

- Byliśmy liderem – rozmowa z dr. BOGUSŁAWEM GRABOWSKIM, byłym członkiem Rady Polityki Pieniężnej 3

- Nowe oblicze organizacji – Józef Penc 8
- Pojęcie i istota struktury organizacyjnej – Artur Piotrowicz 14
- O podobieństwach struktur organizacyjnych – Marian Hopej 18
- Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa – Edyta Tabaszewska 21
- Ocena procesów restrukturyzacyjnych wybranych spółek pracowniczych (II) – Ewa Bojar, Małgorzata Sosińska-Wit 24
- Czy administracja musi być organizacyjną „kulą u nogi” – Krzysztof Łobos 26

MARKETING

- Technologie informatyczne w procesie zarządzania marketingowego – Maja Szymura-Tyc 30

INFORMATYKA

- Wirtualizacja procesów zarządzania wytwarzaniem energii skojarzonej – Robert Kucęba 34

JAKOŚĆ

- System zarządzania jakością ISO 9001 – początek drogi do TQM – Piotr Kafel, Tadeusz Sikora 37

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 41

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Toksyczni podwładni – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 3 (770) 2004

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla, prof.
Zbigniew Dworzecki, dr Jacek
Klich, 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@polbox.com
przeorg@gazeta.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Cze-
stochowa – 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 Pa-
łucha; 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 Wi-
told Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398
prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; To-
ruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław
Stawicki; Warszawa – tel. 862-32-
24 wew. 110 Joanna Cygler; Wro-
cław – tel. 343-72-78 mgr inż. Pa-
weł Pruchniewicz; 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 ogło-
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-
cania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2004 r.:

- kwartalna – 54 zł,
- półroczna – 108 zł,
- całoroczna – 216 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

Przez „RUCH” SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

Prenumerata opłacana w złotychkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr **68124010531111000004430494**
lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku
w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Byliśmy liderem

Rozmowa z dr. BOGUSŁAWEM GRABOWSKIM, byłym członkiem Rady Polityki Pieniężnej

Czy możliwe jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której debata publiczna w kwestiach ekonomicznych nie schodziłaby poniżej pewnego poziomu? Jaki powinien to być poziom?

Odpowiem krótkim wykładem z makroekonomii. To, co powiem, nie budzi żadnych kontrowersji wśród ekonomistów. Kontrowersje zaczynają się dopiero, kiedy z faktów trzeba wyciągać wnioski polityczne. Zgodnie z makroekonomicznym prawem Walrasa suma nadwyżkowych popytów na wszystkich rynkach równa się zero. Wysoki i rosnący deficyt finansów publicznych prędzej czy później przeniesie się zatem na pozostałe rynki. W efekcie pojawi się presja inflacyjna, co zmusi Radę Polityki Pieniężnej do podniesienia stóp procentowych (oby nie za późno!), a to oznaczać będzie paniczną ucieczkę inwestorów i załamanie finansów. Podwyżka podatków w takiej sytuacji nic nam nie da, tylko dobije gospodarkę. Deficytu – rosnącego coraz szybciej w wyniku spadku wartości złotego – nie będzie czym sfinansować i jedynym wyjściem będzie dramatyczne cięcie wydatków, co musi się skończyć spektakularną katastrofą. Gdyby opisywać w ten sposób jakąś abstrakcyjną gospodarkę, zgodność w ocenach jej perspektyw byłaby stuprocentowa. Jak się ten opis ma do polskiej gospodarki i jej postrzegania przez polityków – każdy widzi.

Sygnaly nadchodzącej burzy widać gołym okiem. Wieleletnie biadanie nad losem eksporterów (którzy mimo tego biadania od lat wykazują się dwucyfrową dynamiką) chwilowo ucichło. Nikt natomiast nie rozpacza nad dołą importerów, co jest objawem przerażającej niefrasobliwości i nieznajomości podstawowych procesów zachodzących w gospodarce. Nożyce cen dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych rozszerzają się coraz szerzej. Wzrost cen PPI wynosi ponad 4%, a CPI nadal jest na poziomie 1,7%. Ale do sklepów to się też przeniesie i to niedługo.

A teraz wracam do pytania. W najbliższych latach nie oczekiwałbym przekroczenia (od dołu) takiego poziomu debaty publicznej, który stanowi niezbędne minimum racjonalności. Biorąc pod uwagę stopień rozwoju gospodarczego Polski, jakoś struktur, do których wkraczamy już za dwa miesiące oraz stan globalnej gospodarki, której jesteśmy uczestnikiem – poziom edukacji ekonomicznej Polaków jest po prostu żenujący. Daleko niewystarczający jest też poziom doświadczenia politycznego. Nadal największy posłuch mediów i publiczności zdobywają ci, którzy „pochylają się z troską nad losem” i obiecują, że „zrobią z tym porządek”, a nie ci, którzy informują, jak jest naprawdę. Mamy nieliczną klasę średnią i jesteśmy jednym z najgorzej wykształconych narodów w Europie. W dzisiejszych czasach to jest właściwie wyrok bez możliwości apelacji. Niski poziom wykształcenia i mała liczba ludzi znających gospodarkę z doświadczenia – oba te czynniki powodują, że zdobycie poparcia społecznego dla niezbędnych reform jest skrajnie trudne. Coraz więcej wskazuje na to, że dopiero porządny i pełnowymiarowy kryzys może spowodować zmianę kursu politycznego i podjęcie reform.

Rozbicie sceny politycznej powoduje, że każdy chce maksymalnie poszerzyć swoją bazę polityczną. Suma tych działań ma skutki przeciwne do zamierzonych. Niestety samo posiadanie spójnej wizji i dobrego programu (założmy, że takie zjawiska gdzieś jednak występują) nie daje możliwości działania. Żeby działać, trzeba mieć 51% mandatów w Sejmie, a to wymaga zdobycia poparcia znacznie szerszego niż to, które może zoferować racjonalnie myśląca część społeczeństwa.

W polskim parlamencie odsetek osób, które mają konflikt z prawem, jest dziś wyższy niż średnia w społeczeństwie (to ewenement na skalę światową), natomiast liczba ekonomistów i prawników jest najniższa od 1989 roku.

Czy niski poziom edukacji może uniemożliwić nam rozwój?

To jest bardzo realne zagrożenie. W Polsce jeszcze przez wiele lat reformatorzy będą w opozycji do społeczeństwa, które tęskni za opiekuńczością, egalitaryzmem i wykazuje silne postawy roszczeniowe. To zresztą nie jest tylko nasza choroba, ale dla nas będzie ona bardzo dotkliwa. Od prawie 20 lat zachodzi proces dyskonwergencji pomiędzy USA i Europą Zachodnią. My wprawdzie (powoli) gonimy Europę, ale Stany wciąż się od nas oddalają – wolniej niż od Niemiec czy Włoch – ale co dla nas to za pociecha? W USA PKB jest dziś o 41% wyższe niż w Unii. W samej Unii coraz wyraźniej rysuje się też podział na kraje różnych prędkości, ale nie chodzi o polityczne gusła i fochy, tylko o tempo rozwoju. Irlandia, która przez lata była symbolem zacofania, ciemnogrodu i żyła w cieniu Wielkiego Brata – dziś pod względem PKB ustępuje tylko Luksemburgowi, a dawno już wyprzedziła Zjednoczone Królestwo. Podobne procesy zachodzą w Finlandii – a więc i w Europie można się rozwijać. Można, lecz Europa z tych możliwości nie chce i nie umie korzystać. Tam nie ma problemu niskiego poziomu wykształcenia (choć z tym nie jest zbyt dobrze), ani braku klasy średniej – jest natomiast ogromny problem starzenia się społeczeństw. Obywatele z wiekiem stają się coraz bardziej konserwatywni, czyli przywiązani do tego, co było. A *to se nevrati*. Oni liczą, że dla nich jeszcze wystarczy, a potem – choćby potop. My nie możemy liczyć nawet na taką perspektywę, bo kryzys jest kwestią być może miesięcy, a na pewno pojedynczych lat – o ile nie weźmiemy się za bardzo poważne reformy.

Kto jeszcze – poza importerami i turystami – straci na osłabieniu złotego?

Znowu powiem rzecz, która *in abstracto* każdemu wyda się oczywista, ale po przyłożeniu do krajowych realiów politycznych natychmiast się rozmywa lub nawet zamienia w swoje przeciwieństwo. Na osłabieniu wartości krajowego pieniądza tracą wszyscy! Oznacza to bowiem, że za godzinę swojej pracy Polacy kupują coraz mniej pracy innych ludzi. To nie jest kwestia poglądów

politycznych, tylko arytmetyki na poziomie przedszkolnym.

Brak doświadczenia politycznego, o którym już wspominałem, powoduje, że horyzont analiz politycznych jest u nas bardzo krótki. To jest właściwie amnestia dla tych, którzy kiedyś opowiadali herezje, a teraz wyniośle milczą, lub opowiadają inne herezje. Kto dziś pamięta nazwiska ludzi, którzy nawoływali do przyspieszania wzrostu gospodarczego metodami ekspansji monetarnej (czyli inflacją). Twierdzono – jeszcze trzy lata temu – że w kraju takim, jak Polska nie jest możliwa inflacja poniżej 4%, bo to hamuje wzrost gospodarczy. A u nas – dziwnym trafem – od lat inflacja spada, a tempo wzrostu rośnie. IV kwartał 2003 r. zapisał się dynamiką PKB 4,7% (jedną z najwyższych wśród krajów OECD), przy inflacji, o jakiej mogą – i to od lat – tylko pomarzyć niektóre kraje zachodnie. My oczywiście tego tempa wzrostu nie utrzymamy bez zasadniczej reformy finansów publicznych, ale teraz nie mówimy o tym, co trzeba zrobić, żeby się ustrzec katastrofy, tylko o tym, kogo trzeba się wystrzegać jak ognia. Byli i są w Polsce ekonomiści, którzy za wzór stawiali politykę banku centralnego Węgier. Gdzie są dziś? Kto pamięta, żeby nie głosować na partie, którym doradzali bądź dziś doradzają? Rada Polityki Pieniężnej była odsądzana od czci i wiary za wprowadzenie płynnego kursu złotego. Dziś wszyscy chórem głoszą, że tylko dzięki płynnemu kursowi uniknęliśmy skokowej dwucyfrowej dewaluacji; takiej, jaka miała miejsce w Czechach. Ale i Czechy były wówczas stawiane za wzór, bo „osłabienie krajowej waluty wspiera eksport, a eksport jest lokomotywą rozwoju”. Ja specjalnie nie wymieniam nazwisk, żeby zdążyć z Czytelników zadał sobie pytanie, czy sam pamięta głosicieli tych magicznych recept na dobrobyt.

Czy ekonomiści nie powinni stworzyć czegoś na kształt cechu i zacząć piętnować uporczywych głosicieli takich bredni?

Tu nasuwa się dość oczywista analogia do lekarzy. Niestety lekarze (i inne korporacje: sędziowie, adwokaci) mają raczej tendencję do zwierania szeregów i obrony kolegów niż dbania o wysoki poziom moralny i zawodowy. W przypadku lekarzy winien jest źle skonstruowany mechanizm rynkowy, w którym płatnik nie interesuje się tak naprawdę poziomem świadczonych przez lekarzy usług, tylko sumarycznymi wydatkami. Pacjenci natomiast nie wiedzą, czy kuracja, którą im zalecono, będzie miała zbawienne skutki, czy pogorszy ich i tak włąć zdrowie. W przypadku ekonomii będącej na usługach polityki także nie działa mechanizm rynkowy, a to dlatego, że wyborcy mają nikłą wiedzę i słabą pamięć. W tej sytuacji liczenie na to, że nierzetelnych (lub trwale lansujących nietrafne rozwiązania) ekonomistów eliminować będą inni ekonomiści – jest utopią. Ja nie mam żadnej mocy spowodowania, żeby panowie X, Y lub Z nie mogli wykonywać swojego zawodu (wykonywanego dziś ze znaczną szkodą dla Polski). Gdyby istniały tego typu mechanizmy, to prawdopodobnie wykluczenie w pierwszym rządzie spotkałoby tych nielicznych, którzy mówią społeczeństwu i decydentom gorzką i bolesną prawdę.

Na to nakłada się ta niedogodność, że bardzo rzadko zdarza się, żeby pojedynczy ekonomista miał możliwość zrealizowania swojego pomysłu od początku do końca. A jeśli taki cud się zdarzy i na dodatek terapia będzie skuteczna i podziwiana na całym świecie, to w kraju szybko

zostanie znienawidzony i uznany za przyczynę wszystkich nieszczęść.

Jaki jest „wsad importowy” w złotówkę polskiego eksportu?

To jest bardzo trudno policzyć, choćby dlatego, że występują ogromne różnice między branżami. Krytycy importu (neoutarkiści) nie dostrzegają tego, że tylko i wyłącznie dzięki importowi udało się w tak szybkim czasie unowocześnić polski aparat wytwórczy. Oczekiwanie na to, że archaiczny państwowy przemysł wytworzy środki produkcji, dzięki którym zaczną powstawać towary konkurencyjne na globalnym rynku – byłoby absurdem. Metody kształcenia, leczenia, zarządzania, wyposażenie szkół, szpitali i gospodarstw domowych – wszystko to mamy dziś na światowym poziomie dzięki importowi. Albo importowi towarów, albo importowi wiedzy, albo importowi kapitału.

W Polsce najbardziej importochłonny jest proces inwestycyjny. Na drugim miejscu jest eksport. A zatem każde osłabienie złotego to cios wymierzony w podstawy wzrostu gospodarczego.

Czy istnieje – choćby teoretyczna – szansa na rozwój bez importu kapitału?

Nie ma najmniejszej szansy. Ale zacznijmy od początku. To nie popyt napędza wzrost gospodarczy (a więc nieprawdą jest to, co od lat głoszą bardzo liczni ekonomiści, politycy i dziennikarze związani z lewicą, prawicą i innymi orientacjami). Wzrost powstaje dzięki powstrzymaniu się od wydatków i oszczędzaniu. Oszczędności mogą – dzięki instytucjom finansowym – zostać zamienione na inwestycje, a one dają strumień bieżących dochodów (produccenci dóbr inwestycyjnych to są tacy sami ludzie, jak producenci bułek i masła) oraz strumień produktów i usług (zarówno inwestycyjnych, jak i konsumpcyjnych). Wzrost wartości tego strumienia jest równoznaczny ze wzrostem PKB. Sztucznie wywołany wzrost popytu zawsze, wszędzie i niemal natychmiast przekształca się w inflację.

Wzór na to jest bardzo prosty i łatwy do zapamiętania: wzrost zależy od podaży kapitału i pracy oraz wydajności obu tych czynników. W tym wzorze w ogóle nie występuje taki parametr, jak stosunek wartości krajowej waluty do innych walut, co przypominam wszystkim zwolennikom „dosypywania pieniędzy” i „zwiększania konkurencyjności eksportu”.

Mamy trzy źródła oszczędności: przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe i budżet państwa. Przedsiębiorstwa starają się na bieżąco inwestować wszystkie dochody (także z powodów podatkowych), a rozwój finansować środkami pozyskanymi na rynku, więc *per saldo* są konsumentem oszczędności – i bardzo dobrze. W zdrowej gospodarce głównym dostawcą kapitału są gospodarstwa domowe. Nasza gospodarka nie jest zdrowa, a co za tym idzie poziom oszczędności gospodarstw domowych jest niski – a to z powodu niskich dochodów, których większość przeznaczana jest na bieżącą, bynajmniej nieluksusową konsumpcję. Trzeci podmiot na tym rynku od lat żyje ponad stan, wysysając oszczędności, które mogłyby zostać przeznaczone na inwestycje. A ponieważ budżet nie tylko ma ujemne oszczędności, ale dodatkowo przeznaczają je – poprzez transfery socjalne – niemal wyłącz-

nie na konsumpcję, nie ma żadnej wątpliwości, że jedyną nadzieją polskiej gospodarki są inwestorzy zagraniczni.

Przyciągać inwestycje można dziś tylko w jeden sposób: wysokim poziomem wykształcenia siły roboczej oraz sprawnym, dobrze funkcjonującym i tanim rynkiem. Hasła, promocja, reklama, ułatwienia, prolongaty, pozwolenia, zachęty i inne czary mają zaledwie naskórkowe znaczenie. Ważna jest przejrzystość prawa, odpowiedzialność administracji, sprawne sądownictwo, efektywność windykacji, infrastruktura, pozapłacowe koszty pracy... Z tego wyliczenia widać, jakie reformy nas czekają w najbliższych latach, żebyśmy mogli przyciągać kapitał, który pozwoli nam poważnie myśleć o doganianiu Europy.

A Ameryki?

Na razie myślimy o uniknięciu kryzysu, który jest tuż-tuż, a nie o wyprawie na Marsa.

Zmiana struktury własności została zablokowana, a więc nie tylko zatknięto jeden z kanałów, którym mógłby napływać kapitał, ale na dodatek coraz bardziej utrwalają się kryminogenne związki gospodarki z polityką. O rozwoju infrastruktury nie da się powiedzieć ani jednego dobrego słowa. Administracja wciąż się rozrasta i równoległe do tego coraz bardziej traci z oczu obywatela i przedsiębiorcę. Rynek pracy był i jest sztywny – a przy bezrobociu sięgającym 20% powinien być jak najbardziej elastyczny. System edukacji funkcjonuje w pełnej abstrakcji od potrzeb współczesnego świata, produkując ludzi oczekujących, że ktoś pokieruje ich losem i zatroszczy się o nich, a to są oczekiwania całkowicie nieuprawnione. Nie istnieje mechanizm ustawicznego kształcenia – a przecież wiedza wyniesiona 20 lat temu ze szkoły średniej nie daje dziś żadnych szans na rynku. Rynek nieruchomości trwa w bezruchu z powodu braku kilku prostych działań legislacyjnych.

A tu ktoś pyta – jak dziecko – dlaczego w Polsce jest taka duża różnica pomiędzy odsetkami z lokat i oprocentowaniem kredytów? A dlatego, że w USA średni okres windykacji wynosi 4 miesiące, a u nas 3 lata. Z punktu widzenia pożyczkodawcy oznacza to całkowitą niemożność planowania czegokolwiek, bo przez trzy lata może zdarzyć się niemal wszystko. A co się zdarzy prawie na pewno? Dłużnik zrobi wszystko, żeby uniemożliwić odzyskanie należności. To musi się przenosić na bankowe marże.

Inna sprawa. Gdyby reforma emerytalna została dokończona, mielibyśmy zdecydowaną presję obywateli (co najmniej tych 10 milionów, które zapisały się do II filaru) na reformę finansów publicznych. W ciągu ostatniego roku nie tylko wolno przyrasta wartość kapitału zgromadzonego na indywidualnych kontach emerytalnych, ale obniża się ich wartość nominalna. Gdyby system był w stanie wyliczać na bieżąco przewidywaną wysokość emerytury na podstawie wartości płaconych składek, to od ładnych paru miesięcy nasze emerytury $n o m i n a l n i e$ byłyby coraz niższe. A to dlatego, że wysoki deficyt finansów publicznych wywołuje wzrost stóp procentowych instrumentów długoterminowych (od roku wwyż), a to powoduje spadek wartości portfeli funduszy emerytalnych. A one muszą „wisieć” na obligacjach, bo z powodu zastopowania prywatyzacji zamiera giełda.

Brak reformy finansów publicznych uniemożliwia też obniżenie podatków, a także ich uproszczenie, bo samo uproszczenie bez obniżenia byłoby działaniem połowicznym. Ale nie da się obniżyć podatków przy tak drama-

tycznym i narastającym deficycie budżetowym. Najpierw trzeba zreformować wydatki publiczne (co jest działaniem tanim, bo zachodzi w sferze legislacji), a potem można będzie obniżyć podatki, co się przyczyni do przyspieszenia tempa wzrostu. Obniżenie podatków w obecnym stanie finansów publicznych – obawiam się – przyspieszyłyby tylko kryzys. W praktyce jest to jednak tylko teoretyczne zagrożenie.

Rada Polityki Pieniężnej była od lat krytykowana za utrzymywanie wysokich stóp procentowych, co jakoby miało być przyczyną spowolnienia tempa wzrostu PKB. Tymczasem gołym okiem widać, że od lat narasta dynamika wydatków budżetowych, znacznie wyprzedzając dynamikę dochodów i nominalnego PKB – to jest przyczyna wszystkich nieszczęść. Nie stopy zabiły popyt, tylko budżet, który wysał z gospodarki za dużo pieniędzy. Zresztą – jak już mówiłem – popyt nie buduje dobrobytu, bo gdyby tak było, to im większe ludzie mają potrzeby, tym by im było lepiej. A w realnym świecie lepiej jest tym, co więcej pracują.

W ramach postępującej globalizacji państwa wyzbywają się (lub są pozbawiane) tradycyjnie rozumianych atrybutów suwerenności, takich jak możliwość samodzielnego kształtowania kursu krajowej waluty; jednocześnie pojawiają się gracze, którzy są lub mogą być od tych państw silniejsi. Czy to dobrze, czy źle?

Przede wszystkim złudzeniem jest – i zawsze było – że jakiegokolwiek państwo kiedykolwiek miało możliwość kształtowania wartości swojej waluty w stosunku do innych walut. Wzajemne kursy walut w dłuższym okresie, a nawet i w średnim – wyznaczane są przez relacje wydajności pracy.

Długi okres to jest taki, w ciągu którego można rozbudować siły wytwórcze. Jeśli w jakimś kraju ludzie szyją majtki, siedząc na świeżym powietrzu, to tam wzrost sił wytwórczych (przy dostatku siły roboczej) polega na dostawieniu kolejnych maszyn do szycia, które, zakładamy, są w ciągłej sprzedaży. Natomiast uruchomienie kopalni uranu, czy założenie winnicy wymaga dłuższego czasu. A zatem banki centralne i rządy nigdy nie miały wpływu na realny kurs wymiany w długim okresie. Przy czym realny kurs wymiany zakłada istnienie wolnego przepływu towarów, bo jeśli zablokujemy handel, to i nie będziemy mieli realnego kursu wymiany. Globalizacja bardzo wyraźnie unaoczniała to szerokim rzeszom obserwatorów.

Natomiast co do tych pojedynczych graczy – to nieprawda, że jeden człowiek obalił funta szterlinga. On tylko obalił iluzje polityków i obywateli. Iluzje, że można kontrolować kurs. Te same złudzenia żywią dziś bardzo liczni ekonomiści, dziennikarze i politycy, którzy wciąż zdają się wierzyć, że to, co się nie udało Bankowi Anglii i sprzymierzonym z nim bankom centralnym kilku państw europejskich, udać się może NBP – i nawołują do wprowadzenia np. wąskiego pasma wahań złotego. To jest jeszcze szybsza droga do kryzysu niż odrzucenie planu Hausnera (który oczywiście przed kryzysem nas nie uchroni, ale jest koniecznym początkiem działań zapobiegawczych).

Iluzją jest, że manipulowanie kursem może przyczynić się do wzrostu gospodarczego, albo doganiania krajów bardziej rozwiniętych. Gdyby to było możliwe – to komuś by się dotąd udało, a nie udało się w ani jednym przypadku w znanej nam historii gospodarczej. Spektak-

kularnym przykładem katastrofy takiej polityki była wojna kursowa, która toczyła się po Wielkim Kryzysie. Wiele rządów uwierzyło, że obniżanie wartości własnej waluty a) jest możliwe, b) przyniesie wzrost konkurencyjności. Skutek był taki, że wszyscy jednocześnie dewaluowali waluty i skończyło się to kolejną falą inflacji. Przypominam, że Argentyna była kiedyś piątą potęgą gospodarczą świata, a potem wdała się w kolejne eksperymenty i awantury ekonomiczne i dziś plasuje się w Trzecim Świecie.

Czy można i czy powinno się zapobiegać spekulacji walutą? Czy w ogóle istnieje coś takiego, jak spekulacja?

Spekulacja to jest kupowanie tanio, żeby sprzedać drożej. Kto stosuje inną strategię, ten wypada z gry. Na rynku walutowym spekulować można jedynie przeciwko wadliwie skonstruowanym systemom. Spekulacja przeciwko wolnemu rynkowi jest z definicji niemożliwa, bo ryzyko na wolnym rynku jest maksymalne. Jeśli natomiast inwestorzy zasadnie oczekują, że bank centralny postąpi w określony sposób, to zachowaliby się całkowicie nieracjonalnie, gdyby nie sprawdzili, czy ich intuicja jest uzasadniona.

Gdyby nie wprowadzenie w 1998 r. płynnego kursu złotego, mielibyśmy do czynienia z wycofywaniem pieniędzy zainwestowanych w polskie obligacje na pierwszy sygnał o kłopotach budżetowych. Gdyby budżet się udał i gospodarka ruszyła z miejsca, inwestorzy bezkarnie (po tej samej cenie) by je odkupili. Ale oczywiście po nagłym wycofaniu stąd kilku miliardów dolarów budżet udać by się nie mógł. A tak – inwestorzy gryzą palce, ale nie sprzedają obligacji, bo jeśli reformy się udadzą, to musieliby je kupować po znacznie wyższej cenie. Rynkowej! Jeśli reformy się nie udadzą, to inwestorzy stracą, a jak reformy się udadzą, to – po sprzedaniu obligacji – by nie zarobili. Nie wiedzą, co będzie, więc czekają. Czekając – dają nam szansę na odwrócenie biegu przeznaczenia. Przy sztywnym kursie byłibyśmy już od dawna w głębokim kryzysie, oddając zagranicznym inwestorom swoje rezerwy walutowe.

Warto też pamiętać o tym, że im mniejsza jest zdolność rządu do prowadzenia zrównoważonej polityki fiskalnej, czyli do ograniczania deficytu finansów publicznych, tym bardziej elastyczny musi być kurs. Pierwszy z członów tej zależności osiągnął już chyba swoje ekstremum.

Rozumiem, że na ten temat nie ma sporu w doktrynie?

To jest żelazna reguła, ale świadomość jej istnienia jest mało powszechna – także wśród ekonomistów. Bo w Polsce różne poglądy wśród ekonomistów są znacznie mniejsze niż różnice poziomów wiedzy. Ludzie, którzy na wykładach z ekonomii politycznej kapitalizmu uczyli się marksowskiej teorii formacji społeczno-ekonomicznej i marksowskiej teorii wartości, a potem jeszcze zanurzali się w oparach ekonomii socjalizmu – są dziś często profesorami ekonomii i uczą innych, choć sami nie mają pojęcia o normalnej, czyli wolnorynkowej gospodarce.

Czesi np. porozwiazali wszystkie wydziały ekonomiczne i społeczno-polityczne swoich uczelni i wstrzymali wydawanie tytułów magisterskich. Tam problem –

także polityczny – dotyczył niemal całego środowiska, ale i u nas dotyczy dostatecznie dużej liczby utytułowanych osób, żeby przeciętny człowiek miał totalny mętlik w głowie, kiedy w telewizji obejrzy debatę ekonomiczną.

Jak należy interpretować oficjalne wypowiedzi przedstawicieli Unii Europejskiej zniechęcające nas do szybkiego dążenia w stronę euro?

Tak jak na to zasługują: opóźnienie wejścia Polski do strefy euro leży w interesie głosicieli tych poglądów i jest sprzeczne z interesem Polski. Interesem Polski jest jak najszybsze wejście do euro – oczywiście, po spełnieniu wszystkich warunków, a jednym z podstawowych jest przeprowadzenie reformy finansów publicznych.

Unia boi się rozszerzenia, choć różnica potencjałów nowo wchodzących państw i obecnych członków UE jest ogromna. Obawa ta w mniejszym stopniu dotyczy tego, że będą do nas dopłacać (cały budżet UE nie przekracza 1% jej PKB), a bardziej tego, że my – chcąc dogonić średnią – będziemy wprowadzać rozwiązania gospodarcze obnażające niedopasowanie „starych” członków Unii do nowoczesnego, zglobalizowanego świata. Różnice w dynamice wzrostu będą się utrzymywać, ponieważ łatwiej jest zdynamizować gospodarkę małą i biedną, niż wielką i bogatą. Dziś mamy trzy razy wyższą dynamikę wzrostu i trzy razy niższy poziom PKB.

Dla nas znalezienie się w sferze stabilnej waluty oznaczałoby uwolnienie się od cienia kryzysu walutowego, który może być wywołany różnymi czynnikami – nie tylko złą polityką wewnętrzną, choć to jest najpoważniejsze zagrożenie. Zabezpieczanie się przed ewentualnością takiego kryzysu ma swój wymiar finansowy. Gdybyśmy się tego nie musieli obawiać, nasze szanse by wzrosły. Unia oczywiście chciałaby, żebyśmy byli bogaci i stabilni, ale znacznie mniej jej się podoba, że w drodze do tego bogactwa będziemy – prawdopodobnie – stosować metody jawnie sprzeczne z modelem państwa opiekuńczego, jaki wciąż obowiązuje w UE.

Przykładów tego typu sprzeczności pomiędzy deklarowanymi (zwykle ze znacznym wyprzedzeniem) celami politycznymi a ich praktyczną realizacją jest w Unii dość dużo. Pakt stabilizacji i rozwoju został już złamany przez dwa największe państwa Unii i jak dotąd pozostaje to zupełnie bezkarnie. Agenda Lizbońska, zakładająca chruszczowowski scenariusz dogonienia i przegonienia Ameryki, jak dotąd jest niemal całkowicie martwa – a właśnie Stany Zjednoczone stanowią dziś wyzwanie dla Europy. Chiny są w ogóle na innej orbicie; kraje taniej siły roboczej to także nie jest realna konkurencja dla Europy – chodzi o model rozwoju. A w Stanach na naszych oczach dokonuje się prawdziwy skok cywilizacyjny. Ogromna, nowoczesna, wolna i demokratyczna gospodarka nie tylko bardzo dynamicznie się rozwija, ale na dodatek generuje największy na świecie strumień innowacji i przyciąga najświetlejsze umysły z całego świata – także z Europy. A Unia wciąż znacznie więcej uwagi poświęca na pilnowanie, żeby ktoś się zbyt nie wychylił (nadzór ten zwłaszcza dotkliwy jest dla krajów akcesyjnych), niż na realne dostosowywanie się do reguł gry, które od dawna już nie są ustalane na naszym kontynencie.

To wszystko jest tłem, na jakim trzeba rozpatrywać mniej lub bardziej delikatne zniechęcanie nas do euro. Wspólny rynek powstał po to, żeby zwiększając wewnętrzną konkurencyjność, podnosić jednocześnie wydajność pracy i kapitału oraz obniżać poziom cen. Tymcza-

sem mamy do czynienia z polityczno-administracyjnymi ograniczeniami na rynku pracy. Skoro rzeczywistym celem Unii ma być utrzymanie wysokich cen na rynku pracy czy produktów rolnych, to trudno się dziwić, że słychać też głosy zniechęcające nas do euro, bo to by zwiększało konkurencyjność naszej gospodarki, czyli wymuszało większy wysiłek u naszych dostatnich zachodnich partnerów.

Wynikałoby z tego, że krytycy Unii nie są jedynie nacjonalistycznymi demagogami...

Jedni nie są, drudzy są. Unia ma wady i ma też własny interes, i to nie jest żadna tajemnica. Jeśli ktoś krytykuje Unię za mechanizmy, które są złe – w tym także dla Polski – to trudno się z nim dla zasady nie zgadzać. Jednak większość krytyków, a właściwie krytykantów, proponuje rozwiązania nieporównanie gorsze niż to, co nam oferuje Unia. A Rosja to nie ma własnych interesów?

Jak Pan ocenia funkcjonowanie rachunku walutowego rządu w NBP?

Pomysł był bardzo dobry, a wyszło jak zwykle. Zbyt długo czasu zwlekano z wprowadzeniem tego – w sumie oczywistego i narzucającego się – rozwiązania. Tak długo, aż skończyły się wpływy z prywatyzacji. Jedynym realnym wpływem na ten rachunek była ostatnia transza z prywatyzacji TP SA.

Przy tej okazji warto powiedzieć o pewnej ogólnej zasadzie. Optymalny model kształtowania kursu walutowego polega na tym, że na rynku bilansują się realne strumienie przyływów na wszystkich rynkach. W teorii ekonomii rozróżnia się jednak dostosowanie strumieni od dostosowania zasobów. Wzrost mocy wytwórczych i strumienia towarów jest zjawiskiem rzeczywistym, natomiast decyzja polityczna powodująca, że coś, co dotąd nie było w obrocie, nagle się w obrocie pojawia – to jest zjawisko mające wpływ na kurs, ale przecież w krótkim okresie z tego nie wynika (bo sprywatyzowany monopolista działa tak samo, jak państwowy i dopiero z czasem zacznie ograniczać koszty – jeśli rynek go do tego zmusi). Co innego, gdyby ktoś zbudował w Polsce nową hutę, a co innego, gdy państwo sprzedaje zagranicznym inwestorom hutę im T. Sendzimira. A w tym drugim wypadku mamy do czynienia z wymianą znacznych ilości waluty obcej na krajową, co nie pozostaje bez wpływu na kurs, więc i na zjawiska zachodzące w sferze realnej.

Przy większych prywatyzacjach ceny nie powinny być w ogóle denominowane w złotych, tylko w walutach obcych, co by zapobiegało „niepotrzebnej” aprecjacji złotej. Zresztą w myśl ustawy o finansach publicznych (i na zdrowy rozum – także) wpływy z prywatyzacji nie są dochodem, tylko pozycją finansującą deficyt. Po co więc dokonywać operacji zamiany, która jest kosztowna i powoduje zaburzenia kursowe, skoro jednym ze składników długu jest dług zagraniczny? Kolejny raz byliśmy pionierami i kolejny raz mamy z tego niewielki pożytek. Czesi skopiowali nasz pomysł i zrobili to w momencie, kiedy skumulowały się wielkie prywatyzacje z udziałem kapitału zagranicznego. Bank centralny dostał dzięki temu realny argument w dyskusji z rządem o kształcie polityki finansowej.

A jak to jest z tymi Czechami i Węgrami – czy oni rzeczywiście tak bardzo nas wyprzedzają, jak zdaje

się to wynikać z powszechnych sądów na Zachodzie?

Polska miała „szczęście” znajdować się na początku transformacji w tak złej sytuacji gospodarczej, że znalazło się przyzwolenie polityczne na dokonanie bardzo głębokich reform. Szczęściem bez cudzysłowu było to, że te reformy były sensowne. Jako takie – polskie reformy dały pozytywny efekt, z którego kulminacją mieliśmy do czynienia w połowie lat 90. Ale to były jedyne głębokie reformy. Potem było coraz gorzej i dziś jest bardzo źle. O ile więc jeszcze 8 lat temu można było słusznie uważać, że opinie na temat Czech i Węgier (tylko te państwa mają potencjał pozwalający na dokonywanie sensownych porównań z Polską) są przesadnie pozytywne, a o Polsce – nazbyt negatywne, o tyle dziś Polska z lidera stała się maruderem. Słowacja, która 10 lat temu nie wybierała się ani do NATO, ani do Unii, dziś jest krajem znacznie bardziej dynamicznym niż Polska. I tam reformy prowadzone są nie dlatego, że coś się wali, ale dlatego, że to jest słuszny kierunek. Oni nie mieli perspektywy zapaści finansów publicznych, a jednak przeprowadzili dość ostre reformy i wprowadzili podatek liniowy. My natomiast kolejny raz pokazaliśmy światu, że jesteśmy w stanie wywołać powstanie, ale nie umiemy wykorzystać zwycięstwa.

Czy należy bać się deflacji?

Najpierw definicja: deflacja to jest spadek ogólnego poziomu cen konsumpcyjnych i produkcyjnych w długim okresie, którego skutkiem jest ograniczenie popytu, a w efekcie także produkcji. A zatem – sezonowe potanie nie żywności, która ma duży udział w koszyku cen branych pod uwagę przy wyliczaniu CPI, nie ma nic wspólnego z deflacją. Deflacja jest (teoretycznie, bo przykładów jej wystąpienia w realnym świecie jest jak na lekarstwo) skutkiem „zamierania” gospodarki, a nie przyczyną, czy jakimkolwiek samodzielnym czynnikiem ekonomicznym. Jeśli by się zdarzyło tak, że długofalowa tendencja spadku cen zostanie dostrzeżona przez inwestorów i będą oni wstrzymywali się z inwestycjami, licząc, że później dokonają ich po realnie niższej cenie – wówczas mielibyśmy do czynienia ze zjawiskiem, które mogłoby być groźne. Ale rozwiązanie w takiej sytuacji jest banalnie proste – wystarczy poluzowanie polityki monetarnej.

A jeśli to – jak w Japonii – nie pomaga?

To znaczy, że przyczyny tkwią w gospodarce. Trzeba je znaleźć i zastosować odpowiednią politykę strukturalną.

U nas natomiast, w sytuacji miesięcznego obniżenia wskaźnika CPI, zdarzali się ekonomiści, którzy podnosili larum, że grozi nam deflacja. Wtedy nikt im nie zadał publicznie pytania, jakiej ekonomii oni się uczyli, bo w tym samym czasie rosły ceny inwestycyjne, PKB i skłonność konsumentów do zakupów. Kto dziś pamięta ich nazwiska? Boję się że nikt, i że niedługo usłyszymy ich opinie w innych kwestiach, a będą to opinie równie mocno ugruntowane, jak poprzednio.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Nowe oblicze organizacji

Józef Penc

Uwagi wstępne

Rozwój i zarządzanie współczesnymi organizacjami (przedsiębiorstwami) wymaga innych reguł niż te, które prowadziły do sukcesu w przeszłości. Wobec stałych, dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu muszą się one ciągle doskonalić, przekształcać i dostosowywać do potrzeb klientów i wymagań rynku, tworzyć zaplecze niezbędne dla potencjalnego konkurencyjnego w przyszłości w zakresie wielu produktów lub na wielu obszarach rynku. Uważa się nawet, że muszą one zmierzać do doskonałości – wprowadzać systemowe zmiany w swoich zasobach, kulturze i strukturach organizacyjnych, które zapewnią im nie tylko zachowawczość i homeostazę, ale także długofalowy rozwój, przyniosą zyski i ożywią nastawienie na stałe ulepszanie¹⁾.

Wprowadzanie tych zmian muszą naturalnie oprzeć na wizji przyszłości, która tworzy obraz przyszłego przedsiębiorstwa w wymarzonej kształcie, możliwym do urzeczywistnienia, a także na strategicznej analizie diachronicznej, która oznacza położenie akcentu na ocenie dynamiki środowiska, gdyż jego ewolucja ma dzisiaj większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji.

Przedsiębiorstwa muszą zatem tworzyć nowe strategie, struktury i techniki operacyjne, definiować od nowa swoje misje, a nawet odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a dzisiaj straciło już swoją moc tworzenia sukcesu i zapewnienia firmie trwałej egzystencji.

Muszą się nawet odnawiać i „wymyślać własną przyszłość”, wykorzystując w tym celu kluczowe zdolności (*distinctive competencies*) i własną inteligencję (*corporate intelligence*) opartą na nowoczesnej interdyscyplinarnej wiedzy, którą transferują na efekty produkcyjne i rynkowe²⁾.

Tylko bowiem takie nastawienie ich kierownictwa może im zapewnić istnienie i rozwój oraz poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego i zdolność realizacji własnych celów, a także uwolnienie się od groźby „aktywnej inercji”, która oznacza tendencję do postępowania zgodnie z utartymi wzorcami zachowań nawet wtedy, gdy konieczna jest odpowiedź na gwałtowne zmiany otoczenia i wywołane przez nie reperkusje³⁾.

Odmienne zachowanie, trzymanie się starych modeli i „sprawdzonych” czynników sukcesu, może natomiast szybko uczynić je „kandydatami do likwidacji” i spowodować utratę udziału w rynku i rentowności.

Tworzenie takiego nastawienia, a więc pewnej gotowości do przejmowania określonych ról i ich pełnienia, jest z pewnością procesem trudnym i złożonym, toteż będzie wymagać od naszych menedżerów sporo

wysiłku. Będą go jednak musieli podjąć, gdyż muszą kreować nowe przedsiębiorcze zachowania swoich firm.

Muszą one zachowywać się tak, aby móc sprostać przyszłym wymogom na coraz bardziej nasyconych, otwartych rynkach, na których ponadto zaostrza się konkurencja międzynarodowa.

Wymagania nowej gospodarki

Wtw. nowej gospodarce (*New Economy*), która kojarzy się przede wszystkim z branżą internetową, telekomunikacyjną i medialną, menedżer musi być wyjątkowo wyczulony na zmiany rynkowe i szybko dokonywać odpowiednich posunięć adaptacyjnych. Potrzebna mu więc będzie taka organizacja i taki styl zarządzania, które umożliwią niemal natychmiastowe identyfikowanie nowych możliwości i łączenie aspiracji z pragmatyzmem przyjmującym użyteczność za kryterium skuteczności działania. Jak słusznie bowiem zauważają Tom Peters i Nancy Austin „doskonałość pojawia się wówczas, gdy spotykają się wielkie cele z daleko posuniętym pragmatyzmem”⁴⁾.

Ta „nowa gospodarka” będzie więc gospodarką wysoko zintelektualizowaną, opartą na wiedzy, tworzeniu totalnych innowacji (*the systematic policy of abandoning*), wykorzystaniu techniki komputerowej (CIM – komputerowo zintegrowane systemy produkcji, internet) i stosowaniu tzw. zaawansowanej technologii. Podstawą jej rozwoju staje się kapitał intelektualny, który ma dzisiaj często większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe. O jego znaczeniu może świadczyć pozycja firmy Microsoft, czołowego producenta oprogramowania komputerowego. W 1997 roku majątek General Motors wyceniony przez giełdę wyniósł ok. 40 mld dolarów, a majątek Microsoftu aż 70 mld dolarów, mimo że nie ma on większych nieruchomości ani maszyn. Majątek Microsoftu to wiedza, przy czym właścicielem tej wiedzy nie jest firma, lecz są jej pracownicy. Wiedza pracowników oraz odpowiednia infrastruktura w zakładzie, stosunki z klientami, motywacja sukcesu i różne procesy, które znacznie pomnażają wartość wiedzy, stanowią podstawę wartości tej firmy⁵⁾. Inne firmy ujęte w rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” także bazują na kapitale intelektualnym, specyficznym dla danej branży i odznaczają się ciągłym poszukiwaniem innowacji w szerokim sensie⁶⁾.

Szacuje się, że gospodarka amerykańska, wykorzystując nowoczesne technologie i wprowadzając innowacje we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, wytwarza dzisiaj wyroby o wartości 20

razy większej niż przez stu laty, ale mające mniejszy ciężar niż wtedy. Oznacza to, że nastąpiła wyraźna „dematerializacja” produkcji, a w związku z tym także spadek kosztów wytwarzania i transportu, co umożliwiło między innymi duże zmniejszenie rozmiaru szkód wyrządzanych przyrodzie.

W wartości produkcji rośnie stale udział czynnika intelektualnego, który zapewnia ciągłą poprawę produktywności umożliwiającą długofalowy wzrost gospodarczy i wzrost akcji. Według firmy konsultingowej Arthur Andersen udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wzrósł od 1978 roku do połowy lat 90. z 5% do aż 80%⁷⁾.

Czynniki pozamaterialne (*intangible resources*) obejmują dzisiaj aktywa niematerialne (*assets*) i zdolności lub kompetencje (*skills, competencies*). O aktywach decydują takie elementy, jak: patenty, znaki handlowe i reputacja firmy, a o zdolnościach głównie czynniki takie, jak: wiedza i umiejętności kadry i pracowników, zdolność uczenia się i wprowadzania zmian oraz kultura organizacyjna⁸⁾.

W „nowej gospodarce” następuje więc przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania, „oderwanie się produkcji od zatrudnienia” (Peter Drucker); nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu – zarówno jako składniki kosztów komparatywnych, jak i jako czynniki konkurencji. Zyskuje natomiast na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (*core competencies*), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biz-

nesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji wykonania, kosztów produkcji, poziomu serwisu, a także ukierunkowania organizacji na cele rynkowe (skutecznego zarządzania)⁹⁾.

Wiedza też staje się podstawą wartości wytwarzanych produktów: w wielu krajach zachodnich zapewnia ona już blisko połowę wartości wyrobów oraz usług i rzeczywiście jest doceniana przez kierownictwo przedsiębiorstw, które starają się o zapewnienie rozwoju, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych swoich organizacji i wykorzystanie wiedzy oraz ekspertyz do planowania i realizacji zadań, zwłaszcza o znaczeniu strategicznym. We Francji na przykład, aż 84% członków zarządów dużych przedsiębiorstw przypisuje wiedzy duże znaczenie strategiczne i uważa, że przedsiębiorstwa, które zapewniają dobry jej przepływ i potrafią ją efektywnie wykorzystać, zdobędą duże atuty konkurencyjne¹⁰⁾.

Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy i stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, strukturę władzy i style zarządzania. Wprowadza także nowe myślenie, według którego efektywność powinna być widziana nie tylko w kategoriach finansowych i maksymalizacji korzyści osób i instytucji zaangażowanych materialnie i pragnących czerpać profity z rozwoju firmy, lecz w kategoriach rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki¹¹⁾.

Amerykańscy specjaliści Robert Kaplan i David Norton zaproponowali ocenę efektywności działania

Tab. Zrównoważona karta wyników: zestawienie celów i miar oceny sprawności działania

Aspekty oceny firmy i cele strategiczne	Mierniki oceny sprawności działania
Aspekty finansowe: <ul style="list-style-type: none"> ● przetrwanie organizacji ● wzrost i rozwój przedsiębiorstwa ● rentowność zainwestowanego kapitału 	przyprływy pieniężne (<i>cash flow</i>), płynność finansowa, stabilność finansowa, tempo wzrostu sprzedaży i zysku operacyjnego, udział w rynku, zwrot z zainwestowanego kapitału (ROA, ROE), rentowność projektów.
Perspektywa nabywców: <ul style="list-style-type: none"> ● pozycja rynkowa firmy (pozycja preferowanego dostawcy) ● wizerunek firmy ● zaspokajanie potrzeb i wymagań nabywców ● czas reakcji na zmiany wymagań ● partnerstwo z nabywcami 	udział w rynku, udział wiodących nabywców w łącznej sprzedaży, wskaźnik lojalności (fluktuacji) nabywców, rankingi konsumenckie, indeks satysfakcji nabywców, udział nowości w całkowitej sprzedaży, zgodność dostaw z zamówieniami, % dostaw w systemie <i>just-in-time</i> , czas realizacji zamówień, szybkość wprowadzania nowości, liczba i charakter wspólnych projektów.
Aspekty wewnętrzne: <ul style="list-style-type: none"> ● kompetencje technologiczne ● jakość produktu ● sprawność marketingowa ● kompetencje pracowników ● koordynacja działań 	parametry techniczno-ekonomiczne technologii (w porównaniu z konkurentami), sprawność projektowania technologii i produktów, m.in. liczba nowych produktów i udział w sprzedaży, cechy produktów (w porównaniu z konkurentami), sprawność projektowania technologii i produktów, % przyjętych ofert, wskaźniki poziomu/wzrostu cen w porównaniu z konkurencją, gęstość sieci zbytu (na tle konkurentów), sprzedaż przypadająca na handlowca, stopień znajomości marki, zmiany poziomu kwalifikacji, liczba innowacji, usprawnień, wypadki przy pracy, nagrody, przychód na zatrudnionego, szybkość budowy i korekt planu, sprawność rozwiązywania konfliktów.
Aspekty innowacyjne: <ul style="list-style-type: none"> ● przywództwo techniczne ● szybka reakcja na zmiany w otoczeniu ● budowanie kompetencji 	% przychodów z innowacji, poziom przewagi kosztowej, tempo wprowadzania innowacji na rynek, wysokość strat z tytułu zmian warunków zaopatrzenia, zmian kursów walut itp., wzrost przychodu na zatrudnionego, liczba sugestii pracowników, skracanie czasu realizacji projektów, obniżki kosztów procesów itd.

Źródło: T. GOŁĘBIOWSKI, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001, s. 418.



przedsiębiorstwa według tzw. strategicznej karty wyników (*Balanced scorecard*), w której uwzględnia się cztery perspektywy, a mianowicie¹²⁾:

- perspektywę finansową (stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, ekonomiczna wartość dodana);
- perspektywę klienta (poziom lojalności, dostawy w terminie);
- perspektywę procesów wewnętrznych (jakość procesów, czas ich trwania);
- perspektywę rozwoju (budowa kompetencji organizacji, szkolenie pracowników, pobudzanie innowacji).

Istotę i współzależności tych perspektyw objaśnia tabela.

Doskonalenie organizacji i jej struktury

Organizacje stają się szczuple i rezygnują z hierarchii, która powoduje ich ociężałość wynikającą stąd, że w zhierarchizowanych strukturach lojalność jest bardziej ukierunkowana na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji. Tworzy się struktury spłaszczone (sieciowe), w których pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą i dochodzić przy tym do nowych pomysłów, a także przekazywać je kierownictwu. Generalnie pracują oni w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie oraz piramidy organizacyjne i zamiast sztywnej hierarchii jest wypracowany spontaniczny porządek, przejawiający się w zdolności firmy do samoorganizacji¹³⁾. „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności – podkreśla Charles Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrze myślących pracowników wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami tworzy większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy «zasobów ludzkich». [...] Nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo, zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni”¹⁴⁾.

Tworzone więc są warunki inspirowania do twórczych, przedsiębiorczych postaw, między innymi dzięki spłaszczeniu struktur, gdyż one bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc także innowacjom.

Innowacje nie rozkwitają w firmach zarządzanych autorytarnie. Główne czynniki napędzające innowacje to „duch artystyczny”, inwencja, dyscyplina, to posiadanie pewnej swobody improwizowania, naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, to współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania, „skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na właściwe cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wyroby, nowe procesy, nowe pomysły).

Wszystkie te czynniki powinny być widoczne nie tylko w retoryce kierownictwa”¹⁵⁾.

Aby pobudzić innowacje przyspiesza się proces uprawiania (*empowerment*) i poszukuje najlepszych sposobów działania przedsiębiorstwa i kontaktów między ludźmi, wychodząc z założenia, że każdy powinien dysponować odpowiedzialnością w dziedzinie, w której ma dobre rozeznanie i jest kompetentny¹⁶⁾.

Tworzenie organizacji opartej na wiedzy

Automatyzacja i komputeryzacja produkcji sprawiają, że pojawia się coraz więcej organizacji, które czerpią wartość dodaną z kapitału wiedzy, stają się organizacjami uczącymi się, tzn. takimi, które wymagają od swoich pracowników wysokiego poziomu inteligencji i zaangażowania i które „ciągle rozszerzają swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”, a techniki adaptacyjne łączą z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań – uczeniem rozszerzającym ich możliwości twórcze¹⁷⁾. Model uczącej się organizacji prezentuje rysunek 1.

Ucząca się organizacja ułatwia uczenie się wszystkich swoich pracowników w celu opanowania dwóch umiejętności. Pierwszą jest ciągle określanie, co jest dla firmy naprawdę ważne, drugą zaś uczenie się wyraźnego dostrzegania otaczającej rzeczywistości i zachodzących w niej przemian, aby określić dystans i znaleźć siły mogące zbliżyć stan obecny do stworzonej wizji przyszłości¹⁸⁾.

W uczącej się organizacji¹⁹⁾:

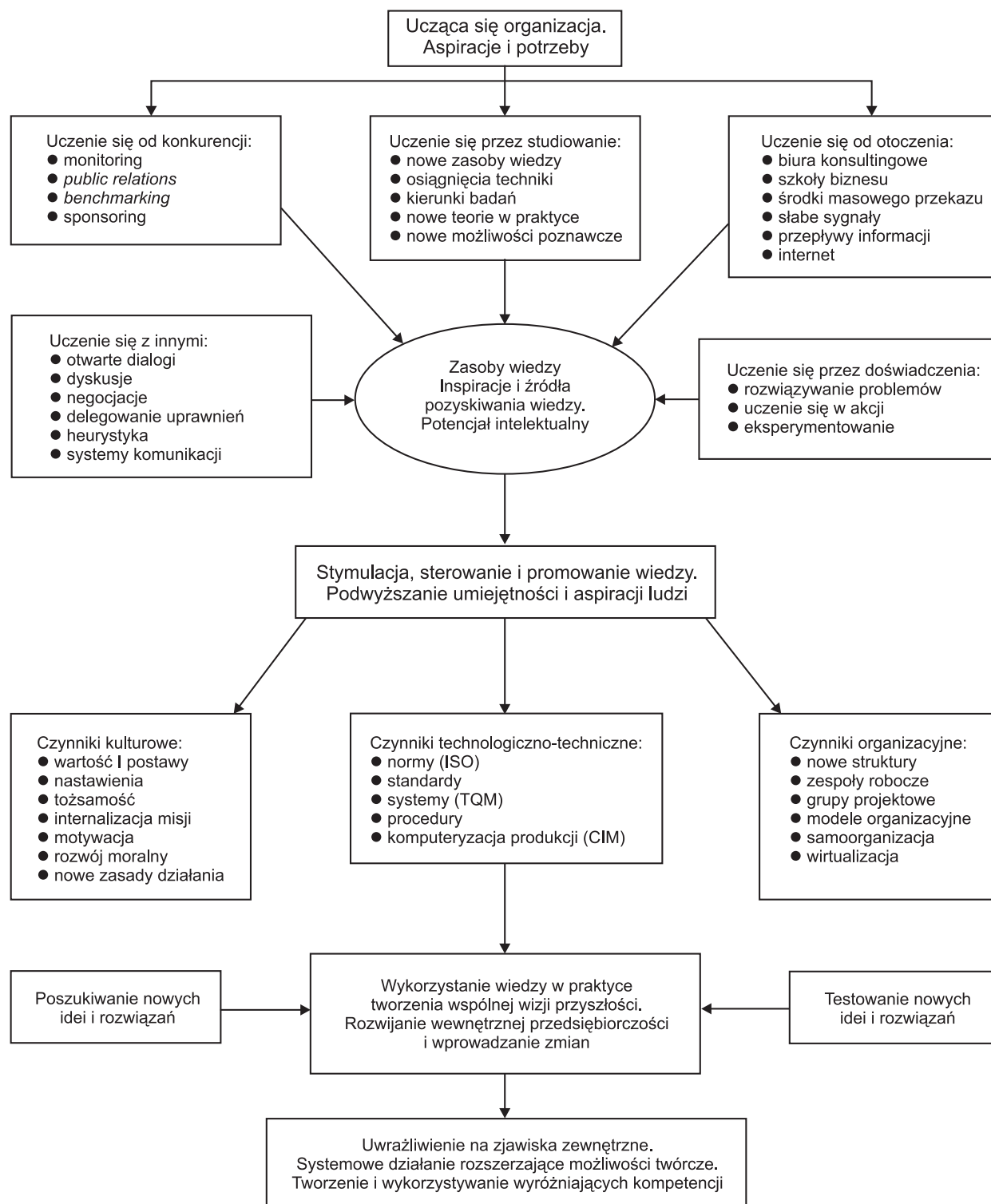
- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa; biorą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmian, zarazem czują się odpowiedzialne za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
 - zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji „przełożony – podwładny” samodzielnym zarządzaniem; pracownicy są proaktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy; odgórne kierowanie zostaje ograniczone i zostaje zmniejszony zakres kontroli;
 - panuje duch samorozwoju; pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawniania pracy mają przestrzeń dla doskonalenia; są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
 - przedsiębiorstwo funkcjonuje niczym konsorcjum małych biznesów; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charakterystyczną żywotnością, energią i wysiłkiem, cała organizacja przypomina wspólny rynek umiejscowiony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie każdego;
 - przedsiębiorstwo jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie na rynku i w otoczeniu.
- Organizacja ucząca się jest wrażliwa na zjawiska zewnętrzne, jest całkowicie otwarta na swoje otoczenie.

Dzięki uczeniu się organizacja zdobywa różne pozytywne cechy, a zwłaszcza²⁰⁾:

- zdolność unikania błędów i zapobiegania ich powstawaniu;
- zdolność pozytywnego patrzenia na przemiany i usprawnienia; zamiast reagować po czasie na jakieś zjawiska, taka firma je stale monitoruje i analizuje;

● zdolność szybkiego korygowania struktur i reagowania na życzenia klientów oraz tendencje rynkowe; w tym kontekście uczące się przedsiębiorstwo oznacza również zmniejszenie biurokracji;

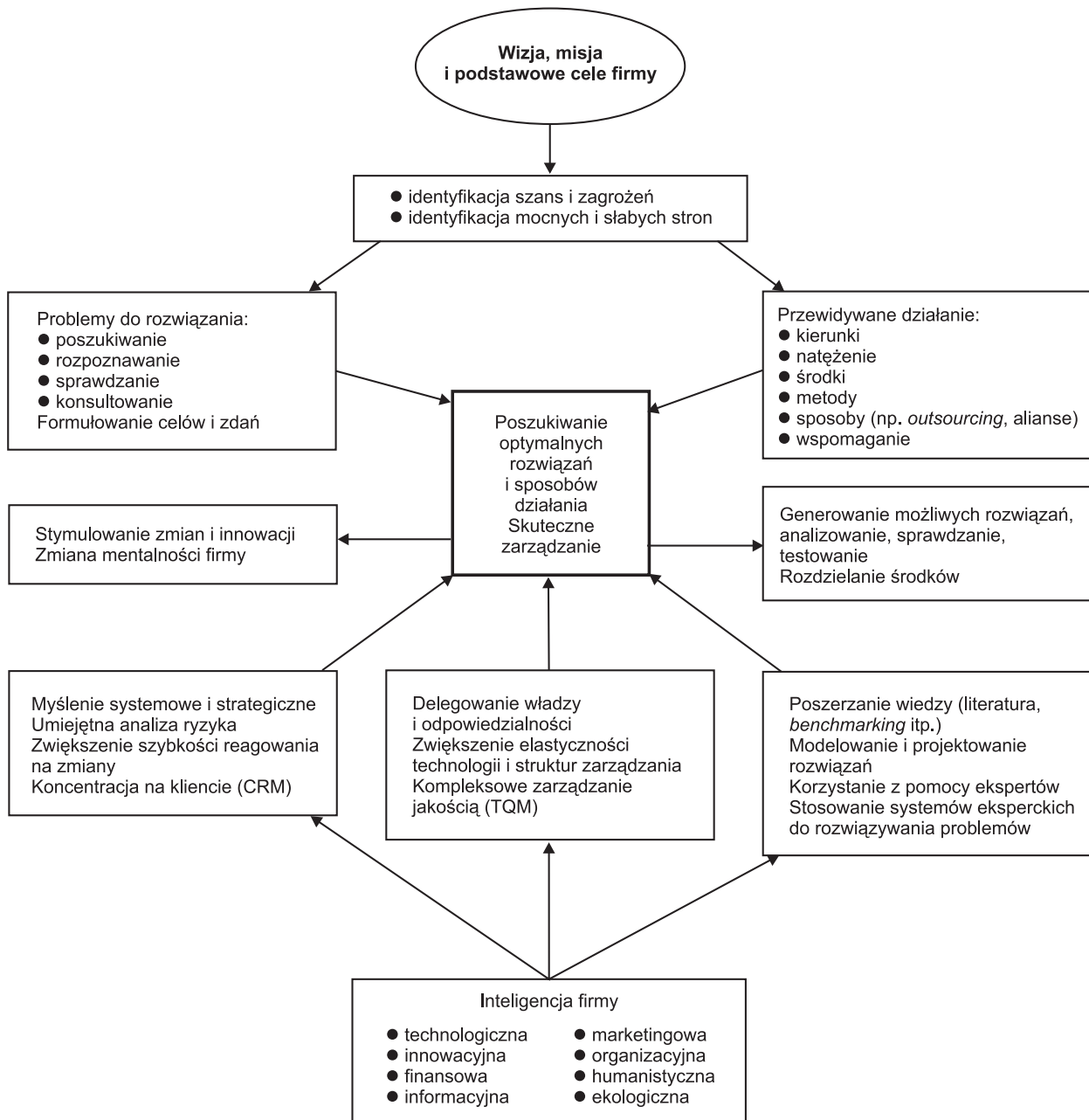
- zdolność nieoczekiwania na wielkie skoki, lecz wprowadzania szybkich korekt przez podejmowanie drobnych kroków i wypróbowywanie nowych możliwości;



Rys. 1. Model uczącej się organizacji

Źródło: opracowanie własne.





Rys. 2. Wpływ inteligencji firmy na skuteczność działania

Źródło: opracowanie własne.

- zdolność unikania marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków;
- znaczne obniżenie liczby usterek, które dotychczas uchodziły za „normalne”; ogólne podnoszenie efektywności i produktywności;
- włączanie innych działów do prac badawczo-rozwojowych, eksperymentów i poszukiwań innowacji;
- rozwinięcie często „sterylnego” ruchu racjonalizatorskiego w szeroki proces wszelkich możliwych usprawnień przez wspólne systematyczne działania;
- podniesienie konkurencyjności już nie przez samo zwiększenie poziomu sprzedaży, lecz elastyczne dostosowywanie się do warunków na różnych rynkach i do upodobań różnych grup klientów.

Rosnąca rola wiedzy modyfikuje także struktury władzy. Kluczowa pozycja nie należy już do posiadaczy kapitału, jak było to od początków epoki przemysłowej, lecz do posiadaczy wiedzy, bo jak słusznie zauważają Alvin i Heidi Tofflerowie „system wiedzy jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny, energetyczny; [...] najbardziej wszechstronnym ze wszystkich zasobów, które pozwalają tworzyć bogactwo jest wiedza, która staje się uniwersalnym substytutem, kluczowym zasobem rozwijającej się gospodarki”²¹.

Wiedza staje się podstawą kreowania siły konkurencyjnej i wartości firmy. Jej zasoby i sposób ich wykorzystania już dzisiaj stają się najważniejszym czynni-

kiem różnicującym przedsiębiorstwa, oczywiście w takim znaczeniu, że w jakiś sposób przyczyniają się do pomnażania korzyści firmy. Stąd wiele firm traktuje dobra intelektualne jako integralną część swych zasobów, o wartości wykraczającej poza sferę produkcyjną. Zatrudnieni w nich pracownicy z odpowiednią wiedzą i kwalifikacjami stają się najcenniejszym kapitałem, wartością najwyższą, przewyższającą pod względem znaczenia kapitał finansowy. Szczególnie ceniona jest wiedza menedżerska. Odnoszące sukcesy korporacje wyszukują ludzi ze zdolnościami przywódczymi i poddają ich różnym doświadczeniom w celu rozwoju tych zdolności. Poszukuje się zwłaszcza na najwyższe stanowiska menedżerów o szczególnej wiedzy i talencie, którzy potrafią nawet ratować przedsiębiorstwa zagrożone bankructwem. Są to menedżerowie-ratownicy nazywani po angielsku *company doctors* lub po niemiecku *sanierier* – co można przetłumaczyć jako sanatorzy – od słowa sanacja (uzdrowienie)²²⁾. Ankieta przeprowadzona przez amerykańską firmę doradztwa personalnego Anrop wśród prawie 3000 wyższych menedżerów koncernów międzynarodowych wykazała, że za najważniejsze czynniki sukcesu uznali oni pozyskiwanie właściwych menedżerów, dbanie o ich motywację i doskonalenie umiejętności²³⁾.

Wielu menedżerów, mimo osiągniętych sukcesów, traci swoje stanowiska z powodu niecierpliwości bądź wąskiego patrzenia na działalność przedsiębiorstwa tzw. interesariuszy (*stakeholders*) zainteresowanych maksymalizacją własnych korzyści, co jest bardzo ważnym problemem w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy i dążącym do wprowadzenia przełomowych innowacji. Rady nadzorcze zbyt często zmieniają prezesa zarządu, twierdząc, że obecne stanowisko wymaga „innego zestawu umiejętności”²⁴⁾.

Przed polskimi przedsiębiorstwami przechodzącymi przyspieszoną transformację staje więc poważny problem podziału kompetencji między zarządzającymi a nadzorującymi procesy gospodarowania. Jeśli bowiem w przedsiębiorstwach pełnią władze posiadacze kapitału nie posiadający wiedzy potrzebnej do rozwoju nowatorstwa i twórczej konkurencji, mogą dążyć wyłącznie do osiągania maksymalnych zysków z transakcji i doraźnych korzyści.

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje dzisiaj wiedzy i wzrostu osiąganego dzięki najlepszym sposobom działania, które mogą zapewnić tylko kompetentni specjaliści zapatrzeni w przyszłość, tworzący inteligentną organizację i dyskontującą jej inteligencję dla podnoszenia sprawności działania, co obrazuje rysunek 2.

W społeczeństwie wiedzy (poinformowanego rozumu) podstawą potęgi przedsiębiorstwa staje się umiejętne dzielenie się wiedzą i „słuchanie” wiedzy, zaś siłą napędową jego rozwoju stają się przede wszystkim klienci, możliwość szybkiego i elastycznego zaspokajania ich potrzeb, dążeń i aspiracji. Potrzebna jest więc orientacja nie na interesariuszy (*stakeholders*), lecz na klientów; potrzebne jest myślenie o nich na wszystkich szczeblach i we wszystkich działach przedsiębiorstwa, aby zintensyfikować uczenie się bezpośrednio na rynku.

prof. zw. dr hab. Józef Penc
Instytut Zarządzania Politechniki Łódzkiej

PRZYPISY

- 1) Por. G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 106–115.
- 2) J. PENC, *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 3–16.
- 3) D.N. SULL, *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1993, nr 4, s. 45–49.
- 4) T. PETERS, N. AUSTIN, *A Passion for Excellence the Leadership Difference*, Fontana Collins, Glasgow 1986, s. 414.
- 5) J. ROOS, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5, s. 41–44.
- 6) Zob. S. STEIN, *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 13–16.
- 7) *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 22.
- 8) Por. R.W. GRIFFIN, R.J. EBERT, *Business*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 488.
- 9) A. SUTER, *Określenie i wykorzystanie kluczowych zdolności*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 1, s. 34.
- 10) *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, s. 33–36; S. RICH, *Tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 12, s. 32–35.
- 11) Por. B. WAWRZYŃIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.
- 12) R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 46; R. LYNCH, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 764–765.
- 13) W. SIMON, *Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 1, s. 38–39.
- 14) Ch. HANDY, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 50.
- 15) A. KREUTER, M. WAGNER, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 28. Por. także Ch. MANDL, *Innowacje przez konstruktywne wykorzystanie sprzeczności*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 7, s. 20–25.
- 16) Por. S. BROWN, P. DUGUID, *Wykrywanie i wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 8, s. 19–22. Takie podejście wynika ze znanej zasady subsydiarności, w świetle której hierarchia nie powinna spełniać tych funkcji, które mogą być skutecznie wykonywane przez szczeble niższego rzędu (Ch. HANDY, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 114–125).
- 17) P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.
- 18) Tamże, s. 147.
- 19) M. BRATNICKI, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 109–110.
- 20) W. HUERLIMANN, *Uczące się przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 10, s. 21.
- 21) A. TOFFLER, H. TOFFLER, *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo „Zysk i Ska” Poznań 1996, s. 34–35 i 38.
- 22) *Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 2, s. 7–11.
- 23) *Menedżerowie koncernów międzynarodowych o czynnikach sukcesu*, „Zarządzania na Świecie” 2000, nr 3, s. 46.
- 24) Por. *Rosnące oczekiwania wobec prezesa zarządu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, 21–25.

Pojęcie i istota struktury organizacyjnej

Artur Piotrowicz

Definiowanie struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna jest w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania definiowana na wiele różnych sposobów, z czym wiąże się brak jednoznacznej interpretacji tego pojęcia. Analiza najczęściej spotykanych definicji struktury organizacyjnej pozwala stwierdzić, że ich konstrukcja oparta jest na dwóch podstawowych komponentach:

- elementach określonej całości i ich układzie (zespoleniu),
- relacjach (stosunkach, sprzężeniach) między tymi elementami.

Różnice między sposobami definiowania struktury organizacyjnej dotyczą statusu wymienionych komponentów, to znaczy tego, czy oba komponenty traktowane są równorzędnie, czy relacjom nadaje się dominujące znaczenie w stosunku do elementów, czy też dominujące znaczenie, przy konstruowaniu definicji, przypisywane jest elementom. Na tej podstawie można wyróżnić trzy typy definicji:

- typ I – definicje kładące akcent na elementy pewnej całości i ich układ,
- typ II – definicje kładące akcent na relacje zachodzące między elementami określonej całości,
- typ III – definicje akcentujące zarazem układ elementów pewnej całości i relacje zachodzące między tymi elementami.

Przykłady poszczególnych typów definicji struktury organizacyjnej przedstawia tabela 1.

Różnorodność spotykanych w literaturze definicji, ich niejednoznaczność i nieostryść, wynika przede wszystkim z odmienności założeń i postaw badawczych przyjmowanych przez autorów podejmujących próby sprecyzowania definicji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa¹⁾.

Definicje trzeciego typu, uwzględniające układ elementów pewnej całości i ich wzajemne powiązania (relacje) stanowią przykład szerokiego (wszechstronnego) traktowania struktury organizacyjnej²⁾. Uwzględniając fakt, że układ elementów wywiera wpływ na relacje, z kolei relacje oddziałują na układ elementów struktury, definicje te obejmują swym zakresem obszar definicji należących do dwu poprzednich typów razem wziętych, traktujących wąsko strukturę organizacyjną. Jednocześnie akcentują one oba tak istotne dla struktury organizacyjnej wzajemnie powiązane komponenty.

Sposoby ujęcia struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna istnieje w wymiarach przestrzeni i czasu, a uwzględnienie obu tych wymiarów daje obraz w pełni prawdziwy. Skupiając się na wymiarze czasu wyróżnia się statyczne i dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej. Ujęcie statyczne polega na abstrahowaniu od czasowego następstwa zdarzeń. Z tego punktu widzenia rozpatruje się na przykład przestrzenne rozmieszczenie elementów struktury organizacyjnej lub analizuje zależności (relacje) między poszczególnymi elementami. W ujęciu dynamicznym abstrahuje się od stosunków pozaczasowych. Uwaga ogniskuje się tu na procesach funkcjonowania i rozwoju (zmianach) struktury organizacyjnej.

Rozróżnienie ujęć: statycznego (struktura rzeczy) i dynamicznego (struktura zdarzeń – procesów) posiada wyłącznie metodologiczny charakter. Jest ono warunkowane niemożnością jednoczesnego badania i opisywania stanów oraz zmian struktury organizacyjnej, co pociąga za sobą konieczność jej rozpatrywania z dwóch punktów widzenia. W ujęciu statycznym metodologicznie odchodzi się od upływu czasu, a w ujęciu dynamicznym od tych komponentów struktury, które nie uczestniczą w określonym procesie zmian. Ujęcie statyczne uwzględniające „strukturę rzeczy” wskazuje na „anatomie” struktury organizacyjnej. Ujęcie dynamiczne rozpatrujące „strukturę zdarzeń – procesów” akcentuje „fizjologię” struktury organizacyjnej. Należy mieć zawsze na uwadze, iż są to ściśle ze sobą powiązane dwa aspekty tej samej struktury organizacyjnej.

Zakresy struktury organizacyjnej

Rozważania dotyczące zakresów szeroko pojętej struktury organizacyjnej wiążą się ściśle z wyróżnieniem struktury formalnej stanowiącej przedmiot zainteresowania znacznej części badaczy. Zagadnienia związane z wyróżnieniem formalnej struktury organizacyjnej są szczególnie ważne dla właściwego zrozumienia jej istoty. Wiele uwagi temu problemowi poświęcił J. Zieleniewski³⁾ wskazując na zakresy, w których formalna struktura organizacyjna, widziana statycznie i dynamicznie, może się różnić od struktury rzeczywistej. Są to w strukturze ujmowanej statycznie: sprzężenia służbowe, funkcjonal-

ne, techniczne i informacyjne, rozpiętość i zasięg kierowania, a w związku z tym także liczba szczebli hierarchicznych, skład osobowy podwładnych poszczególnych kierowników, osoby przełożonych poszczególnych podwładnych. W strukturze ujmowanej dynamicznie wchodzi w grę: działania ludzi wyrażające się w przebiegach organizacyjnych, ewentualne istnienie grup „nieformalnych”, cele tych grup i osoby ich przywódców⁴.

Ze względu na zakres struktury organizacyjnej wyróżniamy⁵:

- strukturę formalną – określony system znaków, w którym ujęto układ elementów i relacje między nimi;
- strukturę nieformalną – układ elementów i relacje odchylające się od struktury formalnej;
- strukturę niesformalizowaną – układ elementów i relacje świadomie pozostawiane w procesie formalizacji poza strukturą formalną;
- strukturę pozaformalną – układ elementów i relacje, które obejmują wszelkie zachowania nieindywidualne i grupowe wynikające z niezgodności lub niepełnej zgodności celów indywidualnych i grupowych z celami struktury formalnej;

- strukturę nierzeczywistą – elementy i relacje formalnie ustalone, ale w rzeczywistości nie przestrzegane;

- strukturę rzeczywistą składającą się z funkcjonalnej części struktury formalnej, struktury nieformalnej i struktury niesformalizowanej – układ elementów i relacje, które przeważają (rzeczywiście występują);

- strukturę świadomą (część struktury nieformalnej wraz z całą strukturą formalną) – układ elementów i relacje między nimi, które są objęte świadomością przynajmniej niektórych członków rozpatrywanej jednostki organizacyjnej lub rozpatrywanej grupy osób stojących poza tą jednostką;

- strukturę nieświadomą – układ elementów i relacje między nimi, które pozostają poza świadomością członków organizacji i osób z zewnątrz.

Zakresy struktury organizacyjnej przedstawia rysunek 1.

W świetle powyższych rozważań należy przyjąć, że formalna struktura przedsiębiorstwa wyraża taki sposób uporządkowania jego elementów i relacji między tymi elementami, który jest ujęty w system znaków, reguł, zasad zawartych w dokumentach organizacyjnych.

Tab. 1. Typy definicji struktury organizacyjnej

Typ	Wybrane definicje struktury organizacyjnej
TYP I	Encyklopedia Organizacji i Zarządzania: „[...] układ stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych i ewentualnych większych elementów wraz z ustalonymi między nimi różnego typu powiązaniem”; M. Przybyła: „[...] sposób zespolenia składników w całość uwzględniający wspólny cel i warunki otoczenia”; R.W. Griffin: „[...] zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji, wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań”.
TYP II	Słownik Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa: „[...] ogół relacji organizacyjnych (np.: podporządkowania, współdziałania, informowania) zachodzących między elementami danej organizacji”; STRATEGOR: „[...] całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełnić oraz zasady współpracy pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji”; H. Bieniok i J. Rokita: „[...] sieć sprzężeń, tj. powiązań pomiędzy jego elementami oraz wejściami i wyjściami”; J. Zieleniewski: „[...] ogół takich stosunków między częściami zorganizowanej całości oraz między nimi a całością, które mają znaczenie ze względu na jej organizację”; T. Pszczołowski: „[...] zbiór określonych relacji zachodzących pomiędzy elementami przedmiotu złożonego (systemu) nie uwzględniający jakości owych elementów, tzn. bez względu na to, czym są owe elementy”; W. Jermakowicz: „[...] wzajemny stosunek do siebie skończonej liczby elemento-części (stanowisk, komórek, działów itd.) wzajemnie ze sobą zintegrowanych i powiązanych zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym”; L. Krzyżanowski: „[...] ogół branych pod uwagę w badaniu relacji określonych na zbiorze elementów tego przedmiotu”.
TYP III	J. Kurnal: „[...] rodzaje części organizacyjnych (rzeczowych, czasowych, przestrzennych) i sposoby ich wzajemnych powiązań w ramach danej całości organizacyjnej”; J.A.F. Stoner i Ch. Wankel: „[...] układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa”; S. Sudoł: „[...] podział przedsiębiorstwa na odpowiednio mniejsze części (piony, komórki) wraz z ustaleniem ich zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz ustaleniem stosunków i powiązań między nimi”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją L. PASIECZNEGO, PWE, Warszawa 1981, s. 499; *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 14; R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 330; *Słownik Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa*, red. S. BICZYŃSKI, B. MIEDZIŃSKI, PWE, Warszawa 1991, s. 164; *STRATEGOR. Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 281; H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1980, s. 12; J. ZIELENIIEWSKI, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972, ss. 270 i 276; T. PSZCZOŁOWSKI, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 233; W. JERMAKOWICZ, *Struktury organizacyjne a efektywność organizacji kreatywnych, adaptacyjnych i produkcyjnych*, Instytut Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1979, s. 11; L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN Warszawa 1994, s. 123; *Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. KURNAL, PWE, Warszawa 1981, s. 126; J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 208; S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999, s. 175.

struktura całkowita			zakres pozastrukturalny
struktura formalna	struktura nieformalna	struktura niesformalizowana	struktura pozaformalna
struktura nierzeczywista	struktura rzeczywista		
struktura świadoma	struktura nieświadoma		

Rys. 1. Stosunki między zakresami struktury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 437 oraz M. BIELSKI, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973, s. 37.

Do istotnych przymiotów tak zdefiniowanej formalnej struktury organizacyjnej należą⁶⁾:

- **celowość** – struktura formalna orientuje działania ludzi na osiąganie wspólnych celów i jednocześnie zabezpiecza racjonalność procesów, które temu towarzyszą;
- **akceptowalność** – formalne rozwiązanie strukturalne jest oficjalne, tzn. autoryzowane przez kierownictwo;
- **względna trwałość** – struktura formalna spełnia rolę stabilizatora w dłuższym przedziale czasu, co zakłada pewien stopień trwałości;
- **względna bezosobowość** – pozostaje w ścisłym związku z „trwałością” struktury formalnej i oznacza, że podstawą kontaktów formalnych w przedsiębiorstwie jest treść zadań i funkcji.

Tab. 2. Funkcje struktury organizacyjnej w ujęciu poszczególnych autorów

Autor	Funkcje struktury organizacyjnej
H. Bieniok, J. Rokita	Transformowanie celów globalnych na cele cząstkowe zapewniające osiągnięcie celów całości oraz warunki realizacji celów poszczególnych części składowych.
K. Mreła	Minimalizowanie dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ● strukturalizację elementów, to jest zredukowanie złożoności organizacji rozumianej jako podział jej uczestników na grupy, kategorie i określenie przypadającego każdemu uczestnikowi organizacji miejsca w podziale władzy, podziale pracy, zadań i obowiązków; ● strukturalizację działań, to jest wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w organizacji rozumianej jako zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje i pełniących różne role organizacyjne.
M. Przybyła oraz A. Nalepka	<ul style="list-style-type: none"> ● Zapewnianie zgodności zachowań składników przedsiębiorstwa z jego celami oraz wymogami otoczenia. ● Scalanie składników przedsiębiorstwa w integralną całość, co powinno prowadzić do internalizacji celów pracowniczych z celami organizacji. ● Zapewnianie równowagi zapobiegająca destrukcji organizacji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ✓ włączenie do organizacji składników niezbędnych, ✓ eliminowanie składników zbędnych, ✓ zastąpienie zużytych składników nowymi, ✓ utrzymanie składników w pełnej sprawności. ● Zapewnienie synchronizacji realizowanych w organizacji procesów. ● Zmniejszanie niepewności probabilistycznego charakteru organizacji, która jest następstwem zmienności warunków jej funkcjonowania. ● Wiązanie organizacji z jej otoczeniem, doprowadzając do szeroko rozumianej wymiany. ● Doprowadzanie do adaptacji organizacji z otoczeniem poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ✓ adaptację bierną – przystosowanie się organizacji do otoczenia, ✓ adaptację czynną – przystosowanie otoczenia do potrzeb organizacji.
A. Stabryła, J. Trzcieniecki	<ul style="list-style-type: none"> ● Klasyfikowanie celów i funkcji systemu wytwórczego. ● Porządkowanie składników systemu wytwórczego i tworzenie stanowisk organizacyjnych. ● Grupowanie stanowisk w jednostki organizacyjne. ● Kształtowanie zależności funkcjonalnych. ● Kształtowanie zależności hierarchicznych i tworzenie członów kierowniczych. ● Rozmieszczanie uprawnień decyzyjnych i dokonywanie podziału zakresu odpowiedzialności w systemie wytwórczym. ● Normalizacja budowy systemu wytwórczego.
W. Wudarzewski	<ul style="list-style-type: none"> ● Porządkowanie (regulaminu) złożonych procesów zachodzących w organizacji, nadawanie im określonego kształtu (formy) oraz zmniejszanie ich nieokreśloności i dowolności. ● Integrowanie procesów zachodzących w organizacji, łączenie ich w całość w świetle celów końcowych. ● Stabilizacja zintegrowanych procesów zachodzących w organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 33; K. MREŁA, *Struktura organizacyjna. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 36; R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 15; A. NALEPKA, *Struktura organizacyjna*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia Antykwa s.c. Kraków 2001, s. 25; A. STABRYŁA, J. TRZCIENIECKI, *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 26; W. WUDARZEWSKI, *Funkcje i cechy formalnej struktury organizacyjnej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 1987, s. 59.

Funkcje struktury organizacyjnej

Przeanalizując pojęcie struktury organizacyjnej większość autorów wymienia spełnione przez nią funkcje. Zróznicowanie poglądów na temat funkcji spełnionych przez strukturę organizacyjną, podobnie jak w przypadku jej definiowania, wynika z odmiennych preferencji badawczych poszczególnych autorów. Wybrane poglądy na problematykę funkcji struktury organizacyjnej zestawia tabela 2.

Przedstawione w tabeli 2 klasyfikacje funkcji struktury organizacyjnej stanowią odzwierciedlenie obszarów zainteresowań poszczególnych autorów. Jak wynika z analizy poglądów badaczy, struktura organizacyjna spełnia wiele istotnych funkcji niezbędnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wymiary struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna może być rozpatrywana na dwa sposoby:

- jako jedna zmienna, jednolita konstrukcja teoretyczna, w której zespół cech składających się na treść pojęcia struktury traktowany jest łącznie (podejście jednowymiarowe);
- jako zbiór zmiennych, złożona konstrukcja teoretyczna, w której zespół cech składających się na treść pojęcia „struktura” ujmowany jest rozdzielnie umożliwiając rozpatrywanie struktury pod wieloma względami jednocześnie (podejście wielowymiarowe).

W orientacji jednowymiarowej mamy do czynienia ze znacznym stopniem uogólnienia. Badacze zajmują się strukturą organizacyjną, typami struktur w ogólności, nie wnikając w zależności zachodzące między cechami oznaczającymi samo pojęcie struktury. Orientacja wielowymiarowa uwzględnia wielość kryteriów, ze względu na które można rozpatrywać strukturę organizacyjną. Pozwala to na szczegółowe postrzeganie zagadnienia. Różnorodne znaczenia pojęcia „struktura organizacyjna” sformułowane na podstawie wielu kryteriów traktowane są jako wymiary (cechy charakteryzujące)⁷⁾.

Podstawowa różnica między podejściem jednowymiarowym i wielowymiarowym polega na odejściu od założenia jednolitego charakteru pojęcia „struktura organizacyjna” oraz na możliwości porównywania różnych struktur na podstawie wielu cech charakteryzujących⁸⁾.

dr Artur Piotrowicz

Katedra Stosunków Międzynarodowych UMK
w Toruniu

PRZYPISY

- ¹⁾ A. Nalepka (A. NALEPKA, *Struktura organizacyjna*, Antykw, Kraków 2001, s. 128–130) wyróżnia w dziedzinie struktur organizacyjnych dwa zasadnicze nurty badawcze: ● poznawczo-teoretyczny podejmowany przez teoretyków, ● pragmatyczno-usprawniający podejmowany przez praktyków.
- ²⁾ Należy zauważyć, iż przyjęcie tak sformułowanej definicji struktury organizacyjnej implikuje zarzut zbieżności z przyjmowaną dość powszechnie definicją systemu. Zarzut ten, nie bez pewnych racji, staje się często powodem wskazywania na „relacje” jako komponent definicji struktury organizacyjnej o dominującym znaczeniu w stosunku do „elementów”.
- ³⁾ J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 427–441.
- ⁴⁾ Tamże, s. 433.
- ⁵⁾ Porównaj: J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 427–441 oraz M. BIELSKI, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973, s. 29–50.
- ⁶⁾ W. WUDARZEWSKI, *Funkcje i cechy formalnej struktury organizacyjnej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, Wrocław 1987, s. 57–66.
- ⁷⁾ K. MRELA, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 18–23.
- ⁸⁾ Pierwszym szeroko cytowanym wyspecyfikowaniem cech charakteryzujących dowolną strukturę organizacyjną była, będąca wynikiem wieloletnich badań, propozycja zespołu Uniwersytetu Aston w Birmingham (szkoła astońska), patrz: D.S. PUGH, D.J. HICKSON, C.R. HININGS, C. TURNER, *Demension of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” June 1/1968. Badacze ci wytypowali następujące wymiary struktury organizacyjnej: standaryzacja, formalizacja, centralizacja, konfiguracja, specjalizacja.

Krystyna Bolesta-Kukułka

Decyzje menedżerskie

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

Podejmowanie decyzji jest najważniejszym elementem procesu zarządzania, gdyż dokonanie określonego wyboru często przesądza o sukcesie lub porażce firmy. Książka zawiera omówienie praktycznej strony decyzji menedżerskich, poczynając od zdefiniowania problemów i decyzji menedżerskich oraz kontekstu sytuacyjnego tych decyzji przez psychologiczne aspekty procesów decyzyjnych aż do technik wspomagania procesów decyzyjnych i metod wspomagających akcep-

tację decyzji menedżerskich. Każda taka decyzja jest bowiem podejmowana z uwzględnieniem istniejących uwarunkowań, których układ rzadko się powtarza.

Książka jest przeznaczona dla studentów uczelni ekonomicznych i szkół biznesu, którzy znajdą w niej nie tylko wiedzę na temat decyzji (różne teorie, podejścia, koncepcje i poglądy), ale też równie niezbędną im wiedzę o złożoności organizacji i otaczającego jej świata.

O podobieństwach struktur organizacyjnych

Marian Hopej

W ostatnich latach pojawiły się doniesienia literaturowe prezentujące nowe rozwiązania strukturalne. Są nimi m.in. struktura orbitalna, holarchiczna, procesowa i intrasieciowa.

Struktura orbitalna jest płaskim rozwiązaniem strukturalnym, którego równoważne poziomy odpowiedzialności są uzależnione od poziomu wyższego, jak planety od Słońca (rys. 1). Członkowie organizacji o takiej strukturze uczestniczą w realizacji kilku funkcji jednocześnie i mają bardzo szerokie uprawnienia, umożliwiające samodzielną pracę – każdy jest w zasadzie sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Autorzy koncepcji struktury orbitalnej – J. Lehr i J. Rodriguez – akcentują więc przede wszystkim rolę pracowników jednostek organizacyjnych poszczególnych poziomów odpowiedzialności, którzy dysponują zarówno niezależnością i swobodą twórczą, jak również wsparciem kolegów. Rola tzw. poziomu wyższego sprowadza się wyłącznie do koordynowania działalności pozostałych poziomów i to tylko w zakresie wyznaczonym przez możliwości koordynacji drogą samouzgodnień. Innymi słowy, jego władza jest jakby dopełnieniem władzy pracowników pozostałych poziomów.

Zaletą struktury orbitalnej jest bardzo duża jej elastyczność, a także to, że zapewnia demokratyczną równość wszystkich uczestników organizacji. Natomiast wadą wydaje się być sprzyjanie kształtowaniu się wśród zatrudnionych poczucia stałej tymczasowości [D. Holtbrügge, 2001].

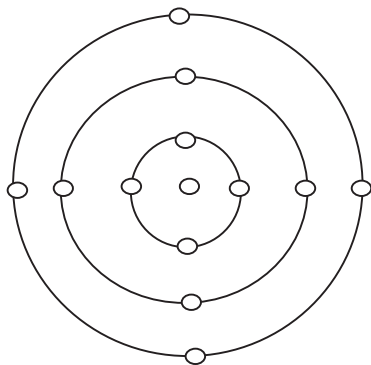
W **strukturze holarchicznej** podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są holony, które są zarówno całościami, jak również częściami składowymi więk-

szej całości. Samodzielnie dążą do realizacji własnych celów i jednocześnie przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania całości, której są elementami.

Przedsiębiorstwo mające holarchiczną strukturę organizacyjną składa się z centrów zysku, z których jedno jest odpowiedzialne za koordynowanie pozostałych, chociaż podstawowym instrumentem koordynacji są samoorganizujące się procesy. Równocześnie jako całość także jest holonem, ponieważ z innymi przedsiębiorstwami tworzy sieć holarchiczną (rys. 2). Charakterystyczne jest przy tym to, że wewnętrzne rozwiązanie strukturalne holonu jest lustrzanym odbiciem struktury większej całości. Dzięki temu szeroko otwarty jest dostęp do różnych informacji oraz ułatwiony ewolucyjny rozwój całej sieci [D. Holtbrügge, 2001]. Najważniejszą jednak zaletą struktury holarchicznej jest niewątpliwie jej duża elastyczność, zaś wadą – możliwość nadużywania uprawnień przez koordynatora sieci.

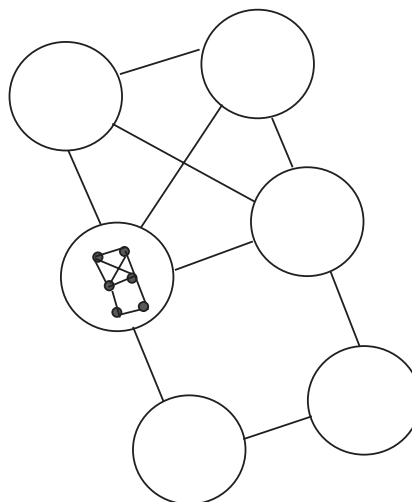
Szkic kolejnego rozwiązania strukturalnego – **struktury procesowej** – zarysował M. Hammer. Składa się ona z dwóch części: jedną stanowią zespoły realizujące procesy ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta, a drugą – centra doskonalenia, w których odbywają się treningi personelu (rys. 3).

Rzut oka na rysunek 3 może sugerować, że prezentowane rozwiązanie jest typową strukturą macie-



Rys. 1. Ogólna idea struktury orbitalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [D. Holtbrügge, 2001].



Rys. 2. Ogólna idea struktury holarchicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [D. Holtbrügge, 2001].

rzową. Tak jednak nie jest, m.in. dlatego, że w strukturze macierzowej każdy członek organizacji ma dwóch lub więcej bezpośrednich przełożonych, natomiast w strukturze procesowej, jak podkreśla M. Hammer, w ogóle nie ma kierowników. Działają tylko osoby wspierające wykonawców, na których spoczywa ostateczna odpowiedzialność za sprawną realizację procesów [M. Hammer, 1999].

Koncepcja M. Hammera ma jednak, mimo wszystko, dualny charakter. Tymczasem można sobie wyobrazić procesowe rozwiązanie strukturalne pozbawione dualizmu, a więc jakby jeszcze bardziej skoncentrowane na procesach. Jeżeli mianowicie założymy, że członkami organizacji będą profesjonalści, którzy sami troszczą się o swój rozwój, to funkcjonowanie centrów doskonalenia będzie zbędne. Ideowy schemat takiej struktury ilustruje rys. 4.

Rozwiązania procesowe są tak skonstruowane, aby można było jak najszybciej zdobywać i przetwarzać wiedzę. Pozwalają przeto na szybką reakcję na zachodzące w otoczeniu zmiany. Nie obejmują jednak reguł,

które ułatwiałyby sprawną integrację wszystkich procesów.

I wreszcie **struktura sieciowa**, ściślej intrasieciowa. Opiera się ona na:

- zasadzie wewnętrznego świadczenia usług jednostek organizacyjnych (partnerów);
- wewnętrznej gospodarce rynkowej (jednostki organizacyjne ponoszą pełną odpowiedzialność za koszty);
- sieci powiązań [U.R. Müller, 1997].

Schemat struktury intrasieciowej ilustruje rys. 5. Wskazuje on, że w ramach struktury intrasieciowej działa kierownik naczelny, którego rola polega m.in. na:

- budowaniu sieci powiązań,
- identyfikowaniu problemów strategicznych,
- weryfikowaniu zasadności istnienia jednostek organizacyjnych,
- pielęgnowaniu istniejącej sieci powiązań.

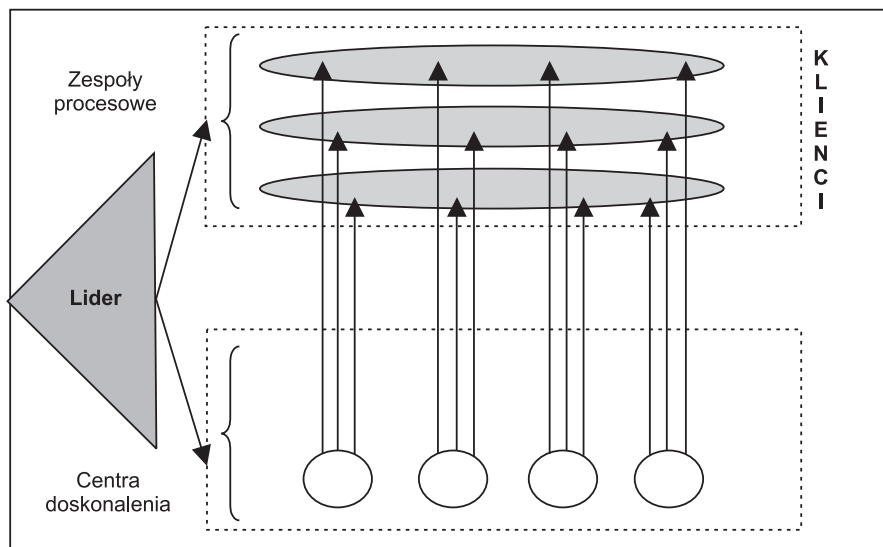
Jednakże przede wszystkim musi się powstrzymać od nadmiaru ingerencji, ponieważ najczęściej jedynie legitymuje działania uczestników organizacji –

swoich klientów. Jakkolwiek ich autonomia jest bardzo duża, to w różnych organizacjach może kształtować się inaczej. Zależy to m.in. od gęstości powiązań, tj. liczby i intensywności powiązań między partnerami – im większa gęstość, tym mniejsza autonomia.

Rozwiązania intrasieciowe charakteryzują się zatem wysokim stopniem decentralizacji. Są to również bardzo płaskie rozwiązania, których konfigurację cechuje wysoka dynamika. Ich elastyczność jest przeto bardzo duża, a ponadto sprzyjają procesowemu myśleniu, umożliwiającemu docenienie potencjalnego bogactwa innowacyjności [Strategor, 1995]. Natomiast wadą wydaje się być to, że instrumenty optymalizacji kosztowej – typowe dla gospodarki planowej – mogą być stosowane w jednostkach organizacyjnych mających charakter centrów zysku.

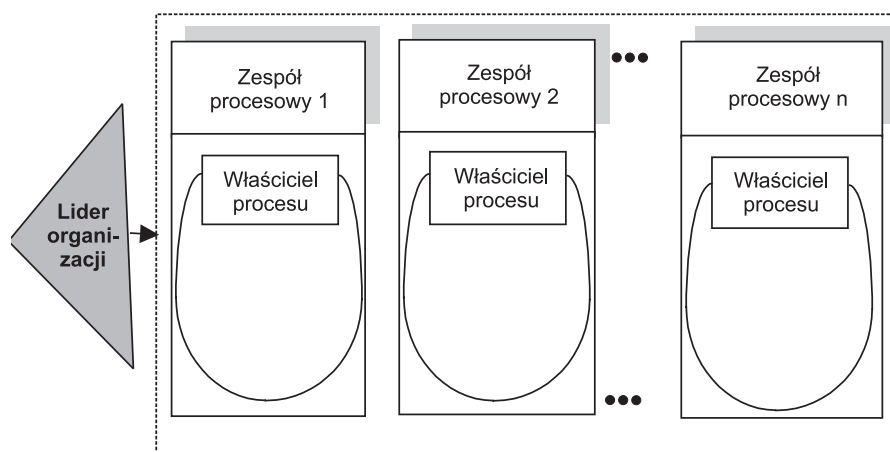
Nietrudno zauważyć, że zaprezentowane rozwiązania strukturalne różnią się między sobą, jednak różnice, podkreślić należy, nie są duże. Są to rozwiązania:

- pozbawione hierarchii w rozumieniu klasyków nauki organizacji i zarządzania. w ramach tych struktur nie działają bowiem kierownicy, ale przede wszystkim koordynatorzy, których zakres



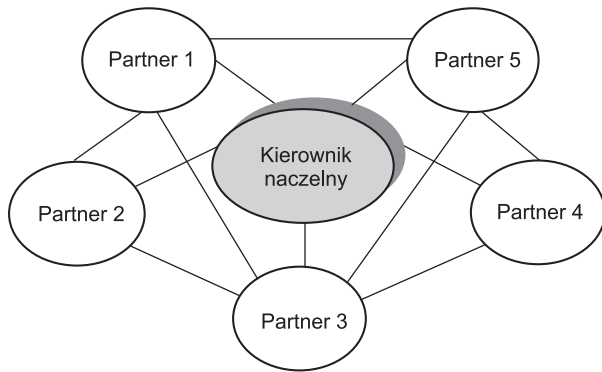
Rys. 3. Struktura procesowa według M. Hammera

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [M. Hammer, 1999].



Rys. 4. Koncepcja struktury procesowej

Źródło: [M. Hopej, 2004].



Rys. 5. Koncepcja struktury intrasieciowej

Źródło: [M. Hopej, 2004].

uprawnień nie jest konsekwencją strukturyzacji działań „od góry do dołu”, lecz „od dołu do góry”;

- pozostawiające członkom organizacji bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową;
- w których dominuje praca wielowymiarowa; uczestnicy organizacji wykonują zróżnicowane działania, „wzbogacone” m.in. o takie czynności, jak kontrola czy koordynacja;
- niewielkiej standaryzacji i formalizacji działań; swoboda działania jest ograniczona jedynie bardzo ogólnymi, zazwyczaj nie sformalizowanymi regułami.

Ogólnie biorąc, rozwiązania te łączy bardzo duża elastyczność pozwalająca na bardzo szybką i inteligentną reakcję na to, co dzieje się w otoczeniu. Nie krępują inicjatywy i samodzielności członków organizacji, od których wymaga się dostrzegania szerszego kontekstu działań oraz umiejętności zastosowania własnej wiedzy.

Dodać trzeba, że struktury organizacyjne, na których opiera się zarządzanie zgodne z założeniami wielu współczesnych metod, również są bardzo elastyczne. Można nawet mówić o zasadach ich kształtowania, tj. szczupłej hierarchii, niewielkiej centralizacji, specjalizacji, formalizacji i standaryzacji działań^{*} [M. Hopej, 2004].

Wynika stąd, że koncepcja jednej, najlepszej struktury organizacyjnej historyczną wzmianką nie jest. Myśl organizacyjna zatoczyła koło i w literaturze znów dominuje pogląd, że pewne rozwiązania strukturalne są jakby lepsze niż pozostałe. Kiedyś były to sztywne, zbiurokratyzowane struktury, dziś – bardzo elastyczne, w zasadzie nie zhierarchizowane.

Co jest przyczyną współczesnej wersji *one best way*? Wydaje się, że jest nią decydująca rola przypisywana otoczeniu jako czynnikowi strukturotwórczemu. Otoczenie współczesnych organizacji jest, jak wiadomo, niesłychanie burzliwe. Często dzieje się tak, jakby terazniejszość nie wiedziała, w jakim kierunku ma zmierzać. Każda droga wydaje się tak samo dostępna, jak inna, ale skutki wyborów diametralnie inne. W konsekwencji, organizacje są zmuszone realizować swoje cele w sytuacji ustawicznych zaburzeń, które mają ogólnosystemowy zasięg i powodują poważne zakłócenia [G. Nizard, 1998].

Nie może więc dziwić, że współczesne koncepcje rozwiązań strukturalnych pozwalają na bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową. Uczestnicy organiza-

cji muszą się jednak charakteryzować nieprzeciętnymi umiejętnościami. Muszą być nie tylko wybitnymi fachowcami, ale także kierować się wartościami, które są absolutne, a nie względne. Innymi słowy, ich zachowania muszą być zgodne z teorią Y, uzupełnioną o konieczność przestrzegania uniwersalnych zasad etycznych.

Nie ulega wątpliwości, że umiejętności fachowe członków organizacji ciągle rosną. Coraz częściej są nimi absolwenci wyższych uczelni, oczekujący dużej autonomii w działaniu. Trudno byłoby jednak zgodzić się z tym, że zachowują się oni zawsze w sposób zgodny z normami etycznymi. Takie cechy, jak zazdrość czy chciwość ciągle targają naszymi duszami i założenie o wysoce etycznych zachowaniach pracowników wydaje się równie realistyczne, jak marzenie radykalnych feministek o świecie bez mężczyzn.

Możliwości stosowania rozwiązań strukturalnych o szczupłej hierarchii oraz niewielkiej centralizacji, specjalizacji, formalizacji i standaryzacji działań są zatem dość ograniczone. Czy to oznacza, że podstawą zarządzania organizacjami odnoszącymi sukcesy mogą być inne rozwiązania strukturalne? Czy struktura organizacyjna o innych charakterystykach może zaślugać na miano elastycznej?

Niektóre badania, m.in. N. Nohrii, W. Joyce’a i B. Robertsona sugerują, że odpowiedź może być twierdząca. Ujawniły one m.in., że organizacje osiągające doskonałe wyniki, miały struktury charakteryzujące się wyraźnie różniącymi się stopniami centralizacji [N. Nohria, W. Joyce, B. Robertson, 2003]. Problem ten nadaje się jednak do odrębnej analizy i zwrócenia uwagi na pewne schematy myślowe dotyczące kształtowania się względem siebie charakterystyk struktury.

dr hab. inż. Marian Hopej, prof. nadzw.

Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

Państwowa Wyższa Szkoła Zarządzania w Nysie

^{*} Jak wiadomo, opracowany przez klasyków nauki organizacji i zarządzania kanon budowy struktur organizacyjnych był inny. Postulowano kształtowanie struktur hierarchicznych z wyraźnie zaznaczoną drogą służbową, charakteryzujących się wysoką specjalizacją, centralizacją, formalizacją i standaryzacją. Takie też (sztywne) rozwiązania były powszechnie stosowane w praktyce, o czym pisze A. Toffler. Jego zdaniem, klasyczne zasady organizowania działań przyczyniły się do „[...] narodzin największych, najsztwniejszych systemów biurokratycznych, jakie kiedykolwiek istniały na świecie; jednostka zaczęła gubić się w tym kafkowskim świecie organizacyjnych molochów” [A. TOFFLER, 1986, s. 96].

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAMMER M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [2] HOLTBRÜGGE D., *Neue Organisationsformen*, „Zeitschrift für Organisation” 2001.
- [3] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.
- [4] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [5] NIZARD G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [6] NOHRIA N., JOYCE W., ROBERTSON B., *Czy naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003.
- [7] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategia, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [8] TOFFLER A., *Trzecia fala*, PIW 1986.

Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna

Różnice i podobieństwa

Edyta Tabaszewska

Organizacja tradycyjna a organizacja ucząca się

Przedsiębiorstwo, w którym zarządza się wiedzą, nazwano w latach 90. organizacją uczącą się (*Learning Organization – LO*) [2, por. s. 66]. Istnieje wiele definicji organizacji uczącej się i jak dotąd żadna nie została powszechnie przyjęta. Jedną z nich określa ją jako taką organizację, „która opiera swoje działania na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu” [1, por. s. 23]. Przedstawiona definicja nie precyzuje jednak, o jaką sumę wiedzy chodzi i jednocześnie wskazuje na potrzebę jej ciągłego rozwijania. Można więc przypuszczać, że istnieją organizacje mniej lub bardziej zaawansowane w procesach zarządzania wiedzą¹⁾.

Wiele przedsiębiorstw nie zauważyło jeszcze konieczności zmiany systemu zarządzania i oparcia go właśnie na zasobach wiedzy. Z pewnością im później podejmą się realizacji tego procesu, tym więcej stracą na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Takie przedsiębiorstwa na potrzeby niniejszego artykułu nazwano „tradycyjnymi”.

Oczywiście nie należy całkowicie odbierać przedsiębiorstwu tradycyjnemu umiejętności i możliwości uczenia się. Nawet organizacja tradycyjna każdego dnia, na każdym stanowisku zdobywa nowe informacje oparte na nowej wiedzy. Każda zmiana powoduje, że przedsiębiorstwo uczy się i doskonali swoje działania. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, że kiedy nie zarządza się w nim wiedzą w sposób świadomy, to doskonalenie może być krótkotrwałe, ponieważ zdobyta wiedza zostanie po pewnym czasie utracona lub też nie wykorzystana w sposób wszechstronny. Znacznie wydłużony jest również czas potrzebny na jej zdobycie, nawet wówczas, kiedy wiedza jest w posiadaniu pracowników firmy. Kadra zarządzająca po prostu nie wie, gdzie jej szukać lub jak ją kreować.

Przedsiębiorstwo tradycyjne zdaje się nie zauważać konieczności stałego doskonalenia swojej działalności, wprowadzania innowacji i elastycznego podejścia do coraz szybciej zmieniających się warunków otoczenia. Taka organizacja nie akceptuje ciągłych zmian, wręcz dąży do uzyskania stabilności działań. Jest to jednocześnie pierwszy krok do pozostania w tyle za

konkurentami. Tylko przyzwolenie na ciągłe zmiany, a nawet ich wywoływanie poprzez innowacyjność, a więc poprzez wykorzystanie unikalnej wiedzy pozwoli bowiem firmom utrzymać się na rynku. Przedsiębiorstwa tego rodzaju nie będą w stanie wykreować swoich kluczowych kompetencji, a więc umiejętności opartych na zasobach wiedzy nie dostępnych dla innych. Trzeba przy tym pamiętać, że tylko posiadanie takich właśnie umiejętności wyróżnia firmę na rynku i pozwala realizować zamierzone cele.

Poniżej przedstawiono cechy firmy tradycyjnej, przy jednoczesnym ich odniesieniu do wybranych zasad obowiązujących w organizacji uczącej się. Za przedsiębiorstwo tradycyjne można uznać więc takie:

- gdzie występuje jedynie uczenie się indywidualne, na przykład poprzez różnego rodzaju szkolenia, treningi itp. Tymczasem, aby można mu było przypisać cechy organizacji uczącej się, musi występować uczenie się zbiorowe. Wiedza indywidualna już nie wystarcza, konieczne jest kreowanie wiedzy organizacyjnej;
- w którym rozbudowany jest system kontroli, nadal obowiązuje styl autorytarny, centralizacja decyzji i funkcjonalny podział pracy. W organizacji uczącej się tego typu rozwiązania już nie mają miejsca. Silna kultura organizacyjna, w której podstawową wartością jest chęć osiągnięcia mistrzostwa osobistego, a więc chęć rozwoju, zdobywania nowej wiedzy, ale również akceptacja potrzeby dzielenia się nią powodują, że pracownicy pełnią samokontrolę, traktowani są jak partnerzy, a podstawową formą organizacji pracy jest praca zespołowa sprzyjająca wzrostowi i wykorzystaniu wiedzy;
- gdzie w praktyce nie występuje nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi, z którym jest ściśle powiązane zarządzanie wiedzą. Tam, gdzie nie występuje dbałość o rozwój osobisty pracowników, nakierowany na osiągnięcie celów organizacji, w rzeczywistości nie występuje dążenie do wzrostu i pozyskania ich wiedzy. To personel jest źródłem potrzebnej przedsiębiorstwu wiedzy i w organizacji uczącej się jest to w pełni zrozumiałe. Przyjmuje się w niej strategię uczenia się, w której określa się, jakie zasoby wiedzy będą przedsiębiorstwu potrzebne w przyszłości i jakie należy podejmować działania, aby było możliwe ich wykreowanie. W oczywisty sposób jest to uzależnione od polityki personalnej, w której należy sprecyzować, jakie kwalifikacje będą musieli posiadać poszczególni pracownicy i w jaki sposób należy umożliwić im ich zdobycie;



- w którym nie spostrzega się konieczności bycia elastycznym, szybko dostosowującym się do zmian w otoczeniu, a duże znaczenie przywiązuje się do stabilnych procedur działania. Wartością najwyższą zdaje się tu być niezakłócona organizacja pracy, jasne zasady działania i kryteria oceny. Takie podejście powoduje schematyczność postępowania, brak innowacyjności i skostnienie przyjętej struktury;
- które upatruje źródeł nekających je problemów jedynie w otoczeniu, co jest wynikiem braku myślenia systemowego. Nieznajomość systemu, w którym firmy uczestniczą, powoduje, że tracą możliwość wpływu na jego efektywność.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, wiele przedsiębiorstw będzie musiało diametralnie zmienić przyjęty sposób funkcjonowania. Aby utrzymać się na rynku, bardzo istotna ich część nie będzie miała innej alternatywy, jak podjęcie się zarządzania wiedzą i transformacja w organizację uczącą się.

Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna

Wielu autorów stawia znak równości pomiędzy organizacją uczącą się a organizacją inteligentną. Utożsamiają je na przykład: Irena Hejduk i Wiesław Grudzewski, [1, s. 23], czy Kazimierz Zimniewicz zajmujący się różnymi koncepcjami zarządzania [8, s. 82]. Peter Senge w swojej książce *Piąta dyscyplina* w ogóle nie porusza tego tematu i zdaniem autorki przypisuje opisywanej przez siebie organizacji uczącej się cechy charakterystyczne dla organizacji inteligentnej.

Organizację inteligentną można uznać za wyższą formę rozwoju przedsiębiorstwa niż organizację uczącą się. Wydaje się, że jest to kolejny etap, jaki firmy powinny osiągnąć po przyjęciu wszystkich cech organizacji uczącej się. Czy jednak zawsze jest to możliwe? O ile przedsiębiorstwa tradycyjne powinny móc dokonać transformacji w organizację, w której zarządza się wiedzą (mimo występowania licznych przeszkód), o tyle przyjęcie wszystkich elementów organizacji inteligentnej może już być niemożliwe.

Organizacja inteligentna zawiera w sobie wszystkie elementy rozwiniętej organizacji uczącej się, dodatkowo je poszerzając lub modyfikując (tab. 1.).

Jednak poza cechami odnoszącymi się raczej do sposobu zarządzania, a przez to neutralnymi, można wyróżnić również takie, które wynikają ze specyfiki

branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Można do nich zaliczyć [2, por. s. 68–69]:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, czyli takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarczanie usług opartych na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej (klasycznym przykładem są usługi konsultingowe),
- przewaga pracowników wiedzy w strukturze wszystkich zatrudnionych osób,
- posiadanie wysokiego kapitału intelektualnego (kapitał intelektualny można wycenić poprzez porównanie wartości rynkowej do wartości księgowej firmy, w przypadku organizacji inteligentnych stosunek ten powinien wynieść więcej niż 2).

Nie we wszystkich przypadkach organizacja ucząca się będzie więc formą pośrednią pomiędzy organizacją tradycyjną a inteligentną. Wiele przedsiębiorstw, z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności, od razu przyjmuje cechy organizacji inteligentnej, oczywiście przy spełnieniu pozostałych, wcześniej wymienionych warunków. Do takich przedsiębiorstw możemy zaliczyć na przykład część firm szkoleniowych, doradczych, projektowych i informatycznych.

Podstawą odróżnienia organizacji uczącej się od inteligentnej są słowa klucze: „uczenie się” i „inteligencja”. *Uczenie się* należy rozumieć jako przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu uprzednich doświadczeń, natomiast inteligencja to przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia [4, por. s. 76]. Inteligencja pozwala więc na większą innowacyjność, ponieważ oprócz analizy zdobytych doświadczeń umożliwia podejmowanie działań unikalnych, opartych jedynie na przewidywanych efektach. Organizację inteligentną można zatem zdefiniować jako taką organizację, która czyni użytek z inteligencji i zaangażowania wszystkich swoich pracowników [7, por. s. 32, za: 3, s. 11].

W organizacji uczącej się mówimy o zarządzaniu wiedzą i jej dominacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku organizacji inteligentnej wydaje się, iż takie kluczowe znaczenie przypisać należy kapitałowi intelektualnemu. Zdaniem autorki kapitał intelektualny jest czymś więcej niż wiedza. Wiedza pozwala nam jedynie na adaptację do zmieniających się warunków otoczenia, natomiast kapitał intelektualny pozwala przedsiębiorstwu wyprzedzać fakty i czynnie kreować rzeczywistość. W obu przypadkach, w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa tradycyjnego, mamy jednak pełną akceptację stale doko-

Tab. 1. Porównanie cech organizacji uczącej się i inteligentnej

Wybrane elementy organizacji uczącej się	I ich uzupełnienie w organizacji inteligentnej
specyficzna kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> ● wysokie poczucie niezależności i własnej wartości, ● kultura odmiennych zdań sprzyjająca innowacyjności
otwarta struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> ● struktura sieciowa (autonomiczne zespoły tworzone na potrzeby pojedynczych projektów), ● partnerstwo producenta i klienta w uczeniu się, możliwy wspólny rozwój produktu (przykładem usługi firm konsultingowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, por. s. 13–14; 4, por. s. 79–86; 6, por. s. 39–43; 8, por. s. 84–88].

Tab. 2. Podstawowe wyróżniki organizacji uczącej się i inteligentnej

	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
<i>pojęcie kluczowe</i>	uczenie się – przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu uprzednich doświadczeń	bycie inteligentnym – umiejętność przystosowywania się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia
<i>podstawowy system zarządzania</i>	zarządzanie wiedzą	zarządzanie kapitałem intelektualnym
<i>podjęcie do zmian</i>	doskonalenie na bazie uprzednich doświadczeń	innowacyjność dzięki wykorzystaniu kapitału intelektualnego
<i>zarządzanie jakością</i>	identyfikacja i eliminowanie błędów tego samego rodzaju	zapobieganie wystąpieniu przewidywanych błędów

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Podstawowe różnice pomiędzy wyróżnionymi typami organizacji

	Typ organizacji		
	Tradycyjna	Ucząca się	Inteligentna
<i>podjęcie do zmian</i>	unikanie zmian	szybka adaptacja dzięki zarządzaniu wiedzą	adaptacja i wywoływanie zmian dzięki wykorzystaniu kapitału intelektualnego
<i>innowacyjność</i>	przypadkowa	zaplanowana	warunek istnienia
<i>system zarządzania</i>	nie zintegrowany, według funkcji	zarządzanie wiedzą	zarządzanie kapitałem intelektualnym

Źródło: opracowanie własne.

nujących się zmian, choć w organizacji inteligentnej są one w znacznie większym stopniu przez organizację wywoływane. Innowacyjność w przypadku organizacji inteligentnych jest wręcz ich warunkiem istnienia. Głównym produktem przedsiębiorstw tego typu jest wiedza; żeby cieszyła się ona zainteresowaniem klientów, musi być unikatowa. W przypadku ogólnego dostępu straciłaby przecież swoją wartość handlową.

Porównanie podstawowych zagadnień dotyczących organizacji uczącej się i inteligentnej przedstawia tabela 2.

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonej wyżej analizy, istnieje wyraźny podział pomiędzy przedsiębiorstwem tradycyjnym, nie wykazującym zainteresowania zarządzaniem wiedzą, a organizacjami aktywnie wykorzystującymi ten zasób. Najważniejsze różnice między nimi przedstawia tabela 3.

Autorka zdaje sobie sprawę, że przyjęte wyróżniki omawianych typów organizacji mogą budzić kontrowersję. Biorąc jednak pod uwagę małą liczbę publikacji na ten temat i brak wystarczających badań empirycznych, pozwoliła sobie na przyjęcie w tym zakresie własnego podejścia.

Z pewnością wiele firm jest dopiero na początku długotrwałego procesu transformacji w organizację oparte na wiedzy. Dużą część zmian należy dokonać w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, mającej również wpływ na przyjęty styl zarządzania, a to z reguły wymaga długiego czasu. Ważne jest jednak, aby firmy jak najszybciej zauważyły konieczność przeobrażeń. W przeciwnym razie dla wielu z nich może już

być za późno, aby przetrwać na rynku kształtowanym przez efektywne wykorzystanie wiedzy.

dr Edyta Tabaszewska

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

¹⁾ Z pewnością należałoby stworzyć metodę badawczą, przy wykorzystaniu której moglibyśmy stwierdzić, że dane przedsiębiorstwo osiągnęło wymagany poziom zarządzania wiedzą i w związku z tym można go uznać za organizację uczącą się. Ta sama uwaga dotyczy także organizacji inteligentnej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- [2] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, [w:] CZARNOTA J. L., MOSZKOWICZ M. (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- [3] MIKUŁA B., ZIĘBICKI B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 5/2000.
- [4] NIEMCZYK J., *Organizacja ucząca się*, [w:] PERECHUDA K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [5] SENGE P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i Praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [6] SIEJA Z., *Przedsiębiorstwo inteligentne*, [w:] PERECHUDA K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [7] STEIN R.G., PINCHOT G., *Building an Intelligent Organization*, „Association Management”, November 1995.
- [8] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Ocena procesów restrukturyzacyjnych wybranych spółek pracowniczych (II)

Ewa Bojar, Małgorzata Sosińska-Wit

Próba badawcza

Prywatyzacja przedsiębiorstw przez przejęcie majątku przedsiębiorstwa przez pracowników w formie leasingu jest jedną z najpopularniejszych metod prywatyzacji, szczególnie wśród przedsiębiorstw małych i średnich. Tą metodą sprywatyzowano 15,3% wszystkich przedsiębiorstw państwowych istniejących w 1990 r., przy czym cała prywatyzacja bezpośrednia to 23,8%. W województwie lubelskim, spółki pracownicze stanowią zaledwie 0,8% wszystkich przedsiębiorstw państwowych z 1990 r. istniejących na terenie kraju, ale należy uwzględnić fakt, że na terenie województwa w tym okresie funkcjonowało tylko około 5% wszystkich przedsiębiorstw państwowych.

Do badań przyjęto 40 spółek sprywatyzowanych na drodze leasingu pracowniczego, działających na terenie województwa lubelskiego, w których przeprowadzono ankietę na temat procesów restrukturyzacyjnych i przebadano sprawozdania finansowe. W artykule przedstawiono analizę efektów restrukturyzacji w wyżej wymienionych obszarach, oceniając każdy z nich za pomocą wybranego wskaźnika finansowego. Wyniki analizy finansowej porównano z wynikami średnimi uzyskanymi przez spółki prywatyzowane tą drogą w kraju, uzyskanymi na podstawie badań GUS¹⁾. Dla każdego wyodrębnionego obszaru przedstawiono także charakterystyczne zmiany restrukturyzacyjne, wyodrębniając je w badanej grupie przedsiębiorstw branży przemysłowej, budowlanej i handlowej.

Restrukturyzacja finansowa

Do oceny restrukturyzacji finansowej posłużyły wskaźniki płynności, który oceniają sprawność zarządzania finansami.

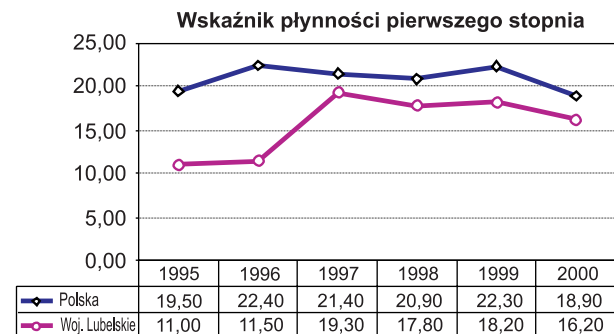
Wskaźniki płynności finansowej informują o stopniu wypłacalności firmy, to znaczy jej zdolności do pokrycia bieżących zobowiązań finansowych w wymaganych terminach spłaty. W tym celu porównuje się bieżące aktywa firmy z bieżącymi zobowiązaniami. Przy określaniu możliwości płatniczych można brać pod uwagę różne rodzaje aktywów bieżących. Do oceny zostały wykorzystane dwa wskaźniki płynności: wskaźnik płynności bieżącej i wskaźnik płynności szybkiej²⁾.

Wskaźnik bieżącej płynności jest najszerszą miarą oceny zdolności płatniczej spółki, porównuje majątek obrotowy z zobowiązaniami bieżącymi. Wskaźnik płynności szybki stanowi relację aktywów płynnych do bieżących zobowiązań. Wskaźnik ten lepiej niż poprzedni mierzy zdolność do spłaty zobowiązań, gdyż uwzględnia tylko należności i środki pieniężne firmy. Wskaźniki płynności w badanych spółkach charakteryzowały się w latach 1994–2000 fazą stabilizacji, a następnie powolnym spadkiem.

W latach 1994–1997 wystąpiła faza stabilizacji, a w latach następnym spadek wskaźnika płynności

szybkiego do najniższego poziomu 0,5 w 2000 roku, co świadczy o niewystarczających zasobach gotówki potrzebnych do realizacji bieżących zobowiązań.

W artykule przedstawiony został wskaźnik płynności I stopnia, bo jego poziom osiągał najniższe wartości w analizowanym okresie. Wskaźnik płynności I stopnia jest liczony jako relacja środków pieniężnych i papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu do zobowiązań krótkoterminowych. Na terenie Polski wskaźnik ten kształtował się na poziomie 20%, natomiast w województwie lubelskim był niższy, ale od 1996 roku przewyższał poziom 15%. Wartości te świadczą o niskim pokryciu zobowiązań środkami pieniężnymi i spółki mogą mieć kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej.



Rys. Wskaźniki płynności I stopnia

Źródło: opracowanie własne.

Restrukturyzacja własnościowa

Często są wyrażane opinie, że zarówno ze względów społecznych, jak i ekonomicznych jest pożądane pewne zbliżenie funkcji pracowniczych i właścicielskich. Najbardziej sprzyja temu tworzenie spółek pracowniczych.

W tabeli przedstawiono strukturę własnościową badanych spółek bezpośrednio po przekształceniu i na koniec 1998 r. Dane te świadczą, że dla spółek leasingujących jest typowe rozproszenie własności i jej udostępnianie bardzo różnym grupom osób prawnych i fizycznych, chociaż w badanym regionie nie ma ani jednej spółki z udziałem kapitału zagranicznego. W okresie tuż po przekształceniu spółki charakteryzuje duże rozproszenie własności, duży udział we własności mają szeregowi pracownicy spółek.

W 24 spółkach (61,5%) akcje posiadali członkowie zarządu – średnio 10,1% akcji. Jednak w rękach kierownictwa z reguły były skupione niewielkie pakiety akcji, tylko w 8 przypadkach przekraczające 20%. W 11 spółkach leasingujących (28,2%) w momencie przekształcenia uczestniczyli inwestorzy zewnętrzni, którzy średnio posiadali 15% akcji. Tutaj skupienie pakietu w rękę inwestora zewnętrznego było większe

Tab. Struktura własnościowa spółek bezpośrednio po przekształceniu i na koniec 1998 r. (%)

	Podział akcji bezpośrednio po przekształceniu	Podział akcji w 1998 roku
Szeregowi pracownicy	75,0%	62,0%
Członkowie kierownictwa	10,1%	15,1%
Pozostali inwestorzy	15,0%	22,9%

11 – liczba inwestorów zewnętrznych w momencie przekształcenia; 15 – liczba inwestorów zewnętrznych na koniec 1998 r.

i wynosiło w 3 przypadkach po 80% akcji, w jednym 60% i w jednym 51%.

W 1998 r. sytuacja uległa zmianie, w 13 spółkach wzrosła liczba akcji skupionych w ręku zarządu, a tylko w 1 przypadku spadła. Część spółek pozyskuje kapitał drogą emisji nowych akcji, czyli po pierwszej emisji, która była dokonana w momencie tworzenia spółki. Żadna z badanych spółek nie miała charakteru publicznego. Wszystkie emisje akcji miały charakter zamknięty, w większości były kierowane do dotychczasowych akcjonariuszy, a rzadziej do wybranych inwestorów zewnętrznych. Nie zawsze jednak adresaci tych emisji dysponowali środkami finansowymi, które mogły w istotny sposób przyczynić się do wzmocnienia kapitałowego badanych firm.

Wzrosła liczba spółek w których wystąpił inwestor zewnętrzny do 15 (38,5%), także liczba spółek, które skupiły kontrolny pakiet akcji do 8 (20%). Pojawiły się zarzuty, że spółki pracownicze są w rzeczywistości spółkami menedżerskimi, lub w których władza przeszła w ręce zewnętrznych inwestorów. Zmiany w strukturze własności zachodziły jednak bardzo powoli i nie można mówić o masowym „wykupowaniu spółek pracowniczych”.

Wnioski

Ocena procesów restrukturyzacyjnych nie jest łatwa, procesy te są bowiem zindywidualizowane, niepowtarzalne i ulegają dynamicznym zmianom, a ich efekty są zauważalne w następnych okresach. Przeprowadzona analiza procesów restrukturyzacyjnych ma znaczenie poznawcze, gdyż pozwoliła przyporządkować indywidualne procesy restrukturyzacji do sformalizowanych obszarów procesu restrukturyzacyjnego. Na proces ten ma wpływ bardzo wiele czynników. Są to nie tylko czynniki ekonomiczne, ale również polityczne, społeczne, często bardzo zróżnicowane regionalnie. Badaniom poddano głównie czynniki ekonomiczne, aczkolwiek na podstawie przeprowadzonych ankiet oceniono również nastroje i opinie pracowników zatrudnionych w spółkach, jak też opinie ich zarządów. Przeprowadzając badania zauważono, że w spółkach leasingujących majątek od skarbu państwa udział kapitału zagranicznego jest zerowy. Wśród ekonomistów panuje pogląd, że inwestycje zagraniczne podążają w ślad za wzrostem gospodarczym, a oceniając stan należy w tym względzie stwierdzić stagnację, jeśli nie regres – tym można wytłumaczyć ostrożność, jeśli nie niechęć inwestorów zagranicznych do lokowania swych środków w województwie lubelskim.

Można stwierdzić, że kondycja spółek pracowniczych słabnie. Wynika to z wielu powodów, a jednym z nich jest nienadążanie kadry zarządzającej przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi. Tempo procesu dostosowawcze-

go do wymogów Unii Europejskiej (utrata rynków zbytu, certyfikacja systemów jakości...) przy istniejących barierach finansowych (trudny dostęp do funduszy pomocowych), prawnych, informacyjnych, językowych (w poszukiwaniu partnerów na rynkach zachodnich) powoduje, że przedsiębiorstwa coraz bardziej zostają w tyle za silniejszymi ekonomicznie przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym.

W początkowym okresie restrukturyzacji przedsiębiorstwa dostosowywały swe działania w różnych sferach do nowych wymogów gospodarki rynkowej; zmniejszały zatrudnienie – dostosowując je do potrzeb wynikających z zakresu prowadzonej działalności, stosując *outsourcing* – sprzedawały nieproduktywny majątek, spłaszczały strukturę organizacyjną w celu usprawnienia zarządzania, ale wszystko to okazało się niewystarczające. Proces restrukturyzacji w spółkach leasingowych przebiega bowiem w niezwykle trudnych warunkach. Za zmianami w otoczeniu muszą nadążać przeważnie te same osoby zarządzające, które kierowały przedsiębiorstwem przed przekształceniami. W drastyczny sposób w zarządach objawił się brak wiedzy potrzebnej do funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Dotyczył on nie tylko problemów marketingowych, ale również zarządzania personelem, logistyki, współczesnych metod zarządzania. W początkowym okresie ponoszono duże koszty szkoleń. Tam, gdzie zdołano dokonać głębokich przekształceń struktury odpowiadającej strategii rozwoju firmy, zaobserwowano poprawę wyników ekonomiczno-finansowych.

W badanych spółkach pracowniczych struktura własności udziałów nie jest jednolita i ulega bezustannym przeobrażeniom. W analizowanym okresie średnia struktura udziałów zmieniła się na korzyść zarówno członków zarządu, jak i inwestorów spoza spółki. W kilku przypadkach zanotowano przejęcie kontrolnego pakietu udziałów przez inwestorów zewnętrznych. Dla dwóch spółek sytuacja ta okazała się korzystna, gdyż zostały zdynamizowane procesy restrukturyzacyjne w tych spółkach i poprawiły się ich wyniki finansowe. Badane spółki funkcjonują przede wszystkim na rynkach regionalnych, choć podejmują starania wejścia na rynki ogólnopolskie i zagraniczne. Starania te nie zawsze kończą się powodzeniem. Kontrakty z reguły są niewielkie, ale spółki liczą, że zaistnieje możliwość ich rozszerzenia. Spółki utraciły w analizowanym okresie wiele rynków zagranicznych, co wpłynęło znacznie na pogorszenie ich kondycji ekonomicznej. Jak na razie nie potrafią one wykorzystać przygranicznego położenia regionu.

Proces restrukturyzacji w sferze działalności marketingowej spowodował podwyższenie jakości i atrakcyjności produkowanych wyrobów. Zwracano uwagę na wzbogacenie wzornictwa i starano się stosować lepsze surowce oraz wprowadzać nowe wyroby na rynek. Poszukiwano możliwości zaistnienia w niszach rynkowych. W większości badanych spółek prowadzono analizę SWOT. Decyzje dotyczące struktury asortymentowej były podejmowane na podstawie wyników przeprowadzonych analiz. W podejmowaniu decyzji o produkcji wyrobu i jego cenie są brane pod uwagę informacje zarówno o zachowaniu się klientów, jak i przyjmowanych postawach konkurentów. Gdy kondycja ekonomiczna na to pozwalała, w celu zwiększenia sprzedaży, przedsiębiorstwa stosowały rabaty, upusty i wydłużone terminy płatności. We wszystkich prawie przedsiębiorstwach nasilono działania promocyjne, opracowano znaki firmowe, foldery, plakaty, katalogi wyrobów itp.; czynnie uczestniczono w giełdach i targach, w prasie lokalnej ukazywały się ogło-

szenia reklamowe. W spółkach, w których produkty są sprzedawane jednostkowo, zadbano o estetyczne opakowania wyrobów. We wszystkich spółkach uległ poprawie wizerunek produktów i zapewniono obsłudze klientów wyższy standard.

Realizacja wszystkich tych działań była możliwa, gdyż została nadana odpowiednia ranga działalności marketingowej i rozszerzono zakres realizowanych w tej sferze funkcji. Przede wszystkim rozbudowano obszary, które dotąd praktycznie nie były doceniane w przedsiębiorstwie: analizę rynku, analizę konkurentów, analizę produktu na rynku. Zakres realizacji tych funkcji jest jednak nadal niewielki, zwłaszcza w odniesieniu do rynku, ponieważ spółkom wciąż brak środków finansowych.

Brak ten najsilniej jest odczuwany w obszarze produktowo-technicznym, gdyż w wielu spółkach przejęty majątek jest już zużyty i brakuje kapitału na jego odtworzenie.

Niebagatelną rolę odgrywa problem braku środków na komputeryzację (odgrywającą niezwykle ważną rolę w restrukturyzacji), uniemożliwiający wykonywanie badań i analiz marketingowych, a w efekcie ograniczając dostęp do informacji. Słaba kondycja wielu spółek jest przyczyną niedostatku środków własnych na inwestycje, co w połączeniu z utrudnionym dostępem do kredytów źle rokuje tym przedsiębiorstwom na przyszłość.

Wiele spółek zrestrukturyzowało swe zobowiązania finansowe, doprowadzając do ugody z wierzycielami. Przyczyniło się to do poprawy ich kondycji finansowej, niemniej z trudem radzą sobie ze zobowiązaniami długoterminowymi, najczęściej związanymi z obciążeniami wobec skarbu państwa.

Spółki, które powstały na terenie województwa lubelskiego miały przychody o połowę mniejsze niż średnie spółki działające na terenie kraju. Analizując wyniki finansowe spółek pracowniczych stwierdzono, że ponad 80% z nich osiąga dodatnie wyniki finansowe. Szczególnie w latach wcześniejszych kondycja finansowa tych spółek była dobra. Wynika to zapewne z faktu, że leasing pracowniczy obejmował z reguły przedsiębiorstwa rentowne, z widokami na przyszłość. W miarę upływu czasu rentowność spadała, a liczba spółek, które wykazywały straty finansowe rosła. Wydłużanie się okresów rotacji należności i zobowiązań świadczy o narastaniu zjawiska wzajemnego zadłużenia. W ramach procesu restrukturyzacji sfery finansów w badanych spółkach poprawiła się gospodarka zapasami materiałowymi, przyspieszono rotację zapasów, skrócono okres odzyskiwania należności.

Prawie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach odczuwa się oczekiwanie na poprawę sytuacji rynkowej, jaką może dać wejście do Unii Europejskiej i otwarcie dla Polski rynków i pozyskanie nowych technologii. Wykorzystanie tej szansy może spowodować radykalną zmianę w pozycji rynkowej firm, ale istnieje też obawa, czy spółki są wystarczająco konkurencyjne, czy działając do tej pory przede wszystkim na rynku lokalnym potrafią się odnaleźć w nowej sytuacji.

prof. dr hab. Ewa Bojar

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką

dr Małgorzata Sosińska-Wit

Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa
Politechnika Lubelska

PRZYPISY

- ¹⁾ *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w I półroczu 2001 r.*, GUS, Warszawa 2001.
- ²⁾ M. SIERPIŃSKA, T. JACHNA, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1994, s. 80.

Wprowadzenie

Sfera organizacji, która realizuje tzw. zadania pomocnicze zwana jest często jej administracją. Do administracji zaliczyć można: służby kadrowe, finansowo-księgowo, marketingowo-sprzedawcze, logistyczne, organizacyjno-prawne czy gospodarcze. Tak rozumiana administracja bywa najczęściej postrzegana jako źródło kosztów oraz obszar, w którym naturalna niewymierność powoduje obserwowane w praktyce przerosty zatrudnienia. Pierwsze stwierdzenie jest prawie w całości prawdziwe z wyłączeniem służb sprzedażowych, które mogą być traktowane jako obszar generujący przychody. Łatwo jest więc ocenić, czy służby sprzedażowe na siebie „zarabiają”. Z controllingowego punktu widzenia wszystkie pozostałe jednostki stanowiąc będą budżetowane centra wydatków, trudno jest bowiem stworzyć z nich centra kosztów w sytuacji, w której niemożliwe jest określenie naturalnej jednostki efektu ich działania i ocenienie, czy niewymierną z natury działalność kadrową, księgową, finansową itd. powinno realizować na przykład pięć osób, czy może dwa razy więcej. Ustalenie jest możliwe przez porównania z innymi rozwiązaniami (innych firm), które też nie są doskonałe (nie wiadomo, jakie są w istocie). Tak scharakteryzowana administracja staje się często swoistym kozłem ofiarnym obwinianym za wiele niepowodzeń, na przykład złą kondycję ekonomiczną, złe relacje z otoczeniem, brak elastyczności działania itd. W efekcie opisanego stanu rzeczy firmy w obecnej dobie bardzo często rozważają wydzielenie służb administracyjnych pomocniczych na zewnątrz, co jest szczególnie popularne w organizacjach mniejszych i średniej wielkości. Pozbywają się one w ten sposób wszystkich problemów opisanych wyżej. Duże organizacje rzadko jednak funkcjonują w zupełnej „pustce” administracyjnej. Czy istnieje więc możliwość, aby zmienić styl działania administracji i zminimalizować kłopoty z nim związane? Zdaniem autora niniejszego artykułu odpowiedź może być twierdząca. Trzeba jednak poznać przyczynę, dla której powyższy opis jest niestety opisem właściwym. Przyczyna ta tkwi w swoistej „strategii działania administracji”. Strategię tę opisać można następująco: rolą administracji jest wykonywanie poleceń przełożonych ze szczególną koncentracją na formalnych aspektach działania. Innymi słowy, przeciętny pracownik sfery administracji realizuje polecenia przełożonego bądź działa w ramach ustalonych procedur realizacji zadań, generuje dokumenty potwierdzające realizację oraz przekazuje dokumenty do przetworzenia (na informacje wynikowe różnego typu). Niestety, proces dokonuje się najczęściej z całkowitym pominięciem analizy sensowności i racjonalności działania. Ten aspekt sprawy jest w świadomości pracowników domeną kadry kierowniczej, zgodnie zresztą z logiką funkcjonowania scentralizowanego systemu mechanistycznego. Przełożony jednak również nie zajmuje się racjonalizacją działań operacyjnych (jest na ogół uwikłany w kwestie relacji z otoczeniem), w efekcie czego nieracjonalność na każdym kroku nieomal „kwitnie”. Jaka jest więc alternatywna strategia działania administracji i czy musi ona stanowić swoiste zło konieczne. Otóż strategia alternatywna może być scharakteryzowana następująco: wszystkie bez wyjątku służby administracyjne funkcjonują nie tylko w celu realizacji standardowych i powtarzalnych działań, lecz

Czy administracja musi być organizacyjną „kulą u nogi”

Krzysztof Łobos

przede wszystkim po to, aby analizować własne działanie i działanie bliższego otoczenia pod kątem jego racjonalności i pod kątem poszukiwania bardziej efektywnych rozwiązań. Nie oznacza to od dawna znanej, lecz rzadko wdrażanej decentralizacji. Oznacza jedynie, że pracownik administracji ma przede wszystkim myśleć, a wynikające z analizy spostrzeżenia i propozycje reorganizacyjne przekazywać do akceptacji przełożonemu. W takim układzie rola pracownika administracji – referenta zmienia się w rolę pracownika administracji – analityka. Pewne cechy pracy administracji w obydwu układach podsumowuje tabela.

Konsekwencje zmiany strategii działania administracji

Najistotniejszą konsekwencją zmiany strategii działania administracji jest przynajmniej częściowe spowodowanie, aby efekty jej pracy były wymierne. Administracja realizująca wyłącznie działania powtarzalne, rutynowe, formalne jest niewymierna ze swej natury. Działanie ukierunkowane na racjonalizację funkcjonowania we własnych obszarach zadaniowych powoduje, że administracja tego typu może być oceniana za korzyści, jakie przynoszą nowe, innowacyjne i bardziej racjonalne sposoby działania. Efekty będą głównie mierzone ograniczeniem kosztów bądź też przyrostem sprzedaży. Przykładowo: inny sposób dostarczania towarów, zmiana sposobu magazynowania, zmiana obiegu dokumentacji, inne wykorzystanie powierzchni biurowych, zmiana sposobu docierania do klientów itd. mogą przynosić wymierne efekty w postaci oszczędności bądź przyrostu sprzedaży (umożliwia więc ocenę efektywności działania służb administracyjnych przez szacunkowe porównanie efektów z kosztami funkcjonowania). Jako że sytuacja w żadnym z obszarów działania organizacji nie jest stabilna, jednorazowa reorganizacja jakiegokolwiek czynności nie gwarantuje, że dostosowanie będzie trwałe. Istnieje więc ciągłe zapotrzebowanie na analityczno-koncepcyjne działanie służb administracyjnych, które z pewnością nie stanowi pojedynczego aktu. Wynika z tego druga istotna konsekwencja wprowadzania nowego modelu administracji, mianowicie utworzenie systemu ciągłego doskonalenia procedur operacyjnych i w efekcie dopasowanie sposobu realizacji tej grupy zadań do specyfiki sytuacyjnej.

Nowa „strategia” działania administracji, stawiająca realizację zadań z grupy powtarzalnych i standardowych o charakterze formalnym zdecydowanie na drugim planie, zdaje się jednocześnie sugerować działanie w kierunku ich przesuwania na zewnątrz organizacji w postaci jednej z form *outsourcingu* (koncepcja nie jest więc sprzeczna z korzystaniem z zasobów zewnętrznych) bądź też, jeśli to możliwe z technicz-

nego punktu widzenia, automatyzację czynności (znane są na przykład systemy automatycznego księgowania powtarzalnych, dobrze znanych operacji gospodarczych, a jedynie operacje niestandardowe są rozpatrywane przez wysoko kwalifikowanych specjalistów). Nowy model wiąże się więc również z pożądanym, z punktu widzenia efektywności, zredukowaniem obsady osobowej administracji jako całości. Administracja staje się wyżej kwalifikowanym obszarem organizacji, rozpatrującym sytuacje wyjątkowe i poszukującym możliwości lepszego i bardziej racjonalnego dopasowania w każdej sferze działania organizacji.

Wymogi organizacyjne i personalne dla nowego modelu administracji

Wydaje się, że błędne koło tradycyjnej administracji jest skutkiem pewnej inercji rozwiązań i kontynuowania zwyczajowych wzorców, niemożliwych do akceptacji w obecnych realiach. Problem rozpoczyna się już na etapie angażowania pracowników administracji. Przełożeni akcentują „konkretne” zadania do wykonania (czytaj: zadania rutynowe), a sferę koncepcyjną rezerwują dla siebie (tj. *de facto* zaniedbują ją sami). Pracownik jest więc „odpowiednio” wprowadzany w dotychczasowy system, który z racji podległości służbowej musi zaakceptować. Mechanizm ten jest źródłem opisanej inercji¹⁾. Tak więc nowy model działania administracji, okreśmy go jako analityczno-koncepcyjny, wymaga nie tylko odpowiedniego nastawienia i powszechnej świadomości problemu wśród kadry kierowniczej, ale też odpowiedniej rekrutacji i akcentowania od początku, że pracownik jest po to, aby myśleć, a nie rutynowo działać. Fakt ten musi znaleźć odzwierciedlenie w dokumentacji organizacyjnej, a działania analityczne muszą być w niej akcentowane i umieszczane jako podstawowe na danym stanowisku. Z punktu widzenia czynnego w sferze doradztwa organizatora, autor proponowałby wzorem wiodących firm również zmianę samego nazewnictwa, podkreślającą pełnioną rolę w organizacji. Tradycyjne role i stanowiska referentów bądź specjalistów muszą być zastępowane rolami analityków i to nie tylko finansowych, lecz również produkcyjnych, logistycznych, rynkowych czy administracyjnych w węższym znaczeniu. Wymogi pracodawcy muszą być podkreślane nie tylko w trakcie procesu rekrutacji, lecz również przez wprowadzającego na stanowisko przełożonego służbowego oraz w ramach dokumentacji organizacyjnej.

Selekcja kadry jest ważnym etapem kształtowania administracji nowego typu. Wydaje się, że większą wagę należałoby na tym etapie przykładac do cech psychologicznych kandydatów, a nie wyłącznie kwalifikacji for-

Tab. Porównanie tradycyjnego sposobu działania administracji oraz proponowanego modelu „innowacyjnego”

	Tradycyjny model działania administracji	Nowy model działania administracji
Strategia działania administracji	Powtarzalne i bezrefleksyjne wykonywanie standardowych czynności o charakterze formalnym oparte o decyzje przełożonego bądź utarte procedury działania	Analiza realizowanych zadań i bliższego otoczenia pod kątem racjonalności i poszukiwanie rozwiązań bardziej efektywnych
Rola powtarzalnych, standardowych czynności, głównie o charakterze formalnym	Kluczowa, podstawowa, decydująca o sensie istnienia administracji	Wtórna
Organizacja wykonania powtarzalnych, standardowych czynności, głównie o charakterze formalnym	Żmudne, często ręczne wykonywanie zadań tej grupy, pochłania <i>gros</i> czasu dyspozycyjnego pracownika, decyduje o przydatności pracownika	Orientacja na automatyzację tej grupy zadań
Model pracownika	Posłuszeństwo, akceptacja zastanych wzorców	Analitik ukierunkowany na innowacyjność, zmianę i poszukiwanie

Źródło: opracowanie własne.

malnych, choć te ostatnie są równie ważne. Istotny z punktu widzenia możliwości późniejszej współpracy jest problem adekwatności wyznawanych norm i wartości kandydata do norm i wartości zakorzenionych w organizacji. Budowanie homogeniczności kulturowej jest bowiem warunkiem współpracy. Pewnym problemem są również utrwalone w praktyce systemy płacowe, premiuje długotrwałe zatrudnienie i staż pracy. Są one z jednej strony uzasadnione swoistymi „inwestycjami pracownika w przedsiębiorstwo” – czas, kwalifikacje, utracone możliwości itd., lecz z drugiej strony stoją w wyraźnej sprzeczności z modelem opisywanym wyżej. Na ogół to właśnie pracownikom młodszym łatwiej jest kwestionować wzorce i myśleć niestandardowo oraz prognostycznie. Średnia wieku administra-

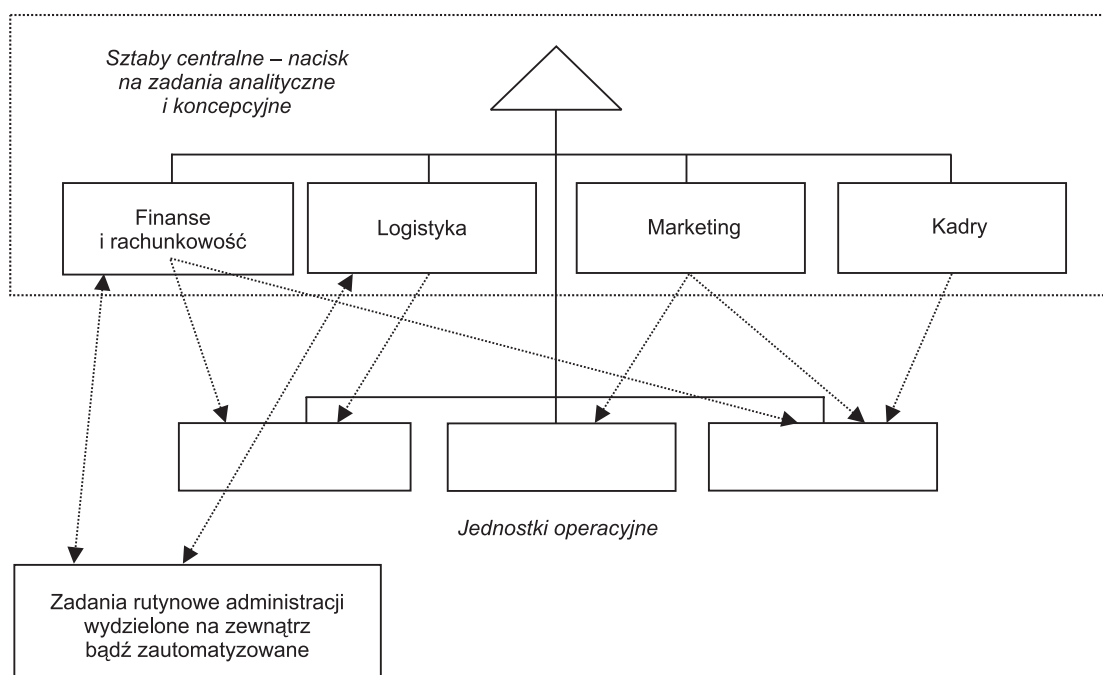
cji jest natomiast często wysoka. Jest to również jeden z czynników jej inercji. Zarysowany problem nie posiada prostego rozwiązania. Pewną możliwością byłaby tutaj próba zmiany proporcji zatrudnienia w administracji (pracownicy starsi/młodszy).

Model organizacyjny



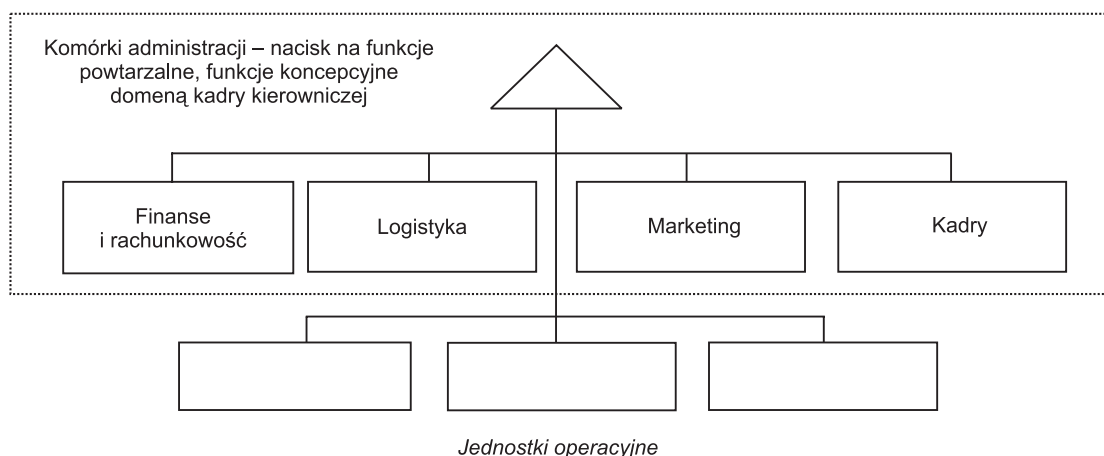
ajistotniejsze elementy modelu organizacyjnego opartego na administracji nowego typu są następujące:

- administracja stanowi niewielką, słabo rozbudowaną organizacyjnie i o niskim stopniu specjalizacji sferę sztabową, z silnie rozwiniętymi funkcjami analitycznymi i koncepcyjnymi;



Rys. 1. Model organizacji opartej na administracji nowego typu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Model organizacji opartej na administracji skonstruowanej tradycyjnie

Źródło: opracowanie własne.

- silne są więzi współpracy – więzi poziome pomiędzy poszczególnymi jednostkami tak rozumianej administracji oraz więzi funkcjonalne pomiędzy jednostkami administracji a jednostkami operacyjnymi (wykonawczymi) organizacji; cecha pierwsza posiada wpływ na kompleksowość rozwiązywanych problemów oraz sprzyja całościowemu spojrzeniu na problem, druga zaś ma wpływ na efektywną implementację proponowanych rozwiązań w sferze realnego działania (choć innowacje związane z treścią pracy nie dotyczą wyłącznie sfery realnej, także i w równym stopniu sfery pomocniczej – samej administracji);
- zadania powtarzalne, standardowe, rutynowe są bądź to automatyzowane bądź przenoszone poza ścisłe granice administracji działającej w nowym modelu; w obydwu przypadkach musi istnieć silna więź informacyjna między jednostkami sztabowymi administracji oraz podmiotem zewnętrznym przetwarzającym dane bądź automatycznym systemem, dane wynikowe są bowiem bazą informacyjną służb sztabowych;
- struktura organizacyjna charakteryzuje się niewielkim spiętrzeniem (jest płaska), co umożliwia bezpośredni kontakt sfery sztabowej z decydentami organizacyjnymi – kadrami kierowniczą.

Tak rozumiany model został schematycznie zaprezentowany na rysunku 1.

Model ten w swej istocie przypomina znane struktury funkcjonalno-sztabowe²⁾ (z wyłączeniem pewnych koncepcji, np. automatyzacji powtarzalnych grup funkcji czy horyzontalnej konfiguracji), lecz, jak się okazuje, niezwykle rzadko wdrażane w praktyce. Zapewne jest to jeden z wielu przykładów świadczących o tym, iż znanym rozwiązaniom sama rzeczywistość nadaje nowe znaczenia i wypełnia je treścią, a być może po prostu rozwijająca się rzeczywistość na koncepcję tworzy swoiste zapotrzebowanie.

Dla porównania klasyczny układ organizacyjny, wciąż dominujący w praktyce schematycznie przedstawia rysunek 2. Wśród najważniejszych jego cech można wyliczyć następujące:

- w komórkach administracyjnych nacisk kładziony jest na funkcje powtarzalne; funkcje analityczne i koncepcyjne są wyłączną domeną kadry kierowniczej;
- słabe są więzi współpracy poziomej pomiędzy komórkami administracji oraz więzi funkcjonalne pomiędzy

komórkami administracji a jednostkami operacyjnymi;

- struktura organizacyjna jest bardziej smukła (nie jest to zobrazowane na schemacie), co nasila kłopoty koordynacyjne i utrudnia kontakt pracowników ze stanowiskami wyposażonymi w uprawnienia decyzyjne.

Typ innowacyjności związany ze stosowaniem modelu

Jeśli innowacyjność można podzielić na tę o charakterze strategicznym i operacyjnym, to z całą pewnością model zaprezentowany w niniejszym artykule jako zamierzony wynik powinien generować innowacje drugiego typu. Model mógłby wpisywać się w koncepcje zarządzania wiedzą³⁾ bądź koncepcje o rodowodzie dalekowschodnim, na przykład *lean management*. Jest to swoista droga małych, lecz ustawicznych usprawnień wiodąca nie tyle do doskonałości, co raczej operacyjnej racjonalności i dobrego dopasowania do warunków sytuacyjnych. Wydaje się jednak, że analityczne i koncepcyjne zorientowanie administracji może w efekcie, dzięki ustawicznemu monitorowaniu sytuacji nasunąć również wnioski o charakterze strategicznym. Może też być tak, że uzyskiwana racjonalność operacyjna, bieżąca jest swoistą przewagą strategiczną przedsiębiorstwa⁴⁾. Wiadomo bowiem, że strategia w działaniu to strategia przełożona na konkretne czynności operacyjne. Jeden poziom bez drugiego nie funkcjonuje.

dr Krzysztof Łobos

Katedra Strategii i Metod Zarządzania,
Instytut Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. też K. ŁOBOS, *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 41–43.
- ²⁾ R. RUTKA, *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2003, s. 44–46.
- ³⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Polska w Europie 2000 – polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku. Dorobek Szkoły Letniej „Warszawa 2000”*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 57–66.
- ⁴⁾ K. OBŁÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 157–180.

Technologie informatyczne w procesie zarządzania marketingowego

Maja Szymura-Tyc

We współczesnej literaturze marketingowej coraz częściej podejmowana jest problematyka wykorzystania internetu w marketingu. Wydaje się jednak, że w tym przypadku dominuje tu wąskie podejście do marketingu utożsamianego ze sprzedażą i promocją. Internet traktowany jest jako kolejne narzędzie służące do badania rynku, wykorzystywane w promocji bądź jako nowy kanał dystrybucji. Znacznie rzadziej przyjmowana jest szersza perspektywa, wiążąca marketing z procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom, która pokazuje rolę technologii informatycznych opartych na internecie w procesie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem i jego powiązaniemi z otoczeniem. Celem niniejszego artykułu jest właśnie próba ukazania tej szerszej perspektywy.

Technologie informatyczne w procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa

Problematykę wpływu technologii informatycznych na proces tworzenia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa i dla klienta (nabywcy) do literatury z zakresu zarządzania wprowadził M. Porter. Już w roku 1985 zwrócił on uwagę na fakt, że technologie informatyczne przenikają cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa w każdym jego punkcie, przekształcając sposób wykonywania działań tworzących wartość dla klienta i dla przedsiębiorstwa (*the value activities*) oraz istotę powiązań między nimi. Stwierdził on również, że technologie informatyczne wpływają na powiązania między łańcuchami wartości przedsiębiorstw tworzących poszczególne systemy wartości, obejmujące dostawców, dane przedsiębiorstwo, jego pośredników w kanałach dystrybucji i samych klientów. Zdaniem Portera wpływ technologii informatycznych na działania tworzące wartość w poszczególnych przedsiębiorstwach i systemach wartości sprawia, że oddziałują one na zasięg i charakter konkurencji. Z tego też względu już w latach 80. Porter uważał, że rozwój technologii informatycznych zmieni gospodarkę w takim stopniu, w jakim nie uczyniła tego żadna inna, wcześniej stosowana przez przedsiębiorstwa, technologia (Porter, Millar, 1985).

W roku 2001 Porter wrócił do problematyki wpływu technologii informatycznych na proces tworzenia wartości. Stwierdził on, że rozwój technologii infor-

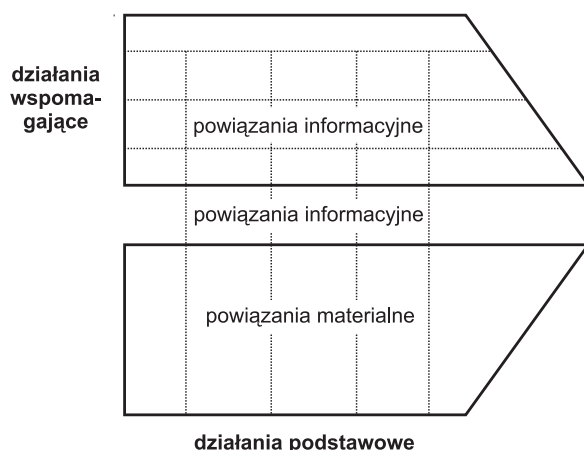
matycznych opartych na internecie sprawił, że w latach 90. pojawiły się nowe możliwości ich wykorzystania w procesach tworzenia wartości dla klientów i uczestniczących w tym procesie przedsiębiorstw. Analizując rozwój zastosowań technologii informatycznych Porter wskazał na pięć etapów rozwoju technologii informatycznych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa (Porter, 2001)¹⁾. Jego zdaniem obecnie rozpoczął się już czwarty etap rozwoju technologii informatycznych, który charakteryzuje się tym, że po raz pierwszy możliwa jest integracja całego łańcucha wartości przedsiębiorstwa, a nawet całego systemu wartości, obejmującego wielu dostawców, pośredników w kanałach dystrybucji i klientów przedsiębiorstwa. Informatyczne systemy zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) łączą się z systemami zarządzania związkami z klientem (CRM), obejmując cały system wartości, a więc klientów, kanały dystrybucji, procesy wytwarzania wewnątrz przedsiębiorstwa i u jego dostawców, zaopatrzenie oraz świadczenie usług dla klienta.

Podsumowując rozważania Portera, można stwierdzić, że współczesne technologie informatyczne oparte na internecie pozwalają zwiększać efektywność działania poszczególnych przedsiębiorstw i całych systemów wartości dzięki obniżce kosztów transakcji i lepszemu koordynacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa i między uczestnikami danego systemu. Pomagają także budować i integrować wysoce złożone systemy wartości obejmujące wiele różnych podmiotów, rozproszonych i oddalonych od siebie pod względem geograficznym. Tym samym internet i oparte na nim technologie informatyczne stają się nowym narzędziem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W szczególności, zdaniem Portera, technologie informatyczne oparte na internecie wspierają proces budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżnieniu²⁾. Pomagają bowiem lepiej rozpoznawać potrzeby i oczekiwania klientów, wspierają proces tworzenia złożonej wiązki wartości (*the value-mix*) dla wybranych klientów³⁾, ułatwiają proces komunikowania się przedsiębiorstwa z jego aktualnymi i potencjalnymi klientami oraz wspomagają proces dystrybucji, tak aby właściwe produkty trafiły do właściwych klientów w oczekiwanym przez nich miejscu, czasie i na dogodnych warunkach płatności.

Przepływy informacyjne w zarządzaniu procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom

Koordynacja i kontrola działań przedsiębiorstwa i jego partnerów rynkowych uczestniczących w materialnych procesach tworzenia i dostarczania wartości klientom jest uzależniona od istnienia przepływów informacyjnych wiążących przedsiębiorstwo z jego partnerami rynkowymi. Spoglądając na ten problem z perspektywy współczesnej teorii przedsiębiorstwa należy przypomnieć, że w teorii tej przyjmuje się, że efektywne granice przedsiębiorstw wyznacza przepływ informacji, który zwykle jest szeroki i bogaty wewnątrz przedsiębiorstwa, a wąski i ubogi między przedsiębiorstwami. Rozwój internetu i technologii informatycznych wykorzystywanych w zarządzaniu doprowadził jednak dziś do tego, że również między przedsiębiorstwami możliwy jest przepływ informacji o bogatej treści, odbywający się w czasie rzeczywistym. Oznacza to, że w wyniku rewolucji informacyjnej, która się współcześnie dokonuje, przepływ informacji przestał wyznaczać granice przedsiębiorstw (Evans, Wurster, 1997). To, że rewolucja informacyjna umożliwiła zwiększenie zawartości informacyjnej przekazu przy zachowaniu szerokiego dostępu do informacji (co oznacza rozwiązanie klasycznego dylematu ekonomii informacji *reach versus richness*) oraz docieranie tego przekazu do wybranych podmiotów w czasie rzeczywistym sprawiło, że przepływy informacyjne zaczęły się oddzielać od przepływów materialnych, których dotyczą (np. informacja o produkcie od samego produktu) (Rayport, Sviokla, 1994; 1995). Tym samym stworzone zostały podstawy do oddzielania się działań wspomagających od działań podstawowych w łańcuchach wartości współczesnych przedsiębiorstw, tak jak pokazano to na rysunku.

Odrywanie się działań wspomagających (zarządczych) od działań podstawowych (materialnych, fizycznych) stało się podstawą poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie koordynacji i kontroli procesów tworzenia wartości w gospodarce. Umożliwiło ono nie



Rys. Dominujące typy powiązań w łańcuchu wartości współczesnych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

tylko koordynowanie działań prowadzonych przez oddalone od siebie w sensie geograficznym filie przedsiębiorstwa (umiędzynarodowienie i globalizacja działalności przedsiębiorstw poprzez dezagregację ich łańcuchów wartości), ale stworzyło również możliwość koordynacji działań podstawowych prowadzonych przez podmioty niezależne od danego przedsiębiorstwa pod względem własnościowym. Stworzone przez przedsiębiorstwo uprzywilejowane relacje z wybranymi partnerami rynkowymi tworzący dany system – czy inaczej mówiąc – sieć wartości umożliwiają dziś zarządzanie działaniami podstawowymi (materialnymi, fizycznymi), których dane przedsiębiorstwo samo nie prowadzi. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi zapewnić przepływ informacji między podmiotami tworzącymi dany system czy sieć wartości, to zyskuje możliwość koordynowania i kontrolowania działań prowadzonych przez te podmioty. Pełny dostęp do aktualnej i wszechstronnej informacji w czasie rzeczywistym umożliwia mu podejmowanie decyzji i optymalizowanie przebiegu procesów materialnych, w których biorą udział uczestnicy danego systemu wartości – jego partnerzy rynkowi. Umożliwia mu to zarządzanie procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom na podstawie posiadanych kompetencji w zakresie definiowania, kształtowania, komunikowania i oferowania wartości wybranym klientom.

Technologie informatyczne w procesie definiowania, kształtowania, komunikowania i oferowania wartości klientom

W zasadzie nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że w przedsiębiorstwie funkcją integrującą wszystkie jego działania z perspektywy potrzeb i oczekiwań klientów jest marketing. Co więcej, większość badaczy procesów zarządzania dostrzega też fakt, że właśnie rolą marketingu jest koordynacja działań przedsiębiorstwa z działaniami jego partnerów rynkowych w celu skompletowania produktów i usług stanowiących razem pewną wiązkę wartości oferowaną wybranym klientom. Dlatego też marketing jest współcześnie coraz częściej utożsamiany z zarządzaniem procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom. Można przyjąć, że jako proces zarządzania obejmuje on właśnie następujące działania: definiowanie wartości, którą przedsiębiorstwo zamierza zaoferować wybranym klientom, kształtowanie tej wartości, komunikowanie i oferowanie wartości wybranym klientom⁴. Rewolucja informacyjna sprawiła, że dziś również marketing jako działalność zarządzania (regulacyjna, wspomagająca) przedsiębiorstw⁵ zaczął odrywać się od materialnych procesów tworzenia i dostarczania wartości klientom, a rozwój technologii informatycznych opartych na internecie zmienił jego oblicze. Chcąc dokładniej opisać wpływ technologii informatycznych opartych na internecie na zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem i jego powiązania z otoczeniem warto uczynić to z perspektywy poszczególnych etapów procesu zarządzania tworzeniem i dostarczaniem wartości klientom⁶.

I tak, internet i oparte na nim technologie informatyczne pomagają przedsiębiorstwu **w procesie**

definiowania wartości, którą przedsiębiorstwo zamierza zaoferować wybranym przez siebie klientom. Internet stanowi bowiem istotne źródło informacji o różnicowaniu potrzeb i oczekiwań klientów oraz ofertach konkurentów, na co zwraca uwagę większość badaczy zainteresowanych tym problemem. Technologie informatyczne oparte na internecie, takie jak np. CRM, umożliwiają dostęp do wielkiej liczby danych o klientach przedsiębiorstwa i sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji. Dane pochodzące z punktów sprzedaży detalicznej pozwalają dostosowywać ofertę przedsiębiorstwa do lokalnie zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań klientów. Pozwalają też reagować na zmiany popytu w czasie, dzięki czemu obniżają koszty przedsiębiorstwa związane z zapasami, magazynowaniem, transportem czy kredytowaniem pośredników. Co ważniejsze jednak, technologie informatyczne oparte na internecie umożliwiają także przedsiębiorstwu nawiązanie bezpośredniego dialogu z wybranymi klientami, którzy tym samym zostają włączeni w proces definiowania wiązki wartości, której oczekują podobni do nich klienci. Klienci ci, angażując się w dialog z danym przedsiębiorstwem, pomagają mu określić parametry techniczne lub estetyczne oczekiwanych przez siebie produktów i usług. Uczestniczą też w procesie ustalania warunków zawieranej transakcji, w szczególności określając poziom akceptowanej ceny i innych warunków płatności, precyzując pożądane warunki dostaw, określają charakter i poziom dodatkowych usług oczekiwanych przez potencjalnych klientów przedsiębiorstwa *etc.* Wymagający i doświadczeni klienci pomagają też przedsiębiorstwu w zidentyfikowaniu wad oferowanych im produktów czy usług bądź trudności, które pojawiają się w procesie ich użytkowania (funkcjonowania). Umożliwia to przedsiębiorstwu lepsze dostosowanie swojej oferty do oczekiwań klientów i poprawę jej jakości⁷⁾.

Internet i technologie informatyczne wykorzystywane są także **w procesie kształtowania wartości** oferowanej klientom. Technologie informatyczne znajdują zastosowanie w procesie zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) i w procesie zarządzania związkami z klientem (CRM). Jak wspomniano, współcześnie następuje integracja obu tych systemów, która coraz częściej obejmuje nie tylko łańcuch wartości danego przedsiębiorstwa, ale cały system wartości tworzony przez wiele podmiotów. Dzięki tej integracji możliwa jest koordynacja i kontrola efektów działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo i jego licznych partnerów w systemie dostaw i w kanałach dystrybucji, prowadząca do wytworzenia i dostarczenia pożądanej wiązki wartości wybranym klientom. Coraz częściej możliwa jest też integracja działań związanych z badaniem i rozwojem produktu z działaniami wytwórczymi uczestników tego systemu. Między uczestnikami systemu wartości wymieniane są złożone modele produktu i prowadzony jest dialog w celu optymalnego ukształtowania produktu z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klientów oraz możliwości wytwórczych poszczególnych podmiotów tworzących dany system. Pozwala to nie tylko odpowiednio ukształtować fizyczne parametry danego produktu, ale także koordynować czas i termin dostawy, asortyment

oferowanych produktów i usług, ofertę produktów komplementarnych i części zamiennych oraz usług stanowiących element wyposażenia produktu lub towarzyszących sprzedaży w określonym miejscu i czasie, zgodnie z ustalonymi standardami jakości *etc.*

Technologie informatyczne oparte na internecie są też wykorzystywane **w procesie komunikowania wartości** oferowanej klientom. Internet jako interaktywny środek komunikacji pomaga w procesie komunikowania się przedsiębiorstwa z jego klientami w celu przekazywania im informacji o oferowanych produktach i usługach. Często właśnie w internecie można znaleźć wyczerpującą informację o parametrach technicznych produktu, surowcach, z których został on wykonany, pełnym asortymencie produktów przedsiębiorstwa i produktach uzupełniających, istniejącej sieci dystrybucji oferowanych produktów i usług, dostępie do usług serwisowych, porady dotyczące sposobu eksploatacji czy uwagi innych nabywców danego produktu lub usługi dotyczące ich wad i zalet dostrzeżonych w procesie eksploatacji bądź w odniesieniu do ofert konkurencji *etc.* Ponadto internet i technologie informatyczne, które go wykorzystują, pozwalają na aktywny dialog między wszystkimi uczestnikami danego systemu wartości: dostawcami, przedsiębiorstwem, pośrednikami w kanałach dystrybucji, serwisantami i klientami. Dialog ten jest pionowy i kontrolowany przez przedsiębiorstwo zarządzające danym systemem (siecią) wartości. Oprócz pionowego przepływu informacji między dostawcami przedsiębiorstwa, samym przedsiębiorstwem, jego pośrednikami w kanałach dystrybucji i klientami istnieje także poziomy przepływ informacji między uczestnikami tego systemu oraz nie kontrolowany przez przedsiębiorstwo przepływ informacji w internecie. Czasami także sami klienci tworzą kluby użytkowników wymieniających się swymi doświadczeniami i próbują wpływać na kształtowanie wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo. Zdarza się też, że dostawcy i dystrybutorzy informują się wzajemnie o sprzedaży i warunkach współpracy z danym przedsiębiorstwem oraz wymieniają informacje niezbędne do efektywnego działania w systemie bądź danej sieci wartości *etc.*

I na koniec, trudna do przecenienia jest rola technologii informatycznych **w procesie oferowania wartości** wybranym klientom we właściwym miejscu, czasie i asortymencie, czyli w zarządzaniu procesem dystrybucji. Dzięki technologiom informatycznym opartym na internecie możliwe stało się dziś zarządzanie fizycznymi, materialnymi przepływami dóbr i usług bez bezpośredniego angażowania się danego przedsiębiorstwa w działania, które na te procesy się składają. Technologie informatyczne pozwalają dziś przedsiębiorstwu śledzić i kontrolować przebieg przepływów materialnych w czasie i w przestrzeni, obejmującej często wiele rynków lokalnych, a nawet rynek globalny. Pozwalają one wpływać na odpowiednie ukształtowanie asortymentu oferowanych produktów i usług, w zależności od potrzeb i oczekiwań zgłaszanych przez klientów na poszczególnych rynkach, a nawet punktach sprzedaży detalicznej. Warto tu wspomnieć chociażby system ECR (*Efficient Customer Response*) wykorzystywany do zarządzania procesem dystrybucji w handlu hurtowym i detalicznym na ryn-

kach masowych dóbr konsumpcyjnych. Istotną zmianą, jaka pojawiła się w procesie oferowania wartości klientom, jest także to, że klienci mogą dziś zgłaszać swoje zapotrzebowanie na określone produkty bądź usługi nawiązując bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwem, które je oferuje. Zmienia to w wielu przypadkach strukturę współczesnych kanałów dystrybucji. Działalność niektórych pośredników handlowych ulega ograniczeniu, szczególnie ich udział w procesie składania zamówień. Nie zmieniają się jednak ich funkcje związane z fizyczną dystrybucją czy świadczeniem usług następujących po sprzedaży, takich jak montaż czy serwis. Można nawet stwierdzić, że wzrost wymagań współczesnych klientów sprawia, że sprawna i efektywna dystrybucja i usługi dla klienta (tzw. logistyczna obsługa klienta) stają się jednym ze sposobów budowy przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw i całych systemów wartości.

Podsumowując przeprowadzone tu rozważania można stwierdzić, że technologie informatyczne oparte na internecie silnie wpłynęły na proces zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem i jego powiązania z otoczeniem. W szczególności umożliwiły one zarządzanie procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom, w którym uczestniczy wiele przedsiębiorstw i innych podmiotów tworzących poszczególne systemy wartości, czy jak chce tego Kotler i inni (2002) – tzw. sieci marketingowe. Pozwoliły obniżyć koszty wytwarzania i dostarczania produktów i usług klientom na wielu rynkach oraz umożliwiły lepsze dostosowanie oferty przedsiębiorstw do potrzeb i oczekiwań klientów. Stały się dzięki temu potężnym instrumentem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w procesie budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżnieniu produktu i stworzonych przez przedsiębiorstwo relacjach z wybranymi klientami.

dr Maja Szymura-Tyc
Katedra Polityki Rynkowej
i Zarządzania Marketingowego
AE Katowice

PRZYPISY

- 1) Pierwsze trzy etapy rozwoju technologii informatycznych pozwoliły zautomatyzować niektóre procedury w przedsiębiorstwie (takie jak, składanie zamówień czy rachunkowość), umożliwiły automatyzację i usprawnienie poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, sprzedaż czy projektowanie produktu), a powstanie internetu sprawiło, że technologie informatyczne stały się podstawą integracji różnych funkcji w przedsiębiorstwie w ramach takich systemów, jak system komputerowego planowania zasobów w przedsiębiorstwie (ERP), system zarządzania łańcuchem dostaw (SCM), czy w końcu – system zarządzania związkami z klientem (CRM). Natomiast w nadchodzącym piątym etapie Porter przewiduje się, że technologie informatyczne powinny pozwolić nie tylko łączyć ze sobą działania różnych podmiotów, ale także optymalizować współpracę uczestników systemu wartości w czasie rzeczywistym. Decyzje w przedsiębiorstwie będą podejmowane na podstawie informacji pochodzących z różnych działań i komórek danego przedsiębiorstwa oraz od jego partnerów w systemie wartości (Porter, 2001).
- 2) Porter uważa, że przewaga kosztowa uzyskana dzięki wykorzystaniu technologii informatycznych może być łatwo imitowana. Jedynym, względnie trwałym typem przewagi jest przewaga oparta na wyróżnieniu, w budowie której technologie informatyczne mają szerokie zastosowanie (Porter, 2001).
- 3) Wartość dla klienta jest to złożona wiązka korzyści, które klient postrzega w produkcie i/lub usłudze nabywając je i użytkując, oraz kosztów, które musi ponieść w procesie ich zakupu i użytkowania. Kategorię wartości dla klienta, sposób definiowania tego pojęcia, elementy, które składają się na wartość postrzeganą przez klientów *etc.* autorka omawia bardziej szczegółowo [w:] SZYMURA-TYC, 2003.
- 4) W literaturze marketingowej oprócz znanych, klasycznych już definicji marketingu pojawiają się współcześnie definicje, które wprost wiążą marketing z procesem tworzenia i dostarczania wartości klientom. Do takich definicji należy m.in. definicja marketingu F. Webstera (1997) (por. HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 1998, s. 5), który marketing definiuje jako zarządzanie wszystkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie prowadzącymi do zdefiniowania, ukształtowania i dostarczenia wartości klientom. Podobnie WOODRUFF i GARDIAL (1996, s. 8) wyodrębniają w tym procesie zarządzania następujące fazy: identyfikowanie wartości, wybór wartości, zapewnienie wartości, komunikowanie wartości i ocenę wartości dostarczonej klientom.
- 5) Konsekwentne traktowanie marketingu jako działalności o charakterze zarządczym, wspierającym materialne działania o charakterze podstawowym sugeruje potrzebę repozycjonowania marketingu w łańcuchu wartości dodanej Portera. Taka propozycję autorka zgłosiła wcześniej [w:] SZYMURA-TYC, 2001.
- 6) Można w tym celu wykorzystać bogatą literaturę dotyczącą związków między marketingiem a internetem i technologiami na nim opartymi. Por. np. SZNAJDER (2002). W szerszym kontekście procesów tworzenia wartości problematykę tę przedstawiają również AFUAH i TUCCI (2003).
- 7) Dialog z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami w procesie definiowania wartości wykorzystuje dzisiaj wiele firm. Jednym z wielu takich przykładów jest praca nad programem Windows Microsoft, który powstaje w permanentnym dialogu z jego użytkownikami. Szerzej na temat nowej roli klientów w procesie definiowania wartości piszą PRAHALAD i RAMASWAMY (2000).

BIBLIOGRAFIA

- [1] AFUAH A., TUCCI Ch., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] EVANS Ph., WURSTER T., *Strategy and the New Economics of Information*, „Harvard Business Review”, September-October 1997.
- [3] HOOLEY G., SAUNDERS J., PIERCY N., *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe 1998.
- [4] KOTLER Ph., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [5] PORTER M., MILLAR V., *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July-August 1985.
- [6] PORTER M., *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, March 2001.
- [7] PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February 2000.
- [8] RAYPORT J., SVIOKLA J., *Exploiting the Virtual Value Chain*, „Harvard Business Review”, November-December 1995.
- [9] RAYPORT J., SVIOKLA J., *Managing in the Market-space*, „Harvard Business Review”, November-December 1994.
- [10] SZNAJDER A., *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [11] SZYMURA-TYC M., *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2001.
- [12] SZYMURA-TYC M., *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2003 (w druku).
- [13] WEBSTER F., *The Future Role of Marketing in Organization*, [w:] LEHMANN D., JOCZ K. (eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass. 1997.
- [14] WOODRUFF R., GARDIAL S., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Malden Mass. 1996.

Wirtualizacja procesów zarządzania wytwarzaniem energii skojarzonej

Robert Kucęba

Wprowadzenie

Wirtualne przedsiębiorstwo to forma współpracy prawnie niezależnych przedsiębiorstw, instytucji oraz osób fizycznych, które dostarczają na rynek dobra i usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego, występując przy tym wobec innych podmiotów gospodarczych jako jednolite przedsiębiorstwo [1].

W organizacji wirtualnej występują trzy główne elementy: wirtualne przedsiębiorstwo, sieć oraz moduły e-biznesowe.

Wirtualne przedsiębiorstwo składa się z „twardego jądra”, czyli firmy istniejącej fizycznie. Tu ustala się strategię marketingowe, określa produkt, grupy docelowe, kieruje produkcją. „Twarde jądro” związane jest z kooperantami, dealerami, dystrybutorami, zakładami produkcyjnymi, firmami świadczącymi dla firmy usługi, współpracownikami zewnętrznymi. Cała ta struktura razem stanowi właśnie firmę wirtualną.

Sieć opiera się na długotrwałej kooperacji i składa się ze zleceniodawców, instytutów, kompetencji kluczowych oraz integratorów.

W organizacjach tworzących struktury wirtualne muszą funkcjonować zintegrowane technologie IT z systemami klasy ERP II (m.in. SAP-R/3, IFS Applications, ORACLE). Systemy te muszą obejmować SCM (Supply Chain Management), EDI (Electronic Data Interchange), CRM (Customer Relationship Management), e-commerce, c-commerce [2].

Koncepcja wirtualnego przedsiębiorstwa energetycznego bazuje na mikro- i minielektrociepłowniach podpiętych do jednego systemu. Mamy wówczas do czynienia z tak zwaną wirtualizacją źródeł, czyli współpracą obiektów zróżnicowanych pod względem technologii, rozmiarów i lokalizacji w ramach wspólnej sieci elektrycznej i również informatycznej [3]. Proces ten określono jako integrację źródeł: odnawialnych, gazowych i olejowych w ramach jednego wirtualnego przedsiębiorstwa energetycznego. Technologie informacyjne i teleinformatyczne powodują, że stworzenie wirtualnej elektrowni o mocy zainstalowanej odpowiadającej mocom elektrowni klasycznych jest wizją całkowicie realną. Elektrownie wirtualne będą tworzyć zintegrowane ze sobą elektrownie lokalne.

Za słusznością koncepcji elektrowni wirtualnej przemawiają jej cechy. Do najważniejszych, które bierze się pod uwagę w procesie zarządzania wytwarzaniem energii skojarzonej są te, które powodują, że:

- należy skupić się na realizacji podstawowego celu działalności gospodarczej – wytwarzaniu energii,

- dzięki strukturalnym i proceduralnym uproszczeniom osiąga maksimum gospodarności,
- wykorzystuje możliwości radykalnego obniżenia kosztów,
- oferuje energię elektryczną i ciepło przyjazne dla otoczenia,
- zapewnia elastyczność w doborze źródeł energii,
- jest otwarte na wszelkie zmiany na Otwartym Rynku Energii,
- zwiększa bezpieczeństwo energetyczne.

Generacja rozproszona i rozsiana – zasadnicze elementy elektrowni wirtualnej

W procesie wirtualizacji wytwarzania energii skojarzonej, „twardym jądrem” takiego wirtualnego przedsiębiorstwa są zintegrowane poprzez sieci elektroenergetyczne i teleinformatyczne źródła generacji na małą skalę, zwaną często generacją rozproszoną lub rozsianą.

Generacja rozsiana – produkcja energii elektrycznej i ciepła w źródłach skojarzonych o mocy elektrycznej od kilkunastu kilowatów do około 1 MW.

Generacja rozproszona – produkcja energii elektrycznej i ciepła w źródłach skojarzonych o mocy elektrycznej od około 1 MW do kilkunastu MW.

Koncepcja rozproszonych i rozsianych źródeł energii o małych mocach zainstalowanych stosowana była również w przeszłości, jako rezerwowo źródła energii elektrycznej w obiektach wymagających stałego zasilania. Ówczesne technologie rozproszone posiadały jednak niską sprawność wytwórczą. Koszt synchronizacji jednostki wytwórczej z systemem elektroenergetycznym był duży, co powodowało, że koszt uzyskania jednostki energii z generacji na małą skalę był wyższy od kosztu jednostkowego energii wytworzonej w elektrowniach zawodowych. Obecnie, gdy sprawność energetyczna małych źródeł skojarzonych jest wysoka (ok. 80%), a cały proces wytwarzania energii i synchronizacji z siecią jest monitorowany i sterowany przez systemy teleinformatyczne [4], zaobserwowano duże zainteresowanie tymi źródłami. W ciągu jednego roku na przełomie 1998–1999 uruchomiono na świecie ponad 5200 źródeł skojarzonych małej mocy, o łącznej mocy 9600 MW [5], co odpowiada podwójnej wartości mocy zainstalowanej w jednej z większych elektrowni w Polsce – Elektrowni Bełchatów. W małych układach skojarzonych stosuje się paliwa gazowe różnego pochodzenia: gaz ziemny wysoko metanowy, ziemny zaazotowany, różne rodzaje biogazu, ze gazowania drewna itp., jak również odnawialne

źródła energii, takie jak: biomasa, energia słoneczna, energia geotermalna, energia wiatrowa. Stosowanie w tych technologiach czystych źródeł energii w postaci ww. paliw do produkcji ciepła i energii elektrycznej obniża emisję CO₂ od 50% do 60%, a NO_x od 20% do 25% [6].

Obecnie rozróżniamy dwa rodzaje źródeł rozproszonych [7]: **źródła autonomiczne** i **źródła sieciowe**.

W źródłach autonomicznych produkowana energia elektryczna w skojarzeniu z ciepłem wytwarzana jest na potrzeby tylko określonej grupy odbiorców. Źródła tego typu nie są połączone z siecią przesyłową/dystrybucyjną. Natomiast w źródłach sieciowych wytwarzana nadwyżka energii jest odprowadzana do sieci przesyłowej/dystrybucyjnej.

Za podstawowe atrybuty generacji rozproszonej i rozsianej przyjmuje się:

- niezależność od procedur centralnego planowania źródeł [3, 7],
- promocję odnawialnych źródeł energii,
- zmniejszenie zużycia paliw stałych,
- promocję lokalnych paliw energii,
- wyłączenie z obszaru podległego Operatorowi Systemu Przesyłowego OSP (centralnej dyspozycji mocy),
- możliwość bezpośredniej współpracy z sieciami podlegającymi dystrybutorom mocy,
- dynamikę przyrostu mocy zainstalowanej [3, 7],
- możliwości kooperacji i integracji niezależnych źródeł wytwarzających energię tworząc elektrownie wirtualne.

Za integracją energetyki na małą skalę przemawiają również aspekty ekonomiczne, takie jak:

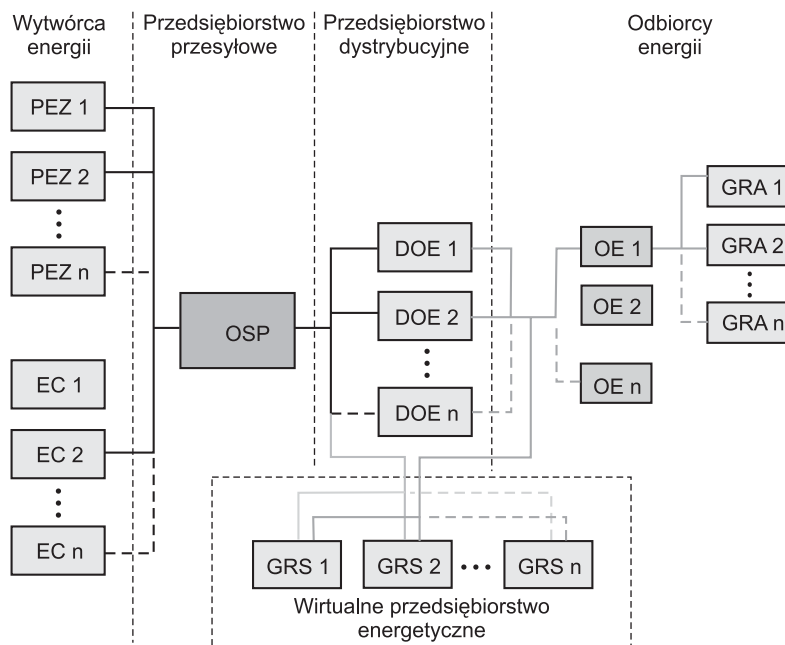
- dywersyfikacja paliw wymagana przez względy bezpieczeństwa energetycznego,
- ograniczenie kosztów sieciowych za przesył i dystrybucję.

Wprowadzenie generacji rozproszonej i rozsianej oraz tworzenie takich zintegrowanych organizacji wirtualnych może spowodować załamanie się monopolu naturalnego, jakim jest zapewne rynek energii elektrycznej. Energia produkowana w tych źródłach może być przesyłana z pominięciem OSP (Operator Systemu Przesyłowego). Rysunek przedstawia przykładowo Polski Krajowy System Energetyczny po restrukturyzacji z uwzględnieniem generacji rozproszonej i rozsianej oraz elektrowni wirtualnych. Rysunek pokazuje, że stosując źródła lokalne – generację małej skali, skraca się drogę przesyłu energii od wytwórcy do odbiorcy. Ominięcie pośredników w procesie przesyłu energii wiąże się ze zmniejszeniem kosztów przesyłowych.

Istnieją jednak bariery, które ograniczają i zwalniają proces restrukturyzacji w energetyce. Problemy te dotyczą również procesu wdrażania generacji rozproszonej i rozsianej oraz tworzenia elektrowni wirtualnych. Uważa się za zasadne stwierdzenie, że

do barier ograniczających wykorzystanie generacji małej skali zalicza się:

- silną infrastrukturę techniczną, organizacyjną i instytucjonalną zaopatrzenia w energię z dużych źródeł mocy, która blokuje wykorzystanie małej generacji,
 - operowanie nierzeczywistymi cenami konwencjonalnych paliw i energii (pomijanie kosztów zewnętrznych, w tym ekologicznych) oraz subsydiowanie wydobycia, dystrybucji paliw kopalnych i produkowanej z nich energii,
 - brak jednoznacznej polityki energetycznej stymulującej rozwój wykorzystania odnawialnych źródeł energii i źródeł rozproszonych,
 - niedostateczną podaż technologii i urządzeń,
 - bariery psychiczne potencjalnych inwestorów wynikające z braku informacji i zaufania do nowych rozwiązań,
 - brak jednolitych standardów oraz protokołów sieci teleinformatycznych w sektorze energetycznym.
- Można prognozować wielką szansę w pokonaniu tych barier, ale będzie to związane z otwarciem rynku energii dla nowych inwestorów. Realizacja tego przedsięwzięcia jest możliwa poprzez:
- elastyczne stawki amortyzacji inwestycji,
 - ulgi podatkowe dla trzeciej strony finansującej inwestycje,
 - subsydia na budowę instalacji,
 - dotacje i tanie kredyty dla małych i średnich przedsiębiorstw (w tym także z funduszy na tworzenie nowych miejsc pracy),
 - bodźce finansowe dla konsumentów kupujących sprzęt i usługi wykorzystujące energię odnawialną w generacji rozproszonej i rozsianej.



Rys. Model struktury podsystemu elektroenergetycznego z uwzględnieniem generacji na małą skalę – /lk.

PEZ – przedsiębiorstwa energetyki zawodowej, EC – elektrociepłownie, DOE – dystrybutorzy energii, OE – odbiorcy energii elektrycznej, GRS – generacja rozproszona sieciowa, GRA – generacja rozproszona autonomiczna.

Źródło: opracowanie własne [8].

Proponowane architektury sieci komutacyjnych w elektrowni wirtualnej

Rozróżnia się dwa rodzaje sieci komutacyjnych łączących poszczególne źródła wytwarzania energii wchodzące w skład jednolitej organizacji – elektrowni wirtualnej, a mianowicie: sieci elektroenergetyczne i sieci teleinformatyczne.

Zadaniem sieci elektroenergetycznych jest przesył i rozdział energii elektrycznej. Poszczególne źródła posiadające koncesje na wytwarzanie energii, wchodzące w skład elektrowni wirtualnej, zgodnie z powszechnie obowiązującą w Europie zasadą TPA (dostęp stron trzecich), będą połączone poprzez sieci elektroenergetyczne z jednolitym i zintegrowanym Europejskim Systemem Energetycznym. Na rysunku przedstawiono kinetyczny schemat ilustrujący połączenie rozproszonych sieciowych źródeł energii z Polskim Systemem Energetycznym (Polski System Energetyczny poprzez sieci TEN's połączony jest z systemem europejskim). Na podstawie rysunku stwierdza się, że poszczególne rozproszone źródła sieciowe wchodzące w skład wirtualnej organizacji mogą być niezależnie podłączone w różnych punktach do sieci elektroenergetycznych od strony OSP, dystrybutorów energii lub bezpośrednio do odbiorców energii elektrycznej. Podłączenie poszczególnych rozproszonych źródeł sieciowych do jednolitego systemu energetycznego umożliwia stworzenie jednolitego rozprzestrzonego geograficznie przedsiębiorstwa wirtualnego.

Bardzo ważnym elementem wspomagającym zarządzanie wytwarzaniem energii skojarzonej w elektrowni wirtualnej oraz wspomagającym komunikację z jej otoczeniem są sieci teleinformatyczne. W przypadku, gdy poszczególne rozproszone źródła sieciowe znajdują się na niewielkim obszarze geograficznym, wymiany komunikatów i informacji mogą być zapewnione przez sieci LAN. Najnowsze rozwiązania, których do przesyłu danych wykorzystuje się łącza światłowodowe, pozwalają na osiągnięcie prędkości przesyłania w granicach 100 Mb/s. Istnieją różne topologie sieci LAN. Jednakże wydaje się słuszne zastosowanie w procesie wirtualizacji procesów wytwarzania energii sieci Token Ring. Są to sieci o topologii pierścienia, gdzie centralnym punktem jest koncentrator, od którego rozchodzą się kable tworząc fizyczną strukturę gwiazdową. Sam pierścień zlokalizowany jest w koncentratorze, a poszczególne stacje robocze podłączone są przez medium transmisyjne. Konfiguracja ta ma na celu zabezpieczenie przed niekorzystnym zjawiskiem przerywania obwodu w wyniku zakończenia pracy przez dowolną stację roboczą. W ramach topologii Token Ring zastosowanej w komunikacji pomiędzy rozproszonymi źródłami sieciowymi proponuje się stosowanie standardów FDDI (Fiber Distributed Data Interface), jak również przy rozbudowanej sieci IEEE MAN (Metropolitan Area Network) [2, 8].

W przypadku, gdy źródła wytwarzania energii pracujące w ramach elektrowni wirtualnej są znacznie geograficznie oddalone, proponuje się wykorzystanie zasobów sieci publicznej do zapewnienia własności funkcjonalnych sieci dla wydzielonej organizacji wirtualnej. Przykładem takiej sieciowej usługi może być sieć VPN (Virtual Private Network), która zapewnia bezpieczną komunikację z dowolnym miejscem na ziemi. VPN łączy dwa składniki jednej sieci komputerowej za pośrednictwem innej sieci. Zdaniem autora sieci

VPN są najprostszym sposobem łączenia fizycznie oddzielonych intranetów należących do poszczególnych komórek wirtualnej organizacji. Zapewniają skuteczne szyfrowanie wewnętrznego ruchu organizacji. Działanie VPN polega na odpowiednim przetworzeniu danych, które mogą następnie zaszyfrowane podróżować w internecie przez wirtualny kanał komunikacyjny. Zasada działania wirtualnego kanału polega na zestawieniu logicznego połączenia między komputerem użytkownika a serwerem. Sieci VPN bazują na protokołach PPTP (*Point-to-Point Tunneling Protocol*), L2TP (*Layer 2 Tunneling Protocol*) lub IPSes (*IP Security*), które gwarantują pełną prywatność i integrację informacji przesyłanych przez sieci IP. Dzięki specjalnie zaprojektowanym protokołom możliwe jest tworzenie sieci VPN, które bazują na znanych systemach operacyjnych, takich jak: Windows, Linux czy UNIX [2, 8].

Podsumowanie

Generacja rozproszona i rozsznana oraz elektrownie wirtualne mogą spowodować załamanie się monopolu naturalnego, jakim jest zapewne rynek energii. Konkurencją dla wytwórców dużej skali będą wirtualne przedsiębiorstwa energetyczne, które bazując na źródłach rozproszonych oraz e-technologiach są elastyczne względem otoczenia, kreują produkt wirtualny, ciągle doskononą wszystkie procesy zarządzania. Rozwój generacji rozproszonej i rozsznanej, jak również dywersyfikacja źródeł energii to kierunki strategiczne w światowej energetyce. Przy ciągle zwiększającym się postępie technicznym i równoczesnym wzroście zapotrzebowania na energię elektryczną przedstawiona koncepcja elektrowni wirtualnych może być jednym z antidotum zmniejszającym ryzyko katastrof energetycznych.

Dr inż. Robert Kucęba

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania,
Katedra Informatycznych Systemów Zarządzania

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- [2] KIEŁTYKA L., *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- [3] MALKO J., WERON A., *Przyszłość elektroenergetyki*, portal internetowy: www.cire.pl, 2002.
- [4] KUCĘBA R., PUDŁO M., *The Evolution of ERP Systems in Companies of the Energetic Sector – Present Situation and Possibilities*, Implementation of Business Information Systems. Proceedings of the 3-rd conference IBIS'01. Global Information Society, Malmö-Copenhagen 28–30 September 2001, copyright by Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ARP, Bydgoszcz 2001, s. 131–136.
- [5] RÓŻYCKI A., SZRAMKA R., *Wytwarzanie energii w skojarzeniu*, Departament Planów i Analiz, Biuletyn URE/2001.
- [6] KUCOWSKI J., LAUDYN D., PRZEKWAŚ M., *Energetyka a ochrona środowiska*, wyd. IV, WNT, Warszawa 1997.
- [7] MALKO J., *Generacja rozproszona – umacnianie pozycji*, „Wokół energetyki”, grudzień 2001.
- [8] KUCĘBA R., *A Virtual Power Plant Basing on Dispersed and Distributed Generation*, Proceedings of the International Association for Development of the Information Society International Conference **e-Society 2003**. Volume I, Lisbon, s. 381–386.

System zarządzania jakością ISO 9001 – początek drogi do TQM

Piotr Kafel, Tadeusz Sikora

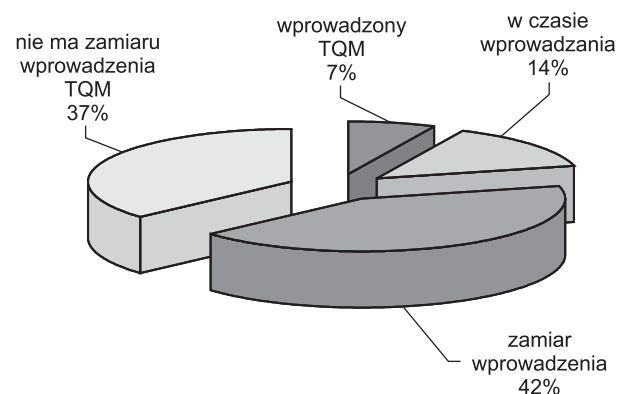
Wstęp

Total Quality Management (TQM) to współczesna koncepcja zarządzania, zakładająca dążenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia trwałego sukcesu gospodarczego [6]. Jednym ze sposobów realizacji tej koncepcji jest wdrożenie systemu zarządzania jakością wg serii norm ISO 9000 [7]. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie stanu wprowadzenia filozofii TQM w polskich przedsiębiorstwach posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny z normami ISO 9000. W artykule omówiono zagadnienia związane z:

- zaangażowaniem firm we wdrażanie TQM na bazie ISO 9000,
- najważniejszymi dla przedsiębiorstw elementami TQM,
- orientacją na klienta,
- samooceną organizacji.

Opis badań

Badania przeprowadzono na podstawie ankiety rozesłanej do polskich przedsiębiorstw, które mają wdrożony system zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000. Adresy firm zostały wybrane spośród bazy danych, którą stworzono dla celów tego badania na podstawie informacji, jakich udzieliły działające w Polsce firmy certyfikujące. Do badań wybrano 300 firm, które mają wdrożony sys-



Rys. 1. Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw we wprowadzanie TQM na bazie ISO 9000

Źródło: opracowanie własne.

tem zarządzania jakością wg normy ISO 9001 potwierdzony certyfikatem.

Ankiety przeprowadzono w drugiej połowie 2002 roku. Na ankietę odpowiedziało 77 przedsiębiorstw, jednak nie wszystkie z nich zawierały kompletne odpowiedzi.

Na ankietę odpowiedziały głównie przedsiębiorstwa duże – 38 firm, które stanowiły prawie 50%; firmy średnie (25) to 32% badanych organizacji, natomiast małe (14) stanowią 18% badanych organizacji.

Spśród branż, jakie reprezentują badane przedsiębiorstwa, 60% to przedsiębiorstwa produkcyjne (głównie produkcja maszyn i urządzeń, wyrobów metalowych oraz wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych). Natomiast wśród firm usługowych (40%) najczęściej jest przedsiębiorstw prowadzących handel hurtowy oraz zajmujących się telekomunikacją.

Wyniki i analiza

Liczba wydawanych certyfikatów systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000 stale rośnie, osiągając ponad 3000 do końca roku 2002 [8]. Jednak tylko 21% badanych organizacji, które posiadają wdrożony system zarządzania jakością, wprowadziło lub wprowadza elementy TQM do swojego przedsiębiorstwa. Większość ankietowanych (42%) zamierza wprowadzić elementy TQM na podstawie posiadanego systemu zarządzania jakością¹. Natomiast 37% nie ma takiego zamiaru. Dane te przedstawiono na rys. 1.

W dużej liczbie firm deklarujących niechęć do wprowadzania TQM wynika to ze zbyt dużych kosztów, które należy przeznaczyć na ten cel². Średnio na 5 firm tylko jedna z nich uważa, iż wdrożenie elementów TQM nie będzie wymagało podniesienia nakładów finansowych. Możliwość wprowadzania elementów TQM bez ponoszenia dodatkowych wydatków jest największa w grupie firm, które dopiero zamierzają podjąć działania w tym kierunku. Dane na temat nakładów finansowych na wdrożenie zasad TQM zamieszczone zostały w tabeli 1.

Poza wysokimi kosztami wprowadzania TQM, powodem niechęci może być niepewność, co do celowości wprowadzania wszystkich działań związanych z TQM. Jak wynika z uzyskanych odpowiedzi przedstawionych w tabeli 2, najważniejsza dla organizacji

Tab. 1. Nakłady finansowe na TQM

Stosunek do TQM	Wyższe nakłady finansowe	Taki sam poziom wydatków	Brak odpowiedzi
Już wprowadziliśmy	4	1	0
Wprowadzamy	7	2	1
Zamierzamy wprowadzić	22	8	0
Nie zamierzamy wprowadzać TQM	14	3	8
Suma	47	14	9

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Najważniejsze elementy TQM

Elementy TQM	liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	ważony % odpowiedzi
Orientacja na klienta	48	81,4	17,1
Ciągłe doskonalenie jakości	42	71,2	12,0
Zaangażowanie pracowników i kierownictwa	37	62,7	10,6
Podnoszenie poziomu zadowolenia klientów	36	61,0	9,8
Motywowanie pracowników	28	47,5	6,6
Zwiększenie efektywności organizacji	26	44,1	7,6
Opracowanie i wdrożenie strategii jakości z określeniem celów	25	42,4	7,4
Szkolenie pracowników	24	40,7	5,6
Podnoszenie poziomu zadowolenia pracowników	23	39,0	5,5
Polepszenie wydajności procesów	20	33,9	5,5
Ulepszanie i skracanie procedur administracyjnych i produkcyjnych	19	32,2	4,8
Analiza działalności przedsiębiorstwa	17	28,8	3,9
Udostępnienie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów	9	15,3	1,8

Źródło: opracowanie własne.

jest orientacja na klienta, ciągle doskonalenie jakości oraz zaangażowanie pracowników i kierownictwa.

Orientacja na klienta

Orientacja na klienta została uznana jako jeden z najważniejszych elementów TQM. Praktycznym sposobem realizacji tej zasady jest badanie satysfakcji klientów. Badania te spośród całej grupy ankietowanych przedsiębiorstw są prowadzone przez 75% organizacji. Częstotliwość wykonywania takich badań została przedstawiona w tabeli 3.

Źródła informacji wykorzystywane do badania satysfakcji klientów to przede wszystkim:

Tab. 3. Częstotliwość wykonywania badań satysfakcji klienta

Okres	Liczba firm
Co rok	21
Co pół roku	7
Częściej niż co pół roku	6
Inna odpowiedź	8

Źródło: opracowanie własne.

- kwestionariusze ankietowe – 48%,
- bezpośredni kontakt z klientem – 45%,
- skargi klientów – 35%.

Ankietowane firmy wskazały również na takie źródła informacji, jak: raporty organizacji konsumenckich, badania sektorowe oraz informacje zdobywane przez internet. Bardzo mało, bo niecały 1% organizacji, powierza badanie satysfakcji klientów wyspecjalizowanym firmom. Uzyskane dane z badań wykorzystywane są najczęściej przez przedsiębiorstwa do:

- doskonalenia pracy poszczególnych służb firmy – 98%,
- opracowywania strategii marketingowej – 71%,
- projektowania nowych wyrobów – 60%.

Badane przedsiębiorstwa zabiegając o klientów starają się przekonać ich co do wysokiej jakości swoich produktów i usług. Najczęściej robią to poprzez:

- gwarantowanie pełnej satysfakcji (w razie niezadowolenia zwrot kosztów) – 70%,
- szkolenie swoich odbiorców – 41%,
- podkreślanie w kampaniach reklamowych wysokiej jakości swoich produktów – 38%,
- przyznawanie dłuższego niż normalnie przyjęty okresu gwarancji – 27%,
- umieszczanie na produktach znaków kojarzących się z jakością – 20%.

Mimo podkreślania w reklamach wysokiej jakości swoich produktów, w większości przypadków przedsiębiorstwa będą się starały w najbliższym czasie podnieść ich jakość. Jedynie 1% organizacji uważa jakość swoich produktów za optymalną.

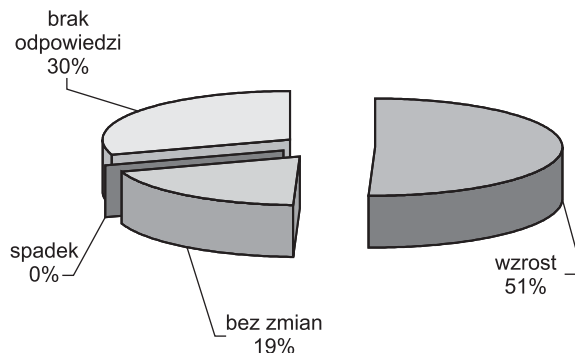
Ludzie w organizacji

Liczba pracowników zajmujących się działaniami związanymi bezpośrednio z jakością w przedsiębiorstwie została przedstawiona w tabeli 4.

Mimo dużej liczby przeszkolonych osób w zakresie zarządzania jakością, większość firm widzi pilną potrzebę dalszych szkoleń pracowników związaną z tematyką zarządzania jakością. Optymistyczny jest fakt, że ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw zamierza zwiększyć nakłady na szkolenie swoich pracowników, co zostało przedstawione na rys. 2.

Przy podejmowaniu decyzji, na podstawie której wybiera się rodzaje szkoleń, najważniejsze dla przedsiębiorstw są takie czynniki, jak:

- decyzja pełnomocnika ds. jakości – 75%,
- koszt szkoleń – 45%,
- sugestie firmy certyfikującej system jakości – 26%,
- sugestie firmy szkolących i doradców – 23%,
- opinie i wskazówki organizacji współpracujących z przedsiębiorstwem – 21%.

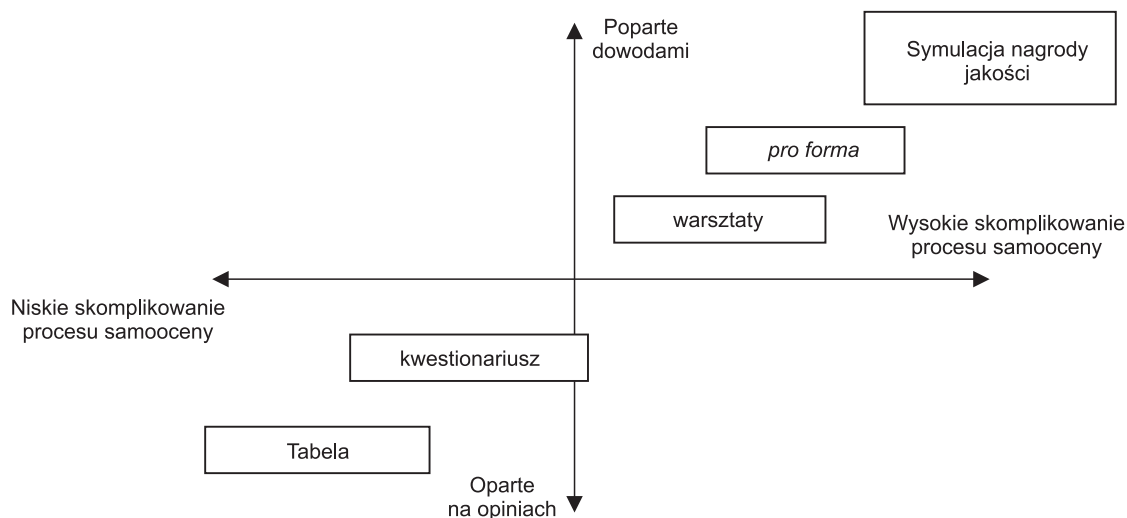


Rys. 2. Zmiana nakładów na szkolenia pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Samoocena

Istotnym elementem TQM jest samoocena organizacji, którą możemy zdefiniować jako starannie przemyślaną ocenę, której wynikiem są opinia lub osąd dotyczące skuteczności i efektywności organizacji oraz dojrzałości systemu zarządzania jakością [5]. Ze względu na stopień skomplikowania procesu samooceny oraz sposobu opiniowania możemy wyróżnić wiele jej



Rys. 3. Sposoby samooceny organizacji

Źródło: [2].

Tab. 4. Zaangażowanie pracowników w bezpośrednie działania jakościowe

Badany czynnik	10–49 pracowników	50–249 pracowników	powyżej 249 pracowników
Średnia liczba osób w przedsiębiorstwie zajmujących się pracami związanymi z jakością	3,9	7,0	38,8
Średnia liczba osób przeszkolonych w zakresie zarządzania jakością	15,6	55,4	466
Średnia liczba audytorów wewnętrznych pracujących w przedsiębiorstwie	3,7	7,6	30

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 5. Stosowanie samooceny i udział w konkursach jakości

Kategoria podziału	Podział kategorii	Samoocena		Konkursy jakości		Liczba firm
		tak	nie	tak	nie	
Liczba zatrudnionych osób	10–49 osób	9	5	3	11	14
	50–249 osób	9	15	6	19	25
	powyżej 249 osób	17	18	16	32	38
Forma organizacyjna przedsiębiorstwa	jednozakładowe	18	21	12	30	42
	wielozakładowe	8	10	7	12	19
	holding	3	2	2	3	5
	grupa kapitałowa	5	5	5	6	11
Liczba certyfikowanych systemów	1	15	23	6	37	43
	2	9	7	7	9	16
	3 i więcej	10	8	12	6	18
Eksport wyrobów	tak	27	29	21	39	60
	nie	7	9	4	13	–
Udział usług w przychodzie ze sprzedaży	0–25%	4	8	5	7	12
	26–50%	14	11	6	21	27
	51–75%	2	2	2	2	4
	76–100%	1	2	1	2	3

Źródło: opracowanie własne.

rodzajów. Najważniejsze z nich przedstawiono na rys. 3. Wybierając sposób przeprowadzenia samooceny, badane organizacje korzystały z:

- wskazówek normy ISO 9004:2000,
- kryteriów wskazywanych przez jednostki certyfikujące,
- modeli doskonałości np. EFQM,
- wewnętrznych standardów koncernu.

Jednym ze sposobów oceny organizacji jest udział w konkursach jakości. Taką drogę oceny wybrało 25 spośród badanych organizacji. Najpopularniejszy okazał się udział w regionalnych konkursach Polskiej Nagrody Jakości. Przyczyny, dla których 68% badanych przedsiębiorstw nie bierze udziału w konkursach to np.:

- zbyt duże koszty uczestnictwa – 43%,
- małe korzyści dla przedsiębiorstwa – 40%,
- przekonanie o własnej słabości – 24%,
- brak informacji o istnieniu takiej nagrody – 21%,
- brak zainteresowania ze strony dyrekcji 19%.

Wyniki związane z konkursami jakości i samooceną organizacji w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 5.

Wnioski

Ponad połowa badanych organizacji wprowadza lub zamierza wprowadzić elementy TQM w swoim przedsiębiorstwie na bazie serii norm ISO 9000. Najważniejszymi elementami TQM dla organizacji są: orientacja na klienta, ciągłe doskonalenie jakości oraz zaangażowanie pracowników

i kierownictwa. Tylko jedna trzecia z badanych organizacji bierze udział w konkursach jakości, pozostałe przedsiębiorstwa z różnych powodów nie są zainteresowane takim sposobem rozwoju.

mgr inż. Piotr Kafel, prof. dr hab. Tadeusz Sikora
Katedra Towaroznawstwa Ogólnego
i Zarządzania Jakością
AE Kraków

PRZYPISY

- ¹⁾ Wyniki podobnych badań przedstawiono w [3, 4].
- ²⁾ Inne przyczyny niewprowadzania zasad TQM w organizacjach podano w [1].

BIBLIOGRAFIA

- [1] GOSZCZYCKI W., PAWLAK W.R., *Badania świadomości jakościowej o TQM w firmach*, „Problemy Jakości”, listopad 2002.
- [2] <http://www.umbrella.org.pl>
- [3] KARASZEWSKI R., *TQM teoria i praktyka*, wyd. 2, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- [4] MISZCZAK A., PAWLAK W.R., *Wpływ koncepcji TQM na przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, lipiec 2003.
- [5] PN-EN 9004:2000, *System zarządzania jakością. Wymagania*, załącznik A.
- [6] PODGÓRSKI D., *Kryteria zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach wdrażających koncepcje TQM*, Materiały II Konferencji Naukowej „Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej”, AE Kraków, 2000.
- [7] STEINBECK H. H., *Total Quality Management*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- [8] The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates Twelfth Cycle: Up to and Including 31 December 2002, www.iso.org

Małgorzata Gableta

Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu

W ostatnich latach obserwuje się wzmożone zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Zarówno w kraju, jak i za granicą wydaje się wiele pozycji naświetlających gospodarowanie tym zasobem przedsiębiorstwa. Praca Małgorzaty Gablety jest jednak opracowaniem oryginalnym, zarówno co do konstrukcji, jak i treści. Przede wszystkim autorka napisała książkę, która podsumowuje jej bogaty dorobek badawczy. Za w pełni zasadną i udaną należy uznać przyjętą przez autorkę strukturę książki, która składa się z dwóch części: ● empirycznej, zawierającej doświadczenia krajowe odnoszące się do gospodarowania potencjałem ludzkim, ● postulatycznej, w której zamieszczono konkluzje i propozycje autorki uznane przez nią za ważne w doskonaleniu obszaru zarządzania zwanego „człowiek i praca”.

Zarówno część pierwszą, jak i drugą należy uznać za bardzo wartościową.

Część empiryczna (rozdz. 1 i 2) prezentuje polskie przedsiębiorstwa w okresie ich transformacji. Przedmiotem badań jest praca, pracownik i pracodawca. Autorka prezentuje wnioski cząstkowe i całościowe, które mają pokrycie w jej dorobku badawczym. Wnioski są sformułowane z należąca ostrożnością wszędzie tam, gdzie autorka nie jest pewna, czy zakres badań jest wystarczający do sformułowania jednoznacznych konkluzji.

Wartość tej części pracy byłaby jeszcze większa, gdyby autorka zaprezentowała jednak w szerszym zakresie ilościowe zestawienia swoich badań. Sądzę, że autorka zbyt rzadko sięga do swoich badań z przeszłości. Nie zamieszczając syntetycznych wyników ilościowych pomniejsza nieco wartość swoich argumentów.

Za bardzo cenne należy uznać konkluzje autorki dotyczące podejścia do normowania pracy w polskich przedsiębiorstwach. Na podstawie badań własnych oraz przywołanych źródeł autorka stwierdza, że w Polsce nie wykształciło się systemowe podejście do racjonalizacji pracy ludzkiej. Poszczególne służby zajmują się tym problemem incydentalnie i wycinkowo. W przedsiębiorstwach oszczędza się przede wszystkim na kosztach pracy. Wynika to z dominującego postrzegania pracy jako czynnika generującego koszty, a nie źródła tworzenia wartości dodanej. Części pierwsza kończy się prezentacją praktyki polskich przedsiębiorstw w zakresie kształcenia „produktywności dzięki ludziom”. Autorka identyfikuje tu zarówno czynniki sprzyjające produktywności pracy, jak i te, które hamują jej wzrost.

Postulatywna część pracy to bardzo interesująca i kompetentna próba analizy krytycznej zarządzania kapitałem ludzkim. Efektem tej analizy są wnioski prowadzące do sformułowania założeń modelu zarządzania potencjałem ludzkim we współczesnym przedsiębiorstwie. Głęboka wiedza autorki pozwala na podjęcie udanej próby dyskusji z poglądami występującymi w literaturze przedmiotu. Autorka krytycznie odnosi się do wszelkich prób budowania „jedynie słusznych” podejść do problematyki „człowiek i praca”. Opowiada się jednoznacznie za podejściem sytuacyjnym do zarządzania, wskazując na dużą przydatność niektórych technik i metod wypracowanych w przeszłości. Zdaniem autorki współistnienie potrzeby zmienności z potrzebą niezbędnej stabilności wymaga korzystania zarówno z tradycyjnych rozwiązań, będących nośnikami porządku i powtarzalności wyników, jak i tych „nowoczesnych” które skłaniają do elastyczności i kreatywności.

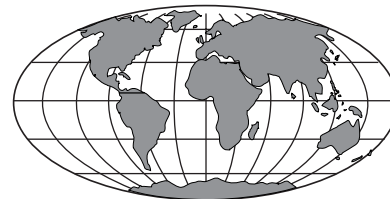
Autorka zwraca uwagę na życzeniowe, wyidealizowane obrazy człowieka bardzo często spotykane we współczesnej literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi. Takie podejście jest przejawem zbyt uniwersalistycznego podejścia do problemu. To oryginalne cele przedsiębiorstw, ich strategie osiągania przewagi konkurencyjnej, segment i sektor rynku, na którym działają, stosowane techniki wytwarzania produktu itp. w istotny sposób determinują jednak system zarządzania kadrami.

Autorka zwraca uwagę na występowanie rozbieżności pomiędzy motywami działania poszczególnych interesariuszy, które nie zawsze są zbieżne. Także warunki realizacji celów tych interesariuszy ulegają permanentnej ewolucji. Wzrost znaczenia wiedzy do osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwo powoduje jednak konieczność nowego spojrzenia na pracę. Przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej zależne od swoich pracowników. Przede wszystkim od ich zaangażowania emocjonalnego i lojalności wobec firmy.

Praca Małgorzaty Gablety dostarcza czytelnikowi wielu argumentów za nowym, racjonalnym potraktowaniem człowieka i pracy we współczesnym przedsiębiorstwie, które nie będzie wynikać z mody czy też założeń ideologicznych, ale z analizy uwarunkowań kulturowych, ekonomicznych i technicznych.

prof. dr hab. Ryszard Rutka
Instytut Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Gdański

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Toksyczni podwładni

LYNN OFFERMANN, *When Followers Become Toxic*, „*Harvard Business Review*”, **Januarius 2004**, 55–60.

Lynn Offermann jest profesorem organizacji i zarządzania oraz psychologii na Uniwersytecie George’a Washingtona i dyrektorką programu studiów doktoranckich z psychologii organizacji.

Douglas McArthur powiedział, że generał jest tak dobry, lub tak zły, jak oddziały, którymi dowodzi. Niezależnie od tego, gdzie się znajdujemy, podlegamy wpływom otaczających nas ludzi: przyjaciół, doradców, współpracowników. Ten wpływ staje się szczególnie istotny w przypadku liderów grup. Podwładni i doradcy mogą bowiem zagrozić lub wręcz zniszczyć ich kariery. Być może więc nie do końca myli się Ken Lay, były szef Enronu, obwiniając za stan firmy pracowników i konsultantów.

Autorka artykułu stara się przedstawić mechanizm podlegania wpływom i wytłumaczyć, dlaczego w pewnych okolicznościach liderzy dają się wodzić za nos podwładnym. Niektóre przypadki (choćby Johna F. Kennedy’ego) pokazują, że nawet bardzo dobrzy przywódcy, ulegając presji otaczających ich ludzi, podejmują złe decyzje. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy:

- podwładni mają silną osobowość,
- izolują przywódców od negatywnych informacji,
- potrafią wykorzystywać pochlebstwa,
- a liderzy darzą ich zaufaniem.

W takich sytuacjach potrzebny jest wysiłek liderów:

- w doborze współpracowników – w znalezieniu ludzi, którzy nie boją się zadawania trudnych pytań i wygłaszania niepopularnych opinii,
- w ocenie rzeczywistości – do której powinni podchodzić z większym sceptycyzmem.

Decyzje większości

Mimo że wielu liderów z dumą opowiada o podejmowaniu niepopularnych decyzji, badania wykazują, że większość ludzi – w tym także liderów – woli konformizm od kontrowersji. Presja zachowań konformistycznych wzrasta wraz ze stopniem zgodności opinii wokół. Nawet, jeśli pełna zgodność w praktyce nie istnieje, już samo jej wrażenie uniemożliwia opór. Znane jest doświadczenie przeprowadzone przez amerykańskiego psychologa Solomona Asha, w którym proszono uczestników badania o ocenę długości kilku odcinków. Kiedy dokonywali wyboru na własną rękę, każdy oddzielnie – 99% stanowiły odpowiedzi prawidłowe. Jeżeli natomiast oceny dokonywano w grupie i kilka (podstawionych) osób sugerowało błędne odpowiedzi – 75% uczestników ulegało tym sugestiom. Warto przy tym zauważyć, że uczestnicy spotykali te osoby po raz pierwszy w życiu, nie mieli z nimi nic wspólnego i nie mieli wielkich szans zobaczyć je kiedykolwiek później.

W pracy można oczekiwać ciągłych interakcji, decyzje trzeba podejmować szybko i przy niepełnych danych, a ponadto ludziom ciągle towarzyszy obawa utraty twarzy

w swoim środowisku. Wszystko to stanowi zachętę do słuchania rad innych i postaw konformistycznych. Trudniej też o konsekwentne realizowanie długofalowych celów, zamiast doraźnych interesów. Takie sytuacje mają miejsce zwłaszcza wtedy, gdy liderzy nie są pewni swoich ocen, a jednocześnie wychodzą z założenia, że większość ma rację. Przykład powyższego doświadczenia pokazuje, jak istotny jest tzw. społeczny dowód słuszności i o ile częściej prowadzi on do błędów, niż przeciwstawianie się zasadzie większości.

Tym, co powoduje, że ludzie podążają za tłumem, jest przywiązanie do schematycznego myślenia. Pozwala ono bowiem szybciej przetwarzać informacje i podejmować decyzje. Takie poznawcze ograniczenie bywa też wzmacniane przez kulturę. Na przykład w Stanach Zjednoczonych długo preferowano ludzi szybko formułujących osady. Bardzo często okazywało się to jednak zgubne, jeśli opinie były wyrażane publicznie. Zwalniało to bowiem innych od myślenia i prób spojrzenia na problem z innej perspektywy. Dlatego też jednym z ważniejszych zadań lidera jest zachęcanie podwładnych do wyrażania własnych opinii i do niezgadania się z innymi.

Innym czynnikiem przemawiającym za zasadą większości jest obawa przed demotywowaniem podwładnych. Liderzy nie chcą być posądzeni o niedoceniać pracowników. Faktem jest też, że w niektórych sytuacjach zaangażowanie ludzi jest istotniejsze niż podjęcie „słusznej” decyzji (patrz załącznik 1). Nie zawsze jednak. Jak twierdzi Rosalynn Carter: „lider

prowadzi ludzi tam, gdzie chcą iść. Prawdziwie wielki lider prowadzi ludzi, gdzie niekoniecznie chcieliby pójść, ale gdzie z pewnością muszą się znaleźć”. Dlatego też czasami konieczne jest sprzeciwienie się grupie, by nie stracić własnej wiarygodności.

Oszalali od pochlebstw

Poddawanie się opiniom większości nie jest jedyną formą wpływu, jakiej podlegają przywódcy. Czasami podwładni używają bardziej subtelnych sposobów. Większość bardzo szybko uczy się reguły wzajemności: aby sprawić, by ludzie zachowywali się zgodnie z naszymi oczekiwaniem, należy przekonać ich, że jesteśmy tacy sami, jak oni. Pochlebstwa, częste komplementy, zgadzanie się ze zdaniem przełożonego pozwala na bycie zauważonym i nagrodzonym. Liderzy, zgodnie z regułą wzajemności, lubią tych pracowników, którzy okazują im sympatię. Mają też tendencję do częstszego ulegania wpływom takich właśnie osób.

Z drugiej strony, podwładni zgadzając się z przełożonym „kupują”

sobie poczucie bezpieczeństwa w pracy. Do pewnego stopnia mają rację. Nawet „Forbes” poucza: „starać się być miły (...) ludzie są zatrudniani ze względu na cechy osobiste”. Potwierdzają to niedawne badania. Przyjemni, sympatyczni pracownicy są oceniani w firmach o około 5% wyżej niż pozostali.

Każdy lubi komplementy, ale liderzy przejawiający tendencje narcystyczne są szczególnie podatni na pochlebstwa. Najgorsza staje się sytuacja, gdy przywódca naprawdę uwierzy prasie i poczuje, że zasługuje na szczególne przywileje. Przykładem jest chociażby Jack Welch, którego kontrakt emerytalny był szeroko komentowany. Powszechnie stawiano pytanie, czy władzy i autorytetu używał Welch dla dobra organizacji, czy też organizację wykorzystał dla wykreowania siebie.

Innym zagrożeniem dla przywódców zachęcających i nagradzających pochlebstwami jest odcięcie się od złych informacji. Jeśli nawet pojawiają się pracownicy usiłujący przełamać wszechobecny zwyczaj schlebienia, są oni źle postrzegani – tak przez koleżków, jak i przez przełożonego.

Załącznik 1

Współpraca z opozycją

Lider, który automatycznie odrzuca opinie podwładnych, jest równie nierozsądny, jak ten, który bezmyślnie podąża za nimi. Zdarzają się i takie sytuacje, gdy przywódca powinien przychylić się do zdania swoich podwładnych, mimo iż wie, że ich plany (rady) są ewidentnie złe.

Przykładem jest zachowanie szefowej pewnej znanej firmy amerykańskiej. Spotkała się ona z jednomyślnym żądaniem swych pracowników zatrzymania w firmie jednego z menedżerów, mimo iż raport konsultantów zewnętrznych wskazywał go jednoznacznie jako kandydata do zwolnienia. Uważali oni, że menedżer ten został niesłusznie obciążony odpowiedzialnością za problemy jednostki firmy.

Mimo presji ze strony zarządu, szefowa zdecydowała się zatrzymać menedżera w firmie i uważnie go obserwować. Dzięki temu posunięciu zyskała zaufanie i poparcie setek pracowników. Pozwoliło jej to przeprowadzić program restrukturyzacyjny w firmie bez większych problemów, oporu i konfliktów. Pracownicy czuli się niejako jej dłużnikami. W sposób ewidentny zadziałała reguła wzajemności: odpowiadania konkretnym zachowaniem / postawą na zachowanie / na postawę drugiej strony.

Co więcej, po pewnym czasie zyskała już takie zaufanie, że mogła w sposób bezpieczny ewentualnie zwolnić menedżera, ponieważ wszyscy zrozumieliby, że dostał on szansę, której nie wykorzystał.

Aby zacząć walczyć z pochlebstwami, lider musi uświadomić sobie, jak reaguje na komplementy i krytykę, czy podwładni rzeczywiście mają swobodę wyrażania opinii. Pomóc może także mechanizm organizacyjny:

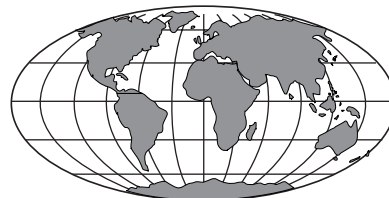
- sposób oceniania pracowników – np. tzw. 360° oceny, kiedy pracownik jest oceniany nie tylko przez przełożonego, ale także przez współpracowników, podwładnych, klientów *etc.*,
- rozbudowany system *coachingu* – w którym menedżerowie pełnią rolę mentorów,
- otwarte kanały komunikacji – zwłaszcza rozbudowana komunikacja pozioma i kanały nieformalne.

Wszystkie te elementy pozwalają ustrzec się syndromu piedestału, kiedy to przywódca sprawuje władzę w sposób niepodzielny i w oderwaniu od rzeczywistości.

Władza u tronu

Mędzy Scyllą jednomyślności podwładnych a Charibdą pochlebstw, część przywódców może starać się dystansować od swoich pracowników. W świecie współczesnych organizacji nie jest to jednak możliwe. Menedżerowie nie posiadają pełni wiedzy o firmie, często są zmuszani do podejmowania szybkich decyzji. Innymi słowy, muszą oni polegać na podwładnych. Z drugiej strony, pracownicy mogą chcieć wykorzystać swój wpływ na przełożonych do realizacji własnych interesów, a nie dla dobra organizacji.

W jaki sposób liderzy mogą walczyć z tym zjawiskiem (patrz załącznik 2). Jednym ze sposobów jest rozpowszechnianie i przestrzeganie podstawowych wartości i wizji organizacji. Tylko wtedy mogą być zupełnie pewni, że pracownicy znają granice swoich kompetencji i działań. Innym sposobem jest dostarczanie dobrych przykładów. Większość podwładnych, zwłaszcza pochlebców, ma tendencję do ko-



Sześć sposobów uniknięcia niepożądanych wpływów

Nie ma prostej recepty na uniknięcie niechcianych wpływów, ale przestrzeganie poniższych rad może pomóc.

- 1. Wizja i wartości powinny być jasne i znajdować się w centrum zainteresowania.** Znacznie łatwiej zejść na manowce, jeśli właściwa ścieżka nie jest dostatecznie dobrze oznaczona.
- 2. Upewnij się, czy ludzie się zgadzają.** Pamiętaj, że większość z nas formułuje opinie zbyt szybko i rezygnuje z nich zbyt wolno – nawet jeśli nie wyraża tych opinii głośno.
- 3. Nagradzaj mówiących prawdę.** Zawsze w grupie znajdują się ludzie, w których słowa można wierzyć; nie boją się bowiem wygłaszać niepopularnych opinii. Takich opinii potrzebuje każdy przywódca.
- 4. Rób, co do Ciebie należy.** Podwładni bardziej zwracają uwagę na to, co przywódca robi, niż na to, co mówi. Zadbaj o dobry klimat, etykę w pracy i jasne warunki do działania dla swoich podwładnych.
- 5. Polegaj na swojej intuicji.** Jeśli sądzisz, że ktoś tobą manipuluje, prawdopodobnie masz rację.
- 6. Deleguj uprawnienia.** Delegowanie uprawnień i scedowanie kontroli na pracowników jest skutecznym narzędziem motywowania. Nie zapominaj jednak, że to ciągle ty ponosisz odpowiedzialność za wykonanie zadań. Jak mówią politycy: ufaj, ale sprawdź.

piowania zachowań lidera. Daje to duże możliwości nie tylko motywowania, ale wręcz manipulowania.

Mimo że kompetencje są świetną podstawą wpływu – im ktoś ma większą wiedzę i doświadczenie, tym skłonniejszy jesteśmy wysłuchiwać jego rad – nie należy pozwolić, aby były jedynym kryterium. Jest wiele prawdy w stwierdzeniu Michaela Blumenthala, szefa Unisys: „kiedy popełniłem najwięcej błędów przy zatrudnianiu pracowników? Kiedy stawiałem inteligencję i energię ponad uczciwość”. Sporym zagrożeniem jest zatem uleganie inteligentnym i nierzetelnym pracownikom, którzy namawiają przywódców do działań nieetycznych.

Nie bez znaczenia jest też instynkt lidera. Znany psycholog, Robert Zajonc uważa, że wszyscy odbieramy informacje w sposób świadomy i nieświadomy, przy czym odczucia pojawiają się jako pierwsze, zanim „zintelektualizujemy” dane zjawisko. Jeśli zatem przywódca ma zmysł obserwacji, umie w sposób intuicyjny wyczuć fałszywość sytuacji.

I wreszcie, nie bez znaczenia jest kontrola. Nie tylko podwładni powinni zwracać uwagę na to, jakie zadania zostają im zlecone. Także przywódca musi kontrolować sposób wykonania poleceń. Delegując uprawnienia, nie deleguje bowiem odpowiedzialności.



Rozumiejąc mechanizm wpływu, menedżerowie mogą doskonalić swoje umiejętności przywódcze. Odpowiednie postępowanie pozwala unikać manipulacji i w pełni korzystać z zalet otwartej komunikacji. Decyzje podejmowane na zasadzie większości, pochlebstwa, izolowanie przywódców od rzeczywistości negatywnie odbijają się nie tylko na organizacji jako całości, ale także na pojedynczych pracownikach.

*Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa*

Krzysztof Fonfara

Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne,
Warszawa 2004

Celem książki jest próba odpowiedzi na pytanie: „Jak skutecznie działać na rynku przedsiębiorstw?”. Specyfika zachowań nabywców instytucjonalnych skłania do przyjęcia marketingu partnerskiego jako podstawy działań rynkowych firmy.

Treścią książki, oprócz analizy rynku przedsiębiorstw, istoty i zakresu marketingu partnerskiego oraz możliwości wykorzystania go w biznesie międzynarodowym, jest proces wdrażania marketingu partnerskiego, ilustrowany licznymi uwagami praktycznymi oraz przykładami wprowadzania tej koncepcji przez wybrane polskie przedsiębiorstwa.

Książka jest kierowana do studentów, słuchaczy studiów podyplomowych oraz praktyków gospodarczych prowadzących działalność na rynku przedsiębiorstw.