

- Kulturowi kapitaliści – rozmowa z prof. HENRYKIEM DOMAŃSKIM, dyrektorem Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, kierownikiem Zakładu Badania Struktury Społecznej i Zespołu Studiów nad Metodami i Technikami Badań Socjologicznych 3

- Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych – Artur Piotrowicz 8
- *Outsourcing* jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach – Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz 12
- Warunki efektywnego działania inwestora zagranicznego w kraju goszczącym – teoria i praktyka – Jerzy Różański 16
- Macierz celów i środków – Marek Ćwiklicki 19
- Zastosowanie metody *critical chain scheduling* (CCS) w przedsięwzięciach budowlanych – Agata Czarnigowska, Piotr Jaśkowski, Anna Sobotka 22
- Krótka rozprawka o ryzyku i energii elektrycznej – Dariusz Michalski 27

CONTROLLING

- Koordynacyjna funkcja controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym – Krystyna Jędralska 30

FINANSE

- Statyczny model oddziaływania efektu dźwigni finansowej przy założeniu zmiennej stopy oprocentowania długu – Marek Borowicz 34

JAKOŚĆ

- Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym – Mariusz J. Ligarski 38

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 41

KONFERENCJE 45

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Eksperci na zawołanie – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 46

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 11 (778) 2004

Rada Programowa:

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

Barbara Ołędzka – 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

Korekta: Jarosław Lendzion

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 Julita 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 płaćcy z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Kulturowi kapitaliści

Rozmowa z profesorem HENRYKIEM DOMAŃSKIM, dyrektorem Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, kierownikiem Zakładu Badania Struktury Społecznej i Zespołu Studiów nad Metodami i Technikami Badań Socjologicznych

W przeprowadzonych przez Pana badaniach ubóstwa Polska wypada gorzej od Bułgarii, Rosji, Słowacji i Węgier. Mamy 22% ludzi ubogich. Tylko w Rumunii jest ich więcej – 28%. Jak można to skomentować?

Badania dotyczyły osób znajdujących się w sytuacji gorszej niż ubóstwo – chodziło o ludzi wykluczonych ze społeczeństwa i mających wszelkie dane po temu, żeby to wykluczenie przekazać swoim dzieciom. Ludzie ubodzy istnieli zawsze, ale biedny chłop, czy robotnik w XIX w. nie był wykluczony ze swojej klasy. Dziś obserwujemy kategorię ludzi wyłączonych z życia publicznego, nie partycypujących w zdobyczach i wysiłkach nowoczesnego społeczeństwa, którego – formalnie – są pełnoprawnymi członkami. Ta nowa kategoria została „odkryta” w latach 70. XX w. w krajach zachodnich i nazwano ją *underclass*. Są to ludzie trwale upośledzeni w dostępie do rynku pracy, kultury, polityki, edukacji. Jednym z podstawowych parametrów determinujących przynależność do *underclass* jest trwale bezrobocie. Ponieważ Polska jest krajem o najwyższym bezrobociu spośród badanych krajów, siłą rzeczy mamy też najwięcej ludzi ubogich. Ale przecież wykluczenie i bieda wynikają nie tylko z braku pracy. Daleko też nie wszyscy ludzie deklarujący się jako bezrobotni faktycznie nie mają pracy i nie wszyscy są też ubodzy. Część z nich sytuuje się np. w szarej strefie. Z badań wynika, że – przynajmniej w przypadku Polski – bezrobocie ma wprawdzie silny związek z ubóstwem (4,45 razy wyższa od średniej szansa znalezienia się w kategorii ludzi ubogich), ale jest to związek mniej silny niż pomiędzy ubóstwem a młodym wiekiem (młody wiek „daje” 7,00 razy więcej szans w stosunku do średniej). Szczęśliwie z młodego wieku się wyrasta, a im dalej w latach, tym szansa popadnięcia w ubóstwo wyraźnie maleje (emeryci mają pięć razy niższą od średniej szansę wykluczenia). Trzeba jednak pamiętać, że korelacja nie oznacza związku przyczynowo-skutkowego. To, o czym tu mówimy, to są cechy charakterystyczne osób ubogich, a nie przyczyny ubóstwa. I jeszcze jedna uwaga metodologiczna: za kryterium przynależności do badanej kategorii przyjęliśmy dochody na poziomie poniżej 50% średniej krajowej. To w pewnym sensie wyjaśnia nadreprezentację ludzi młodych, którzy dopiero startują w życie zawodowe, zaczynając od pensji minimalnych, które są znacznie poniżej średniej. Jeśli jednak młody człowiek skończy studia, jego szansa utkwienia w ubóstwie spada do 0,32 (statystyczna średnia to 1,00). Nawet nieukończone studia dają znaczne szanse na rynku (0,37 do 1 na znalezienie się w kategorii ubogich). Prawdziwy problem stanowią osoby z wykształceniem podstawowym (1,94 więcej szans), albo i bez



Fot. Piotr Molski

niego (3,18). Ciekawą i specyficzną dla Polski prawidłowością jest gorsza sytuacja osób z wykształceniem średnim w stosunku do absolwentów zasadniczych szkół zawodowych (szczegółowe wyniki omawianych badań zawiera tabela zamieszczona na str. 4 – przyp. redakcji).

Przejdźmy teraz do drugiej strony medalu. Co najbardziej pomaga w karierze?

Najbardziej pomaga pochodzenie. Osoby, które miały szczęście urodzić się w rodzinie inteligenckiej mają największe szanse skończyć studia, a zatem ich sytuacja na rynku pracy oraz w rankingu dochodów jest najlepsza. Kapitał kulturowy przekazywany z pokolenia na pokolenie ułatwia zdobycie wykształcenia. Osiąganie sukcesu jest jasno sformułowaną strategią, a inteligencja jest klasą, która ewidentnie osiągnęła sukces w III RP. Ale Polska nie jest tu bynajmniej wyjątkiem. Badania prowadzone w wielu krajach pokazują bardzo silny i uniwersalny związek pomiędzy liczbą lat poświęconych na naukę a poziomem osiągniętych dochodów.

Badalem też taką hipotezę: czy ważniejszym czynnikiem rekrutacji do elity biznesu w latach 90. było pochodzenie z nomenklatury czy dziedziczenie pozycji po ojcu, który w czasach PRL miał jakiś biznes. W sześciu przebadanych krajach wynik był bardzo podobny: nomenklatura była czynnikiem ważnym, ale

Tab. Związek między przynależnością do kategorii ludzi ubogich a wybranymi cechami położenia społecznego w sześciu krajach. Współczynniki regresji logistycznej

Cechy jednostek	Kraj	Bulgaria	Polska	Rosja	Rumunia	Słowacja	Węgry
Kobiety (w porównaniu z mężczyznami)		0,87	1,99**	1,79**	2,16**	1,46	1,45
Wykształcenie matki (w porównaniu do średniej krajowej):							
✓ wyższe		2,03	1,60	1,00	3,28**	1,60	1,54
✓ niepełne wyższe		0,56	0,33	1,22	1,06	0,78	1,07
✓ średnie		0,68	1,36	1,16	0,87	0,94	1,07
✓ zasadnicze zawodowe		0,46	1,00	0,92	0,53	1,03	0,84
✓ podstawowe		0,03	1,30	0,78	0,76	1,09	0,68
✓ niepełne podstawowe i brak wykształcenia		0,89	1,08	0,99	0,81	0,99	0,90
✓ bezrobotny ojciec		1,86*	1,22	1,31	1,66	0,76	0,50**
✓ wychowywanie się bez matki lub ojca		0,67	0,56	0,67**	0,75	0,99	1,19
Kategoria wieku (w porównaniu do średniej krajowej):							
✓ 18–25		1,57	7,00**	5,29**	4,06**	7,10	4,25**
✓ 26–40		1,74*	1,14	2,01**	1,43	1,45	1,56*
✓ 41–50		0,96	0,99	0,80	0,96	0,86	0,52*
✓ 51–65		0,73	0,46**	0,36**	0,39**	0,54	0,51**
✓ 66 i powyżej		0,53	0,20**	0,32**	0,47**	0,21**	0,57
Wykształcenie (w porównaniu do średniej krajowej):							
✓ wyższe		0,43	0,32**	0,66*	0,16*	0,21**	0,32**
✓ niepełne wyższe		0,76	0,37**	0,86	0,91	0,72	0,52
✓ średnie		0,69	0,86	1,22	0,88	0,43**	1,38
✓ zasadnicze zawodowe		1,25	0,57*	1,10	1,15	1,26	0,97
✓ podstawowe		1,73*	1,94**	1,17	2,32**	2,14	1,98**
✓ niepełne podstawowe i brak wykształcenia		2,07**	3,18**	1,12	3,03**	5,78**	2,29**
Wielkość miejsca zamieszkania (w porównaniu do średniej krajowej):							
✓ wieś		0,09	1,94**	1,00	0,83**	1,17	1,29
✓ miasto, 10–99 tys. mieszkańców		0,91	1,36	0,83	1,51*	0,92	0,93
✓ miasto powyżej 100 tys. mieszkańców		0,91	0,83	1,21	0,90	1,13	0,95
✓ stolica kraju		1,05	0,47	0,89	0,40**	0,82	0,89
Cechy położenia społecznego jednostek:							
✓ należenie do mniejszości etnicznej		1,22	0,88	2,08**	0,75	0,91	3,28
✓ emerytura		0,84	1,20	3,16**	0,75	1,76	0,61
✓ inwalidztwo		0,35	2,69**	6,27**	0,98	6,24**	3,05
✓ trwale bezrobocie		3,90	4,45**	11,10**	8,64**	11,10**	11,80**
✓ kawalerowie i panny		0,69	0,60	0,74	2,23	0,53*	0,97
✓ osoby rozwiedzione		0,12	0,32*	0,57*	0,61	0,72	0,37*
χ^2 /stopnie swobody		652/26	806/26	1692/26	857/26	687/26	763/26

**p<0,01; *p<0,05

Źródło: H. DOMAŃSKI, *Ubóstwo w strukturze społecznej w Bułgarii, Polsce, Rosji, Rumunii, Słowacji i na Węgrzech*, „Kultura i Społeczeństwo” 2002, nr 4.

dziedziczenie pozycji w rodzinnym biznesie było ważniejsze. Jedynym wyjątkiem była Rosja, gdzie nomenklatura była czynnikiem bezwzględnie warunkującym start w biznesie. Nie jest to dziwne, jeśli pamiętać, że „badylarzy” w ZSRR raczej nie było.

Kolejnym ważnym czynnikiem jest typ kariery edukacyjnej – w oczywisty sposób także związany z pochodzeniem. Żywno dawniej przekonanie, że pozycję rynkową pracownika określają ukończone przez niego studia, zweryfikowały badania, z których wyraźnie wynika, że kluczowym momentem jest wybór szkoły średniej. To na tym etapie tak naprawdę decyduje się cała przyszła kariera edukacyjna, a potem zawodowa. Mając tę wiedzę, łatwo ją uznać za oczywistą: w rodzinach o wyższych aspiracjach edukacyjnych (czyli w rodzinach inteligentnych) wybiera się takie szkoły, które są przepustką na dalsze (dobre) studia. A że na tym etapie rozwoju młodego człowieka rodzice mają więcej do powiedzenia, niż wówczas, kiedy decyduje się o wyborze kierunku studiów –

mamy kolejne wytłumaczenie międzypokoleniowej reprodukcji „klasy” ludzi wykształconych. Szkoły podstawowe mało się od siebie różnią, ale pomiędzy choćby średnim liceum a najlepszą nawet zawodówką różnica jest fundamentalna. Kogo rodzice posła do słabej szkoły średniej, bez perspektyw dalszej kariery edukacyjnej, ten ma już na starcie minimalne szanse w rywalizacji o pozycję społeczną.

Pocieszającym wnioskiem płynącym z badań jest to, że wykształcenie jest jednak znacznie silniejszą determinantą przyszłego sukcesu niż pochodzenie. Absolwentów wyższych uczelni pochodzenie różnicuje już bardzo słabo.

Czynnikiem ułatwiającym awans jest silny wzrost liczby stanowisk wymagających wyższego wykształcenia. W kategorii opisywanej jako „inteligencja i kierownicy wyższego szczebla” tylko 22% stanowią dzieci ojców, którzy też zaliczali się do tej kategorii. A zatem ponad 3/4 obecnej inteligencji stanowią osoby „napływowe”. Nie jest to jednak wynik jakiejś specjalnej

otwartości tej kategorii, tylko przyrostu liczby stanowisk pracy wymagających znacznego poziomu kompetencji. Należy też pamiętać, że sama inteligencja reprodukuje się niemal w całości, ale obecnie po prostu jej nie wystarcza do obsadzenia wszystkich inteligentnych pozycji w społeczeństwie.

Czy inteligencja „napływowa” istotnie różni się od tej z rodzinnymi tradycjami?

Okazuje się, że różnice są nieznaczne. Obszernego materiału badawczego dostarczyły lata 50. XX w., kiedy to miał miejsce masowy awans społeczny. Inteligencja pochodzenia chłopskiego i robotniczego – wbrew nadziejom władzy ludowej – niemal natychmiast odcinała się od korzeni, stając się bardzo trudna do odróżnienia od inteligencji „starej”, która nie była wówczas szczególnie lubiana. Awans miał w zamierzeniach stworzyć nową inteligencję o odpowiedniej do potrzeb świadomości klasowej, tymczasem tworzył klasę ludzi, którym bliższy był etos przedwojennego inteligenta.

Na polską inteligencję warto też spojrzeć od strony jej historii. Józef Chałasiński pisał przed wojną o „getcie inteligentkim”, mając na myśli grupę zamkniętą dla przybyszów. Inteligencja to byli funkcjonalni, a bardzo często także „genetyczni” potomkowie szlachty. Akurat w Polsce było jej na tyle dużo, że nastąpiła stosunkowo silna transmisja statusu. A skutek był między innymi taki, że inteligencja traktowała samą siebie jako głównego bądź jedyne depozytariusza wartości narodowych, cywilizacyjnych i generalnie miała tendencję do wywyższania się. Wszystkie te cechy odnajdujemy także (statystycznie) u przedstawicieli inteligencji powojennej pochodzącej z awansu.

Czy operowanie pojęciami „bariera”, „wykluczenie”, „ograniczenie dostępu” nie wprowadza do socjologii elementu debaty politycznej? Przecież w rzeczywistości nie ma żadnych formalnych przeszkód, żeby rolnicy posyłali swoje dzieci na studia – oni w większości tego po prostu nie chcą.

Po Rewolucji Francuskiej formalnie zniesiono bariery stanowe, które uprzednio zakazywały mieszczańskiemu nosić szablę, a chłopu zostać oficerem. Ale bariery oczywiście nadal istniały i miały postać cenzusu majątkowego bądź towarzysko-środowiskowego. W nowoczesnych społeczeństwach, zwłaszcza jednolitych etnicznie, istnieje zjawisko obniżonego przepływu między kategoriami czy też klasami społecznymi, którego przeciwieństwem jest ruchliwość społeczna. Wysoki wskaźnik reprodukcji międzypokoleniowej chłopów, robotników wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych, pracowników umysłowych, prywatnych przedsiębiorców i inteligencji – czyli sześciu podstawowych klas społecznych – oznacza, że czynnik pochodzenia odgrywa istotną rolę w dalszej karierze człowieka. Tego typu zjawisko opisujemy słowem „bariera”, choć oczywiście samo słowo ma szersze znaczenie i może być interpretowane w sposób, do jakiego wyniki badań bynajmniej nie uprawniają.

Ale i we współczesnych społeczeństwach mamy do czynienia z istnieniem barier w tym podstawowym,

intuicyjnym znaczeniu. Istnienie korporacji zawodowych oznacza np. formalne preferencje dla synów adwokatów i radców prawnych. W wielu krajach podobnie utrudnione jest wejście do zawodu lekarza – wymaga to nie tylko odbycia kosztownych studiów, ale potem jeszcze trzeba zdobyć doświadczenie na stażu, a z tym znacznie mniejsze problemy mają dzieci lekarzy. Oficjalnym argumentem na rzecz istnienia tego typu ograniczeń jest dążenie do utrzymania wysokiego poziomu usług. Krytycy powiadają jednak, że chodzi raczej o windowanie cen, natomiast jakoś jest zdecydowanie na drugim miejscu.

Istnieją też bariery etniczne i rasowe (u nas raczej nie obserwowane), geograficzne oraz kulturowe. Klasa chłopska, z jej przywiązaniem do ziemi, a jednocześnie pewnym odosobnieniem geograficznym, ma utrudniony dostęp do wykształcenia. Współczynnik dziedziczenia roli społecznej wśród chłopów nie zmienia się od lat i wynosi 78%, wobec – przypomnę – 22% w przypadku inteligencji. Niby nie ma formalnych ograniczeń, a problem pozostaje. Rodzicom mieszkającym na wsi nie jest łatwo podjąć decyzję, że ich dziecko ma pójść do liceum, które jest daleko, często w dużym mieście, gdzie życie jest zdecydowanie inne, gdzie nie ma kontroli społeczności lokalnej, gdzie czyhają rozmaite nieznane na wsi pokusy. Zamiast tego zachęcają więc raczej do zdobycia umiejętności przydatnych w pracy na roli. A stąd droga niedaleka do zakończenia edukacji na szkole zawodowej najbliższej miejsca zamieszkania. Warto też jednak wspomnieć o takim fenomenie, że wśród chłopów z wyższym wykształceniem (jest ich ok. 2%) częstotliwość posyłania dzieci na studia jest wyższa nawet niż w przypadku miejskiej inteligencji. Co jeszcze raz potwierdza przewagę czynnika edukacyjnego nad pochodzeniem społecznym.

Ciekawym aspektem przenikania klas jest przełamywanie barier, czyli tzw. *path-breaking*. Okazuje się, że pochodzenie z klasy upośledzonej wyzwala w niektórych ludziach – zwłaszcza wybitnie uzdolnionych – ogromne pokłady ambicji i uporu, co pozwala im ostatecznie osiągnąć wysoką pozycję społeczną, choć statystycznie jest to mało prawdopodobne. Badania tego zjawiska były prowadzone zwłaszcza w Ameryce, gdzie usiłowano odkryć mechanizm sukcesu wielu czarnoskórych polityków, prawników czy lekarzy. W sprzyjających okolicznościach – a tym można pomóc, zwłaszcza wyteżoną pracą – udaje się zrealizować model kariery „od pucybuta do milionera”. Okazuje się więc, że istniejąca stratyfikacja społeczna ma dla jednostek wybitnych charakter wyzwania.

Badania przeprowadzone w Anglii po wprowadzeniu bezpłatnego szkolnictwa i podniesieniu wieku obowiązku szkolnego do 15 lat wykazały wzrost, a nie spadek elitarności wykształcenia. Czy to jest ogólna prawidłowość?

Wprowadzenie bezpłatnego szkolnictwa nie zahamowało posyłania przez przedstawicieli klas wyższych dzieci do dobrych szkół. A ponieważ kapitał kulturowy tej grupy był wyższy, więc w dalszym ciągu wypierały one z systemu dzieci tych, którym na wykształceniu mniej zależało, choć od strony finansowej mogli sobie na to pozwolić nawet w poprzednim modelu.



Ogólną prawidłowością jest stabilność struktury społecznej. Mimo wzrostu liczby miejsc do obsadzenia, wskaźnik reprodukcji inteligencji wcale się nie zmienia. Z badań, które objęły roczniki od lat 30. XX wieku do późnych lat 70., wynika, że cały „awans społeczny” związany z powojenną zmianą ustroju bardzo niewiele wniósł do historii samopowielania się klas. Ujmując rzecz precyzyjnie: dystans między osobami pochodzącymi ze środowisk inteligentnych oraz innych – zwłaszcza robotniczych i chłopskich – wcale się nie zmniejsza. Wprawdzie inteligencji przybywa, a chłopów i robotników jest coraz mniej, jednak nie można tu mówić o zasadniczej redukcji nierówności, jeśli chodzi o szanse ukończenia studiów i dalszą karierę w życiu zawodowym.

To by znaczyło, że społeczeństwo docenia znaczenie kapitału kulturowego i przeciwdziała jego utracie.

To prawda, ale należy pamiętać, że rozmaite uzdolnienia są uwarunkowane genetycznie i w związku z tym są stosunkowo równomiernie rozłożone w populacji. Jeśli więc – z jakichkolwiek przyczyn – ludzie pochodzący z klas niższych nie mogą się uczyć i rozwijać swoich talentów, to jest to obiektywna strata dla społeczeństwa.

Chyba że te nieliczne, bardzo utalentowane jednostki i tak się przebijają, choć jest im trudniej.

Tego akurat nie wiemy i bardzo trudno byłoby to zbadać. Wiemy natomiast, że obecnie w Polsce na płatne, prywatne studia w większości dostają się ludzie, którzy albo nie dostali się na lepsze – bezpłatne, czyli państwowe – albo nawet nie próbowali tam startować. Nie będzie żadnym zaskoczeniem, jeśli dodam, że w bardzo niewielkim procencie są to dzieci z rodzin inteligentnych.

Czyli potwierdza się teza skrajnych liberałów, że bezpłatne szkolnictwo wcale nie wyrównuje szans, tylko służy tym, którzy i tak zajmują w społeczeństwie uprzywilejowane pozycje.

Można to i tak interpretować.

Co w świetle badań można powiedzieć o współczesnej inteligencji?

Inteligencja ewoluuje w stronę klasy profesjonalistów. Jest to istotna zmiana w stosunku do przeszłości, kiedy była to bardziej misja niż zawód. Posiadanie wyższego wykształcenia coraz bardziej się opłaca i jest to mierzalne stanem konta, a nie tylko czystym społecznym prestiżem. Inteligencji coraz więcej uwagi poświęcają zatem zdobywaniu specjalistycznych kwalifikacji i poszukiwaniu nowych szans na rynku. W przeszłość odchodzi model inteligenta, który zajmował się myśleniem i to było jego główne zajęcie. Takich osobników można było kiedyś spotkać nawet w małych miasteczkach: spotykali się w klubokawiarni i rozmawiali o polityce, choć nie mieli na nią najmniejszego wpływu, a jej obraz budowali ze strzępów

dochodzących do nich informacji. Byli też inteligenci-społecznicy; nie tylko przed wojną, ale i po wojnie, choć wymiar tej aktywności był różny w różnych środowiskach i w różnych czasach. Nieco cynicznie można powiedzieć: byli inteligentami, bo nie mieli nic innego do roboty. Inteligencja jako warstwa społeczna jest „wynałazkiem” rosyjskim. Na Zachodzie właściwie nie występuje.

Jakie wady ma wysoka ruchliwość społeczna?

Kiedy nie ma barier, zdolne dziecko z rodziny chłopskiej czy robotniczej ma większe szanse zostać naukowcem albo ministrem, niż niezbyt zdolne dziecko profesora – i to jest niewątpliwa zaleta. Za porzucenie swojego środowiska płaci się jednak niemałą cenę. Płacą ją jednostki i płaci społeczeństwo. Stres wynikający z nieumiejętności odnalezienia się w nowej sytuacji lub z braku akceptacji ze strony nowego środowiska, to są zagadnienia stosunkowo dobrze opisane w literaturze (*casus* Wokulskiego). Nieco innym zjawiskiem jest „mentalność turysty”. Oznacza to postawę unikającą głębszego zaangażowania. Tacy ludzie nie potrafią pasjonować się tym, co robią. Nie wytwarzają w sobie pozytywnego nastawienia do swojej roli społecznej, nie identyfikują się ze swoim nowym środowiskiem, traktując je jako równie przejściowe, jak to, z którego pochodzą. To może łatwo prowadzić do relatywizacji wszelkich norm i w efekcie do anomii – skoro nie jestem już chłopem, to w przyszłości mogę nie być także inteligentem; nie zależy mi na akceptacji, więc nie mam oporów przed robieniem rzeczy, których robić nie wypada. „Turysta” ma inny stosunek do środowiska niż „tubylec” i zwykle jest to stosunek raczej eksploatatora niż gospodarza.

Badania wykazały, że osoby awansujące w hierarchii społecznej częściej skłaniają się ku poglądom lewicowym, a nawet anarchicznym. Klasycy marksizmu nie lubili ruchliwości, uważając ją za zawór bezpieczeństwa, za pomocą którego klasy panujące „odsysały” z klas wyzyskiwanych najbardziej wartościowe, ambitne i radykalnie nastawione jednostki, osłabiając tym samym ich rewolucyjnego ducha. Okazało się jednak, że marksiści mieli rację tylko częściowo: „napływowi” członkowie klas wyższych bynajmniej nie pozbywają się radykalizmu. Chęć zmiany własnej pozycji (zrealizowana) często przeradza się w nich w chęć zmiany świata. Oczywiście w normalnych warunkach prowadzi to raczej do rozwoju niż do rewolucji, ale jest faktem godnym odnotowania, że nastawienie konserwatywne częściej mają inteligenci „z dziada pradziada”. Mobilność jest więc czynnikiem wzmagającym napięcia społeczne, a już na pewno nie jest tak, że za cenę awansu przedstawiciele klas niższych „kupujemy” stabilność.

Czy istnieją – choćby teoretyczne – drogi wyjścia z obecnej sytuacji, kiedy mamy ponad 20% wykluczonych, stosunkowo niską ruchliwość i niski wskaźnik merytokracji?

Stabilność czasowa i geograficzna tych zmiennych (poza odsetkiem wykluczonych, który jest w Polsce pewnym *novum*) wskazywałyby na ich strukturalny,

a więc trwały charakter. Trzeba się pogodzić z tym, że bariery będą istniały zawsze. Nie oznacza to jednak, że nie warto nic robić w celu ułatwienia dostępu do wykształcenia ludziom zdolnym, niezależnie od ich pochodzenia. Skuteczność takich działań będzie prawdopodobnie umiarkowana, ale to jest wymóg dość naturalnie pojmowanej sprawiedliwości. System społeczny powinien mieć charakter otwarty. W tym celu szkoła powinna być wyposażona w mechanizmy identyfikacji osób, którym warto pomóc – w interesie całego społeczeństwa.

Czy to jednak nie pachnie trochę totalitaryzmem? Państwo miałyby aktywnie niwelować różnice kapitału kulturowego przekazywanego z pokolenia na pokolenie, który to kapitał trwonilibyśmy jako społeczeństwo, zyskując w zamian kilku dodatkowych geniuszy pochodzących z niższych warstw społecznych.

To jest (co najmniej może być) niebezpieczne, jak i zapewne byłoby nieskuteczne. Nieskuteczność unaczyniają nam wspomniane angielskie badania dotyczące egalitaryzmu. Z drugiej strony wiadomo też, że jednostki obdarzone talentem i ambicją są w stanie przebić się przez najbardziej nawet niesprzyjające warunki społeczne. Tak było zawsze – a patrząc wstecz, mówimy przecież o czasach, w których istnienie barier było faktem obiektywnym (bariery stanowe, kastowe, rasowe, etniczne), a nie tylko nazwą nadawaną przez socjologów pewnym statystycznym prawidłowościom. W praktyce chodzi więc o to, żeby droga do awansu społecznego była nieco mniej stroma. Model idealny polega na tym, że czynniki pozo-

stające poza kontrolą jednostki (płeć, rasa, pochodzenie, majątność) nie wpływają na pozycję w społeczeństwie – przy porównywalności wszelkich innych cech.

Ale ten model idealny nie tylko pachnie totalitaryzmem, tylko w istocie jest totalitarny, bo wymagałby istnienia – oprócz dodatnich punktów za pochodzenie z klas niższych – także „akcji deafirmatywnej” dla potomków klas wyższych. Tak było na Węgrzech, za czasów Rakosiego. W Polsce, szczęśliwie, mieliśmy to w postaci stosunkowo mało dotkliwej i prawie zupełnie nieskutecznej. W istocie, wyrównując szanse, zamykalibyśmy drogę np. na studia wyższe średniozdolnym dzieciom inteligencji – bo obecnie jest ona wyraźnie nadreprezentowana (przy swojej niskiej liczebności). To byłby system kwotowy, mało mający wspólnego z otwartym społeczeństwem. Próbuując pomagać dzieciom z rodzin, które nie umieją, nie mogą lub nie chcą wspierać ich rozwoju, nie powinniśmy jednak zamykać oczu na fakt, że są także tacy rodzice, którzy wykształcenie dzieci uważają za punkt honoru i stosownie do tego organizują swoje życie, inaczej kształtują wydatki – a nie zawsze są to rodziny zamożne. Fakt, że są to zwykle rodziny inteligentkie, nie powinien być traktowany jako obciążenie.

W 1958 r. Michael Young napisał książkę *Rise of Meritocracy*, w której dla żartu skonstruował model matematyczny społeczeństwa bezwzględnie stosującego zasady sprawiedliwości w dostępie do edukacji, pracy i władzy. Wyszło mu skrzyżowanie Korei Północnej z III Rzeszą.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Stanisław Galata

Strategiczne zarządzanie organizacjami

Wiedza, intuicja, strategię, etyka

Difin, Warszawa 2004

W książce podjęto próbę poszukiwania odpowiedzi na pytania:

- Jakim problemom trzeba będzie sprostać w bliższej i dalszej przyszłości, aby wykorzystać i wzbogacić to, co zastaliśmy?
- Czego możemy się spodziewać w najbliższej przyszłości, jeśli idzie o zasoby (energetyczne, ilość i jakość kadr), których rozmiary i dostęp do nich stanowiąc będzie o warunkach funkcjonowania wszystkich systemów, od związków międzynarodowych, poprzez państwa i funkcjonujące w ich ramach organizacje do poszczególnych jednostek włącznie?

Książka przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych oraz menedżerów, głównie ma-

łych i średnich firm, zainteresowanych skutecznością ich funkcjonowania i rozwoju.

Dr hab. Stanisław Galata jest pracownikiem Akademii Ekonomicznej w Krakowie w Katedrze Podstaw Organizacji i Zarządzania na Wydziale Ekonomii. Jego działalność dydaktyczna i prace badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania strategicznego, systemów informacyjnych zarządzania, zarządzania wiedzą. Jest autorem trzech książek, kilkudziesięciu artykułów publikowanych w czasopiśmie krajowych i zagranicznych. Zajmuje się również doradztwem organizacyjnym i upowszechnianiem wiedzy o zarządzaniu.

Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych

Artur Piotrowicz

Wstęp

Zagadnienia związane ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa od początku istnienia nauki o organizacji i zarządzaniu stanowią przedmiot zainteresowania licznych badaczy. Poglądy na temat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu ulegały zmianom. Zmiany te przebiegały w kierunku organicznych koncepcji struktur. Z biegiem czasu odkrywano wiele istotnych aspektów rozwiązań strukturalnych, które determinowały nowe koncepcje struktur. Zagadnienia związane z określeniem i opisem rozwoju podejścia do problematyki struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wydają się stanowić niezmiernie ciekawy obszar dociekań. W związku z tym za cel opracowania przyjęto identyfikację i charakterystykę rozwoju klasycznego sposobu ujęcia zagadnień związanych ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa w nauce o organizacji i zarządzaniu. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych przedstawia rys. 1.

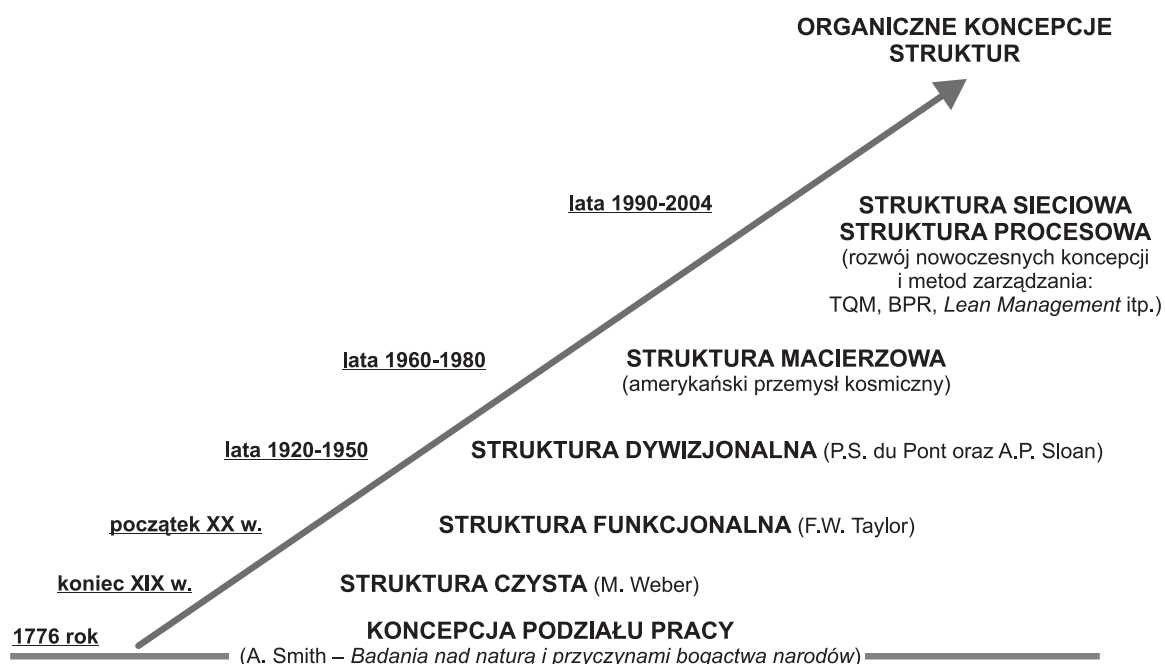
Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych przebiegał przez kilka zasadniczych etapów wyznaczonych przez poszczególne typy struktur organizacyjnych, uwidocznionych na rysunku 1, właściwych na określonym etapie rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu.

Biurokracja czysta

Prekursora rozważań nad strukturą organizacyjną upatruje się w twórcy koncepcji biurokracji czystej, rozumianej jako typ struktury organizacyjnej odznaczającej się zespołem racjonalnych cech, M. Weberze, którego dzieło zostało „odkryte” dla nauki o organizacji i zarządzaniu w latach 50. XX wieku. M. Weber formułował trzy „typy idealne” władzy¹⁾:

- władza tradycyjna oparta na przekonaniu o trwałości odwiecznego porządku i prawomocności władzy;
- władza charyzmatyczna oparta na przekonaniu o wyjątkowej świętości, heroizmie lub szczególnie wzorowym charakterze określonej osoby oraz o prawomocności norm czy porządku reprezentowanego przez tę osobę;
- władza legalna oparta na przekonaniu o legalności norm prawnych, o uprawnieniu osób sprawujących władzę na mocy tych norm do wydawania poleceń.

Dla wszystkich typów władzy konieczne jest istnienie i funkcjonowanie aparatu administracyjnego, a najbardziej racjonalną formą administracji jest biurokracja czysta, która rozumiana jest jako typ struktury organizacyjnej odznaczającej się zespołem ra-



Rys. 1. Rozwój koncepcji struktur organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

cjonalnych cech, zapewniających wysoką sprawność przedsiębiorstwa. W biurokracji czystej całość aparatu administracyjnego podlega najwyższemu zwierzchnikowi, jest złożona z urzędników, którzy są mianowani i działają według następujących zasad²⁾:

- różnicowania funkcji opartego na bardzo ścisłym i drobiazgowym podziale zadań i kompetencji,
- stworzenia wyraźnie określonej hierarchii stanowisk,
- uwzględnienia specjalistycznych kwalifikacji przy obsadzaniu stanowisk,
- formułowania na piśmie wszystkich decyzji i pozostałych informacji,
- nadania funkcjom i stanowiskom charakteru bezosobowego,
- ścisłej specjalizacji,
- systematycznej kontroli i dyscypliny itd.

Zasady te zapewniają najbardziej racjonalne metody pracy, najbardziej efektywne sposoby doboru i zastosowania środków umożliwiających osiągnięcie celów organizacji. Stosowanie przytoczonych zasad prowadzi do powstania struktury hierarchicznej, pociągającej za sobą różnicowanie uprawnień do decydowania, płac, prestiżu i awansu według starszeństwa, zapewniającej każdemu możliwość wędrowki w górę po szczeblach hierarchii, jak również możliwość apelowania do wyższych przełożonych od decyzji powziętych na niższych szczeblach, a ustalone i trwałe przepisy eliminują protekcję osobistą.

Administracja odpowiadająca idealnemu typowi biurokracji weberowskiej funkcjonuje jak dobrze skonstruowana maszyna. M. Weber, wychodząc z technicznego punktu widzenia, uważa, że czysto biurokratyczny typ administracji zapewnia osiągnięcie najwyższego stopnia sprawności i jest w tym sensie najracjonalniejszym ze znanych sposobów sprawowania władzy nad ludźmi; jest on precyzyjny, trwały, niezawodny oraz wzmagający dyscyplinę i efektywność. Dominacja ducha formalistycznej bezosobowości sprawia, że człowiek w organizacji jest traktowany jako bierny przedmiot kierowania, pozbawiony własnej inicjatywy w działaniu, pomysłowości i zaradności. Umieszczony jest na określonym stanowisku, zaznajomiony ze swymi zadaniami, instruowany o sposobach wykonywania tych zadań, pouczany o swych uprawnieniach i obowiązkach oraz wynikającej z nich odpowiedzialności, poddawany kontroli w czasie pracy. Do obowiązków kierownictwa należy stworzenie niezbędnych warunków umożliwiających wykonywanie zadań i zapewnienie narzędzi pracy, zaopatrzenie w przepisy organizacyjne wprowadzające dyscyplinę, ład i porządek.

Najbardziej charakterystyczną cechą modelu weberskiego jest jego depersonifikacja. Kładzie się w nim nacisk przede wszystkim na: pozycję organizacyjną i ich hierarchiczny układ, sfery kompetencji, bezosobowe rozkazy i przepisy zawierające zobiektywizowane wzorce zachowań. Pracownik staje się bezwolną częścią utworzonego przez te reguły mechanizmu. Model ten można porównać do celowo obmyślanej i skonstruowanej maszyny (struktura mechaniczna).

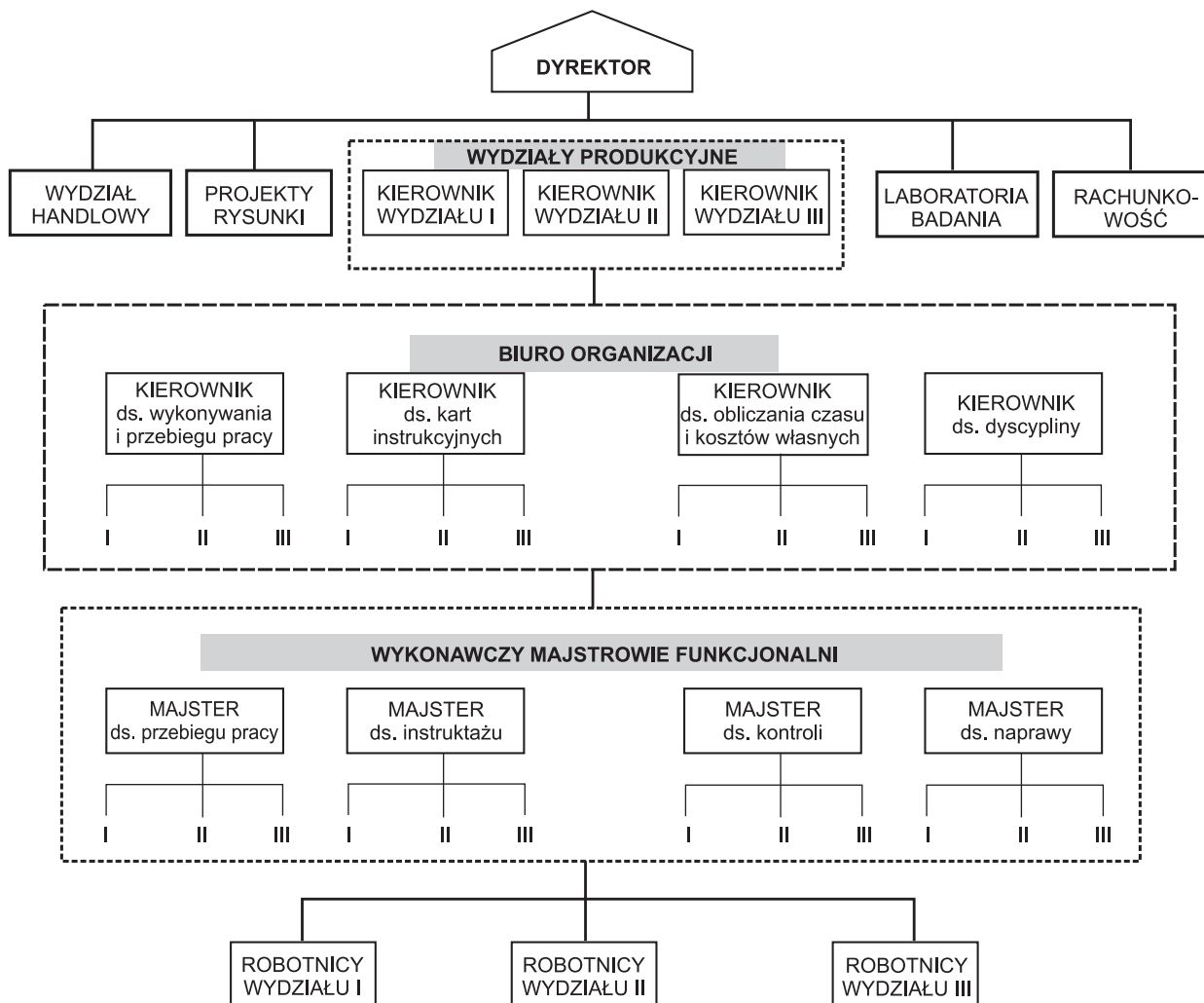
Funkcjonalna struktura organizacyjna

Badania dotyczące struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w ramach nauki o organizacji i zarządzaniu mają swe źródło w opra-

cowaniach F.W. Taylora³⁾. Pierwsze rozważania nad strukturą organizacyjną wiążą się z jego koncepcją naukowej organizacji pracy i naukowego zarządzania będących uogólnieniem doświadczeń praktycznych. Znaczący wkład w rozwój tych zagadnień wnieśli również: H. Fayol, K. Adamiecki, H. Le Chatelier i inni. Naukowe zarządzanie w rozumieniu F.W. Taylora opiera się na dokładnych i naukowych obliczeniach oraz badaniach umożliwiających zaplanowanie wszystkiego w najdrobniejszych szczegółach. Każda czynność jest opisana w instrukcji postępowania z dokładnym wskazaniem wykonywania poszczególnych operacji, jak również terminem zakończenia z odpowiednim rysunkiem i wyszczególnionymi narzędziami koniecznymi do jej realizacji. Wszystkie drobne szczegóły są starannie unormowane w celu uwolnienia wykonawców czynności od pracy związanej z planowaniem i biurowością. Wszelka praca umysłowa zostaje skoncentrowana w specjalnym biurze planowania określanym przez F.W. Taylora biurem organizacji⁴⁾. Typ zarządzania polegający na takim jego podziale, aby każdy pracownik, zaczynając od dyrektora a skończywszy na najniższym stanowisku kierowniczym, miał możliwość jak najmniejszą liczbę różnych czynności do wykonania, określa się mianem zarządzania funkcjonalnego⁵⁾ (struktura funkcjonalna). Na czele przedsiębiorstwa zarządzanego zgodnie z ideą F.W. Taylora stoi dyrektor, któremu podlegają: wydział handlowy, projektowy, laboratoria i badania, rachunkowość oraz wydziały produkcyjne. Dyrektor otrzymuje treściwe, skrócone i porównywalne sprawozdania od biura organizacji zarządzającego bezpośrednio wydziałami produkcyjnymi. Biuro organizacji umieszczone jest w jednym centralnym miejscu. Każdy robotnik otrzymuje codziennie polecenia i pomoc od ośmiu różnych majstrów, z których każdy wykonuje swoją specjalną czynność. Czterech z nich znajduje się w biurze organizacji wysyłając polecenia na piśmie do robotników i otrzymując od nich sprawozdania. Cztery inne znajdują się przy produkcji pomagając robotnikom w ich pracy. W ten sposób każdy robotnik należy do ośmiu różnych grup, zależnie od poszczególnych funkcjonalnych majstrów, pod których kierunkiem w określonej chwili pozostaje. W dużym przedsiębiorstwie, posiadającym wiele wydziałów, wszyscy majstrowie pełniący tę samą funkcję, podobnie jak kierownicy w biurze organizacji, podlegają jednemu głównemu kierownikowi. Zagadnienia powyższe przedstawia schemat 1.

Zdaniem H. Le Chateliera⁶⁾, propagatora myśli F.W. Taylora w Europie, liczba robotników podlegających poszczególnym majstrom nie musi być jednokowa. Majster – instruktor kieruje dziewięcioma do dwudziestu ludźmi. Majster napraw ma ich dziesięć razy więcej. W związku z tym w jednym warsztacie może być jeden majster napraw i kilkunastu majstrów instruktazów podlegających jednemu majstrowi głównemu. Opierając się na systemie F.W. Taylora, K. Adamiecki wskazuje na prawa ekonomii, które stanowią podstawę naukowej organizacji⁷⁾:

- prawo podziału pracy uwidaczniające się w daleko posuniętym podziale pracy na wykonawczą i kierowniczą;
- prawo koncentracji lub integracji przejawiające się w tym, że poszczególne komórki podczas wykonywa-



Schemat 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa według F.W. Taylora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F.W. TAYLOR, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947, s. 67–89.

nia swych funkcji dzielą się i specjalizują, jednocześnie komórki wykonujące podobne lub identyczne funkcje łączą się i kooperują tworząc organy, służące do jednego specjalnego celu;

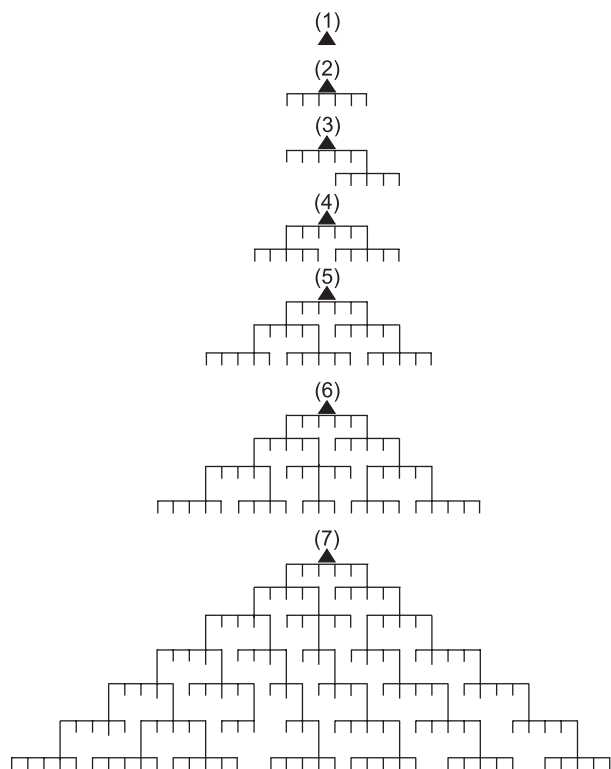
- prawo harmonii – harmonia pracy jest wynikiem harmonizacji, to jest wzajemnego uzgodnienia w czasie poszczególnych czynności⁸⁾ (harmonijne zespolenie poszczególnych stanowisk i jednostek organizacyjnych).

Prawa podziału pracy i koncentracji dopełniają się wzajemnie, różnicowanie na poszczególne funkcje prowadzi do integracji funkcji jednakowych, a rezultatem tych dwu procesów jest oszczędność energii i środków. Przejawia się to wyraźnie w systemie F.W. Taylora, gdzie oddzielenie pracy wykonawczej od kierowniczej prowadzi do połączenia tej ostatniej w jeden organ – biuro organizacji. Trzecie prawo (prawo harmonii) stanowi istotny wkład K. Adamieckiego do nauki o organizacji i zarządzaniu. Działanie wyżej opisanych praw, wynikające z naukowej organizacji, wiedzie do powstania struktury organizacyjnej, która w przekonaniu klasyków gwarantuje powodzenie przedsiębiorstwa.

Wraz ze zwiększaniem się rozmiarów przedsiębiorstwa naukowe zarządzanie prowadzi do szybkiego wzrostu liczby pracowników sfery nieprodukcyjnej. Pracownicy ci, wykonując fragmentaryczne i bardzo wyspecjalizowane czynności, zgodnie z drobiazgowym systemem planowania pracy i oceny wykonania, przyczyniają się do powiększenia liczby pionów zarządzania. Powstała w ten sposób struktura organizacyjna, zawierająca elementy o jasno i szczegółowo zdefiniowanych kompetencjach, powiązanych przejrzysto wytyczonymi liniami poleceń, komunikowania się, koordynacji i kontroli, zdominowuje ludzi tworząc perfekcyjną „maszynę administracyjną”. Rozwój struktury organizacyjnej w klasycznym ujęciu opisał H. Fayol,⁹⁾ który uożył nauki o przedsiębiorstwie z naukami o administrowaniu. Zagadnienie to prezentuje rysunek 2.

Poszczególne fazy rozwoju struktury organizacyjnej w ujęciu H. Fayola można scharakteryzować następująco:

- właściciel jest sam wykonawcą;
- właściciel zatrudnia pracowników, następuje podział funkcji między dwie sfery: zarządzania i wykonawczą;



Rys. 2. Proces rozwoju struktury organizacyjnej w klasycznym ujęciu

Źródło: H. FAYOL, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947, s. 107.

- formułują się pośrednie szczeble zarządzania;
- wraz ze wzrostem liczby pracowników tworzy się stanowiska majstrów i kierowników;
- dalszy wzrost liczby pracowników stwarza potrzebę kwalifikacji kierowniczych wymuszającą powołanie kierowników działów;
- liczba szczebli hierarchii wzrasta wraz ze wzrostem liczby pracowników, przy czym każdy kierownik ma nie więcej niż czterech do pięciu bezpośrednich podwładnych;
- liczba szczebli hierarchii ciągle wzrasta do ośmiu lub dziewięciu.

Jak wynika z powyższych rozważań, rozwój przedsiębiorstwa prowadzi do powstania „biur-fabryk”, tzn. stałej, precyzyjnej i silnej administracji.

Dywizjonalna struktura organizacyjna

Próbę modyfikacji funkcjonalnej struktury organizacyjnej i dostosowania jej do wymogów związanym z powiększaniem się rozmiarów przedsiębiorstwa podjął w latach 20. XX wieku w rodzinnym przedsiębiorstwie P. S. du Pont, a następnie w General Motors A. P. Sloan, który dokonał decentralizacji struktury poprzez segmentację produkcji według socjoekonomicznych grup dochodowych nabywców. Powstała w wyniku reorganizacji przedsiębiorstwa struktura dywizjonalna jako całość, jak i wewnętrzne struktury wydzielonych jednostek posiadały jednak nadal cechy struktury mechanicznej¹⁰.

Zakończenie

Rezultatem dociekań klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu było stworzenie koncepcji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przystającej do wymogów stabilnego otoczenia. W powstałej, opartej na koncepcji klasyków smukłej, sformalizowanej, scentralizowanej strukturze organizacyjnej (struktura mechaniczna) nacisk położony został na precyzję, trwałość, niezawodność i dyscyplinę, co w konsekwencji prowadziło do depersonifikacji i sztywności struktury, znacznie utrudniając zmiany dostosowawcze i sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu.

Twórcy klasycznego ujęcia problematyki struktur organizacyjnych poświęcali niewiele uwagi otoczeniu przedsiębiorstwa oraz potrzebom ludzi zajmujących poszczególne pozycje w hierarchii organizacyjnej. Byli oni przekonani o istnieniu idealnej, uniwersalnej, właściwej wszystkim organizacjom formy strukturalnej. Wzrost złożoności i dynamizm otoczenia przedsiębiorstw oraz odkrywanie „ludzkiej strony” organizacji wydatnie przyczyniły się do zmiany poglądów na temat struktur organizacyjnych determinując krytykę klasycznego podejścia i formułowanie nowych koncepcji rozwiązań strukturalnych.

dr Artur Piotrowicz

Katedra Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYPISY

- ¹⁾ M. WEBER, *The Theory of Social and Economic Organization*, William Hodge and Company Limited, London 1947, s. 297–329.
- ²⁾ Tamże, s. 309–312.
- ³⁾ F.W. TAYLOR, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.
- ⁴⁾ Tamże, s. 67.
- ⁵⁾ Tamże, s. 68.
- ⁶⁾ H. Le CHATELIER, *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926, s. 83.
- ⁷⁾ Tamże, s. 266.
- ⁸⁾ K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 143–149.
- ⁹⁾ H. FAYOL, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947.
- ¹⁰⁾ P.F. DRUCKER, *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1988.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMIECKI K., *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938.
- [2] ADAMIECKI K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.
- [3] CHANDLER D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [4] DRUCKER P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- [5] DRUCKER P.F., *The Coming of the New Organization*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1988.
- [6] FAYOL H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo INOIK, Poznań 1947.
- [7] Le CHATELIER H., *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.
- [8] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [9] SMITH A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.
- [10] TAYLOR F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.
- [11] WEBER M., *The Theory of Social and Economic Organization*, William Hodge and Company Limited, London 1947.

Outsourcing jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach

Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych celów działalności przedsiębiorstw jest ich dążenie do zapewnienia sobie rozwoju. To dość oczywista, ale jakże często trudna do zrealizowania w obecnych realiach gospodarczych prawda. Mimo piętrzących się trudności, na jakie przedsiębiorstwa napotykają na rynku, ów cel powinien stanowić dla nich wartość nadrzędną, co oznacza, że nie mogą one zejść z drogi jego realizacji. Zarzucenie działań na rzecz rozwoju, choćby w niewielkim wymiarze, może bowiem stać się pierwszym krokiem ku upadkowi przedsiębiorstwa. I z pewnością w tych stwierdzeniach nie odnajdujemy nic nowego. Wiele przedsiębiorstw przez ten okres przechodziło, a wiele już dzisiaj nie istnieje. Lecz wciąż istnieje, a nawet chyba dziś znacznie bardziej niż kiedykolwiek, wyraźnie widoczna potrzeba zapewnienia efektywnego rozwoju przedsiębiorstw, mimo niesprzyjających tendencji zachodzących w gospodarce. Szczególniej zaś mocy nabierają one w odniesieniu do małych przedsiębiorstw. Wizja przyszłości nie przedstawia się dla nich zbyt optymistycznie. Głównym generatorem tworzonych dla nich pesymistycznych scenariuszy staje się otoczenie. Jego ukształtowanie – tak w sferze makrootoczenia, jak i otoczenia konkurencyjnego, wykazuje wiele czynników ograniczających rozwój tej grupy przedsiębiorstw. I w najbliższym czasie, jak można przypuszczać, niewiele się w tej kwestii zmieni. Zatem ich rozwój w znacznym stopniu opierać się powinien na poszukiwaniu usprawnień i wprowadzaniu zmian¹⁾. Przyczyn nieuchronności tego zjawiska można upatrywać zarówno w zmienności otoczenia, jak i wewnętrznego ukształtowania organizacji.

Niezbędnym czynnikiem przeprowadzenia zmian staną się innowacje, rozumiane jako wprowadzanie czegoś nowego, ulepszanie, także przy zaangażowaniu partnerów, z którymi małe przedsiębiorstwo wchodzi w kontakty rynkowe, w ramach łańcucha wartości lub innych związków. Dążenie do wprowadzania innowacji stanowi kwintesencję przedsiębiorczości, która według klasycznej definicji J. Schumpetera powinna być oparta właśnie na wprowadzaniu nowych rozwią-

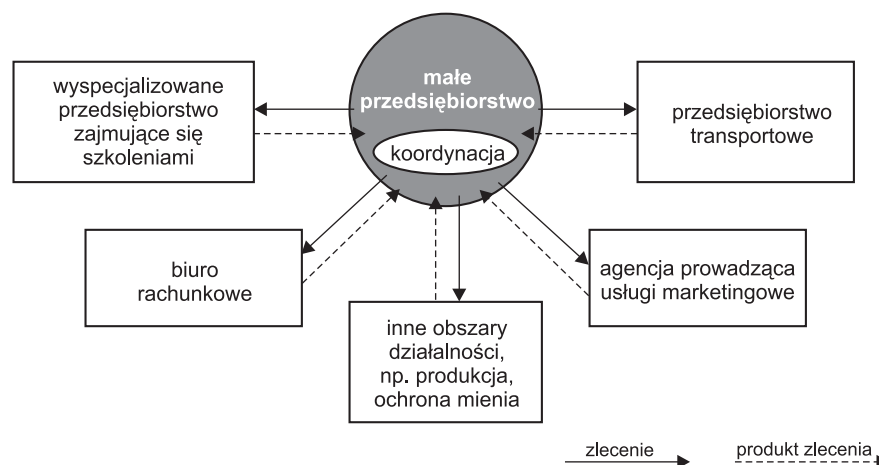
zań²⁾. A zatem to przedsiębiorczość³⁾ uruchamiana przez przedsiębiorcę może stać się motorem wszelkich zmian w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę fakt, że podstawowym obszarem jej nagromadzenia są małe przedsiębiorstwa, to w nich powinien najdynamiczniej zachodzić proces zmian wywołanych innowacjami. Stąd też wynika potrzeba poszukiwania przez małe przedsiębiorstwa rozwiązań ukierunkowanych na poprawę jakości ich funkcjonowania, a przede wszystkim poszukiwania usprawnień ukierunkowanych na ich rozwój. Realizacji tych kierunków działań mogą sprzyjać rozwiązania oparte na *outsourcingu*. Zależności wynikające z *outsourcingu*⁴⁾ wybranych obszarów działalności małego przedsiębiorstwa ilustruje rysunek 1.

Zlecenie do wykonania przez zewnętrznych podwykonawców określonych zadań, co przedstawiono na rys. 1, powoduje konieczność przeprowadzenia zmian w sposobie zarządzania małym przedsiębiorstwem. Miejsce zazwyczaj silnie rozwiniętych w tych przedsiębiorstwach umiejętności technicznych, wynikających z wykonywanych zadań, muszą zastąpić te, które pozwolą na sprawne połączenie i wykorzystanie produktów docierających do organizacji od zewnętrznych wykonawców. W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania *outsourcingu* jako nowoczesnej metody zarządzania małymi przedsiębiorstwami.

Diagnoza i analiza przyczyn *outsourcingu* w małych przedsiębiorstwach regionu świętokrzyskiego

Próbując dokonać szerszej analizy problemu *outsourcingu* w małych przedsiębiorstwach można oprzeć się na wynikach badań⁵⁾, które zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorców prowadzących małe przedsiębiorstwa w regionie świętokrzyskim. Jednym z pierwszych posunięć było ustalenie obszarów, które przedsiębiorcy zlecają do wykonania zewnętrznym kontraktorom. Ustalone w wyniku tego działania zakresy zleceń przedstawia wykres 1.

Całościowe spojrzenie na zamieszczone na wykresie wyniki badań wskazuje na stosunkowo szeroką gamę prac zleczanych do wykonania przez podmioty



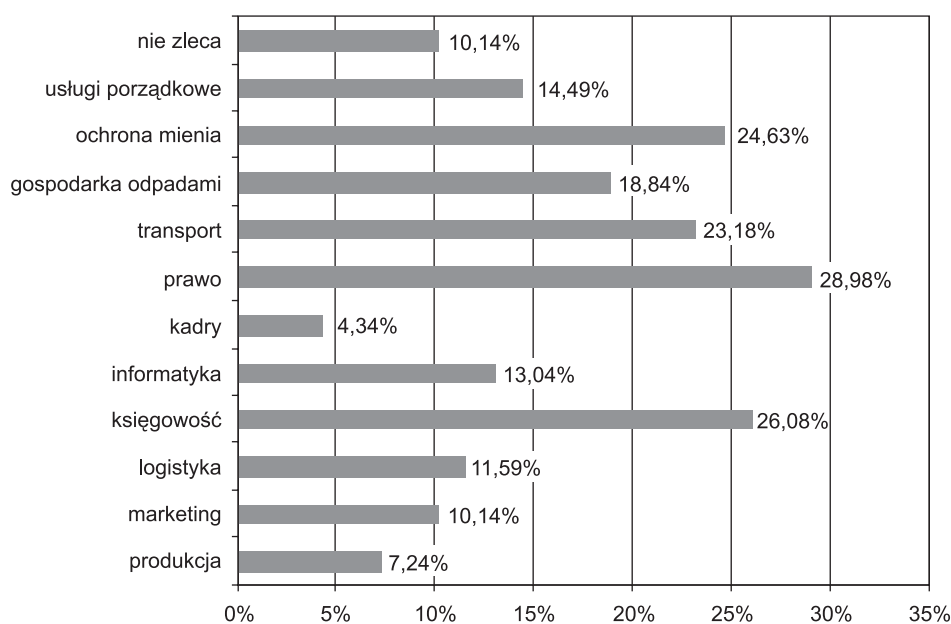
Rys. 1. Zależności wynikające z outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

zewnętrzne. I mimo że w wielu przypadkach nie są to procesy masowe, to warto zauważyć, że z usług zewnętrznych nie korzysta jedynie 10% badanych przedsiębiorstw. W świetle tych wyników wyraźnie zatem widać, że *outsourcing* nie jest formą usprawnień organizacyjnych możliwą do zastosowania jedynie przez duże przedsiębiorstwa.

Przechodząc jednak do szczegółowego rozpoznania obszarów, które małe przedsiębiorstwa zlecają do realizacji zewnętrznym partnerom gospodarczym, trzeba zauważyć, że najczęściej dotyczy to obsługi prawnej. Taką opinię wyraziło blisko 30% badanych przedsiębiorców. Na kolejnych miejscach, pod względem

liczby wskazań przez ankietowanych, znalazły się usługi księgowe, ochrona mienia oraz usługi transportowe. We wszystkich tych przypadkach liczebność wskazań przekroczyła 20% ogółu badanych. Pozostałe przypadki zleceń, choć o nieco mniejszym w stosunku do poprzednich procencie wskazań, uwidaczniają, że małe przedsiębiorstwa przekazują do wykonania na zewnątrz wiele funkcji, które dotychczas utożsamiane były z realizacją przez nie same. Uzyskane opinie potwierdzają zatem zauważalną od kilku lat tendencję do wyodrębniania przez małe przedsiębiorstwa obszarów, które mogą być ze względu na trudności realizacyjne hamulcem ich rozwoju. Na szczególne podkre-



Wykres 1. Obszary działalności małych przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego zlecane do realizacji przez podwykonawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Tab. 1. Przyczyny zlecenia niektórych obszarów działalności małych przedsiębiorstw do realizacji na zewnątrz

Wyszczególnienie	Procent respondentów w małych przedsiębiorstwach
Trudności i problemy z zarządzaniem poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa	17,74
Brak niezbędnych zasobów do realizacji danego obszaru zadań	37,68
Możliwość uzyskania redukcji kosztów działalności	20,28
Uwolnienie środków finansowych	5,79
Możliwość skoncentrowania działalności na podstawowym jej obszarze	11,59
Oczekiwanie podniesienia jakości wykonania zleconych zadań	17,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

ślenie zasługuje także fakt, że ponad 7% małych przedsiębiorstw zleca produkcję, która utożsamiana jest często jako działalność podstawowa.

Identyfikacja obszarów zleczanych przez małe przedsiębiorstwa byłaby niepełna bez wskazania przyczyn powodujących podejmowanie tego typu działań. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia tabela 1.

Z danych tab. 1 można odczytać, że *outsourcing* w małych przedsiębiorstwach powodowany jest głównie niedoborami zasobów niezbędnych do realizacji podstawowych zadań. Przy czym, jak można sądzić, braki te podyktowane są zarówno niedostatkami kadrowymi, finansowymi, jak i specjalistycznymi maszynami lub urządzeniami niezbędnymi do realizacji danego zadania. Ich posiadanie przez podwykonawcę w zasadniczy sposób nie tylko umożliwi realizację, ale i może przyczynić się do znacznego podniesienia jakości wykonania tego zadania.

Jako kolejną przyczynę decyzji o zastosowaniu *outsourcingu* badani przedsiębiorcy wskazali możliwość redukcji kosztów. Warto przy tym zauważyć, że czynnik ten (choć ważny), wbrew stereotypowemu postrzeganiu tego zagadnienia, nie posiada charakteru pierwszoplanowego.

Przedsiębiorcy objęci badaniem jako przyczynę *outsourcingu* w najmniejszym stopniu wskazali tymczasową możliwość uwolnienia środków finansowych przez przedsiębiorstwo.

Analizując zjawisko zleczanych przez małe przedsiębiorstwa zadań warto zauważyć, że w znacznym stopniu ich realizatorami stają się również tej samej wielkości przedsiębiorstwa. Wytwarza to zatem swoistą sieć zależności między małymi przedsiębiorstwami. Przy czym niejednokrotnie owa wspólnota wielkości sprzyja podejmowaniu wspólnych działań, a jeśli nawet nie, to przynajmniej prowadzi do nawiązywania bliższych związków opartych na wzajemnej współpracy. Bo rzeczywiście *outsourcing* sprzyja nie tylko zleceniodawcy, ale daje także realne korzyści funkcjonującym w jego obszarze przedsiębiorstwom kooperującym. Zestawienie korzyści dla małych przedsiębiorstw pełniących rolę podwykonawców i zleceniodawców przedstawiono w tabeli 2.

Dane w tabeli 2 wyraźnie wskazują, że małe przedsiębiorstwo, niezależnie od przyjętej w związku podwykonawczym roli – zlecającego lub realizującego, może uzyskać w nim korzystną dla siebie pozycję. Jest to o tyle istotne, że coraz częściej można obserwować związki podwykonawcze między przedsiębiorstwami małymi.

Oczywiście, jak we wszystkich rozwiązaniach, także i ten rodzaj współdziałania może powodować pewne ograniczenia, co przedstawia tabela 3.

Określone w tabeli 3 czynniki ryzyka towarzyszące decyzjom o *outsourcingu* nie powinny jednak prowadzić do całkowitej rezygnacji z tej formy uspraw-

Tab. 2. Korzyści z *outsourcingu* dla małych przedsiębiorstw jako zleceniodawców i zleceniobiorców

Korzyści z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – zleceniodawców	Korzyści z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – podwykonawców
<ul style="list-style-type: none"> ● sprzyja obniżeniu kosztów działalności ● odkłada w czasie wypływ środków pieniężnych z przedsiębiorstwa, powodując tym samym krótkookresowe uwolnienie środków finansowych ● sprzyja podniesieniu jakości zleczanych do wykonania zadań ● pozwala uniknąć kosztów związanych z zakupem specjalistycznego wyposażenia niezbędnego do realizacji zadania ● daje możliwość koncentracji na podstawowych obszarach działalności 	<ul style="list-style-type: none"> ● umożliwia specjalizację przedsiębiorstwa w produkcji lub świadczeniu usług w wąskim zakresie ● sprzyja redukcji kosztów ● podnosi jakość realizowanych zleceń ● ułatwia działalność marketingową ● sprzyja bliższym związkom ze zleceniodawcami, przez co daje możliwość dalszej redukcji kosztów oraz tworzenia wspólnych przedsięwzięć ● stwarza możliwość wyrównania siły przetargowej w kontaktach z odbiorcą

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Ograniczenia płynące z *outsourcingu* dla małych przedsiębiorstw jako zleceniodawców i zleceniobiorców

Zagrożenia z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – zleceniodawców	Zagrożenia z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – podwykonawców
<ul style="list-style-type: none"> ● możliwość nieuzyskania odpowiedniej jakości zleconych zadań ● poczucie zaniku kontroli nad zleconymi obszarami ● trudności koordynacyjne między obszarami działalności przedsiębiorstwa ● możliwość znacznego podniesienia cen na wykonywane zadania przez zleceniobiorcę ● brak wiarygodności zleceniobiorców ● w przypadku wycofania się z realizacji zadań przez kontraktorów, brak własnych zasobów umożliwiających ich natychmiastową realizację ● uzależnienie od zleceniobiorcy na czas realizacji działań ● możliwość podniesienia kosztów wytworzenia przez zbyt wysokie ceny realizacji zadań 	<ul style="list-style-type: none"> ● przez specjalizację wyczuła na zmiany koniunktury rynkowej ● konieczność wdrażania ciągłych zmian wynikająca z wyspecjalizowania w danym zakresie działań ● sprzyja bliższym związkom ze zleceniodawcami, przez co uzależnia ich pozycję od odbiorców ● stwarza możliwość zaniku współpracy ze względu na brak zapotrzebowania na usługę wynikającą z jej jakości lub znacznego podniesienia kosztów

Źródło: opracowanie własne.

nień organizacyjnych. Wiele spośród nich daje się bowiem przewidzieć. Inne zaś mogą być wyeliminowane dzięki odpowiednim zasadom regulującym współpracę. Jest to ważne, by małe przedsiębiorstwa dążąc do rozwoju poszukiwały także możliwości jego usprawnień w tym właśnie obszarze. Główną zaś przyczyną powstawania ryzyka *outsourcingu* jest fakt, że większość newralgicznych działań odbywa się poza przedsiębiorstwem, przez co liczba punktów styku z innymi przedsiębiorstwami, podnoszącymi poziom owego ryzyka, wzrasta⁶⁾. Jednak mimo ograniczeń dla wielu małych przedsiębiorstw *outsourcing* może stać się szansą na ich rozwój poprzez zlecenie do wykonania niektórych funkcji na zewnątrz. Dla innych warunkiem z kolei ich rozwoju będzie realizacja zleconych zadań.

Zakończenie

Uzyskane wyniki badań prowadzą do wniosku, że małe przedsiębiorstwa skłaniają się ku tradycyjnemu ujęciu *outsourcingu*, tj. polegającego na wyodrębnieniu do zewnętrznej realizacji głównie działań pomocniczych. Podyktowane jest to przede wszystkim przesłankami kosztowymi. I tu pojawia się znaczące niedomaganie, często o wyborze kontraktora nie decyduje bowiem jakość czy terminowość – podstawowym kryterium staje się cena usługi. Zagadnienie to można by zmarginalizować i uznać za charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw, lecz jeśli dążymy do określenia skutecznych metod zarządzania tymi przedsiębiorstwami, nie pozwala to przejść wobec problemu obojętnie. Jego sedno wynika z trudności w ustaleniu działalności podstawowej. Bo czy można powiedzieć, że dla przedsiębiorstwa budowlanego jest to budownictwo? Czasem nie, gdyż przedsiębiorstwa, i to właśnie te małe, podnajmują innych wykonawców do realizacji przyjętych zleceń. Warto zatem spojrzeć na *outsourcing* w sposób nowoczesny, sytu-

ując małe przedsiębiorstwo w roli koordynatora, w centrum procesu realizowanego przez zleceniobiorców. Takie umiejscowienie może zapewnić podniesienie efektywności działalności tych przedsiębiorstw, a w konsekwencji zwiększyć ich potencjał w walce na konkurencyjnym rynku.

prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

dr Anna Wójcik-Karpacz, dr Jarosław Karpacz
Akademia Świętokrzyska w Kielcach

PRZYPISY

- ¹⁾ Zmiana oznacza przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Wyraża się ona w dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą w wymiarze czasu i przestrzeni niezależnie od skutków. Por. A. CZERMINSKI, M. CZERSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, J. APANOWICZ, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 447.
- ²⁾ Por. W. M. GRUDZEWSKI, I. K. HEJDUK, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, WSHiP, Warszawa 1998, s. 175–176.
- ³⁾ Przedsiębiorczość można określić mianem architektury organizacji, która wyraża w sobie dążenie do innowacyjności, szybkości podejmowanych zmian, mimo ograniczeń wynikających z jej biurokratycznego kształtu. Por. M. BRATNICKI, *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2, s. 7.
- ⁴⁾ Szerzej na temat różnic między *outsourcingiem* a zwykłym zleceniem zob. B. NOGALSKI, A. WÓJCIK-KARPACZ, *Outsourcing jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, red. H. BIENIOK, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2003, s. 347–357.
- ⁵⁾ Badanie zrealizowano w maju 2004 roku na próbie 271 małych przedsiębiorstw, wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego.
- ⁶⁾ S. OAKS, B. MARKHAM, S. MEHLTRETTER, *Ryzyko wpisane w codzienność biznesu*, „Manager” 2004, nr 3, s. 59.

Warunki efektywnego działania inwestora zagranicznego w kraju goszczącym – teoria i praktyka

Jerzy Róžański

We współczesnej gospodarce światowej coraz wyraźniej widać wzrost roli tych przedsiębiorstw, które nie tylko zdecydowały się na umiędzynarodowienie swojej działalności, ale również osiągnęły wyższe stadia w tym procesie, a więc:

- stworzyły spółki *joint-ventures* z podmiotami działającymi w krajach goszczących, bądź
- założyły własne filie lub oddziały w tych krajach, bądź
- doprowadziły do połączenia własnego przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwem/przedsiębiorstwami funkcjonującymi w innych krajach.

W ocenie efektów, jakie przynosi inwestycja zagraniczna, występują wyraźnie trzy perspektywy:

- perspektywa inwestora, a więc spółki-matki inwestującej w kraju goszczącym;
- perspektywa spółki-córki, której cele i interesy z czasem mogą się poważnie różnić od tych, które przyjeła spółka-matka;
- perspektywa kraju goszczącego.

Poprzez efekty działania należy rozumieć wielokierunkowe oddziaływanie inwestycji zagranicznej, nie ograniczane jedynie do prostego rachunku opłacalności inwestycji, ale uwzględniające efekty rynkowe, produkcyjne, techniczno-technologiczne, a nawet organizacyjne i społeczne, jakie niesie za sobą podjęta inwestycja.

Propozycje liczenia opłacalności inwestycji zagranicznych na podstawie wieloskładnikowego modelu opłacalności inwestycji, jakie występują w literaturze światowej¹⁾, uwzględniające dwie podstawowe formuły (punkt widzenia spółki-matki i punkt widzenia spółki-córki) są jednak cały czas oparte na rozumowaniu, że jedynie ważne jest precyzyjne wyliczenie przewidywanych przychodów (lub wpływów gotówki) oraz kosztów (lub przewidywanych wydatków). Wówczas poza rachunkiem efektów pozostaje wiele czynników o charakterze pozafinansowym, w tym również czynników niemierzalnych, które powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o inwestycji zagranicznej. Dotyczy to zarówno samego inwestora, jak i kraju goszczącego. Zwłaszcza kraj goszczący powinien zwrócić uwagę na te trudniej wymierne efekty.

Dla wielu przedsiębiorstw międzynarodowa działalność jest jedyną szansą dalszego wzrostu i rozwoju. Chodzi tu zwłaszcza o przedsiębiorstwa, które:

- osiągnęły taką skalę produkcji, przy której sprzedaż całej oferty na rynku krajowym jest niemożliwa;

- dalszy rozwój oparty na krajowych zasobach czynników produkcji jest nieopłacalny;
- nasilenie konkurencji na rodzimym rynku ogranicza lub uniemożliwia rozwój przedsiębiorstw;
- wejście na rynki zagraniczne lub inwestycje bezpośrednio umożliwiają wydłużenie cyklu życia produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo lub świadczonych przez nie usług;
- porównanie zysków ze sprzedaży na rynku krajowym i rynkach innych krajów skłania przedsiębiorstwo do poszukiwania rynków zbytu poza krajem macierzystym. Oczywiście należy pamiętać, że samo zlokalizowanie inwestycji zagranicznej w określonym kraju nie oznacza jeszcze, że rynek tego kraju ma być podstawowym odbiorcą produktów lub usług oferowanych przez zagranicznego inwestora.

Istnieje więc wiele przesłanek skłaniających inwestora zagranicznego do inwestowania w wybranych przez niego krajach.

Oczywiste są również przesłanki, jakimi kieruje się kraj goszczący, dążąc do pozyskania inwestorów zagranicznych. Liczy się tutaj nie tylko zaangażowanie kapitałowe inwestora zagranicznego, ale również i dostęp do nowoczesnej technologii, nowatorskich rozwiązań organizacyjnych oraz niekiedy całkiem nowe podejście do zagadnień o charakterze zasobowym, personalnym itp.

Podstawowym problemem jest jednak atrakcyjność inwestycyjna kraju goszczącego i atrakcyjność inwestora zagranicznego z punktu widzenia kraju goszczącego.

Atrakcyjność inwestycyjna kraju goszczącego zmniejsza się wówczas, gdy stosuje on określone ograniczenia i restrykcje w stosunku do inwestora zagranicznego. Mogą mieć one charakter:

- ograniczeń w transferze zysków do kraju macierzystego,
- ograniczeń w wymienialności walut,
- ograniczeń importowych mających na celu ochronę interesów lokalnych producentów surowców, materiałów, części maszyn i środków transportowych, ograniczeń w zatrudnieniu pracowników spoza kraju inwestowania,
- ograniczeń w pozyskiwaniu środków finansowych z określonych źródeł.

Ograniczenia te mają na celu ochronę wewnętrznego rynku finansowego, rynku pracy, rynku zaopatrzeniowego i inwestycyjnego w kraju goszczącym. Niestety, najczęściej zniechęcają inwestora zagra-

nicznego do działalności w tym kraju, stanowiąc sztuczne bariery swobody przepływu kapitału i czynników produkcji.

Szczególne zasady funkcjonowania podmiotów zagranicznych oraz ogólne zasady działania jednostek organizacyjnych gospodarki w określonym kraju, związane między innymi z obciążeniami podatkowymi, minimalną wysokością kapitału własnego przy finansowaniu inwestycji, zasadami sporządzania sprawozdań finansowych, uprawnieniami akcjonariuszy itd. itd. powodują, że warunki działania inwestora zagranicznego w krajach goszczących są zróżnicowane. Daje to jednak inwestorowi zagranicznemu szansę dokonania wyboru kraju inwestowania, uwzględniając taką kombinację kryteriów wyboru, którą inwestor zagraniczny uzna za najbardziej odpowiednią dla siebie (na przykład niskie podatki, wysokie ulgi inwestycyjne, wykorzystanie różnic w kursach walutowych, dogodne i tanie źródło pozyskania kapitału itp.).

Skutki wprowadzanych przez kraj goszczący ograniczeń mogą być jednak bardzo niekorzystne dla inwestora zagranicznego. Mogą być bowiem związane z²⁾:

- koniecznością przestawienia się na droższe lub gorsze jakościowo czynniki produkcji,
- trudnościami z prowadzeniem dalszej działalności, ze względu na to, że niektóre z tych czynników będą całkowicie niedostępne (nie do zdobycia) w kraju goszczącym,
- wystąpieniem spadku produktywności lub jakości wytwarzanych wyrobów, co może wiązać się ze słabą jakością kadry lub trudnościami w dostosowaniu produkcji do światowych standardów.

Niektóre zagrożenia nie wynikają z ograniczeń stworzonych przez kraj goszczący, ale z obiektywnych warunków występujących w danym kraju. Typowym przykładem może tu być występowanie wysokiej inflacji w kraju goszczącym. Powoduje ona podwyższenie kosztów pozyskania lokalnego kapitału (wyższe oprocentowanie kredytu, większe oczekiwania inwestorów giełdowych). Inflacja może powodować relatywnie niekorzystne kształtowanie się kursów papierów wartościowych przedsiębiorstwa zagranicznego (jego filii) na lokalnej giełdzie. Przy inflacji zwiększającej głównie ceny czynników produkcji i wysoce konkurencyjnym rynku konsumpcyjnym przedsiębiorstwo nie będzie mogło uwzględnić zwiększenia kosztów swojej działalności w cenach swoich produktów lub usług.

Pozyskiwanie zagranicznych inwestorów nie zawsze jest dla kraju goszczącego korzystne.

■ Inwestycje zagraniczne dokonywane w tych sferach gospodarki kraju goszczącego, które akurat takich inwestycji nie potrzebują, są niekiedy wręcz szkodliwe dla tego kraju. Duże znaczenie ma tu struktura społeczno-branżowa tych inwestycji i struktura regionalna (terytorialna).

■ Atrakcyjność inwestycji zagranicznych (dla kraju goszczącego) w dużym stopniu jest też uzależniona od tego, czy inwestor korzysta z lokalnych zasobów siły roboczej, lokalnych źródeł zaopatrzenia materiałowego, energii, czy lokalnych rynków kapitałowych. Jeśli inwestycja zagraniczna wykorzystuje jedynie obce źródła zasilania, nie wykazuje zysków i nie skłania krajowych konkurentów do zwiększenia wysiłku, jest właściwie bezwartościowa.

■ Konieczność wsparcia inwestycji zagranicznej ze strony kraju goszczącego, co przejawia się często nie tylko w przygotowaniu odpowiedniej infrastruktury, ale

również i przyjmuje formę częściowego jej sfinansowania, zmniejsza jej atrakcyjność dla kraju goszczącego.

Podstawowy problem polega na tym, czy dany kraj bezkrytycznie przyciąga wszystkich inwestorów zagranicznych, czy też dokonuje ich selekcji (a jeśli tak, to według jakich kryteriów). Jednakże, aby miał on możliwość wyboru inwestora zagranicznego, musi mieć na tyle dobrą reputację i musi stwarzać na tyle dobre warunki do inwestowania, aby inwestorzy zagraniczni uznali go za dobre miejsce lokalizacji swoich inwestycji.

Z punktu widzenia całościowej strategii inwestora zagranicznego musi być też uznany za miejsce zapewniające przedsiębiorstwu działającemu w skali międzynarodowej utrzymanie lub pozyskanie międzynarodowych korzyści związanych z pozycją konkurencyjną³⁾.

Wiele ograniczeń i restrykcji wprowadzonych przez kraje goszczące jest skutecznie niwelowanych przez inwestora zagranicznego, zwłaszcza ograniczenia związane z przekazywaniem zysków za granicę (najczęściej do kraju macierzystego). A. Buckley⁴⁾ wylicza tu następujące elementy: „● ceny transferowe, ● opłaty za usługi menedżerskie i opłaty licencyjne, ● manipulowanie terminami płatności, ● płatność dywidend, ● spłaty pożyczek, ● ustalenie relacji kapitału własnego do kapitału obcego, ● wystawianie faktur w różnych walutach, ● utworzenie centrów refakturujących”.

Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej stosują coraz bardziej wyrafinowane strategie globalne, których przykłady znajdujemy w wielu opracowaniach⁵⁾. Często kraje goszczące nie są przygotowane ustawodawczo do przeciwdziałania praktykom, które są dla tych krajów bardzo niekorzystne. Wynika to również z błędów w polityce gospodarczej.

Problematyka inwestycji zagranicznych, wzajemnych relacji inwestora zagranicznego i kraju goszczącego znalazła swoje odbicie również w badaniach przeprowadzonych w kilku ośrodkach naukowych w Polsce. Jednym z nich były badania przeprowadzone w regionie łódzkim. Miały one na celu określenie stopnia przygotowania polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania na europejskim rynku w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej⁶⁾. W ramach tych badań została podjęta problematyka szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem w polskiej gospodarce przedsiębiorstw zagranicznych – biorąc pod uwagę zarówno punkt widzenia inwestorów zagranicznych, jak i interesy kraju goszczącego, a więc Polski, ponieważ badaniami objęto zarówno spółki z udziałem kapitału zagranicznego (przeważnie 100%), jak i polskie przedsiębiorstwa reprezentujące różne formy własności (łącznie około 40 przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie łódzkim).

Okazało się, że czynnikami skłaniającymi kapitał zagraniczny do inwestowania w Polsce są:

- brak w Polsce przedsiębiorstw (w danej gałęzi, branży) o dostatecznie wysokim poziomie techniczno-technologicznym,
- bliskość państw należących do WNP,
- relatywnie duża chłonność polskiego rynku, tańsza siła robocza,
- akcesja Polski do UE,
- dość dobrze rozwinięta infrastruktura (ten czynnik miał znaczenie dla zlokalizowania inwestycji w regionie łódzkim jako miejscu przewidywanej lokalizacji autostrad).



Jednocześnie inwestorzy zagraniczni wskazywali na wiele czynników negatywnie oddziałujących na gotowość firm zagranicznych do inwestowania w Polsce. Należały do nich:

- długi czas załatwiania potrzebnych formalności, nieprzychylnie traktowanie inwestorów ze strony urzędników, wymuszanie spełniania wyższych wymagań w zakresie ochrony środowiska i certyfikatów jakościowych, obowiązków sprawozdawczych wobec kraju goszczącego w stosunku do ich polskich konkurentów, dużo kontroli,
- duża zmienność prawa (podatkowego, celnego, w zakresie prowadzenia ewidencji gospodarczej) i jego nieprecyzyjność (brak szczegółowych regulacji dotyczących zasad obrotu gospodarczego, a zwłaszcza wyszczególnienia obowiązków stron występujących w obrocie),
- nierzetelność niektórych polskich kontrahentów (brak ciągłości i terminowości dostaw, nieprzestrzeganie umownych terminów płatności),
- kłopoty związane z zatrudnianiem polskich pracowników (brak odpowiedzialności kierownictwa średniego szczebla, zarządzanie autokratyczne, niska kultura organizacyjna),
- ogólnie słaba ocena polskiej gospodarki i jej perspektyw rozwojowych,
- słabe tempo budowy dróg, przy ogólnym niedorozwoju ich sieci,
- zbyt mocna pozycja związków zawodowych,
- brak stabilizacji społecznej i politycznej kraju.

Mimo zastrzeżeń do kadry kierowniczej inwestorzy zagraniczni dobrze oceniają polskich pracowników, zwracając uwagę na ich solidne przygotowanie zawodowe, chęć ciągłego podnoszenia kwalifikacji, dużą innowacyjność i zaangażowanie w pracę oraz samodyscyplinę w wykonywaniu powierzonych im obowiązków.

Do podstawowych korzyści, związanych z wprowadzeniem kapitału zagranicznego do Polski, zaliczono fakt, że wejście już chociaż jednego przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym do określonej gałęzi lub branży przemysłu w Polsce (lub do innego sektora gospodarki) powoduje zmiany w sposobie działania konkurencyjnych wobec niego polskich przedsiębiorstw. Oczywiście skala reakcji była uzależniona od finansowych, organizacyjnych i personalnych możliwości polskich przedsiębiorstw. W dużym stopniu reakcja polskich przedsiębiorstw polega na zastosowaniu tych rozwiązań, które zapewniają przedsiębiorstwom zagranicznym wysoką wydajność pracy, rentowność i elastyczność w działaniu. Polskie przedsiębiorstwa zwiększały bowiem swoje możliwości konkurencyjne poprzez:

- wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi zarządzania (*controlling*, *lean management*, *outsourcing*, *outplacement*, kompleksowe zarządzanie jakością i uzyskiwanie norm ISO itp.),
- pozyskiwanie środków na nowe inwestycje w części ze środków finansowych uzyskiwanych dzięki dez-inwestycjom (dywestycjom),
- wprowadzanie nowoczesnych metod szkolenia pracowników,
- wykorzystywanie tanich zasobów siły roboczej, surowców oraz taniego transportu – najczęściej na wschód od Polski.

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzmocnienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest więc bardzo wyraźny. Wzrasta bowiem

poziom oferty rynkowej w tych sektorach (gałęziach, branżach) polskiej gospodarki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa zagraniczne (dzięki ich działaniom modernizacyjnym, a także poprawiającym wydajność, jakość, rentowność), z drugiej zaś strony występuje (czasem silniejsza, czasem słabsza) reakcja polskich przedsiębiorstw, których działalność inwestora zagranicznego mobilizuje do poprawy konkurencyjności.

Jednocześnie wyniki badań wskazywały na pewne niebezpieczne tendencje, które występowały w działaniu niektórych inwestorów zagranicznych:

- prowadzenie interesów w obcym kraju w ten sposób, aby w każdej chwili można było zakończyć działalność gospodarczą,
- próby zainwestowania jak najmniejszej sumy pieniędzy, z nadzieją na bardzo szybki i możliwie jak najwyższy zwrot zainwestowanego kapitału (czego dowodem jest mała liczba inwestycji typu *greenfield*),
- traktowanie inwestycji zagranicznej jako sposobu na zlikwidowanie uciążliwego lokalnego konkurenta,
- lekceważący stosunek do zatrudnionych na miejscu pracowników, lokalnych kontrahentów, potencjalnych lokalnych kapitałodawców,
- domaganie się coraz większego wsparcia ze strony rządu lub władz regionalnych kraju goszczącego (wymagania związane z gwarancjami kredytowymi, sfinansowaniem części inwestycji, przygotowaniem infrastruktury, ustaleniem symbolicznej ceny za przejmowane grunty, budynki, maszyny itp.),
- sprowadzanie funkcji polskich filii do funkcji o charakterze pomocniczym, logistyczno-magazynowym lub związanych z produkcją we wstępnych fazach procesu wytwarzania, najczęściej o małej zyskowności.

Generalnie jednak badania wykazały bardzo ważną rolę bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie modernizowania i unowocześniania naszej gospodarki. Dzięki nim następuje proces dynamizowania działalności określonych sektorów, gałęzi i branż; przenikają do Polski nowe technologie, nowe koncepcje organizacyjne, daleko idące zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Inwestycje zagraniczne oraz akces Polski do Unii Europejskiej zmuszają polskie przedsiębiorstwa do zwiększania swojej konkurencyjności, co daje pozytywny efekt w całej gospodarce. Jeśli jednak chcemy, aby inwestowało w Polsce więcej poważnych inwestorów, Polska przede wszystkim musi poprawić swoją wiarygodność jako miejsce inwestowania.

prof. nadzw. dr hab. Jerzy Różański
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- ¹⁾ Na przykład S. SCHOPPE, *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, Oldenbourg, München, Wien 1998.
- ²⁾ S. SCHOPPE, *op.cit.*
- ³⁾ M. PERLITZ, *Internationales Management*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2000.
- ⁴⁾ A. BUCKLEY, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, PWN, Warszawa 2002.
- ⁵⁾ A. ZORSKA, *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- ⁶⁾ Wyniki badań związanych z realizacją projektu KBN 1H2CO4517 opublikowano w pracy zbiorowej pod red. W. KWIATKOWSKIEJ, *Procesy dostosowawcze w gospodarce polskiej w kontekście integracji z Unią Europejską*, cz. II, SWSPiZ, Absolwent, Łódź 2002. Artykuł omawia wyniki badań podzespołu kierowanego przez J. RÓŻAŃSKIEGO.

Macierz celów i środków

Marek Ćwiklicki

Uwagi wstępne

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie charakterystyki macierzy celów i środków (*target/means matrix*) oraz ukazanie jej zastosowań. Można ją zdefiniować jako technikę ustalania zależności pomiędzy celami i środkami oraz określania sposobu ich kontroli.

Prezentowana macierz jest odmianą macierzy typu L, w której porównuje się dwa różne zbiory danych. Przyjęte wymiary – cele i środki – sprawiają, że macierz ta jest z powodzeniem wykorzystywana w metodzie *hoshin kanri* jako narzędzie wspomagające wybór celów do realizacji i przygotowanie monitorowania strategii.

Warto w tym miejscu wyjaśnić najważniejsze terminy pojawiające się w opisie tej techniki. Cel (*target*) to oczekiwane wyniki, takie na przykład jak: redukcja kosztów, obniżenie poziomu braków itp. Natomiast środki (*means*) to wytyczne osiągnięcia celu, na przy-

kład: analiza procesu, promowanie standaryzacji itp. Zestawienie celów i środków znajduje swój wyraz w polityce przedsiębiorstwa, a metodyczne jej rozwinięcie dokonuje się właśnie w metodzie *hoshin kanri* [Akao 1991, s. 5–6, 8].

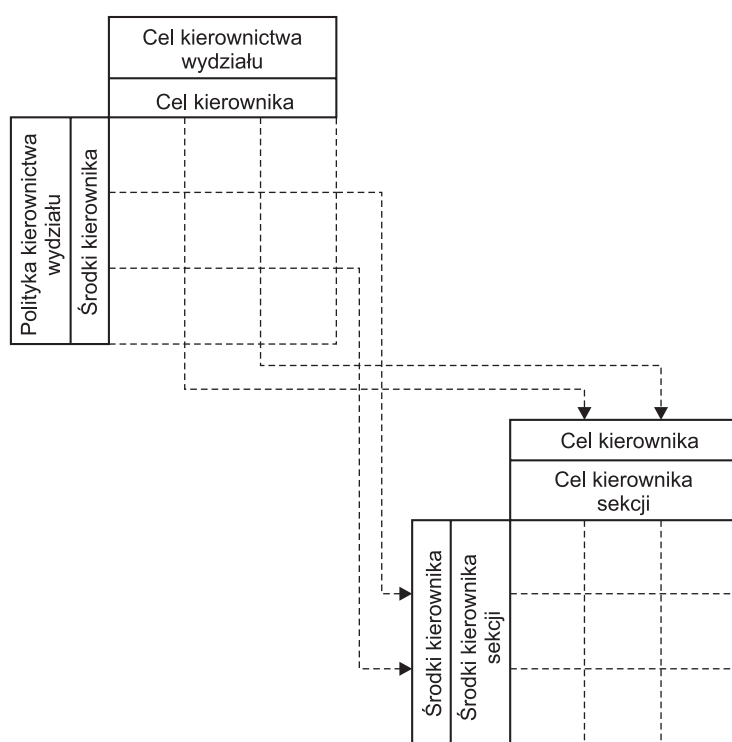
Przesłanki powstania macierzy celów i środków

Macierz celów i środków została opracowana pod koniec lat 70. XX w. przez Yoji Akao, popularyzatora kontroli jakości w Japonii. Pionierskie jej zastosowanie nastąpiło w Kobayashi Kosei, japońskim przedsiębiorstwie branży kosmetycznej [Akao 1991, s. 82, 138].

Stworzenie macierzy celów i środków związane było z pozytywnymi rezultatami zastosowań macierzy w metodzie QFD (*Quality Function Deployment*). O tym pokrewieństwie świadczy **definicja QFD sensu stricto** autorstwa S. Mizuno, którą można przetłumaczyć na język polski jako **stopniowe rozwinięcie funkcji¹⁾ urzeczywistniające jakość poprzez systematyzację celów i środków** [Mizuno, Akao 1978, cyt. za: Akao 1997 i Akao, Mazur 2003].

Ponadto główne narzędzie metody QFD – diagram jakości – znane w literaturze angielskiej jako „dom jakości” (*House of Quality*), zawiera potencjalne oczekiwania *O* (co), które można zaspokoić za pomocą różnych możliwych rozwiązań (S_1, S_2, \dots, S_n) (jak). Aby sprawdzić, które z rozwiązań jest najlepsze, w macierzy dokonuje się ich porównania z oczekiwaniami. Na przecięciu wierszy (co) i kolumn (jak) ustala się korelacje, na podstawie których dokonuje się oceny adekwatności poszczególnych rozwiązań [Vigier 1992, s. 17–18]. Podobieństwo schematu co? – jak? zarówno dla diagramu jakości, jak i macierzy celów podkreśla ich wspólny rodowód.

Y. Akao uważał, że dla kierowników znajomość zależności pomiędzy celami a środkami jest niezbędna do ustalania kluczowych elementów kontroli [King 1989, s. 5–1]. Rozwinięcie dokonywane jest za pomocą wykresu Ishikawy i/lub diagramu drzewa.



Rys. 1. Schemat rozwinięcia celów i środków

Źródło: [Akao, s. 11]

W odniesieniu do celów i środków zbadanie ich zbieżności pozwala sprawdzić stopień wystarczalności środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, do realizacji ustalonych celów. Zdaniem Y. Akao takie „połączenie” celów i środków jest jedynym sposobem na jednoczesne ich rozwinięcie. Ponadto analiza ich wzajemnej korelacji umożliwia dekompozycję celów i środków na niższe szczeble organizacji (zob. rys. 1) [Akao 1991, s. 8–9].

Tok postępowania w opracowaniu macierzy celów i środków

Dane wejściowe do macierzy celów i środków (zob. rys. 2) otrzymuje się dzięki zastosowaniu diagramów drzewa. Rozwinięcie ogólnych zapisów pozwala na wygenerowanie nawet dużej liczby celów i środków o wyższym stopniu szczegółowości.

Główna polityka	Cele (Co)	
Środki (Jak)	Relacje	Kontrola
	Kontrola	

Rys. 2. Schemat macierzy celu/środków

Źródło: opracowanie własne na podstawie [King 1989, s. 5-5].

Następnie w macierzy odnotowuje się siłę zależności pomiędzy tymi celami (co trzeba osiągnąć) umieszczonymi w kolumnach a środkami²⁾ (jak osiągnąć cele), umieszczonymi w wierszach, za pomocą symboli graficznych. Najczęściej stosuje się następujące oznaczenia:

- ⊙ (podwójny okrąg) – silna zależność,
- ○ (okrąg) – zależność,
- △ (trójkąt) – możliwa zależność.

W dalszej kolejności określa się elementy kontroli, takie jak: numer ewidencyjny, sposób kontroli (miernik) i sposób prezentacji wyników kontroli (rys. 3). I tak, numeracja dziesiętna odpowiada numeracji z diagramu drzewa, miernik odnosi się do wybranego celu i środka, a wybór formy prezentacji wyników uzależniony jest od zbieranych danych (np. liczba uczestników na kursach technicznych pokazywana jest za pomocą wykresu liniowego).

Ocena zastosowań macierzy celów i środków

Macierz celów i środków pozwala na wyjaśnienie związków pomiędzy wieloma celami i środkami [Akao 1991, s. 82]. Ponadto, zdaniem Y. Akao, za pomocą tej techniki dostrzec można obustronne relacje przyczynowo-skutkowe między rozwiniętymi celami a środkami. Systematyczna dekompozycja (por. rys. 1) wzmacnia spójność działań realizowanych na różnych szczeblach zarządzania. Związki te są widoczne zwłaszcza po dokonaniu analizy funk-

cjonowania przedsiębiorstwa w roku wcześniejszym. Dlatego też, chcąc upewnić się, że ustalone cele mają zabezpieczenie w formie odpowiednich środków, konieczne jest sprawdzenie tego za pomocą prezentowanej techniki. Znajomość skutków realizacji podobnych działań w latach przeszłych pozwala zmniejszyć potencjalne ryzyko niepowodzenia w planowanym okresie. To właśnie na podstawie wyników korelacji w macierzy następuje ustalenie planu działania [Akao 1991, s. 140].

Możliwa jest także dalsza dekompozycja macierzy środków i celów. Wtedy przygotowanie środków do realizacji celów z macierzy prymarnej może stać się celem w kolejnej macierzy. Dalsze rozwinięcie macierzy przebiega podobnie jak w metodzie *hoshin kanri* czy QFD. *Nota bene hoshin kanri* jest niekiedy porównywane do kontroli celów i środków.

Macierz celów i środków powinna posiadać swoje go właściciela. Jeśli przygotowana jest dla kierownika, to wtedy otrzymuje on możliwość ustalenia własnych mechanizmów kontroli.

Ograniczeniem stosowania macierzy celów i środków jest czasami intuicyjne określenie siły zależności pomiędzy porównywanymi parametrami. Dlatego też nie należy jej stosować bezkrytycznie.

Z tego punktu widzenia prezentowana technika jest narzędziem samooceny i analizy osobistych celów. Jest ona zatem przydatna do strukturyzacji myślenia i dokumentowania rozważań. Dzięki niej osiąga się wybór najlepszego celu i najlepszych środków ich osiągnięcia. Otrzymane wyniki mogą stanowić podstawę do dalszego rozwinięcia np. z wykorzystaniem techniki *catchball* [zob. Ćwiklicki 1999].

Dokonując podsumowania opisów zastosowań macierzy autorstwa Y. Akao i B. Kinga można wskazać na następujące zalety tej techniki:

- ułatwia opracowanie mechanizmów kontroli;
- ukazuje powiązania celami strategicznymi a procesami realizowanymi w organizacji;
- pomaga w przeprowadzeniu analizy dostępnych środków na potrzeby realizacji wybranych celów;
- umożliwia ustalenie celów dla niższych szczebli zarządzania.

Bez wątpliwości macierz celów i środków zasługuje na uwagę z powodu uzyskania ciekawych zestawień zróżnicowanych danych. Dzięki nim kierownicy uzyskują dodatkowe wsparcie w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasu. Jednakże, jak zaleca D.L. Kimbler, lepiej jest opracować kilka prostych macierzy niż jedną z dużą liczbą danych [1993, s. 28].

dr Marek Ćwiklicki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ W przedstawionej definicji słowo „funkcja” rozumiane jest w sensie czynnościowym i odnosi się do etapów procesów biznesowych.

²⁾ Do ich określenia stosuje się najczęściej zespołowe metody rozwiązywania problemów.

CELE
(wykres rozwinięcia celów)

Polityka: Lepsze rozwiązywanie problemów

mocna zależność
 zależność
 możliwa zależność

	Zmniejszenie błędów w rozwiązywaniu problemów				Numer identyfikacyjny	Miernik	Sposób prezentacji wyników	
	1.1. Zwiększenie poziomu edukacji o zmiennych	1.2. Zwiększenie umiejętności rozwiązywania problemów	1.3. Praca nad właściwymi problemami	1.4. Utrzymanie poprawy po sukcesie				
ŚRODKI (wykres rozwinięcia polityki)	1. Edukacja							
	1.1. Nauka czytania	△	△	△		M1.1	liczba osób na danym poziomie	histogram
	1.2. Nauka matematyki	○	○	△		M1.2	liczba osób na danym poziomie	histogram
	1.3. Nauka techniki	○	○	○		M1.3	liczba uczestników kursu	wykres liniowy
	1.4. Nauka teorii zarządzania Deminga	⊙		⊙	○	M1.4	liczba uczestników kursu	wykres liniowy
	1.5. Nauka <i>Total Quality Management</i>	⊙	⊙	⊙	⊙	M1.5	liczba uczestników kursu	wykres liniowy
	2. Szkolenia							
	2.1. Nauka i rozwinięcie umiejętności rozwiązywania problemów	○	⊙	⊙	△	M2.1	liczba uczestników kursu	wykres liniowy
	2.2. Zastosowanie wyuczonych umiejętności do rozwiązywania problemów	⊙	⊙	⊙	△	M2.2	liczba rozwiązywanych problemów	wykres liniowy
	3. Standaryzacja							
	3.1. Osiągnięcie przełomowej poprawy	○	○	○	△	M3.1	liczba wdrożonych sugestii	wykres liniowy
	3.2. Identyfikacja procedur	○	○	△	○	M3.2	liczba przeglądów w danym okresie	wykres liniowy
	3.3. Procedury dokumentacji	○	○	△	⊙	M3.3	liczba dokumentów bieżących	wykres liniowy
	3.4. Zastosowanie cyklu SDCA	⊙	⊙	○	⊙	M3.4	liczba bieżących procedur	wykres kołowy
	Numer identyfikacyjny		T1.1	T1.2	T1.3	T1.4		
Miernik		liczba uczestników w podstawowym QMC	liczba korzystających z 7 narzędzi QC	% czasu pracy nad systemem	liczba powtarzających się problemów			
Sposób prezentacji wyników		wykres liniowy	wykres liniowy	wykres liniowy	wykres liniowy			

Rys. 3. Uzpełniona macierz celów i środków

Źródło: [King 1989, s. 5-3, 5-5].

BIBLIOGRAFIA

[1] AKAO Y. (1997), *QFD: Past, Present and Future*, International Symposium on QFD;97, Linköping.
 [2] AKAO Y. red. (1991), *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Cambridge MA: Productivity Press.
 [3] AKAO Y., MAZUR G., *The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future*, „The International Journal of Quality & Reliability Management”, vol. 20, nr 1, s. 20–35.
 [4] ĆWIKLIICKI M. (2000), *Łap piłkę, czyli o korzyściach z uzgadniania strategii z pracownikami*, „Personel”, 1–31 lipca.

[5] KIMBLER D.L. (1993), *Operational Planning Going Beyond PERT with TQM Tools*, „Industrial Management”, wrzesień–październik, s. 26–29.
 [6] KING B. (1989), *Hoshin Planning: The Development Approach*, Methuen MA, Goal/QPC.
 [7] MIZUNO S., AKAO Y. (1978), *Quality Function Deployment: A Company Wide Quality Approach* (wyd. w języku japońskim), JUSE Press, Tokio.
 [8] VIGIER M. (1992), *La Pratique du Q.F.D. (Quality Function Deployment)*, Les Editions d’Organisation, Paris.

Zastosowanie metody *critical chain scheduling* (CCS) w przedsiębiorstwach budowlanych

Agata Czarnigowska, Piotr Jaśkowski, Anna Sobotka

Wstęp

Harmonogramowanie i sterowanie realizacją procesów stanowią podstawowe elementy zarządzania przedsiębiorstwem [3]. Jakkolwiek metody planowania przedsięwzięć rozwijane są od kilkudziesięciu lat, powstają metody coraz dokładniej odwzorowujące warunki realizacji planowanej budowy, coraz lepsze w użytkowaniu, skomputeryzowane itd., to praktyka realizacji przedsięwzięć wskazuje na szybką dezaktualizację harmonogramów, niedotrzymywanie ustalonych terminów realizacji poszczególnych procesów i terminów końcowych. Jest wiele przyczyn takiego stanu, związanych nie tylko z niedoskonałością metod szacowania czasów trwania procesów, oddziaływaniem zjawisk losowych, ale też z niedoskonałością metod, a właściwie metodologii planowania organizacji pracy i zarządzania. Nowe podejście, bazujące na socjotechnicznych zasadach organizacji pracy przedstawił w 1992 r. Goldratt [1]. Jego koncepcja łańcuchów krytycznych decydujących o przebiegu budowy, bazująca na teorii ograniczeń (*theory of constraints* – TOC), jakkolwiek krytykowana, znalazła uznanie wielu badaczy i zastosowanie praktyczne, także w dziedzinie projektowania realizacji przedsięwzięć budowlanych [8].

W artykule przedstawiono krótkie omówienie istoty tej metody, zwanej CC/BM (*critical chain scheduling and buffer management* [2]) lub CCPM (*critical chain construction project* [5]), z uwagi na fakt, że nie jest ona powszechnie znana i stosowana w praktyce w Polsce. Przedstawiono przykład wykorzystania tej metody do harmonogramowania przedsięwzięcia budowlanego. Przyniesiono także krytyczną analizę tej metody w odniesieniu do warunków realizacji przedsięwzięć budowlanych, a następnie zaprezentowano koncepcję udoskonalenia metody harmonogramowania łańcucha zadań krytycznych (używając dalej w tekście artykułu nazwy tej metody, w skrócie CCS).

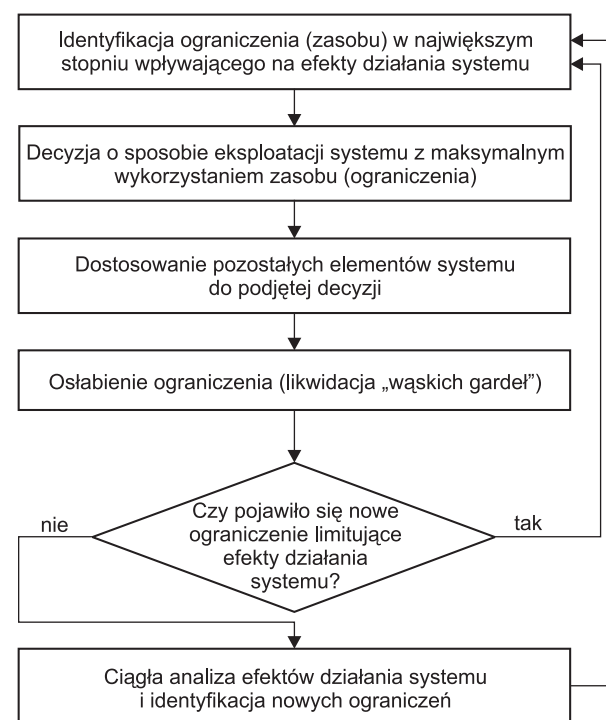
Teoria ograniczeń w harmonogramowaniu przedsięwzięć

Realizacja przedsięwzięcia odbywa się często w warunkach ryzyka i niepewności (np. zmiana zakresu projektu, błędy w zarządzaniu, zatory płatnicze, nieprzychylny warunki atmosferycz-

ne, trudności w koordynacji pracy zasobów w skali całego przedsiębiorstwa) [1, 3, 4, 7]. Mimo to harmonogram przedsięwzięcia na każdym etapie projektowania (przygotowanie oferty, organizowanie i kierowanie operatywne), przy ograniczonych zasobach wykonawczych, powinien zapewniać:

- minimalizację czasu realizacji przedsięwzięcia,
- minimalizację kosztów lub nieprzekroczenie zaplanowanego budżetu,
- dużą niezawodność dotrzymania ustalonego terminu końcowego.

Klasyczne metody harmonogramowania (CPM/PERT) nie pozwalają na satysfakcjonującą realizację wymienionych celów łącznie. W związku z tym podjęto prace nad zastosowaniem i rozwojem metod oraz algorytmów numerycznych do rozwiązania wyżej wymienionych problemów, ujmowanych jako zagadnie-



Rys. 1. Etapy doskonalenia systemu (zarządzania systemem) według TOC

nia z dziedziny badań operacyjnych i teorii systemów. Od lat 90. podejmowane są próby zastosowania do harmonogramowania produkcji teorii ograniczeń TOC [1, 2, 5, 6, 7, 8].

Teoria ograniczeń rozwija techniki zarządzania w aspekcie ciągłego doskonalenia systemów (przedsiębiorstwa, przedsięwzięcia), pozwalające na ich analizę oraz projektowanie, a także odkrywanie i usuwanie ich ograniczeń na drodze do osiągnięcia wyznaczonych celów. Aparat ten zastosowano do zarządzania przedsiębiorstwami w takich dziedzinach, jak: budowanie strategii, sterowanie produkcją, optymalizacja zarządzania w łańcuchu dostaw. Teoria ograniczeń zakłada, że każdy system posiada ograniczenia, które wpływają na efektywność jego działania. Projektowanie systemów i ich ciągłe doskonalenie zgodnie z TOC powinno być realizowane według następującej pięciopiętowej procedury (rys. 1).

Aplikacja teorii ograniczeń do zarządzania przedsięwzięciami znana jest jako metoda łańcucha krytycznego (*critical chain scheduling/project management*) i zarządzania buforami (*buffer management*) [1, 6, 7, 8].

Metoda łańcucha krytycznego

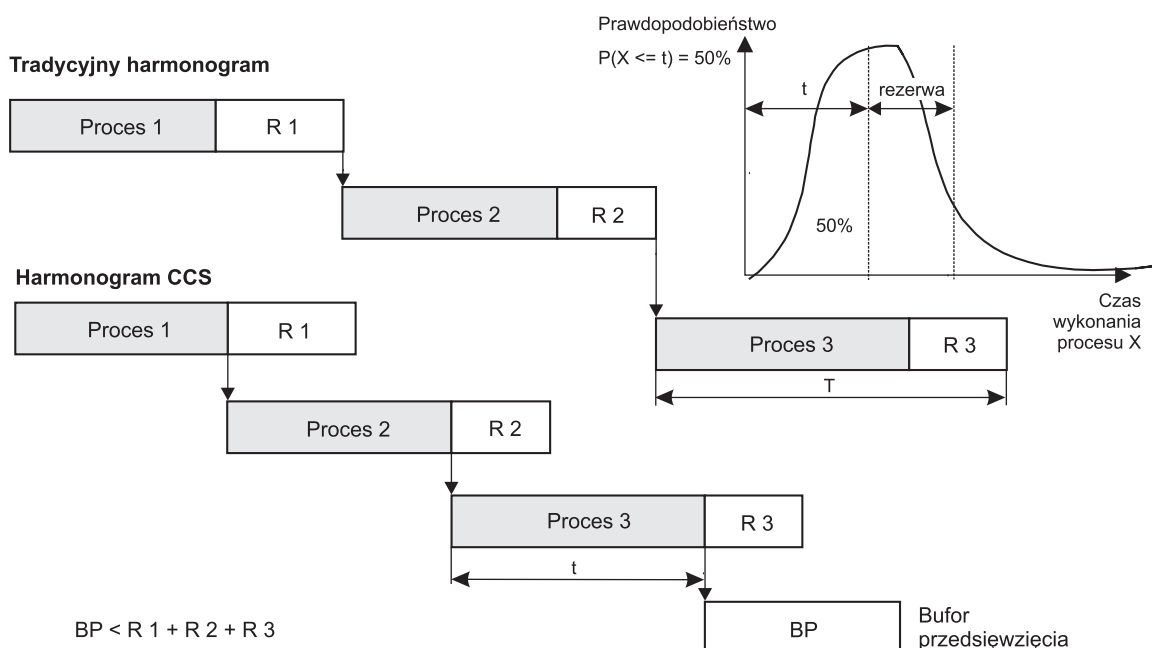
L łańcuch krytyczny definiowany jest jako zbiór kolejno wykonywanych procesów w modelu sieciowym determinujących czas realizacji całego przedsięwzięcia. Kolejność ich realizacji wynika z zależności technologicznych oraz dostępności zasobów (zależności organizacyjnych).

Zarządzanie przedsięwzięciem zgodnie z teorią ograniczeń powinno być realizowane zgodnie ze schematem przedstawionym na rys. 1, czyli według następujących etapów [1, 8]:

- Identyfikacja łańcucha krytycznego decydującego o czasie realizacji przedsięwzięcia.

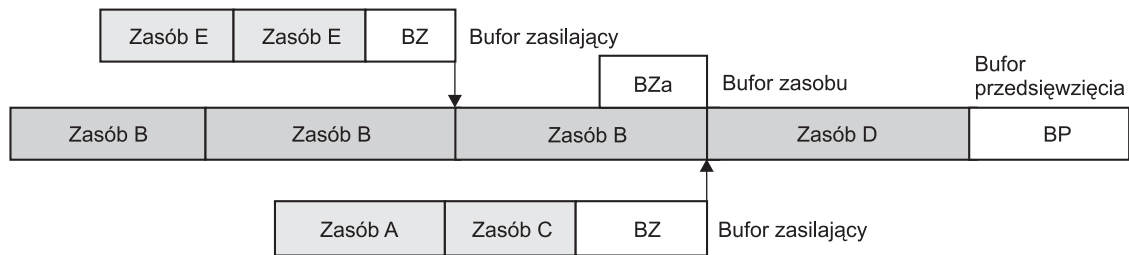
- Ustalenie najkrótszego terminu zakończenia przedsięwzięcia, możliwego do dotrzymania przy istniejących ograniczeniach w dostępności zasobów. Zwiększenie niezawodności dotrzymania terminu końcowego i skrócenie czasu realizacji przedsięwzięcia uzyskuje się poprzez skrócenie czasów wykonania zadań (przyjmując poziom prawdopodobieństwa dotrzymania oszacowanego czasu równy 50%, likwidując indywidualne rezerwy procesów), i umieszczenie jednego buforu (zapasu) czasu na końcu łańcucha krytycznego (buforu przedsięwzięcia) (rys. 2). Terminy rozpoczęcia procesów niekrytycznych planuje się wstępnie w najpóźniejszych możliwych terminach. Umożliwia to dodatkowo zmniejszenie kosztów kapitału zamrożonego w produkcji w toku i zwiększenie efektywności przedsięwzięcia.

- Odpowiednie zaprojektowanie terminów realizacji procesów nie tworzących łańcucha krytycznego w taki sposób, aby nie zakłóciły one przebiegu wykonywania procesów krytycznych. Dokonuje się tego poprzez wprowadzenie do modelu sieciowego dodatkowych buforów zwanych zasilającymi – na końcu dróg „dochodzących” do łańcucha krytycznego. Ze względu na to, że do wykonania poszczególnych procesów z łańcucha krytycznego niezbędne mogą być różne zasoby, nieprzerwaną realizację tych procesów warunkuje dostępność zasobów nie tylko w zaplanowanych terminach. W przypadku wcześniejszego zakończenia procesów poprzedzających, nowe rodzaje zasobów do wykonania następnych zadań powinny być dostępne w wcześniejszych terminach (z wyprzedzeniem). Sygnalizowanie wcześniejszego zapotrzebowania na zasoby krytyczne umożliwiają dodatkowe bufony zasobów. Wszystkie bufony (przedsięwzięcia BP, zasilające BZ i zasobowe BZa – rys. 3) wprowadzane są do modelu sieciowego jako czynności fikcyjne, nie angażujące zasobów, ale o ustalonym czasie trwania.



Rys. 2. Tradycyjny harmonogram i idea harmonogramu w metodzie CCS





Rys. 3. Lokalizacja buforów czasu w harmonogramie według metody CCS

■ Taka struktura harmonogramu pracy zasobów zwiększa szanse dotrzymania (i skrócenia) terminu końcowego realizacji przedsięwzięcia. Kontrola w fazie realizacji polega na obserwacji aktualnej wielkości buforów czasu, stopnia ich wykorzystania i, w przypadku zagrożenia wystąpienia opóźnień, na podejmowaniu działań korygujących (np. aktualizacja planu, zwiększenie tempa pracy, przypisanie dodatkowych zasobów, praca w nadgodzinach). Działania te określone są jako zarządzanie buforami.

■ Kontrola przebiegu realizacji przedsięwzięcia (identyfikacja nowych ograniczeń i warunków) oraz ewentualna aktualizacja planów zapewniają dotrzymanie terminów dyrektywnych (umownych).

Harmonogramowanie przedsięwzięć według koncepcji CCS wspomagają komercyjne systemy komputerowe (m.in. program ProChain współpracujący z MsProject, dostępny bezpłatnie do celów edukacyjnych na stronie www.prochain.com). Projektowanie realizacji przedsięwzięcia odbywa się w metodzie CCS według następującej procedury [1, 6, 7, 8]:

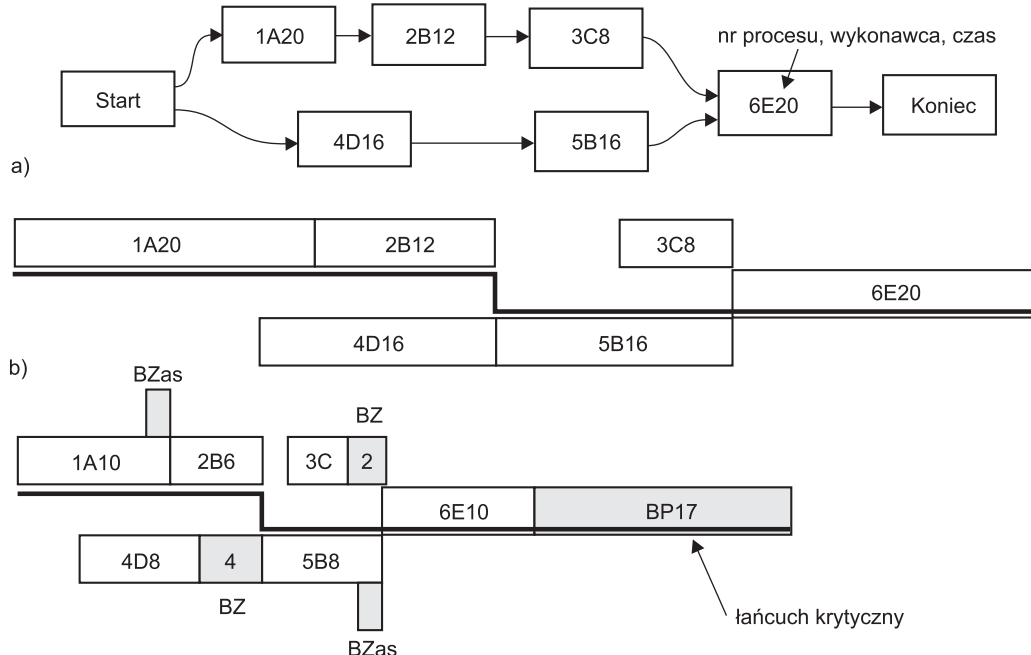
■ Budowa modelu – podział przedsięwzięcia na procesy, budowa grafu zależności kolejnościowych, usta-

lenie wykonawców, zapotrzebowania na zasoby oraz oszacowanie czasów realizacji procesów z odpowiednim zapasem bezpieczeństwa.

■ Utworzenie harmonogramu dopuszczalnego (uwzględniającego istniejące ograniczenia w dostępności zasobów) z najpóźniejszymi terminami rozpoczęcia procesów (rys. 4a). Identyfikacja łańcucha krytycznego – zbioru procesów, które determinują termin zakończenia realizacji przedsięwzięcia.

■ Redukcja czasów wykonania procesów w taki sposób, aby prawdopodobieństwo wykonania procesu w przyjętym terminie wynosiło założoną wartość (klasycznie według E.M. Goldratta – 50%, czemu odpowiada skrócenie czasów wykonywania procesów o połowę). Usunięte marginesy bezpieczeństwa agregowane są w postaci buforu przedsięwzięcia dodawanego na końcu łańcucha krytycznego jako dodatkowy proces pozorny (o określonym czasie trwania i braku zapotrzebowania na zasoby) – rys. 4b.

■ Wstawienie buforów zasilających na końcach łańcuchów niekrytycznych, dochodzących do procesów krytycznych (rys. 4b). W przypadku, gdy bufor zasilający jest większy od istniejącego zapasu czasu (real-



Rys. 4. Idea harmonogramowania według CCS: a) harmonogram dopuszczalny dla najpóźniejszych terminów rozpoczęcia procesów, b) harmonogram według CCS

nego, wspólnego dla całej drogi niekrytycznej), twórcy metody zalecają jego skrócenie (bufor zasilający traktowany jest jako częściowo wykorzystany) lub przebudowę harmonogramu, czego wynikiem może być powstanie nowego łańcucha krytycznego.

■ Wstawienie buforów zasobowych w przypadku, gdy następuje zmiana zapotrzebowania procesów krytycznych na nowy zasób (rys. 4b). Bufory zasobowe mają postać procesów pozornych, nie są elementem łańcucha krytycznego, stanowią jedynie rodzaj ostrzeżenia – sygnału.

Wielkość buforu zasobowego nie wpływa na termin zakończenia realizacji całego przedsięwzięcia i w mniejszym stopniu decyduje o niezawodności harmonogramu (najczęściej przyjmowane są jednodniowe bufory zasobowe). W literaturze nie są jednak podawane jednolite zasady ustalania wielkości pozostałych buforów czasu. E.M. Goldratt zaleca, aby ich długość wynosiła połowę sumy zredukowanych zapasów (marginesów) bezpieczeństwa procesów leżących na łańcuchu zakończonym buforem (łańcuchu krytycznym w przypadku bufora przedsięwzięcia i drogach niekrytycznych przy obliczaniu bufora zasilającego). W programie ProChain istnieje możliwość wyboru jednego z następujących sposobów określania wielkości buforów:

- ustalona liczba dni – założona z góry przez projektanta,
- ustalona liczba dni plus założony procent sumy czasu wykonywania procesów tworzących dany łańcuch,
- ustalona liczba dni plus pierwiastek kwadratowy z sumy kwadratów zredukowanych rezerw czasu procesów w danym łańcuchu.

Na rysunku 6 przedstawiono harmonogram przykładowego przedsięwzięcia budowlanego, utworzony zgodnie z zasadami CCS. Przykład dotyczy budowy obiektu mieszkalnego wykonywanego w technologii szkieletu drewnianego. Dane do przykładu przedstawiono na rys. 5 (model sieciowy z zależnościami technologicznymi, czasy realizacji procesów oraz ich wykonawcy).

Krytyczna analiza metody CCS

Metoda CCS stosowana jest w praktyce wielu przedsiębiorstw przemysłowych na świecie i prezentowana w wielu publikacjach z dziedziny *Project Management* [1, 2, 5, 6, 7, 8]. Jakkolwiek wykorzystuje ona wiele wartościowych koncepcji (projektowanie i rozdział rezerwy czasu), posiada pewne niedociągnięcia [2, 5]. Szczególnej krytyce poddawane są następujące aspekty:

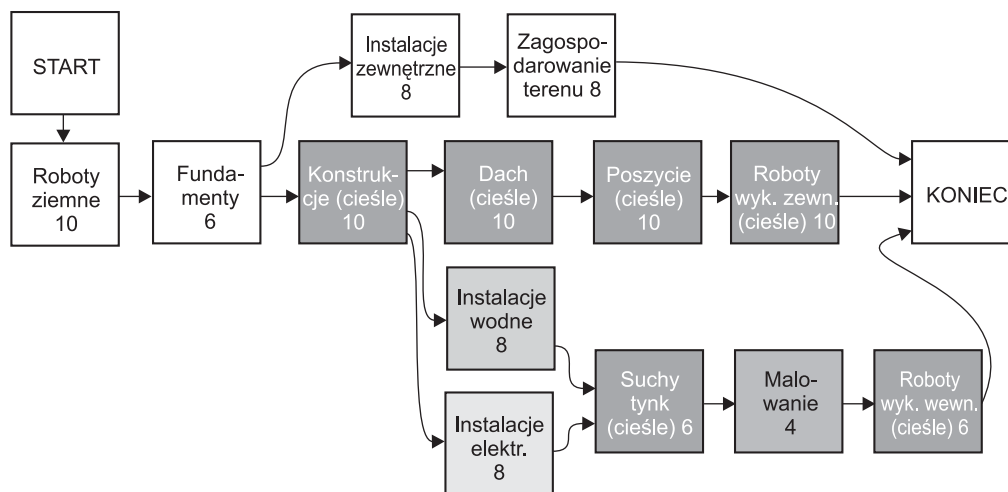
■ Tworzenie wstępnego (dopuszczalnego) harmonogramu odbywa się bez wykorzystania metod optymalizacyjnych. Metoda rozdziału zasobów ma wpływ na ostateczną postać harmonogramu, tym samym decyduje o czasie realizacji przedsięwzięcia (długości łańcucha krytycznego).

■ Dążenie do minimalizacji liczby robót w toku (przesuwanie terminu rozpoczęcia zadań niekrytycznych na najpóźniejszy możliwy termin) może powodować niekorzystną kumulację wydatków oraz ograniczać możliwość wprowadzania działań korygujących (np. poprawek) w przypadku wykrycia już w trakcie realizacji błędów projektowych bądź wykonawczych. Przyjęcie tego kryterium może powodować obniżenie jakości przedsięwzięcia.

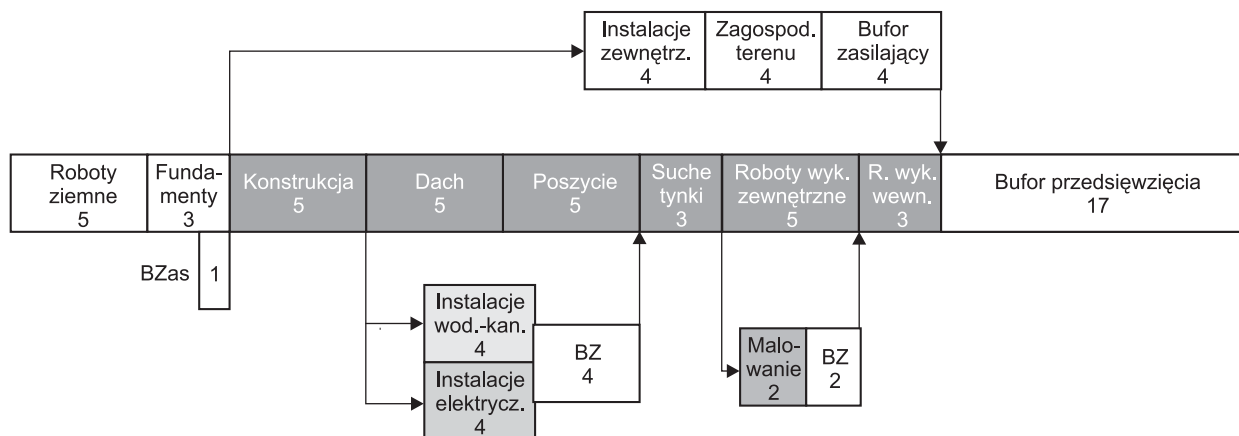
■ W metodzie nie uwzględniono innych istotnych kryteriów, np. maksymalizacji zaktualizowanej wartości netto (NPV), minimalizacji kosztów opóźnień poszczególnych zadań w stosunku do terminów wcześniej ustalonych, kosztów utrzymania zasobów w gotowości, czasu i kosztów poprawek.

■ Brak podstaw empirycznych przyjętych założeń w odniesieniu do sposobu szacowania i redukcji czasów wykonywania procesów oraz brak podstaw teoretycznych określania wielkości buforów czasu (nie uwzględniono m.in. wpływu równoległe przebiegających dróg lub wpływu „dochodzących” procesów krytycznych przy określaniu wielkości buforów zasilających).

■ Podatność na dezaktualizację ze względu na powstawanie konfliktów w dostępności zasobów. Bufo-



Rys. 5. Model sieciowy przedsięwzięcia (przykład). Poszczególnym wykonawcom przyporządkowano różne wypełnienie wierzchołków grafu



Rys. 6. Harmonogram realizacji przedsięwzięcia (przykład) sporządzony według zasad CCS

ry czasu reprezentowane są w postaci procesów pozornych (bez zapotrzebowania na zasoby).

■ Brak jednoznacznie ustalonych terminów realizacji procesów (procesy krytyczne rozpoczynane są bezpośrednio po zakończeniu swoich poprzedników). Utrudnia to procedury pozyskiwania i kontraktowania wykonawców.

Koncepcja wykorzystania buforów czasu nie jest nowa. Problem ten badał w Polsce m.in. K.M. Jaworski [3], który dowiódł istnienia pozytywnego wpływu zapasów czasu procesów niekrytycznych na niezawodność dotrzymania terminu końcowego. Może to uzasadniać celowość zastosowania koncepcji zarządzania buforami i metody łańcucha krytycznego w harmonogramowaniu przedsięwzięć również budowlanych. Jej implementacja do potrzeb budownictwa, ze względu na specyfikę produkcji budowlanej, wymaga dalszych badań i udoskonalień.

Podsumowanie

Stosowana w praktyce metoda harmonogramowania przedsięwzięcia powinna, w celu zwiększenia niezawodności projektu organizacji wykonania, ograniczać i uwzględniać negatywny wpływ zjawisk losowych na przebieg i efektywność działania.

W metodzie CCS zwiększenie niezawodności dotrzymania terminu końcowego realizacji przedsięwzięcia uzyskuje się poprzez odpowiednie zaprojektowanie czasów wykonania zadań oraz wielkości i lokalizacji buforów (rezerw) czasu. Jednakże należy pamiętać, że zasadniczy wpływ na zrealizowanie przedsięwzięcia według zaprojektowanego harmonogramu ma nieustanne monitorowanie realizacji, sprawdzanie, ile czasu zostało jeszcze do wykonania procesów w założonym terminie, lub jaka jest jeszcze rezerwa czasu w buforze. Dotyczy to zarówno procesów łańcucha krytycznego, jak i łańcuchów niekrytycznych.

Metoda CCS nie wyczerpuje wszystkich możliwości związanych z poprawą efektywności przedsięwzięcia. Dopiero połączenie tej koncepcji z metodami optymalizacyjnymi może stworzyć lepsze narzędzie harmo-

nogramowania przedsięwzięć z ograniczeniami zasobowymi (poszukiwanie najkrótszych ścieżek w planie sieciowym, maksymalizacja wielkości zapasów czasu dla ciągów procesów realizowanych przez jednego wykonawcę przy jednoczesnej minimalizacji czasu wykonania przedsięwzięcia, zapewnienie ciągłości pracy wykonawców, optymalny wybór wariantu technologii realizacji procesów, harmonizacja zadań w skali całego przedsiębiorstwa). Uwzględnienie tych aspektów w dalszych badaniach i wdrożenie udoskonalonej w ten sposób metody CCS do praktyki dostarczy menedżerom przedsięwzięć budowlanych potrzebne narzędzie do planowania i sterowania przedsięwzięciem w sposób konkurencyjny.

dr hab. inż. Anna Sobotka, prof. PL, dr inż. Piotr Jaśkowski, mgr inż. Agata Czarnigowska
Politechnika Lubelska

Wydział Inżynierii Budowlanej i Sanitarnej

BIBLIOGRAFIA

- [1] GOLDRATT E. M., *Critical Chain. Great Barrerinton*, MA: The North River Press, 1997.
- [2] HERROELEN W., LEUS R.L., *On the Merits and Pit Falls of Critical Chain Scheduling*, „Journal of Operations Management” 19 (2001), s. 559–577.
- [3] JAWORSKI K.M., *Metodologia projektowania realizacji budowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [4] PAWLAK M., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo PL, Lublin 2001.
- [5] RAZ T., BARNES R., DVIR D., *A Critical Look at Critical Chain Project Management*, „Project Management Journal” 34 (2003), grudzień 2003.
- [6] RAND G.K., *Critical Chain: the Theory of Constraints Applied to Project Management*, „International Journal of Project Management” 18 (2000), s. 173–177.
- [7] STEYN H., *Project Management Applications of the Theory of Constraints Beyond Critical Chain Scheduling*, „International Journal of Project Management” 20 (2002), s. 75–80.
- [8] YANG J.-B., *Applying the Theory of Constraints to Construction Scheduling. System-based Vision for Strategic and Creative Design*, Bontempi, Swets & Zeitlinger, Lisse 2003.

Krótką rozprawka o ryzyku i energii elektrycznej...

Dariusz Michalski

Ryzyko od zawsze towarzyszyło i będzie towarzyszyć naszemu życiu. Jest ono nieodłącznie związane z każdą działalnością, ukierunkowaną na osiągnięcie zaplanowanych wyników. Samo w sobie ryzyko nie jest niczym złym. Staje się jednak zagrożeniem w chwilach jego lekceważenia, sytuacjach niedoszacowania i niewłaściwego zarządzania lub wtedy, gdy stanowi element zaskoczenia. Uświadomienie sobie tego, co może przebiec odmiennie niż zakładamy, staje się jednym z kluczowych instrumentów w zapobieganiu problemom w przyszłości. Jest to bardzo ważne dla przedsiębiorstw elektroenergetycznych, gdyż liberalizacja ich rynku wpływa zasadniczo na wzrost niepewności odnośnie do ich przyszłych wyników.

Wprowadzenie mechanizmów konkurencji na rynku energii elektrycznej powoduje zasadniczą zmianę zasad działania podmiotów na nim funkcjonujących. Zmienia się filozofia biznesowa przedsiębiorstw elektroenergetycznych, której rezultatem jest w tym momencie dążenie do wzrostu ich efektywności. Jest ona jednak uzależniona od wyraźnego określenia kluczowych kompetencji i obszaru przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami rynku. Może to dotyczyć zarówno zagadnień *stricte* rynkowych, takich jak strategia produktu, cen, obsługi klientów, jak również unikalnych kompetencji w zakresie zarządzania relacjami z dostawcami oraz efektywności organizacyjnej.

Wzrastającego znaczenia, szczególnie w warunkach dynamicznych zmian rynkowych i nasilającej się konkurencji, nabiera w tej sytuacji zapewnienie bezpiecznej działalności przedsiębiorstwa poprzez utrzymanie jego płynności finansowej i stabilności funkcjonowania. Jest to istotne w przypadku uczestników rynku energii elektrycznej, którzy z uwagi na wyjątkową specyfikę towaru, jakim jest energia elektryczna, narażeni są na znaczną niepewność i wynikające z niej potencjalne straty. Tak więc kwestia bezpieczeństwa i ograniczenie pewnej dowolności podejmowania decyzji stanowi podstawę do formułowania strategii rynkowej i procedur regulujących działalność operacyjną.

Nowe warunki funkcjonowania uczestników rynku energii elektrycznej są bezpośrednio związane z powstaniem nowych ryzyk i zagrożeń, których poziomem nie można w prosty sposób zarządzać opierając się na dotychczas stosowanych narzędziach. Pociąga to za sobą konieczność budowy w przedsiębiorstwach nowego obszaru – scentralizowanego zarządzania ryzykiem. Zanim to jednak nastąpi, należy precyzyjnie określić, czym będzie się on zajmował. Pierwszym krokiem jest więc uświadomienie sobie, czym

tak naprawdę jest ryzyko. Oczywiście można bez końca rozwodzić się na temat definicji ryzyka, dlatego autor proponuje już na wstępie założyć, że ryzyko to możliwość wystąpienia niepożądanego wyniku.

Jako ryzyko można rozumieć niebezpieczeństwo, że zdarzenia i działania mające miejsce zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu, poprzez swoje oddziaływania mogą utrudniać bądź uniemożliwiać osiągnięcie strategicznych i operacyjnych celów organizacji. Ryzyko odnosi się więc do możliwości odstępstwa od sytuacji założonej i związane jest zawsze z możliwością pogorszenia oczekiwanych wyników finansowych.

Rozwijając powyższą myśl, można wskazać, że potocznie ryzyko wiąże się z wystąpieniem sytuacji niekorzystnej, tworzącej możliwość odchylenia od sytuacji założonej¹⁾. W większości przypadków, racjonalnie funkcjonując, dążymy do zabezpieczenia się od przyszłych ryzyk. W rezultacie inwestujemy w polisy ubezpieczeniowe lub inne instrumenty finansowe oraz tworzymy różnego rodzaju rezerwy, aby zabezpieczyć się przed niepewnym jutrem.

Ryzyko, będące konsekwencją niepewności przyszłych zdarzeń i ich następstw, wynika ze świadomości podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo. Dlatego należy dążyć do przewidywania negatywnych zjawisk, określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia, a także ich potencjalnych skutków, czyli możliwych strat. Podjęcie takiej aktywności w przedsiębiorstwie oznacza, że jego pracownicy starają się być w pełni świadomi ryzyka, jakie towarzyszy ich działalności, a ponadto są świadomi możliwości wyboru zabezpieczeń ograniczających dotkliwość ryzyka.

Ryzyko jest częścią każdej decyzji biznesowej

Nie ma mowy, aby powstający konkurencyjny rynek energii elektrycznej mógł być w tej kwestii jakimkolwiek wyjątkiem. Różnorodność i natężenie ryzyk, powstających w trakcie produkcji i handlu energią elektryczną, sprawiają, że problematyka zarządzania ryzykiem staje się istotną dla wszystkich uczestników tego rynku. Deregulacja i liberalizacja sprawiły, że ten sektor gospodarki wiąże się z olbrzymimi wyzwaniem dla osób zarządzających ryzykiem²⁾.

Oznacza to ogromne zmiany w funkcjonowaniu uczestników rynku energii oraz powstanie nowych warunków w zakresie ryzyka. Ważne jest jednak, aby zwrócić uwagę na następujący aspekt tej sytuacji. ➡

Na pierwszy rzut oka wszystko wydaje się oczywiste. Wszyscy znają specyfikę rynku, jego strukturę oraz potencjalne zagrożenia. Mimo to co jakiś czas opinia publiczna informowana jest o dramatycznych problemach finansowych firm funkcjonujących na zliberalizowanym rynku energii elektrycznej³⁾.

Dlaczego tak się dzieje? Może właśnie jednym z powodów takich sytuacji jest brak ostrożności i lekceważenie ostrzeżeń właściwych służb, a może wręcz brak właściwej wagi przykładanej przez niektóre przedsiębiorstwa do zarządzania ryzykiem.

Następuje dramatyczna zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw handlujących energią elektryczną. W momencie wprowadzenia konkurencji w ich działalności, dobro, jakim była do tej pory energia elektryczna, zmieniło status i stało się towarem, który uczestnicy konkurencyjnego rynku muszą obecnie kupować i sprzedawać na coraz bardziej zmiennym, a jednocześnie przejrzystym rynku.

Poszukiwanie sposobów ograniczania kosztów transakcji sprawia, że coraz większy udział w handlu posiadają elektroniczne platformy handlowe. Rozwijają one zestandaryzowane produkty, umożliwiają handel z dostawą w różnych okresach i dostarczają przejrzystej informacji o cenach rynkowych.

W ten sposób, po raz pierwszy poziom informacji o sytuacji na rynku oraz możliwości konkurowania nawet niewielkich przedsiębiorstw obrotu są zbliżone do tego, posiadanego przez wielkie koncerny elektroenergetyczne. Wykorzystanie internetu do realizowania transakcji opartych na ramowych umowach handlowych znacząco przyspiesza sam handel energią. Niestety, niesie to ze sobą również poważne zagrożenia znacznych wahań cen. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na zliberalizowanym rynku energii elektrycznej jest w takiej sytuacji stale związane z ryzykiem, z kolei podejmowanie ryzyka staje się warunkiem koniecznym osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Znaczenie zarządzania ryzykiem dla uczestników rynku energii elektrycznej

Dzisiejsze rynki są dalekie od teoretycznego modelu konkurencji doskonałej. Istnieje wiele obszarów funkcjonowania dostawców energii elektrycznej (od zagadnień związanych z regulacją rynku, przez niepewność co do uregulowań prawnych, aż po zmienność cen i możliwość bankructwa kontrahentów), które sprawiają, że zarządzanie ryzykiem staje się cennym ogniwem kierowania działalnością każdego uczestnika rynku energii elektrycznej. Przemiany w otoczeniu znajdują swe odbicie w przebudowie ich wewnętrznej struktury organizacyjnej. Jedną z takich rewolucyjnych zmian jest wdrożenie zintegrowanego zarządzania ryzykiem, centralizującego i rozwijającego procesy realizowane do tej pory przez różne komórki organizacyjne oraz wdrażającego nowe techniki identyfikacji, określania wartości i raportowania ryzyka.

Zadaniem zarządzania ryzykiem jest minimalizowanie niezabezpieczonego, nieoczekiwane i zbyt wysokiego ryzyka oraz maksymalizacja relacji wyników przedsiębiorstwa do podejmowanego ryzyka. Po-

winno ono dawać jasny obraz wszystkich ryzyk, na które narażone jest przedsiębiorstwo, informować, w jaki sposób jego portfele powinny zachowywać się w określonych sytuacjach oraz identyfikować instrumenty i techniki, które powinny być wykorzystane do zarządzania poziomem ryzyka. Proces ten powinien koncentrować się na kluczowych ryzykach mogących spowodować największe straty w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należy pamiętać jednak, że zarządzanie ryzykiem nie powinno niweczyć możliwości wykorzystywania szans, które niesie ze sobą konkurencyjny rynek.

Niestety, określanie poziomu ryzyka oraz jego raportowanie pozostaje jeszcze obecnie znacznym wyzwaniem dla większości uczestników rynku energii elektrycznej. Borykają się oni z ograniczonym dostępem do zasobów i kompetencji, które dotyczą zarówno braku danych, jak i wiedzy odnośnie do sposobów ich analiz. Jednakże bez względu na stopień zaawansowania zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, jego kierownictwo zmuszone jest do ciągłego podejmowania decyzji w warunkach ryzyka. Podstawą do podejmowania jakichkolwiek działań, mających prowadzić do ograniczania ryzyka, jest określenie wartości potencjalnych, niepożądanych odchyłeń od planowanych wyników, które to mogą być następstwem ryzyka. Jest to o tyle ważne, że dopiero precyzyjna informacja o poziomie przyszłego ryzyka pozwala określić dopuszczalne koszty jego ograniczania.

Wyniki oceny wartości ryzyka mają wpływ nie tylko na podejmowanie decyzji operacyjnych, ale także na strukturę kapitałową przedsiębiorstw. Na tej podstawie, zawiązując odpowiednio wysoki kapitał ryzyka, kierownictwo przedsiębiorstwa elektroenergetycznego może dążyć do zapewnienia jego nie zakłóconej wypłacalności i obniżenia przyszłego kosztu pozyskania niezbędnego kapitału.

Stabilizacja wyników finansowych przedsiębiorstwa, będąca efektem wdrożenia odpowiednich instrumentów zarządczych, prowadzących do unikania nieprzewidzianych strat, pozwala uzyskać poprawę ratingów finansowych u kontrahentów przedsiębiorstwa, co wpływa na poprawę warunków jego współpracy z otoczeniem i wzrost rentowności. Taka sytuacja prowadzi w efekcie do wzrostu wartości dodanej generowanej przez przedsiębiorstwo.

Ryzyko a tworzenie wartości

Zarządzania ryzykiem nie należy postrzegać wyłącznie w kategoriach analizy potencjalnych zagrożeń, czy nie zrealizowanych strat. Proces ten nie powinien skupiać się jedynie na identyfikacji i analizie ryzyka, ale być ściśle skorelowany z tworzeniem wartości w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym. Jego celem powinno więc być optymalizowanie relacji zwrotu z prowadzonej działalności i podejmowanego ryzyka.

Zrozumienie ryzyka związanego z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jest podstawą do zdefiniowania zagrożeń dla tworzonych w nim wartości, którą oceniają jego właściciele oraz potencjalni inwestorzy. Ma to szczególnie wpływ na ich wymagania odnośnie do kosztu kapitału, który decydują się oni powierzyć dostawcy ener-

gii elektrycznej. Inwestorzy analizują, czy wyniki finansowe przedsiębiorstwa są skorelowane z wysokością podejmowanego ryzyka oraz czy została zapewniona odpowiednia skuteczność zabezpieczenia ich interesów przez zarząd przedsiębiorstwa. Takie podejście sprawia, że kluczowego znaczenia nabiera pomiar wyników działalności z uwzględnieniem ryzyka, który powinien objąć kluczowe obszary biznesowe w przedsiębiorstwie. Wdrożenie zarządzania ryzykiem musi gwarantować wzrost wartości firmy oraz jej standingu finansowego, zapewniając uniknięcie nie zamierzonego wydatkowania środków finansowych i niszczenia wartości w jednostce gospodarczej.

Znajduje to swoje odzwierciedlenie w efektach procesu zarządzania ryzykiem. Optymalizacja relacji zwrot/ryzyko wpływa na alokację zasobów w przedsiębiorstwie. Zasoby są inwestowane w tych segmentach jego działalności biznesowej, które charakteryzują się największą stopą zwrotu w porównaniu do podejmowanego ryzyka. Poprzez wprowadzenie do kalkulacji cen kosztu kapitału, niezbędnego do zabezpieczenia wypłacalności przedsiębiorstwa, następuje z kolei ich powiązanie z rzeczywistym profilem ryzyka określonych transakcji. W efekcie koszt, a więc i cena, rosną wraz ze wzrostem ryzyka transakcji.

Ważne jest, aby organizacja, wykorzystując zaawansowane modele do szacowania ryzyka, nie zawierała wyłącznie płynącym z nich informacjom, gdyż są one jedynie częścią całego procesu zarządzania ryzykiem. Jeżeli jego celem jest rozpoznanie ryzyka, to raporty, bazujące jedynie na liczbach, mogą nie dostarczać wszystkich niezbędnych informacji, gdyż aby zapewnić efektywność zarządzania ryzykiem powinno się bazować na ciągłym dialogu wewnątrz przedsiębiorstwa, wspierającym proces podejmowania decyzji.

Oczywiście w wielu przypadkach jest to związane z zasadniczymi zmianami w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Objawiają się one demonstrowaniem zaangażowania najwyższego kierownictwa w troskę o profil ryzyka przedsiębiorstwa oraz ustalanie zasad, które będą spajać kulturę korporacyjną i wartości przedsiębiorstwa z celami polityki zarządzania ryzykiem. Należy ułatwiać otwartą komunikację w zakresie dyskusji celów zarządzania ryzykiem, profilu ryzyka, dotychczasowych doświadczeń oraz najlepszych praktyk. Istotne jest umożliwienie nauki organizacji, tak aby nie powtarzać błędów popełnianych przez inne firmy.

Podczas, gdy jedna strona zarządzania ryzykiem skupia się na procesach, systemach i raportowaniu, druga koncentruje się na ludziach, umiejętnościach, kulturze, wartościach i motywacji. Ta właśnie strona zarządzania ryzykiem powinna znajdować swoje odzwierciedlenie w uwzględnieniu ryzyka w pomiarze wyników działalności oraz systemie motywacyjnym.

Nie uświadomiony potencjał strat...

Teza, że nie należy powielać błędów, które wystąpiły w przeszłości, może być traktowana nawet jako swoisty truizm. Niewłaściwym podejściem jest jednak koncentracja wyłącznie na zdarzeniach, które miały miejsce wcześniej. Bez względu

na to, jak sprawnie przewidujemy przyszłość i jak efektywne funkcjonują w przedsiębiorstwie systemy prognostyczne, sytuacja nie zawsze rozwija się tak, jak zakładaliśmy wcześniej. Kluczowym zagadnieniem jest dlatego precyzyjne zrozumienie wrażliwości prognoz na poprawność poczynionych założeń.

Niezmiernie ważna jest w tym momencie odpowiedź na bardzo proste pytanie: a co, jeżeli się mylę?

Zawsze istnieje możliwość pomyłki⁴. Sprawia to, że projektowany system zarządzania ryzykiem powinien zakładać wyższy jego poziom, niż jesteśmy w stanie przewidzieć, bazując jedynie na posiadanym doświadczeniu. Można nawet przewrotnie stwierdzić, że im przedsiębiorstwo ma bogatsze doświadczenia w zmaganiach z ryzykiem, tym bardziej uniwersalne systemy kontroli i zarządzania ryzykiem ono tworzy. Dzieje się tak, ponieważ chce się ono zabezpieczyć także przed tymi ryzykami, których jego kierownictwo i personel jeszcze dziś sobie nie uświadamiają. W momencie zaistnienia zdarzeń, które mogą negatywnie wpłynąć na efekty gospodarowania w przedsiębiorstwie, dzięki uniwersalności przyjętych zabezpieczeń, ograniczony jest wpływ ryzyka na wyniki finansowe przedsiębiorstwa oraz jego wypłacalność. Innymi słowy: chociaż nikt w przedsiębiorstwie nie jest w stanie dokładnie określić, co może zaskoczyć kierownictwo przedsiębiorstwa, to zarządzanie ryzykiem musi zakładać, że taka sytuacja (czyli zaskoczenie) wystąpi.

Uwagi końcowe

Zasadniczą sprawą dla skuteczności zarządzania ryzykiem jest stałe dbanie przez personel przedsiębiorstwa, aby codzienna działalność operacyjna była zgodna z przyjętymi ramami zarządzania ryzykiem, które zostały określone przez kierownictwo przedsiębiorstwa oraz jego właścicieli. Należy pamiętać, że zarządzanie ryzykiem nie jest celem samym w sobie, nie jest też jednorazową czynnością. Powinno być ono stałym procesem, gwarantującym tworzenie wartości w każdym przedsiębiorstwie, dającym pewność dostawcom kapitału, że zasoby, które powierzyli zarządzającym taką firmą, odzyskają z zakładanym zyskiem. W związku z tym należy postrzegać zarządzanie ryzykiem nie jako jednorazową przygodę, która ma miejsce w trakcie długiej podróży, ale raczej jako tę właśnie podróż.

Niezależnie od sposobu, w jaki przedsiębiorstwo zarządza ryzykiem, jak je wartościuje oraz jak jest ono wrażliwe na poszczególne jego rodzaje, najbardziej istotne jest, w jaki sposób ryzyko to wpływa rzeczywistości na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i czy przedsiębiorstwo podejmuje właściwe działania, zmierzające do zabezpieczenia wypracowania planowanych wyników finansowych.

dr Dariusz Michalski
Grupa Kapitałowa GZE

PRZYPISY

- ¹ Potocznie, gdyż ryzyko, a więc i zarządzanie ryzykiem dla każdego człowieka jest czymś zwykłym, codziennym, a w większości nawet nie uświadomionym.
- ² Rynek ten ze względu na swoją strukturę w znaczący sposób różni się od innych rynków towarowych i finansowych.
- ³ Ostatnio Mirant z USA.
- ⁴ Jest to tylko kwestia prawdopodobieństwa.

Koordynacyjna funkcja controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym

Krystyna Jędralska

Zarządzanie przedsiębiorstwem kroczącym po ścieżce międzynarodowej to proces osiągania wzrostu jego wartości (*shareholder value*) za pomocą efektywnej koordynacji przepływów rzeczy oraz informacji (procesów) w czasie i przestrzeni oraz dynamicznej kompensacji napięć powstających między przedsiębiorstwem a złożoną konfiguracją otoczenia. Dynamika ta, przejawiająca się we wzroście strategicznej elastyczności zachowań, przyspieszeniu przepływów rzeczowych i finansowych oraz intensyfikacji procesów informacyjno-komunikacyjnych, stwarza zapotrzebowanie na dynamiczne i elastyczne metody zarządzania. Jedną z metod dynamicznego, a zarazem elastycznego zarządzania przedsiębiorstwem, ubezpieczającą jego transformację ze stanu obecnego do stanu pożądanego oraz umożliwiającą panowanie nad niepewnością i ryzykiem, jest metoda controllingu. Nie wdając się w burzliwą dyskusję, jaka toczy się od początku lat 90. na łamach prasy ekonomicznej nad interpretacją klasycznej już dzisiaj koncepcji controllingu, przyjmuję, że jest on metodą kompleksowego, skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem zabezpieczającą racjonalność formułowania i realizacji jego celów przybierających najczęściej postać: ● utrzymania płynności w krótkim okresie; ● wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie.

Zasadniczą funkcją controllingu jest koordynacja procesu zarządzania przedsiębiorstwem, czyli koordynacja powszechnie uznawanych dzisiaj typowych, powtarzalnych czynności kierowniczych, takich jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie¹⁾. A zatem koordynacyjną funkcję controllingu postrzegam szerzej od interpretacji klasycznych traktujących go jako ogniwo integrujące planowanie i kontrolę. Podyktowane jest to naturą działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego. Wielkość, złożoność i rozproszenie geograficzne działalności wzmagają bowiem zapotrzebowanie na koordynację procesu zarządzania. Dlatego też źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa internacjonalizującego działalność należy poszukiwać w:

- możliwości geograficznego rozproszenia różnych elementów łańcucha wartości w celu dostarczenia klientom wyższej wartości na jednostkę pieniężną wydatkowaną przez nich na zakup produktu,
- zdolności do koordynacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, czyli współpracy z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami.

Koordynacja działań wiąże się z synchronizacją skonfigurowanych ogniw łańcucha wartości, zmniejszaniem kosztów transakcyjnych, przepływem informacji między filiami oraz między nimi a centralą przedsiębiorstwa oraz umiejętnym zarządzaniem współzależnościami. Mechanizmy koordynacji są zróżnicowane – od najmniej dyrektywnych, polegających na wymianie wiedzy i informacji, poprzez procedury planowania i budżetowania działalności, negocjowania planów/budżetów z centralą, kontroli realizacji planów/budżetów, aż po najbardziej rygorystyczne, polegające na bezpośrednim ustalaniu wymogów/dyrektyw przez centralę²⁾.

Funkcją tych mechanizmów jest opanowywanie złożonej, rozproszonej geograficznie konfiguracji działań (sieci powiązań), w wyniku czego wszystkie działania przyczyniające się do powiększania wartości współdziałają w sposób spójny, osiągając efektywną, całościową synergię³⁾. Oczywiście jest, że im bardziej rozproszona jest konfiguracja działań przedsiębiorstwa, tym większe trudności pojawiają się w ich koordynacji. Koordynacja ta ma charakter antycypacyjno-adaptacyjny.

Koordynacja antycypacyjna (tworząca) polega na informacyjno-metodycznym zabezpieczeniu procesu formułowania strategii (myślenia strategicznego) i realizowana jest za pomocą sprzężenia wyprzedzającego (*feed-forward*). Natomiast koordynacja adaptacyjna (sprzęgająca) wiąże się immanentnie z działaniem, czyli nadawaniem elastyczności i skuteczności wdrażanym strategiom i realizowana jest za pomocą sprzężenia zwrotnego (*feed-back*).

Opierając się na konstatacji M. Portera, że „[...] koordynacja zawiera dzielenie się informacjami, alokację odpowiedzialności oraz uporządkowanie działań”⁴⁾, należy zauważyć, że controlling jako metoda skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem zorientowana na wartość, wiedzę, przyszłość, rynek, procesy i ryzyko, kształtuje przepływy informacji, wspiera konstruowanie racjonalnej mapy procesów i instrumentalizuje alokację odpowiedzialności. Koordynacyjna funkcja controllingu w przedsiębiorstwie zinternacjonalizowanym posiada wymiar wewnątrz- i międzyorganizacyjny, ogarniając przy tym wszystkie funkcje/procesy i filie. Koordynacja wewnątrzorganizacyjna polega w szczególności na monitorowaniu efektywności procesów realizowanych w poszczególnych filiach i zabezpieczeniu jej pożądanego poziomu, a ko-

ordynacja międzyorganizacyjna na monitorowaniu i zabezpieczeniu globalnej efektywności w tworzeniu wartości dodanej przez przedsiębiorstwo jako całość.

Przyjmując, że wymiar koordynacji jest zasadniczą charakterystyką struktury przedsiębiorstwa, można wyznaczyć cztery modele organizacji przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność:

- „parasola” (przedsiębiorstwo międzynarodowe),
- międzynarodowego konglomeratu (przedsiębiorstwo wielonarodowe),
- „makropiramidy” (przedsiębiorstwo globalne),
- zintegrowanej sieci (przedsiębiorstwo transnarodowe)⁵⁾.

Należy podkreślić, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego to zbiór więzi organizacyjnych występujących na zbiorze jego podstawowych jednostek: centrala macierzysta, filie zagraniczne oraz strategiczne jednostki biznesu⁶⁾.

W modelu „parasola” centrala formułuje dla całej korporacji i poszczególnych filii cele strategiczne dotyczące obrotów, zysków i stopy zwrotu z inwestycji, przekazywane filiom do samodzielnej realizacji. Centrala zapewnia też pomoc poprzez wsparcie finansowe i profesjonalne doradztwo w zakresie B+R, rozwoju produktów, usług marketingowych, dystrybucji czy technologii zarządzania. Zasadniczymi mechanizmami koordynacji działań w tym modelu są: planowanie, budżetowanie i administracyjna kontrola.

Model międzynarodowego konglomeratu opiera się na przepływach finansowych (kapitałów i dywidend) – centrala nastawiona jest głównie na maksymalne stopy zwrotu z inwestycji. Model ten stanowi zdecentralizowaną federację spółek o dużej autonomii. Głównymi narzędziami koordynacji są techniki kontroli finansowej.

Model „makropiramidy” charakteryzuje się silnym scentralizowaniem decyzji strategicznych. Takie funkcje, jak B+R, produkcja, marketing są planowane centralnie, natomiast realizowane lokalnie. Zarządzanie filiami jest zorientowane na wyniki. Narzędziami koordynacji są tu: centralne planowanie strategiczne, budżetowanie, kontrola operacyjna, system raportowania.

Model zintegrowanej sieci nie jest oparty na formalnej strukturze. Jego organizację tworzą formalne i nieformalne zespoły powiązane kompleksowym systemem kanałów informacji. Powiązania te oparte są na współzależności, a nie niezależności. Przedsiębiorstwa transnarodowe przyjmują formę sieci zintegrowanych filii, które prowadzą powiązane/nie powiązane ze sobą rodzaje działalności gospodarczej. Decentralizacja zarządzania umożliwia filiom elastyczną adaptację do warunków lokalnych, a jednocześnie sieć stwarza możliwości poszczególnym jej uczestnikom do korzystania z wiedzy i doświadczeń każdej z nich.

Zasadniczymi mechanizmami koordynacji działań w modelu sieci są przepływy informacyjne (intensywna komunikacja), planowanie długookresowe, systemy oceny i kontroli efektów działalności (*benchmarking wewnętrzny*). Należy zauważyć, że przyspieszenie procesów globalizacyjnych i tendencja do współpracy strategicznej przedsiębiorstw sprawiają, że obecnie rośnie zainteresowanie korporacji transnarodowych tworzeniem powiązań sieciowych. Różnorodność

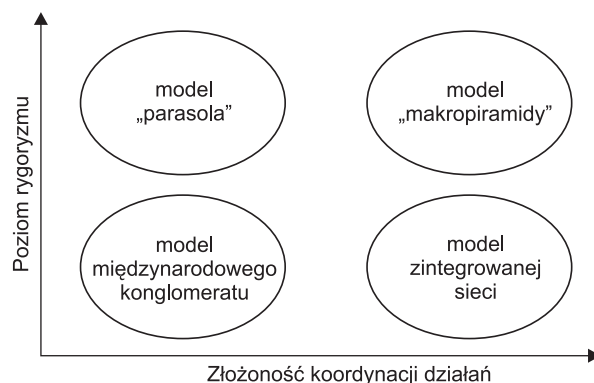
kanałów informacyjnych w sieci polegająca na tym, że przedsiębiorstwa komunikują się zarówno kanałami pionowymi (przedsiębiorstwo – centrala), jak i poziomymi (niezależnie od centrali) wzmacniać będzie zapotrzebowanie na koordynacyjną funkcję controllingu.

Sformułowana w niniejszym opracowaniu teza, że najważniejszą funkcją controllingu jest koordynacja prowadząca do integracji procesów realizowanych przez różnorodne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa zinternacjonalizowanego pozwala skonstatować, że największe zapotrzebowanie na skuteczne narzędzia koordynacji występuje w modelach: „makropiramidy” i zintegrowanej sieci. Zapotrzebowanie to jest jednak dychotomiczne. W przypadku modelu „makropiramidy” mechanizmy koordynacji mają charakter „twardy” – bardziej rygorystyczny (scentralizowane planowanie strategiczne i budżetowanie, kontrola organizacyjna, sformalizowany system raportowania itp.). Natomiast w odniesieniu do modelu zintegrowanej sieci rygoryzm mechanizmów koordynacyjnych jest niewielki – „miękki” i dotyczy przede wszystkim intensywnej komunikacji oraz dzielenia się wiedzą. Nie bez znaczenia jest też w tym przypadku samokoordynacja realizowana przez wizję, misję, idee, wartości i normy zachowań, z którymi identyfikują się uczestnicy organizacji sieciowej (rys. 1).

Nie faworyzując roli koordynacji organizacyjnej należy zwrócić uwagę na jej konkurencyjną formę, jaką jest koordynacja rynkowa. Optymalną wielkość, zakres przedmiotowy i geograficzny działania oraz złożoność wyznacza porównanie kosztów transakcyjnych immanentnych dla opcji rynkowej z kosztami koordynacji (złożoności) immanentnymi dla opcji integracji organizacyjnej⁷⁾.

Uwzględniając fakt, że koszty złożoności i koszty koordynacji nie są stałe, lecz zmieniają się w czasie, należy postrzegać problem wyboru optymalnej konfiguracji struktury, która gwarantowałaby maksymalizację wartości dodanej tworzonej przez przedsiębiorstwo jako całość w sposób dynamiczny i elastyczny⁸⁾.

Powracając do problemu koordynacyjnej funkcji controllingu należy stwierdzić, że jej skuteczność uwarunkowana jest między innymi usytuowaniem działu controllingu w strukturze organizacyjnej korporacji międzynarodowej. Lokalizacja działu controllingu uzależniona jest od wielu czynników, m.in.: wielkości



Rys. 1. Złożoność koordynacji działań a modele organizacji przedsiębiorstw

przedsiębiorstwa macierzystego, wielkości filii tworzonej w kraju goszczącym, kultury i stylu zarządzania funkcjonującego w obu przedsiębiorstwach, infrastruktury usług wspomagających funkcjonowanie łańcucha wartości.

Jak słusznie zauważa A. Zorska, struktury przedsiębiorstw międzynarodowych są „osadzone” w ogólnych strukturach organizacyjnych, aczkolwiek powiązania macierzystych i zagranicznych jednostek stają się coraz bardziej złożone, zintegrowane i wielowymiarowe, co nadaje im charakter sieciowy. Obserwując zarówno struktury organizacyjne dużych międzynarodowych korporacji, jak i mniejszych firm rozpoczynających działanie na rynkach zagranicznych na mniejszą skalę, można następująco usystematyzować rodzaje zaadoptowanych przez nie rozwiązań strukturalnych (rys. 2).

		Charakter strategii międzynarodowej			
		Wielonarodowa		Globalna	
Stopień dywersyfikacji produktu	Wysoki	Ogólnoświatowe wydziały produktowe	Wydziały geograficzne	Ogólnoświatowe wydziały produktowe	Macierz ogólnoświatowa
	Niski	Wydział międzynarodowy	Wydziały geograficzne	Ogólnoświatowa struktura funkcjonalna	Ogólnoświatowa struktura mieszana
		Niski	Wysoki	Niski	Wysoki
		Udział sprzedaży zagranicznej w obrotach firmy			

Rys. 2. Wybór struktur międzynarodowych

Źródło: G.G. DESS, A. MILLER, *Strategic Management*, Mc Graw-Hill, New York 1993, s. 279.

Dostrzec można więc struktury wydziałów międzynarodowych (*international division*), struktury oparte na wydziałach geograficznych (*geographic-area division*), ogólnoświatowe struktury funkcjonalne (*worldwide functional*), ogólnoświatowe wydziały wedle produktu (*worldwide product division*), ogólnoświatowe struktury macierzowe (*worldwide matrix*) oraz ogólnoświatowe struktury mieszane (*worldwide mixed*).

W praktyce większość międzynarodowych przedsiębiorstw ma struktury, które nie pasują dokładnie do żadnej z powyżej opisywanych. Działają one zazwyczaj poprzez stworzenie kombinacji struktur; łączą ich cechy wraz ze wzrostem i zmianami strategii ekspansji międzynarodowej. Kombinacja ta wywołana jest również poprzez globalne wyzwania, takie jak lokalna różnorodność rynkowa i technologiczna.

Z badań przeprowadzonych przez Stopforda i Welsa⁹⁾ wynika, że przedsiębiorstwa, które osiągają wysoki udział sprzedaży zagranicznej w obrotach ogółem i oferują jednocześnie szeroki asortyment wyrobów, wybierają najczęściej strukturę macierzową.

Tendencje ewolucji ku strukturom macierzowym są zdaniem G. Morgana¹⁰⁾ uzasadnione tym, że „organizacja macierzowa” próbuje łączyć strukturę biurokratyczną z organiczną (projektowo-zespołową), co sprawia, że często postrzegamy ją jako organizację projektową. Jej wybór jest zatem kompromisem praktyki między teoretycznymi wzorcami: strukturą klasyczną a strukturą organiczną (typ *ad hoc*). Lokaliza-

cja controllingu w strukturze macierzowej ma charakter wielopoziomowy¹¹⁾. Oznacza to, że komórki controllingu zlokalizowane są na każdym szczeblu struktury przedsiębiorstwa, a ich zadania nie różnią się merytorycznym zakresem, lecz jedynie obszarem kompetencyjnym, w którym są realizowane. W globalnej strukturze macierzowej można wyodrębnić cztery poziomy lokalizacji stanowisk controllerów:

- na poziomie centrali (ubezpiecza informacyjnie i metodycznie proces tworzenia: wizji i misji przedsiębiorstwa, strategii ogólnej i jej dekompozycji na strategię jednostek biznesu oraz koordynuje proces ich skutecznej realizacji);
- na poziomie dywizji/wydziału (wspomaga tworzenie strategii jednostek biznesu oraz koordynuje jej realizację);
- na poziomie funkcjonalnym (monitoruje efektywność działalności przedsiębiorstwa jako całości oraz SJB w obszarach marketingu, logistyki, produkcji itp.);

● na poziomie projektu (koordynuje problemy organizacyjne o charakterze niepowtarzalnym, których realizacja oparta jest na zbiorze jednorodnych kompetencji technologicznych, np. nowe zdolności, nowe produkty, nowe rynki czy sojusze strategiczne).

Wzajemne relacje między tymi stanowiskami przedstawia rys. 3.

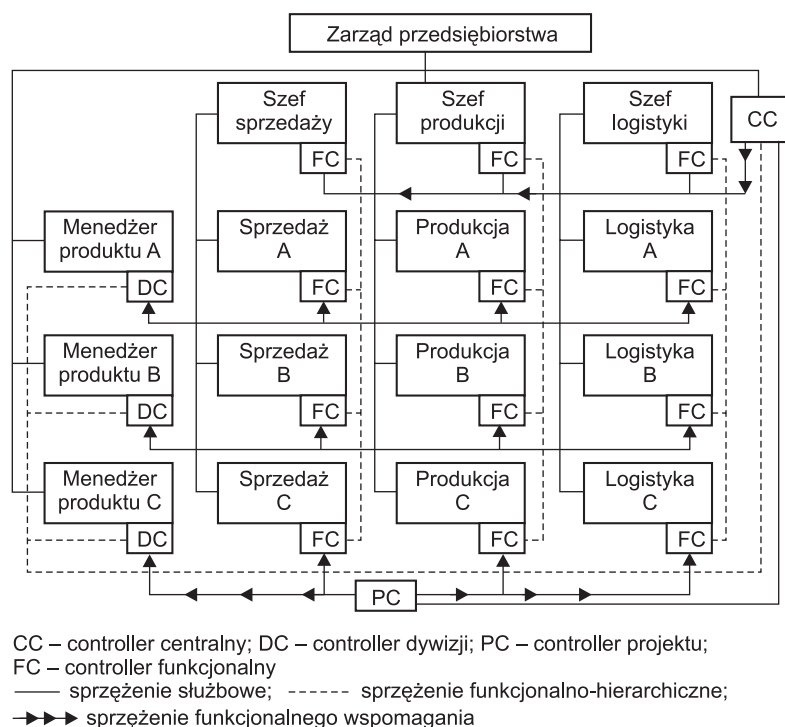
Należy podkreślić, że struktury macierzowe jako wielowymiarowa forma organizacji przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych tworzone są przede wszystkim na podstawie kryterium produktu i kraju. Natomiast przedstawiony na rys. 3 model

struktury organizacyjnej obejmuje wiele kryteriów: funkcja, region/produkt i projekt, przez co ma właściwości struktury tensorowej. Zaletami struktur wielowymiarowych są: wielowymiarowa koordynacja umożliwiająca osiąganie efektu synergicznego, elastyczność, niski stopień formalizacji i standaryzacji organizacyjnych zachowań.

W przedstawionym na rys. 3 modelu struktury organizacyjnej potraktowano dział controllingu centralnego jako komórkę sztabową zarządu, co jest rezultatem postrzegania controllingu jako systemu wspomagającego procesy zarządcze. W literaturze przedmiotu spotkać można również propozycje lokowania controllingu jako komórki liniowej, co bywa uzasadniane podejmowaniem działań korygujących w sytuacji występowania odchyłań.

W praktyce rozwiązania takie występują często w przedsiębiorstwach amerykańskich i francuskich, gdzie controller i skarbnik zajmują dwa niezależne stanowiska liniowe podległe bezpośrednio dyrektorowi finansowemu¹²⁾.

Liniowe usytuowanie controllera w strukturze firmy sprawia wrażenie, że controller oprócz wspomaganie informacyjno-metodycznego kierownictwa ma faktycznie uprawnienia decyzyjne, czyli staje się niezależnym centrum władzy. Taki wariant „ulokowania” stanowiska controllera koliduje z przyjętą w niniejszym opracowaniu usługowo-serwisową wykładnią controllingu.



Rys. 3. Controlling w macierzowej strukturze organizacyjnej

Źródło: K. LIESMANN, *Bestimmungsfaktoren und Varianten der Controller-Organization*, [w:] *Controlling. Handbuch*, (red.) E. MAYER, J. WEBER, Poeschel, Stuttgart 1990, s. 528.

Przedstawiając wielopoziomowy charakter controllingu w strukturach organizacyjnych złożonych firm międzynarodowych wyodrębniono najogólniej rzecz biorąc controlling centralny i controlling zdecentralizowany w wydziałach, regionach, funkcjach czy projektach. Ważnym problemem okazuje się wzajemne powiązanie tych różnorodnych poziomów controllingu. W strukturze macierzowej controllerzy dywizyjni podporządkowani są służbowo i funkcjonalnie menedżerowi odpowiedzialnemu za dywizję, controllerzy funkcjonalni natomiast podporządkowani są funkcjonalnie controllerowi centralnemu, a służbowo kierownikowi obszaru funkcjonalnego (zasada podwójnego podporządkowania – dotted line)¹³⁾.

Reasumując, należy stwierdzić, że lokalizacja działu controllingu w strukturze przedsiębiorstw międzynarodowych wymaga elastycznego podejścia. Struktury takich przedsiębiorstw powinny być konstruowane pod kątem ich podatności na koordynację oraz możliwości wypracowania elastycznych zachowań wobec zmian otoczenia. Bezpośrednim celem koordynacyjnej funkcji controllingu powinno być redukcowanie barier informacyjnych i kulturowych występujących pomiędzy poszczególnymi filiami przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz między nimi a centralą.

prof. AE dr hab. Krystyna Jędralska
 Akademia Ekonomiczna w Katowicach
 Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

PRZYPISY

¹⁾ L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 186.

²⁾ G.S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 230–231.

³⁾ G. STONEHOUSE, J. HAMILL, D. CAMPBELL, T. PURDIE, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 45.

⁴⁾ M.E. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.

⁵⁾ Por. J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 222–223; B. OLSZEWSKA, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, AE Wrocław 2001, s. 90–92; J. SCHROEDER, *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE Poznań 2000, s. 15–31; G. STONEHOUSE, J. HAMILL, D. CAMPBELL, T. PURDIE, *Globalizacja...*, op.cit., s. 258–265.

⁶⁾ L. KRZYŻANOWSKI, op.cit., s. 197.

⁷⁾ Por. Y. ALLAIRE, M.E. FIRSIROTU, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 109–116.

⁸⁾ T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 129–130. M. Trocki analizując architekturę współczesnego biznesu stwierdza, że obecnie występuje wyraźne ograniczenie działalności gospodarczej w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Struktury te są dzisiaj zastępowane strukturami kapitałowymi i kontraktowymi. Por.

M. TROCKI, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, praca zbiorowa pod red. M. ROMANOWSKIEJ i M. TROCKIEGO, Difin, Warszawa 2002, s. 41 i następn. Z kolei B. Haus i H. Jagoda w swoich badaniach zwracają uwagę na pojawiającą się dzisiaj coraz częściej tendencję do przekształcania holdingów w przedsiębiorstwa wielozakładowe i scentralizowane zarządzanie nimi. Jest to wywołane m.in. postępem teleinformatycznym, który przyspiesza obieg informacji w przedsiębiorstwie i ułatwia komunikowanie. Por. B. HAUS, *Tendencje ewolucji zarządzania złożonymi organizacjami gospodarczymi*, H. JAGODA, *Holding i przedsiębiorstwo wielozakładowe. Coraz więcej podobieństw niż różnic*, [w:] *Nowe kierunki zarządzania przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. JAGODA i J. LICHTARSKI, AE Wrocław 2004.

⁹⁾ Podano za: G. STONEHOUSE i inni, op.cit., s. 257.

¹⁰⁾ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 61–63.

¹¹⁾ Podobnie wielopoziomowy charakter ma: ● decentralizacja systemu zarządzania poprzez wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności za koszty, przychody, zyski i inwestycje; ● architektura informacyjno-analityczna controllingu, system budżetowania i raportowania.

¹²⁾ W Europie natomiast dominuje przyporządkowanie stanowiska controllera bezpośrednio dyrektorowi generalnemu. W polskich firmach międzynarodowych z kolei obserwujemy swoistą „dywersyfikację” rozwiązań tego problemu, w zależności od kraju pochodzenia kapitału zainwestowanego w działalność gospodarczą. Por. I. SOBAŃSKA, *Jak zmienia się praktyka rachunkowości zarządczej na przełomie XX i XXI wieku (część II – Polska)*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 1.

¹³⁾ J. WEBER, *Wprowadzenie do controllingu*, Profit, Katowice 2001, s. 372 i następn.

Statyczny model oddziaływania efektu dźwigni finansowej przy założeniu zmiennej stopy oprocentowania długu

Marek Barowicz

Wprowadzenie

Eфекt dźwigni finansowej może stanowić wypadkową zarówno poziomu zadłużenia (odsetki), jak i posiadanych przez przedsiębiorstwo akcji zwykłych i uprzywilejowanych (dywidendy)¹⁾. Przedmiotem niniejszego opracowania będzie zagadnienie długu.

Wykorzystanie przez spółkę obcych źródeł finansowania umożliwi poprawę efektywności kapitału własnego. Istnieją dwa ograniczenia, których spełnienie pozwala osiągnąć dodatni efekt dźwigni finansowej wyrażający się wzrostem rentowności kapitału własnego ROE. Po pierwsze, rentowność kapitału ogółem ROA, mierzona relacją zysku operacyjnego EBIT do kapitału ogółem, musi przewyższać przeciętną stopę oprocentowania długu „r”. Po drugie, spółka musi zachować właściwą strukturę kapitału. Zgodnie z przesłankami ekonomicznymi koszt kapitału obcego jest z reguły niższy od kosztu kapitału własnego w postaci wypłacanych właścicielom dywidend. Dzieje się tak wskutek działania efektu tarczy podatkowej, w następstwie którego odsetki od kapitału obcego uiszczane wierzycielom, będąc kosztem uzyskania przychodu, zmniejszają podstawę wymiaru podatku dochodowego. Dzięki temu efektywny koszt wykorzystania kapitałów obcych jest *de facto* niższy od należnych kredytodawcom odsetek. Część procentów, odpowiadająca stopie opodatkowania „T” zostanie bowiem „odzyskana” poprzez odprowadzenie do budżetu niższego podatku. Jednak tendencja zmierzająca do wzrostu zadłużenia spowoduje, że kredytodawcy zażądadają dodatkowej premii za ryzyko, co znajdzie odzwierciedlenie we wzroście stopy oprocentowania udzielanej pożyczki. Ponadto zasadniczy udział zobowiązań długoterminowych w kapitale obcym będzie skutkował nadmiernym obciążeniem kosztów odsetkami, co z kolei może rzutować na zaistnienie tzw. efektu maczugi, będącego przeciwieństwem efektu dźwigni.

Dźwignia finansowa a finansowanie długiem

Docelowa struktura kapitału powinna być optymalizowana tak, aby przy określonej proporcji kapitału własnego do obcego średni

ważony koszt kapitału WACC był możliwie najniższy. Działanie efektu dźwigni finansowej przedstawia rys. 1.

Zgodnie z zasadami logiki rynkowej, wzrostowi zapotrzebowania na kapitał obrotowy towarzyszy wzrost stopy oprocentowania długu. W takim kontekście maksymalizacja korzyści będzie tożsama z racjonalnym wzrostem zadłużenia, tzn. takim, który zagwarantuje optymalną relację kapitału obcego do własnego. Rolę wyznacznika przyjmie tu stopa procentowa, ulegająca wahaniom w zależności od skali zadłużenia podmiotu. Przy szacowaniu optymalnej struktury kapitału należy więc uwzględnić kategorię krańcowego kosztu kapitału MCC, czyli przeciętnego kosztu pozyskania dodatkowej jego jednostki. Z pojęciem MCC wiąże się zjawisko wyznaczania punktów krytycznych, których przekroczenie naraża przedsiębiorstwo na konieczność ponoszenia wyższych kosztów. Zmianę MCC spowodują również, z uwagi na gradację ponoszonego przez inwestorów ryzyka, przesunięcia w strukturze kapitału. Przyjmując powyższe stwierdzenie, wprowadzono warunek, że przeciętne oprocentowanie długu „r” ulega zmianie wraz ze wzrostem udziału kapitału obcego w kapitale ogółem. Strukturę kapitału oraz stopę procentową w poszczególnych wariantach przedstawia tabela 1.

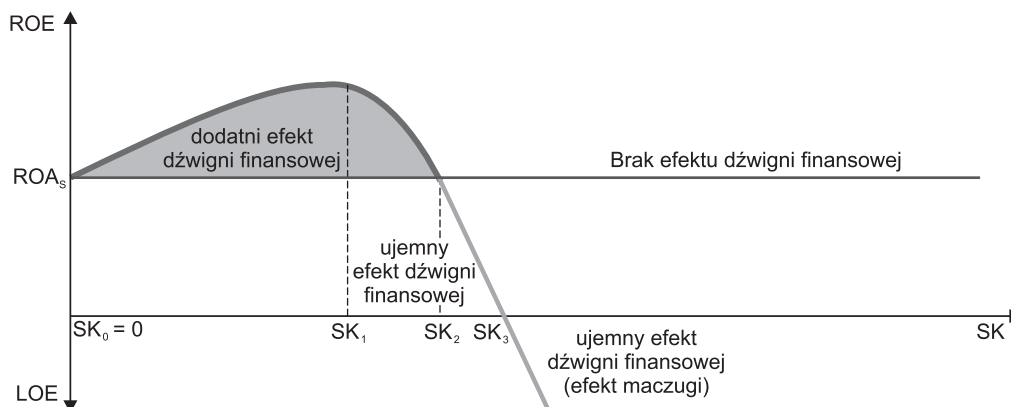
Tab. 1. Struktura kapitału dla poszczególnych wariantów

Wariant	KO [%]	KW [%]	r [%]	r _E [%]
1	0	100	0,0	0,00
2	30	70	22,0	17,82
3	50	50	37,5	30,38
4	70	30	40,0	32,40
5	80	20	48,0	38,88

Kapitał ogółem [zł]: 500 000

Źródło: opracowanie własne.

Istota krańcowego kosztu kapitału obcego dla danych z tabeli 1 została zaprezentowana na rys. 2 (dla uproszczenia pominięto koszt kapitału własnego).



gdzie:

LOE (*loss on equity*) oznaczać będzie deficytowość kapitału własnego, jako przeciwieństwo rentowności ROE (return on equity),

ROA_S – skorygowany wskaźnik rentowności kapitału ogółem: $EBIT(1 - T)/\text{kapitał ogółem}$,

$r_E = r(1 - T)$,

SK – struktura kapitału jako relacja kapitału obcego do własnego: KO/KW

SK_1 – punkt wyrażający optymalną strukturę kapitału,

SK_0, SK_2 – punkty, przy których efekt dźwigni finansowej jest zerowy ($KO = 0$ lub $ROA_S = r_E = ROE$),

(SK_0, SK_2) – przedział ekonomicznego zadłużenia, przy którym efekt dźwigni finansowej jest dodatni,

SK_3 – punkt, przy którym $ROE = 0$, co oznacza, że odsetki pochłaniają cały wypracowany przez przedsiębiorstwo zysk operacyjny EBIT (EBIT = odsetki),

(SK_2, SK_3) – przedział, w którym efekt dźwigni finansowej jest ujemny, choć $ROE > 0$ (EBIT > odsetki),

$(SK_3, +\infty)$ – pułapka zadłużenia, deficytowość kapitału własnego (EBIT < odsetki).

Rys. 1. Działanie efektu dźwigni finansowej

Źródło: opracowanie własne.

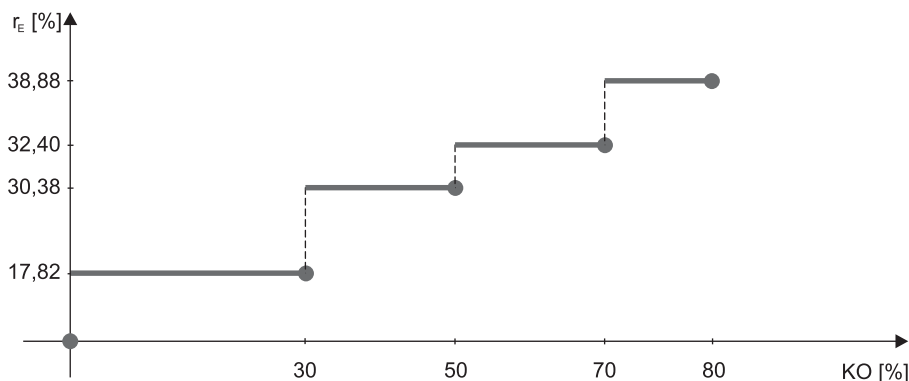
Tabela 2 przedstawia kalkulację ROE i ROA_S dla poszczególnych wariantów finansowania spółki, przy założeniu zmiennej stopy „r”.

W wariacie 1 i 3 efekt dźwigni nie działa ($ROE = ROA_S$). Różna jest natomiast przyczyna wystąpienia takiego stanu. Jej analiza pozwala skonstatować, że wariant 1 finansowany był całkowicie z kapitałów własnych ($KO = 0 \Rightarrow$ odsetki = 0), zaś w wariacie 3 spółka wprowadziła korzystając z kapitałów obcych, lecz $ROA = r$ ($ROA_S = r_E$). Wariant 2 wykorzystuje dobrodziejstwo dodatniego efektu dźwigni ($ROE > ROA_S > r_E$). W wariacie 4 wystąpi ujemny efekt dźwigni ($ROE < ROA_S < r_E$), zaś w wariacie 5 możemy zaobserwować efekt maczugi, pojawia się deficytowość kapitału własnego na poziomie 4,5%. Wzrasta ryzyko związane z „wykreowaniem” pułapki zadłużenia.

Charakterystyka wariantu 2

Kapitał ogółem wypracował 187 500 zł zysku operacyjnego, w tym na kapitał własny przypada: $70\% \times 187\ 500\ \text{zł} = 131\ 250\ \text{zł}$, zaś

na kapitał obcy: $30\% \times 187\ 500\ \text{zł} = 56\ 250\ \text{zł}$. Z zysku przypadającego na kapitał obcy odprowadzono tytułem odsetek równowartość 33 000 zł. Pozostała część w kwocie $56\ 250 - 33\ 000 = 23\ 250\ \text{zł}$ zasili zysk wypracowany przez kapitał własny do poziomu 154 500 zł. Ponadto spółka wykorzysta zjawisko tarczy podatkowej. Część zysku wyprowadzona w postaci odsetek zredukuje podstawę wymiaru podatku dochodowego. W badanym przykładzie obniżenie podatku wyniesie: $33\ 000 \times 0,19 = 6270\ \text{zł}$.



Rys. 2. Krańcowy koszt kapitału obcego w zależności od procentowego udziału długu w kapitale ogółem

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 2. Etapy kalkulacji ROE i ROA_s przy założeniu zmiennej stopy „r” [zł]

Parametr	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3	Wariant 4	Wariant 5
EBIT	187 500,00	187 500,00	187 500,00	187 500,00	187 500,00
Odsetki	–	33 000,00	93 750,00	140 000,00	192 000,00
Wynik finansowy brutto	187 500,00	154 500,00	93 750,00	47 500,00	-4 500,00
Podatek dochodowy [19%]	35 625,00	29 355,00	17 812,50	9 025,00	–
Wynik finansowy netto	151 875,00	125 145,00	75 937,50	38 475,00	-4 500,00
ROE [%]	30,375	35,756	30,375	25,650	–
ROA [%]	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50
ROA _s [%]	30,375	30,375	30,375	30,375	30,375

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka wariantów 3-5

Kapitał ogółem wypracował 187 500 zł EBIT, z tej puli na kapitał własny przypadnie 50% (93 750 zł) i tyle samo na kapitał obcy. Z zysku przypadającego na kapitał obcy odprowadzono tytułem odsetek równowartość 93 750 zł. Powyższa sytuacja oznacza zaniknięcie efektu dźwigni. Jeszcze gorszą sytuację obserwujemy w wariantach 4 i 5. W modelu 4 zysk wypracowany przez obcą część kapitału jest niższy od należnych odsetek, które pochłoną dodatkowo część zysku wygenerowanego przez kapitał własny (8750 zł). Rentowność ROE ulegnie więc dalszemu obniżeniu tak, by ostatecznie w skrajnym przypadku doprowadzić do powstania deficytowości kapitału w warunkach, gdy EBIT nie jest w stanie pokryć należnych odsetek (wariant 5).

Aby oszacować efekt dźwigni, wyznacza się punkt graniczny dźwigni o współrzędnych (EBIT*, ROE*), czyli taki poziom zysku operacyjnego, który zapewnia osiągnięcie identycznej rentowności ROE, bez względu na zastosowaną opcję finansowania (z lub bez udziału kapitału obcego). Punkt graniczny dźwigni określają następujące wzory:

$$EBIT^* = \text{kapitał ogółem} \times r$$

$$ROE^* = [(EBIT^* - \text{odsetki}) \times (1 - T)] / KW \times 100$$

Przyrost ROE wyrażający, przy danej strukturze i kosztach kapitału, efekt działania dźwigni finansowej, zmierzmy wykorzystując następującą formułę:

$$\Delta ROE = KO / KW \times (ROA_s - r_E) \times 100$$

Powyższe równanie określa, o ile punktów procentowych zmieni się ROE na skutek zaistnienia efektu dźwigni finansowej. I tak, jeżeli:

- $\Delta ROE > 0 \Rightarrow$ dodatni efekt dźwigni finansowej (wzrost rentowności),
- $\Delta ROE < 0 \Rightarrow$ ujemny efekt dźwigni finansowej (spadek rentowności),
- $\Delta ROE = 0 \Rightarrow$ brak efektu dźwigni finansowej (rentowność = const).

Działanie dźwigni finansowej oraz jej efekt przedstawić można graficznie za pomocą funkcji liniowych,

zapisanych ogólnym wzorem: „ $y = ax + b$ ”, gdzie oś rzędnych reprezentuje rentowność kapitału własnego ROE, zaś oś odciętych stanowi zysk operacyjny EBIT. Wychodząc od rentowności ROE, otrzymujemy równanie:

$$ROE = Zn / KW \times 100 = [(EBIT - \text{odsetki}) \times (1 - T)] / KW \times 100$$

$$ROE = [EBIT(1 - T) - \text{odsetki}(1 - T)] / KW \times 100$$

Jeżeli $KO \neq 0$, oznacza to, że w strukturze kapitału ogółem istnieją zobowiązania, zaś równanie przyjmuje postać:

$$ROE = \frac{(1 - T) / KW \times 100 \times EBIT - \text{odsetki}(1 - T) / KW \times 100}{1}$$

Jeżeli natomiast $KO = 0$, oznacza to, że odsetki = 0, zaś równanie przechodzi przez początek układu współrzędnych, czyli punkt (0;0), i przyjmuje postać:

$$ROE = \frac{(1 - T) / KW \times 100 \times EBIT}{1}$$

Dla naszego przykładu otrzymujemy:

Wariant 2:

$$EBIT^* = 500\,000 \times 0,22 = 110\,000 \text{ zł, dla } r = 22\%$$

$$ROE^* = 17,82\%$$

Wariant 3:

$$EBIT^* = 500\,000 \times 0,375 = 187\,500 \text{ zł, dla } r = 37,5\%$$

$$ROE^* = 30,375\%$$

Wariant 4:

$$EBIT^* = 500\,000 \times 0,4 = 200\,000 \text{ zł, dla } r = 40\%$$

$$ROE^* = 32,4\%$$

Wariant 5:

$EBIT^* = 500\,000 \times 0,48 = 240\,000$ zł, dla $r = 48\%$

$ROE^* = 38,88\%$.

Im wyższa stopa oprocentowania „r”, tym punkt graniczny przyjmie wyższe wartości.

$\Delta ROE_2 = 150\,000 / 350\,000 \times (0,30375 - 0,1782) \times 100 = 5,38$ p.p. > 0 (wzrost rentowności),

$\Delta ROE_3 = 250\,000 / 250\,000 \times (0,30375 - 0,30375) \times 100 = 0,0$ p.p. (rentowność = const),

$\Delta ROE_4 = 350\,000 / 150\,000 \times (0,30375 - 0,324) \times 100 = -4,725$ p.p. < 0 (spadek rentowności),

$\Delta ROE_5 = 400\,000 / 100\,000 \times (0,30375 - 0,3888) \times 100 = -34,02$ p.p. < 0 (spadek rentowności, wzrost deficytowości).

Jednocześnie sprostowaniu powinna ulec wartość zmiany rentowności kapitału własnego ΔROE_5 (wariant 5). W rzeczywistości spadek rentowności ROE (wzrost deficytowości LOE) wyniesie nie 34,02, lecz: $[30,375$ (spadek rentowności ROE) $+ 4,5$ (wzrost deficytowości LOE)] = 34,875 punktu procentowego. Dzieje się tak dlatego, ponieważ przy kalkulacji zmiany rentowności ΔROE nie uwzględnia się faktu, że badana spółka poniosła stratę brutto, od której zasadniczo nie nalicza się podatku dochodowego. Różnica wyniesie: $(4500 \text{ zł} \times 0,19) / 100\,000 \times 100 = 0,855$ punktu procentowego.

W wariantach 2 spółka wygenerowała zysk, którego wielkość przewyższa poziom graniczny o 77 500 zł. Ponadto zmiana rentowności jest wyższa od zera (dodatni efekt dźwigni). W wariantach 3 $EBIT = EBIT^* =$

187 500 zł, zaś $ROE = ROE^* = 30,375\%$. Tak więc ΔROE_3 będzie zerowa (brak efektu dźwigni). W wariantach 4 i 5 zysk jest niższy od wielkości granicznej odpowiednio o 12 500 oraz 52 500 zł, spada także rentowność (ujemny efekt dźwigni).

Działanie dźwigni finansowej ukazano na rys. 3.

Funkcje liniowe dla wariantów 1–5 przyjmą postać:

$ROE_1 = 0,81 / 500\,000 \times 100 \times EBIT$

$ROE_2 = 0,81 / 350\,000 \times 100 \times EBIT - 7,64$

$ROE_3 = 0,81 / 250\,000 \times 100 \times EBIT - 30,375$

$ROE_4 = 0,81 / 150\,000 \times 100 \times EBIT - 75,6$

$ROE_5 = 0,81 / 100\,000 \times 100 \times EBIT - 155,52$

Wnioski

Faktem jest, że racjonalny wzrost zadłużenia (uwzględniający wzrost ryzyka) może pozytywnie wpłynąć na mechanizm „lewarowania” w obszarze zarządzania kapitałem. Z drugiej jednak strony, bolączką wielu przedsiębiorstw w krótkim okresie są kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej. Im wyższy poziom dźwigni finansowej, tym wyższe stałe ciężary finansowe (odsetki), które przedsiębiorstwo musi ponosić. A to z kolei implikuje obniżenie płynności. Problem zachowania płynności może się szczególnie zaznaczyć w okresach o niskiej wartości realizowanej sprzedaży, np. w czasie recesji. Ponadto, w kontekście dźwigni finansowej, przedsiębiorstwo nie może różnicować swoich płatności wynikających z obsługi długu, dopasowując je do zmian poziomu sprzedaży²⁾. Tak więc zwiększenie długu nie zawsze przynosi wymierne efekty. Należy tak kształtować strukturę kapitału, aby ograniczyć ryzyko bankructwa, nie wpaść w pułapkę zadłużenia, a zarazem zrealizować korzyści podatkowe.

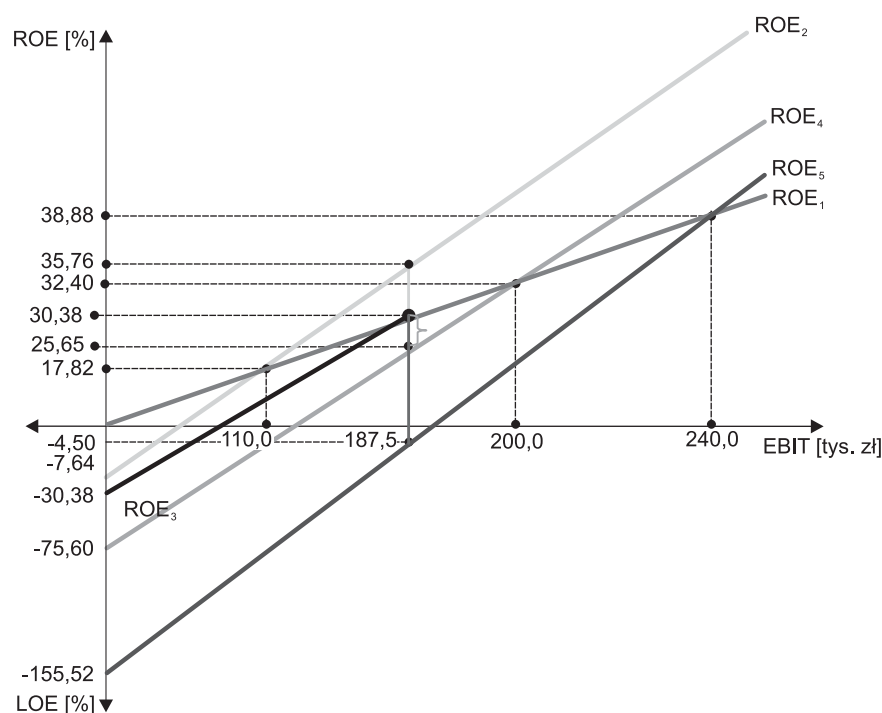
Reasumując, należy mimo wszystko podkreślić, że uwzględnianie mechanizmu dźwigni w perspektywie podejmowania decyzji, zarówno tych operacyjnych, jak i przedsięwzięć rozwojowych, niewątpliwie usprawni proces modelowania optymalnego doboru źródeł finansowania, ukierunkowanego na poprawę rentowności kapitału spółki.

Marek Barowicz
Izba Przemysłowo-Handlowa
w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ Por. L.D. SCHALL, Ch.W. HALEY, *Introduction to Financial Management*, McGraw-Hill, New York 1991, s. 417–432

²⁾ R.W. KOLB, R.J. RODRIGUEZ, *Principles of Finance*, D.C. Heath and Company, Lexington 1992, s. 402.



Rys. 3. Działanie mechanizmu dźwigni finansowej

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym

Mariusz J. Ligarski

Wprowadzenie

Budowa systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 rozpoczęła się w Polsce na początku lat 90. XX w. [1]. Pierwsze systemy zostały zbudowane w dużych organizacjach produkcyjnych. Wraz z upływem czasu systemy zarządzania jakością zaczęły wkraczać do średnich i małych organizacji, obejmując coraz szersze spektrum działalności. Mimo że pierwotna koncepcja norm ISO serii 9000 została opracowana z myślą o przedsiębiorstwach produkcyjnych, okazało się, że z powodzeniem można stosować te systemy w działalności usługowej. Kolejne nowelizacje rodziny norm ISO serii 9000 z roku 1994 i szczególnie z roku 2000 [2], której polskie wydanie ukazało się w 2001 roku [3], uogólniły wymagania, umożliwiając zastosowanie analizowanych norm w różnorodnej działalności usługowej.

Pierwszy w Polsce certyfikat systemu zarządzania jakością dla administracji publicznej przyznano w listopadzie 1999 roku dla Urzędu Miejskiego w Dzierżoniowie [4]. W początkowym okresie budowa systemu zarządzania jakością w samorządzie terytorialnym napotykała poważne trudności. Problemem w tym czasie było określenie, co jest produktem urzędu oraz dostosowanie wymagań normy do specyfiki działalności urzędu. Stosunkowo szybko udało się te problemy rozwiązać i w ostatnim pięcioleciu duża grupa urzędów miejskich podjęła staranie o wdrożenie systemu jakości. W części urzędów proces ten zakończył się przyznaniem certyfikatu systemu jakości, część urzędów aktualnie wdraża system, natomiast pozostała część zatrzymała się na etapie początkowym, zwykle po tzw. audycie wstępnym zaniechano z różnych przyczyn dalszych prac. Nasuwa się pytanie o motywy budowy systemu zarządzania jakością w administracji samorządowej, czynniki warunkujące sukces podczas wdrażania systemu i korzyści, jakie urzędy upatrują za już certyfikowanych systemów. Szukając odpowiedzi na powyższe pytanie, autor pracy poddał analizie wyniki badań własnych przeprowadzonych w urzędach miejskich na południu i północy Polski w latach 2001–2004. Praca niniejsza stanowi podsumowanie badań w zakresie budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w urzędach miejskich [4, 5]. Autor przedstawiając proces budowy systemu podjął próbę ukazania trudności i zagrożeń występujących na tym etapie oraz identyfikacji ich przyczyn.

Proces budowy systemu zarządzania jakością w urzędzie miejskim

Uslugi municypalne są specjalnym rodzajem usług i o potrzebie ich doskonalenia samorząd terytorialny zdawał sobie sprawę od dawna. Doświadczenia krajów zachodnich, szczególnie anglosaskich, wskazywały na możliwość wykorzystania systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w celu poprawy jakości świadczonych usług. Udział przedstawicieli samorządu w różnorodnych konferencjach i seminariach oraz ich kontakty z gospodarką sprawiły, że również w naszych warunkach sięgnięto do wymagań normy ISO 9001. Wśród motywów do budowy systemu jakości wymienianych przez samorzady najczęściej należy usprawnienie pracy urzędu, większe szanse na pozyskanie środków zewnętrznych i inwestorów oraz poprawa wizerunku władz lokalnych. W niektórych urzędach chciano skrócić czas realizacji usług oraz wyeliminować błędy i pomyłki. Przystępując jednak do głębszej analizy trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, czy są to tylko hasła, czy kierownictwo urzędu jest w stanie określić wymierne cele, do jakich ma służyć budowany system. Co ciekawe, biorąc pod uwagę czynnik wpływającego czasu motywy te prawie się nie zmieniają ani bardziej nie konkretyzują. Mimo nieco odmiennych metodyk wdrażania proces budowy systemu zarządzania jakością jest realizowany podobnie przez różne organizacje doradcze.

Proces budowy systemu rozpoczyna się od podjęcia decyzji przez kierownictwo urzędu o wdrażaniu systemu. Jest to ważny moment, w którym kierownictwo powinno odpowiedzieć sobie na pytanie, po co chce budować system i czego oczekuje po systemie. Urzędy korzystają z pomocy organizacji doradczych i niezmiernie istotnym zagadnieniem jest wybranie odpowiedniej firmy, która będzie pomagała wdrażać system. Firma ta musi posiadać odpowiednie przygotowanie i doświadczenie, jej konsultanci muszą chcieć zaangażować się w proces budowy, muszą umieć umotywić i przekonać do systemu osoby, z którymi będą współpracować. Na tym etapie popełnia się niestety błędy – wybierając przypadkową organizację, najtańszą organizację lub co gorsza organizację, która obiecuje, że wdroży system korzystając w dużej mierze z dokumentacji opracowanej dla innych organizacji. Nie da się wdrożyć dobrze działającego systemu bez zaangażowania zarówno ze strony organizacji samorządowej, jak i ze strony firmy doradczej. Nie da się opracować dobrego systemu bazując na dokumentacji z innych or-

ganizacji. Z drugiej jednak strony nawet najlepsza organizacja doradcza sama nie będzie w stanie zbudować dobrego systemu jakości bez zaangażowania kierownictwa urzędu. Proces budowy systemu zarządzania jakością w administracji samorządowej trwa zwykle od 12 do 18 miesięcy – jest to więc poważne wyzwanie dla urzędu. Z tego względu od zaangażowania najwyższego kierownictwa, jego determinacji i wspierania procesu budowy zależy sukces całego przedsięwzięcia. Na początku budowy systemu przeprowadza się zwykle audyt wstępny – analizę stanu zastanego w organizacji. Dobry system nie jest rewolucją w urzędzie, lecz pewną ewolucyjną zmianą realizowaną w różnych płaszczyznach opierającą się na pewnym fundamencie. Fundamentem tym są regulacje prawne, kodeks postępowania administracyjnego i dobre praktyki realizowane w urzędzie. Po określeniu stanu początkowego firmy doradcze przechodzą do etapu szkoleń. Jest to jeden z najważniejszych etapów budowy systemu i od jego właściwej realizacji zależy powodzenie dalszych etapów. Zwykle organizacje doradcze proponują kilka rodzajów szkoleń – szkolenia dla najwyższego kierownictwa, dla zespołu, który będzie budował system, dla kierownictwa średniego szczebla, dla audytorów wewnętrznych i wreszcie dla szeregowych pracowników. Szkolenia mają przygotować wszystkich pracowników zaangażowanych w proces budowy systemu, mają przede wszystkim wpłynąć na ich pozytywne nastawienie do systemu, mają przekonać poszczególne grupy ludzkie do celowości zmian, które będą realizować.

Pierwszym zwykle realizowanym szkoleniem jest szkolenie dla najwyższego kierownictwa. Szkolenie to powinno dostarczyć niezbędnej wiedzy o systemie oraz uświadomić kierownikowi urzędu, jakie korzyści można uzyskać z dobrze wdrożonego i funkcjonującego systemu. Wynikiem tego szkolenia powinna być dobrze opracowana polityka jakości, w której najwyższe kierownictwo sformułuje strategię dotyczącą jakości dla urzędu. Na tym etapie niestety popełnia się błędy, firma doradcza dostarcza na prośbę kierownictwa gotową politykę jakości z innej organizacji lub samodzielnie, bez udziału kierownictwa urzędu i jego konsultacji, tworzy tę politykę. Trudno wyobrazić sobie, że polityka z innej organizacji lub materiał opracowany w pośpiechu przez konsultanta może pełnić funkcję strategii dla urzędu.

Drugim szkoleniem, które zwykle realizują firmy doradcze, jest szkolenie dla zespołu pracowników urzędu, który będzie budował system. Ważne jest, aby w tym zespole znaleźli się odpowiedni ludzie – przedstawiciele najważniejszych obszarów w urzędzie, ludzie, którzy są w stanie zrozumieć funkcjonowanie urzędu jako całości i funkcjonowanie poszczególnych obszarów w tym urzędzie. Od właściwego doboru tego zespołu zależy bardzo wiele i tu najwyższe kierownictwo powinno wyznaczyć najlepszych pracowników w urzędzie, którzy będą mogli pracować w zespole dla dobra całego urzędu i dobra obszarów, które reprezentują. Niestety, w urzędach często ma miejsce rywalizacja między poszczególnymi obszarami, każdy z obszarów chce wykazać swoją wyższość. Zadaniem zespołu wdrożeniowego jest łagodzenie konfliktów i szukanie kompromisów, najlepszych rozwiązań zarówno dla całości, jak i poszczególnych obszarów. Zespół wdrożeniowy powinien mieć swego lidera, lider ten będzie w przyszłości tzw. pełnomocnikiem ds. jakości, czyli osobą odpowiedzialną za funkcjonowanie całego systemu.

Kolejnym z realizowanych szkoleń jest szkolenie dla kierownictwa średniego szczebla – jest to również ważne szkolenie, gdyż szkolimy pewien zaczątek systemu z różnych komórek organizacji. Jeśli uda się przekonać śred-

nie kierownictwo do systemu, mamy wówczas sprzymierzeńców na etapie budowy; mamy osoby, które będą krzewiły idee jakości w podległych sobie komórkach organizacyjnych. Jeśli natomiast szkolenie to zostanie źle przeprowadzone, to mamy zwykle zaciekle wrogów systemu, których opór może skutecznie blokować wdrażanie systemu. Kolejnym rodzajem szkoleń, nie uwzględnianym o zgrozo w ofercie niektórych firm doradczych, jest szkolenie dla szeregowych pracowników. Trudno mówić o systemie jakości i nowym podejściu do klienta, kiedy urzędnik stykający się bezpośrednio z klientem o niczym nowym nie słyszał.

Kierownictwo urzędów powinno zadbać, aby wszyscy pracownicy urzędu zostali odpowiednio przeszkoleni i to najlepiej przez dobrych konsultantów lub w ostateczności przez kompetentnego pracownika urzędu. Badania przeprowadzone w urzędach wykazały, że udział w szkoleniach deklaruje od 38% do 81% pracowników. W związku z nieodpowiednim przygotowaniem pracowników często identyfikowaną trudnością na etapie budowy jest opór ludzki. Opór ludzki stanowi naturalną reakcją na źle przygotowaną zmianę, jaką w tym przypadku jest budowa systemu jakości. Źródłem tego oporu należy upatrywać w braku motywacji, niezrealizowanych szkoleniach lub niewłaściwie przeprowadzonych szkoleniach. Szkolenia powinny przede wszystkim wpłynąć na zmianę nastawienia do systemu, przekonać ludzi o jego celowości i korzyściach dla nich z niego płynących. Jeżeli duże grupy pracowników nie uczestniczą w żadnych szkoleniach, to trudno oczekiwać, że będą pozytywnie nastawione do systemu. Można zauważyć prawidłowość, że czym mniejszy procent przeszkolonych pracowników, tym większy procent niechętnych do systemu, którzy uważają, że wdrożenie systemu było zbędne.

Ostatnim ze szkoleń, które zwykle przeprowadzone jest w późniejszym okresie, jest szkolenie dla audytorów wewnętrznych. Audytorzy wewnętrzni to osoby, które mają w niezależny, bezstronny sposób badać funkcjonowanie systemu, wykrywać nieprawidłowości i szukać możliwości rozwojowych. Audytorami wewnętrznymi powinny zostać starannie wyselekcjonowane osoby, które poza wiedzą w zakresie systemu powinny posiadać odpowiednie cechy psychofizyczne. Od właściwego doboru audytorów wewnętrznych i ich przygotowania zależą sens i jakość prowadzonych cyklicznie audytów jakości.

Kolejnym etapem w budowie systemu jest opracowanie dokumentacji systemowej. Normy ISO serii 9000 wymagają stworzenia księgi jakości i pewnej liczby procedur. Nowelizacja tychże norm z 2000 roku znacznie odchudziła liczbę wymaganych przez system dokumentów. W aktualnie obowiązującym ujęciu procesowym to urząd określa, jakie procesy w nim zachodzą, jakie procedury i ewentualnie instrukcje są niezbędne do funkcjonowania urzędu. Etap tworzenia dokumentacji jest najdłuższym etapem w budowie systemu oraz etapem, z którym wiążą się największe trudności. Źródłem tych trudności należy upatrywać w złym wyborze organizacji doradczej, niewłaściwym przygotowaniu zespołu budującego system. Jest to trudny etap, który wymaga dużej pracy intelektualnej zespołu wdrażającego z konsultantem zewnętrznym. Chodzi o opracowanie dokumentacji, która będzie przyjazna dla organizacji i która będzie systematyzować poszczególne działania. Dobrą dokumentacją nie będzie dokumentacja zbyt rozbudowana i tutaj uwidoczni się rola konsultanta, jego doświadczenie i zdolność dostosowania systemu do specyfiki danego urzędu. Na tym etapie popełnia się niestety również dużo błędów. Tworzy się bardzo rozbudowaną dokumentację, której w zasadzie

nikt nie jest w stanie objąć, nie mówiąc już o jej nadzorowaniu, rozwijaniu i upraszczaniu. Drugim błędem jest próba dostosowania do urzędu dokumentacji z innej organizacji. Wtedy zwykle dochodzi do sytuacji, że dokumentacja funkcjonuje sobie, a życie w urzędzie sobie – brak związku między działaniami w urzędzie a dokumentacją. Aby ustrzec się popełnianych błędów, trzeba duże zaangażowanie ze strony urzędu i doradcy, odpowiedniej ilości czasu na opracowanie koncepcji dokumentacji, dialogu i kompromisu między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i zwykłego zdrowego rozsądku.

Na etapie opracowania dokumentacji rozpoczyna się wdrażanie dokumentacji w życie i wdrażanie samego systemu. Jest to ważny okres, w którym to, co udokumentowano, zaczyna żyć w praktyce. Zwykle na tym etapie konieczne są korekty, testowanie opracowanych rozwiązań i to mając cały czas na względzie, że to system jest dla organizacji, a nie odwrotnie. Po wdrożeniu systemu rozpoczynają się audyty wewnętrzne. Dobrze przeprowadzane audyty wewnętrzne dostarczają bezcennych informacji o funkcjonowaniu systemu i postrzeganiu go przez pracowników. Wykryte podczas audytów niezgodności i uchybienia są naturalną częścią audytu, które usuwa się podczas działań korygujących i zapobiegawczych. Ważne jest, aby niezgodności dotyczyły problemu, a nie osoby; aby ludzie nie traktowali audytu jako narzędzia do szukania winnych.

Po skończeniu cyklu audytów, który powinien objąć wszystkie komórki organizacyjne, jest przeprowadzany przegląd zarządzania. Jest to rodzaj narady, w którym uczestniczy najwyższe kierownictwo urzędu i jest analizowany cały system jakości funkcjonujący w organizacji. Kolejnym etapem jest wybór jednostki certyfikującej. Chodzi tutaj o znalezienie dla urzędu jednostki certyfikującej, która poza przyznaniem certyfikatu zgodności z normą ISO 9001 będzie współpracować z urzędem w rozwoju systemu i nad jego coraz lepszym dostosowaniem do specyfiki jego działalności. Przed właściwym audytem certyfikacyjnym firmy doradcze przeprowadzają tzw. audyt przedcertyfikacyjny (próbny), podczas którego bada się stopień wdrożenia systemu i jego gotowość do certyfikacji. Audyt certyfikacyjny obejmuje badanie systemu na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 przez audytorów firmy certyfikującej, w wyniku którego urząd otrzymuje certyfikat jakości ważny przez okres trzech lat. W okresie ważności certyfikatu jednostka certyfikująca przeprowadza tzw. audyty kontrolne (sprawdzające), w czasie których bada się funkcjonowanie i działania podjęte dla rozwoju systemu.

Podsumowanie

Budowa systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w urzędach miejskich bezwzględnie wpłynęła na zmiany pro jakościowe w tych urzędach. Rozpoczął się proces przebudowy świadomości pracowników oraz lepszego dostosowania się do potrzeb klienta. Jednak zakres i głębokość tych zmian jest różny w różnych urzędach, uzależniony od sposobu budowy systemu oraz zaangażowania w ten proces. Udało się zrobić najwięcej tam, gdzie jasno określono cele budowanego systemu, gdzie wybrano organizację doradczą, która rzeczywiście pomagała tworzyć system dla organizacji; gdzie najwyższe kierownictwo mocno zaangażowało się w proces budowy, tworząc odpowiednie warunki dla powstającego systemu.

Ważną rolę w budowie systemu odegrał proces zmiany mentalności pracowników. Najlepiej temu procesowi służyły dobrze przeprowadzone szkolenia, w których sta-

rano się wpłynąć na pozytywną zmianę nastawienia do systemu. Dużą trudność dla urzędów stanowiło opracowanie dokumentacji systemu i, co ciekawe, pojawienie się kolejnej edycji norm ISO serii 9000 z 2000 roku nie wpłynęło znacząco na poprawę sytuacji w tym zakresie. Niektóre urzędy popełniły dużo błędów na etapie budowy systemu i w związku z tym zmiany, które w nich zaszły, były stosunkowo powierzchowne. Do najczęściej popełnianych błędów trzeba zaliczyć niewystarczające zaangażowanie najwyższego kierownictwa, zły wybór firmy doradczej, błędy na etapie szkoleń i tworzenia dokumentacji. Od liczby oraz wagi poszczególnych błędów zależy, w jaki sposób będzie funkcjonował już gotowy system zarządzania jakością. Błędy popełnione na etapie budowy są trudne do usunięcia w późniejszym czasie i dlatego często determinują one funkcjonowanie systemu. Mimo tych niekorzystnych zjawisk trzeba jednak stwierdzić, że systemy zarządzania jakością przyniosły urzędom wymierne korzyści. Do najczęściej wymienianych należy zaliczyć jednoznaczne określenie odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych pracowników, uporządkowanie procesów zachodzących w urzędzie oraz podniesienie prestiżu urzędu i jego wiarygodności. Niektóre urzędy twierdzą, że wdrożenie systemu wpłynęło na poprawę komunikacji wewnętrznej, skrócenie czasu realizacji spraw, zmniejszenie liczby skarg i reklamacji. Analizując korzyści upatrywane z systemu można zauważyć prawidłowość, że im lepiej zrealizowany proces budowy, tym więcej korzyści zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych dla urzędu. Budowa systemu zarządzania jakością jest bardzo ważnym, ale nie ostatnim etapem w drodze do jakości. Po uzyskaniu certyfikatu system powinien być rozwijany i doskonalony, czego zresztą wymagają normy ISO serii 9000.

Kolejnym wymiernym etapem w drodze do jakości są nagrody jakości – w polskich warunkach regionalne nagrody jakości i Polska Nagroda Jakości. System zarządzania jakością jest dynamicznym systemem, który powinien być permanentnie rozwijany, umożliwiając organizacji ciągłe podnoszenie standardu świadczonych usług. Doskonalenie jest w zasadzie niekończącym się procesem, który rozpoczął się na etapie budowy systemu zarządzania jakością, dlatego niezmiernie ważny jest właściwie zrealizowany proces budowy systemu. Biorąc pod uwagę, że wzrasta świadomość samorządów w zakresie oczekiwań w stosunku do systemu jakości oraz zwiększa się doświadczenie firm doradczych w administracji samorządowej, można oczekiwać, że kolejne systemy będą lepiej budowane, przyniosą więcej korzyści dla swoich użytkowników i będą mogły skuteczniej się rozwijać.

dr inż. Mariusz J. Ligarski

Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

BIBLIOGRAFIA

- [1] LIGARSKI M.J., *Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia, perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 12, Gliwice 2002, s. 153–159.
- [2] ISO 9001:2000, ISO 9000:2000, ISO 9004:2000.
- [3] PN-EN ISO 9001:2001, PN-EN ISO 9000:2001, PN-EN ISO 9004:2001.
- [4] LIGARSKI M.J., KITA M., *Proces wdrażania systemu zapewnienia jakości w Urzędzie Miejskim w Dzierżoniowie*, Mat. I Konferencji Naukowej Zintegrowane systemy zarządzania – jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo, Zabrze–Szczyrk 2000, s. 191–194.
- [5] LIGARSKI M.J., MOLENDĄ M., *Czynniki wpływające na powodzenie procesu wdrażania systemów zarządzania jakością w urzędach miejskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 12, Gliwice 2002, s. 55–66.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki

Pod redakcją Zenona Wiśniewskiego i Aleksego Pochtowskiego

Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004

Omawiana pozycja jest zbiorem 29 opracowań, przedstawionych na II Ogólnopolskim Zjeździe Katedr, który miał miejsce w Toruniu w dniach 8-10 września 2003 r. Autorzy to reprezentanci ośrodków akademickich, zajmujący się problematyką pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. A zatem problematyka ta jest mocno reprezentowana w polskim środowisku naukowym, co wróży dobrze jej rozwojowi, a już obecnie owocuje opracowaniami, które są dobrą wizytówką polskiej myśli ekonomicznej.

Pierwszą (z czterech ogółem) część książki pt. *Praca i zarządzanie zasobami ludzkimi w społeczeństwie informacyjnym* otwiera opracowanie Z. Wiśniewskiego, zatytułowane *Zatrudnienie i rynki pracy w warunkach społeczeństwa informacyjnego*. Wskazano w nim na wykluczenie społeczne jako na największe zagrożenie dla funkcjonowania globalnego społeczeństwa informacyjnego. Zaprezentowano także różne scenariusze wpływu technologii informacyjno-komunikacyjnych na wybrane aspekty zatrudnienia i jakości pracy. Opracowanie autorstwa B. Urbaniak nosi tytuł *Skutki rozwoju gospodarki opartej na technologiach informacyjnych*. Zwrócono w nim uwagę na niskie nakłady na technologie informacyjne w Polsce w przeliczeniu na jednego mieszkańca w porównaniu do innych państw europejskich. Podniesiono także budzącą kontrowersje kwestię zaliczania bądź niezaliczania pewnych obszarów działalności do sektora IT. M. Gableta i A. Pietroń-Pyszczyk rozważają *Funkcjonowanie pracownika w wirtualnych warunkach gospodarowania*. Uwaga autorki skupia się na prezentacji różnych rodzajów telepracy, na fenomenie atrakcyjności tej formy wykonywania pracy oraz na specyfikacji cech telepracownika. Z tej ostatniej kwestii wynika potrzeba opracowania odpowiednich narzędzi selekcyjnych. Z. Jasiński podobne wątki rozwija w opracowaniu *Telepraca i zespoły wirtualne*, podkreślając, że zespoły tego rodzaju nie stanowią elementu żadnej struktury organizacyjnej. Szczególnie ważną korzyścią ich funkcjonowania jest możliwość czerpania z zasobów ludzkich różnych firm. Zadać można w związku z tym pytanie, co z kapitałem strukturalnym firmy. Pytanie to wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania. A. Pochtowski w opracowaniu *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce* prezentuje podstawowe cechy funkcji personalnej realizowanej w różnych warunkach ekonomicznych. Jego zasadnicza teza brzmi: „sprawowanie funkcji personalnej w tradycyjny sposób nie przyczynia się do sukcesu organizacji i musi ulec zmianie, jeśli funkcja ta ma przetrwać w przedsiębiorstwach nowej gospodarki” (str. 57).

Drugą część książki *Rynek pracy a zarządzanie zasobami ludzkimi* otwiera opracowanie S. Borkowskiej *Presja demograficzna na rynek pracy i gospodarkę – przypadek Polski*. Autorka szczegółowo omawia prognozy demograficzne dla Polski, uwzględniając przy tym zróżnicowanie terytorialne. Bardzo wartościowym źródłem wiedzy dla teoretyków, a przede wszystkim praktyków gospodarczych powinno stać się poczynione przez autorkę omówienie szans i zagrożeń wynikających ze zmian demograficznych dla polskiego rynku pracy oraz polskiej gospodarki. Autorka zwraca też uwagę na zmiany, które w spełnianiu funkcji personalnej wymuszają uwarunkowania demograficzne. E. Kryńska, autorka opracowania *Globalizacja a rynek pracy*, określa pierwsze z kluczowych pojęć w tym tytule jako „proces tworzenia się jednolitej gospodarki światowej, następujący dzięki likwidacji barier dzielących rynki lokalne, regionalne, krajowe i kontynentalne” (str. 90). Jej zdaniem globalizacja utrwali zjawisko dualizacji rynków pracy oraz spowoduje konieczność redefinicji tych strategii personalnych, które kładły zbyt mały nacisk na elastyczność zatrudnienia. Kiedy można mówić o restrukturyzacji? J. Meller, autor tekstu *Restrukturyzacja gospodarki a polityka rynku pracy* podkreśla, że tylko wtedy, gdy procesy zmianotwórcze są świadomie wprowadzane i kształtowane zgodnie ze współczesnymi trendami rozwojowymi. Muszą mieć one ponadto kardynalny charakter, towarzyszyć głębokim przekształceniom i przynosić określone korzyści. J. Orczyk w opracowaniu *Zmiany zakresu pojęcia „praca” a zatrudnienie* wyraża pogląd, że nastąpiła ewolucja od okresu, w którym wykonywanie pracy wiązało się z dominowaniem kolejno: przymusu fizycznego, przymusu instytucjonalnego, przymusu ekonomicznego do okresu, „w którym praca stała się warunkiem rozwoju człowieka” (str. 115). Źródłem przeobrażeń w relacjach praca – zatrudnienie autor upatruje m.in. w realnych i instytucjonalnych zmianach w sferze regulacji pracy i zatrudnienia. Wątek ten porusza również A. Szalkowski w opracowaniu *W kierunku indywidualizacji stosunków pracy*, zwracając uwagę na taką charakterystyczną cechę stosunków pracy, jak zderzenie się zmienności i stałości zobowiązania. Analiza przyczyn braku homeostazy w relacjach: pracownik – pracodawca spuentowana jest następująco: w procesy wykorzystywania zasobów ludzkich wpisane są mechanizmy konkurencyjności, ryzyka i niepewności. Opracowanie M. Zielińskiego *Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy* streścić można następująco: na kształt strategii personalnej wywiera wpływ nie tylko stan zatrudnienia i jakość kapitału ludzkiego firmy, ale również sytuacja na rynku pracy, skła-

niająca obecnie do prymatu strategii kosztowej nad strategią marketingu personalnego. Ta druga nazwa wzbogaca dotychczasowe typologie strategii personalnych. Na analizie i ocenie danych statystycznych opiera się opracowanie E. Kwiatkowskiego, L. Kucharskiego i T. Tokarskiego *Makroekonomiczne skutki nadzatrudnienia w rolnictwie polskim*. Autorzy – przy założeniu, że „relacje między wydajnością pracy w rolnictwie i pozostałych sektorach gospodarki w Polsce powinny być zbliżone do tych, które występują w gospodarkach hiszpańskiej i włoskiej” (str. 151) – oszacowali, że „łączny poziom nadzatrudnienia w rolnictwie w Polsce w latach 1995–1999 wynosił około 1,6–1,7 miliona osób...” (str. 158).

Do wątku zasygnalizowanego w tytule całej książki mocno nawiązuje tytuł jej trzeciej części: **Wiedza i uczenie się w organizacji**. Opracowanie A. Andrzejczak, pierwsze w kolejności, nosi tytuł *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*. Autorka analizuje relacje pojęć szkolenie – doskonalenie zawodowe, a także prezentuje funkcje szkoleń oraz modele orientacji szkoleniowej. Przedmiotem zainteresowania w opracowaniu Z. Hasińskiej są *Instytucjonalne uwarunkowania kształcenia ustawicznego*. Autorka wyraża pogląd, że realizacja *Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do roku 2010* „umożliwi dostosowanie kształcenia ustawicznego w Polsce do współczesnych trendów w rozwoju edukacji ustawicznej w krajach wysoko rozwiniętych...” (str. 195). W swoim opracowaniu dotyczącym problematyki *Zintegrowane uczenie się organizacji a zarządzanie zasobami ludzkimi* M. Rybak analizuje uwarunkowania transformacji uczenia się indywidualnego w organizacyjne. Objaśnia pojęcie emergentnego uczenia się, podaje różne typologie wiedzy, a także pozytywnie weryfikuje stwierdzenie, że: „Koncepcja kultury organizacyjnej pozwala uzasadnić potrzebę względnej stabilności przekonań w procesie uczenia się, które jest odzwierciedleniem narastających zmian” (str. 208). Tytuł opracowania A. Mić brzmi: *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*. Analiza wzorców karier zawodowych w organizacjach funkcjonalnych, dywizjonalnych i macierzowych pozwoliła autorce na stwierdzenie, że „kariera (...) zmieniła się dotychczas wraz ze zmieniającą się formą organizacji” (str. 213). S. Smoleński w artykule *Platforma Wiedzy narzędziem marketingu holistycznego* prezentuje przesłanki racjonalnego zarządzania organizacją w sytuacji zmiany roli gospodarki cyfrowej, a także cele i strukturę Platformy Wiedzy oraz bariery jej implementacji. W opracowaniu E. Niedzielskiego i R. Walkowiaka *Kompetencje menedżerskie w dobie globalizacji (kontekst terminologiczno-metodyczny)* znajdują się różne ujęcia pojęcia kompetencji i jej typologie. Autorzy podzielają pogląd, że kompetencje kluczowe odnoszą się do strategii, zaś kompetencje stanowiskowe są ich pochodną. T. Listwan i S. Stępczak prezentują swe poglądy w odniesieniu do problematyki *Profil kwalifikacyjny euromenedżera*. W opracowaniu znajduje się stanowiąca podstawę formułowania modeli kwalifikacyjnych specyfikacja cech menedżera globalnego i euromenedżera. Zagadnienie, które porusza w swoim opracowaniu S. Chełpa to *Wiedza ukryta kierowników – podstawy teoretyczne i diagnoza*. Przywołuje on stanowisko autorów twierdzących, że: „Stan wzmożonej motywacji ukierunkowanej na pracę – określanej mianem pasji czy uniesienia – charakteryzuje się wykorzystywaniem wiedzy jawnej (uświadamianej) i wiedzy ukrytej...” (str. 256). Doko-

nuje typologii metod diagnozy wiedzy ukrytej. Opracowanie U. Feliniak i A. Rogozińskiej-Pawelczyk *Rozwój kompetencji pracowników bezpośredniego kontaktu w bankach* zawiera specyfikację kompetencji kluczowych, specjalistycznych i ogólnorozwojowych, opracowaną na podstawie obowiązujących w polskim systemie bankowym standardów kwalifikacyjnych.

Czwarta i ostatnia część opracowania nosi tytuł **Strategie i metody zarządzania zasobami ludzkimi**. W otwierającym tę część opracowaniu *Krótkowzroczność zarządzania zasobami ludzkimi* J. Strużyna zwraca uwagę na implikacje wynikające z przyjętej optyki postrzegania zasobów ludzkich, uwzględniającej m.in. możliwości akomodacyjne. Powstaje pytanie, czy tego typu metafora ma wyłącznie wartość dydaktyczną czy może i poznawczą, a jeśli tak, to jaką. Opracowanie K. Makowskiego *Logistyka personalna – wybrane aspekty kosztowe i temporalne* stanowi istotne rozwinięcie kształtującej się dopiero koncepcji logistyki personalnej. Autor zwraca uwagę na korzyści, ale i pułapki stosowania podejścia deterministycznego w planowaniu działalności kadrowej. Bardzo cenne jest zestawienie tabelaryczne ujmujące osiągnięcia zarządzania zasobami ludzkimi i ich rodowód teoretyczny. Z. Janowska w opracowaniu *Dysfunkcje w sferze doboru kadry kierowniczej*, posiłkując się opisem ról i kompetencji kierowniczych, sprecyzowała profil wymagań pracy stawianych kierownikowi oraz dokonała bardzo trafnej egzemplifikacji swych teoretycznych rozważań. W opracowaniu *Kształtowanie podmiotowego charakteru ocen pracowniczych* Z. Jasiński i B. Chomałowska wyodrębnili następujące elementy budujące obraz podmiotowości pracownika: poczucie skuteczności, poczucie sensu, poczucie eunomii, poczucie identyfikacji, poczucie sprawności i sprawstwa. M.W. Kopertyńska w opracowaniu *System ocen przedsiębiorstwa i jego powiązanie z wynagrodzeniem* pokazała na przykładzie, jak wiązać wyniki oceny przedsiębiorstwa jako całości, wyniki oceny pracy wewnętrznych jednostek organizacyjnych i wyniki oceny pracowników z kształtowaniem wynagrodzeń. Z kolei H. Karaszewska przedstawiła *Kierunki zmian w sferze wynagrodzeń w przedsiębiorstwach polskich w okresie przemian systemowych*, prezentując w szczególności wyniki badań ankietowych, których celem była m.in. diagnoza charakteru zmian w wewnętrznej strukturze wynagrodzeń. Tytuł opracowania B. Jamki to *Zarządzanie karierą w polskich przedsiębiorstwach a charakterystyka „nowego” pracownika – wyniki badań*. Autorka przedstawiła wyniki badań Zespołu Katedry Gospodarowania Zasobami Pracy SGH, kierowanej przez profesor Mirosławę Rybak. Wynika z nich m.in., że najnowocześniejsze formy telepracy są jeszcze sporadycznie stosowane. Z opracowania W. Golnau *Wysokość kosztów pracy w Polsce oraz w krajach należących i kandydujących do Unii Europejskiej* można poznać interesujące dane statystyczne, dotyczące np. zróżnicowania poziomu kosztów w poszczególnych sekcjach EKD, np. w górnictwie i kopalnictwie.

Omawiający i recenzujący treść książek często zalecają jej wnikliwe przestudiowanie. W tym przypadku zachęcać specjalnie nie trzeba. Bogactwo i aktualność poruszanych wątków sprawią, o czym jestem przekonana, że książka ta będzie „powracać” w kolejnych publikacjach, gdyż z dobrych źródeł trzeba i należy czerpać.

Prof. dr hab. Anna Lipka
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Joanna Wiśniewska

Ekonomiczne determinanty dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004

Rola dyfuzji produktowych i technologicznych jest dostrzegana w sektorze usług finansowych, który podejmuje wiele nowatorskich działań prowadzących się do zmian strukturalnych, własnościowych, organizacyjnych, nowych kanałów dystrybucji, a także nowych produktów i usług oferowanych klientom.

Problematyka dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych stanowi zagadnienie szczególnie złożone i nadal niewystarczająco zbadane. Ekonomiczne determinanty procesu dyfuzji składają się na szeroki zbiór czynników, które współokreślają i współtworzą wspomniany proces. Dyfuzja stanowi więc wyraz akceptacji lub odrzucenia przez szeroko rozumiany rynek (użytkowników, konkurentów) nowych rozwiązań technologicznych i produktowych.

Przedmiotem pracy podjętej przez autorkę są ekonomiczne determinanty dyfuzji produktowych i technologicznych w bankach komercyjnych. Procesy kształtowania dyfuzji produktowych i technologicznych w sektorze bankowym są rezultatem różnego rodzaju działań proinnowacyjnych i polityki banków w zakresie technicznej, ekonomicznej i marketingowej jakości usług bankowych. Nie doczekały się one dotychczas jednego, powszechnie akceptowanego, podejścia metodycznego. Mimo występowania dość bogatej literatury polskiej i zagranicznej w tym zakresie, nadal odczuwalny jest określony niedosyt, zwłaszcza w aspekcie prowadzonych badań empirycznych. Z tych też względów uważam podjęty temat za ważny, trafny i aktualny. Podejmując ten stosunkowo trudny i złożony temat autorka postawiła w swojej pracy ambitne zadania badawcze, co odnosi się zarówno do teorii, metodyki, jak również aspektu praktycznego, wynikającego z przemian własnościowych i strukturalnych sektora bankowego w Polsce. Technologiczna i produktowa modernizacja potencjału sektora bankowego stwarza podstawowe przesłanki poprawy konkurencyjności banków komercyjnych na międzynarodowych rynkach (nowe idee i koncepcje kształtowania procesów innowacyjnych, dostosowanie do gospodarowania w warunkach międzynarodowej konkurencji i aliansów strategicznych, wykorzystywanie wiedzy i doświadczeń krajów technologicznie za-

awansowanych, uwzględnienie ekonomicznego mechanizmu ich zasysania, branie pod uwagę faktów specyficznych cech krajów technologicznie i innowacyjnie zapóźnionych).

Podstawowym zamierzeniem badawczym jest identyfikacja ekonomicznych uwarunkowań współtworzących i określających: poziom, tempo i zakres dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w kilku bankach komercyjnych w Polsce w rozpatrywanym okresie, jak również uwzględnienie ich cech charakterystycznych (podobieństw, różnic) w ekonomicznym mechanizmie ich oddziaływania na proces dyfuzji (identyfikacja charakteru i siły zależności między poziomem, zakresem, tempem dyfuzji innowacyjnych produktów (technologii) a innymi kategoriami ekonomicznym, takimi jak: popyt, przychody, koszty, zyski).

Podstawową hipotezę badawczą pracy można sformułować do konstatacji, że określenie zmian zachodzących w obszarach dyfuzji (na płaszczyźnie ekonomicznej) stanowi podstawę do ocen procesów dyfuzji innowacji produktowych, technologicznych oraz postulowanych cech struktury tych procesów, a także określenia rozwoju, kierunków zmian i strategicznych programów dyfuzji innowacji. Z kolei model postulowanych cech struktury jakościowo-ilościowej realizowanych (zapowiadanych) procesów dyfuzji może spełniać ważną rolę w kształtowaniu relacji cenowo-podażowych, spełniających kryterium ekonomicznej nadwyżki, a także wzajemnych relacji występujących między rozpatrywanymi zmiennymi (s. 12).

Z głównej hipotezy badawczej wyprowadzono wiele hipotez cząstkowych, które sprowadzono do następujących twierdzeń: ● Kształtowanie dyfuzji innowacyjnych produktów (technologii) bankowych wymaga znajomości ekonomicznych mechanizmów, które oddziałują na ich przebieg. ● Do oceny przebiegu procesów rozprzestrzeniania się innowacji w bankach niezbędne jest przyjęcie określonych założeń metodologicznych oraz wyboru metod modelowania dyfuzji. ● Stworzenie postulowanego modelu struktury cech ilościowych i jakościowych procesu dyfuzji stanowi podstawę do określenia kierunków rozwoju strategicznych programów dyfuzji innowacji w banku. ● Ocena kształ-

towania dyfuzji innowacji (przebiegu, tempa, zakresu) wymaga określonej metodyki, z wykorzystaniem metod stochastycznych i ekonometrycznych dyfuzji rynkowej produktów (technologii) bankowych. ● Określenie zachowań rynkowych banków komercyjnych w przebiegu dyfuzji innowacyjnych produktów i technologii umożliwia oddziaływanie na główne determinanty tych procesów, a także przyjęcie określonej strategii innowacji.

Weryfikacji podstawowej hipotezy dokonano na podstawie badań przeprowadzonych w trzech wybranych bankach komercyjnych odznaczających się wysokim udziałem w rynku badanych innowacji. Okres badawczy obejmował lata 2000–2002. Dane uwzględnione w badaniu występują w przekrojach miesięcznych, co dało w sumie 36 obserwacji stanowiących z ekonometrycznego punktu widzenia liczebność wystarczającą. Przedstawiono ponadto wyniki badania ankietowego, jakie przeprowadzono w grupie 36 dyrektorów najwyższego szczebla menedżerskiego, kierujących głównymi **pionami organizacyjnymi** w badanych bankach, odnoszące się do motywów i trudności w zakresie wdrażania i upowszechniania innowacji w podległych im jednostkach.

Przyjętemu celowi pracy odpowiada jej układ tematyczny, na który złożyło się sześć rozdziałów.

Rozdział I ma charakter teoretyczny, opisuje podstawowe pojęcia z zakresu innowacji i dyfuzji. Dokonano w nim próby grupowania istniejących podejść. Pokazano różne modele i płaszczyzny dyfuzji, a ponadto scharakteryzowano makro- i mikroekonomiczne znaczenie procesu dyfuzji.

Rozdział II przedstawia próbę identyfikacji uwarunkowań procesu rozprzestrzeniania się dyfuzji innowacji.

Rozdział III ma charakter metodologiczny. Przedstawione w nim zostały metody i techniki wykorzystywane w badaniu procesu dyfuzji innowacji. Rezultatem tej części pracy stał się wybór najodpowiedniejszej (z punktu widzenia celów pracy) metody modelowania dyfuzji innowacji, a także miernika dyfuzji.

Tematyką rozdziałów IV i V są badania empiryczne przeprowadzane w wybranych bankach komercyjnych w Polsce. Wprowadzono symboliczne oznaczenia zarówno dla badanych podmiotów, jak i obserwowanych w nim innowacji ze względu na brak zgody na ujawnienie nazw badanych podmiotów. W tym celu m.in. zbudowano modele trendów dyfuzji innowacji i oszacowano parametry strukturalne. Ponadto przeprowadzono badanie związków dyfuzji z wybranymi ekonomicznymi determinantami procesu (wielkość serii dystrybucji, wartości brutto maszyn i urządzeń technicznych, nakładów inwestycyjnych na informatykę i telekomunikację itp.). Zbadano zależności między dyfuzją a takimi zmiennymi, jak przychody z pro wizji, wielkości sprzedaży, wartość posiadanych zasobów materialnych.

Rozdział VI przedstawia wpływ procesów dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych na decyzje rozwojowe banków. Podjęto w nim kwestie znaczenia modelowania dyfuzji dla produkcji popytu i pozycji konkurencyjnej banku.

Praca została przygotowana na podstawie bogatej literatury przedmiotu badań, obejmującej 289 pozycji, w tym 123 w językach obcych.

Sądy sformułowane przez autorkę opierają się przede wszystkim na głębokich studiach literaturowych i prowadzonych badaniach empirycznych, przy których wykorzystano skomplikowane metody ilościowe (analizę trendów nieliniowych, estymację parametrów modeli z wykorzystaniem funkcji użytkownika, np. metody quasi-Newtona, simpleksu, Rosenbrocka, a także analizę regresji) oraz jakościowe na bazie zbudowanego kwestionariusza ankietowego. Praca posiada walory poznawcze i porządkujące. Wiele z podawanych sądów autorka wzbogaciła o wyniki własnych przemyśleń. Jednocześnie w pracy sformułowano interesujące hipotezy, wnioski i postulaty badawcze. Przeprowadzone badania empiryczne i analiza teoretyczna pozwoliły autorce wyprowadzić wiele wartościowych stwierdzeń poznawczych, które powiększają naszą wiedzę o przebiegu procesów dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym oraz o sile i kierunku wzajemnego oddziaływania różnych ekonomicznych determinant (np. nakładów, przychodów, posiadanych zasobów materialnych) z procesami rozprzestrzeniania się innowacji produktowych i technologicznych.

W moim przekonaniu oryginalność pracy Joanny Wiśniewskiej polega na: ● określeniu i empirycznym potwierdzeniu wzorców dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym, co stanowi pierwszą próbę w literaturze polskiej w zakresie budowy modeli badanych innowacji, ● zbudowaniu autorskich modeli ekonometrycznych związków przyczynowych obrazujących zależności między przebiegiem dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym a jej ekonomicznymi uwarunkowaniami, ● zastosowaniu metody ankietowej do badania i oceny przebiegu oraz uwarunkowań dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w badanych bankach komercyjnych.

Reasumując, pragnę stwierdzić, że postawione zadania badawcze zostały dobrze zrealizowane. Praca stanowi kompleksowe opracowanie zawierające podbudowaną teoretycznie i analitycznie koncepcję metod badania i kształtowania programów dyfuzji innowacji w banku komercyjnym. Posiada pewne cechy nowatorskie (określenie i empiryczne potwierdzenie: wzorców dyfuzji innowacji w banku, modeli ekonometrycznych wzajemnych zależności występujących między procesami rozprzestrzeniania się innowacji a ich ekonomicznymi determinantami, takimi jak: sieć dystrybucji, wyposażenie techniczne, nakłady inwestycyjne, przychody) oraz praktyczną użyteczność. Praca stanowi – w moim przekonaniu – wartościowy dorobek naukowy autorki.

Uważam, że pracę można polecić jako interesującą i dojrzałą lekturę dla szerokiego kręgu czytelników, tj. studentów, pracowników naukowych i gospodarczych, zajmujących się problematyką dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w sektorze bankowym, zarówno w dziedzinie teorii, jak i praktyki życia gospodarczego.

Prof. dr hab. Władysław Janasz
Uniwersytet Szczeciński

Wyzwania i dylematy współczesnego marketingu stanowiły główną przesłankę wyboru tematyki obrad tegorocznego Ogólnopolskiego Zjazdu Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji. Jubileuszowy XX Zjazd Katedr zorganizowany przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego odbył się w Łodzi w dniach 6–8 września 2004 roku pod hasłem „**Marketing-handel-konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym**”.

W Zjeździe wzięło udział blisko 170 pracowników nauki reprezentujących polskie uniwersytety, publiczne i niepubliczne uczelnie ekonomiczne oraz politechniki, a także zaproszeni goście. Honorowy patronat nad obradami objął JM Rektor Uniwersytetu Łódzkiego prof. zw. dr hab. Wiesław Puś.

Na Zjazd przygotowano ponad 100 artykułów i doniesień naukowych, które zostały zawarte w dwutomowej publikacji wydanej przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, w serii „Folia Oeconomica”¹⁾. Opracowania, będące rezultatem rozważań teoretycznych i empirycznych, objęły szerokie spektrum zagadnień związanych z marketingiem na progu XXI wieku. Dotyczyły zarówno wyzwań Nowej Gospodarki dla zarządzania przedsiębiorstwem i współczesnego marketingu, jak i możliwości wykorzystania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w marketingu. Autorzy omawiali również uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu i dystrybucji w kontekście procesów globalizacyjnych oraz wpływu tych ostatnich na zachowania konsumentów.

Obrady Zjazdu prowadzono w dwóch sesjach plenarnych i sześciu sekcjach problemowych.

Rozpoczynająca obrady sesja plenarna odbyła się w formie dyskusji panelowej na temat „**Marketing w świetle wyzwań XXI wieku**”. Panelowi przewodniczył prof. zw. dr hab. Jerzy Dietl, a uczestniczyli w nim: prof. zw. dr hab. Józefa Kramer, prof. zw. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska, prof. zw. dr hab. Halina Sulce, prof. zw. dr hab. Jerzy Alt-korn, prof. zw. dr hab. Jan Karwowski, prof. zw. dr hab. Marian Strużycki. W pierwszej części dyskusji koncentrowała się na wpływie globalizacji i rozwoju technologicznego na zarządzanie organizacją, a przede wszystkim na marketing. Zwrócono uwagę, że w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej w nowej rzeczywistości konieczne jest wykorzystanie procesów innowacyjnych w tworzeniu wartości i budowaniu ściślejszych związków z klientem. Podkreślano również ogromne znaczenie kompetencji zmieniających charakter konkurowania na rynku. W późniejszym toku rozważań paneliści i dyskutanci debatowali nad nowymi kierunkami rozwoju marketingu. Główną poruszaną kwestią był związek marketingu z innymi dyscyplinami naukowymi, przede wszystkim ich przenikanie, w wyniku którego marketing nabiera eklektycznego charakteru. W wyniku dyskusji podkreślono, że marketing jest nie tylko funkcją w przedsiębiorstwie wymagającą weryfikacji kosztów i pomiarów efektywności działań, ale także integruje pozostałe funkcje w przedsiębiorstwie.

Obrady, w których poruszane były szczegółowe zagadnienia, odbywały się w sześciu sekcjach problemowych. Sekcja zatytułowanej „**Marketing w świetle wyzwań współczesnej gospodarki**” przewodniczył prof. zw. dr hab. Henryk Mruk. Dyskusją, której podstawą było 26 referatów i doniesień, toczyła się w obrębie zagadnień związanych z rozwojem marketingu w świetle nowych koncepcji zarządzania sformułowanych przez P. Doyle’a. W dyskusji przeważały głosy, że drogą wyjścia z kryzysu, w jakim znalazł się marketing, jest koncepcja zarządzania wartością (*Value Based Management*). Podstawowe założenie tej koncepcji, że wszystkie działania przedsiębiorstwa, w tym marketingowe, powinny być ukierunkowane i oceniane z punktu widzenia zwiększania wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, stało się podstawą dyskusji.

Sekcji problemowej zatytułowanej „**Handel i dystrybucja w globalizującym się świecie**” przewodniczyła prof. zw. dr hab. Maria Sławińska. Podstawą dyskusji było 14 referatów i doniesień. Przyjęto dwuczęściową formułę prowadzenia sekcji: dyskusję panelową i wygłoszenie referatów. Wśród panelistów znaleźli się: prof. zw. dr hab. Tomasz Domański, prof. zw. dr hab. Franciszek Misiąg, dr Krystyna Iwińska, dr Renata Zembura, dr Jacek Kall, dr Jan Mikołajczyk. Dyskusja w tej części dotyczyła przemian w handlu i dystrybucji w Polsce zachodzących pod wpływem procesów globalizacji.

Kolejnej sekcji, zatytułowanej „**Marketing w procesie globalizacji i internacjonalizacji**”, przewodniczył prof. zw. dr hab. Jerzy Dietl. Podstawą dyskusji była przygotowana przez prowadzącego syntezę głównych wątków 9 referatów i doniesień. Dyskusja toczyła się na temat sposobów i problemów zastosowania przez firmy działań marketingowych w kontekście rynku globalnego. Przedmiotem rozważań były przede wszystkim polskie przedsiębiorstwa, wśród których, jak zauważono, nie występuje jeszcze globalne podejście do działania zarówno na rynkach zagranicznych, jak i krajowych, co przejawia się brakiem spójnej polityki regionalnej oraz tendencji do kooperacji z podmiotami krajowymi i wspólnego wchodzenia na rynek zagraniczny.

W sekcji czwartej na temat „**Wykorzystanie nowych technologii informatycznych w marketingu**”, której przewodniczył prof. nadzw. dr hab. Bogdan Sojkin, przyjęto konwencję prezentacji 9 z 17 zakwalifikowanych referatów i doniesień. Tematyka wystąpień oscylowała wokół oddziaływania technologii informacyjnej na postępowanie konsumentów na rynku oraz na marketing jako jednego z elementów gospodarki opartej na wiedzy, wyznaczając jego nowe kierunki rozwoju zwłaszcza w takich obszarach, jak komunikacja, sprzedaż elektroniczna czy badania marketingowe.

Prof. zw. dr hab. Jan W. Wiktor, przewodniczący sekcji piątej, która obradowała nad problematyką „**Partnerskie relacje z klientem jako wyznacznik współczesnego marketingu**”, przyjął konwencję wygłoszenia referatów i dyskusji nad poruszonymi w nich kwestiami. Tematyka, do której nawiązywały wystąpienia, dotyczyła różnorodnych aspektów metodycznych i empirycznych zagadnień relacji z klientem.

Sekcji zatytułowanej „**Konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym**” przewodniczył prof. zw. dr hab. Lechosław Garbarski. Sekcja ta odbyła się w formie dyskusji panelowej, której podstawą było 14 referatów i doniesień. W panelu uczestniczyli prof. zw. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska, prof. zw. dr hab. Krystyna Gutkowska, prof. zw. dr hab. Czesław Bywalec, dr Jadwiga Berbecka, dr Aleksandra Burgiel, dr Marcin Lipowski i dr Sławomir Smyczek. W dyskusji poruszano zagadnienia związane ze zmianami zachowań konsumentów w Polsce pod wpływem przenikania wzorów globalnych, ogólnosiwiatowych tendencji i produktów kultury oraz upowszechniania się zdobytych technologicznych. W dyskusji paneliści nakreślili w pierwszej kolejności uwarunkowania tych zmian, uwypuklając postrzeganie przez Polaków wartości, postaw i zachowań pochodzących z kultury europejskiej.

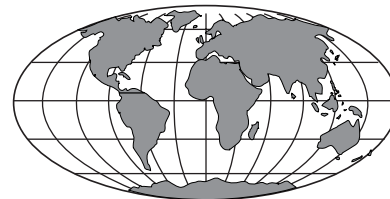
W trakcie Zjazdu odbyła się również sesja plenarna poświęcona problematyce „**Marketing w edukacji menedżerskiej w świetle wyzwań gospodarki opartej na wiedzy**”. Dyskusji panelowej przewodniczył prof. zw. dr hab. Leszek Żabiński, a w roli panelistów uczestniczyli: prof. zw. dr hab. Jerzy Dietl, prof. zw. dr hab. Tomasz Domański, prof. zw. dr hab. Andrzej Szromnik, prof. nadzw. dr hab. Grażyna Światowy, dr Robert Kozielski, mgr Roman Wieczorek – prezes firmy Skanska SA w Polsce. W wystąpieniach podkreślono, że w kontekście gospodarki, w której siłą napędową rozwoju staje się kapitał intelektualny, przed edukacją menedżerską stoją ogromne wyzwania. Wiąza się one z dbałością o wysoki poziom kształcenia, internacjonalizacją i szerokim profilowaniem studiów oraz wpajaniem postaw związanych z permanentnym kształceniem (*Life-Long Learning*). Podkreślono, że uzyskanie kwalifikacji menedżerskich musi bazować na wiedzy z zakresu ekonomii, zastosowań matematyki, statystyki, prawa, socjologii i psychologii oraz teorii zarządzania z uwzględnieniem specyfiki jej subdyscyplin, wieloaspektowości i kompleksowości.

Na zakończenie Zjazdu odbyła się sesja podsumowująca, na której przewodniczący poszczególnych sekcji problemowych przedstawili krótkie sprawozdania merytoryczne z toczących się w nich dyskusji. Podsumowania całego Zjazdu dokonał prof. zw. dr hab. Bogdan Gregor.

Aleksandra Krawczyńska
Uniwersytet Łódzki

¹⁾ *Marketing-handel-konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, pod red. naukową B. GREGORA, „Folia Oeconomica” 179, Wydawnictwo UE, Łódź 2004.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Eksperci na zawołanie

Dorothy Leonard, Walter Swap, *Deep Smarts*, „Harvard Business Review”, wrzesień 2004, s. 88–97.

Dorothy Leonard jest emerytowanym profesorem w Harvard Business School w Bostonie. Walter Swap jest emerytowanym profesorem psychologii w Tufts University w Medford w Massachusetts. Oboje są autorami książki *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*, która ukaże się w przyszłym roku nakładem Harvard Business School Press.

Kiedy ktoś podejmuje szybkie i trafne decyzje, myśli się o nim jak o kimś sprytnym i błyskotliwym. Kiedy przyrzec się takiej osobie bliżej, widać, że to nie tylko inteligencja, ale raczej przenikliwość pozwalająca na stworzenie nowej jakości, czy właściwą ocenę zjawisk. Ci, którzy mają tę przenikliwość, są zdolni w takim samym stopniu do ogarnięcia całego problemu, jak i do koncentracji na poszczególnych jego elementach. Niemal intuicyjnie podejmują właściwe decyzje. Menedżer, który wie, jak wejść na nowy rynek, przywódca, który wie, co powiedzieć pracownikom w obliczu kryzysu, technik, który potrafi ocenić ewentualny sukces lub porażkę produktu na podstawie powiązań między elementami – wiedza wszystkich tych ludzi ma kolosalne znaczenie w obliczu konkurencji globalnej. Ich umiejętności opierają się nie tyle na faktach, czy informacjach, co na *know-how*. W firmach nazywani są ekspertami na

zawołanie i stanowią tzw. mądrość organizacyjną. Organizacje nie mogą się bez nich rozwijać.

Bardzo niewiele firm przykładają należyłą wagę do tego zasobu, jakim są eksperci na zawołanie, być może dlatego, że jest on trudny do zmierzenia i ocenienia. Ponadto praca w firmach wiąże się często z przesunięciami, zmianami zakresu obowiązków i odpowiedzialności. To zaś nie sprzyja wykorzystywaniu dotychczasowego doświadczenia. Autorzy dają przykład pani dyrektor marketingu jednej z firm amerykańskich, która w dwa dni po awansie na stanowisko dyrektora generalnego musiała przejąć nowe obowiązki. Jej poprzednik został wysłany w równie szybkim tempie do Tajlandii, tak więc nowo mianowana nie miała nawet możliwości porozmawiania z nim. Musiała zatem błyskawicznie zacząć poznawać problemy związane z produkcją, finansami, czy sprzedażą. Prawdopodobnie w tak krótkim czasie nie była w stanie nabyć wymaganych na nowym stanowisku umiejętności. Co więcej, większość wiedzy i doświadczenia jej poprzednika została zaprzepaszczona.

Trzeba pamiętać, że mądrość ekspertów na zawołanie opiera się na ich doświadczeniu. Ich wiedzę można przekazać innym, jeśli tylko organizacja chce zainwestować w odpowiednią technikę. Brad Anderson, szef Best Buy zdał sobie sprawę, że sukces jego organizacji w dużym stopniu wynikał z wewnętrznej umiejętności ciągłego inwestowania w innowacje. Jego pracownicy byli zdolni, pracowici i wspaniali, ale innowacje nie były częścią pracy na ich stanowiskach. Samo namawianie do innowacji

nigdy nie odniosłoby właściwego skutku i nie zmieniło DNA organizacji. Anderson potrzebował kilku błyskotliwych ekspertów na zawołanie, którzy umieliby przenieść do firmy ducha innowacji. W tym celu zatrudnił konsultantów z firmy Strategos, aby przygotowali wybranych pracowników w trakcie sześciomiesięcznego programu szkoleniowego do wprowadzania praktyk innowacyjnych w organizacji.

Przykład Best Buy jest o tyle wyjątkowy, że rzadko zdarza się odgórne wprowadzanie praktyk innowacyjnych i typowanie ekspertów. W większości firm eksperci na zawołanie wyłaniają się raczej przez przypadek i bardziej mimo praktyk menedżerskich, niż dzięki nim. Praktyki wielu organizacji nie bazują na rozumieniu procesu uczenia się. Co więcej, nawet programy szkoleń, czy rozwoju pracowników koncentrują się na przekazaniu wiedzy technicznej lub menedżerskiej, ale zupełnie pomijają kreatywność, czy tzw. błyskotliwą przenikliwość.

Autorzy twierdzą, że właśnie te dwie ostatnie cechy mają największe znaczenie. Przez ponad dwa lata prowadzili badania w 35 nowo powstałych firmach w Stanach Zjednoczonych i Azji oraz w wielu dojrzałych organizacjach, jak np. Jet Propulsion Laboratory, czy Best Buy, w których menedżerowie chronili mądrość organizacyjną. W trakcie badań przeprowadzono po dwa wywiady z 200 pracownikami (w odstępnie roku); autorzy brali też udział w spotkaniach pracowników i dyrekcji, przeanalizowali materiały Best Buy z wprowadzania programu innowacji. Wynikiem jest niniejszy artykuł.

Podłoże naukowe

Doświadczenie jest ewidentną przyczyną podejmowania słusznych, przynoszących efekty decyzji. I tak, przy wprowadzaniu nowego produktu więcej zaufania budzi szef, który ma wiedzę na temat *designu*, produkcji i marketingu, niż ten, kto patrzy na problem tylko z perspektywy jednej dziedziny. A zatem, co konkretnie odróżnia ekspertów na zawołanie od nowicjuszy?

Przede wszystkim wspomniane już doświadczenie – śledzenie se-

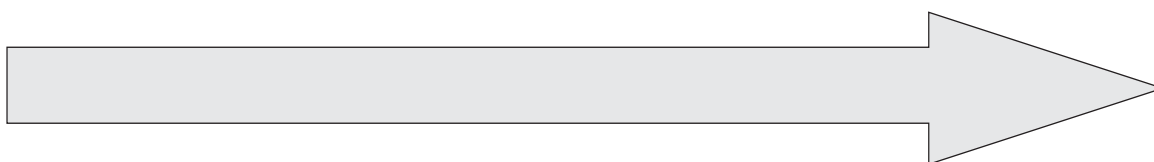
tek, tysięcy sytuacji – pozwala na uniknięcie zaskoczenia i przygotowanie różnych opcji rozwiązań i zachowań. Jednocześnie jednak ekspert daleki jest od generalizowania. Umie zdiagnozować trendy i anomalie i uniknąć uogólnień charakterystycznych dla mniej doświadczonych decydentów.

Rzecz jasna, ekspert nie zawsze ma rację. Doświadczenie niesie ze sobą ryzyko krótkowzroczności i arogancji, zamykających na nowatorskie rozwiązania i powodujących odrzucanie sugestii, czy pomocy innych osób.

Wiedza ekspercka powinna być upowszechniana w organizacji. Zanim jednak zaplanuje się taki transfer wiedzy, trzeba zrozumieć, w jaki sposób informacje są przyswajane. Sposób reakcji na nowe sytuacje zależy od tego, co już mamy utrwalone w głowie. Bez odpowiednich receptorów, nie dostrzegamy i nie zapamiętujemy niektórych informacji. Pozostają one dla nas bez znaczenia. Podobnie dzieje się w organizacji. Osoby lub zespoły wysyłające określone informacje muszą być rozumiane przez odbiorców, a informacja powinna mieć

Załącznik 1

W stronę ekspertów i błyskotliwej przenikliwości



Pasywny odbiór

Aktywne uczenie się

<i>dyrektywy, prezentacje, wykłady</i>	<i>praktyczne zasady</i>	<i>historie z morałem</i>	<i>sokratyczne pytania</i>	<i>sterowana praktyka</i>	<i>sterowana obserwacja</i>	<i>sterowane rozwiązywanie problemów</i>	<i>sterowane eksperymentowanie</i>
--	--------------------------	---------------------------	----------------------------	---------------------------	-----------------------------	--	------------------------------------

Załącznik 2

Sterowane eksperymentowanie a inne sposoby uczenia się

Sytuacje	Przykłady
nauka umiejętności wymagających relacji interpersonalnych, dotarcia do emocji innych	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z zarządem • negocjowanie fuzji lub przejęcia • pokierowanie utalentowaną gwiazdą w organizacji
nauka trudnych wielowymiarowych umiejętności, gdzie nawet ekspert nie jest w stanie wszystkiego wytłumaczyć	<ul style="list-style-type: none"> • zamknięcie sprzedaży • uspokojenie napięć w trakcie spotkania • stworzenie nowej marki perfum lub dobrze sprzedającego się wina
wiedza zależy od kontekstu, gdy nie sprawdzają się ogólne reguły i formuły	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie w obcej kulturze • radzenie sobie z molestowaniem seksualnym w pracy • specyficzna produkcja
nowa sytuacja, duża niepewność	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie nowej usługi, produktu na nowym rynku • wprowadzenie nowego modelu produkcji

Reguły pomagają nadać sens doświadczeniu, ale nie są jego substytutem. Eksperci dostrzegają także wyjątki do reguł, dlatego też sterowanie, mentoring są szczególnie istotne jako punkt wyjścia w następujących sytuacjach:

Sytuacja	Przykłady
umiejętności są relatywnie niezależne od różnic indywidualnych, generują niewielkie emocje	<ul style="list-style-type: none"> • analiza statystyczna lub segmentów rynku • finanse i rachunkowość
jasno komunikowane modele i idee	<ul style="list-style-type: none"> • analiza strategiczna • analiza finansowa biznesplanu
proces niezmienny i relatywnie niezależny od otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> • aplikacje <i>Six Sigma</i> • demokratyczne spotkania
dziedzina dobrze znana, niska niepewność pracy	<ul style="list-style-type: none"> • nowe linie produkcyjne • pozycjonowanie produktu



Charakterystyka i ograniczenia ekspertów na zawołanie

Zadanie	Nowicjusz	Ekspert	Ograniczenia eksperta
podejmowanie decyzji	Musi znać i przeanalizować wszystkie fakty, wybiera spośród dostępnych rozwiązań	Podejmuje decyzje w sposób płynny, efektywny, bez potrzeby analizowania podstawowych faktów	Zbytne zaufanie do siebie, może ignorować niektóre istotne dane
uwzględnianie kontekstu	Bazuje na praktycznych zasadach, które nie uwzględniają konkretnych sytuacji	Bierze pod uwagę kontekst	Trudno przekazywana wiedza, ponieważ bazuje na konkretnych przypadkach
ekstrapolacja informacji	Brak wrażliwości na bodźce	Ekstrapolacja od nowej sytuacji do wyboru rozwiązania	Może opierać rozwiązanie na złych przesłankach
przeciwdziałanie dyskryminacji	Bazuje na praktycznych zasadach, nie uwzględnia drobnych różnic	Dostrzega drobne różnice	Może nie dość dobrze komunikować się z nowicjuszem, który nie dostrzega różnic
świadomość luk wiedzy	Nie wie, czego nie wie	Wie, jakie reguły nie mają zastosowania	Może opierać się na eksperytyzie, tam gdzie żadna nie istnieje
poznawanie wzorców	Ma ograniczone doświadczenie, aby wypracować odpowiednie wzorce	Wzorce wypracowane na bogatym doświadczeniu	Ma równie duże trudności co nowicjusz, jeśli nie istnieje żaden wzorec w określonej sytuacji
używanie nie udokumentowanej wiedzy	Bazuje na powszechnej, udokumentowanej wiedzy	Używa nie udokumentowanej wiedzy, intuicji	Może mieć trudności w przekazaniu tej ukrytej i nie opisananej wiedzy

jednakowo duże znaczenie dla jednej i drugiej strony. Innymi słowy, ekspert musi trafić na odpowiednich odbiorców, aby jego wiedza i doświadczenie zostały docenione, a pomysły chciano wdrażać.

Techniki transferu

Receptory to oczywiście nie wszystko. Najważniejszą częścią jest budowane latami i zwykle nie udokumentowane *know-how*, czy *know-who*. Jak zatem rozpowszechniać i przekazywać dalej taką wiedzę? W badaniach odkryto kilka takich technik używanych w organizacjach. Jak sugeruje załącznik 1, podejście zależy od tego, jak bardzo organizacja chce uczyć przez działanie, jak bardzo jest otwarta na komunikację dwustronną i interaktywność. Wiele książek poświęcono opowiadaniu historii (*storytelling*), czy sokratycznemu zadawaniu pytań. Są to metody pozwalające na upowszechnianie informacji, zmuszające do refleksji i aktywnego uczenia się. Mimo to metody uczenia przez działanie nie są zbyt powszechnie wykorzystywane w firmach. Wymagają one bowiem pełnego zaangażowania tak od uczącego, jak i od ucznia; są czasochłon-

ne i zwykle sprawdzają się w relacjach jeden na jeden.

Nowicjusze mogą odkryć wiedzę eksperta tylko dzięki praktyce, obserwacji, rozwiązywaniu problemów czy eksperymentowaniu – zawsze pod nadzorem swojego mentora. Takie podejście służy do szybszego przyswajania sobie wiedzy w miarę bezpiecznych warunkach:

- **sterowana praktyka** – działanie według zasady „praktyka czyni mistrza”; proces powtarzania określonych czynności, w którym efekty są oceniane przez mentora, a metoda dostosowana do potrzeb i umiejętności ucznia;

- **sterowana obserwacja** – może być użyta w dwóch celach: „tworzenia” nowych ekspertów na zawołanie lub przełamywania skostniałych postaw bazujących na przestarzałej wiedzy; technika ta opiera się na roli „cienia” i dyskusowaniu poczynionych obserwacji w trakcie regularnych spotkań;

- **sterowane rozwiązywanie problemów** – wymaga bardziej aktywnego zaangażowania protegowanego niż obserwacja; dyskusja z mentorem pozwala wypracowywać rozwiązania; wymaga większej koncentracji uwagi z obu stron, informacji zwrotnej, pozwala na

szybsze zapamiętywanie sytuacji, a przez to budowanie własnego doświadczenia;

- **sterowane eksperymentowanie** – eksperymentowanie nie musi być kosztowne i ryzykowne dla firmy, jeżeli zostanie ono zastosowane w ograniczonym stopniu; to mentorzy decydują o zakresie eksperymentu (np. wybór nowego rynku); ich rolą jest też budowanie odpowiednich postaw w grupie.

Metody opisane powyżej – mimo pewnych ograniczeń – autorzy uznają za mniej kosztowne i bardziej efektywne niż tradycyjne szkolenia (załącznik 3). Nie oznacza to oczywiście, że wszystkie tradycyjne sposoby upowszechniania wiedzy i uczenia w organizacjach są stratą czasu, ale zwłaszcza sterowane eksperymentowanie jest gwarancją kreowania w firmach ekspertów na zawołanie i budowanie tzw. mądrości organizacyjnej (załącznik 2). Pozwala ono bowiem przekazywać także wiedzę nigdzie nie udokumentowaną, budzić wrażliwość na niektóre bodźce. A bez tego niemożliwe staje się konkurowanie w szybko zmieniającym się otoczeniu.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa