

- Igranie z węglem – rozmowa z JANEM MACIEJĄ, kierownikiem Pracowni Monitoringu Przedsiębiorstw Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN 3

Z ARCHIWUM „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

- Déjà vu 8
- Z numeru 6/1926 „PO”
- ✓ W sprawie ujednostajnienia Ustawy Przemysłowej w Polsce – Piotr Drzewiecki 8

100 lat nauki organizacji i zarządzania w Polsce

- Adamiecki nie był sam – Edwin Hauswald – Alojzy Czech 10

- Doktorat honoris causa Uniwersytetu Gdańskiego dla prof. dr. hab. inż. ALFREDA CZERMIŃSKIEGO 15
- Geneza pojęcia „kultura organizacyjna” – Grażyna Aniszewska 17
- Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy – Łukasz Sułkowski 21
- Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – Andrzej Kaleta 24
- Kluczowe cele strategiczne polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym. Wyniki badań – Rafał Drewniak 27

FINANSE

- Operacyjne zastosowania rachunku kosztów działań – Arkadiusz Januszewski 31

MARKETING

- Kształtowanie wizerunku gminy – elementy systemu tożsamości wizualnej – Bożena Gajdzik 35
- Marka produktu a znaki jakości – Piotr Rogala 38

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Psychologia zarządzania zmianą – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 42

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 10 (765) 2003

Rada Programowa

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

Barbara Ołędzka – 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,
Barbara Ołędzka, prof. Janusz
Pyka, Dariusz Teresiński

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Czę-
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 złotówkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr 6812401053111000004430494

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>

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty ulega zmianie.

Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2004 r. wynosi – 18,00 zł (0% VAT).

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

Igranie z węglem

Rozmowa z JANEM MACIEJĄ, kierownikiem Pracowni Monitoringu Przedsiębiorstw Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN

Czy warto jeszcze restrukturyzować górnictwo?

Celem restrukturyzacji górnictwa – podobnie jak innych schyłkowych sektorów – jest, a przynajmniej powinno być uzyskanie konkurencyjności na rynku krajowym, a w warunkach globalnej gospodarki konkurencyjność wewnętrzna jest zwykle jednoznaczna z konkurencyjnością eksportową. Konkurencyjność należy przy tym oceniać nie tylko w porównaniu do węgla importowanego, ale zwłaszcza na tle innych, alternatywnych nośników energii. Jedynym sposobem osiągnięcia tego celu jest redukcja kosztów. Dotychczasowe reformy miały tymczasem na celu wymuszenie podwyżki cen. To się musiało źle skończyć. A zatem, krótka odpowiedź brzmi: jeszcze warto, ale to jest dosłownie ostatni dzwonek. Już niedługo dojdziemy bowiem do sytuacji, w której niezależnie od metod restrukturyzacji, jakie dałoby się przyjąć – będzie to operacja trwale nieopłacalna.

W jaki sposób zatem można – jeszcze – uratować górnictwo?

Po pierwsze, należy oddzielić to, co w górnictwie dobre, od tego, co jest złe. Nierentowne kopalnie trzeba zamykać, a nie subsydiować. U nas natomiast zrobiono rzecz dokładnie odwrotną: połączono kopalnie dobre ze złymi w jednym wielkim molochu, w którym rachunek ekonomiczny jest z definicji niemożliwy. Dobre kopalnie w takim układzie nie mają żadnej motywacji do polepszania swoich wyników, bo i tak to, co wypracują, idzie na wspomaganie gorszych, a złe także nie mają motywacji, bo wiedzą, że ktoś im zawsze pomoże.

Najlepszym sposobem separacji dobrego od złego jest prywatyzacja. Nie żadne tam decyzje rozmaitych komitetów. Prywatyzacja tym się różni od decyzji politycznych (nawet przy założeniu maksymalnie dobrej woli czynnika decydującego, a to założenie rzadko kiedy jest prawdziwe), że prywatne podmioty będą ponosić koszty działania przejętych kopalń, a urzędnicy – nie. Sprzedać prywatnemu nabywcy należy te kopalnie, które on sam sobie wybierze. „Prywatyzacja wspomaganą”, polegająca na tym, że się wskaże prywatnemu nabywcy te kopalnie, które mogą (lub muszą) być kupione, nie przyniesie oczekiwanych skutków. W ten sposób nawet prywatnego właściciela można zmusić do popełniania błędów, bo jak już dostanie to, czego nie chciał, to w warunkach silnej presji związków zawodowych będzie miał właściwie związane ręce.

Ten mechanizm widać bardzo dobrze w sektorze energetycznym: są firmy, które chcą kupić elektrownie, ale razem z kopalniami. Tylko że nabywcy chcą



Fot. Andrzej Cynka „Parkiet”

kupić kilka dobrych kopalń, a rząd mówi: nie, musicie kupić całą Kompanię Węglową. W ten sposób absurdalna struktura, której podstawową wadą jest konstrukcja, a nie osoba właściciela, zostałaby utrwalona, z katastrofalnym skutkiem dla przyszłości całej branży. Sprzedaż całej Kompanii oznaczałaby zastąpienie monopolu państwowego – prywatnym, ze wszystkimi negatywnymi skutkami tej operacji, zwłaszcza dla efektywności.

Ogromną zaletą (właściwie przeprowadzonej) prywatyzacji jest także zastrzyk inwestycyjny. Państwo we górnictwo, nawet gdyby mu umorzyć wszystkie długi i wpompować w nie kolejne dziesiątki miliardów złotych – nie będzie się modernizować, ponieważ trwale nierentowne kopalnie są w stanie bezużytecznie skonsumować dowolnie duże środki finansowe. Tymczasem prywatny właściciel, jak już sobie kupi kilka kopalń, to będzie w nie inwestował. A jak powszechnie wiadomo, inwestowanie w dobry biznes przynosi zyski.

Polskie górnictwo jest zacofane i wymaga bardzo głębokiej przebudowy technologicznej. Od bardzo wielu lat większość pieniędzy idzie na podtrzymanie wydobycia, a nie ma żadnych nakładów unowocześniających metody pracy kopalń, czy pozwalających obniżyć koszty.

Dopiero sensownie przeprowadzona prywatyzacja może doprowadzić do zasadniczej obniżki kosztów wy-

dobycia węgla. W kopalni „Sobieski”, należącej do Południowego Koncernu Energetycznego udało się obniżyć koszt wydobywania tony węgla o połowę w stosunku do średniej krajowej. A „Sobieski” ma jedne z gorszych warunków naturalnych.

Obniżka kosztów pozwoliłaby tym sprywatyzowanym kopalniom płacić podatki oraz ponosić opłaty za niszczenie środowiska naturalnego. Górnicy w nich pracujący zarabialiby coraz więcej i coraz więcej mogliby wydawać, tworząc w ten sposób nowe miejsca pracy poza górnictwem.

To brzmi jak piękna liberalna bajka. Na Śląsku chyba nikt w to nie wierzy.

Ekonomia nie jest, podobnie jak np. arytmetyka, kwestią wiary, tylko dziedziną wiedzy. W górnictwo wpompowano dotychczas ponad 40 mld zł, jego zadłużenie sięga 25 mld, a kosztów zniszczonego środowiska naturalnego nikt nawet nie umie policzyć. Gdyby te pieniądze zainwestować w cokolwiek innego, byłby z tej inwestycji znaczny zysk. A tak – 65 mld zł poszło z dymem, tymczasem na Śląsku mamy duże i rosnące bezrobocie, niezadowolone społeczeństwo i perspektywę wydania kolejnych 6 mld zł. A do każdej tony eksportowanego węgla podatek dopłaca 50 zł. Po to, żeby kupujący polski węgiel obywateli innych krajów nie musieli schodzić pod ziemię.

Ale wracajmy do głównego nurtu naszej opowieści. Węgiel konkurencyjny wobec innych nośników energii powoduje, że nie opłaca się inwestować w alternatywne metody wytwarzania energii.

Ekolodzy bardzo nie lubią takich stwierdzeń.

Gdyby ekolodzy umieli liczyć, to może ich oburzenie byłoby nieco mniejsze. Ja osobiście nie mam nic przeciwko energii słonecznej, wiatrowej, czy pochodzącej z upraw wierzby. Tyle tylko, że ta energia jest droga. Korzystanie ze źródeł energii droższych, zamiast z tańszych, zawsze i wszędzie oznacza stratę, a nie zysk. Stratę – dla firm, a dla kraju – spadek konkurencyjności gospodarki. Węgiel kamienny można zamieniać na energię na wiele różnych sposobów. Nowoczesne technologie pozwalają robić to w warunkach niskiej szkodliwości dla środowiska naturalnego. Ale jeśli węgiel jest drogi, wówczas zaczyna się opłacać przechodzenie na inne nośniki. Polskie elektrownie szczytowe nie z powodów ekologicznych przeszły na spalanie gazu, tylko dlatego, że wymusił to na nich drogi węgiel. Ekonomia jest bowiem nieubłagana: każdy, kto zamiast obniżyć koszty, dąży do podwyższenia cen, zostanie w końcu pokonany przez konkurencję. Energooszczędne budownictwo to także efekt drogiego węgla. Oczywiście ja się prywatnie cieszę z tego, że nowo zbudowany wolno stojący dom ogrzewam dziś gazem za połowę tych pieniędzy, które płaciłem kiedyś za centralne ogrzewanie w pięć razy mniejszym mieszkaniu w bloku. Ale górnicy nie mają powodów do radości, bo w dziedzinie ogrzewania domów węgiel jest już w nieodwołalnym odwrocie. To i tak by kiedyś nastąpiło, ale może za 10 lat, a w tym

czasie można byłoby reformować górnictwo nieco mniej nerwowo. To już nie są żarty. Dla przykładu, wyraźny spadek cen ropy na świecie (nie tak znowu nieprawdopodobny, jeśli udałoby się ustabilizować sytuację na Bliskim Wschodzie) może spowodować nieodwołalne fiasko wszelkich działań restrukturyzacyjnych w polskim sektorze węglowym. Bo nie wierzę, żeby jakikolwiek minister gospodarki znalazł nagle np. 10 mld zł rocznie na dotacje dla Śląska (najnowszy program zakłada wydatki rzędu 6 mld zł przez trzy lata, a w tym 1/3 to są pieniądze z Banku Światowego).

Węgiel tani, to znaczy wydobywany w optymalny technologiczny i ekonomiczny sposób, mógłby być z powodzeniem sprzedawany za granicę, w promieniu do 600 km od Śląska. To oznacza przede wszystkim eksport do Niemiec. Ale eksport ma sens, jeśli się na nim zarabia. Jeśli natomiast ma to być metoda na opróżnienie kieszeni polskiego podatnika, żeby ogrzać podatnika niemieckiego – trudno mi znaleźć dyplomatyczne określenie na taki proceder. Węgiel kamienny spławiany pod prąd Renem z Hamburga jest tańszy niż nasze obecne koszty wydobywania, ale byłby droższy od polskiego węgla wydobywanego w sensowny sposób. Ten eksport pozwoliłby prawdopodobnie zwiększyć wydobycie (i zyskowną sprzedaż!) do poziomu powyżej 100 mln ton rocznie. Oczywiście przy znacznie niższych cenach – dziś w Polsce węgiel na placu potrafi kosztować 450 zł za tonę! A wzrost wolumenu sprzedaży oznaczałby, że górnictwo mogłoby istotnie ograniczyć zwolnienia. Zwolnienia i tak byłyby konieczne: warto pamiętać, że polski górnik wydobywa mniej niż tysiąc ton węgla rocznie, podczas gdy jego angielscy koledzy wydobywają 4,5 tysiąca ton.

Kosztom ogromnych wydatków z budżetu zafundowaliśmy sobie, w ramach dotychczasowych reform, bardzo wiele problemów, których można było uniknąć, przy okazji – zarabiając pieniądze na sprzedaży kopalń.

A jakie byłyby losy kopalń, które nie znalazłyby nabywców?

Takie same jak obecnie. Dzisiaj te kopalnie generują straty i ciągną cały sektor w przepaść. Gdyby wiedziały, że tylko same mogą się uratować, to prawdopodobnie część z nich okazałaby się nagle rentowna lub dobrze rokująca. A tak może się okazać, że ministerstwo razem z Kompanią Węglową zdecydują o zamknięciu kopalni, która w innych warunkach byłaby do uratowania. Tego się jednak nigdy nie dowiemy, bo nie dano jej szansy sprawdzenia się na normalnym wolnym rynku.

Ludzie (bynajmniej nie tylko górnicy, a przede wszystkim dziennikarze) mają tendencję do pochylania się z troską nad tymi, którym źle się dzieje, zapominając, że rozwój polega na wspieraniu tego, co dobre i odrzucaniu tego, co złe. Alternatywny model zakładałby, że zamiast zamykać fabryki przynoszące straty, będziemy zamykać te, które przynoszą zyski – tylko skąd wówczas weźmiemy pieniądze na wspieranie nieefektywnych?

Czyli górnicy mają rację, sprzeciwiając się zamykaniu kopalń, według nie do końca jasnych kryteriów?

Nie mają racji, bo w dzisiejszej sytuacji (przez to rozumiem taki, a nie inny model prowadzenia reform), trzeba zamykać kopalnie, a ich wyboru trzeba dokonywać metodą arbitralnych decyzji.

W modelu, który staram się prezentować (i który jest znany obecnemu rządowi, a był przedstawiany i poprzednim), znacznie mniejsze środki pozwoliłyby osiągnąć o wiele bardziej ambitne cele. Należałoby jednak, zamiast stosować podejście sektorowe, podejść do problemów regionalnie. Na Śląsku mieszkają nie tylko górnicy. Oni dostawali po 50 tys. zł, nawet tacy, którzy nigdy w życiu nie byli pod ziemią, a inżynier chemik z 30-letnim doświadczeniem i kilkoma patentami jest bez pracy i bez prawa do zasiłku, bo miał nieszczęście pracować w zakładzie ciężkiej syntezy chemicznej. A mieszkają drzwi w drzwi. Niewielka część pieniędzy utopionych w dotychczasowych reformach i wsparciu dla górnictwa, wykorzystana na sensowne działania regionalne, przy wsparciu samorządów, uczyniłaby ze Śląska krainę mlekiem i miodem płynącą.

Należało zainwestować w rozwój edukacji, wzmocnić Uniwersytet Śląski i Politechnikę Gliwicką, przebudować szkolnictwo zawodowe, zamiast kupować głosy nauczycieli, od lat produkujących kolejne roczniki bezrobotnych w górniczych szkołach zawodowych. Jest na Śląsku spora grupa osób, którym nie można pomóc. To są tacy górnicy (i nie tylko), którzy nie są sobie w stanie wyobrazić jakiegokolwiek życia poza kopalnią. Jednak rozwiązaniem tego problemu nie jest dożywotnie finansowanie im takiego świata, do jakiego się przyzwyczaili – bo nas, reszty obywateli, na to po prostu nie stać. Jedyne co można i należy dać tym ludziom, to jest nadzieja na lepszą przyszłość dla ich dzieci. To wcale nie jest mało. Górnik widzący, że jego dzieci mają pracę i szanse rozwoju, mógłby się łatwiej pogodzić z losem. Tymczasem dziś wszystko zmierza ku temu, żeby między innymi kosztem szans młodego pokolenia, przedłużyć o kilka lat agonię kilku kopalń, w sytuacji, gdy na dodatek może to doprowadzić do zapaści całego sektora.

Źle zrealizowany projekt odpraw górniczych ma swoje konsekwencje. Ludzie na Śląsku widzą, co stało się z tymi, którzy wzięli odprawy: część sobie radzi, ale sporo jest takich, którzy pieniądze przejedli i teraz nie mają ani pieniędzy, ani pracy. To wywołuje obawy i brak wiary w kolejne obietnice rządu. Górnicy wolą mieć pracę, choć już nie tak jak kiedyś płatną, ale (w ich mniemaniu) pewniejszą, niż rządowe gruszki na wierzbie. Pole do racjonalnego dialogu niebezpiecznie się kurczy, a szanse spełnienia się czarnego scenariusza są coraz większe.

Czy była szansa lepszego przeprowadzenia tej operacji?

Oczywiście, że była, choć trzeba oddać sprawiedliwość rządowi Jerzego Buzka: pokojowe obniżenie za-

trudnienia w górnictwie o ponad 60% to był wyczyn na skalę światową. Z kopalń odeszło wówczas 180 tys. ludzi, z tego tylko 1/10 z przyczyn naturalnych, a reszta w wyniku działań restrukturyzacyjnych. I działa się to w warunkach całkowitego spokoju społecznego. Obecny rząd po dwóch latach bezczynności zabrał się za likwidację czterech kopalń, co ma zmniejszyć zatrudnienie w całym sektorze o mniej niż 5%, a proces ten ma być rozłożony na trzy lata, licząc od dziś. O ile w ogóle się rozpocznie, bo nastroje na Śląsku nie są dziś sprzyjające, a im bliżej wyborów, tym i determinacja rządu będzie mniejsza.

Ale odprawy górnicze można było i należało zagospodarować inaczej. Dawanie ludziom do ręki pieniędzy jest rozwiązaniem prawie najgorszym z możliwych (gorsze jest tylko pozostawianie pieniędzy w gestii urzędników). To się robi tak: ogłasza się przetarg dla instytucji finansowych na zarządzanie pulą pieniędzy przeznaczoną na odprawy. Tych pieniędzy nie mogą dostać do ręki ani górnicy, ani kopalnie, ani związki zawodowe, tylko bank. Następnie ten bank udziela z powierzonych mu pieniędzy pożyczek uprawnionym osobom – albo samym górnikom, którzy mieliby pomysły na własny biznes, albo (co bardziej prawdopodobne) przedsiębiorcom, którzy chcieliby stworzyć dla górników miejsca pracy.

Podam prosty przykład. Teściowa górnika ma sklepik. Ale nie ma samochodu dostawczego, ani nawet prawa jazdy. Za 50 tys. mogłaby kupić samochód i zatrudnić zięcia, żeby był zaopatrzeniowcem. A za 100 tys. mogłaby powiększyć sklep, rozszerzyć asortyment i zatrudnić dwóch dodatkowych ludzi. A po np. dwóch latach funkcjonowania tego sklepu w uzgodnionej postaci kredyt byłby umarzany. Tak działa normalny bank, kiedy postawi się przed nim dobrze zdefiniowane zadanie. Natomiast kopalnia działająca w ten sposób nie potrafi i nie ma w tym nic dziwnego, że połowa pieniędzy przeznaczonych na odprawy – z punktu widzenia trwałej reorientacji zawodowej górników – została zmarnowana.

Dlaczego dotychczasowe reformy się nie udały?

Podobnie jak lekarz nie zrestrukturyzuje służby zdrowia, a nauczyciel szkolnictwa, tak i górnicy nie zrestrukturyzują Śląska. Do tego potrzeba ludzi potrafiących patrzeć na sektor z perspektywy jego roli w całej gospodarce. Jeśli ktoś uważa, że najważniejsze jest samo istnienie kopalń, to zawsze będzie dla nich poszukiwał finansowania tam, gdzie to jest najłatwiejsze, czyli w kieszeni podatnika.

A zaczęło się to wszystko w 1993 r. Jak każda zmiana w górnictwie, tak i ta miała przede wszystkim podtekst polityczny. Rząd Hanny Suchockiej utworzył sześć spółek i jeden koncern. Koncern, wbrew swojej nazwie miał strukturę względnie luźną: nie było tam bieżących przepływów finansowych między kopalniami. I choć warunki geologiczne miał najgorsze, to wyniki finansowe osiągał najlepsze. Celem tych zmian nie było jednak bynajmniej obniżenie kosztów wydobycia, tylko działanie określane w teorii ekonomii jako

poszukiwanie renty – w tym wypadku renty monopolowej. Doszło więc do – wspieranej przez państwo – zmowy kartelowej, w celu uzyskania wyższej ceny na rynku. Liczono na to, że wyższe ceny pozwolą ograniczyć zwolnienia, a może nawet podnieść zatrudnienie (albo pensje). Tak jakby wykonywanie w dwie osoby tego, co można zrobić w pojedynkę, miało być drogą do dobrobytu. Zmowa cenowa dokonała się ostatecznie w rok później, już za rządów SLD (*notabene* Suchocką obalił m.in. Alojzy Pietrzyk, a jakże, górnik ze Śląska). Ceny węgla podskoczyły o 44,8%. A w chwilę potem płace wzrosły o 51,1%. Rentowność więc znowu spadła. Próbowano ją ratować, naciskając na dalsze podwyżki cen. Wszystkie te zabawy doprowadziły do drastycznego spadku eksportu, który następnie próbowano odbudowywać poprzez subsydiowanie cen. W takich warunkach technologie dotyczące alternatywnych źródeł energii, które dotychczas trzymane były w szufladach, zaczęły budzić coraz większe zainteresowanie energetyków, budowlanców, ekologów i ekonomistów. Efektywność energetyczna nie bierze się jednak z powietrza i woli politycznej, tylko z inwestycji. Wydano więc miliardy złotych na to, żeby zużywać mniej węgla i kolejne dziesiątki miliardów na to, żeby górnicy nie odczuli pogorszenia swojej sytuacji. I tak to się kręci do dzisiaj. Co potwierdza ludową mądrość, że większość nieszczęść jest z głupoty ludzkiej i egoizmu, a nie z dopustu bożego.

Cztery lata rządów SLD i PSL były okresem, kiedy na Śląsku nic się nie działo – poza najdłuższą i najdroższą na świecie kampanią do Senatu ministra Markowskiego, który obiecywał, że nikt z górników nie straci pracy. Takie obietnice to może składać Bill Gates, choć i jemu bym nie wierzył, gdybym pracował w kopalni. A górnicy – nie wiadomo, uwierzyli czy nie, ale w następnych wyborach na Śląsku najwięcej głosów dostał Leszek Balcerowicz.

Niedługo potem odbyło się spotkanie koalicji AWS-UW, w trakcie którego o mało nie doszło do jej rozpadu już na samym wstępie. Poszło mianowicie o to, żeby – skoro podstawową drogą restrukturyzacji jest prywatyzacja – nazwać Państwową Agencję Restrukturyzacji Górnictwa Węgla Kamiennego Agencją Prywatyzacji i Restrukturyzacji. Koalicję udało się uratować, bo Balcerowicz ustąpił i Unia Wolności już się potem do górnictwa raczej nie wtrącała. Restrukturyzacja ograniczyła się do (spektakularnego – to prawda) zmniejszenia zatrudnienia, ale bez prywatyzacji. I AWS przegrała wybory.

Od samego początku interesy polityczne osób decydujących o ewentualnych reformach górnictwa są sprzeczne z długofalowym interesem tego sektora. Decydenci uważają Śląsk za maszynkę do głosowania w najbliższych wyborach. I doświadczenie trzech kolejnych kadencji niczego ich nie nauczyło. A to dlatego, że na Śląsku „grupa trzymająca władzę” nie zmienia się od bardzo wielu lat. W jej skład wchodzi lokalni działacze związków zawodowych oraz byli członkowie Komisji Węglowej w katowickim Komitecie Wojewódzkim PZPR. Są to więc ludzie, którzy kiedyś stali po różnych stronach barykady, ale z czasem przekonali się, że jednak jest im po drodze i „zapomniawszy dawne szkody” postanowili nie dopuszczać do zmian,

które mogłyby uszczuplić ich władzę. Do tego dochodzą funkcjonariusze byłej Wspólnoty Węgla Kamiennego i siedmiu Przedsiębiorstw Eksploatacji Węgla. Ci ludzie wzajemnie się popierają i nie dadzą sobie zrobić krzywdy. Obsadzają wszystkie najważniejsze stanowiska na Śląsku i wytrwale oraz skutecznie lobbują w Warszawie. A przychodzi im to tym łatwiej, im mniejsza jest determinacja rządu.

Tutaj nie od rzeczy jest przypomnieć, czym się różnią polskie kopalnie od brytyjskich, z którymi wojowała Margaret Thatcher. Otóż brytyjskie kopalnie były porozrzucane po kraju i najczęściej mieściły się na pustkowiu, czy też w obszarach wiejskich. Strajk takiej kopalni był większym problemem dla związków zawodowych, niż dla rządu, a uciążliwość dla gospodarki i pozostałych obywateli była zupełnie minimalna. Tymczasem Śląsk to jest takie nagromadzenie interesów ekonomicznych państwa, że długotrwały strajk generalny połączony z blokadą byłby tam katastrofalny w skutkach. Mając tego świadomość, działacze związkowi, a jest ich kilkudziesięciu w każdej kopalni, nie chcą dopuścić do żadnych zmian, które mogłyby rozbić solidarność górników. Strajki w Polsce wybuchają w zakładach państwowych lub takich, gdzie państwo popełniło ewidentne (i często niebezinteresowne) błędy przy prywatyzacji. W całych branżach objętych dokończoną prywatyzacją i w sektorze od początku prywatnym strajków nie ma prawie wcale. Ale tam związki zawodowe zajmują się sprawami pracowniczymi, a nie polityką. I tam nie ma kilkunastu związków, a każdy z kilkoma etatami – w jednej fabryce.

Czy zatem nie ma ratunku i górnictwo musi upaść?

Wciąż jeszcze jest cień szansy. Najpierw strona techniczna całego zagadnienia. Kompanię Węglową trzeba postawić w stan upadłości. Wówczas bez żadnego targowania się z Unią o zasady pomocy publicznej, całość długów (których górnictwo i tak nigdy nie spłaci) zostanie spisana na straty. Syndyk będzie mógł sprzedać kopalnie nabywcom elektrowni, a resztą będzie zarządzał tak, jak się da. A jak się nie da, to je zamknie, bo nie będzie miał z czego finansować ich dalszego funkcjonowania. Wbrew pozorom zainteresowanie potencjalnych nabywców nie ogranicza się do trzech czy czterech najlepszych kopalń – po prostu w obecnym stanie nabywcy się nie ujawniają, bo nie mają z kim i o czym rozmawiać. W mojej i nie tylko mojej ocenie – nabywców znalazłaby znacznie ponad połowa kopalń. Bierze się to stąd, że ten, kto sprywatyzuje pierwszą kopalnię, będzie „na widelcu” i wszyscy mu będą patrzyli na ręce, chcąc się doszukać wyzysku, grabieży majątku narodowego etc. Taka jedna prywatna kopalnia na „państwowym” Śląsku będzie też podlegała wielkiemu ciśnieniu politycznemu. Strajk w pozostałych kopalniach może ją pozbawić np. możliwości sprzedaży węgla, jeśli zablokowana zostanie kolej, a to jest bardzo łatwe. Natomiast po ogłoszeniu upadłości całej Kompanii, inwestor zjawi się w aurze wybawcy i nie będzie ponosił większego ryzyka niż zwykle – ekonomiczne. To dzięki niemu po-

szczególne kopalnie będą się wydobywać z „czeluści”, jaką będzie stanowić stan upadłości i za to taki inwestor będzie lubiany.

Ale minister, który odważy się ogłosić bankructwo górnictwa węgla kamiennego zapewne nie będzie lubiany na Śląsku.

A co powiedzą Ślązacy – i nie tylko oni – o premierce, który dopuści do niekontrolowanej katastrofy całego sektora? Przecież kryzys budżetowy związany z ewentualnym przekroczeniem konstytucyjnej bariery deficytu i skokowe równoważenie finansów publicznych oznaczać będzie natychmiastowy upadek całego sektora państwowego. Dziś można to jeszcze zrobić w sposób w miarę komfortowy. A inne też będą warunki sprzedaży kopalń, które rząd w cywilizowany sposób postawi w stan upadłości, niż gdyby przyszło je sprzedawać w stanie wyższej konieczności. Dziś możemy za kopalnie dostać ok. 5–6 mld zł. Za rok-dwa będziemy je być może sprzedawać na licytacji, zaczynając od ceny wywoławczej 1 złoty. Za pieniądze ze sprzedaży – dziś – dobrych kopalń, moglibyśmy zamykać te, na które nie znajdują się chętni. Jeśli to wszystko się nagle zawali – zamykać będziemy bez żadnych osłon i odpraw.

Na takie cywilizowane rozwiązanie zgodziłaby się także Unia Europejska, która jest zainteresowana regionalną samowystarczalnością energetyczną. Bank Światowy, EBOR, a nawet banki komercyjne chętnie wsparłyby taką restrukturyzację, bo pożyczalyby pieniądze prywatnym podmiotom. Trzeba się tylko szybko zdecydować i przeprowadzić ten manewr w ciągu kilku najbliższych miesięcy, bo potem może już być za późno.

Dlaczego Unia mogłaby być zainteresowana istnieniem takiego ośrodka energetycznego?

Bo każde lokalne źródło energii – o ile jest ekonomicznie opłacalne – jest też opłacalne politycznie. To jest ograniczenie zależności od rosyjskiego gazu i arabskiej ropy. To jest utrwalenie lokalnej kultury i budowa regionalnych więzi gospodarczych. To jest wreszcie szansa na uniknięcie poważnych napięć społecznych. Francuski model energetyczny, który wydawał się dotychczas bardzo atrakcyjny, po dokładnej analizie wydaje się już mniej obiecujący. Pierwsza wątpliwość, jaka się tu nasuwa, jest następująca: skoro jest to taki znakomity biznes – dlaczego wciąż jest to sektor państwowy, dlaczego się go nie prywatyzuje? Otóż dopóki elektrownie atomowe są państwowe, utylizacja odpadów odbywa się w sektorze wojskowym i koszty tego procesu (wywożenie pod eskortą pociągami do Niemiec i składowanie tam w sztolniach) odbywa się na koszt podatnika, który nie może się tych pieniędzy w łatwy sposób doszukać w budżecie armii. Prywatna elektrownia musiałaby przeprowadzić utylizację na komercyjnych warunkach, a to postawiłoby pod znakiem zapytania sens ekonomiczny całego przedsięwzięcia. Okazuje się, że wciąż jeszcze energetyka oparta na węglu – tam gdzie ten węgiel jest – jest najtańsza.

Czy nie grozi nam import węgla, np. z Ukrainy?

Ukraina została tak niemiłosiernie wyeksploatowana przez ZSRR, że obecnie nie jest już zagrożeniem, a i koszty ludzkie wydobycia węgla są tam zupełnie niewyobrażalne. U nas duża katastrofa w górnictwie to jest kilku zasypanych, a na Ukrainie – powyżej setki. Realną konkurencją może być natomiast węgiel rosyjski, bo tam rachunek kosztów jest jeszcze zupełnie oderwany od realiów i nikt nie liczy kosztów transportu. Z drugiej jednak strony złoża obecnie eksploatowane są już mało rozwojowe, a uruchomienie nowych wymaga technologii i inwestycji, o jakich trudno dziś nawet myśleć. Próby eksploatacji złóż na dalekiej Północy czasami kończyły się w ten sposób, że kopalnia zniknęła z powierzchni ziemi, bo wieczna zmarzlina po rozgrzaniu zamieniała się w bagno, które pochłaniało całą instalację. W realnej perspektywie dla Śląska nie ma zagrożenia – nigdzie poza samym Śląskiem i Warszawą.

A co z węglem wydobywanym metodą odkrywkową w Australii?

Sam węgiel jest tani, ale opłaty za korzystanie ze środowiska naturalnego powodują, że po doliczeniu transportu do Szczecina jest on tylko minimalnie tańszy od węgla ze Śląska. A u nas wielcy odbiorcy węgla są ulokowani na południu. I tutaj dochodzimy do kwestii PKP i jej zbawiennego wpływu na losy górnictwa.

Ok. 30 śląskich kopalń mogłoby wydobywać do 100 mln ton węgla rocznie przy cenie nie przekraczającej 20 dolarów za tonę (taką cenę osiąga dziś „Sobieski”). Natomiast nasza kolej liczy sobie za przewiezienie 1 tony węgla na odległość 500 km (ze Śląska na wybrzeże lub w drugą stronę) – 12 dolarów, a jeśli do tego dochodzi składowanie, bo akurat statek nie czeka przy nabrzeżu, to z tego się robi 15 dolarów. Czyli 75% realnej ceny wydobycia. Dla porównania, kolej amerykańska wozi tonę węgla na odległość 500 km za 5 dolarów. A ponieważ cena australijskiego, czy innego węgla *loco* Szczecin jest na poziomie 30 dolarów, to dopóki nie sprywatyzujemy kolei, nikomu nie będzie się opłacało palić w elektrowniach i hutach na południu Polski węglem z antypodów.

Ile miejsc pracy można by stworzyć w Polsce za pieniądze wpompowane dotychczas w górnictwo?

Biorąc pod uwagę łączny poziom dotychczasowych dotacji i bieżącego zadłużenia – na pewno wielokrotnie więcej niż było kiedykolwiek miejsc pracy w górnictwie (na początku procesu restrukturyzacji było ich ponad 400 tys.). Dziś mamy ok. 140 tys. górników, co daje koszt jednego miejsca pracy w górnictwie na poziomie pół miliona złotych. To są bardzo kosztowne zabawy.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Déjà vu

W debacie nad wykuwaną obecnie ustawą o wolności gospodarczej nie powinno zabraknąć głosu teoretyków oraz praktyków organizacji i kierownictwa. Żeby zachęcić jak najszersze grono P.T. Czytelników do udziału w tej debacie, redakcja pozwala sobie przywołać opinię, jaką w wielce podobnej materii, lat temu 76, wyraził na łamach „Przeglądu Organizacji” (nr 6/1926) Instytut Naukowej Organizacji. Wydaje się, że po kosmetycznych zgoła korektach można by tę opinię powtórzyć A.D. MMIII.

Redakcja

PRZEGLĄD ORGANIZACJI

MIESIĘCZNIK POŚWIĘCONY SPRAWOM ORGANIZACJI I ADMINISTRACJI ŻYCIA GOSPODARCZEGO
ORGAN INSTYTUTU NAUKOWEJ ORGANIZACJI

ROK I.

WARSZAWA, WRZESIEŃ 1926.

Nr 6

W SPRAWIE UJEDNOSTAJNIENIA USTAWY PRZEMYSŁOWEJ W POLSCE

W DNIU 14 września b. r. odbyła się w Ministerstwie Przemysłu i Handlu pod przewodnictwem p. Ministra Przemysłu i Handlu narada, mająca na celu wysłuchanie sfer przemysłowych, handlowych i rzemieślniczych w sprawie projektowanej ustawy przemysłowej, którą zamierza Rząd wydać na zasadzie pełnomocnictwa Sejmu.

Ustawa ma na celu ujednostajnienie w Polsce prawodawstwa, dotyczącego przemysłu, handlu i rzemiosł.

Na naradzie tej przedstawiciele przemysłu i handlu wypowiedzieli się za dostosowaniem ustawy do wolności przemysłowej, która obecnie jest podstawą życia gospodarczego znakomitej większości państw kulturalnych i która też ma miejsce do dziś dnia na terytorjum b. Królestwa Polskiego (od 1807 r.) i b. zaboru niemieckiego; przedstawiciele zaś rzemiosł domagali się uzależnienia prawa wykonywania rzemiosła od stwierdzonego przez władze zawodowego

uzdolnienia, wzorując się w tym względzie na przykładach, stosowanych dotychczas jedynie w b. dzielnicy austriackiej. Jednocześnie sfery rzemieślnicze wypowiedziały się przeciw instytucji wolnych cechów, które mają także miejsce w b. Królestwie Polskiem.

Instytut Naukowej Organizacji, powołany też do wypowiedzenia swej opinii, zajął na powyższej naradzie stanowisko niżej wymienione, zaznaczając przedewszystkiem, iż nie reprezentuje on żadnych interesów poszczególnych ugrupowań, natomiast reprezentuje dążność poprawy organizacji Państwa Polskiego i jego życia gospodarczego przez wprowadzenie w Polsce najlepszych wypróbowanych systemów i metod, mogących zapewnić dobrobyt całej ludności.

W tym celu Instytut Naukowej Organizacji utrzymuje ścisły kontakt z przodującymi w świecie pionierami organizacji i śledzi za postępem gospodarczym kulturalnych państw.

W przeciwieństwie do tych odłamów życia gospodarczego, które bronią przede wszystkim swych interesów, Instytut Naukowej Organizacji stoi na stanowisku dobra ogólnego. Opinia jego winna więc pokrywać się z opinią Rządu, będącego emanacją i obrońcą interesów całego społeczeństwa, a nie poszczególnych jego grup.

Instytut Naukowej Organizacji przede wszystkim stwierdza, iż żywy rozwój życia gospodarczego może mieć miejsce jedynie w atmosferze wolności przemysłowej. Dowody dobroczynnych skutków, osiągniętych przy wolności przemysłowej, daje historia i pomyślny stan gospodarczy wielu narodów. Jeżeli dotychczas w nielicznych państwach i krajach (Austria i Małopolska) istnieją jeszcze pozostałości praktyk średniowiecznych, niezgodnych z wolnością przemysłową, to fakty te wcale nie są dowodem przeciw pożytkowi, płynącemu z wolności przemysłowej, lecz są dowodem, iż ustawodawstwo gospodarcze tych państw opóźnia się i nie kroczy równoległe z ogólnym postępowaniem.

W chwili dzisiejszej, gdy w zjednoczonej Polsce stoimy przed zagadnieniem wprowadzenia jednolitego ustawodawstwa przemysłowego, za ogólnie obowiązujące przyjąć należy tylko te ustawy, które odpowiadają współczesnym prądom powszechnie uznanym za dobroczynne, a odrzucić należy te, które są przeżytkiem.

Rozstrzygnięcie inne byłoby cofnięciem wstecz i nie tylko nie przyczyniłoby się do rozwoju życia gospodarczego na ziemiach polskich, ale raczej stłumiłoby go.

Instytut Naukowej Organizacji widzi w rozważanej ustawie chęć rozszerzenia na całą Polskę wielu praktyk, stosowanych tylko w Austrii, a nie odpowiadających współczesnym prądom i niezgodnych nawet z zasadami Konstytucji polskiej, która w artykule 101 głosi, że każdy obywatel ma wolność wyboru zajęcia i zarobkowania.

Współczesne ograniczenie wolności przemysłowej może mieć miejsce jedynie w obronie interesu państwowego, bezpieczeństwa publicznego i zdrowia ludności i to w sposób ustawami przepisany, bez możliwości stosowania jakichkolwiek dowolności administracji. Tymczasem ustawa uzależnia samoistne wykonywanie rzemiosła od wykazania przed władzą

przemysłową posiadania zawodowego uzdolnienia, choć nie wymaga tego ani interes państwowy, ani bezpieczeństwo publiczne lub zdrowie ludności.

Wolna konkurencja zawodowa jest jedynym czynnikiem regulowania uzdolnienia rzemieślników. Nie powinno więc być pozostawiane władzom administracyjnym lub korporacjom rzemieślniczym decydowanie o możliwości wykonywania rzemiosła.

Obywatel, który na własny rachunek stwarza warsztat pracy, stanowi w Polsce czynnik niezmiernie pożądanym i dobroczynny. Inicjatywa ta spotykać na być winna z poparciem władz, a formalności związane z otwarciem nowego warsztatu pracy należy doprowadzić do minimum, aby otwierający nowy warsztat pracy nie spotykał ku temu żadnych trudności ze strony administracji i jej biurokratycznej procedury.

Z powyższych względów Instytut Naukowej Organizacji wypowiada się:

Przeciw zatwierdzeniu projektów zakładów przemysłowych przez władze, co stwarzałoby także niepożądane dla Państwa prawa nabyte, mogące utrudniać w następstwie wprowadzanie pożądanym ulepszeń. Przedsiębiorstwo bowiem w przeciwstawieniu do budynku mieszkalnego, przeznaczonego na czas dłuższy – podlega ciągłej ewolucji i konieczności dostosowywania się do nowych warunków. Zakłady przemysłowe powinny odpowiadać, pod groźbą odpowiedzialności ustawowej, przepisom obowiązującym i być rejestrowane przez władze.

Ustawa nie powinna krępować inicjatywy twórczej lub popierać dążeń wytwórców do zmniejszenia konkurencji, będącej podstawą postępu i rozwoju.

Rozgraniczenie ustawowe warunków powstania zakładów przemysłowych i rzemieślniczych współcześnie niczem nie jest usprawiedliwione i powinno być zaniechane.

Ustawa powinna przeciwdziałać zasadzie cechów zamkniętych, wszelki zaś przymus należenia do cechów byłby niedopuszczalny.

Przewidziana w ustawie kara w drodze administracyjnej, polegająca na odebraniu obywateli prawa prowadzenia przemysłu, nie byłaby zgodna z Konstytucją polską.

Piotr Drzewiecki

Adamiecki nie był sam Edwin Hauswald

Alojzy Czech

W rodzimej recepcji, ukształtowanej latami dydaktyki bazującej na zwiężłych wersjach podręcznikowych doniesień, powstanie i rozwój naukowej organizacji niemal z automatu wiąże się z Karolem Adamieckim. Tymczasem wejście w nową tematykę było także udziałem innych jej przedstawicieli, w tym zwłaszcza Edwina Hauswalda. W dodatku o ile z Adamieckim pojawiają się niejasności związane z dokładną datą i tematem wystąpienia, to w przypadku Hauswalda te przeszkody definitywnie odpadają. Pierwsze wystąpienie Hauswalda poświęcone problematyce organizatorskiej miało miejsce **30 grudnia 1903 roku** we Lwowie i zatytułowane było „**O organizacji i zarządzie przedsiębiorstw przemysłowych**”¹⁾. Był to odczyt z serii zgromadzeń tygodniowych lwowskiego oddziału Towarzystwa Politechnicznego, które od ćwierćwiecza zrzeszało inżynierów wszystkich specjalności pracujących na terenie Galicji Wschodniej²⁾. Zaproponowany temat posiadał charakter nowatorski, dotąd zbierający się regularnie technicy (był to 25. odczyt w 1903 roku) do takiego spotkania nie doprowadzili. Sam prelegent zaproszony został na forum odczytowe Towarzystwa jako świeżo mianowany profesor Politechniki. Z wykształcenia był mechanikiem, absolwentem Wydziału Budowy Maszyn miejscowej Politechniki (1891 rok – tak samo jak Adamiecki). Studia uzupełniające z konstrukcji maszyn i elektrotechniki odbył na politechnikach Berlina i Zurychu. Pracował zawodowo jako konstruktor w wiedeńskiej filii Zakładów Siemens’a i Halske, która m.in. w latach 90. XIX wieku instalowała linie tramwajowe we Lwowie³⁾. Był zaangażowany w to przedsięwzięcie. Pozostały publikacje inspirowane zebraniem wtedy doświadczeniem, jak również późniejszą pracą na stanowisku starszego inżyniera w Fabryce Akumulatorów Karola Polłaka w pobliżu Frankfurtu nad Menem⁴⁾. Z dniem 18 marca 1903 roku objął Katedrę Budowy Maszyn na Wydziale Budowy Maszyn z obowiązkiem prowadzenia wykładu z elementów maszyn i budowy kotłów⁵⁾. Ale na tym się nie skończyło. Szybko doszło do wykładów z organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Pisemna wersja odczytu pod tytułem *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw* niebawem pojawiła się na łamach „Czasopisma Technicznego” (1904, nr 6, 7, 8) i przynosiła pierwsze w języku polskim przedstawienie tworzącej się wiedzy o zarządzaniu organizacjami. Zarysowanemu w 1903 roku ujęciu Hauswald pozostawał wierny przez całe bardzo aktywne życie,

aż do syntetycznej monografii *Organizacja i zarząd* z 1935 roku włącznie. Różnica leżała w narastającej ilości analitycznych poszerzeń, ale przy zachowaniu tej samej myśli koncepcyjnej. Nie trzeba dodawać, że zarówno podparta niespotykaną już wtedy erudycją koncepcja programowa, jak zwłaszcza wiele rozwiązań szczegółowych, które przysły w późniejszym okresie, noszą znamiona daleko idącej oryginalności. Już choćby dlatego warto dokładniej przypomnieć to pionierskie w swojej uniwersalności spojrzenie sprzed stu prawie lat.

Najważniejsza jest przedsiębiorczość

Hauswald, we wstępie wystąpienia z 1903 roku zastrzega, że obserwując zjawiska ekonomiczne nie można nie dostrzec ożywczej i twórczej siły, posiadającej dla przemysłu znaczenie bezwzględnie najważniejsze, jaką jest „przedsiębiorczość ludzka. Wobec niej inne zdolności, sztuki i wiadomości na drugim właściwie stać muszą planie”⁶⁾. Tymczasem w gospodarce istnieje nikiłe zrozumienie dla przedsiębiorczości, owej głównej siły motorycznej życia ekonomicznego⁷⁾. Brak jest troski o jej rozbudzenie i podniesienie w świadomości stanów pracujących, nikt jej nie naucza młodzieży. Nawet krótkowzroczne ustawodawstwo nakłada na przedsiębiorczość ciężkie pęta, popierając jej kosztem drugorzędne i mniej ważne formy życia przemysłowego. Dotychczasowe dążenia do dźwignięcia dobrobytu kraju i państwa są mało owocne, ponieważ koncentrują się na wspomaganianiu sił i zdolności pomocniczych, zaniedbując zupełnie przedsiębiorczość⁸⁾. Bez niej dobrobyt w żadnym kraju istnieć nie może. Trzeba pamiętać, że jest rok 1903/1904 i przedsiębiorczość nie była obiektem analiz ekonomicznych, tym bardziej organizatorskich. Czas J.A. Schumpetera dopiero miał nadejść. „Godnym uwagi jest fakt – dawał wyraz swojemu zdziwieniu – że o przedsiębiorczości samej, tej najciekawszej i najważniejszej sile życia ekonomicznego nie można znaleźć prawie żadnej systematycznej pracy literackiej, chociaż byłby to przedmiot godny prawdziwego filozofa”⁹⁾. Tymczasem praktyka gospodarza dostarcza licznych przykładów zachowań przedsiębiorczych. Nie zostały one jednakże ujęte w godny propagowania opis polecający.

Lepiej przedstawiała się sytuacja w kwestii organizacji przedsiębiorstw. Tu Hauswald sięgnął do unikatowego dzieła J. Slatera Lewisa *The Commercial*

*Organisation of Factories*¹⁰ z 1896 roku – w literaturze polskiej zupełnie nieznanego – oraz wymieniał trzy prace autorów niemieckich, jak również badeńskie czasopismo „Die Organisation”.

Organizacja jako regulator

Większych przedsiębiorstwach, w których nadal trzeba pielęgnować ducha przedsiębiorczości, rodzi się jednakże konieczność rozdziału i regulacji wszystkich zajęć. Jak regulator w maszynach parowych, niezbędna do sprawnego funkcjonowania jawi się w nich organizacja. Nie ma już tej mocy twórczej, co przedsiębiorczość, ale jest niezbędna. Umożliwia składanie sił wielu współpracowników w jedną całość. Jej zaniedbywanie, ale również przecenianie może wywołać przykre następstwa.

Za punkt wyjścia bierze Hauswald praktykę, która znacznie w tym aspekcie wyprzedziła teorię, stwarzając prawdziwe gmachy organizacyjne, nie zawsze godne naśladowania, ale często ciekawe i pouczające. Mówca przyjmował, że są dwie szkoły organizacji¹¹: kontynentalna, bazująca na systemach francuskich i niemieckich oraz angielska – rozpowszechniona w Anglii i Ameryce Północnej.

Metoda kontynentalna odznaczała się centralizacją wszystkich głównych czynności skupionych w dyrekcji i skomplikowaną kontrolą oddziałów prowadzoną drogą zapisków na przygotowanych specjalnie formularzach i księgach. Metoda angielska opiera się „na ścisłym rozdziale czynności i odpowiedzialności między kierownikami oddziałów fachowych i na kontroli wianu ich osobiście”¹², nie przez wszechobecne zapisy kontrolne.

Hauswald uważał podejście angielskie za właściwe dla rodzimych warunków i stosunków panujących w przemyśle. Podkreślał większą skuteczność kontroli w tym systemie, co wynikało z powiązania z samym źródłem błędów czy nadużyć, czyli z człowiekiem. Nadto metoda angielska umożliwia większe wyskazywanie sił kontrolowanego, gdyż dopiero przy samostnej działalności ujawnia się cała dzielność człowieka – a taką samoistność ten sposób zapewnia. Oszczędza się czas przeznaczony na nadzór. W miejsce nie skończonego ciągu zapisów kontrolnych i ich studiowania, wprowadza się kontrolę bezpośrednią, która przy dobranym zespole roboczym ogranicza się do minimum. Ogromnym ułatwieniem jest klarowność rozdziału zadań i odpowiedzialności. Rozwiązanie, za którym optował Hauswald, implikowało sumienność pracowniczą czy wręcz samokontrolę. Wiadomo, za co kto odpowiadał. Zresztą, posługując się angielskim przysłowiem „ten system uważać można za lepszy, który grzeszy raczej prostotą niż komplikacją” – konkludował. Ale podczas dyskusji, jaka rozwinęła się po prelekcji (ogółem uczestniczyło 60 osób), zdania były podzielone. Podnoszono, że angielski system organizacji przedsiębiorstw przemysłowych, podkreślający rozdział pracy i osobistą kontrolę „nie odpowiada charakterowi i usposobieniu polskiemu”¹³. Większość jednak zebranych podzielała w tym względzie wywód

Hauswalda. Sam prelegent w podsumowaniu przyznał¹⁴, że obydwa sposoby się uzupełniają, trzeba z nich umiejętnie czerpać, ale obstawał przy poglądzie, że rozwiązanie z kontrolą osobistą daje znacznie lepsze perspektywy.

W dalszym ciągu Hauswald podjął próbę zdefiniowania omawianego pojęcia: „organizacja jest to celowe uporządkowanie i rozdzielanie czynności w przedsiębiorstwie między samoistnie pracujących i osobiście odpowiedzialnych urzędników”¹⁵. Jakkolwiek może razić termin „urzędnik” w tym sformułowaniu (choć w innym miejscu pisemnej wersji wystąpienia prelegent podawał przykład nadmiernie admiirowanych w Niemczech urzędników państwowych, którzy w uznaniu za dobrą pracę w służbie państwa kierowani są na kierowników zakładów wytwórczych – z opłakanym skutkiem), to samo określenie jest niewątpliwie pierwsze w polskim piśmiennictwie i zapoczątkowało znany proces doskonalenia organizatorskiej terminologii¹⁶. Ciekawe są kryteria, jakie Hauswald stawiał dobrej organizacji: ● dokładna znajomość interesu oraz ● pogląd na całość przedsięwzięcia umożliwiający dopiero porządkowanie w sposób jak najprostszy (zapobiegający naturalnej tendencji do zbytniego komplikowania). Rzecz jasna, sprostanie im należy od kierownictwa.

Jeśli chodzi o grupy czynności, które można wyodrębnić w każdym większym zakładzie przemysłowym, to są one następujące¹⁷: ● dyrekcja i czynności oddziału ogólnego ● czynności oddziałów kupieckich ● czynności fabrykacji i ruchu wraz z biurami technicznymi ● czynności oddziałów zamiejscowych.

Prelegent wskazywał na istotną różnicę pomiędzy tymi grupami. O ile pierwsza, druga oraz czwarta utrzymują stosunki ze światem zewnętrznym, to dział trzeci „nie ma styczności ze stronami, może więc pracować spokojnie i skutecznie nad wydoskonaleniem techniki zakładu, co ma ogromne znaczenie dla jego rentowności”¹⁸, pod warunkiem wszakże zatrudnienia „wyłącznie zawodowców, którzy wynalazkami i ulepszeniami oddają nieocenione usługi przedsiębiorstwu”¹⁹. Wyodrębnienie staje się podstawą do budowy struktury organizacyjnej (zob. rys.). „Główne oddziały rozpadają się na mniejsze, ale tak są dobrane, że naczelnik nie potrzebuje ich z ksiąg kontrolować, ale własnym okiem doglądać”²⁰. W dalszej części Hauswald dokonał przeglądu zawartości głównych oddziałów przedsiębiorstwa. Warto dodać, że w 30 lat później w propagowanych schematach koncentrycznych ich twórca stosował podobne podziały strukturalne.

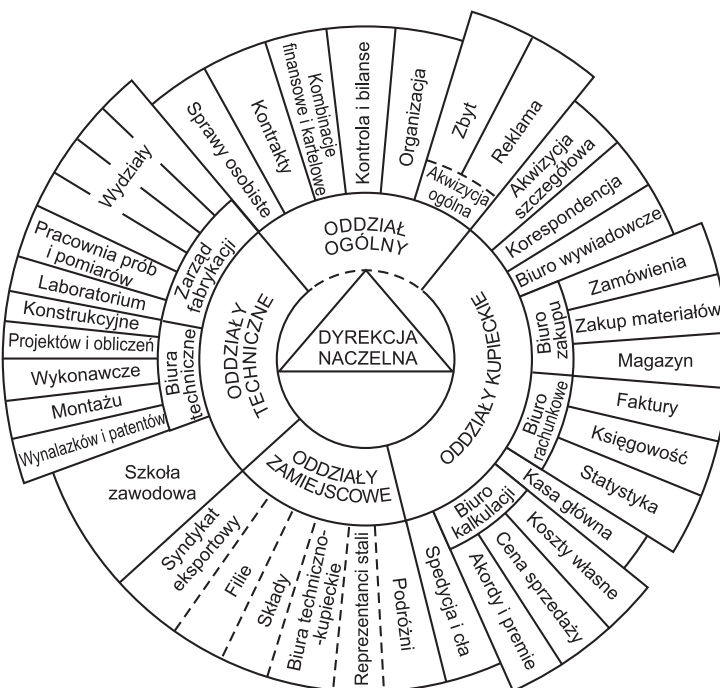
Życie tchnie zarząd

Formy organizacyjne przedsiębiorstwa, choćby uwidocznione na schemacie, będą czymś pustym do chwili, gdy wypełnione zostaną życiem. Nadać go może tylko zarząd. To on uruchamia działalność. „Od jego znajomości rzeczy, sprężystości i wydatności zawisło istnienie i powodzenie przedsiębiorstwa”²¹ – podkreślał, stawiając wiele wy-

magań pod jego adresem. Przede wszystkim troska o element ludzki, bo od niego zależy zarząd i organizacja, zbył i fabrykacja. Ludzie wywierają wpływ na przedsiębiorstwo zarówno jako założyciele i kierownicy, jako urzędnicy i robotnicy, ale także kapitaliści, pośrednicy czy odbiorcy, a nade wszystko jako władze. Rola człowieka mimo potęgi kapitału i rozwoju maszyn jest nie mniej ważna niż (jest początek XX wieku) w przeszłości. W swoim poglądzie wspomagał się wyznaczeniami amerykańskiego przedsiębiorcy Armoura²²⁾, twórcy imperium mięsnego w Chicago, podkreślającego znaczenie inteligencji w posługiwaniu się kapitałem, zdolności kierowniczych osób niższego szczebla, wreszcie tzw. zdolności wykonawczych. Potrzebny jest dobór, otaczanie się właściwymi ludźmi z konsekwentnym przestrzeganiem zasady *the right man in the right place*. Jednocześnie zaleca stosować 14-dniowy okres próbny, a także pilnować, by personel nie był liczny, za to złożony z ludzi dzielnych i w swoim fachu biegłych. W przeciwnym razie nie tylko ich utrzymanie będzie przykrym ciężarem, ale i uwaga kierowników zanadto zwraca się do wewnątrz, zamiast na żywotne zagadnienia zewnętrzne. W kwestii awansów opowiadał się raczej za wyszukiwaniem kandydatów spośród własnych najzdolniejszych pracowników aniżeli spoza przedsiębiorstwa. Jako przykład podawał niedawno mianowanego szefa US Steel Trust Schwaba²³⁾, który od 20 lat pracował w stalowniach Carnegie'ego.

Szczególną ostrożność i staranność zalecał przy wyborze dyrektora, bowiem „najlepszy nawet personel może się w krótkim czasie zupełnie zdemoralizować, gdy da mu się na kierownika człowieka nieudolnego albo ograniczonego, a z drugiej strony dobry szef potrafi sobie zestawić i w razie potrzeby wychować doskonały sztab współpracowników, a wówczas podwładnego zakładu jest zapewnione, jeżeli tylko podstawowych warunków bytu mu nie brak”²⁴⁾. Kierownik ma ogarniać całość, bez niepotrzebnego mieszania się do wszystkich czynności współpracowników. Warto wymienić, co Hauswald zaliczał do decydujących o całości spraw podstawowych. Były to²⁵⁾: ● studium koniunktury i obserwowanie konkurencji ● spekulacja odnośnie do zbytu w przyszłości oraz dostosowanie do tego wielkości i rodzaju fabrykacji ● akwizycja klientów, oferty, zawieranie kontraktów ● sprawy osobiste dotyczące odbiorców, pośredników, personelu i konkurentów, wreszcie ● nadzór nad całością, kontrola osób i kasy. Sprawy organizacji formalnej, korespondencji, rachunkowości itp. są już dla kierownika mniejszej ważności.

Podkreślał znaczenie poprawnych więzi kształtowanych z podwładnymi – na wiele lat przed powstaniem *human relations*. Wśród pożądanых cech prze-



Rys. Schemat koncentryczny budowy struktury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, [w:] „Czasopismo Techniczne” 1904, nr 7, s. 98 oraz E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd*, Nakładem Komisji Wydawniczej Kół Naukowych Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów 1935, s. 22, także A. CZECH, *Struktury organizacyjne w dziełach klasyków szkoły organizacyjnej*, [w:] „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach” nr 1/92/1983, s. 17.

łożonego wymieniał²⁶⁾: doświadczenie, energię, takt, umiarkowanie, konsekwencję w postępowaniu, skłonność do kontroli osobistej i jej znajomość. Powtarzał, że żadna kontrola ksiązkowa ani żadna rada zawodowa nie pomoże, gdy nie ma wydatnego nadzoru ze strony kierownika i dobrego składu personelu. Zwracał resztą uwagę na kompletne niedocenywanie składu rad nadzorczych, które nazywał zawiadowczymi. W właściwie skompletowanej radzie oprócz kapitalistów powinni zasiadać doświadczeni technicy i kupcy, czyli handlowcy, a przede wszystkim osoby, które mogą przedsiębiorstwu zapewnić większy zbył. Tymczasem obserwuje się szkodliwe zjawisko wybierania ludzi nie posiadających odpowiednich kwalifikacji, tudzież znakomitości rodem ze sceny politycznej albo finansowej, które i tak obciążone są rozmaitymi zaszczytami i zajęciami, że w pracach rady czynnego udziału wcale brać nie mogą²⁷⁾.

Zastanawiając się nad potencjalnymi kandydatami do pełnienia ról kierowniczych, preferował bliski sobie wybór światłych techników. Analizę prowadził jednak gruntowną, za punkt wyjścia biorąc przygotowanie zawodowe najbardziej nadające się do kierowania przedsiębiorstwem przemysłowym. Znajomość rachunkowości, niezbędnej w oddziale kupieckim, niewiele da w skutecznym kierowaniu całym przedsiębiorstwem, bo ujawnia tylko obraz *post factum*. Tak

samo nie starcza kompetencji bankierom, prawnikom ani urzędnikom państwowym, którzy nie mają podstaw do kierowania zakładami wytwórczymi. Nadzieja pozostaje w technikach, obeznanych z fabrykacją, posiadających przy tym przedsiębiorczą rzutkość oraz w praktyce nabyte doświadczenie kupieckie i administracyjne. Te dodatkowe kompetencje, prócz związanego z wytwarzaniem wykształcenia, traktował jako nieodzowne.

Wyzwania ekonomiczne

Najtrudniejsze zadanie składającego się prawdopodobnie z techników zarządu ma charakter ekonomiczny. Bywa nim, jak wyznaje Hauswald, zapewnienie stałej i wysokiej rentowności przedsiębiorstwu, a tym samym należnego oprocentowania kapitału zakładowego²⁸⁾. Za podstawę rentowności przyjął wynikający z zamówień obrót roczny, który powinien być w normalnych warunkach większy od kapitału zakładowego. Dążenie zatem do jak największego obrotu jest całkowicie zrozumiałe. Wtedy zapewnia się zysk od kapitału, nawet przy niskich cenach. Ale nie należy zapominać, że przyrost obrotu jest dopóty korzystny dla zakładu, dopóki przeciętna cena sprzedaży kształtuje się wyżej od kosztów własnych wytwarzania. Poza tą granicą zysk ze zwiększenia obrotu „staje się ujemny”, co przy ostrej konkurencji się zdarza. W takiej sytuacji, gdy skutek złej koniunktury cena sprzedaży spada zbyt nisko, wskazane jest, by nie przyjmować zamówień, a żadne inne motywy głębsze nie występują. Nie podał, niestety, jakie.

Po tym wprowadzeniu widać już owo trudne zadanie zarządu. Ma zadbać o właściwą relację między zyskiem a od obrotu a zyskiem p od kapitału:

$$\frac{p}{a} = \frac{O}{K} \quad \text{a stąd} \quad p = a \frac{O}{K}$$

Wywód ilustruje przykładem: jeżeli roczny obrót O wynosi 2000000 koron, kapitał zakładowy $K = 1000000$, a zysk od obrotu $a = 0,05$ (czyli 5%), wówczas

$$p = 0,05 \frac{2000000}{1000000} = 0,1$$

czyli wyniesie 10% od kapitału zakładowego.

Zatem w aspekcie rentowności przedsiębiorstwa ważna jest wysokość kapitału zakładowego. Zależność kształtuje się odwrotnie proporcjonalnie. Zarząd musi unikać niepotrzebnego zwiększania kapitału, jego „rozwadniania”²⁹⁾, co wydawało się szczególnie charakterystyczne dla postępowania korporacji amerykańskich, zamierzających zapewnić sobie pozycję na koszt przyszłości. Rentowność z kapitału jest wtedy trudna do wyciągnięcia. W ekonomicznych zadaniach zarządu lokuje się także dążność do utrzymywania kapitału w rentownych granicach, a nawet do jego zmniejszania. Nieliczne przypadki obniżania kapitału pochodzące z praktyk instytucji austriackich Hauswald witał z uznaniem. Uwalniają się w ten sposób z trudu „wyżywienia niepotrzebnego balastu kapita-

łowego”³⁰⁾. Uwag szczegółowych odnośnie do ekonomicznej strony prowadzenia przedsiębiorstwa znajduje się w rekonstruowanym wystąpieniu znacznie więcej. Niektóre z nich posiadają znamię oryginalności, np. umieszczanie w bilansach wynalazków i patentów z symboliczną wartością 1 korony, wycena wartości zasobów na składzie przez prawdopodobieństwo zbytu, znaczenie ksiązkowości (rachunkowości) jako jedynego narzędzia kontroli zobowiązań i wiarygodności, przewaga przy równej wielkości przedsiębiorstw prywatnych nad spółkami akcyjnymi ze względu na koszt zarządu czy bliżej nieokreślone prawo rozwoju organizacji na wzór rozwoju organizmów. Ograniczone ramy artykułu jedynie nie pozwalają na szerszą prezentację.

W kierunku konsumenta

Prowadzenie gospodarcze przedsiębiorstwa uwarunkowane jest wieloma czynnikami i uzależnione od różnych okoliczności. Ten holistyczny punkt widzenia był właściwy Hauswaldowi od samego początku jego aktywności organizatorskiej. W omawianym wystąpieniu dawał temu silny wyraz³¹⁾. Warunki udanego założenia nowego przedsiębiorstwa, jak również utrzymania już istniejącego, kształtują się następująco: ● stwierdzenie, że w danej okolicy jest zapotrzebowanie na artykuł ● powzięcie postanowienia co do formy i rozmiarów przedsiębiorstwa (jeżeli jest zakładane) ● postaranie się o kapitał zakładowy, fundusz obrotowy, kredyt, koncesję czy grunty, gdy takie okoliczności są wymagalne ● urządzenie fabryki, pozyskanie odpowiednich urzędników i robotników. Mówiąc metodycznie potrzebna jest obserwacja faktów, pomysł kupiecki, czyli spekulacja co do rodzaju i wielkości zapotrzebowania oraz możliwości zysku, wreszcie pomysł techniczny i urzeczywistnienie poprzez środki pracy technicznej i administracyjnej. Gdyby pozostać przy przedsiębiorstwie już istniejącym, to egzystencja zależy głównie od trzech czynników: ● konsumentów ● różnego typu pośredników ● fabrykacji i to koniecznie w tej kolejności. Są to zarazem kroki działań obligatoryjnych dla przedsiębiorcy. Tymczasem ten porządek bywa odwracany, co staje się przyczyną częstych upadków fabryk zakładanych bez respektu wobec skali zapotrzebowania.

Nie od rzeczy jako zadanie najpierwsze przedsiębiorcy Hauswald wymieniał studiowanie koniunktury, czyli rozpoznawanie zmieniających się warunków zbytu. Za oczywistą uważał „zależność bezwzględna każdego przedsiębiorstwa od klienteli i od pośredników”³²⁾, czego wymowne choć nie wymienione z imienia dowody znajdował w przemyśle naftowym i cukrowniczym. Za pouczający natomiast przykład stopniowego rozwoju przedsiębiorstwa pod wpływem zmieniającej się koniunktury wskazywał wielobranżowe zakłady maszynowe Escher, Wyss & Co. w Zurychu, których założycielem był budowniczy Escher³³⁾. Zaczął on od założenia przędzalni, gdyż był łatwy pokup na jej produkt, następnie dobudował fabrykę maszyn przędzalnianych i pomocniczych, także dobrze się roz-

wijającą. Później założył papiernię, wreszcie wytwórnię statków rzecznych i dla jezior, co także okazało się przedsięwzięciem trafionym. Dar spostrzegawczy i zdolności spekulacyjne, jako też wybitna zdolność tego męża w kierunku szybkiego dostosowania się do zmian koniunktury powinny być wzorem dla naszych przedsiębiorców – pointował Hauswald w zakończeniu drugiej części swojego studium prelekcyjnego.

Alojzy Czech

PRZYPISY

- 1) Wprawdzie „Czasopismo Techniczne” (1904, nr 6, s. 78) w kronice wydarzeń podawało krótszy tytuł *O organizacji zakładów przemysłowych* ale już w relacji z przebiegu dyskusji figurował tytuł pełny wykładu („Czasopismo Techniczne” 1904, nr 8, s. 109). Także warszawski „Przegląd Techniczny” w kolumnie „Z Towarzystw Technicznych” pisał o sprawozdaniu z odczytu prof. Politechniki Lwowskiej p. Edwina Hauswolda *O organizacji i zarządzie przedsiębiorstw przemysłowych* (1904, nr 3, s. 27–28).
- 2) Oprócz lwowskiej centrali oddziały Towarzystwa według stanu na 1903 rok funkcjonowały w Boryslawiu, Drohobyczu, Kołomyży, Przemysłu, Stanisławowie i Stryju, a przedstawiciele rezydowali w 10 dalszych miastach, w tym w Krakowie i Wiedniu (zob. XXVII Sprawozdanie Wydziału Głównego Towarzystwa Politechnicznego we Lwowie za rok administracyjny 1903, nakładem Towarzystwa, we Lwowie 1904).
- 3) „Sieć elektrycznych tramwajów we Lwowie jest robiona przez wiedeńską filię Zakładów Siemens i Halske” – informował „Przegląd Techniczny” 1894, nr 2, s. 55.
- 4) Urodzony w Sanoku Karol Franciszek Pollak (1859–1928) był wynalazcą i przedsiębiorcą na skalę europejską. Skonstruował kilkadziesiąt opatentowanych urządzeń elektrycznych (w sumie 98) i prowadził lub utworzył kilka przedsiębiorstw w Niemczech, Francji i Polsce. W 1892 założył *Accumulatorenwerke Systeme Pollak & Co.* i kierując nią znacznie ją rozbudował. Połączył m.in. siedzibę fabryki z miastem linią tramwajową własnego projektu z szybkim i automatycznym ładowaniem akumulatorów na stacji końcowej (więcej zob. *PSB*, t. XXVII, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1983, s. 333–334). Zatrudniony w firmie frankfurckiej Hauswald uczestniczył w tych pracach, czego przejawem są wczesne publikacje, np. *Oświetlenie elektryczne wozów i pociągów dróg żelaznych*, [w:] „Przegląd Techniczny” 1905, nr 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 32.
- 5) *Politechnika Lwowska, jej stan obecny i perspektywy*, Lwów 1932, s. 167.
- 6) E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, [w:] „Czasopismo Techniczne” 1904, nr 6, s. 81.
- 7) Por. *ibid.*
- 8) W późniejszych pracach będzie powoływał się na uwagi o przedsiębiorczości opublikowane w 1904 roku, rozwijając je i poszerzając o narastający dorobek innych autorów (por. E. HAUSWALD, *Przemysł*, Nakładem Gubrynowicza i Syna, Lwów 1926, s. 14 i dalsze).
- 9) E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, s. 82.
- 10) Zwracano uwagę na mylny tytuł pracy, której treść poświęcona była problematyce administrowania zakładem fabrycznym (L.H. JENKS, *Early Phases of Management Movement*, [w:] „Administrative Science Quarterly”, June 1960, s. 428, przyp. 17). Joseph Slater Lewis, szef wydziału inżynierii elektrycznej w Salford Rolling Mills w Manchesterze, był właściwie autorem tej jednej książki. Przytaczany Jenks twierdzi, że było to pierwsze nowoczesne dzieło na temat organizacji fabrycznej.
- 11) E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, s. 82.
- 12) *Ibid.*
- 13) „Czasopismo Techniczne” 1904, nr 8, s. 109.
- 14) Por. *ibid.*, s. 110.
- 15) E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, nr 6, s. 82.
- 16) Ostateczna definicja tego pojęcia brzmiała następująco: „organizacja to celowo pomysłany układ organów i metod postępowania, porządkujący typowe czynności i przebiegi w obrębie zakładu w jednolitej i wydajnie działającej całości, podobnie jak to się dzieje w organizmach przyrody” (E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd*, Lwów 1935, s. 16).
- 17) Por.: E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, nr 6, s. 82, nr 7, s. 98; „Przegląd Techniczny”, *op.cit.*, s. 27.
- 18) E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, nr 6, s. 82.
- 19) „Przegląd Techniczny”, *op.cit.*, s. 27.
- 20) *Ibid.*
- 21) E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, nr 7, s. 98.
- 22) Philip Danforth Armour (1832–1901), kupiec i przemysłowiec. Zaczynał jako górnik w Kalifornii. W 1863 roku wszedł w handel hurtowy warzywami w Milwaukee. Razem z wspólnikiem J. Plankintonem dołączył w 1870 roku do Armour & Co., Chicago, którą założył brat Herman Ossian Armour (1837–1901). Była ona pierwszą zajmującą się przetwórstwem mięsa, pakowaniem i wysyłką firmą. W 1875 roku stanął na jej czele. Wprowadził nowe technologie: utylizację odpadów, zamrażanie, konserwowanie, własny transport kolejowy ze specjalnymi wagonami. Dokonał szerokiej ekspansji prowadzonego biznesu z dostawami na wschodnie wybrzeże i za granicę. Założył Armour Institute of Technology (1893 rok; od 1940 roku jako Illinois Institute of Technology). Znaczną część zgromadzonego bogactwa przeznaczył na cele filantropijne (wg *Webster's Biographical Dictionary*, Merriam, Springfield, Mass. 1962, s. 63; *Concise Dictionary of American Biography*, Charles Scribner's Sons, New York 1964, s. 27–28).
- 23) Trzeba przyznać, że intuicja i aktualne wiadomości Hauswolda były pierwszorzędne. Charles M. Schwab (1862–1939) zaczynał jako wagonowy w Edgar Thomas Steel Plant należących do imperium Carnegie'go. Wkrótce był jednym z najmłodszych asystentów, w 1897 roku zostaje prezydentem Carnegie Steel Co. Jako pośrednik pomiędzy A. Carnegie a J.P. Morganem przyczynia się do utworzenia US Steel Corp., na której czele staje w latach 1901–1903. O tej pozycji Schwaba informuje Hauswald. Równoległe konsolidacje Bethlehem Steel Corp., która od 1904 roku jest główną konkurencją dla US Steel. Schwab kierował kompleksem Bethlehemem w okresie 1904–1913, potem przewodził radzie nadzorczej. W czasie wojny uzyskał bardzo korzystne kontrakty z sektorem wojskowym. Wszedł także w przemysł stoczniowy. Uchodzi za wzór (*specimen*) wielkiego przedsiębiorcy w czasach rozkwitu amerykańskiego kapitalizmu (wg *Concise Dictionary...*, *op.cit.*, s. 923–924).
- 24) E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, nr 7, s. 99.
- 25) *Ibid.*, s. 100.
- 26) Por. „Przegląd Techniczny”, *op.cit.*, s. 28.
- 27) Por. E. HAUSWALD, *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, *op.cit.*, s. 100.
- 28) Por. *ibid.*
- 29) *Ibid.*, s. 100; także nr 8, s. 111.
- 30) *Ibid.*, s. 100.
- 31) Por. *ibid.*, nr 6, s. 82–83; także „Przegląd Techniczny”, *op.cit.*, s. 27.
- 32) *Ibid.*, s. 83.
- 33) *Ibid.* Studiujący w Zurychu Hauswald zetknął się z żywymi wtedy osiągnięciami, choć w relację wkraდაły się drobne nieścisłości. Johann Kaspar Escher vom Glas (1775–1859), przedstawiciel znanej zurychskiej rodziny, po studiach w Rzymie został architektem. Według jego projektów powstało wiele budowli m.in. w Karlsruhe i Zurychu (kasyno, szpital, poczta). Po zapoznaniu się z pierwszą w Szwajcarii przedsiębiorczą mechaniczną w St. Gallen, podjął ryzyko wejścia w ten obszar. W 1803 roku, po „wywiadzie” w Fabryce Maszyn Przędzalniczych w Chemnitz wspólnie z saksońskimi mechanikami przebudował ręcznie napędzaną przędzalnię na napęd wodny. W 1805 roku wspólnie z ojcem oraz 7 innymi zurychskimi obywatelami założył spółkę akcyjną Escher, Wyss & Co. jako przędzalnię bawełny (nie jedwabiu, jak informował Hauswald), a już w 1810 roku powstała przy niej fabryka maszyn, która stała się wzorcową wytwórnią szwajcarskiego przemysłu maszynowego. Poszerzał profil wytwórczy o przekładnie, turbiny wodne, urządzenia tekstylne, papiernicze, kotły parowe, wreszcie statki i lokomotywy. W 1835 roku pierwszy statek parowy z jego zakładów spłynął na Jezioro Zurychskie. Otworzył filie w Wiedniu i Ravensburgu. Został członkiem Wielkiej Rady Zurychu, bez nadania politycznego. Jego córka Mathilde była filantropką (więcej zob.: *Neue Deutsche Biographie*, 4. Bd, Duncker & Humblot, Berlin 1957, s. 646; *Deutsche Biographische Enzyklopädie*, Bd 3, K.G. Saur, München-New Providence-London-Paris 1996, s. 174).

Doktorat honoris causa Uniwersytetu Gdańskiego dla prof. dr. hab. inż. ALFREDA CZERMIŃSKIEGO



W zawodzie nauczycielskim profesor Alfred Czermiński pracuje od 1948 roku, w tym w szkolnictwie wyższym od 1958 r. W okresie swej ponad 50-letniej pracy nauczyciela, a 44-letniej nauczyciela akademickiego, dał się poznać jako znany nie tylko w Polsce pracownik naukowy, ceniony dydaktyk i wychowawca oraz aktywny organizator życia naukowego i gospodarczego.

Należy do grona najwybitniejszych polskich naukowców zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania. Jest jednym z prekursorów nauki o organizacji i zarządzaniu w Polsce powojennej. Jego prace stanowiły podstawę dydaktyczną do nauczania studentów tej dyscypliny wiedzy oraz poradnik dla praktyków gospodarczych. Jego szczególną umiejętnością jest ciekawe i twórcze łączenie w swoich pracach zagadnień teoretycznych z praktycznymi. Jest w tym obszarze wiedzy i praktyki uznanym mistrzem i sławą naukową.

Swą misję, przez prawie pięćdziesiąt lat życia zawodowego, czynnie realizuje na dwóch płaszczyznach. Jako rzetelny i świadomy swych zadań uczyony, upowszechnia i wdraża najnowsze osiągnięcia naukowe z zakresu ekonomiki oraz organizacji i zarządzania do praktyki gospodarczej, aby tam przyniosły konkretne pożytki. Jako nauczyciel akademicki na bieżąco przekazuje swoim uczniom i studentom wiedzę i umiejętności. Przede wszystkim uczy ekonomicznego myślenia w podejmowaniu decyzji.

Korzenie wiedzy profesora A. Czermińskiego tkwią bardzo głęboko w badaniach empirycznych, w których to osiągnął On godne, trudne do naśladowania mistrzostwo.

Wkład profesora A. Czermińskiego w rozwój nauk ekonomicznych, zwłaszcza nauk o organizacji i zarządzaniu, w szczególności w kształcenie wysoko kwalifikowanych pracowników dla polskiej gospodarki i nauki to:

■ **Własny, unikalny ze względu na pionierskość i oryginalność, dorobek naukowy** profesora A. Czermińskiego to działalność badawcza skoncentrowana w trzech nurtach, które dotyczą: ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw, teorii organizacji, teorii i praktyki zarządzania. W każdym z tych nurtów Profesor osiągnął dorobek, który odegrał ważną rolę w kształtowaniu się tych dyscyplin naukowych i akademickich w Polsce.

Oprócz własnej twórczości naukowej, wyróżniającej się licznymi publikacjami (22 książki, podręczniki i skrypty – książki jego autorstwa tłumaczone były także na języki obce), dużą liczbą artykułów i referatów napisanych i wygłoszonych w Polsce i za granicą (Niemcy, Holandia, Jugosławia, Szwecja, Wielka Brytania), Profesor inspirował i organizował rozległe badania naukowe Instytutu, w tym badania w ramach programów centralnie sterowanych, badania na rzecz praktyki gospodarczej o charakterze wdrożeniowym (w tym m.in. w latach 1968–1969, pionierskie w skali europejskiej i polskiej badania nad wartościowaniem pracy). Profesor gościł ze swoimi wykładami, opartymi na własnej pracy naukowej, na uczelniach prawie całej Europy.

■ **Kształcenie wysoko kwalifikowanej kadry naukowej Uniwersytetu Gdańskiego i gospodarczej – głównie Polski Północnej.** Profesor A. Czermiński w okresie swej pełnej aktywności zawodowej, jak również po przejściu na emeryturę, przykładał ogromną wagę do rozwoju naukowego zespołu, którym przez wiele lat kierował. Pod kierunkiem naukowym Profesora powstało 51 prac doktorskich i pozytywnie zakończonych przewodów doktorskich. Czterech jego doktorów osiągnęło status profesorów tytularnych, pięciu doktorów habilitowanych. Wielu wypromowanych przez niego doktorów osiągnęło wysoką pozycję w gospodarce (biznesie), a także kilku z nich to uznani eksperci w organizacjach międzynarodo-

wych. Wielu też (21 osób) podjęło w sposób skuteczny trud realizacji kariery naukowej.

Stworzył silny zespół naukowo-dydaktyczny, znany ze swej aktywności, nie tylko w Polsce, rozwijający tzw. sopocką empiryczną szkołę organizacji i zarządzania Alfreda Czermińskiego, szkołę cenioną przez środowisko naukowe całej Polski, a także środowiska gospodarcze. Obecnie w utworzonym przez Niego Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, jedną trzecią stanu pracowników, stanowią wypromowani przez Niego doktorzy, wielu – z innych ośrodków naukowych – przy współpracy z Nim uzyskało habilitację.

■ **Zorganizowanie od podstaw Instytutu Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim.** Utworzenie Instytutu zaowocowało z jednej strony rozwojem kadr naukowych i gospodarczych o wysokich kwalifikacjach, z drugiej zaś Instytut stał się ośrodkiem emanacji teoretycznej myśli organizatorsko-zarządczej Profesora i jego doświadczeń praktycznych w całej Polsce, w szczególności zaś na terenie Polski Północnej.

■ **Tworzenie, rozwijanie i utrwalanie różnorodnych form i kierunków kształcenia na poziomie wyższym i doskonalenia kadr ekonomistów i organizatorów na potrzeby gospodarki.** Z długiej listy Jego dokonań w tym zakresie, ważne jest tworzenie w formie studiów zaocznych, uzupełniających i podyplomowych, warunków ułatwiających podnoszenie kwalifikacji przez kadrę pracującą, głównie kierowniczą; rozwijanie nowych kierunków i dyscyplin naukowych, m.in. takich, jak ekonomika i organizacja przedsiębiorstw, organizacja i zarządzanie, teoria decyzji itp. Profesor A. Czermiński był jednym ze współinicjatorów powstania w Polsce nowej dyscypliny pod nazwą „teoria organizacji i zarządzania” i jej wprowadzenia do programów nauczania na poziomie wyższym, akademickim. Dzięki Jego twórczym inicjatywom oraz przedstawicieli innych ośrodków akademickich powołano kierunek (obecnie specjalność) „organizacja i zarządzanie”. Profesor brał czynny udział w opracowaniu programów dydaktycznych dla tego kierunku. Był także organizatorem trwającego nieprzerwanie od ponad 30 lat Studium Podyplomowego Organizacji i Zarządzania (obecnie nosi ono nazwę Szkoły Zarządzania).

■ **Rozwój bazy materialnej Wydziału, Uczelni.** Profesor A. Czermiński był inicjatorem i głównym organizatorem budowy Wydziału Zarządzania. Dzięki Jego inicjatywie, zaparciu, zaangażowaniu i pełnej poświęcenia postawie, w czasie gdy pełnił funkcję Dziekana, rozbudowano gmach główny Wydziału, powiększając jego powierzchnię dydaktyczną. W okresie swojej pełnej aktywności zawodowej Profesor pełnił wiele wybieralnych funkcji na Wydziale i Uczelni. Na tych stanowiskach, angażując się w działania z pełnym poświęceniem, tworzył warunki do rozwoju kadrowego i materialnego Uczelni.

Doceniając pozycję naukową Profesora oraz fakt, że jest On człowiekiem o wysokim poczuciu odpowiedzialności, zaangażowaniu, inicjatywie i operatywności, środowisko naukowe Polski wielokrotnie powierzało mu różnorodne funkcje. I tak pełnił On funkcję wiceprzewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, członka zespołu Nauk Prawnych i Ekonomicznych KBN II kadencji, przez dwie kadencje funkcję członka Centralnej Komisji ds. Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych (wiceprzewodniczącego Sekcji Ekonomicznej), członka Rady Naukowej Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania PAN, przez wiele lat członka i wiceprzewodniczącego Rady Naukowej PSS Społem, członka Zespołu Ekspertów ds. Organizacji i Zarządzania przy Ministerstwie Edukacji Narodowej, członka Rady Programowej kwartalnika „Problemy Organizacji”, członka Naczelnej Rady Spółdzielczej, członka Zespołu Dydaktyczno-Naukowego Organizacji i Zarządzania MNSzWiT, członka Rady Naukowej Spółdzielczego Instytutu Badawczego, członka Komisji Akredytacyjnej dla Uczelni Niepaństwowych, funkcję eksperta w Państwowej Komisji Akredytacyjnej i wiele innych. W tym obszarze aktywności Profesora należy podkreślić także jego zasługi dla rozwoju oświaty w województwie pomorskim. Profesor aktywnie pracował społecznie w komisjach związanych z oświatą i nauką organów samorządowych trójmiasta oraz obecnego województwa pomorskiego.

Niewielu jest badaczy z gdańskiego środowiska ekonomistów, którzy byliby tak znani w życiu naukowym Polski i międzynarodowym, w szczególności w Niemczech i krajach b. Jugosławii, jak profesor A. Czermiński, uznany przede wszystkim jako autorytet najwyższej klasy w nauce o organizacji i zarządzania, zwłaszcza w jej empirycznym nurcie.

Profesor A. Czermiński jest uczonym powszechnie cenionym. Jego już ponadczterdziestoletnia działalność badawcza, dydaktyczna, związana z kształceniem kadr naukowych i działalność organizatorska, prowadzona w Uniwersytecie Gdańskim (wcześniej w WSE), bez wątpienia znacząco przyczyniła się do rozwoju nauk ekonomicznych w ogóle, a uprawianych na Uniwersytecie Gdańskim w szczególności.

Bardzo ważne dla Polski są Jego osiągnięcia naukowe w rozwoju wiedzy z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa oraz organizacji i zarządzania, a także w rozwoju kadr naukowych na najwyższym poziomie.

26 czerwca 2003 roku Senat Uniwersytetu Gdańskiego za znaczne zasługi wniesione w rozwój wiedzy i kadr naukowych w zakresie nauk ekonomicznych, zwłaszcza nauk o organizacji i zarządzaniu, przyznał Profesorowi Alfredowi Czermińskiemu godność *doctora honoris causa* Uniwersytetu Gdańskiego. Uroczystość wręczenia odbyła się 16 października 2003 roku na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie.

Uczniowie

Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”

Grażyna Aniszewska

Genezy pojęcia „kultura organizacyjna” można się dopatrywać w rozwoju dwóch nurtów w teorii organizacji i zarządzania. Pierwszy nurt wywodzi się z oceny firm i wynika z pytań o wpływ kultury narodowej konkretnych społeczności na zarządzanie. Drugi, to tzw. szkoła behawioralna, w której kręgu zainteresowań znajdują się procesy interpersonalne i dynamika grupowa wewnątrz organizacji.

Według pierwszego nurtu kultura narodowa jest jednym z uwarunkowań specyfiki organizacji. Na tym poziomie określa ona bowiem ogólne oczekiwania wobec pracowników (np. lojalności, stopnia rywalizacji w firmie etc.). W badaniach tego nurtu nie zawsze pada pojęcie „kultura organizacyjna”, ale zwykle stanowią one próbę określenia stylu zarządzania i cech charakterystycznych firm jako konsekwencję wpływu kultury narodowej. Za ich punkt wyjścia uznaje się dociekania, dlaczego rozwiązania w dziedzinie zarządzania jednych krajów nie sprawdzają się w innych, jak również próby analizowania przyczyn sukcesów firm na rynkach zagranicznych. Innymi słowy, kultura organizacyjna jest rozumiana jako specyfika firmy, wynikająca z jej funkcjonowania w określonej społeczności.

W ramach powyższego nurtu można pokazać dwie grupy badań. Po pierwsze, badania koncentrujące się na opisie i analizie ponadnarodowych regionów lub konkretnych krajów. Dużo miejsca zajmują tu badania porównawcze, odnoszące się do japońskiego stylu zarządzania (Y. Allaire, M. Firsirotu, 1988; W. Ouchi, 1981; R. Pascale, A. Athos, 1981; E. Stewart, M. Bennett, 1991), a będące konsekwencją sukcesu Japonii na rynku amerykańskim w latach osiemdziesiątych. Autorzy tłumacząc sukces firm japońskich podkreślali, że jedynym sposobem na rozwiązanie problemów firm nie jest zamykanie się we własnych założeniach, ale porównanie swojej kultury z innymi. Jest to szczególnie istotne w momencie, gdy dotychczasowe sposoby działania przestają przynosić duże przychody, gdy zmieniają się wartości i oczekiwania społeczeństw oraz, gdy trzeba sprostać narastającej konkurencji (R. Pascale, A. Athos, 1981). Tak więc, to kultura daje możliwości doskonalenia organizacji, bo to ona determinuje podejście do takich zjawisk, jak niepewność, perfekcja, zależność, a także oferuje określony sposób

postrzegania świata. Ona też determinuje sposób zachowania na rynku.

Istotnym elementem badań porównawczych było założenie, że rzeczywistość menedżerska nie jest absolutna, a raczej zdeterminowana przez społeczeństwo, jego religię, tradycję i historię. W kulturze japońskiej łatwo dopatrzeć się wpływu buddyzmu i konfucjanizmu, w kulturze amerykańskiej – zasad równości wypracowanych w pierwszych latach istnienia państwa, w kulturze europejskiej – wpływu kościoła katolickiego oraz doktryny Machiavellego oddzielającej etykę od efektów zarządzania. Ten wątek rozwinięli inni badacze w odniesieniu już nie tylko do kultury japońskiej.

Po drugie, badania stanowiące próbę pokazania ogólnych i obiektywnych zależności między kulturą narodową a tym, co dzieje się w organizacjach – niezależnie od kraju. Przykładem tego są badania G. Hofstede’ego (1980, 1991, 2000) i A. Trompenaarsa (1993).

Zarówno G. Hofstede, jak i A. Trompenaars pokazują życie organizacji przez pryzmat wymiarów kultury. Wpływ kultury narodowej w szczególności dotyczy:

- sposobu komunikacji w firmie – a więc stopnia otwartości i sformalizowania tego procesu, ekstrawertyzmu, jak również możliwości okazywania emocji;
- przywództwa – a zwłaszcza źródeł władzy i sposobów jej sprawowania, bliskości lub dystansu w hierarchii, stopnia udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji, poczucia wspólnoty;
- motywowania – nacisku na osiąganie wyników, rywalizacji, akceptacji niepewności, dbania o jakość relacji międzyludzkich, oceny jednostek lub grup, zapewniania bezpieczeństwa;
- modelu organizacji – a zwłaszcza stopnia standaryzacji prac, procesów i umiejętności, struktury, sposobów sprawowania kontroli.

A. Trompenaars (1993) poszedł w swych rozważaniach jeszcze dalej, proponując typologię kultur organizacyjnych wynikających z cech kulturowych poszczególnych państw. Wyodrębnił cztery modelowe typy kultury organizacyjnej:

- **rodzinę** – gdzie przywiązuje się dużą wagę do dbałości o klimat pracy i realizację potrzeb poszczegól-



gólnych pracowników, przy utrzymywaniu stosunkowo dużego dystansu władzy i silnego przywództwa. Podstawą procesu uczenia się są intuicja oraz doświadczenie. Sytuacje konfliktu czy krytyki są dopuszczalne, ale najważniejsze w nich to pozwolić zachować twarz innym;

- **wieżę Eiffla** – gdzie dominuje formalizacja, realizacja zadań i centralizacja. Praca jest więc dokładnie określona, wszystkie działania są ściśle kontrolowane i koordynowane, głównie za pomocą przepisów i procedur. Lider ma silną władzę, a ludzie traktowani są w firmie jak jeden z zasobów. Krytyka jest przejawem braku racjonalności;

- **sterowany pocisk** – gdzie bardzo silnie akcentuje się rolę sprawnego działania zespołowego. Brak jest opisów pracy i ścisłego zakresu obowiązków. Działanie opiera się na realizacji kolejnych projektów. Krytyka jest dozwolona, o ile jest konstruktywna i pozwala na szybkie zidentyfikowanie i naprawienie błędów;

- **inkubator** – organizacja jest wtórna w stosunku do potrzeb poszczególnych pracowników i ma im umożliwić rozwój. Dominują: kreatywność, wzrost, uczenie się i improwizacja – taki charakter mają też zmiany. Formalizacja zostaje zredukowana do minimum. Krytyka, aczkolwiek dopuszczalna w firmie, ma udoskonalać, a nie negować zachodzące procesy.

Jednocześnie należy wskazać na pewne ograniczenia omawianego tu nurtu (C. Sikorski, 1990). Brak jednoznacznych koncepcji teoretycznych, trudności w odróżnieniu wpływu czynników kulturowych od politycznych i ekonomicznych, powodują trudności w interpretacji różnic i podobieństw.

Opisywany powyżej nurt „zewnętrzorganizacyjny” jest równoznaczny z rozumieniem kultury jako zmiennej niezależnej według L. Smircich (1983). Kultura jest zatem czymś, co powstaje poza organizacją, czymś, co do organizacji się wnosi. Stanowi zatem zasób, który można wykorzystać i który może się przyczynić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy.

Drugi nurt to zwolennicy traktowania kultury organizacyjnej jako czynnika wewnętrznego organizacji. Źródeł takich poglądów należałoby się dopatrywać już w pierwszych pracach z zakresu organizacji i zarządzania, m.in. w poglądach Ch. Barnarda, który w 1938 roku podkreślał znaczenie norm i kodów etycznych oraz odpowiedzialności kierujących za „kreowanie wiary: wiary we wspólne rozumienie świata, wiary w prawdopodobieństwo sukcesu (...), wiary w nadrzędność wspólnego celu” (1997; s. 278).

Pierwszym, który użył terminu kultura w odniesieniu do przedsiębiorstwa, był E. Jacques (1951, s. 251) definiując ją jako: „zwykajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie”.

Jednakże znacząca większość publikacji z zakresu kultury organizacyjnej oraz wzrost zainteresowania tym zjawiskiem ma swoje miejsce w latach osiemdziesiątych. Poprzednie dekady, wraz z koncepcją cyklu

życia organizacji, mogą być traktowane jak okres inkubacji (G. Adams, V. Ingersoll, 1990).

Jeśli konsekwentnie trzymać się zaproponowanej przez L. Smircich (1983) typologii różnicującej sposób rozumienia kultury i jej miejsce w organizacji, to należałoby w nurcie wewnętrzorganizacyjnym wyodrębnić dwa podejścia badawcze. Pierwsze, to rozumienie kultury organizacyjnej jako zmiennej zależnej – kultura jest zatem cechą, wewnętrzną właściwością organizacji. Drugie, to postrzeganie kultury jako metafory rdzennej – co oznacza, że każda organizacja jest kulturą.

Według badaczy, traktujących kulturę organizacyjną jako zmienną zależną, zjawisko to jest definiowane jako: „system założeń, norm i wartości wspólny dla członków organizacji, który może być obiektywnie opisany”, „utrwalony sposób, w jaki działa się w organizacji” (S. Cartwright, C. Coopers, 1992; M. Gersten, A. Soderberg, J. Torp, 1998; A. Malakzadeh, A. Nahavandi, 1988).

Podejście to jest bardzo silnie osadzone w funkcjonalizmie i odwołuje się do racjonalności działań. Opisywanie, czym jest i z czego składa się kultura organizacyjna służy analizie jej wpływów wewnątrz firmy i możliwości dopasowania do warunków otoczenia. Innymi słowami, przewidywalność i efektywność stają się najważniejszymi czynnikami zarządzania. Kultura jest zaś tylko instrumentem pozwalającym na osiągnięcie tego stanu.

Instrumentalne podejście do kultury organizacyjnej wyraża się w jej definiowaniu. Według T. Deal i A. Kennedy’ego (1982), czy T. Petersa i R. Watermana (1982) kultura jest utrwalonym sposobem działania, wykonywania zadań przez firmę. Rozumienie tego pojęcia ogranicza się zatem do wartości oraz ich wewnętrznej manifestacji w organizacji.

Konsekwencją takiego rozumienia kultury jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób działać maksymalnie dobrze i jak dostosowywać swoje działania do wymogów otoczenia. Duża grupa teoretyków stara się zatem opracować typologie kultur organizacyjnych – odnosząc się do różnych funkcji kultury – i łączyć ich cechy charakterystyczne z cechami otoczenia i realizowaną strategią (T. Deal, A. Kennedy, 1982; Ch. Hampden-Turner, 1990; C. Sikorski, 1990; J. Weiss, 1996).

O ile powyższe definicje i typologie koncentrują się na tym, co widoczne, o tyle model E. Scheina (1985, 1991) sięga głębiej. Według niego kultura organizacyjna to zespół podstawowych założeń, odkrywany i rozwijany przez członków organizacji, który uczy radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Co więcej, jest on na tyle skuteczny, że przekazuje się go nowym uczestnikom organizacji. Edgar M. Schein wyróżnia trzy poziomy kultury organizacyjnej:

- **artefakty** – widoczne przejawy kultury, dzielące się na: językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały), fizyczne (sposób wykorzystania przestrzeni, sztuka, technologia);

- **normy i wartości** – normy rozumiane są jako niepisane przekazy na temat tego, jak się zachowywać.

Na system wartości składa się m.in. określanie celów, ku którym zmierza przedsiębiorstwo, za pomocą których mierzy się sukces, cechy, które należy w pracownikach cenić lub karać;

● **podstawowe założenia kulturowe** – odnoszące się m.in. do natury człowieka, relacji międzyludzkich, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem... Częściowo tajemnicę założeń „zdradzają” obowiązujące w firmie normy i wartości.

Do koncepcji E. Scheina odwołuje się także C. Sikorski (2002), twierdząc, że na kulturę organizacyjną składają się: wspólnota myślenia, wspólnota zachowań i wspólnota symboli.

Zwolennicy metafory rdzennej uważają, że rozumienie kultury jako zmiennej zależnej nie odzwierciedla w pełni charakteru tego zjawiska, nawet mimo uwzględnienia elementów niewidocznych i trudnych do zaobserwowania. Kultura organizacyjna jest bowiem „konsekwencją subiektywnie postrzeganych i interpretowanych granic grupy, czy organizacji” (A. Buono, J. Bowditch, 1989; S. Kleppstø, 1998). Nie jest zatem **strukturą** norm i wartości, ale **procesem** interpretacji, konsekwencją nadawania sensu temu, co nas otacza, ekspresją ludzkiej świadomości.

To podejście tłumaczy dużo lepiej takie zjawiska, jak: opór wobec zmian, konflikty, poczucie zagrożenia. Zderzenie i konflikt kultur jest według tego podejścia procesem nieuniknionym, wynikającym z uczenia się i rozumienia otaczających nas zjawisk.

Rozumienie kultury jako metafory rdzennej jest odejściem od funkcjonalizmu, ale pozwala lepiej zrozumieć to, co się dzieje w organizacji. L. Smircich (1983) zwraca uwagę na trzy pomniejsze nurty w ramach tego podejścia: poznanie, symbolizm i nieświadome procesy.

Organizacja jest zbiorem doświadczeń poszczególnych ludzi. W jej funkcjonowaniu większe znaczenie od tego, co się dzieje, ma interpretacja zachodzących zjawisk. Kultura jest zatem konstrukcją społeczną, „siecią znaczeń, którą opłątany jest człowiek” (Geertz, cyt. za: M. Hatch, 1997). Ludzie nadają określony sens poszczególnym wydarzeniom.

Przewodnikami zachowań w firmie są też symbole, wzmacniając percepcje organizacji. W chwilach strachu, niepewności symbole redukują negatywne uczucia, dają poczucie większej przewidywalności zdarzeń. Ich funkcją są kreowanie, podtrzymywanie, zmiana i przekazywanie rzeczywistości organizacyjnej (M. Koster, 1996; S. Ott, 1989).

Kultura jest też formą ekspresji wymykającej się świadomości. Zawiera w sobie formy uprzedzeń, z których ludzie nie zdają sobie sprawy. To podejście silnie akcentuje zakorzenienie kultury w ludzkich umysłach, ale czyni zupełnie niemożliwym badanie tego zjawiska (P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin, 1991).

Tak różne rozumienie kultury organizacyjnej powoduje, że pojęcie to zająbia się, a czasami wręcz jest traktowane jak synonim innych pojęć, np. wizerunku, klimatu organizacyjnego, tożsamości, unikalności. Sytuację utrudnia fakt, że co do definicji pozostałych pojęć nie ma również zgodności teoretyków (zobacz:

G. Gordon, 1985; S. Ott, 1989, M. Moszkowicz, 1997; A. Zarębska, 2003).

Jeżeli przyjąć, że klimat organizacyjny (Gellerman, 1968, cyt. za: S. Ott, 1989; Schwartz i Davis, 1981, cyt. za: G. Gordon, 1985) to miara, z jaką spełniają się oczekiwania ludzi odnośnie do tego, jak powinna wyglądać organizacja, to nie jest on elementem kultury organizacyjnej. Innymi słowy, klimat ściśle wiąże się z pojęciem satysfakcji i nie ma trwałego charakteru.

Kultura organizacyjna jest równoznaczna z pojęciem tożsamości tylko w rozumieniu metafory rdzennej. Według innych autorów jest ona instrumentem oferującym tożsamość i poczucie przynależności pracownikom. Jeszcze inni stoją na stanowisku, że kultura organizacyjna jest jednym z elementów lub formą tożsamości korporacji (zobacz: S. Kleppstø, 1998; M. Moszkowicz, 1997; T. Watson, 2001; A. Zarębska, 2003). Jednym z wymiarów tożsamości jest unikalność. Wynika ona z porównań z innymi, a więc wymaga świadomości siebie i atrybutów odróżniających (C.R. Snyder, H. Fromkin, 1980).

Wizerunek jest sposobem, w jaki otoczenie postrzega organizację (Ph. Kotler, 1994). W tym sensie może być miarą wyrazistości kultury organizacyjnej. Autorzy podkreślają, że wizerunek jest konsekwencją opinii, jest zjawiskiem pochodzącym z otoczenia, fragmentarycznym, mozaiką elementów (M. Moszkowicz, 2000; K. Wojcik, 1997).

Reasumując, kultura organizacyjna jest systemem kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla uczestników organizacji, specyficznym kodem genetycznym danej społeczności, powodującym powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw. Cechą charakterystyczną kultury organizacyjnej jest jej trwały charakter.

M. Alvesson (1993) zwraca uwagę, że z jednej strony instrumentalne traktowanie kultury organizacyjnej jest uproszczeniem, zredukowaniem jej do kilku aspektów. Z drugiej strony, w podejściu metafory rdzennej niewiele miejsca pozostaje na coś poza symbolami i znaczeniami. Niknie gdzieś ekonomiczny wymiar organizacji. Dlatego też część badaczy stara się łączyć różne podejścia.

Próbę wszechstronnego opisu zjawiska podejmuje J. Martin i D. Meyerson (w: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin, 1991). Uważają one, że istnieje konieczność analizowania kultury z trzech perspektyw równocześnie: integracji, dyferencjacji i fragmentaryzacji. Badacze opisujący kulturę organizacyjną z perspektywy integracyjnej piszą o jednej, jednolitej kulturze. Oznacza to, że wszyscy w firmie mają te same problemy, komunikują się ze sobą w sposób nieograniczony i w taki sam sposób rozumieją otoczenie, czego wyrazem są ich zachowania; są lojalni i zaangażowani. Kultura jest zatem jasna, przejrzysta, trwała, bazuje na szerokim porozumieniu.

Żadna kultura nie jest jednak monolitem. Ludzie identyfikują się bowiem nie tylko jako członkowie organizacji, ale także jako członkowie oddzielnych grup. Perspektywa dyferencjacji uwzględnia istnienie subkultur. Ich funkcją jest wzbogacanie, redefiniowanie

i stawianie wyzwań kulturze dominującej. Tak więc, dyferencjacja uwzględnia nie tylko rolę integrującą kultury organizacyjnej, ale także jej rolę różnicującą.

Podjęcie fragmentaryzacji akcentuje wszelkie niejasności w codziennym życiu organizacyjnym, wynikające ze sposobu komunikacji oraz interpretacji. Wszystko, co dzieje się w firmie, jest kwestią interpretacji. Manifestacja kultury nie jest ani jasna, ani zwarta. Konsensus pojawia się w bardzo niewielkim stopniu – narasta on wokół tylko wybranych rozwiązań i w zależności od ich wagi wzrasta lub maleje.

Według J. Martin i D. Meyerson tylko połączenie trzech perspektyw pozwala w pełni zrozumieć zjawisko kultury organizacyjnej i wyeliminować przekłamanie. Kultura ma bowiem swoje źródła w otoczeniu organizacji, w jej wnętrzu i umysłach ludzi (zobacz: K. Konecki, P. Tobera, 2002). Niemniej jednak autorzy zdają sobie sprawę, że takie spojrzenie jest trudne – zarówno pod względem poznawczym, jak i emocjonalnym. Każdy bowiem przystępując do badań nad kulturą ma jakieś wstępne założenia odnośnie do tego zjawiska i celu badań. Metodą, która, według autorów, w największym stopniu pozwala na wszechstronną analizę kultury, jest studium przypadku.

Grażyna Aniszewska

Powyższy tekst jest częścią przygotowywanej przez autorkę pracy habilitacyjnej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMS G., INGERSOLL V., *Painting Over Old Works: The Culture of Organization in an Age of Technical Rationality*, [w:] TURNER B. (red.): *Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, New York, 1990.
- [2] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M., *Les racines de l'innovation. Le système japonais et l'expérience américaine*, Gestion, Charette, Fotier, Hawey, Touch Ross, 1988.
- [3] ALVESSON M., *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993.
- [4] BARNARD Ch., *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1997.
- [5] BUONO A., BOWDITCH J., *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Manging Collisions Between People, Cultures and Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989.
- [6] CARTWRIGHT S., COOPER C., *Mergers and Acquisitions. The Human Factor*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1992.
- [7] DEAL T., KENNEDY A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals*, Adison-Wesley Publishing Company Inc., Reading, 1982.
- [8] FROST P., MOORE L., LOUIS M., LUNDBERG C., MARTIN J. (red.), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, Newbury Park 1991.
- [9] GERSTEN M., SODERBERG A.M., TORP J.E. (red.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Walter de Gruyter, New York 1998.
- [10] HAMPDEN-TURNER C., *La culture d'entreprise*, Seuil, Paris, 1990.
- [11] HATCH M., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- [12] HOFSTEDE G., *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage 1980.
- [13] HOFSTEDE G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, Maidenhead 1991.
- [14] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [15] JACQUES E., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London 1951.
- [16] KLEPPESTO S., *A Quest for Social Identity – the Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions*, [w:] GERSTEN M., SODERBERG A.M., TORP J.E. (red.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Walter de Gruyter, New York 1998.
- [17] KONECKI K., TOBERA P., *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [18] KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [19] KOTLER Ph., *Marketing*, Gebethner & Ska, Prentice-Hall International, Warszawa 1994.
- [20] MALAKZADEH P., NAHAVANDI A., *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, „Academy of Management Review”, nr 1, 1988.
- [21] MOSZKOWICZ M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- [22] MOSZKOWICZ M. (red.), *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- [23] OUCHI W., *Theory Z*, Avon Books, Addison-Wesley, 1981.
- [24] OTT S., *The Organizational Culture Perspective*, Brooks / Cole Publishing, Pacific Grove, 1989.
- [25] PASCALE R., ATHOS A., *The Art of Japanese Management*, Penguin Books, London 1981.
- [26] PETERS T., WATERMAN R., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.
- [27] ROZWADOWSKA B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002.
- [28] SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
- [29] SCHEIN E., *What is Culture?* [w:] FROST P., MOORE L., LOUIS M., LUNDBERG C., MARTIN J. (red.), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, London 1991.
- [30] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna*, C.H.Beck, Warszawa 2002.
- [31] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- [32] SMIRCICH L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” nr 28, 1983.
- [33] SNYDER C., FROMKIN H., *Uniqueness, The Human Pursuit of Difference*, Plenum Press, New York 1980.
- [34] STEWART E., BENNETT M., *American Cultural Patterns: a Cross-Cultural Perspective*, Intercultural Press, Yarmouth 1991.
- [35] TROMPENAARS A., *Riding the Waves of Culture*, Nichols Brealey, London 1993.
- [36] WATSON T., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.
- [37] WEISS J., *Organizational Behavior and Change. Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*, West Publishing Company, Minneapolis / St. Paul 1996.
- [38] WOJCIK K., *Public Relations od A do Z*, t. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [39] ZARĘBSKA A., *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przeгляд Organizacji” 2003, nr 1.

Autorka: dr, adiunkt w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej.

Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy

Lukasz Sutkowski

Organizacje i rynki należą do grupy obiektów bardzo złożonych i trudno poddających się analizie. Metaforyczne przedstawienie organizacji lub rynku może być źródłem użytecznej wiedzy o ich właściwościach. G. Lakoff i M. Johnson wskazują, że metafory są fundamentem mowy i myślenia¹. Problem w tym jednak, że konieczny jest adekwatny dobór metafor, do których badane obiekty są przyrównywane. Sam proces porównania i interpretacji metafory będzie wyolbrzymiał niektóre cechy organizacji, skrywał zaś inne. G. Morgan zaproponował osiem metafor, które pozwalają na twórczą interpretację funkcjonowania organizacji². Nie wyczerpuje to oczywiście listy ciekawych i nośnych metafor organizacyjnych.

W tym artykule została rozpatrzona użyteczność poznawcza i zastosowanie metafory wolnego rynku gospodarczego rozumianego jako wojny. M. Kostera, opisując sens zastosowania metafory w zarządzaniu, podaje przykład „walki z inflacją”, która nasuwa obraz pól bitewnych i konfliktów zbrojnych³. Nie jest to oczywiście jedyna z możliwych metafor, często spotyka się na przykład rozumienie wolnego rynku jako maszyny, ekosystemu czy sieci informacyjnej. Wojenne porównanie cechuje przede wszystkim intuicyjne rozumienie rynku i konkurencji przez wielu pracowników przedsiębiorstw. Ma to istotne konsekwencje, interpretacja jest bowiem również narzędziem podtrzymywania określonego kształtu wolnego rynku. Metafora wojenna przybliżająca funkcjonowanie wolnego rynku skutkuje określonym sposobem percepcji i interpretowania rzeczywistości rynkowej, uruchamia mechanizm samospełniającego się proroctwa. Rynek interpretowany jako pole bitwy może zacząć w coraz większym stopniu ową metaforę przypominać.

Oczywiście rynek, konkurencja i biznes nie mogą być utożsamiane z wojną w sensie dosłownym. Rynek jest źródłem doskonalenia się podmiotów gospodarczych, tworzenia innowacji i wartości społecznych⁴. Jednak rynek jest również społecznie konstruowany, co oznacza, że przekonania „aktorów rynkowych”, uczestniczących w „grze”, będą wyznaczały cechy samego rynku. Zatem, jeśli wyobrażenie konkurencji rynkowej będzie wiązało się raczej z bezwzględną rywalizacją niż negocjowaną kooperacją, to rynek upodobni się do pola bitwy.

Wojna ma przede wszystkim aspekty destrukcyjne. A.J. Toynbee uznawał wojnę za bezpośrednią przyczynę upadku każdej cywilizacji, która prowadzi do społecznego i duchowego samounicestwienia kultur⁵. Wydaje się, że wojna, wbrew opinii Toynbee’ego nie jest wyłącznie „dzieckiem cywilizacji”, lecz tkwi korzeniami w biologii i życiu społecznym naczelnym⁶.

J. Goodall w swoich badaniach znajduje „wojny” toższone między koloniami szympanów odznaczające się zbiorową brutalnością i zjadłością⁷. M. Foucault zastanawia się, czy wojna może być uznana za model stosunków społecznych. Sugeruje odwrócenie aforyzmu Clausewitza, że „wojna jest przedłużeniem polityki”. W tym znaczeniu „polityka polega na sankcjonowaniu i odnawianiu nierównowagi sił, jaką ujawniła wojna”. Zatem polityka i stosunki władzy w czasach pokoju są, w myśl tej interpretacji, przedłużeniem wojny⁸.

Można dostrzec, że wojna jest uznawana za zjawisko starsze od wolnego rynku, choć równie trudne do interpretacji. Jeżeli przeprowadzimy analizę konwersacji w organizacjach w poszukiwaniu figur retorycznych kojarzących wolny rynek z wojną, dostrzeżemy takie określenia, jak: „walka rynkowa”, „strategie ataku, obrony”, „wygrana konkurencja”, „zagrożenie udziału w rynku”, „groźba przejęcia” itd. Tych kilka przykładów wskazuje, że konkurencja rynkowa jest często wyobrażana jako działania wojenne. Wobec tego warto postawić pytanie, jakie będą wyróżniki wojennej metafory rynku. Znaleźć można kilka kluczowych cech odczytywania rynku jako wojny, które stanowią stereotypowe przekonania, niekoniecznie zgodne z rzeczywistością. Próba analizy konwersacji, zaproponowana do rozpoznania znaczenia metafory wojennej w zarządzaniu, obejmuje interpretację rzeczywistych, „militarystycznych” wypowiedzi menedżerów na temat rynku i konkurencji⁹.

■ „Na tym rynku nie ma miejsca dla dwóch wygranych”

Konkurencja na rynku może być interpretowana jako gra zerojedynkowa. Oznacza to, że muszą być przedsiębiorstwa wygrane i przegrane. Niemożliwe jest jednoczesne zyskiwanie przez wielu konkurentów.

■ „Współpracujemy jedynie do momentu wykluczenia z gry pozostałych konkurentów”

Możliwości kooperacji między konkurentami są ograniczone. Sojusze mają charakter przejściowy i ich celem jest zwiększenie szansy pokonania wspólnych wrogów.

■ „Wygrana oznacza wypchnięcie przeciwników z rynku lub zmarginalizowanie ich udziału”

Dąży się do zniszczenia lub podporządkowania przeciwnika rynkowego. W praktyce może być to dążenie do przejęcia kontroli nad podmiotem, z którym się konkuruje albo przejęcia jego udziałów w rynku.

■ „Najlepszą strategią jest ciągły atak”

Rynek jest polem bitwy, na którym dobry strateg podejmuje działania ekspansywne, które nawet przy

mniejszych od przeciwnika zasobach powinny doprowadzić do wygranej.

■ „Konkurencja polega na konsekwentnym i bezwzględny wyniszczeniu przeciwnika”

Konkurując nie można mieć litości dla przeciwnika. Jeśli zarządzający będą oszczędzać przeciwnika, to mogą oczekiwać, że ten odbuduje swoją pozycję rynkową naszym kosztem.

■ „Rynek to rywalizacja o portfele klientów”

Na rynku przedsiębiorstwa rywalizują ze sobą o ograniczone zasoby.

■ „Na naszym rynku albo się jest wielkim albo trzeba walczyć podstępnie”

Wygrać konkurencję na rynku można wyłącznie dzięki sprytowi lub sile rynkowej.

■ „Ostra konkurencja wymaga jedności i zaangażowania wśród pracowników”

W sytuacji zagrożenia ze strony konkurencji pracownicy powinni wykazać się jednością.

■ „Aby wygrać na rynku, trzeba mieć wiarę, że jesteśmy najlepsi”

Osiągnięcie sukcesu na rynku wymaga od wszystkich pracowników przekonania, że są lepsi od konkurentów.

■ „Musimy nagłaśniać każdy sukces. Przeciwnicy nas nie pochwalą”

W celu wygrania konkurencji firma powinna wyolbrzymiać sukcesy zarządzających i przedsiębiorstwa.

■ „Pracowników nieojalnych trzeba usuwać z przedsiębiorstwa”

Przekazywanie informacji konkurentom przez pracowników powinno być karane ich zwolnieniem.

■ „Rynek to nie sielanka. Konflikty są naturalne”

Konkurencja prowadzi do wybuchu konfliktu na rynku.

■ „Podstawą wygranej na rynku jest szef, za którym pójdą pracownicy”

Aby wygrać konkurencję na rynku, przedsiębiorstwo musi mieć przywódcę, któremu bezwzględnie ufa.

Do celów dalszej analizy zasięgu i znaczenia metafory wojennej dokonano wyboru kilku kwestii, które zostały uznane za wskaźniki „orientacji militarystycznej”. Wybór tych wskaźników jest oczywiście dość arbitralny. Niemniej co do wymienionych tutaj określeń wskazano, że są adekwatnym porównaniem rynku do pola bitwy.

W celu zbadania, w jakim stopniu pracownicy przedsiębiorstw utożsamiają wolny rynek z polem bitwy, przeprowadzono badania ankietowe pracowników. Zastosowanie tej metody zobowiązuje do wskazania jej ograniczeń metodologicznych, jeśli chodzi o badanie procesów nie do końca uświadamianych przez respondentów. Badani nie mają świadomości, w jakim stopniu interpretują rynek jako pole bitwy. Zatem zastosowanie tej metody może mieć jedynie charakter wtórny, w celu ich rozwinięcia trzeba by było

Tab. Wynik badań zastosowania metafory wojennej dla rozumienia wolnego rynku

Wskaźnik	Pytanie kwestionariusza	Odpowiedzi potwierdzające	Odpowiedzi przeczące
Rynek to gra zerojedynkowa	Na rynku muszą być zwycięzcy i pokonani.	11 22%	39 58%
Destrukcja przeciwnika	Wygranie konkurencji rynkowej oznacza zniszczenie konkurentów.	44 88%	6 12%
Wojna totalna	Konkurując nie można mieć litości dla przeciwnika.	31 62%	19 38%
Konkurowanie to rywalizacja	Na rynku przedsiębiorstwa rywalizują ze sobą.	1	49 98%
Podstęp i siła	Wygrać konkurencję na rynku można wyłącznie dzięki sprytowi lub sile rynkowej.	23 46%	27 54%
Koncentracja na wspólnym wrogu	W sytuacji zagrożenia ze strony konkurencji pracownicy powinni wykazać się jednością.	2	48 96%
Deprecjacja przeciwnika	Aby odnieść sukces na rynku musimy mieć przekonanie, że jesteśmy lepsi od konkurentów.	7 14%	43 86%
Propaganda wojenna	W celu wygrania konkurencji firma powinna wyolbrzymiać własne sukcesy.	36 72%	14 28%
Kolaboracja i szpiegostwo	Przekazywanie informacji konkurentom przez pracowników powinno być karane ich zwolnieniem.	11 22%	39 78%
Wojna wybuchu	Konkurencja prowadzi do wybuchu konfliktu na rynku.	42 84%	8 16%
Wodzostwo	Aby wygrać konkurencję na rynku przedsiębiorstwo musi mieć przywódcę, któremu bezwzględnie ufa.	9 18%	41 82%
RAZEM		217 40%	333 60%

Źródło: opracowanie własne.

wprowadzić techniki projekcyjne. W kwestionariuszu znalazły się pytania wyprowadzone ze wskaźników opisujących rynek jako wojnę¹⁰. Wyniki wskazują, że wolny rynek jest w dużej mierze postrzegany przez pracowników jako pole bitwy (tab.).

Przeprowadzone badania wskazują, że metafora wojenna w odniesieniu do rynku, w badanej próbie, jest dość znacząca, choć nie dominująca. Łącznie około 40% opinii sugeruje „militarystyczną orientację” pracowników, podczas gdy 60% wskazuje na „orientację niemilitarystyczną”. Ciekawym wynikiem jest wyższa „orientacja militarystyczna” wśród pracowników na szczeblu kierowniczym.

Największą aprobatę respondentów (powyżej 50%) zyskały wskaźniki:

- wygranie konkurencji rynkowej oznacza zniszczenie konkurentów,
- konkurencja prowadzi do wybuchu konfliktu na rynku,
- w celu wygrania konkurencji firma powinna wyolbrzymiać własne sukcesy,
- konkurując nie można mieć litości dla przeciwnika.

Można zauważyć, że wiążą się one z wizją rynku jako pola konfliktu, na którym trzeba zniszczyć przeciwnika. Niezbędnym narzędziem pozwalającym na destrukcję wroga jest między innymi skuteczna propaganda.

Wśród wskaźników, które uzyskały najmniejszą aprobatę respondentów, znalazły się:

- na rynku przedsiębiorstwa rywalizują ze sobą,
- w sytuacji zagrożenia ze strony konkurencji pracownicy powinni wykazać się jednością,
- aby odnieść sukces na rynku, musimy mieć przekonanie, że jesteśmy lepsi od konkurentów,
- aby wygrać konkurencję na rynku przedsiębiorstwo musi mieć przywódcę, któremu bezwzględnie ufa.

Przeprowadzone po badaniu wywiady swobodne z osobami wypełniającymi ankiety wskazują, że badane osoby interpretowały rywalizację ściśle osobowo, nie odnosząc jej do poziomu podmiotów gospodarczych. Przekonanie o własnej wyższości oraz zaufanie do wodza i jedność nie muszą być warunkami uzyskania sukcesu rynkowego.

Uzyskane wyniki trzeba interpretować ostrożnie. Niezbędne byłyby badania na większych próbach reprezentatywnych i zastosowanie innych metod weryfikacji. Jednak na podstawie przedstawionych rezul-

tatów można uznać, że metafora wojenna zajmuje znaczące miejsce w interpretacji rynku i konkurencji.

Lukasz Sułkowski

PRZYPISY

- ¹ G. LAKOFF, M. JOHNSON, *Metaphors We Live By*, Chicago University Press, Chicago 1980.
- ² G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWE, Warszawa 1995.
- ³ M. KOSTERA, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- ⁴ T. GHYCZY, B. OETINGER, C. BASSFORD, *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- ⁵ A.J. TOYNBEE, *Wojna i cywilizacja*, De Agostini & Al-taya, Warszawa 2002, s. 5.
- ⁶ Tamże, s. 6.
- ⁷ J. GOODALL, *Przez dziurkę od klucza. 30 lat obserwacji szympanów*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1995, s. 112-125.
- ⁸ M. FOUCAULT, *Trzeba bronić społeczeństwa*, Wydawnictwo KR, Warszawa 1998, s. 28-29.
- ⁹ Rozmowy na temat skojarzeń, które budzą określenia „konkurencja rynkowa” oraz „sukces rynkowy” przeprowadził autor artykułu w 2003 roku z 10 menedżerami wyższego i średniego szczebla przedsiębiorstw. Podmioty, z których wywodziła się kadra kierownicza, są zróżnicowanej wielkości (od 20 do 330 zatrudnionych), z sektorów produkcji przemysłowej, handlu detalicznego i usług.
- ¹⁰ Badanie pilotażowe przeprowadzono na próbie 60 pracowników w Polsce w 2003 roku. Należeli do nich pracownicy ponad 50 różnych organizacji. Średni wiek respondenta to 24 lata. Próba zrównoważona pod względem płci. Respondentom przedstawiono 11 stwierdzeń, z którymi mogli się zgodzić, bądź im zaprzeczyć.

BIBLIOGRAFIA

- [1] FOUCAULT M., *Trzeba bronić społeczeństwa*, Wydawnictwo KR, Warszawa 1998.
- [2] GHYCZY T., OETINGER B., BASSFORD C., *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] GOODALL J., *Przez dziurkę od klucza. 30 lat obserwacji szympanów*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1995.
- [4] KOSTERA M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- [5] LAKOFF G., JOHNSON M., *Metaphors We Live By*, Chicago University Press, Chicago 1980.
- [6] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWE, Warszawa 1995.
- [7] TOYNBEE A.J., *Wojna i cywilizacja*, De Agostini & Al-taya, Warszawa 2002.

Autor – dr hab., profesor Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Adam Czarnecki

Product placement

Niekonwencjonalny sposób promocji

Marketing bez tajemnic,
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Marketing bez tajemnic to seria praktycznych poradników dających pogłębioną znajomość poszczególnych dziedzin marketingu. Autorzy – opierając się na rozwiązaniach sprawdzonych w praktyce – podają w każdej książce z serii zasady postępowania przy rozwiązywaniu konkretnych problemów dotyczących działania na rynku.

Książka *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*: ● wyjaśnia istotę i mechanizm oddziaływania *product placement* ● wskazuje uwarunkowania wykorzystania *product placement* ● opisuje nośniki tego sposobu promowania produktów (marek) ● przedstawia organizację i skuteczność *product placement*.

Procedura współczesnego zarządzania strategicznego

Andrzej Kaleta

Tradycyjna procedura planowania strategicznego

Klasyczna, tradycyjna koncepcja planowania strategicznego swą uwagę koncentrowała wokół skutecznej procedury formułowania strategii rozwoju. Zakładano, że nadanie procesowi planowania strategicznego logicznego, uporządkowanego charakteru, powinno każdorazowo doprowadzić do stworzenia trafnych strategii sukcesu przedsiębiorstw.

Zadaniem procedury było zarówno zwrócenie uwagi na poszczególne istotne elementy składowe procesu planowania rozwoju, jak też właściwe ukształtowanie ich wzajemnych relacji. Tak uwzględnienie poszczególnych aspektów rozwoju, jak też rozpatrywanie ich we właściwej kolejności wydawało się mieć decydujące znaczenie dla ostatecznego sukcesu strategicznego.

Owa klasyczna procedura planowania strategicznego szczegółowo omawiana w licznych podręcznikach i opracowaniach naukowych ewoluowała, przybierała różną postać, ale z reguły zbliżona była do prostego, liniowego schematu prezentowanego obok, na rysunku 1.

Ewidentną zaletą powyższego schematu procedury planowania strategicznego jest jego oczywista prostota, ale i ewidentna „żelazna” logika. Można łatwo dowodzić, że rozpoczynanie prac strategicznych od sformułowania dalekosiężnych wizji, a później misji pozwala przełamywać pewne schematy myślowe, a zarazem ukierunkowywać prace strategiczne na możliwie nowatorskie rozwiązania. Z kolei kompleksowa analiza strategiczna pozwala te ambicje weryfikować, przy czym i w tym przypadku ważne jest, by analiza wewnętrznych problemów przedsiębiorstwa poprzedzona była zbadaniem szerszej perspektywy makro- i mikrootoczenia, co zwiększa szansę na jej obiektywizację. Równie czytelna jest koncepcja dalszych prac, gdzie spośród różnych rozważanych wariantów strategii wybiera się ten, który najlepiej odpowiada ustaleniom wizji i misji, a następnie po doprecyzowaniu przystępuje się do fazy jego wdrażania. Powyższa procedura wydaje się jasna i prosta. Pewne wątpliwości wzbudza co najwyżej częstotliwość powtarzania całej operacji planistycznej. Teoretycznie sugeruje się zazwyczaj znaczną częstotliwość prac planistycznych, ale w praktyce okazują się one zazwyczaj na tyle absorbujące, że zapewnienie ich powtarzalności częściej niż raz na parę lat staje się bardzo trudne. Wydaje się wszakże, że nie jest to bariera nie do pokonania. Po-

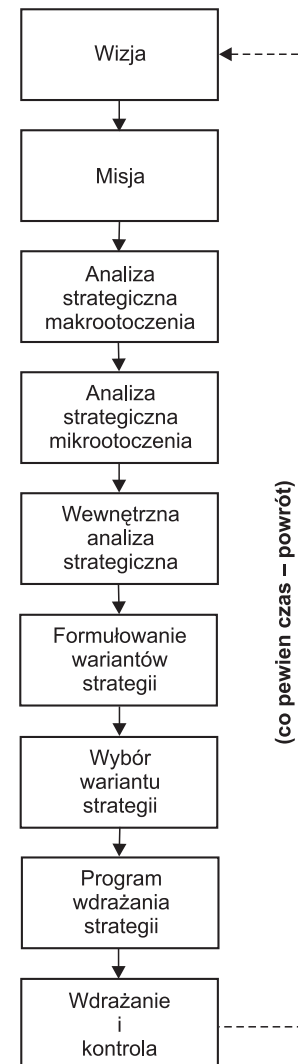
wtarzalność prac można zwiększyć, nawet nadając im status ciągłości.

Tradycyjna procedura planowania strategicznego, mimo oczywistych walorów, wydaje się jak na czasy współczesne, jednak nazbyt schematyczna. W burzliwych, nieprzewidywalnych warunkach rozwoju przedsiębiorstw coraz trudniejsza do zaakceptowania jest ścisła sekwencja działań. Analiza możliwości rozwojowych coraz częściej wymyka się poza kierunki wyznaczone przez wizję. Coraz trudniej dowodzić też, że jedyną inspiracją jest kompleksowa, systematyczna analiza strategiczna. Nie można wreszcie rozdzielić procesu tworzenia i wdrażania strategii, kiedy nowe kierunki rozwoju wciąż zmuszają do modyfikowania planów, a równocześnie nie pozwalają zwlekać z ich wdrożeniem.

Z powyższych powodów klasyczna procedura planowania strategicznego została jednoznacznie zakwestionowana i odrzucona przez teorię zarządzania strategicznego jako nie odpowiadająca wymogom współczesnego rozwoju, a wręcz szkodliwa w przypadku bezpośredniego stosowania.

Znaczenie procedury zarządzania strategicznego

Odrzucenie tradycyjnej procedury planowania strategicznego nie zbiegło się z prezentacją nowych propozycji lepiej odpowiadających wymogom teraźniejszych.



Rys. 1. Tradycyjna procedura planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Współczesna nauka, jak się wydaje z pełną premedytacją, nie zaproponowała takich procedur. Nowe koncepcje zarządzania strategicznego, już poczynając od ujęcia pozycyjnego czy zasobowego mają zdecydowanie bardziej holistyczny, intuicyjny niż sformalizowany, usystematyzowany charakter. Akcentują raczej idee, kierunki myślenia i działania strategicznego niż schematy postępowania. Współczesne zarządzanie strategiczne jawi się bardziej jako filozofia podejścia do rozwoju, aniżeli jako nauka instrumentalna.

Na tym tle zasadne wydaje się pytanie: czy takie podejście jest uzasadnione? Czy odpowiada ono oczekiwaniom praktyki gospodarczej? W końcu zarządzanie strategiczne jest nauką stosowaną, a to oznacza, że miarą jego wartości jest praktyczna przydatność.

Na tak postawione pytanie zapewne trudno udzielić absolutnie jednoznacznej odpowiedzi, tym niemniej wiele wskazuje na to, że współczesne koncepcje zarządzania strategicznego wymagają konkretyzacji. Konieczne jest wskazanie, jak prowadzić procesy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach, by odpowiadały wyzwaniom współczesności. To nie przypadek, że dziś zdecydowana większość przedsiębiorstw, która deklaruje stosowanie zarządzania strategicznego, prowadzi je dokładnie według tradycyjnych procedur planowania strategicznego. Dzieje się tak dlatego, że nie dysponuje innymi procedurami nadającymi się do praktycznego zastosowania. Powyższą lukę może wypełnić współczesne zarządzanie strategiczne projektując nowe procedury ukierunkowywania rozwoju przedsiębiorstw. Zasadna wydaje się teza, iż: **współczesne zarządzanie strategiczne wymaga uporządkowanej procedury, która może istotnie ułatwić sukces strategiczny.**

Owa procedura, właściwie zaprojektowana, może wypełnić co najmniej dwa następujące zadania: ● ułatwić zorganizowanie procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie ● zwiększyć szansę na kreatywność twórców strategii.

Wiadomo, że współczesne zarządzanie strategiczne to złożony proces, angażujący szeroką grupę osób. Nie można go zamknąć w wąskim kręgu autorów, gdy warunkiem sukcesu jest zdobycie informacji z bardzo różnych źródeł, wykorzystanie informacji możliwie licznych osób i zaangażowanie w proces wdrażania strategii i jej rozwoju znacznej liczby uczestników. Procedura postępowania, podział procesu na części, etapy, staje się w tym przypadku warunkiem skonstruowania harmonogramu prac i podziału ról osób w nich uczestniczących. Holistyczne ujęcie procesu zarządzania strategicznego grozi w tym wypadku chaosem bądź ograniczeniem prac do wersji autorskiej, w celu uniknięcia nieporozumień.

Z drugiej strony, miarą jakości dzisiejszego zarządzania strategicznego jest oryginalność koncepcji, zdolność przełamywania stereotypów, schematów, a zatem kreatywność w generowaniu pomysłów. Właściwa procedura postępowania może dostarczyć inspiracji do kreowania nowatorskich rozwiązań. Logika postępowania, w której zachęca się do określonych przemyśleń czy badań po to, by następnie na ich podstawie formułować pomysły rozwojowe, zwiększa szansę nawet przeciętnych przedsiębiorców czy menedżerów na stworzenie nieprzeciętnych idei. Nie ma na to szans

w przypadku nie uporządkowanego podejścia do kreowania rozwoju, gdzie twórcy strategii skazani są na swą własną, naturalną, często zawodną inwencję opartą na dość przypadkowych impulsach.

Oczywiście nie każda procedura zarządzania strategicznego jest w stanie spełnić wszystkie zadania. Podejście planistyczne nie stwarzało wystarczających możliwości skutecznego zorganizowania ciągłych, nie rozdzielonych sztucznie na odrębne etapy prac strategicznych, a zarazem wprowadzało schematy mogące skutecznie blokować inwencję twórczą. Poszukiwana koncepcja procedury zarządzania strategicznego powinna być zdecydowanie bardziej elastyczna, bardziej chroniąca przed schematyzmem postępowania, lepiej dostosowana do wymagań ciągłości prac strategicznych, a jednocześnie inspirująca do nowatorskich rozwiązań.

Nowa procedura zarządzania strategicznego

Nowa propozycja nie musi odrzucać generalnie dotychczas stosowanych rozwiązań. Korzystne wydaje się ich maksymalne wykorzystanie z możliwie daleko idącym dostosowaniem do wymogów współczesnego zarządzania strategicznego.

Koncepcje takiego rozwiązania prezentuje rysunek 2.

Istotą proponowanej procedury jest:

- rozdzielenie procesu zarządzania strategicznego na cztery, wewnętrznie spójne etapy,
- wyznaczenie wielokierunkowych, wzajemnych zależności poszczególnych etapów,
- określenie zawartości poszczególnych etapów przy uznaniu płynności granic pomiędzy nimi.

Wydaje się ważne, by poszczególne etapy zarządzania strategicznego były wewnętrznie spójne i by rządziły się swoją własną, wewnętrzną logiką. Stanowi to istotne ułatwienie w organizacji procesów zarządzania strategicznego.

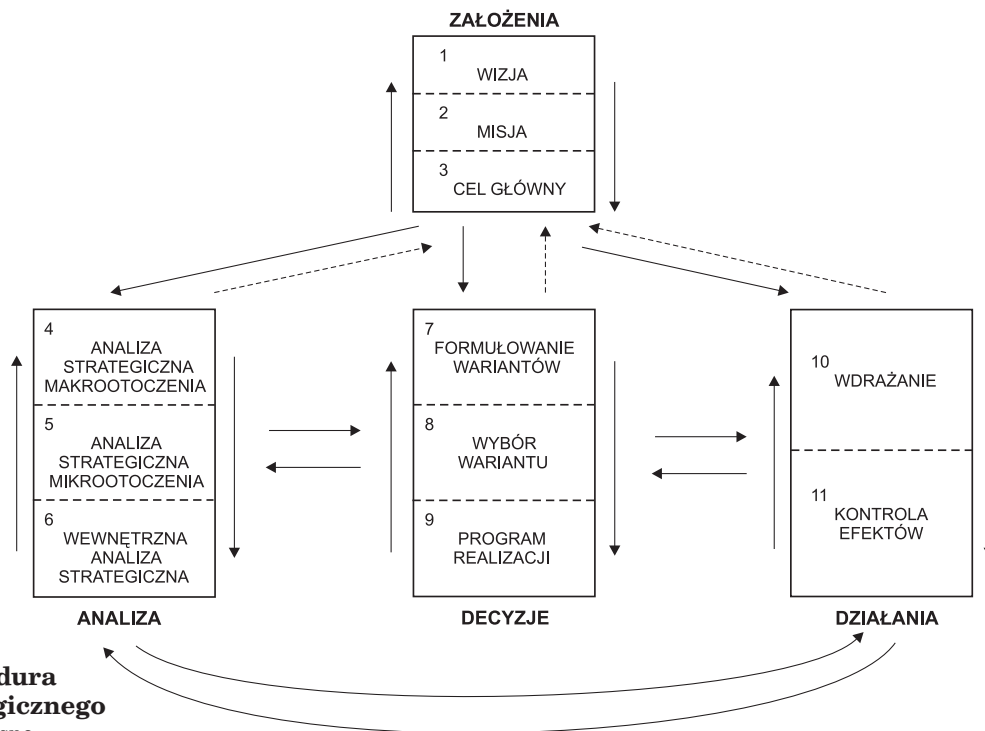
Realizacja poszczególnych etapów może wówczas stanowić odrębny, wewnętrznie spójny projekt, powierzony określonej grupie autorów i realizowany w wyznaczonym czasie. Nie wyklucza to oczywiście powtarzania tych prac oraz uwzględniania ich efektów z szerszym gronem osób.

Tym niemniej w każdym procesie zarządzania strategicznego niezbędne wydaje się:

- odwołanie się do wyobraźni, aspiracji, nawet marzeń autorów koncepcji rozwoju, w celu sformułowania wizji przyszłości przedsiębiorstwa, misji, jaką ma do spełnienia oraz podstawowych celów, jakie ma realizować rozwój,
- kompleksowe przeanalizowanie zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych w określaniu możliwości oraz ograniczeń strategii,
- sformułowanie możliwie pragmatycznej koncepcji rozwoju w drodze wyboru i stopniowej konkretyzacji pomysłów rozwojowych,
- przełożenie koncepcji strategicznej na działania wraz z nieustannym monitorowaniem ich efektów.

Trudno sobie wyobrazić pominięcie któregokolwiek z powyższych etapów, co więcej, wszystkie one mają równie istotne, kluczowe znaczenie dla powodzenia zarządzania strategicznego.





Rys. 2. Nowa procedura zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Zasadnicza kolejność podstawowych etapów zarządzania strategicznego prowadzi od wyznaczenia założeń, poprzez analizę, do podjęcia decyzji strategicznych, a wreszcie ich przełożenia na działania. Sekwencja taka wydaje się w pełni logiczna, a każdy poprzedni etap może być inspirujący do kreatywnych działań w fazie kolejnej. W ten sposób wizja czy misja mogą pobudzić do niekonwencjonalnych poszukiwań w ramach analizy strategicznej. Z kolei wizja, misja włącznie z ustaleniami analizy mogą zainspirować atrakcyjne koncepcje strategiczne, a to może pobudzić i zdynamizować proces wdrażania strategii.

Niezależnie od powyższych współzależności istnieją i inne relacje, naruszające liniową procedurę postępowania. Wdrażanie strategii nie tylko wprowadza w życie wcześniej podjęte decyzje, ale zarazem stanowi inspirację dla kolejnych koncepcji. Analiza strategiczna nie tylko poprzedza proces formułowania koncepcji i ich wdrażania, ale zarazem służy zbadaniu konsekwencji podejmowanych działań i nowych uwarunkowań towarzyszących ich wdrożeniu. Z kolei określenie podstawowych celów, wizji, misji nie może się odbywać raz na zawsze i w oderwaniu od rzeczywistości, ale musi nieustannie towarzyszyć procesom kreowania i realizowania strategii.

Poszczególne etapy zarządzania strategicznego należy zatem realizować nieustannie, bez przerwy. W trakcie ich realizacji należy bezpośrednio nawiązywać do pozostałych i czerpać z nich inspirację, a równolegle stale dostarczać im nowych informacji inspirujących do kolejnych dokonań.

Zawartość poszczególnych etapów została zaprezentowana w sposób dość umowny. O ile ważne jest uwzględnienie wszystkich elementów składających się na poszczególne etapy, gdyż każdy wydaje się istotny, to granice między nimi są płynne.

Jest na przykład wysoce pożądane, by twórcy strategii zaprezentowali zarówno swoje marzenia dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa składające się na wizję, jak też zadania społeczne, jakie chcą spełniać oraz własne ambicje i aspiracje. O ile wszystkie te elementy są ważne, to bynajmniej nie muszą być rozbieżne, a granica między nimi może zniknąć. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku analizy strategicznej, gdzie bezwzględnie należy badać makrootoczenie, mikrootoczenie i warunki wewnętrzne, ale poszczególne elementy tej analizy mogą być na tyle wzajemnie splecione, że nie dadzą się rozdzielić. W przypadku formułowania decyzji strategicznych też korzystne jest najpierw sformułowanie rozbieżnych wariantów rozwoju, a następnie dokonanie wyboru i rozwinięcie wybranej koncepcji, ale i w tym wypadku nie należy się „niewolniczo” trzymać takiego podziału czynności. Równie trudne może być rozdzielenie procesów wdrażania strategii i kontroli efektów wdrożeniowych choć nie ulega wątpliwości, że zarówno działania wdrożeniowe, jak i monitorujące ich skutki są niezbędnym ukoronowaniem procesu zarządzania strategicznego. Tak więc realizacja procesu zarządzania strategicznego powinna objąć nie tylko poszczególne etapy, ale i ich elementy składowe, z tym, że ich ściśle wyodrębnienie nie wydaje się niezbędne.

Prezentowana procedura zarządzania strategicznego jest propozycją, która zdaniem autora może spełniać oczekiwania współczesnych przedsiębiorstw i może być stosowana praktycznie. Możliwe jest oczywiście jej rozwijanie bądź korygowanie. Dalszy rozwój owej procedury mógłby się odbywać zwłaszcza w trakcie jej stosowania w praktyce przedsiębiorstw.

Andrzej Kaleta

Autor – dr hab., profesor Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Katedra Zarządzania Strategicznego.

Kluczowe cele strategiczne polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym

Wyniki badań

Rafał Drewniak

Deklarowane cele badanych przedsiębiorstw w ramach aliansu strategicznego – wyniki badań i wnioski

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki oraz wnioski pochodzą z badań zrealizowanych przez autora w latach 2002–2003 na grupie wybranych polskich przedsiębiorstw, wywodzących się z różnych sektorów gospodarki. Doboru badanych firm dokonano opierając się na przedsiębiorstwach polskich, które mają doświadczenie w zakresie zawierania aliansów strategicznych z innymi podmiotami gospodarczymi w różnych sferach funkcjonowania. W związku z tym analizie poddano próbę 105 przedsiębiorstw, pochodzących z terenu całej Polski. Selekcja badanych przedsiębiorstw podyktowana była względami praktycznymi, związanymi z możliwościami dotarcia do poszczególnych przedsiębiorstw celem przeprowadzenia badań ankietowych oraz wywiadów. Dobór podmiotów do badań został dokonany samodzielnie przez autora na podstawie informacji pochodzących ze środków masowego przekazu (prasowych, telewizyjnych, radiowych oraz danych z internetu). Spośród tej próby badawczej analizie poddano grupę 13 przedsiębiorstw, od których uzyskano zwrot wypełnionych kwestionariuszy ankiety, co stanowi 12,4% reprezentantów badanej próby (13 z 105 rozślanych kwestionariuszy). Zaprezentowane wyniki uzyskano dzięki zastosowaniu dwu komplementarnych metod badawczych: ankiety wybranej grupy przedsiębiorstw i wywiadu w przedsiębiorstwach. W badaniach tych posłużono się kwestionariuszem ankiety oraz wywiadu jako narzędziami badawczymi. Podstawowym instrumentem badawczym była ankieta pocztowa, co było podyktowane skalą i zakresem analizowanych obszarów badawczych. Przygotowany kwestionariusz ankiety wypełniany był przez przedstawicieli naczelnego kierownictwa badanych przedsiębiorstw lub specjalistów w analizowanej dziedzinie. Wyniki uzyskane w pierwszym etapie przeprowadzonych badań empirycznych zostały uzupełnione pogłębioną analizą informacji uzyskanych w drugim etapie, w którym posłużono się wywiadem kwestionariuszowym. Został on przeprowadzony wśród przedsta-

wicieli kierownictwa przedsiębiorstw, które uczestniczyły w pierwszym etapie badań.

Zawarcie aliansu strategicznego wiąże się przede wszystkim z przyjęciem przez przedsiębiorstwa deklarujące wolę współpracy możliwych do osiągnięcia celów strategicznych. Podjęcie decyzji odnośnie do zawarcia współpracy jest związane z dążeniem przedsiębiorstwa do osiągnięcia celów, które nie byłyby możliwe do realizacji przez przedsiębiorstwo w pojedynkę. Można zatem stwierdzić, że określenie i analiza celów przedsiębiorstw uczestniczących w partnerstwie umożliwiają scharakteryzowanie motywów strategicznych, jakimi kierowali się zarządzający przedsiębiorstwami przy podejmowaniu decyzji o zawarciu aliansu strategicznego. Dlatego też interesującą kwestią wydaje się przedstawienie głównych celów strategicznych polskich przedsiębiorstw partnerskich. Przeprowadzone badania polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym obejmowały charakterystykę deklarowanych przez nie najważniejszych celów strategicznych, jakie zamierzano zrealizować w ramach porozumienia. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia rysunek.

Jednym z kluczowych zagadnień, objętych badaniem było określenie najważniejszych celów strategicznych, jakie przyświecały przedsiębiorstwu podczas zawierania aliansu strategicznego. Cele przedsiębiorstw uczestniczących w zawartym aliansie strategicznym są ściśle powiązane i niejednokrotnie wynikają z przyczyn, dla których podjęto decyzję o zawarciu aliansu strategicznego. Do najważniejszych, najczęściej deklarowanych celów polskich przedsiębiorstw w ramach zawartego porozumienia należą: wzrost udziału w rynku (69,2% badanych przedsiębiorstw), poprawa efektywności działania przez możliwość redukcji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki rozłożeniu ich między partnerów aliansu oraz zdobycie nowych rynków i wspólne redukcowanie barier wejścia na nie (53,9% badanych przedsiębiorstw). Jednym z ważniejszych celów strategicznych polskich przedsiębiorstw jest również obniżenie ryzyka działania poprzez łączenie potencjałów partnerów aliansu oraz wzmocnienie pozycji konkurencyjnej (30,8% badanych przedsiębiorstw). W dalszej kolejności wskazywano na waż-

ność dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych partnera, zwiększenie lub/i ulepszenie kanałów dystrybucji, usprawnienie stosowanych metod i koncepcji zarządzania (23,1% badanych przedsiębiorstw). Celem polskich przedsiębiorstw było również zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji klienta poprzez kompleksowe zaspokojenie jego potrzeb, polepszenie marki produktu i/lub wizerunku przedsiębiorstwa, pozyskanie nowych klientów, ulepszenie działalności marketingowej oraz udoskonalenie stosowanej technologii i podniesienie jakości oferowanych produktów i/lub usług.

Przeprowadzone badania wskazują, że zamierzenia w zakresie zawieranych aliansów strategicznych ściśle są powiązane ze wskazywanymi przez badane przedsiębiorstwa przyczynami zawarcia sojuszu. **Celem polskich przedsiębiorstw jest zatem dążenie do zdobycia kapitału koniecznego do utrzymania się na rynku i na dalszy rozwój, jak również potrzeba dostępu do nowoczesnych technologii oraz nowych rynków zbytu i pozyskanie nowych klientów poprzez kompleksową ich obsługę.** Wydaje się, że ma to bardzo duże znaczenie w sytuacji gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, wymagających od nich wzrostu elastyczności i zdolności do szybkiego reagowania na potrzeby i oczekiwania klientów. Jednym z głównych zatem celów przedsiębiorstw partnerskich w aliansie strategicznym będzie dążenie do sprostania współczesnym warunkom globalnej konkurencji między innymi poprzez osiągnięcie maksymalnego poziomu sprawności działania dzięki zaferowaniu produktu o jak najwyższej jakości i czynienie tego w jak najkrótszym czasie.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że w zakresie deklarowanych ce-

łów, które zamierzano osiągnąć w ramach zawartego aliansu strategicznego, badane polskie przedsiębiorstwa nie odbiegają od tendencji światowych¹⁾. Wskazuje na to analiza danych uzyskanych z badań empirycznych, dotyczących przesłanek zawierania i funkcjonowania aliansów strategicznych. Obejmowały one przedsiębiorstwa z trzech obszarów geograficznych: Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, Japonii oraz Europy. Podstawową kwestią było ustalenie, jakie są oczekiwania przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie oraz w czym tkwią ich przewagi. Główne tendencje w tworzeniu aliansów strategicznych na świecie zostały przedstawione w tabeli 2.

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że firmy amerykańskie wykorzystywały alianse strategiczne do wejścia na nowy rynek – 49% wszystkich porozumień było zawieranych z tego właśnie powodu. Ze względu na to, że firmy te dysponowały zaawansowaną technologią i produkcją, nie zależało im na współpracy i pomocy w tych obszarach. W przypadku firm europejskich przeciwnie – przesłanką zawieranych przez nie aliansów była możliwość dostępu do technologii i produktów. W zamian oferowały partnerom przede wszystkim dostęp do rynku zbytu. Przedsiębiorstwa japońskie dostrzegały w aliansach poza możliwościami dostępu do rynku również okazję do pozyskania nowej technologii²⁾. Porównanie motywów tworzenia aliansów strategicznych przez przedsiębiorstwa polskie i światowe wskazuje na znaczne podobieństwa w deklarowanych celach podejmowania współpracy w ramach aliansów strategicznych. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, polskie przedsiębiorstwa poprzez zawarcie aliansu strategicznego poszukiwały przede wszystkim dostępu do nowych rynków zbytu (zdobycie nowych rynków oraz wspólne redukowanie barier wejścia na nowe rynki),



Rys. Najważniejsze cele strategiczne polskich przedsiębiorstw realizowane w ramach zawartego aliansu strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Tab. 1. Przegląd wyników wybranych badań empirycznych przeprowadzonych na świecie w zakresie celów przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym

Autorzy badań	Wnioski
R.P. Lynch (1991, 1993)	Głównym celem – osiągnięcie efektu synergii poprzez wzajemne uzupełnienie zasobów partnerów. Cele rozpatrywane jako „wiązka celów”, hierarchicznie określonych ze względu na ich ważność oraz czas realizacji. Struktura celów przedsiębiorstw partnerskich powinna charakteryzować się elastycznością tak, aby możliwe było dostosowanie celów do zmieniających się warunków. Najważniejszymi celami są: <ul style="list-style-type: none"> ● wzrost udziału w dotychczasowym rynku (znalezienie niszy rynkowych, dostęp do sieci dystrybucji, zdobycie/ulepszenie marki produktu), ● zdobycie nowych sektorów lub segmentów rynku, ● wzrost efektywności działania, ● satysfakcja klientów (poprzez kompleksowe zaspokojenie ich oczekiwań), ● zdobycie nowych umiejętności i doświadczenia (poszerzenie wiedzy, efektywność zarządzania, specjalizacja), ● innowacje produktowe (doskonalenie umiejętności technicznych, udoskonalenie procesu produkcyjnego), ● redukcja kosztów funkcjonowania (polepszenie kondycji finansowej), ● obniżenie ryzyka działania (przez redukcję barier wejścia na rynki).
E.A. Murray, J.F. Mahon (1993)	Na podstawie analizy własnych możliwości rozwojowych wskazano na dwie główne grupy celów przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym, a mianowicie: ● mające charakter ofensywny (dostęp do technologii oraz nowych rynków zbytu i w efekcie dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej) oraz ● mające charakter defensywny (przetrwanie na rynku i obrona własnej pozycji poprzez zmniejszenie ryzyka funkcjonowania oraz redukcję kosztów).
P. Lorange, J. Ross (1992)	Określenie celów przedsiębiorstw na podstawie kryterium znaczenia sektora dla przedsiębiorstwa oraz jego pozycji konkurencyjnej. W tym zakresie wyróżniono cztery grupy celów: ● obrona dotychczasowej pozycji – charakter defensywny (dostęp do nowych technologii i brakujących zasobów, nowych rynków zbytu), ● poprawa pozycji – charakter ofensywny (dostęp do wiedzy, umiejętności i technologii), ● utrzymanie się w sektorze – charakter defensywny (wykorzystanie potencjału sektora schyłkowego lub wejście do sektora „niepewnego”), ● restrukturyzacja – charakter defensywny i/lub ofensywny (wycofanie się z sektora lub umocnienie pozycji na nim).
M. Hergert, B. Morris (1987)	Głównym celem przedsiębiorstw partnerskich deklarowanych w ramach utworzonego aliansu strategicznego jest redukcja kosztów działania oraz sprostanie wyzwaniom i wymogom skutków globalizacji. W tym znaczeniu wskazano na następujące cele przedsiębiorstw partnerskich: ● prace badawcze i rozwojowe nad wspólnym produktem, ● wspólne wytwarzanie produktów, ● ulepszenie działalności marketingowej.
S. Urban, S. Vendemini (1992)	Głównymi celami przedsiębiorstw, deklarujących wolę współpracy w ramach aliansu strategicznego są: <ul style="list-style-type: none"> ● zwiększenie udziału w rynku, ● wejście na nowy rynek, ● uzyskanie korzyści ekonomiki skali, ● dywersyfikacja produkcji, ● dostęp do nowej lub ulepszenie dotychczasowej technologii, ● redukcja kosztów, czasu i ryzyka działania, ● racjonalizacja portfela wyrobów.
C.L. Hung (1992)	Cele przedsiębiorstw partnerskich mają charakter głównie ofensywny i dotyczą między innymi: ● zdobycia nowych rynków, ● umiędzynarodowienia działalności, ● ograniczenia ryzyka i kosztów funkcjonowania poprzez przezwyciężenie barier rynkowych, zmniejszenie konkurencji, redukcję nakładów prac B+R, ● zwiększenie udziału w dotychczasowym rynku, ● wzrost świadomości i przedsiębiorczości.
B. Gomes-Casseres (1997)	Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw amerykańskich, japońskich oraz europejskich wskazują, że firmy amerykańskie wykorzystywały aliansy do wejścia na nowy rynek, w mniejszym zaś stopniu w zakresie technologii i produkcji. W przypadku firm europejskich przeciwnie: celem zawieranych przez nie aliansów była przede wszystkim możliwość dostępu do technologii i produktów (w zamian oferowały partnerom dostęp do rynku zbytu). Przedsiębiorstwa japońskie dostrzegały w aliansach poza możliwościami dostępu do rynku również okazję do pozyskania nowej technologii.
J. Cygler (2000)	Analiza porozumień zawartych przez polskie przedsiębiorstwa pozwoliła na wyodrębnienie następujących celów utworzonych aliansów strategicznych: ● obrona i wzmocnienie dotychczasowej pozycji (poszerzenie oferty produktowej, ograniczenie natężenia konkurencji w sektorze), ● dostęp do nowych technologii, ● zdobycie brakujących kompetencji i umiejętności (zintensyfikowanie działań marketingowych i logistycznych).
Cele ustalone w niniejszym badaniu (rok 2003)	Głównym celem polskich przedsiębiorstw jest dążenie do zdobycia kapitału koniecznego do utrzymania się na rynku oraz na dalszy rozwój, jak również potrzeba dostępu do nowoczesnych technologii oraz nowych rynków zbytu i pozyskanie nowych klientów poprzez kompleksową ich obsługę. Najczęściej deklarowanymi celami polskich przedsiębiorstw są: ● wzrost udziału w rynku, ● poprawa efektywności działania (poprzez możliwość redukcji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki rozłożeniu ich między partnerów aliansu), ● zdobycie nowych rynków i wspólne redukowanie barier wejścia na nie, ● obniżenie ryzyka działania poprzez łączenie potencjałów sojuszników oraz wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, ● dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych partnera, ● zwiększenie i/lub ulepszenie kanałów dystrybucji ● usprawnienie stosowanych metod i koncepcji zarządzania, ● zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji klienta poprzez kompleksowe zaspokojenie jego potrzeb (udoskonalenie stosowanej technologii i podniesienie jakości oferowanych produktów i/lub usług), ● polepszenie marki produktu i/lub wizerunku przedsiębiorstwa, ● pozyskanie nowych klientów, ● ulepszenie działalności marketingowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych oraz: R.P. LYNCH, *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances. How to Form, How to Organize, How to Operate*, John Wiley&Sons, New York 1991, s. 197–198; R.P. LYNCH, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley&Sons, New York 1993, s. 84–88; E.A. MURRAY, J.E. MAHON, *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?*, „Long Range Planning”, Vol. 26, No. 4, 1993, s. 102–111. P. LORANGE, J. ROOS, *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell 1992, s. 7; P. LORANGE, J. ROOS, P. BRONN, *Building Successful Strategic Alliances*, „Long Range Planning”, Vol. 25, No. 6, December 1992, s. 10–17; M. HERGERT, B. MORRIS, *Trends in International Collaborative Agreements*, „Columbia Journal of World Business”, Vol. 22, No. 2, Summer 1987, s. 18; S. URBAN, S. VANDEMINE, *European Strategic Alliances. Cooperative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell, 1992, s. 142–144; C.L. HUNG, *Strategic Alliances Between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review”, Vol. 32, No. 4, 1992; B. GOMES-CASSERES, *The Alliances Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge (MA), 1997, s. 49–50; J. CYGLER, *Zmiany w strategii rynkowej i systemie zarządzania przedsiębiorstw polskich pod wpływem aliansów z partnerami zagranicznymi*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1 (99), 2000, s. 55–69.

Tab. 2. Tendencje światowe w zawieraniu aliansów strategicznych

Kraj pochodzenia firm	Dostęp do:		
	produktu	technologii	ryнку
A. Czego firmy szukały?			
USA	25%	26%	49%
Japonia	28%	34%	38%
Europa	37%	43%	20%
Polska	15,4%	30,8%	53,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych oraz: B. GOMES-CASSERES, *The Alliances Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge (MA), 1997, s. 49.

w mniejszym zaś stopniu deklarowały dostęp do produktu (polepszenie marki produktu) czy technologii partnera (dostęp do umiejętności i kompetencji partnera oraz zdobycie technologii w celu ulepszenia jakości oferowanych produktów). Należy jednak podkreślić, iż dostęp do nowej technologii lub jej ulepszenie i w efekcie dążenie do oferowania produktów wysokiej jakości znajdowały się w zbiorze celów podejmowania współpracy przez polskie przedsiębiorstwa. Częściej jednak wskazywano na poprawę efektywności działania poprzez możliwość redukcji kosztów i ryzyka działania funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki rozłożeniu ich między partnerów jako jednego z ważniejszych celów przedsiębiorstw.

Zakończenie

Zaprezentowane wyniki i wnioski z badań empirycznych wskazują na **silne oddziaływanie czynników determinujących zawieranie aliansów strategicznych, wynikających z potrzeby umacniania poszczególnych funkcji łańcucha wartości polskich przedsiębiorstw, borykających się jeszcze z brakiem kapitału i przestarzałą technologią**. Polskie przedsiębiorstwa, które zawarły alians strategiczny, są przedsiębiorstwami uczestniczącymi już w globalnej wymianie handlowej i rozumiejącymi istotę współdziałania między przedsiębiorstwami jako strategii umożliwiającej sprostanie współczesnym warunkom konkurencji. Kluczowe znaczenie w tym zakresie odgrywa świadomość kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw odnośnie do postępującej globalizacji rynków i konkurencji między przedsiębiorstwami, skłaniającej do podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Istotny wpływ na decyzję odnośnie do zawarcia aliansu strategicznego przez polskie przedsiębiorstwa mają uwarunkowania będące skutkami postępującej globalizacji oraz wynikające z wzrostu intensywności konkurencji, zwłaszcza zaś dążenie do zredukowania barier wejścia i zdobycia nowych rynków zbytu, a także posiadania przestarzałej technologii oraz zdobycia kluczowych, brakujących przedsiębiorstwu kompetencji, umiejętności i doświadczenia. Zawarte porozumienie dotyczyło tych funkcji łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw, które wymagały wzmocnienia dotychczasowych lub zdobycia brakujących zasobów poprzez

połączenie potencjałów przedsiębiorstw partnerskich w określonych sferach funkcjonowania.

Rafał Drewniak

PRZYPISY

- 1) Por.: E.A. MURRAY, J.E. MAHON, *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?*, „Long Range Planning”, Vol. 26, 1993, No. 4; R.P. LYNCH, *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances. How to Form, How to Organise, How to Operate*, John Wiley and Sons, New York 1991; S. URBAN, S. VANDEMINI, *European Strategic Alliances. Cooperative Strategies in the New Europe*, Blackwell, Oxford 1992, s. 143.
- 2) B. GOMES-CASSERES, *The Alliances Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1997, s. 49–50.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOTKIN J.W., MATTHEWS J.B., *Winning Combinations. The Coming Wave of Entrepreneurial Partnerships Between Large & Small Companies*, John Wiley & Sons, New York 1992.
- [2] CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, New York 1988.
- [3] CONTRACTOR F.J., LORANGE P., *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*, „Columbia Journal of World Business”, Vol. 22, 1987.
- [4] FAULKNER D., BOWMAN C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- [5] FRIEDRICH R., DWORZECKI Z., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995.
- [6] GOMES-CASSERES B., *The Alliances Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1997.
- [7] HARRIGAN K.R., *Managing Joint-Ventures. Part I*, „Management Review”, February 1987.
- [8] LYNCH R.P., *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances. How to Form, How to Organise, How to Operate*, John Wiley and Sons, New York 1991.
- [9] MURRAY E.A., MAHON J.E., *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?*, „Long Range Planning”, Vol. 26, 1993, No. 4.
- [10] PORTER M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- [11] ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [12] SULEJEWICZ A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.
- [13] URBAN S., VANDEMINI S., *European Strategic Alliances. Cooperative Strategies in the New Europe*, Blackwell, Oxford 1992.

Autor jest doktorantem na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Operacyjne zastosowania rachunku kosztów działań

Arkadiusz Januszewski

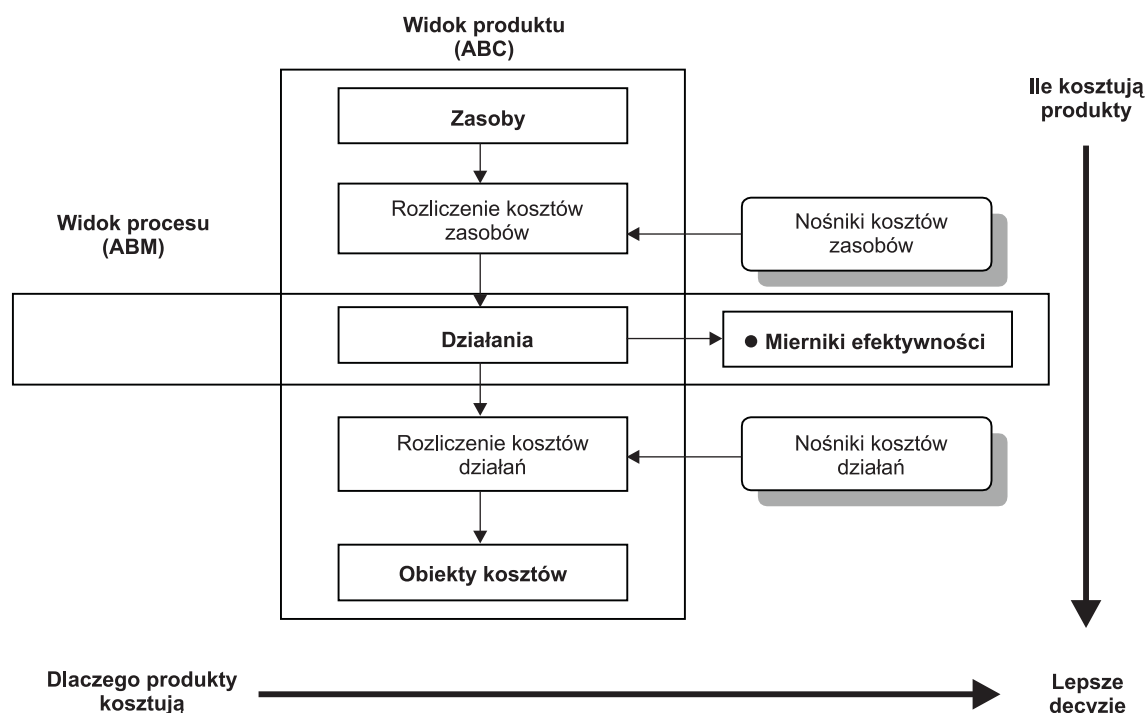
Wprowadzenie

W numerze 4/2002 „Przeglądu Organizacji” ukazał się artykuł *Strategiczne zastosowania rachunku kosztów działań*, w którym przedstawiłem istotę rachunku kosztów działań (*Activity Based Costing*), jego zastosowanie w ocenie rentowności produktów i klientów, w kształtowaniu zasad współpracy z klientami i dostawcami oraz w procesie projektowania nowych wyrobów. W niniejszym artykule przedstawiam zastosowanie rachunku kosztów działań w usprawnianiu bieżącej działalności operacyjnej. Przypomnijmy, że ABC to nie tylko metoda pomiaru i kalkulacji kosztów, która służy prawidłowemu rozliczeniu kosztów pośrednich na obiekty kosztów (produkty, klientów, kanały dystrybucji itp.), ale również metoda pomiaru efektywności działań i procesów, którą można wykorzystać do ich usprawnienia¹. Usprawnianie działań i procesów stanowi operacyjne zastosowanie metody ABC.

Zastosowania strategiczne ABC służą wyeliminowaniu, w jak największym stopniu, działań nie tworzących wartości, podczas gdy zastosowania operacyjne sprowadzają się do usprawnienia działań tworzących wartość². O ile decyzje strategiczne, podejmowane na podstawie informacji z ABC, dotyczą takiego zmodyfikowania zapotrzebowania na działania, które spowoduje podniesienie rentowności, o tyle decyzje operacyjne polegają na podejmowaniu działań zwiększających wydajność, obniżających koszty i rozszerzających wykorzystanie aktywów. Inaczej mówiąc służą one wykonywaniu zadań w sposób efektywny.

Dwa kierunki analizy kosztów działań

Rachunek kosztów działań wykorzystuje się jako główne źródło informacji w zarządzaniu działaniami (ABM). Według CAM-I „Zarządzanie kosztami działań to dyscyplina skupiająca się na zarządzaniu procesami i działaniami jako metodzie



Rys. 1. Kierunki analizy w metodzie ABC/M

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. COKINS, *Activity-Based Cost Management. Making It Work*, McGraw Hill, 1996, s. 55.

podnoszenia wartości otrzymywanej przez klienta oraz zwiększania zysków powstających dzięki tworzeniu tej wartości. Dyscyplina ta obejmuje analizę czynników kosztotwórczych, analizę działań, jak również mierzenie efektywności³⁾. ABM można zdefiniować krótko jako całościowy zestaw operacji, które można przeprowadzić, gdy dysponuje się informacjami o kosztach działań⁴⁾.

Powiązanie ABC i ABM obrazuje tzw. CAM-I cross opracowany przez P. Turneya (rys. 1).

Analiza w perspektywie pionowej (widok produktu) jest podstawową analizą rachunku kosztów działań (ABC) i jest wykorzystywana do ustalania kosztów i rentowności produktów, usług, klientów i innych obiektów kosztów. Perspektywa pionowa dotyczy zastosowań strategicznych systemów ABC/M, związanych z takim zmodyfikowaniem zapotrzebowania na działania, które spowoduje podniesienie rentowności. Zmiany w strukturze działań wynikają z decyzji o strukturze asortymentowej produktów i usług oraz współpracy z klientami i dostawcami. Podstawę tych decyzji stanowi kalkulacja kosztów jednostkowych wyrobów i usług, a także dostawców, klientów, kanałów dystrybucji i rynków zbytu.

Perspektywa pozioma (widok procesu) służy natomiast do wyjaśnienia, dlaczego produkty kosztują i co powoduje, że koszty powstają w określonej wysokości. Perspektywa pozioma jest związana z zastosowaniami operacyjnymi metody ABC/M, które wspierają zarządzanie procesami poprzez zapewnienie bieżącego monitorowania kosztów i jakości procesów oraz innych parametrów wpływających na ich wydajność, ułatwiając tym samym wprowadzenie efektywnych systemów kontroli i odpowiedzialności za koszty.

Systemy ABC/M stanowią ważne źródło informacji dla wielu inicjatyw usprawniających, opartych na podejściu procesowym, takich jak *Business Process Reengineering* czy *benchmarking* procesów, dostarczając informacji o kosztach i efektywności działań i procesów.

Mierzenie efektywności działań

Dostarczone przez ABC informacje o łącznym koszcie danego działania nie są wystarczające do pomiaru jego efektywności. Do jej oceny potrzebne jest zastosowanie mierników efektywności (*performance measures*). O efektywności działania decydują cztery elementy: produktywność, jakość, czas wykonania i zadowolenie klienta. Wszystkie cztery wymiary efektywności powinny być analizowane jednocześnie, ponieważ żaden z nich samodzielnie nie opisuje do jakiego stopnia działania organizacji są wykonywane prawidłowo⁵⁾.

Rachunek kosztów działań stanowi podstawę do ustalenia produktywności działania i tym samym w bardzo istotny sposób uzupełnia obraz, jakim dysponujemy analizując pozostałe mierniki działań i procesów. Produktywność działania ustala się, dzieląc koszty działania przez tzw. miarę wielkości przerobu działania. Dla zdefiniowanych miar wielkości przerobu ustala się ich wielkości praktyczne, czyli oczekiwane moce przerobowe w normalnych warunkach prowadzenia działalności, oraz wielkości rzeczywiście osiągnięte. Dzięki temu można obliczyć koszty działań wykorzystanych i nie wykorzystanych (czyli koszty nie wykorzystanych mocy). Wyjaśnia to poniższy przykład. Załóżmy, że koszty trzech działań (rozliczo-

Tab. 1. Koszty i miary wielkości przerobu działań

Działanie	Miara wielkości przerobu działania	KCD	PM	RM
Przyjęcie towaru	Liczba rozładowanych palet	10 000 zł	100	80
Kompletacja wysyłki	Liczba wysyłek	24 000 zł	200	200
Fakturowanie	Liczba faktur	2000 zł	500	400

oznaczenia:

KCD – rzeczywiste całkowite koszty działań (rozliczone z kosztów zasobów)

PM – praktyczna miara wielkości przerobu działania

RM – rzeczywista miara wielkości przerobu działania

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Mierniki efektywności działań i koszty działań wykorzystanych i nie wykorzystanych

Działanie	SP	SR	KDW	KDN
Przyjęcie towaru	100 zł/paletę	125 zł/paletę	8000 zł	2000 zł
Kompletacja wysyłki	120 zł/wysyłkę	120 zł/wysyłkę	24 000 zł	0 zł
Fakturowanie	4 zł/fakturę	5 zł/fakturę	1600 zł	400 zł

oznaczenia:

SP – stawka praktyczna jednostkowego kosztu działania (miernik efektywności – praktyczna, wskazana produktywność działania), $SP = KCD/PM$;

SR – stawka rzeczywista jednostkowego kosztu działania (miernik efektywności – rzeczywista produktywność działania), $SR = KCD/RM$;

KDW – koszty działań wykorzystanych, $KDW = RM \times SP$;

KDN – koszty działań nie wykorzystanych (koszty nie wykorzystanych mocy produkcyjnych zasobów), $KDN = (PM - RM) \times SP$.

Źródło: opracowanie własne.

ne z kosztów zasobów według ABC), praktyczne miary wielkości działań oraz rzeczywiste wielkości miary wielkości działań kształtują się tak, jak to podano w tabeli 1.

Na podstawie tych wielkości można obliczyć mierniki efektywności działań, czyli praktyczne i rzeczywiste stawki jednostkowych kosztów działań oraz koszty działań wykorzystanych i nie wykorzystanych (tabela 2). Punkt wyjścia do obliczeń stanowi podstawowe równanie rachunku kosztów działań, które określa, że całkowite koszty przypisane do działania (KCD) są sumą kosztów działań wykorzystanych (KDW), czyli kosztów zagospodarowanej wydajności oraz kosztów działań nie wykorzystanych, czyli kosztów nie wykorzystanych mocy produkcyjnych⁶⁾.

W przedstawionym przykładzie zadowalający poziom efektywności ma działanie „kompletacja wysyłki”, dla którego zachodzi równość $SP=SR$ i nie występują koszty nie wykorzystanych mocy. Dla dwóch pozostałych działań rzeczywista produktywność działań odbiega od produktywności określonej jako możliwa do osiągnięcia w normalnych warunkach produkcyjnych, czego skutkiem jest pojawienie się kosztów nie wykorzystanych mocy produkcyjnych.

Zastosowanie ABC/M w programach doraźnego i ciągłego doskonalenia procesów

Dostarczone z systemu ABC/M informacje stanowią motywację do uruchamiania programów doraźnego (*Process Value Analysis*) i ciągłego doskonalenia procesów (*Process Continuous Improvement*).

Zdefiniowanie działań oraz ich wycena (dzięki powiązaniu kosztów zasobów z działaniami) umożliwiają wskazanie, jak dużo wydatków jest ponoszonych na działania nieproduktywne, np. na działania związane z wykrywaniem błędów i ich naprawą. Możliwe jest ustalenie priorytetów dla usprawniania działań i procesów, dzięki identyfikacji tych miejsc, w których rzeczywiście istnieją największe możliwości redukcji kosztów. W szczególności klasyfikując działania można ustalić te z nich, które nie przynoszą wartości dodanej lub mogą być wyeliminowane poprzez zmianę procesu, co winno skutkować obniżką kosztów. ABC/M wspomaga w tym zakresie program doraźnego doskonalenia, znany jako *Process Value Analysis*,

w którym nacisk kładzie się na natychmiastowe eliminowanie działań nie dodających wartości⁷⁾.

ABC/M znajduje także zastosowanie w ciągłym doskonaleniu procesów. *Process Continuous Improvement* koncentruje się na zwiększeniu efektywności działań dodających wartość. Wprowadzenie ABC/M oznacza w tym przypadku ustalenie dla każdego doskonalonego działania nośników procesów (jednego lub kilku), od których zależy wydajność wykonywania działania. Przykładowymi nośnikami procesu w działaniu „ustawianie maszyn” może być średni czas ustawień, liczba ustawień dłuższych niż 10 minut, liczba różnych matryc⁸⁾. Nośniki procesu stanowią dla pracowników wskazówkę, na czym powinni się koncentrować, aby poprawić wydajność działań, a tym samym zredukować zasoby zużywane przy ich wykonywaniu.

Oprócz wymienionych wyżej zastosowań operacyjnych metody ABC/M, obejmujących fazę identyfikacji działań, wyboru działań i procesów do usprawnień, uzasadnienie opłacalności podejmowanych inicjatyw oraz bieżącego wspomaganie programów ciągłego doskonalenia modelem ABC/M umożliwiają także śledzenie, czy wprowadzane usprawnienia przynoszą rzeczywiste korzyści w sensie redukcji zdolności produkcyjnej zasobów i niższych kosztów potrzebnych do wykonania działań.

Zastosowanie ABC/M w benchmarkingu procesów

Benchmarking procesów można określić jako metodę polegającą na określeniu działania lub procesu stanowiącego punkt odniesienia, według którego może być ocenione inne podobne działanie lub proces⁹⁾. Wykorzystuje się ją do identyfikacji możliwości usprawnień i zwiększania efektywności ocenianego działania lub procesu. Punkt odniesienia może stanowić działanie lub proces wewnętrzny, czyli pochodzący z innej części firmy, lub proces zewnętrzny, czyli realizowany przez inną organizację (konkurenta lub firmę innej branży, realizującą ten proces wzorcowo).

Zastosowanie metody ABC/M w wewnętrznym benchmarkingu procesów podaje T. Zieliński¹⁰⁾. Przedstawia on przykład firmy dystrybucyjnej, posiadającej 5 oddziałów, która wprowadziła program ciągłego badania kosztów i efektywności procesów logistycz-

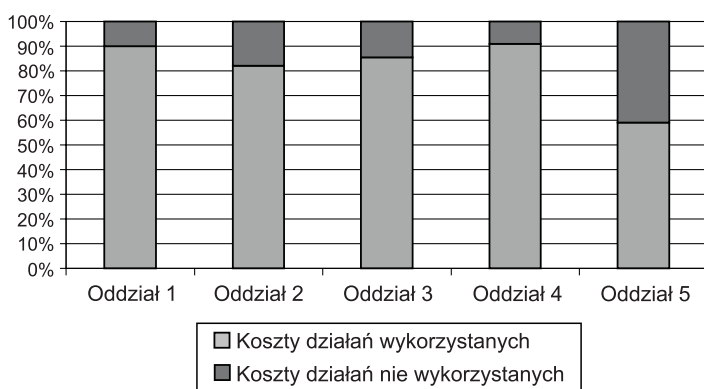
Tab. 3. Działania i miary wielkości przerobu

Lp.	Działanie	Miara przerobu działania
1	Przyjęcie towarów do magazynu	liczba przyjęć do magazynu
2	Kompletacja wysyłki w magazynie	liczba wysyłek
3	Kontrola i załadunek wysyłki	liczba wysyłek
4	Przygotowanie trasy pojazdu	liczba zrealizowanych tras
5	Przyjęcie zamówienia	liczba wpływających zamówień
6	Fakturowanie	liczba wystawionych faktur

Źródło: T. ZIELIŃSKI, *Koszty i efektywność procesów w rachunku kosztów działań* (ABC), „Logistyka” nr 3/2001, s. 25.

nych, na podstawie informacji generowanych przez rachunek kosztów działań. Wybrane działania, zdefiniowane na potrzeby analizy ich kosztów i efektywności, oraz miary wielkości ich przerobu przedstawiono w tabeli 3.

Analiza wykazała zróżnicowanie między poszczególnymi oddziałami w zakresie miar wielkości przerobu i kosztów całkowitych działań, a także wynikających z nich praktycznych i rzeczywistych stawek przerobu działania. Porównanie rzeczywistych i praktycznych stawek jednostkowych kosztów działań między sobą oraz między oddziałami pozwoliło ustalić te oddziały i działania, które charakteryzowały się zadowalającym poziomem efektywności. Informacje na temat sposobów realizacji działań efektywnych zostały przekazane do innych oddziałów, co w połączeniu z wymianą doświadczeń osób zarządzających procesami ma zaowocować podniesieniem efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Analiza *benchmarkingowa* wykazała też znaczące różnice w zagospodarowaniu mocy produkcyjnych, czyli kosztach działań wykorzystanych i nie wykorzystanych w poszczególnych oddziałach. Występujące różnice są oczywiście konsekwencją zróżnicowanej efektywności działań.



Rys. 2. Struktura kosztów oddziałów

Źródło: T. ZIELIŃSKI, *Koszty i efektywność procesów w rachunku kosztów działań (ABC)*, „Logistyka” nr 3/2001, s. 27.

Jak to wynika z rysunku 2, oddziały pierwszy i czwarty mają najniższy poziom kosztów działań nie wykorzystanych i stanowią tym samym wzorzec do naśladowania dla pozostałych oddziałów. Przytoczony przykład wskazuje, iż „podejście procesowe do analizy kosztów, jakie charakteryzuje rachunek kosztów działań sprawia, że może być on z powodzeniem wykorzystywany w programach *benchmarkingowych* firm, których celem jest zaszczepienie orientacji zarządzania procesowego oraz doskonalenie procesów w organizacji”¹¹.

Zakończenie

Metoda ABC/M znalazła zastosowanie w wielu organizacjach na całym świecie. Informacje, których dostarcza, są wykorzystywane zarówno w działaniach strategicznych, jak i doskonaleniu

bieżącej działalności. Zmiana podejścia do zarządzania organizacjami, polegająca na przejściu do procesowego widzenia biznesu powoduje, że jest ona przydatna lub wręcz stanowi podstawę wielu różnych inicjatyw, których tutaj nie omówiono¹², a do których można zaliczyć w szczególności budżetowanie oparte na działaniach (*Activity Based Budgeting*), *Total Quality Management*, zarządzanie przedsiębiorzami, mierzenie kosztów łańcucha dostaw czy też zarządzanie wartością firmy (*Value Based Management*).

Arkadiusz Januszewski

PRZYPISY

- J.A. MILLER, *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 208.
- Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I), *Glossary of Activity-Based Management Terms*, 2000.
- Ibidem*.
- R.S. KAPLAN, R.COOPER (2000) *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 175.
- Np. wzrost produktywności nie będzie miał dużego znaczenia, jeśli wydłuży się czas realizacji zamówienia, obniży jakość i zmaleje poziom zadowolenia klienta.
- Porównaj: R.S. KAPLAN, R. COOPER, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 153–154].
- Zmiana struktury działań dokonywana w ramach programów doraźnego doskonalenia jest decyzją strategiczną, zatem w tym przypadku mamy do czynienia z kolejnym strategicznym zastosowaniem informacji z ABC.
- Porównaj: R.S. KAPLAN, R. COOPER, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 194.
- J.A. MILLER J.A., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa, 2000, s. 87.
- T. ZIELIŃSKI, *Koszty i efektywność procesów w rachunku kosztów działań (ABC)*, „Logistyka” nr 3/2001, s. 25–27.
- T. ZIELIŃSKI, *Koszty i efektywność procesów w rachunku kosztów działań (ABC)*, „Logistyka” nr 3/2001, s. 27.
- Oraz w poprzednim cytowanym we wstępie artykule.

BIBLIOGRAFIA

- Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I), *Glossary of Activity-Based Management Terms*, 2000.
- COKINS G., *Activity-Based Cost Management. Making It Work*, McGraw Hill, 1996.
- KAPLAN R.S., COOPER R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- MILLER J.A., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.
- ZIELIŃSKI T., *Koszty i efektywność procesów w rachunku kosztów działań (ABC)*, „Logistyka” nr 3/2001.

Autor: dr nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Informatyki w Zarządzaniu Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.

Kształtowanie wizerunku gminy – elementy systemu tożsamości wizualnej

Bożena Gajdzik

Wprowadzenie

Wizerunek i jego tworzenie zajmuje coraz ważniejsze miejsce w funkcjonowaniu gmin. Wynika to przede wszystkim ze wzrostu uprawnień władzy samorządowej i roli gmin jako podmiotów rynku oraz pojawiającej się rywalizacji między gminami o inwestora, turystę, organizatorów kongresów, wystaw, targów itp. Tak jak ludzie inwestują w swój wizerunek, tak i jednostka terytorialna (gmina) tworzy swoją reputację angażując się w działania, które powodują, że otoczenie postrzega ją jako gminę przyjazną środowisku, mieszkańcom, inwestorom i innym klientom gminy.

Współczesny samorządowiec musi posiadać umiejętność kreowania pozytywnego wizerunku gminy. Wartość dobrego wizerunku gminy przejawia się bowiem w tym, że klienci są bardziej skłonni korzystać z jej oferty, inwestorzy inwestują na jej obszarze, a mieszkańcy nabierają przekonania do słuszności decyzji i działań władzy samorządowej.

W literaturze przedmiotu podaje się, że „wizerunek (*image*) to stworzony w określonym celu obraz odbierany przez opinię publiczną¹⁾. Obraz ten powstaje w świadomości osób, które z organizacją spotykają się w sposób bezpośredni (klienci) lub pośredni (inni uczestnicy rynku)²⁾. Wizerunek to nie tylko znak handlowy, slogan łatwy do zapamiętania, ale starannie opracowany profil osobowościowy danego człowieka, instytucji, produktu, czy usługi³⁾.

Wizerunek jest identyfikowany za pomocą elementów składających się na tożsamość gminy. Tożsamość jest definiowana jako „wytwór wewnętrznych procesów organizacji dążącej z mniejszym lub większym przekonaniem i sprawnością do przekazania ich otoczeniu⁴⁾. To suma elementów, które pozwalają zidentyfikować organizację i wyróżnić ją spośród konkurentów.

Podstawą w procesie kształtowania wizerunku gminy jest stworzenie własnego systemu wyróżniania się, którego kluczowym elementem jest system identyfikacji wizualnej gminy. Elementami systemu są⁵⁾: nazwa i symbol gminy, logo, logotyp, kolory, symbole dekoracyjne, liternictwo, druki urzędowe i okazjonalne, identyfikatory pracowników, ubiór – uniformy, wizytówki, stemple, materiały reklamowe, materiały *public relations*, oznakowanie środków transportu, wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynków, tablice informacyjne, szyldy, flagi, transparenty i proporcezki, wystrój stoisk targowych, drobne upominki (gadżety).

Wymienione elementy podlegają normalizacji. Jednocześnie określa się zasady ich stosowania i używania. Integralną częścią systemu są komputerowe zapisy wzorów, wykorzystywane w procesie kopiowania.

Charakterystyka poszczególnych elementów systemu tożsamości wizualnej gminy

Podstawowym elementem tożsamości wizualnej gminy jest jej nazwa. Pojęcie „nazwa gminy” można odnieść do jej pełnej nazwy (nazwy urzędowej, formalnoprawnej) lub skrótowej, marketingowej. Nazwa zaś związana jest z logo i logotypem miasta. Logo jest „plastycznym wyrazem pewnego myślowego skrótu, to uproszczone wyobrażenie o gminie⁶⁾. Logo gminy może być symboliczne, abstrakcyjne, inspirowane literami i cyframi, inspirowane heraldyką⁷⁾. I tak w przypadku gminy Racibórz jest nim zielony liść, w Chorzowie funkcję logo pełni wieżyczka poczty głównej i ulica Wolności. Logotyp z kolei jest stenograficznym symbolem podmiotu, czyli nazwą gminy zapisaną w charakterystyczny sposób, czyli specyficznym krojem pisma w przyjętych w systemie tożsamości wizualnej gminy kolorach⁸⁾.

Projektując logo i logotyp gminy należy umiejętnie dobierać kolory. Rodzaj używanych przez gminy kolorów na materiałach promocyjnych i biurowych nie pozostaje bez znaczenia dla jej wizerunku. Trzeba podjąć decyzję, czy stosować jednobarwność czy wielobarwność kolorystyki. Na rynku jest już wiele publikacji dostarczających wiedzy o psychoemocjonalnym odbiorze kolorów.

Kolejnym ważnym elementem systemu tożsamości gminy jest rodzaj stosowanego liternictwa. Edytor tekstów umożliwia gminom zastosowanie różnego rodzaju pism (pismo normalne-proste, pochyle, antyczne, czy oparte na tzw. grotesce). Spośród różnych rodzajów liternictwa, uwzględniając swój charakter, jako instytucji publicznej, gminy posługują się najczęściej pismem prostym i czytelnym.

Ważnym elementem systemu identyfikacji wizualnej gminy są druki urzędowe i okazjonalne. Ich wygląd jest bardzo ważny, bowiem są często jedyną formą kontaktu gminy z otoczeniem. Księga tożsamości wizualnej gminy powinna określać rodzaj i wielkość używanej czcionki, sposób rozmieszczenia nazwy gminy i bloku informacyjnego (adres, telefon, faks) na poszczególnych dokumentach.

Wygląd, ubiór i identyfikatory pracowników samorządowych to kolejny ważny element systemu tożsa-



mości wizualnej gminy, bowiem „godne reprezentowanie magistratu przejawia się w schludnym i stosownym ubiorze”⁹⁾. Pracownicy urzędów gmin zatrudnieni w punktach obsługi mieszkańca ubierają często „firmowe uniformy” o jednakowej kolorystyce, np. pracownicy punktu informacyjnego Urzędu Miasta Bytom i pracownicy biura obsługi interesanta Urzędu Miasta Gliwice. Ubiór pozostałych pracowników podlega ustalonym kanonom ubioru (garnitury dla mężczyzn i kostiumy dla kobiet).

Pracownicy samorządowi wykonują bowiem zadania z zakresu użyteczności publicznej, toteż każdy pracownik mający bezpośredni kontakt z petentem/klientem powinien nosić identyfikator. Identyfikator powinien być czytelny i dostarczać podstawowych danych o pracowniku: imię, nazwisko, stanowisko, pełniona funkcja, miejsce zatrudnienia – pełna nazwa komórki/wydziału. Wzór identyfikatora musi być określony w księdze standardów i kopiowany zgodnie z wzorcem.

Kolejnym elementem systemu identyfikacji wizualnej gminy są wizytówki, którymi posługują się jej przedstawiciele. Zasady rozmieszczenia informacji na wizytówkach są następujące: ● „imię i nazwisko na środku wizytówki, poprzedzone ewentualnym tytułem naukowym lub stopniem zawodowym, pod spodem stanowisko służbowe, na dole dane adresowe ● imię lub nazwisko poprzedzone tytułami u góry, dzięki czemu uzyskuje się na pustym środku miejsce na notatki”¹⁰⁾.

W ostatnich latach zauważa się, że gminy przywiązują dużą wagę do wyglądu budynków urzędów. Kształt architektoniczny budynków, aranżacja wnętrza (rozmieszczenie biur, kolorystyka, wystrój) podkreślają wizerunek gminy.

Do charakteru wizerunku gminy powinny być dopasowane upominki reklamowe, czyli gadżety. Są to drobne przedmioty z symbolem gminy, rozdawane w celu wywołania u obdarowanego pozytywnego skojarzenia o gminie. Gadżety w gminach to: długopisy, torby, breloczki, naklejki, teczki, koszulki, kubki, kalkulatory, kompasy, zegary, parasole, artykuły sportowe i turystyczne (plecaki). Niektóre gminy dbają o to, aby upominek wyrażał ideę i przesłanie, które gmina chce odbiorcy przekazać. I tak gmina Bytom na upominkach – kompasach – umieszcza hasło marketingowe miasta „Bytom – jedyny właściwy kierunek”.

Materiały promocyjne gminy to także foldery, broszury, informatory, kalendarze, albumy fotograficzne i inne. Rodzaj używanego narzędzia promocyjnego zależy od zadania, jakie ma ono spełniać. Foldery i broszury przeznaczone są dla masowego odbiorcy, który poszukuje informacji o gminie. Albumy fotograficzne przeznaczone są dla niewielkiej liczby osób zajmujących wysokie stanowiska, ludzi zasłużonych dla nauki, biznesu i kultury.

Kolejnym elementem tożsamości wizualnej gminy są coraz bardziej popularne flagi i hymny gmin. Używa się ich przy okazji różnych ważnych uroczystości i wydarzeń, jak obchody rocznicowe, kongresy, zjazdy i inne. Ponadto, podczas ważnych spotkań np. przedstawicieli miast partnerskich, na stołach umieszcza się miniatury flag, czyli proporczyki.

J. Altkorn podaje, że [...] „najlepiej dostrzegane, a zarazem najbardziej godne miejsce na fladze znaj-

duje się w górnej części płata przy drzewcu lub linii, potem w dolnej części czoła, a w dalszej kolejności w środku płata. Tam należy umieszczać napisy, znaki literowe i godła [...]. Najważniejsze są kolory flagi i jej główny motyw”¹¹⁾. Tym motywem dla gminy jest jej herb lub jego zasadniczy element. Na podstawie badań i obserwacji urzędów miast i gmin stwierdzono, że herby gmin bardzo często nadrukowywane są na gadżetach reklamowych, materiałach biurowych i na identyfikatorach noszonych przez pracowników samorządowych. Herby gmin widoczne są także na budynkach niektórych urzędów (nad wejściem głównym) oraz we wnętrzu (w sali sesyjnej, w gabinecie prezydenta i sekretarza gminy). Niektóre gminy umieszczają herb na pojazdach służbowych, np. straży miejskiej. Przy znakowaniu samochodów obowiązują następujące zasady: ● „ze względu na ograniczony czas zapoznania się z treścią napisów, należy zmniejszyć zakres prezentowanych informacji ● błędem jest umieszczanie na środkach transportowych drobnych napisów telefonów lub faksów ● generalnie oznakowanie należy umieszczać na bokach pojazdów, uwzględniając zasadę optycznego środka ● stosowany logotyp powinien znaleźć się w takich odległościach od krawędzi płaszczyzn, aby przyjął centralne miejsce”¹²⁾.

Oprócz wizualnych czynników wpływających na tożsamość gminy istnieją także czynniki niewizualne, do których zalicza się¹³⁾: ● kontakty osobiste (przy negocjacjach, spotkaniach, rozmowach, rozmowy telefoniczne) ● zachowania i maniery personelu ● zasłyszane opinie o działalności i funkcjonowaniu gminy ● sukcesy i niepowodzenia gminy.

Całość tych zachowań składa się na pojęcie „kultura organizacji”. Kultura z kolei ściśle jest związana z postępowaniem etycznym. Pracownicy samorządowi, jako przedstawiciele administracji publicznej, powinni postępować według zasad typowych dla zachowań organizacji. Niektóre urzędy zasady te zawarły w tzw. kodeksach postępowania urzędnika magistratu (taki kodeks posiada magistrat krakowski – kodeks przygotowany przez Towarzystwo Urzędników Stołecznego Krakowskiego Miasta Krakowa).

Wśród innych elementów ważnych dla wizerunku gminy można wymienić filozofię i strategię działania, a zatem i misję gminy. Misja to „określenie istoty działalności podmiotu rynku ze względu na jego rolę i zasadnicze funkcje spełniane na rzecz otoczenia. Misja stanowi najważniejszy, kierunkowy cel działalności, to punkt odniesienia dla wyznaczenia celów niższego rzędu oraz kształtowania strategii działania”¹⁴⁾. Przykładowe misje gmin:

● **misja miasta Zabrze:** „Zabrze atrakcyjne i bezpieczne dla mieszkańców i gości, miasto nauki i nowoczesnej techniki, przyjazne inwestorom, gdzie wzrost dobrobytu zapewniają licznie rozwijające się firmy szczególnie średnie i małe”¹⁵⁾.

● **misja miasta Chorzowa:** „zapewnienie mieszkańcom godziwych warunków życia, tj. zamieszkania, kształcenia i rozwoju duchowego, pracy, wypoczynku i bezpieczeństwa, oraz stworzenie konkurencyjnych warunków życia w stosunku do innych miast i przyjaznej atmosfery dla osób odwiedzających Chorzów”¹⁶⁾.

W procesie kształtowania pozytywnego wizerunku gminy istotne znaczenie mają także działania

z zakresu komunikacji marketingowej gminy z otoczeniem, czyli „zabieganie o przychylność szeroko pojętego środowiska zewnętrznego i wewnętrznego”¹⁷. W procesie komunikacji marketingowej gminy współpracują z instytucjami mediów lokalnych: prasy, radia, telewizji (zwłaszcza kablowej). Ze strony gminy osobami upoważnionymi do kontaktu z mediami są: rzecznik prasowy urzędu gminy, prezydent (burmistrz, wójt), sekretarz gminy oraz naczelnicy wydziałów. Najczęściej stosowanym środkiem przekazu informacji w gminach jest prasa lokalna. Gminy współpracują z lokalnymi dziennikami, tygodnikami oraz czasopismami. Na łamach prasy lokalnej publikowane są tzw. „dodatki samorządowe”. Zawartość merytoryczną dodatku określają pracownicy gminy, najczęściej rzecznicy prasowi w uzgodnieniu z prezydentem miasta. Koszty publikacji dodatku samorządowego pokrywa gmina. Dodatki samorządowe są publikowane raz lub dwa razy w miesiącu i obejmują jedną lub dwie strony gazety. Niektóre gminy takie, jak Zabrze czy Chorzów publikują własne czasopisma samorządowe pt. „Nasze Zabrze”, „Wspólny Chorzów”.

Ważnym środkiem przekazu informacji w gminach jest również radio lokalne. W procesie komunikacji marketingowej badane gminy współpracują z wszystkimi lokalnymi rozgłośniami radiowymi przekazując telefonicznie lub faksem informacje z życia gminy. Prestiżową formą przekazu informacji jest przekaz za pośrednictwem telewizji regionalnej i telewizji kablowej.

Najnowszą formą komunikacji gminy z otoczeniem jest informacja przekazana poprzez internet. Nowe medium otworzyło przed gminami ogromne możliwości łączące w sobie cechy informacji prasowych, radiowych i telewizyjnych (pismo, obraz, dźwięk). Z roku na rok przybywa gmin posiadających własne strony w internecie.

Komunikacja z otoczeniem to także udział gmin w targach i wystawach. Do najbardziej popularnych targów promocji gmin należą targi **InvestCity**, które odbywają się corocznie w listopadzie w Poznaniu.

Gminy w procesie komunikacji z otoczeniem stosują hasła marketingowe, ułatwiające zapamiętanie istoty i charakteru gminy. I tak miasto Bytom używa dwóch haseł, zarejestrowanych w Urzędzie Patentowym: „Bytom – tradycja i nowoczesność, Bytom jedyny właściwy kierunek”. Inne hasła miast to: „Zabrze – najbardziej śląskie ze śląskich miast i najbardziej polskie z polskich miast”¹⁸, Tarnowskie Góry to „miasto ludzi aktywnych”¹⁹, Świętochłowice stwierdzają, że „przebieg Drogowej Trasy Średnicowej czyni je „miastem atrakcyjnym”²⁰, Ruda Śląska w strategii rozwoju określa się jako miasto „rozległe obszarowo o dużych perspektywach rozwojowych”²¹, Dąbrowa Górnicza to „miasto z osobowością”²², miasto Chorzów promuje główną ulicę miasta (ul. Wolności) przyjmując hasło: „Lepiej na Wolności”²³, a Sosnowiec to „tęczowe miasto”.

Ważnym elementem procesu kształtowania wizerunku gminy jest odpowiednio wysoki poziom jakości świadczonych usług. Z roku na rok przybywa na rynku urzędów miast i gmin posiadających certyfikaty potwierdzające zgodność ich funkcjonowania z wymogami norm ISO serii 9000. Certyfikatami szczytą się

m.in. następujące gminy województwa śląskiego: Gliwice, Rybnik, Bytom, Bielsko-Biała, Będzin.

Pewnym sposobem kreowania wizerunku gminy jest wykorzystywanie wizerunku osób sławnych i popularnych. Gminy nadają znanym i zasłużonym dla miasta osobom tytuł „honorowego mieszkańca gminy”.

Na wizerunek gminy składa się także wizerunek władzy lokalnej. Wypowiedzi, zachowania, określone postępowanie, kontakty z innymi uczestnikami sceny politycznej, wygląd, mowa ciała: wyraz twarzy, mimika, kontakt wzrokowy, ruchy ciała, postawa, sposób ubierania, intonacja głosu to elementy, które rzutują na obraz miasta i gminy.

Wpływ na tożsamość gminy ma także sposób reagowania na krytykę. Istnieje wiele różnych sytuacji, które mogą negatywnie wpływać na wizerunek gminy. Sterowanie konfliktem wiąże się z wyborem odpowiedniej techniki rozwiązania problemu. W sytuacji kryzysowej można wybrać rywalizację lub współpracę, zrobić unik, złagodzić konflikt i zastosować kompromis²⁴.

Kształtowanie wizerunku gminy jest zagadnieniem dość złożonym. Przedmiotem niniejszej analizy były podstawowe przekazy wizualne i niewizualne istotne dla kształtowania wizerunku gminy. Nie wszystkie jednak omówiono, niektóre nowe kierunki i elementy wizualizacji pojawiają się w trakcie tworzenia konkretnego wizerunku.

Bożena Gajdzik

PRZYPISY

- ¹ *Public relations w teorii i praktyce* pod. red. B. OCIEPKI, Wyd. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2000, s. 20.
- ² E.M. CENKER, *Public relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 42.
- ³ M. KUNCZIK, *Images of Nations and International Public Relations*, Lawrence Erlbaum Publishers, Mahwah, NJ, 1996, s.184.
- ⁴ J. ALTKORN, *Wizualizacja firmy*, Wyd. Im, Kraków 1999, s. 7.
- ⁵ W. BUDZYŃSKI, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 74–75, J. ALTKORN, *Wizualizacja firmy*, Wydawnictwo Im, Kraków 1999, s. 18–19.
- ⁶ J. ALTKORN, *Wizualizacja firmy*, op.cit., s. 35.
- ⁷ Więcej zobacz. J. ALTKORN, *Wizualizacja firmy*, op.cit., rozdz. 3.
- ⁸ J. ALTKORN, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 184.
- ⁹ Kodeks postępowania urzędnika Magistratu Krakowskiego, art. 4, [w:] B. KUDYCKA, M. DEBICKI, *Etyczne administrowanie*, Muncipium, Warszawa 2000, s. 142.
- ¹⁰ J. ALTKORN, *Wizualizacja firmy*, op.cit., s. 52.
- ¹¹ J. ALTKORN, *Wizualizacja firmy*, op.cit., s. 58.
- ¹² J. ALTKORN, *Wizualizacja firmy*, op.cit., s. 55.
- ¹³ E.M. CENKER, *Public relations*, Wyd. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2000, s. 60.
- ¹⁴ *Leksykon marketingu*, pr. zb. J. ALTKORN, T. KRAMER, PWE, Warszawa 1998, s. 159.
- ¹⁵ Praca pod przewodnictwem Prezydenta Miasta Zabrze, *Strategia rozwoju miasta*, oprac. październik 1999.
- ¹⁶ *Strategia zrównoważonego rozwoju miasta Chorzów do roku 2020*, oprac. Prezydent Miasta Chorzowa, M. KOPEL przy współudziale pracowników Urzędu, Chorzów, maj 1999.
- ¹⁷ E.M. CENKER, *Public relations*, Wyd. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2000, s. 64.
- ¹⁸ Cyt. za gen. Charlesem de Gaulle'em użyty w wywiadzie z prezydentem Zabrze Romanem Urbańczykiem, pt. *Zbudować fundamenty*, opublikowanym [w:] „Nasz Powiat” nr 5/1998, s. 11 (oprac. J. Kawiorski).
- ¹⁹ Cyt. z wywiadu z burmistrzem Tarnowskich Gór Janem Hanyńskim pt. *Tarnowskie Góry to miasto ludzi aktywnych*, „Nowy Przemysł” nr 8/1998, seria: Taka gmina (oprac. M. Paszczela), s. 18.
- ²⁰ Folder promocyjny pt. *Świętochłowice '97*, wydawca A.W.R. EDYTOR, Katowice, na zlecenie UM Świętochłowice, 1997, s. 1.
- ²¹ *Strategia wewnętrznej i zintegrowanego rozwoju miasta Ruda Śląska do roku 2015*, s. 9.
- ²² Informacja uzyskana z Urzędu Miasta Dąbrowa Górnicza.
- ²³ Informacja uzyskana z Urzędu Miasta Chorzów.
- ²⁴ S.P. ROBBINS, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 313.

Marka produktu a znaki jakości

Piotr Rogala

Znaki jakości

Znaki potwierdzające odpowiedni poziom jakości (znaki jakości) to znaki wskazujące, iż dany wyrób lub proces jego wytwarzania spełniają w odpowiednim stopniu ustalone wymagania. Przyjmując za kryterium podziału charakter podmiotu podejmującego decyzję o umieszczeniu znaku na produkcie można wyróżnić dwie różne sytuacje:

- producent samodzielnie podejmuje decyzję o umieszczeniu znaku jakości,
- produkt i/lub sposób produkcji badane i oceniane są przez niezależne od producenta organizacje i one, na podstawie wyników badań, podejmują decyzję o przyznaniu prawa umieszczenia, w określonym okresie, znaku jakości na produkcie.

W drugim z przedstawionych przypadków¹⁾ wskazać można dwa sposoby przyznawania znaków jakości:

■ Przyznawanie znaków wszystkim obiektom spełniającym przyjęte wymagania. W ramach tych działań można wyróżnić certyfikację oraz atestację trzeciej strony. **Certyfikacja** to działanie jednostki kompetentnej i niezależnej od użytkowników, konsumentów, sprzedawcy, producenta lub jego przedstawiciela, polegające na przeprowadzeniu oceny i na jej podstawie wydanie lub odmówienie wydania poświadczenia (certyfikatu) potwierdzającego spełnienie przez produkt, system zarządzania lub personel przyjętych kryteriów²⁾. Prowadzona jest ona przez jednostki posiadające odpowiednie uprawnienia (akredytację) i działające według sformalizowanych zasad (głównie opartych na przewodnikach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej oraz normy PN-EN serii 45000). Przykładami takich działań są: certyfikacja systemów zarządzania jakością na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 oraz certyfikacja wyrobów na znak jakości „Q”. **Atestacja trzeciej strony** to działanie niezależnej jednostki nie będącej jednak jednostką certyfikującą (czyli nie posiadającą akredytacji), polegające na przeprowadzeniu oceny i na jej podstawie wystawianiu lub odmawianiu wystawienia poświadczenia (atestu) potwierdzającego spełnienie przez wyrób, system zarządzania lub personel przyjętych kryteriów. Przykładem jest przyznawanie przez ministra środowiska i rozwoju wsi znaku „Polska Dobra Żywność”, czy też atestacja żywności prowadzona przez Stowarzyszenie Ekoland.

■ Przyznawanie znaków jakości produktom i/lub sposobom produkcji, które spełniają przyjęte kryteria w najwyższym stopniu, czyli **przyznawanie nagród**

i wyróżnień dotyczących jakości. Rozumiane jest ono jako działanie jednostki niezależnej od użytkowników, konsumentów, sprzedawcy, producenta lub jego przedstawiciela. Polegają na przeprowadzeniu odpowiedniego badania i na podstawie jego wyników wydawaniu poświadczenia potwierdzającego spełnienie przez wyrób lub organizację przyjętych kryteriów w najwyższym stopniu spośród badanych produktów lub procesów. Przykładami nagród jakości są Polska Nagroda Jakości oraz Godło Promocyjne „Teraz Polska” (zob. rys.).

Wśród znaków jakości można wyodrębnić znaki:

- kompleksowe, tj. przyznawane na podstawie badań wszystkich istotnych cech kształtujących jakość, np. Polska Nagroda Jakości, znak jakości „Q”,
- cząstkowe, tj. przyznawane na podstawie badań tylko niektórych cech kształtujących jakość, np. znak bezpieczeństwa „B” czy nagroda Polski Lider Ekologii.

Marka

Marka w literaturze przedmiotu definiowana jest na dwa różne, co do zakresu, sposoby. W pierwszym z nich jej rola ograniczana jest do zestawu czynników wyróżniających dany produkt od wielu podobnych produktów. Przykładem takiego podejścia jest definicja proponowana przez H. Mruka oraz I. Rutkowskiego. Definiują oni markę jako nazwę, pojęcie, znak, symbol, rysunek lub kombinację tych elementów stworzoną bądź opracowaną, w celu oznaczenia produktu oraz odróżnienia od oferty konkurentów³⁾.

W drugim ujęciu przyjmuje się, że **produkt jest częścią marki**, czyli marka jest zagadnieniem szerszym, obejmującym swoim zasięgiem produkt i inne elementy. Zwolennikiem takiego podejścia jest np. J. Kall określający markę jako kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny; kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera⁴⁾ od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku⁵⁾.

W szerszym rozumieniu marki nie można postawić czytelnej granicy między produktem a marką (nieczytelnym staje się np. termin produkt markowy). Potwierdzeniem tego są słowa J. Altkorna, który określa markę jako produkt, który zapewnia korzyści funk-

Certyfikaty	Atestacja trzeciej strony	Przyznawanie nagród i wyróżnień jakości
Znak jakości "Q"	"Polska Dobra Żywność"	"Teraz Polska"
		
ISO 9001	Atektst "Ekoland"	Polska Nagroda Jakości
(brak przyjętego znaku graficznego, na produktach pojawia się zazwyczaj informacja o tym, że producent wdrożył system zarządzania jakością)		

Rys. Przykłady znaków jakości

Źródło: opracowanie własne.

cjonalne plus wartości dodane, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu⁶). W takim rozumieniu produkt odpowiednio wyróżniony spośród innych tego samego rodzaju jest marką.

W literaturze przedmiotu zazwyczaj wyróżnia się następujące funkcje marki: ● identyfikacyjną ● informacyjną ● gwarancyjną ● promocyjną.

Funkcja identyfikacyjna jest podstawową funkcją marki. Marka służy do odróżniania danego produktu od innych konkurencyjnych i substytutów.

Funkcja informacyjna może mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Informacja bezpośrednia ma miejsce wówczas, gdy w nazwie i logo marki jest zawarty prosty, łatwo czytelny komunikat o produkcie, jego zastosowaniu, przeznaczeniu czy właściwościach. Informacja pośrednia opiera się na przywołaniu przez markę skojarzeń czy sugestii co do korzyści i atrybutów. Jak wskazuje P. Kotler funkcji identyfikacyjnej marki można przypisać kilka znaczeń, a mianowicie: ● identyfikowanie cech produktów ● wskazywanie na funkcjonalne i emocjonalne korzyści ● podkreślanie wartości poszukiwanych przez określony segment nabywców ● sugerowanie osobowości nabywcy i użytkownika produktu ● reprezentowanie określonej kultury technicznej⁷.

Funkcja gwarancyjna (zwana także w literaturze funkcją jakościową) oznacza, że właściciel marki zobowiązuje się do utrzymania jakości produktu na określonym poziomie.

I w końcu, **funkcja promocyjna** związana jest ściśle z funkcją informacyjną. Wizerunek marki jest wykorzystywany do przekonania nabywców o wyższości danego produktu nad innymi⁸.

Wnioski

Na podstawie wyżej przeprowadzonej charakterystyki należy stwierdzić, że przyznawanie znaków jakości w ramach każdego z funkcjonujących systemów ma charakter marki. Występuje tutaj jednak wyraźny dualizm. Każdy znak jakości jest marką, a jednocześnie jedną z jego podstawowych ról jest wzmocnienie marek produktów, na których jest

umieszczany. Nie można więc w pełni zgodzić się z poglądem M. Witek-Hajduk, która twierdzi, że „eko- znaki⁹), mimo że tak jak znaki towarowe służą do oznaczania towarów, znakami towarowymi nie są. Taki sam ekoznak może bowiem służyć do oznaczania wielu produktów pochodzących od różnych producentów. Ekoznaki nie spełniają podstawowej funkcji znaku towarowego, jaką jest odróżnianie produktów jednego przedsiębiorstwa od produktów innych przedsiębiorstw¹⁰). Takie podejście jest uzasadnione wyłącznie z punktu widzenia podmiotu, który wprowadzając na rynek własne produkty umieszcza na nich dodatkowo znaki jakości (w tym przypadku ekoznaki). W takiej sytuacji znaki jakości pełnią rolę instrumentów wspierających markę poprzez wzmocnienie funkcji gwarancyjnej i promocyjnej marki.

Z punktu widzenia podmiotów certyfikujących, atestujących oraz przyznających nagrody i wyróżnienia jakości każdy system potwierdzania jakości (przyznawania znaków jakości) jest marką i podlega wszystkim zasadom dotyczącym zarządzania marką.

Piotr Rogala

PRZYPISY

- Rozważania przedstawione w dalszej części artykułu dotyczą wyłącznie tego przypadku.
- Por. Ustawa z 28 kwietnia 2000 r. o ocenie zgodności, akredytacji oraz zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 43, poz. 489).
- H. MRUK, I. RUTKOWSKI, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001, s. 61.
- Jacek KALL przez marketera rozumie każdy podmiot, zwłaszcza producenta lub usługodawcę, który oferuje na rynku swe produkty lub usługi (por. J. KALL, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12).
- Ibidem*.
- J. ALTKORN, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 12.
- Za J. ALTKORN, *Strategia marki...*, *op.cit.*, s. 13.
- Ibidem*, s. 13–14.
- Ekoznaki to podgrupa znaków jakości.
- M. WITEK-HAJDUK, *Zarządzanie marką*, Centrum Doradztwa i Informacji, Warszawa 2001, s. 29.

Autor: adiunkt w Katedrze Zarządzania Jakością i Środowiskiem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Ryszard Rutka

Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa

Zasady tworzenia, praktyczne wskazówki zastosowań, wzory dokumentacji

Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003

Źródłem sukcesu podmiotów gospodarczych w gospodarce rynkowej jest ich sprawnie funkcjonująca organizacja zarządzania. Poziom tej sprawności w dużym stopniu zależy od osiągniętego zakresu optymalnej formalizacji, która zapewnia w organizacji wewnętrzny ład. Osoby kreujące nowe byty organizacyjne nie zawsze to uwzględniają w procesie projektowania systemów zarządzania, a jeśli to czynią, to w sposób nawiązujący do tych rozwiązań, które zostały wypracowane w czasach gospodarki centralnie sterowanej. Wówczas formalizacja w organizacji była narzędziem realizacji planowych zadań, a dla wielu symbolem zniewolenia ludzi w zhierarchizowanych i zbiurokratyzowanych organizacjach. Z tego też okresu wywodzą się negatywne skojarzenia dotyczące samej istoty formalizacji jako zjawiska organizacyjnego. A jaką rolę spełnia formalizacja w organizacjach uczestniczących w wolnej grze sił rynkowych? Odpowiedź na to pytanie można uzyskać po zapoznaniu się z książką pt. *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, której treść wbrew pozorom jest nie tylko zbiorem zasad tworzenia i zastosowań dokumentów organizacyjnych, ale również dojrzałym dziełem, w którym autor ujawnia nowe oblicze formalizacji jako czynnika osiągnięcia sukcesu gospodarczego i wyzwania twórczej inwencji uczestników współczesnych organizacji. Książka ta wypełnia również istotną lukę, która występowała w teorii organizacji i zarządzania, a dotyczyła projektowania zachowań ludzi w organizacjach nastawionych na maksymalne wykorzystanie posiadanego kapitału intelektualnego.

Pod tak skromnym, a zarazem bardzo aplikacyjnym tytułem kryje się bogata treść, zdolna spełnić oczekiwania tak wytrawnych teoretyków, jak i praktyków zarządzania stojących przed zadaniem stworzenia projektów sprawnie funkcjonujących organizacji. Treść znakomicie napisanej pod względem merytorycznym i metodologicznym książki została zawarta w czterech rozdziałach. Uwarunkowania procesu formalizacji zostały przedstawione w pierwszym rozdziale dzieła, a zawarta w nim treść potwierdza ogromną wnikliwość badawczą jego autora, który na zjawisko formalizacji patrzy z perspektywy aktualnych wyzwań i możliwości organizacji gospodarczych nastawionych na sukces oraz stały rozwój. Wskazując na potrzebę formalizowania zachowań ludzi w organizacjach, profesor R. Rutka określa cele, obszary i skutki formalizacji, a zakres jej występowania uzależnia od stadium rozwojowego organizacji. Wskazuje na konieczność takiego podziału ról we wzrastających organizacjach, który zapewni ukształtowanie niezbędnych obszarów odpowiedzialności na wysokich i średnich szczeblach zarządzania firmą. Zdaniem autora formalizacja jest nieuniknionym skutkiem rozwoju organizacji, a jej poziom właściwy danemu stadium rozwojowemu warunkiem osiągnięcia pożądanego poziomu sprawności. Autor przestrzega jednak przed

„błędnym kołem formalizacji” i stwierdza, że każda organizacja ma swój optymalny poziom kodyfikacji obowiązujących wzorców działania ludzi. Konsekwencją tego jest oryginalna propozycja autora, dotycząca optymalizacji poziomu formalizacji w organizacjach osiągających sukces dzięki kreatywności ich członków bądź też standaryzacji ich postępowania (s. 22.)

Recenzowana książka jest dziełem, w którym jej autor z pełnym powodzeniem realizuje ambitne cele badawcze wzbogacające dotychczasowy dorobek nauk o organizacji i zarządzaniu, z drugiej zaś strony formułuje konkretne propozycje dla projektantów systemów zarządzania w obszarze zagadnień dotyczących formalizacji. Ci ostatni mogą w związku z tym w tej ciekawej pracy znaleźć wskazania dotyczące przedmiotu formalizacji, jak i sposobu usprawniania systemów kooperacyjnych przez właściwe usytuowanie ról poszczególnych stanowisk pracy w organizacji. Treści zawarte w pierwszym rozdziale recenzowanej książki potwierdzają, jak ważną rolę w osiągnięciu sukcesu rynkowego odgrywa dzisiaj symbioza kreatywności i standaryzacji zachowań, wynikająca z optymalnego poziomu formalizacji.

W drugim rozdziale książki, zatytułowanym *Struktura organizacyjna jako odzwierciedlenie podstawowych cech przedsiębiorstwa*, proces formalizacji został przedstawiony w obszarze złożonych wzajemnych zależności występujących w podsystemie technicznym organizacji. Zawarte w tej części pracy propozycje formalizacji więzi organizacyjnych, sposobów realizacji funkcji przedsiębiorstwa i funkcjonalnego podziału zadań mają duże walory aplikacyjne. Zostały one również wzbogacone przez szczegółowe prezentacje struktur organizacyjnych małych przedsiębiorstw oraz struktur elastycznych.

W dobie ciągłych zmian, szczególnie cenne dla projektantów organizacji mogą być treści dotyczące nie tylko struktur elastycznych, ale również i zdecentralizowanych. Ogólne rozważania poświęcone wspomnianym strukturom zostały zilustrowane analizą przypadków ich funkcjonowania w wybranych przedsiębiorstwach.

Problematyka najściślej związana z tytułem książki została przedstawiona w jej trzecim rozdziale. Jego treść dotyczy dokumentacji organizacji formalnej. Autor przedstawia w nim strukturę tej dokumentacji oraz treść poszczególnych dokumentów uwzględniając w nich dokumenty: wynikające z przesłanek formalnoprawnych, dotyczące struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz procesów w nim realizowanych. W sposób szczegółowy przedstawiony został wzorzec regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa, sposób prezentacji schematu organizacyjnego oraz dokumentacja formalizująca dynamiczne aspekty organizacji w postaci: instrukcji, obiegu dokumentów, procedur, map procesów i tablic kompetencyjnych.

Szczegółowa uwaga autora skoncentrowana została na opisie stanowisk pracy. W treści czwartego rozdziału książki przedstawione zostały zasady tworzenia i sposób budowy tego opisu, oraz obszary jego wykorzystania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Autor do procesu budowy opisu stanowisk pracy podeszli w sposób wnikliwy i profesjonalny, skupiając szczególną uwagę na określeniu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności jako kluczowych składowych wspomnianego opisu. Wyrazem troski autora o zapewnienie wysokiego poziomu jakości opisów stanowisk pracy jest zamieszczona w czwartym rozdziale książki propozycja modelu współdziałania służb organizatorskich i kadrowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, obejmująca również formalizację stanowiska organizacyjnego w formie „opisu pracy”. Recenzowana książka jest niezwykle cenną propozycją wy dawniczą dla szerokiego grona odbiorców reprezentujących zarówno środowisko akademickie, jak i praktykę gospodarczą. Zapoznanie się z jej treścią umożliwia bowiem:

- wykorzystanie formalizacji do pobudzania aktywności intelektualnej pracowników w organizacjach zorientowanych na sukces,

- ujawnienie nowych możliwości poprawy sprawności zarządzania tkwiących w optymalnym respektowaniu postulowanych wzorców zachowań ludzi we współczesnych organizacjach,
- powiększanie zasobów wiedzy z tego obszaru nauk o organizacji i zarządzaniu, który w literaturze przedmiotu był dotychczas traktowany marginalnie,
- prawidłowe projektowanie organizacji przez wykorzystanie zawartych w książce wzorców formalizacji zachowań ludzi w organizacji.

Walory naukowe i dydaktyczne recenzowanej książki potwierdzają jej dużą przydatność dla studentów na kierunku zarządzania oraz praktyków, którzy stają przed zadaniem projektowania organizacji instytucji.

Prof. zw. dr hab. inż. Jan Skalik
Instytut Organizacji i Zarządzania
Akademii Ekonomicznej im. O. Langego
we Wrocławiu
Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów
we Wrocławiu

Henryk Czarniawski

Współdziałanie potrzebą czasu

Norbertinum, Lublin 2002

W dobie nie słabnących konfliktów, dotyczących systemów mikro- i makrospołecznych pojawia się książka wskazująca nie tylko na potrzebę, ale wręcz konieczność współdziałania. Autor, psycholog pracy i organizacji (początkowo związany zawodowo z zakładami przemysłowymi Częstochowy, a potem adiunkt w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej oraz w Politechnice Lubelskiej) podejmuje tematykę ważną i aktualną, która towarzyszy mu od magisterium.

Układ książki jest dwuczęściowy. W pierwszej, wzbogaconej wynikami miniankiety, rozesłanej do pełniących ważne funkcje przedstawicieli różnych środowisk, dr H. Czarniawski dokonał wnikliwej analizy pojęć: • współdziałanie • współzawodnictwo • konflikt społeczny, odwołując się zwłaszcza do teorii współzależności celów Deutscha. Rozumiejąc współdziałanie jako bycie pomocnym dla innych (s. 47), autor zwraca uwagę, że jest ono w części wrodzone, bardziej jednak trzeba się go uczyć. Do współdziałania składają czynniki wewnętrzne: „zdolności i sprawności, potrzeby, postawy, wartości oraz osobowość jako całość” i zewnętrzne, przede wszystkim „sposób nagradzania oraz wychowanie i samowychowanie” (s. 59); rola obydwu winna być wyrównana. Mimo konieczności współdziałania, w niektórych dziedzinach, np. literatura, muzyka, sztuka, lepsze efekty dają działania indywidualne, podobnie nie zawsze współdziałanie jest efektywniejsze od współzawodnictwa.

Z uzyskanych w minibadaniach opinii respondentów wynika, że współdziałanie jest wówczas nieskuteczne, gdy uczestniczących w nim cechuje egoizm, partykularyzm, brak motywacji do działania w zespole. Z kolei o pozytywnych wynikach współdziałania decydują zmiany w organizacji, szczególnie w kierowaniu i zarządzaniu działalnością zespołów ludzkich oraz umiejętności interpersonalne uczestników zdobyte w toku kształcenia i wychowania (s. 86).

Druga część książki dr. H. Czarniawskiego, stanowiąca odniesienie do szeroko rozumianego środowiska społecznego, została poświęcona współdziałaniu i organizacji w rodzinie, szkole, Kościele – na poziomie mikro (parafia) i makro (ekumenizm), ochronie zdrowia, mediach, w sferze bezpieczeństwa obywateli (policja), obronie narodowej (wojsko), polityce wewnętrznej (parlament, rząd, prezydent), kulturze i w sporcie. Autor prezentuje tu własne refleksje nad relacjami pomiędzy członkami wymienionych grup i środowisk, analizuje przyczyny zagrożeń i konfliktów, wskazuje jak ich unikać, rozwiązywać, wreszcie jak doprowadzać do będącego wymogiem XXI wieku współdziałania.

Książkę dr. H. Czarniawskiego cechuje głęboki humanizm oraz wszechstronność. Autor ze swobodą sięga zarówno do źródeł naukowych, zwłaszcza z dziedziny psychologii i organizacji, jak i do literatury pięknej, znajdując w nich uzasadnienie, a nawet nakaz współdziałania. Ten nakaz odnosi się tym bardziej do organizowania codziennego życia Polaków począwszy od relacji w rodzinie, a skończywszy na stosunkach między państwem reprezentowanym przez wybieralne organy a obywatelem, w których to relacjach istotną rolę odgrywa wiedza o partnerze oraz przebieg komunikacji.

Współdziałanie potrzebą czasu zostało napisane dobrym i przystępnym językiem, zawiera liczne przykłady zaczerpnięte z organizowania rzeczywistości społecznej, co poza walorami naukowymi powinno przysporzyć mu czytelników.

Dr hab. Ewa Gorczycka
prof. Politechniki Częstochowskiej
Kierownik Katedry Zarządzania Personalem
Wydział Zarządzania

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Psychologia zarządzania zmianą

EMILY LAWSON, COLIN PRICE, *The Psychology of Change Management*, „The McKinsey Quarterly”, nr 2/2003.

Oboje autorzy pracują w biurze McKinseya w Londynie. Colin Price jest jego dyrektorem.

W ciągu ostatnich piętnastu lat programy mające na celu poprawienie sytuacji organizacji stały się niezwykle popularne. Niemniej jednak bardzo często są one trudne lub niemożliwe do przeprowadzenia. Sukces zależy bowiem od przekonania setek grup i pojedynczych ludzi do zmiany ich sposobu pracy i myślenia o tejże. W efekcie, do zadań menedżerów należy pokazanie alternatywnych sposobów myślenia i zachowania.

Menedżerowie mogą sobie znacznie ułatwić pracę, jeśli tylko, zanim rozpoczną realizację kompleksowego programu zmiany, określą jej zasięg. Ogólnie rzecz biorąc, mogą oni wybrać między trzema poziomami zmian. Na najniższym poziomie, organizacje mogą po prostu skupić swoje działania na szybkim i bezpośrednim osiągnięciu założonych celów, bez podejmowania prób zmiany sposobu wykonywania pracy. Na wyższym poziomie kompleksowości pracownicy mogą być zmuszeni do dostosowania sposobu pracy w ramach istniejących modeli myślowych i wzorców zachowań. Co jednak, gdy organizacja może osiągnąć lepsze wyniki tylko wtedy, gdy

zmieni się sposób zachowania i myślenia pracowników?

Przypuśćmy, że podstawą sukcesu firmy jest fundamentalna zmiana kultury – od działań reaktywnych do antycypacji, od hierarchii do pracy zespołowej, od koncentracji na sprawach wewnętrznych do koncentracji na otoczeniu firmy... Kultura jest bowiem kwintesencją tego, co wspólne dla pojedynczych pracowników i grup w organizacji, tak więc jej zmiana wymaga zmiany sposobu myślenia i działania setek, a czasami tysięcy ludzi. Innymi słowy, najwyższym stopniem zmiany w organizacji jest zmiana kulturowa.

W takich przypadkach menedżerowie muszą sięgnąć do psychologii. Bez zrozumienia, dlaczego ludzie myślą i działają w taki, a nie inny sposób, nie można oczekiwać dobrych i trwałych efektów programów zmian. Będą one tylko chaotyczną i trudną do kontrolowania mieszanką różnych posunięć.

Cztery warunki zmiany modeli myślowych

Pracownicy są skłonni zmienić swój sposób myślenia, jeśli widzą cele zmian i akceptują je. Struktura i procedury muszą być tak skonstruowane, aby wzmacniać nowe zachowania. Pracownicy muszą dysponować takimi umiejętnościami, by móc sprostać nowym wymaganiom. I wreszcie, muszą oni być motywowani w sposób aktywny przez ludzi, do których mają zaufa-

nie. Spełnienie tych czterech warunków jest punktem wyjścia do realizacji trwałych zmian w firmie.

Wierzyć w cel

W roku 1957 psycholog L. Festinger opublikował teorię dysonansu poznawczego: narastającego stanu niepokoju umysłu w sytuacji, gdy przekonania ludzi są sprzeczne z ich działaniami. Ekstremalnym przykładem dysonansu byłby chociażby ksiądz agnostyk. Festinger zaobserwował w takich sytuacjach potrzebę wyeliminowania sprzeczności poprzez zmianę postępowania lub przekonań.

Istnieje ważna implikacja tych badań dla organizacji: jeśli ludzie wierzą w cel zmian, z chęcią zmieniają swoje zachowanie tak, aby pozwoliło ono na osiągnięcie celu. W przeciwnym razie będą odczuwali dysonans poznawczy.

Tyle tylko, że warunkiem koniecznym akceptacji i zaangażowania w zmiany jest rozumienie przez pracowników roli ich zachowań w sukcesach organizacji i wiara, że warto wziąć udział w osiągnięciu tych sukcesów. Nie wystarczy powiedzieć pracownikom, że od tej pory będą musieli wykonywać swoją pracę inaczej. Każdy lider wdrażający program zmian musi wyjaśnić pracownikom ich rolę w scenariuszu zmian.

Wzmocnienie

B.F. Skinner jest znany ze swoich badań nad motywowaniem do

wykonywania określonych zadań. W swoich eksperymentach ze szczurami wykazał, że można zmotywować zwierzę do wykonania każdego nudnego zadania, jeśli tylko dobierze się odpowiednią kombinację nagród i kar.

Teoria warunkowania zachowań i pozytywnego wzmocnienia opracowana przez Skinera została rozwinięta przez innych psychologów w odniesieniu do życia w organizacji. Potwierdzili oni, że wszelkie procedury, procesy, struktura organizacyjna i systemy ocen (w tym sposób ustalania celów, mierzenia osiągnięć, nagrody finansowe i pozafinansowe oferowane pracownikom) muszą być spójne, jeśli mają kształtować zachowania ludzi. Jeśli nowe wymagania firmy odnośnie do zachowań nie są odpowiednio wzmocnione, pracownicy nie przystosują się do nowych warunków.

Eksperymenty Skinera pokazały, że z czasem szczury przestały reagować zarówno na nagrody, jak i na kary. W sytuacji organizacji może zdarzyć się podobnie: firmy nie są w stanie osiągać sukcesów, ponieważ struktury i procedury, które początkowo wzmocniają nowe zachowania, nie gwarantują trwałego charakteru zmian. Aby zmiany się dokonały, pracownicy muszą zacząć myśleć w nowy sposób.

Umiejętności konieczne do zmian

Wiele programów zmian kończy się porażką z jednego tylko powodu: wymagania, aby pracownicy zachowywali się inaczej niż dotychczas, nie zostają poparte odpowiednim szkoleniem i edukacją. W rezultacie ludzie nie bardzo umieją zachowywać się w inny sposób. I tak na przykład, można ogłosić, że od tej pory w centrum zainteresowania znajduje się klient, ale jeśli pracownicy nie byli do tego przyzwyczajeni w przeszłości, trudno oczekiwać zmiany zachowań. Pracownicy nie będą umieli zinterpretować nowo obowiązującej zasady.

Jak zatem wyposażyć podwładnych w odpowiednie umiejętności tak, aby byli oni zdolni do zmiany swego zachowania? Po pierwsze, należy dać im czas. W latach 80. XX wieku, David Kolb opracował

4-etapowy cykl kształcenia dorosłych. Muszą oni najpierw wysłuchać instrukcji, mieć czas na zaabsorbowanie nowych informacji, użyć ich w praktyce i zintegrować z posiadaną już wiedzą. W rzeczywistości oznacza to, że nie można uczyć wszystkich naraz. Lepiej jest przekazywać wiedzę częściami tak, aby pozostawić czas na jej przemyślenie, doświadczenie i przyswojenie nowych zasad. Innymi słowy, wielkie zmiany dokonują się krok po kroku.

Po drugie, jak pokazał psycholog organizacji Chris Argyris, ludzie lepiej przyswajają informacje, gdy mogą opisać innym, w jaki sposób zastosują je w swoich warunkach.

Wzorce zachowań

Najistotniejszym zadaniem w zmianie zachowań ludzkich jest pokazanie odpowiednich wzorców zachowań. Ludzie w organizacji kształtują i zmieniają swoje postępowanie w zależności od zachowania innych znaczących osób, np. założycieli, przedstawicieli związków zawodowych, czy najwięcej zarabiających.

Sposób, w jaki wzorce zachowań zostają dopasowane do wykonywanych zadań, bywa różny. Ważne, aby wyrażały one w spójny sposób najważniejsze wartości. I tak na przykład, w firmie, w której zachęca się pracowników niższych szczebli do podejmowania decyzji przedsiębiorczych, jeden menedżer będzie próbował opiekować się młodymi pracownikami i uczyć dostrzegania szans, czy opracowywania nowych przedsięwzięć, a inny – nie chcąc krępować ich kreatywności – pozostawi ich samym sobie. Wystarczy, by obaj jednak działali zgodnie z zasadą przedsiębiorczości, a więc odeszli w sposobie kontrolowania podwładnych od biurokracji i bezmyślnego wykonywania poleceń.

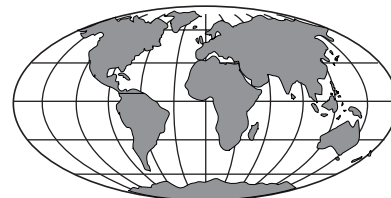
W sytuacji, gdy firma zamierza zmienić zachowania pracowników, tak duża rozbieżność wzorców zachowań jest niedopuszczalna. Wszyscy podwładni muszą otrzymywać ten sam komunikat odnośnie do sposobu wykonywania pracy. Wszyscy muszą też otrzymywać tę samą pomoc w dopasowaniu się do nowej sytuacji.

Zmiana zachowań w firmie wiąże się nie tylko z określoną ofertą wzorców i ról pełnionych przez pojedynczych ludzi, ale także z postępowaniem grup, z którymi pracownicy się identyfikują. Kształtowanie zachowań przez kierowników musi być poparte przez wpływ formalnych i nieformalnych grup pracowniczych. Jeśli nawet menedżer deklaruje odejście od kultury biurokratycznej i większą elastyczność, a pracownik podczas *lunchu* w stołówce słyszy od swych kolegów: „tak, słyszeliśmy to już tysiące razy i nic z tego nie wyszło”, to z pewnością trudno oczekiwać zmiany jego zachowania. Grupa ma bowiem dużo większy wpływ na niego, niż jakiekolwiek regulacje i deklaracje. Innymi słowy, zmiana, aby zaistniała, musi mieć znaczenie dla wszystkich kluczowych grup na wszystkich poziomach w organizacji.

Wprowadzanie zmian w życie

Poniżej zaprezentowany przypadek banku pokazuje, jak spełnienie czterech warunków zmian może wpłynąć na sukces i kondycję finansową organizacji. Trzeba przy tym nadmienić, że podjęte działania nie były przez menedżerów zgrupowane według tych warunków i nie następowały sekwencyjnie. Tak jak w przypadku każdego programu zmian, tak i tu realizacja wiązała się z ryzykiem i burzeniem ustalonego porządku. Niemniej jednak świadomość istnienia wymienionych czterech warunków dawała menedżerom poczucie wiary we własne siły i w sukces zmian.

Kilka lat temu nowy szef jednego z banków europejskich, zatrudniającego 30 000 osób musiał poprawić jego pozycję konkurencyjną na rynku. Na osiągnięcie podstawowych celów: podwojenia zysków, zredukowania wskaźnika koszt / dochód (z 56% do 49%), zwiększenia tempa wzrostu przychodów (z 1-2% rocznie do 5-7%



rocznie), miał cztery lata. Szybko zdał sobie sprawę, że żadne doraźne posunięcia nie pozwolą na trwałą poprawę sytuacji. Jedynym rozwiązaniem było sprawienie, aby pracownicy dostarczali klientom lepszej jakości usług po jak najmniejszym koszcie. To zaś oznaczało konieczność zmiany kultury organizacyjnej: odejście od biurokracji na rzecz przedsiębiorczości, gdzie menedżerowie byłiby wynagradzani za szybkie podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów.

Historia zmiany

Wszystkie swoje wnioski szef banku uporządkował i ułożył w ogólny scenariusz, który mógłby mieć sens dla pracowników i zachęcić ich do podjęcia wysiłku. Przyjął, że podstawową techniką nakłaniania do zmian powinno być planowanie bazujące na dialogu. Dlatego też rozpoczął od oceny pozycji banku na rynku i nakreślenia ogólnych zasad zmian. Te zaś zostały przedstawione na spotkaniu z dyrektorami poszczególnych pionów. Każdy z nich miał za zadanie przygotować jeden rozdział zmian, dotyczący jego domeny działania. Innymi słowy, każdy z dyrektorów musiał przedstawić swoje pomysły na takie udoskonalenie swojego obszaru, aby możliwe było osiągnięcie założonych celów, oraz określić swoją odpowiedzialność w procesie. Praca dyrektorów miała być wspomagana pracą wyznaczonych zespołów.

Opracowane raporty zostały następnie przedyskutowane przez dyrektorów i szefa banku. Ponadto, każdy z dyrektorów przekazał część wiedzy na temat zmian swoim podwładnym, ci natomiast przekazali odpowiednie informacje dalej. Dało to możliwość zapoznania wszystkich ze scenariuszem działań, przy czym pracownicy na każdym szczeblu słyszeli tę wersję zmiany, która w największym stopniu dotyczyła ich działu, czy zespołu. Ich bezpośredni przełożony

zwracał bowiem uwagę na problemy występujące w ich codziennej pracy i wskazywał na sposoby ich rozwiązania. Ten sposób informowania o zmianie miał i tę zaletę, że pracownicy dowiadywali się o pracy od osoby, która była postrzegana jako najbardziej efektywnej i wiarygodny kanał komunikacji.

Systemy wzmacniające zmianę

Najbardziej dramatyczną zmianą strukturalną banku było wyeliminowanie około 20% menedżerów. Opierało się to na hipotezie, że eliminując ich, eliminuje się część bezużytecznej dla banku pracy. Rozpoczęto od określenia wszystkich niezbędnych prac i zadań menedżerskich, a następnie zaproszono menedżerów do ubiegania się o pozostałe stanowiska. Kandydaci byli zapraszani na rozmowy kwalifikacyjne i jeśli przeszli je pozytywnie, otrzymywali pracę niejako od nowa. Reszta musiała opuścić bank. W konsekwencji oznaczało to, że mniejsza liczba menedżerów będzie musiała podejmować te same decyzje, co dotychczas i wykonywać te same zadania. Dawało to szansę, że praca ta będzie wykonywana szybciej.

Jednocześnie zmieniono system oceny menedżerów. Każdy z nich był oceniany corocznie w skali od 1 do 5 i wynagradzany według otrzymanej oceny. Bonus za zajęcie pierwszej pozycji w rankingu wzrósł z 10% do 20%. Menedżerowie, którzy znajdowali się na dalszych pozycjach, otrzymywali maksymalnie 5%. Ci, którzy permanentnie zajmowali ostatnie miejsca, byli w końcu proszeni o opuszczenie banku.

Umiejętności umożliwiające zmianę

Na zwolnieniach nie poprzestano jednak. Po czterech miesiącach wdrażania nowej strategii szef banku zorientował się, że tylko połowa z dziesięciu dyrektorów jest zaangażowana w program zmian. Chcąc cały czas kontrolować proces prezes wymienił nie zaangażowanych, zatrudniając w to miejsce głównie ludzi z zewnątrz.

Jednocześnie 50 menedżerów niższych szczebli spędziło dwa dni

w centrum doskonalenia umiejętności. Firma zaczęła oceniać swoich pracowników nie tylko pod kątem umiejętności wykonywania zadań, ale także zdolności przywódczych. Menedżerowie, którzy zostali ocenieni jako słabi przywódcy, automatycznie przestali otrzymywać wysokie bonusy nawet, jeśli świetnie wywiązywali się z wykonywania innych zadań. Był to jasny komunikat dla wszystkich: przywództwo naprawdę się liczy w tej organizacji.

Spójne wzorce zachowań

Proces planowania oparty na dialogu, ciągłe spotkania wśród dyrektorów i pozostałych menedżerów zaczęły kształtować nowy rodzaj zachowań. Entuzjazm menedżerów zaczął inspirować także pozostałych pracowników do zmian.

Zwolnienie pięciu dyrektorów pokazało, że program zmian jest realizowany konsekwentnie i że nikogo w banku nie traktuje się ulgowo. Decyzja prezesa o pozbyciu się pracowników najwyższego szczebla w trakcie prac nad programem zmian było także dowodem, że szef nie obawia się chaosu, a wręcz zdaje sobie sprawę, że brak zaangażowania jest większym zagrożeniem niż wymiana dyrektorów. To podejście utwierdziło wszystkich w przekonaniu, że prezes jest pewny spójności planu i na pierwszym miejscu stawia potrzeby banku.



W tej chwili bank jest w połowie realizacji swego programu zmian. W połowie osiągnął też zakładane cele. Być może nie jest jeszcze idealnym miejscem pracy, ale zwraca się w nim większą uwagę na osiągnięcia, udało się przełamać myślenie w kategoriach podziałów funkcjonalnych, a pracownicy traktują wszystkie swoje zadania z przekonaniem o konieczności natychmiastowego działania. Dość powiedzieć, że czas oczekiwania klientów zmniejszył się średnio o 30%. Te osiągnięcia pokazują, w jaki sposób zmiana zachowań ludzi może wpływać na sukces organizacji.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

