywództwa inspiruje obecnie wielu autorów podejmujących refleksję nad rozwojem zarządzania, tak więc B.R. Kuc napisał książkę na temat będącą w centrum zainteresowań, ale jest to książka, którą można określić jako niekonwencjonalną. Jej niekonwencjonalność polega na wielostronności obserwacji i wielowymiarowości podejść do kwestii przywództwa. Będąc wytrawnym znawcą zarządzania, autor nie waha się wyjść poza ograniczenia, które zwykle obciążają specjalistów.

Nie zamierzam bynajmniej zarzucać Mu braku profesjonalizmu. Przeciwnie, podziwiam Jego swobodę, z jaką porusza się w obszarze nauk społecznych wyznaczonym przez ekonomię, nauki zarządzania i socjologię. Jest w tej swobodzie może najbliższy autorom amerykańskim tworzącym własny świat pojęć i języka naukowego, gdy uznają to za celowe. Sądzę, że trudniej byłoby napisać tak bogatą treściowo, wielowątkową i wielowymiarową, erudycyjną książkę, gdyby ograniczyć się do treści ekonomicznych, a zarządzanie utożsamiać bardziej z *business management*. Ale może nie byłoby to wcale pożądane? W obszarze nauk zarządzania ekonomia ujawnia coraz to swoje ograniczenia. Czy w definicji przywództwa przytoczonej na stronie 13. „Przywództwo jest tym aspektem zarządzania, który pozwala menedżerowi przekonywać innych, by entuzjastycznie dążyli do określonych celów” dałoby się bardziej ekonomicznie określić „entuzjastycznie dążyli”. Tak więc siłą książki jest jej wielodyscyplinarność.

Jednocześnie książka porusza tak wiele wątków, że trudno byłoby zgodzić się ze wszystkimi teoriami, argumentami czy pomysłami autora. Na przykład prezentując teorię zarządzania jako wielki i dochodowy przemysł (strony 70–73) autor krytycznie ocenia masowość edukacji i liczbę publikacji w obszarze zarządzania. Na pytanie, co napędza ten szalony rozwój, udziela odpowiedzi: dwa podstawowe ludzkie instynkty – strach i chciwość. Autor niniejszej recenzji zmarł się tą surową oceną. Nie entuzjazmując się wcale rozwojem ilościowym szkół zarządzania i biznesu w Polsce, opowiada się na przykład za silną międzynarodową szkołą zarządzania i biznesu w strukturach swojej macierzystej uczelni, czyli Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Autor niniejszej recenzji nie widzi – co gorsze – aby takich silnych (podkreślenie silnych) szkół był w naszym kraju nadmiar¹. Autor recenzji uświadomił sobie natomiast, jak niskie instynkty napędzały jego przekonanie o potrzebie budowania edukacji menedżerskiej typu amerykańskiego w Polsce.

Wzorem amerykańskich autorów B.R. Kuc prezentuje sylwetki wybitnych przywódców. Wszyscy oni są lub byli biznesmenami i przedsiębiorcami. Poza A. Moritą reprezentują biznes i filozofię biznesu typu amerykańskiego. Grozi to jednak pewną jednostronnością, ponieważ filozofia biznesu amerykańskiego różni się oczywiście od filozofii biznesu europejskiego i przedmiotem różnych badań i rozważań jest właśnie ocena skali tych różnic. Autor w rozdziale 10. dość szczegółowo zajął się na przykład menedżerami niemieckimi, a więc byłoby także interesujące skonfrontować ideał i wzorce przywództwa niemieckiego z amerykańskim.

Owi rzeczywiście wybitni ludzie – wzory do naśladowania – przedstawieni są jako stratedzy, zarządcy i przywódcy, ale po przeczytaniu niektórych biografii rodzą się pytania o syntezę. Biogramy pisane są dość charakterystycznym językiem dającym obraz niewątpliwie interesujący, ale niedopowiedziany i po części wymagający dodatkowych informacji. Oczywiście tak można opisywać rzeczywistość i taki język jest praktykowany w opisie przypadków z praktyki (*case'ach*). Z drugiej jednak strony, pożądane byłoby wyjaśnić studentowi – czytelnikowi na czym rzeczywiście polegał geniusz strategiczny, zarządcy i przywódcy, L. Iacocca (s. 353–358) poza oczywiście tym, że wyciągnął z tarapatów Chryslera i uczynił tę firmę liderem branży samochodowej. Czy, jak zapowiada autor we wprowadzeniu do rozdziału 13. (s. 339), jesteśmy rzeczywiście bezradni śledząc i próbując analizować istotę przywództwa. Czy naprawdę nikt nigdy nie wyjaśnił, dlaczego Ford zwolnił Iacocca z pracy. Jak wreszcie wyjaśnić studentom sentencję kończącą opowieść o L. Iacocca, że trzeba zgromadzić jak najwięcej wiedzy, a potem podejmować działania, których celu nie da się przewidzieć (bo chyba ku temu

zmierzał L. Iacocca formułując tę niezbyt zborną logicznie myśl).

Autor recenzji uważa, że przykłady, jeśli mają być wzorami do naśladowania, to muszą być transparentne i w swych podstawowych aspektach gruntownie wyjaśnione oraz że postawy zajmowane przez bohaterów muszą być etyczne.

Do kwestii etyki w biznesie można odnieść się przy okazji obszernie rozważanej przez B.R. Kuca kwestii ryzyka. Nie ulega wątpliwości, że nie da się uniknąć ryzyka w zarządzaniu i autor wiele miejsca poświęca analizowaniu ryzyka, szczególnie w rozdziale IV.

Tu można postawić pytanie, dlaczego ryzyko uważane jest przez autora za jasną i szlachetną stronę władzy organizacyjnej. Otóż autor utożsamia zarówno organizację, jak i przedsiębiorczość z ryzykiem, które pozytywnie ocenia jako ryzyko menedżerskie czy biznesowe, odróżniając je od ryzyka negatywnego. A jednak ryzyko fascynuje Go – zdaniem autora recenzji – ponad miarę. Przedsiębiorczość jawi się jako ryzyko i gra, którym przedsiębiorcy – nawet ci najostrożniejsi, o ile chcą osiągnąć sukces – poddają się jak narkotykowi. Myśl przewodnia rozdziału na temat ryzyka „kto nie ryzykuje – ten nie pije szampana” jest wprawdzie złagodzone myślenie pozytywistyczne, że „dobry menedżer dobrze wie, że dopuszczalne ryzyko jest oparte na ostrożnych ocenach, gdyż w swoich działaniach zmierza do osiągnięcia wyników pozytywnych, a nie negatywnych” (s. 207), ale autor recenzji zastanawia się, czy wpływ ryzyka i gry nie mógłby lub raczej nie powinien być ograniczony lub zrównoważony przez etyczność i przywództwo odpowiedzialne. Zwłaszcza że obserwujemy

dzisiaj niewątpliwie spadek zaufania do przywódców życia gospodarczego – tak w wymiarze naszego kraju, jak i wymiarze globalnym.

Etyka biznesu nie jest zresztą w książce B.R. Kuca nieobecna, ale ciemne chmury ryzyka, hazardu, cynizmu, nadwładzy, makiawelizmu, mafijności, egoizmu – wprawdzie opłacone stresem, wypaleniem i kryzysami naszych menedżerów – wydają się być namalowane barwniejszymi farbami, a przez to bardziej poruszają wyobraźnię.

W przypadku tej wielowątkowej i bogatej książki można oczywiście mnożyć pytania i wątpliwości. Materia książki jest ważna; studiując ją obracamy się w głównym nurcie wiedzy o zarządzaniu, nic więc dziwnego, że wiele tematów ma charakter dysertabilny. Za najważniejsze wartości książki można uznać ● jej wysoką wartość poznawczą – wiele się z niej można nauczyć, prezentowana jest szeroka literatura światowa; autor odważnie „atakuje” wiele kwestii, które dotychczas nie były dostatecznie dostrzegane lub pytań, które są po prostu trudne; ● trafnie sformułowany podstawowy problem – motywacje i ograniczenia w przejściu od zarządzania do przywództwa. W Polsce temat ten ma znaczenie fundamentalne. W otaczającej nas rzeczywistości brak jest przywódców i co gorzej brak jest jasno wyartykułowanej potrzeby poszukiwania, kreacji i wspierania przywódców.

prof. dr hab. Marcin K. Nowakowski
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

¹⁾ Wydaje się, że potwierdzają to wywody autora książki w rozdz. IV, s. 297–303.

Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw

Praca zbiorowa pod redakcją Marii Romanowskiej

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2004

Na polskim rynku wydawniczym mamy wiele publikacji z zakresu transformacji systemowej w Polsce i procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Prezentowane są w nich analizy empiryczne prowadzone niejednokrotnie na dużych próbach badawczych, studia porównawcze przekształceń systemowych w różnych krajach i na tym tle polskie dokonania. Czy w związku z tym bogactwem można zaproponować jeszcze coś nowego, ciekawego. Okazuje się, że tak, pod warunkiem, że ma się dobry pomysł na naukową eksplorację i determinację badawczą, która w dzisiejszych czasach jest równie ważna. Dowodem na to jest recenzowana książka.

Autorzy podjęli się bardzo ambitnego zadania „zinventoryzowania” badań przeprowadzonych w Polsce nad funkcjonowaniem i transformacją przedsiębiorstw w latach 1989–2000 oraz ich syntezy. Opracowanie prezentuje dorobek indywidualny badaczy i dużych interdyscyplinarnych zespołów, zorganizowanych w celu przeprowadzenia eksploracji naukowych dotyczących konkretnych problemów. Analizy oparte były na ogromnych przedsięwzięciach badawczych (diagnoza nawet kilkuset przedsiębiorstw), jak i małych monograficznych badaniach. Przegląd badań oznacza, że

objęto nimi różne branże gospodarki, zarówno przemysłowe, jak i handlowe czy usługowe, a podmiotami były pojedyncze przedsiębiorstwa i duże ich związki, np. grupy kapitałowe.

Sformułowano hipotezę, że proces transformacji polskich przedsiębiorstw najsilniej różnicowały dwa czynniki zewnętrzne dla organizacji: podatność sektora na globalizację i faza życia sektora oraz cechy wewnętrzne przedsiębiorstwa, takie jak: typ własności, wielkość i pozycja w sektorze, postawy kadry zarządzającej i pracowników.

Kierownik projektu badawczego i zarazem redaktor naukowy książki profesor Maria Romanowska wyznaczyła wspólną płaszczyznę opisu i analizy – strategiczne aspekty transformacji. Oznacza to prezentację zachowań strategicznych przedsiębiorstw, sposobów budowania strategii, przekształceń i zmian zarówno aspiracji rozwojowych przedsiębiorstw, strategii konkurencji, jak i wpływu zmian w sektorach (nowe polskie przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa zagraniczne, zmiany formy własności w wyniku prywatyzacji) na konkurencyjność. W opracowaniu podjęto także tematykę zmian struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej, metod i stylów zarządzania.

W prezentowanej książce mamy także szeroki wachlarz stosowanych w naukach społecznych metod i podejść badawczych – analizy monograficzne, analizy przypadków (*case study*), badania ankietowe, wywiady, analizy statystyczne, analizy list rankingowych. Recenzowana książka to dzieło dużego zespołu badawczego z trzech ośrodków naukowych. To wielka zaleta pracy. Zorganizowanie badań, zdyscyplinowanie tak szerokiego grona naukowców jest bardzo trudne, ale gwarantuje wysoką jakość, wielość spojrzeń na problematykę i różnorodność metodologiczną.

Praca stanowi niezwykle cenne kompendium wiedzy o transformacji i strategicznej reorientacji polskich przedsiębiorstw, ułożona jest w logiczną całość podporządkowaną prezentacji problematyki, a układ pracy jest starannie przemyślany.

W pierwszej części publikacji w różnych układach pokazane są badania nad strategiami polskich przedsiębiorstw w ostatniej dekadzie XX wieku. Autorzy różnorodnych analiz z tego zakresu wykorzystują klasyczne klasyfikacje strategii: strategie sukcesu firm tworzących branżę, strategie małych i średnich przedsiębiorstw, strategie restrukturyzacji, wpływu procesów restrukturyzacji gospodarki na kształtowanie się konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

Wiele analiz strategii polskich przedsiębiorstw poprzedzono badaniem sposobu postrzegania zmian w otoczeniu przez kadrę kierowniczą, słusznie wychodząc z założenia, że menedżerowie dostosowują strategie rozwoju i konkurencji do swojej wizji otoczenia i scenariuszy jego zmian. Z kolei analizy sektorowe potwierdzają hipotezę, że duże krajowe przedsiębiorstwa mogą modyfikować atrakcyjność sektora i wpływać na decyzje inwestorów strategicznych.

Druga część książki poświęcona jest prezentacji wyników badań empirycznych przez zespół kierowany przez profesor Marię Romanowską. Przeprowadzono je w 28 przedsiębiorstwach z pięciu sektorów, przy pomocy różnych metod, takich jak: analiza dokumentacji, wycinków prasowych, dane statystyczne, publikacje internetowe, wywiady kwestionariuszowe przeprowadzone z przedstawicielami kadry kierowniczej i wywiady swobodne z przedstawicielami izb gospodarczych, dziennikarzy branżowych i analityków rynków. Najważniejszy w tych badaniach jest wybór stanowiska metodologicznego opartego na podejściu sektorowym. Nadal jest to podejście prekursorskie. Objęcie badaniami kilku sektorów i próba dokonania porównań tego typu, jak to zrobił zespół, jest pierwszą tego rodzaju kompleksową analizą. Podejście sektorowe pozwala lepiej zrozumieć zmiany zachodzące w gospodarce, sposoby i logikę zachowań strategicznych przedsiębiorstw. Jest ono także bardziej obiektywne w formułowaniu wniosków, gdyż ocena zjawisk pochodzi nie tylko od przedsiębiorstw, ale także od organizacji z nimi współpracujących czy obserwatorów z zewnątrz. Badania objęły takie problemy, jak: sposoby dywersyfikacji produktowej przedsiębiorstw, z prezentacją portfeli produktowych, wyjść i wejść do innych sektorów, zakres integracji pionowej przedsiębiorstw, strategie zarządzania dostawcami jako sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej, strategie konkurencji przedsiębiorstw według modelu M.E Portera, sposoby rozwoju przedsiębiorstw, strategie przedsiębiorstw w sektorach dojrzałych na przykładzie browarnictwa, strategie przedsiębiorstw w sektorach schyłkowych na przykładzie przemysłu stocznioowego, zmiany struktur gospodarczych, ocena sukcesu przedsiębiorstw w okresie transformacji.

Na zakończenie książki prezentowany jest empiryczny model strategii polskich przedsiębiorstw. Z analizy statystyk i rankingów wynika, że istnieją trzy czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa: prywatna forma własności, udział kapitału zagranicznego i duże rozmiary liczone przychodami ze sprzedaży. Analizy jakościowe pozwalają ten obraz wzbogacić o pewne cechy zewnętrzne i wewnętrzne – sposoby postrzegania otoczenia, cele strategiczne i aspiracje rozwojowe przedsiębiorstw, czynniki sukcesu, strategie rozwojowe, strategie konkurencji, umiejętności strategiczne i konkurencyjność. Strategie transformacji polskich przedsiębiorstw pozwoliły przetrwać większości z nich i dostosować się do wymogów gospodarki rynkowej.

Wnioski wynikające z badań sektorowych są niezwykle inspirujące do podobnych poszukiwań. Zmiany poziomu i charakteru dywersyfikacji badanych przedsiębiorstw, dążenia do budowania zintegrowanej strategii konkurencji (po to, aby konkurować czołowo we wszystkich segmentach rynku) są w pełni zgodne z opisanymi w literaturze tendencjami światowymi. W badanych sektorach silna jest orientacja na integrację pionową w przód, a typowymi działaniami w tym kierunku jest rozwój sieci dystrybucji i punktów sprzedaży. Korzystne są też zmiany w polskich przedsiębiorstwach w zakresie kształtowania relacji z dostawcami w kierunku budowania stosunków partnerskich. Ewoluuje także struktury gospodarcze przedsiębiorstw, a różnice w poszczególnych sektorach wynikają z zaawansowania zmian własnościowych, wyboru ścieżki prywatyzacji i udziału inwestorów zagranicznych. W sektorach dojrzałych przedsiębiorstwa inwestują w budowanie marek, doskonalenie marketingu, logistykę, usprawnianie sieci dystrybucji, optymalizują portfele produktowe, obniżają koszty. Nadal jednak wymiarem sukcesu polskiego przedsiębiorstwa jest utrzymanie się na rynku, które jest wynikiem dostosowania się do tego rynku, a następnie umocnienie się na nim oraz zachowanie płynności finansowej.

Wnioski zaprezentowane na zakończenie książki to nie tylko podsumowanie trudnych, skomplikowanych i wymagających ogromnej determinacji badań. To kompendium wiedzy o polskiej transformacji. To także „kopalnia” pomysłów w stawianiu hipotez do dalszych badań, a więc możliwości otwierające się, szczególnie przed młodymi pracownikami naukowymi prowadzącymi prace nad zmianami dokonującymi się w polskich przedsiębiorstwach.

Walory pracy – unikatowość badań, zastosowanie wielu różnorodnych metod analizy, zgromadzenie rzetelnych baz danych o polskich sprywatyzowanych przedsiębiorstwach, to podstawowe zalety recenzowanej pracy, co pragnę jeszcze raz w tym miejscu podkreślić. Walory pracy gwarantują jej szerokie grono odbiorców, przede wszystkim wśród naukowców, badaczy problemów polskiej prywatyzacji, do nich jest bowiem głównie adresowana. Studenci znajdą w niej analizy empiryczne, dzięki którym łatwiej im będzie zrozumieć teorię prezentowaną w podręcznikach akademickich. Po tę książkę powinni też sięgnąć praktycy gospodarczy i nauczyciele akademicy różnych dyscyplin naukowych.

prof. dr hab. Grażyna Gierszewska
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego
w Warszawie

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Nowe strategie na rynku dóbr konsumpcyjnych

Peter D. HADEN, Oliver SIBONY, Kevin D. SNEADER, *New Strategies for Consumer Goods*. „The McKinsey Quarterly”, December 2004.

Peter D. Haden jest kierownikiem biura McKinsey w Londynie, Oliver Sibony jest dyrektorem biura w Paryżu, a Kevin D. Sneader dyrektorem biura McKinsey w New Jersey.

Na pierwszy rzut oka strategie firm dostawców dóbr konsumpcyjnych w ostatnich dziesięciu latach wydają się na tyle dobre, aby pozwolić tym firmom spokojnie funkcjonować przez następne dziesięciolecie. Rzeczywiście, w branżach, w których klienci są wrażliwi na cenę, a dostawcy bardzo silni, niektóre wyzwania pozostają ciągle te same.

W latach 90. ub. wieku większość firm opracowała bardzo podobne strategie, bazujące na dwóch zasadach:

- koncentracji na najsilniejszych markach,
- dążeniu do zwiększania wydajności.

Rezultaty zaskoczyły przede wszystkim tych, którzy oczekiwali szybkiej śmierci niektórych marek i konsolidacji rynku. Gdy w 1993 roku Philip Morris zredukował cenę swych najważniejszych marek papierosów o 20%, gazety pisały: „wiele marek zniknie lub nie będą one już nigdy przynosiły takich zysków, jak przedtem”. Tyle tylko, że pesymiści się pomylili. Każdy, kto

po 1993 roku zainwestował w jedną z 50 największych firm dóbr konsumpcyjnych (oprócz producentów papierosów), zyskiwał średnio 12% rocznie. Osiem firm z pierwszej dziesiątki w 1993 roku (ranking według kryterium wartości sprzedaży) było ciągle na liście liderów w 2003 roku niemal w tej samej kolejności.

Niemniej jednak istnieje ryzyko, że strategie, które przynosiły efekty do tej pory, nie będą tak skuteczne w przyszłości. Polityka rabatów oraz pojawianie się coraz to nowych dóbr bardzo silnie wpływają na cenę tzw. markowych produktów. Organizacje zaczynają myśleć o zmianach własnego portfolio i w coraz większym stopniu koncentrować się na podstawowych markach. Co bardziej ambitni menedżerowie jeszcze większą uwagę zwracają na wzrost wydajności.

Dni chwały

Najwięksi realizowali wymienione powyżej zasady swych strategii głównie poprzez fuzje i przejęcia, chcąc osiągnąć pozycję światowego lidera w odniesieniu do kilku najważniejszych marek. Najbardziej ekstremalnym przykładem jest Danone, który w ciągu ostatnich kilkunastu lat zredukował gamę swych produktów z dwunastu do trzech. Tego rodzaju przedsiębiorstwa dokonują przejęć, aby wejść na nowe rynki (np. L’Oreal w Azji) lub aby wzmoc-

nić swą pozycję w konkretnej kategorii (np. Procter & Gambles w kategorii produktów do pielęgnacji włosów).

Większość organizacji decydowała się także dostosowywać do tych zasad swój marketing i alokację zasobów. Wzmacnianie marek uniemożliwia konkurowanie ceną i wymaga koncentracji środków. Nawet największe zdywersyfikowane przedsiębiorstwa, jak Kraft Foods, Nestle, Procter & Gamble, czy Unilever, skoncentrowały się na kilku tylko produktach.

Chcąc zredukować koszty i sfinansować wzrost większość korporacji zaczęła zwracać coraz większą uwagę na podnoszenie efektywności działania. Największe oszczędności pochodziły z globalizacji zakupów i centralizacji łańcucha dostaw, co znacznie ułatwił rozwój technologii informacyjnych. Najwyraźniej widocznym znakiem tych oszczędności było zamykanie fabryk: Nestle i Unilever zamknęły po około 100 fabryk w kilku ostatnich latach.

Wzrost wydajności pozwolił na sfinansowanie inwestycji w marketing i innowację produktów. Marki zyskiwały dzięki temu udział w rynku i mogły być widoczne na skalę międzynarodową. Wzrost umożliwił organizacjom korzystanie z nowej ekonomii skali. Wbrew konwencjonalnej mądrości, według której nie ma jednej najlepszej drogi gwarantującej sukces wszystkim, organizacje różnej wielkości miały podobne podejście do konkuro-

nia na rynku i opracowały podobne strategie. Kluczem była szybkość i konsekwencja realizacji tych strategii.

Wyniki były zaskakujące. Wskaźniki 50 firm dóbr konsumpcyjnych, z wyjątkiem firm tytoniowych, pokazują, że w ostatniej dekadzie marża zysku brutto wzrosła o około 5%, a zysk przed opłaceniem odsetek i podatku dochodowego oraz przed amortyzacją (EBITA) o 4%.

Strategia ta miała też swoje słabe punkty. Przede wszystkim fuzje i przejęcia były bardzo kosztowne, obciążały więc bilanse przedsiębiorstw. Ponadto, istnieje obawa, że największe oszczędności w dziedzinie logistyki, produkcji i zakupów surowców zostały już zrealizowane. Na przykład centralizacja zakupów jest decyzją jednorazową. Cięcie kosztów nie może się odbywać w nieskończoność. Podobnie problematyczne jest budowanie pozycji konkurencyjnej poprzez fuzje i przejęcia. Konsolidacja gigantów, zwłaszcza w Europie, nie ma nic wspólnego z umacnianiem pozycji. To dostawcy niedrogich produktów lub marek lokalnych stają się coraz silniejsi.

Dokąd teraz?

Według autorów artykułu najważniejszym wyzwaniem dla organizacji jest przyspieszenie tempa koncentracji na działalności podstawowej, ponieważ to realizacja – co należy kolejny raz podkreślić – jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Innym koniecznym działaniem jest szybkie wchodzenie na nowe rynki i lepsze odpowiadanie na potrzeby klientów oraz realizacja zysków wynikających ze skali działania i rozmiarów organizacji. Wreszcie, niektóre firmy prawdopodobnie będą szukać oszczędności w *outsourcingu*, wprowadzaniu nowych usług i rozwijaniu tych kategorii produktów, które inni porzucają.

Doskonalenie realizacji

Dyscyplina w realizacji planów nie jest niczym nowym, ale ważne

jest, aby pozostała ona priorytetem mimo zmniejszających się przychodów. W najbliższych latach sukces będzie wymagał jeszcze bardziej agresywnego kształtowania umiejętności i przewagi konkurencyjnej – zwłaszcza w czterech następujących sferach: marketingu (skoncentrowanego na poszczególnych markach), sprzedaży, innowacji i łańcuchu dostaw. Przyszłymi zwycięzcami będą organizacje, które nie tylko najszybciej zaadaptują i rozwiną najlepsze praktyki zarządzania, ale także wypracują nowe – być może zapożyczone z innych branż.

Efektywność marketingu pozostaje ciągle poważnym źródłem dochodów dla przedsiębiorstw dostawców dóbr konsumpcyjnych. Promocja sprzedaży pozwala maksymalizować wartość. W miarę jak będzie spadać efektywność tradycyjnych sposobów reklamy, menedżerowie będą musieli pod coraz większą presją mądrze wydawać pieniądze nie tylko na promocję poszczególnych marek, ale także na rozwój narzędzi marketingu i segmentów rynku.

Mimo że wszystkie organizacje uważają innowacje za jeden z podstawowych czynników sukcesu, tylko nieliczne są zadowolone ze swoich osiągnięć w tej dziedzinie. Zwłaszcza, jeśli porównać działania firm z branży dóbr konsumpcyjnych z firmami farmaceutycznymi lub elektronicznymi. W najbliższych latach konieczne stanie się traktowanie innowacji jak wyzwania strategicznego, decydującego o pozycji konkurencyjnej organizacji, także wśród dostawców dóbr konsumpcyjnych.

Niektóre firmy prawdopodobnie znajdą także sposób na oszczędności wynikające z podniesienia efektywności działania (na przykład dzięki zastosowaniu nowych technologii, *outsourcingowi* lub zmianie procesu produkcji w taki sposób, aby wyeliminować marnotrawstwo).

Wygrywanie na nowych rynkach

Niemal wszyscy giganci z branży dóbr konsumpcyjnych są obecni

w takich krajach, jak: Brazylia, Chiny, Indie. Niemniej jednak tylko nieliczni wykorzystują w pełni fakt działania w tych regionach. Bardzo wiele organizacji koncentruje się na mniejszości populacji, żyjącej w zachodnim stylu i gotowej kupować zachodnie produkty. Tym samym firmy te pozostawiają pole do działania i rozwoju lokalnym konkurentom. Lokalni dostawcy zaopatrują nawet sklepy, do których trudno dotrzeć firmom globalnym, oferują niskie ceny i stopniowo zdobywają coraz większy udział w rynku. Przykładem jest chociażby sukces peruwiańskiego napoju Kola Real, który jest jednym z najpopularniejszych produktów nie tylko w Peru, ale także zdobył znaczną część rynku meksykańskiego.

Jest więc oczywiste, że duże międzynarodowe firmy będą zmuszone do dostosowania swojej oferty do lokalnych potrzeb i upodobań. Przykład Procter & Gamble w Chinach i Unilevera w Indiach pokazuje, że niektórzy giganci już zrozumieli tę konieczność i dzięki temu odnoszą sukcesy, ale większość korporacji międzynarodowych jest na początku tej drogi. Zmiana strategii będzie wymagać przede wszystkim zmian w sposobie produkcji, dystrybucji i samym myśleniu o markach i ich promowaniu na tzw. masowym rynku.

Zagadka wartości

Obsługa klientów świadomych wartości produktu na rynkach dojrzałych także zyskuje na znaczeniu. To stwierdzenie może się wydawać błędne, tym bardziej, że wiele organizacji ograniczało wprowadzanie drogiej innowacji do niektórych segmentów rynku. Tymczasem na świecie przybywa klientów wymagających, oczekujących indywidualnego podejścia i gotowych za to płacić. Zwracanie coraz większej uwagi na wartość staje się obowiązującym trendem również w przedsiębiorstwach, które dotąd były nastawione na rynek masowy. Co więcej, wojna cenowa oraz rosnąca liczba dużych dostawców, jak brytyjskie Tesco, powodują, że klienci

otrzymują coraz większy wybór artykułów i usług. Wszechobecne promocje i rabaty zaczynają dzielić firmy na dwa rodzaje. W mniejszości pozostają ci, którzy ograniczają się do oferowania markowych produktów wąskiemu gronu klientów, a wszelkie działania marketingowe mają na celu obronę udziału w rynku. Większość działa jednak już w myśl zasady „jeśli nie możesz kogoś pokonać, przyłącz się do niego” i coraz częściej wchodzi w koalicje z lokalnymi dostawcami popularnych produktów. W rezultacie produkty markowe są w większości sprzedawane na rynku macierzystym firmy, na pozostałych oferuje się nieznane marki.

Wybór drogi zależy przede wszystkim od mocnych i słabych stron organizacji. Aby bronić udziału w rynku, trzeba dysponować naprawdę dobrze już wypromowaną marką, wysokiej jakości produktem oraz znacznymi środkami na reklamę i B+R. Zwykle produkty, które zajmują miejsca od trzeciego w dół na liście pod względem udziału w rynku i nie mają ściśle zdefiniowanej niszy odbiorców, są przeznaczane do wypromowania jako produkty niemarkowe na rynkach zagranicznych.

Wykorzystanie wielkości i skali działania

Największe firmy na rynku dóbr konsumpcyjnych, jak chociażby Unilever, Procter & Gamble, Kraft, czy Nestle ciągle starają się konkurować skalą i wielkością. Tyle tylko, że ich dokonania finansowe nie są imponująco różne od pozostałych firm: mniejszych lub bardziej wyspecjalizowanych.

Autorzy przewidują dwa scenariusze. Według pierwszego firmy specjalizujące się w dostarczaniu tylko niektórych kategorii produktów będą w dalszym ciągu szybko odpowiadać na potrzeby klientów, a ich elastyczność działania pozwoli im osiągać takie wyniki finansowe, jak gigantom. Z czasem niektóre z tych firm zaczną się konsolidować (głównie przez fuzje partnerskie, co pozwoli im uniknąć wszelkiego

ryzyka związanego z przejęciami i podziałem władzy).

Według drugiego scenariusza wygrać te firmy, którym uda się znaleźć jakieś kreatywne rozwiązanie, pozwalające balansować między globalnym zarządzaniem a lokalną odpowiedzialnością. Jednocześnie wszystkie swoje zasoby przeznaczą na zainwestowanie w pionierskie technologie, co z kolei pozwoli im podnosić wydajność i w ten sposób poprawić swoje wyniki finansowe. To zaś da im szansę na dokonywanie przejęć innych firm. W rezultacie nastąpi konsolidacja rynku.

Próba użycia nieortodoksyjnych strategii

Organizacje, które nie chcą się zamknąć w dotychczasowym podejściu, mogą spróbować bardziej odważnych posunięć. Istnieje kilka innowacyjnych opcji.

Nowe modele biznesowe

Tradycyjne firmy z branży dóbr konsumpcyjnych są zintegrowane pionowo: same opracowują, produkują, pozycjonują i sprzedają swój produkt. Wychodząc z tego modelu, mogą jednak zdecydować się na „wyrzucenie” na zewnątrz niektórych swoich funkcji. Prawdopodobnie firmy te będą się różniły w zależności od segmentu rynku, na jakim działają i rodzaju oferowanych produktów, ale z pewnością nowy porządek zastąpi obecnie dominujące monolity.

Prawdopodobnie nie każdy rynek markowych dóbr konsumpcyjnych podąży tą drogą. W niektórych przypadkach podejmowanie ryzyka jest niemożliwe, chociażby ze względu na niską marżę zysku.

Zwrot ku usługom

System Nespresso firmy Nestle – sprzedaż poprzez internet i sieć sklepów różnego rodzaju kaw przeznaczonych do specjalnych ekspresów – wykracza poza zwykłą sprzedaż produktu. Podobnie jak system

dostaw do domów i biur butelkowanej wody przez Danone Waters’ z powodzeniem funkcjonujący w Stanach Zjednoczonych.

Taki sposób rozszerzania oferty ma kilka cech charakterystycznych. Przede wszystkim firma unika bezpośredniej konkurencji z głównymi dostawcami danego produktu. Ponadto, zarządzanie odbywa się poprzez wydzieloną spółkę, a nie przez centralę. Pomaga to zbudować własną specyfikę dla danej usługi (dotyczy to kosztów, sposobów kontroli, czy zachowań pracowników).

Zapomniane kategorie produktów

Część firm z pewnością może budować swoją przewagę konkurencyjną zwracając się w stronę tych kategorii produktów, o których zapomnieli giganci. Daje to szansę zwłaszcza w momencie, gdy globalne firmy są zajęte konsolidowaniem swych działań. Mniejsze firmy mogą w takiej sytuacji przejąć lokalnego dostawcę i zacząć specjalizować się w produktach lokalnych.

Ta strategia ma swoje zastosowanie w przypadku organizacji szukających sposobu na wzrost. Dzięki niej mogą one optymalizować swój portfel produktów, koncentrując się na kategoriach, które są zbyt małe lub zbyt fragmentaryczne dla firm globalnych. Zwykle są to zresztą kategorie nie tylko małe, ale przede wszystkim odpowiadające na lokalne gusta klientów lub zależne od lokalnych dostawców. Firmom globalnym jest więc trudno zacząć działać według zasad nie opierających się na standaryzacji.

Tak czy inaczej, w najbliższym czasie należy się spodziewać coraz szybszych zmian na rynku dóbr konsumpcyjnych. Organizacje będą zmuszone szukać nowych obszarów działania i nowych strategii odróżniających je od konkurentów.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

19 stycznia br. odbyło się posiedzenie Zarządu TNOiK, na którym Zarząd przyjął rezygnację **Włodzimierza HAUSNERA** ze stanowiska wiceprezesa-sekretarza generalnego.

Włodzimierz Hausner zrzeczenie się obu funkcji uzasadnił stanem zdrowia nie pozwalającym mu na dalszą aktywność w pracach Prezydium Zarządu TNOiK.

Włodzimierz HAUSNER jest członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa od 1965 roku. Początkowo był związany działalnością społeczną z Oddziałem TNOiK w Warszawie (wieloletni członek Zarządu Oddziału). Od 1985 roku zasiadał we władzach naczelnych TNOiK.

W latach 1986–1990 był wiceprezesem Zarządu Głównego TNOiK. W ramach wydawnictw TNOiK opublikował kilkadziesiąt artykułów i referatów z dziedziny organizacji i zarządzania.

Przez trzy kadencje – 1993–1997, 1997–2001 i 2001–2004 pełnił funkcję wiceprezesa-sekretarza generalnego Zarządu Głównego TNOiK.

W latach 1994–2000 r. był prezesem Agencji TNOiK, Spółki z o.o. o większościowych udziałach TNOiK.

Organizował I Międzynarodową Konferencję TNOiK-CECIOS w 1995 roku. W 1995 roku powołał Fundację Nowoczesnego Zarządzania.

Na Krajowym Zjeździe TNOiK w 1997 roku został uhonorowany godnością Członka Honorowego TNOiK. Dwukrotnie był odznaczony Złotą Honorową Odznaką TNOiK.

Uchwałą Zarządu na tym samym posiedzeniu na stanowisko wiceprezesa-sekretarza generalnego ZG TNOiK został wybrany **dr Jerzy Lech CZARNOTA**.

Jerzy Lech CZARNOTA to wieloletni prezes Oddziału TNOiK w Częstochowie, zasłużony dla rozwoju tej jednostki. W trzech kadencjach 1989–1993, 1993–1997 i 1997–2001 i w obecnej kadencji członek Zarządu TNOiK. W kadencji 1993–1997 był członkiem Prezydium Zarządu Głównego TNOiK.

W 1986 roku został odznaczony Złotą Odznaką Honorową TNOiK.

Opr. dyr. Małgorzata Sarełto
BZG TNOiK

KONFERENCJE

W dniach 25–26 października 2004 roku w siedzibie Łódzkiego Klubu Biznesu w Łodzi odbyła się **konferencja naukowa pt.: Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki**. Jej organizatorem była Wyższa Szkoła Kupiecka w Łodzi. Konferencja uświetniła obchodzone w tym roku 10-lecie istnienia uczelni. Celem konferencji była wymiana doświadczeń i opinii w zakresie wykorzystania nowoczesnych tendencji zarządzania organizacjami.

Obrady rozpoczęła sesja plenarna pt. **Współczesne problemy zarządzania organizacjami w warunkach polskich**, której moderatorem był prof. dr hab. Czesław Sikorski. Swoje prezentacje, będące wprowadzeniem do dyskusji, przedstawili: prof. dr hab. Ewa Kucharska-Stasiak, prof. dr hab. Ryszard Kuriata, prof. dr hab. Bogdan Gregor, prof. dr hab. Wojciech Grzegorzcyk, prof. dr hab. Jacek Otto, prof. dr hab. Andrzej Pomykalski. Zapoznali oni uczestników konferencji z głównymi tendencjami we współczesnym zarządzaniu, prezentując ich istotę, rolę i znaczenie dla polskich przedsiębiorców.

Kontynuacją sesji plenarnej były obrady w trzech, prowadzonych równolegle, sesjach problemowych. Pierwsza z nich dotyczyła **Konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki**; prowadziła ją prof. dr hab. Stanisława Wilmańska-Sołnowska. Celem sesji była ocena obecnego poziomu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wobec wymogów i realiów współczesnego rynku.

Druga sesja tematyczna pt. **Koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju organizacji gospodarczych w kontekście procesów globalizacji** prowadziła prof. dr hab. Lucyna Lewandowska. Uczestnicy dyskutowali o przesłankach wymuszających konieczność wdrożenia współczesnych koncepcji zarządzania i finansowania, uwzględniających wymogi globalnego rynku światowego. Omówiono ich rolę i wpływ na polską gospodarkę.

Trzecią sesję problemową pt. **Problemy zarządzania kryzysowego – teoria i praktyka** prowadził prof. dr hab. Ryszard Kuriata. Zakładała ona analizę przyjętych w kraju rozwiązań systemowych w zakresie problematyki zarządzania kryzysowego, które uczestnicy ocenili jako efektywne na płaszczyźnie relacji od województwa do gminy.

Referat profesora Uniwersytetu Ekonomiczno-Politycznego w Hamburgu Petera Bendixena, eksperta UNESCO, **Ekonomia a myślenie poglądowe**, rozpoczął drugą część obrad pierwszego dnia konferencji. Wystąpienie było polemiką z neoklasykiem podejściem do ekonomii a sztuką współczesnego zarządzania, jako punktem wyjścia do określenia kompetencji nazywanych „myśleniem poglądowym” jako umiejętności precyzyjnej obserwacji i interpretacji zjawisk, siły wyobraźni oraz umiejętności wczuwania się w styl życia klientów, aby móc ocenić, czy dany wyrób przyniesie sukces. Referat wywołał burzliwą dyskusję pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami myślenia poglądowego jako niezbędnego elementu współczesnego zarządzania.

Drugi dzień konferencji objął trzy sesje problemowe. Pierwsza z nich pt. **Zarządzanie logistyczne** była prowadzona pod kierunkiem rektora Wyższej Szkoły Kupieckiej w Łodzi dr. Sławomira Owczarskiego.

Sesja tematyczna pt. **Spoleczne aspekty transformacji gospodarki. Krytyczna socjologia organizacji i zarządzania** prowadzona pod kierunkiem prof. dr. hab. Krzysztofa Koneckiego koncentrowała się na rozważaniach w zakresie pojęcia kapitału społecznego, problematyki kultury i kształtowania wiedzy organizacyjnej, a także racjonalności i możliwości przewidywania w aspekcie nauk społecznych.

Ostatnią sesję pt. **Nowoczesne metody analizy danych** prowadził prof. dr hab. Bohdan Suchecki. Stawiała ona pytanie o rolę, jaką odgrywają metody ilościowe (analizy danych) w rozwoju nowoczesnej gospodarki.

Burzliwe dyskusje w trakcie konferencji i nie mniej zażarte rozmowy w kulisach oraz różnorodność nadesłanych referatów potwierdziły właściwy wybór tematyki konferencji. Wskazały także na konieczność kontynuowania wzajemnej wymiany doświadczeń i wyników badań z zakresu zarządzania w warunkach Nowej Gospodarki między ośrodkami naukowymi oraz przedstawicielami sfery biznesu.

Opr. Dominika Kaczorowska-Spychalska
Sekretarz Konferencji