

- Po pierwsze – nie przeszkadzać – rozmowa z TOMASZEM KULISIEWICZEM, współzałożycielem inicjatywy „Internet Obywatelski” oraz stowarzyszenia „Komputer w Firmie” 3

- Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach – Jan Lichtarski 7
- Masa krytyczna – Jerzy S. Czarnecki 12
- Zdążanie ku nowemu zarządzaniu – Marek Brzeziński 15
- Nieco refleksji na temat zaleceń praktycznych Jacka Welcha w sprawie skutecznego i efektywnego zarządzania firmą – Henryk Bieniok 19
- Kontrola strategiczna instrumentem zarządzania przyszłością – Bolesław Rafał Kuc 22
- Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej – Artur Świerczek 27
- Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach – Ewa Bojar, Jakub Bis 32
- Konstruowanie systemu oceny projektów europejskich – Tadeusz A. Grzeszczyk 36
- Współpraca przedsiębiorstw z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi – wyniki badań – Marek Kunasz 39
- Elastyczność w obszarze zatrudnienia a interesy pracowników – Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczek 42

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 45

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowe wyzwania w marketingu – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 46

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 10 (801) 2006

Rada Programowa:

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

Zespół:

Barbara Olędzka – redaktor naczelny
Dariusz Teresiński – zastępca
redaktora naczelnego
Grażyna Aniszewska
Tomasz Włodarczyk

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022-827-15-10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 085-654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052-341-27-06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034-324-34-76, tel./fax 034-324-55-36 dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 058-341-93-70, 058-341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032-258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0-695-310-186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012-633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081-532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042-639-82-34; Olsztyn – tel. 089-527-32-76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044-647-07-57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061-854-38-39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017-86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091-444-18-36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056-622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022-862-32-24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071-368-03-23 dr Aleksander Binsztok

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: D. Stański, tel. 0227573802
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2006 r.:

- kwartalna – 57 zł,
- półroczna – 114 zł,
- całoroczna – 228 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w złotówkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr **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>

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:
1 strona – 2000 zł
- kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Po pierwsze – nie przeszkadzać

Rozmowa z TOMASZEM KULISIEWICZEM, współzałożycielem inicjatywy „Internet Obywatelski” oraz stowarzyszenia „Komputer w Firmie”

Jaki jest rzeczywisty wpływ technologii informacyjnych na rozwój gospodarczy?

To jest zagadnienie bardzo trudne i właściwie nie ma na ten temat wiarygodnych danych, choć modele ekonomiczne budowali bardzo znani ekonomiści. W stowarzyszeniu o nazwie „Komputer w Firmie” zajmujemy się badaniem przynajmniej niektórych aspektów tego zjawiska. Interesują nas postawy małych i średnich firm w Polsce wobec technologii informacyjnych. Od listopada 2003 r. co kwartał badamy 520 firm rozmieszczonych w miarę równomiernie na terenie całej Polski. Dzielimy je na małe i średnie według standardowego kryterium (do i powyżej 50 zatrudnionych) oraz na trzy podstawowe kategorie: handel, usługi i produkcja. Z badań jednoznacznie wynika, że korzystanie z komputerów jest w zasadzie powszechne: prawie 100% firm ma komputery, a 90% jest podłączonych do internetu łączem stałym (co jest tym bardziej interesujące, że z naszego badania z definicji wykluczamy firmy informatyczne i telekomunikacyjne). Każda firma ma też tyle, ile jej potrzeba telefonów komórkowych i stacjonarnych. Czego chcieć więcej!

Natomiast to, o co Pan pyta, jest bardzo trudne do mierzenia w skali pojedynczej firmy, z wyjątkiem przypadków tak oczywistych, jak firmy prowadzące produkcję czy świadczące usługi przy bezpośrednim użyciu komputerów – np. studia DTP, twórcy software'u. Zresztą także w skali kraju trudno zmierzyć, jaki wpływ na rozwój ma szeroko pojęta infrastruktura, w tym przypadku informacyjna. Oczywiście analogii dostarcza system bankowy: im jest bardziej sprawny, tym lepiej dla gospodarki. Ale o ile lepiej – w skali kraju – to można tylko szacować i pisać na ten temat sążniste opracowania, trudno to jednak precyzyjnie policzyć. Stosunkowo łatwo jest określić bezpośrednie koszty korzystania z systemu bankowego (prowinizje, procenty, inne opłaty) czy technik IT (sprzęt, obsługa, oprogramowanie), ale już pożytki są trudne do zmierzenia. Techniki IT są typowym elementem infrastruktury i ich kosztowy udział w PKB jest od lat niezmienny – wynosi 2%–4% PKB (wolumen wzrasta, ale spadają ceny). Znane jest powiedzenie Roberta Solowa: widzę komputery wszędzie – tylko nie we wskaźnikach efektywności. Myślę, że ten, kto zbuduje model pozwalający mierzyć rzeczywisty wpływ na gospodarkę zjawisk takich, jak IT, też dostanie Nobla. Informatyka jest typowym „enablerem”: umożliwia rozwój, a jej brak rozwój utrudnia lub wręcz uniemożliwia. Ale rozwój odbywa się jakby bez związku z samą informatyką, a przynajmniej bardzo trudno jest ten związek wyrazić liczbowo.



Skoro nie wiemy, jak się zabrać za mierzenie tego w wartościach bezwzględnych – może powinniśmy się wziąć za badania porównawcze?

To jest oczywiście prostsze, choć ze statystyką też trzeba uważać. Osobiście jestem pełen uwagi dla Estonii i jej sukcesów w dziedzinie budowy społeczeństwa informacyjnego, ale porównywać (z sensem) można rzeczy porównywalne. Mój szacunek dla Estonii wynika m.in. stąd, że po odzyskaniu niepodległości z kraju bardzo biednego i skazanego przez ówczesny ZSRR na „uschnięcie” z powodu nagłego przerwania więzi kooperacyjnych – udało jej się nie tylko wyrwać na prostą, ale i osiągnąć spektakularne sukcesy. Estonię dotknęły wszelkie możliwe plagi: od kryzysu systemu bankowego, po odpływ wykształconych specjalistów w każdej niemal dziedzinie. W takiej sytuacji do władzy w roku 1992 doszła ekipa Marta Laara – ludzie młodzi i bardzo nowocześni, którzy wiedzieli, że jedyną szansą jest ucieczka do przodu. Pamiętam zaskoczenie naszych ministrów po wizycie w Estonii – nie mogli się nadziwić, że na posiedzenia estońskiej Rady Ministrów wchodzi się bez opasłych teczek z pa-

pierami. Bo tam cały obieg dokumentacji został zdigitalizowany, a na posiedzeniach ministrowie siedzieli przed usieciowanymi komputerami.

Wszyscy obywatele Estonii mają dowody osobiste z chipem, wyposażone w funkcję podpisu elektronicznego. Ponad 2% wyborców głosowało w ostatnich wyborach przez internet. Już w 2004 r. 75% deklaracji (bardzo prostego) systemu podatkowego była przesyłana przez internet – korzystają z tego prawie wszystkie firmy. A to oszczędza setki ton papieru na comiesięczne deklaracje i inne dokumenty, a przede wszystkim oszczędza czas przedsiębiorców i administracji.

Zbudowanie społeczeństwa informacyjnego może być powodem do uzasadnionej dumy, a jeszcze istotniejsze jest, żeby sensownie skonstruowany i zinformatywowany był styk państwa i przedsiębiorstwa. W Estonii to się udało, a u nas na tym styku ciągle albo iskrzy, albo po prostu nie ma żadnego kontaktu. W Polsce jest dziś tak, że w firmie jest komputer, który przeprowadza jakieś skomplikowane operacje, a w ich wyniku powstaje Bardzo Ważny Papier, który jest następnie wysyłany pocztą (taką samą, jak za Franciszka Józefa) do Bardzo Ważnego Urzędu, gdzie papier ten jest pracowicie „wklepywany” do komputera. A kiedy przedsiębiorca musi dostać od Bardzo Ważnego Urzędu zaświadczenie, to idzie tam i wypełnia formularz – wpisując kolejny raz dane, które urząd ma w setkach złożonych już dokumentów (oraz w systemie komputerowym) – po czym dostaje (czasem czekając na to tydzień czy sakramentalne 14 dni) wydruk z komputera i z tym wydrukiem udaje się do kolejnego urzędu, gdzie dane z tego wydruku są „wklepywane” do kolejnego komputera.

Przykładem, że nawet w Polsce to może działać lepiej, jest... ZUS. Przy wszystkich zastrzeżeniach do „Płatnika”, jego użytkownicy dziś nie wyobrażają sobie, że mieliby to wszystko robić w tradycyjny sposób. Ci użytkownicy to wszystkie duże przedsiębiorstwa i kilka tysięcy biur rachunkowych obsługujących małe i średnie firmy. Polska jest jednym z ostatnich krajów UE, w którym nie można składać deklaracji podatkowych przez internet. W tym przypadku koszty operowania papierowymi dokumentami dadzą się policzyć, przynajmniej w odniesieniu do wydatków związanych z produkcją miliarda formularzy. Z punktu widzenia całej gospodarki ważniejszy jest jednak czas, jaki przedsiębiorcy tracą na tworzenie, noszenie, poprawianie i inne operacje związane z tymi papierami.

I tu wracamy do różnic pomiędzy Estonią a Polską i związanych z tym problemów w sferze badań porównawczych. W państwie o obszarze jednego z mniejszych województw Polski i ludności prawobrzeżnej Warszawy, w sytuacji, kiedy naprawdę nie było wyjścia, udało się Estończykom osiągnąć bardzo wiele i chwała im za to. Ale tego samego nie da się prosto zrealizować w kraju dużym i na dodatek znajdującym się w nie najgorszej sytuacji gospodarczej, co jakby usypia władzę. Wspomniałem o ekipie, która doszła w 1992 r. do władzy w Estonii – byli to młodzi technokracy, którzy postawili na rozwój społeczeństwa informacyjnego i osiągnęli sukces. W Polsce nie ma ekipy, która głosiłaby takie hasła. Sam (ewentualny) popyt wśród wyborców na tego typu rozwiązania nie spowoduje jeszcze, że zaczną one być wdrażane. A i popyt – jak widać na przykładzie ZUS – ma charakter wy-

bitnie „postfaktyczny”: nikt się nie domagał stworzenia takiego systemu, a kiedy go tworzone, wszyscy mieli pretensje – że to skomplikowane, że projekt kosztował bardzo dużo. Dziś system już działa, dostaje nawet europejskie nagrody, a pretensje dotyczą obecnie tego, że ciągle jeszcze są w nim procedury „nie zelektronizowane”, jak choćby sławetne zaświadczenie o niezaleganiu ze składkami. Tymczasem atmosfera dziś jest taka, że każdy następny projekt tego typu będzie obciążony jeszcze większym ryzykiem politycznym. Twórcy wdrażanego właśnie bardzo ostrożnie systemu e-podatków mogą się obawiać komisji śledczej, prokuratury, CBA itd. Żeby się nie bali, nie wystarczy im czyste sumienie – będą potrzebowali zachęty, poparcia, pomocy i opieki ze strony rządu. A że dla rządu nie jest to sprawa priorytetowa, widać choćby z odwołania udostępnienia e-podatków firmom średnim i małym, którym najbardziej doskwiera produkcja zbędnych papierów. Innym przykładem tego typu działań, zrealizowanych bez sukcesu, może być podpis elektroniczny, wprowadzony wprawdzie do systemu prawnego, ale nie do obrotu gospodarczego. Prywatne firmy potrafią się czasem między sobą dogadać co do jego stosowania, ale już sądy wcale nie muszą uznawać dokumentów podpisanych elektronicznie. W ten sposób cały projekt pozostaje – *nomen omen* – na papierze.

Czy widać na horyzoncie jakieś czynniki, które mogłyby zapowiadać zmianę tej sytuacji?

Osobiście jestem pełen wiary w młode pokolenie, które nazywam „pokoleniem Interkl@sy”. Oto na rynek pracy i biznesu – czyli także w interakcje z urzędami – zaczynają wchodzić ludzie, którzy nie przyjmują do wiadomości, że „tego się nie da zrobić”. Skoro urząd skarbowy ma wszystkie dane podatnika w swoim komputerze, to wydanie sławnego „zaświadczenia o niezaleganiu” powinno wymagać jedynie identyfikacji podatnika oraz identyfikacji osoby odbierającej zaświadczenie. W praktyce więc do wydania zaświadczenia powinien wystarczyć dowód osobisty. Cała operacja nie powinna trwać dłużej niż minutę. Ale w rzeczywistości trzeba wypełnić formularz zawierający kilkadziesiąt nieistotnych pozycji, z których urzędnik przepisuje do komputera tylko NIP, po czym wydaje kwit, na którym są... te same dane, które pracowicie wpisywaliśmy na wniosku. Ludziom mojego pokolenia, wytrenowanym przez biurokrację dwóch ustrojów, to wciąż jeszcze wydaje się naturalne. Młodzi natomiast coraz częściej się buntują – i coraz częściej wyjeżdżają tam, gdzie poziom absurdu jest wyraźnie mniejszy, co niestety znowu obniża parcie na zmiany.

Prywatnie od lat walczę z inną fikcją: „stałego zameldowania”. Jest to pozostałość czasów feudalnych, twórczo przekształcana przez biurokrację kolejnych zaborców, okupantów i innych właścicieli tej części Europy, w której przyszło nam mieszkać. Samo istnienie adresu stałego zameldowania – a nie stałego miejsca pobytu – jest obrazą zdrowego rozsądku, a już kompletnie bez sensu jest konieczność podawania go na każdym, najbardziej zakichanym świstku urzędowego papieru. Obywatel jest doskonale identyfikowalny przez PESEL i żadnemu urzędnikowi nic więcej się nie należy. Podobnie, jak firma jest doskonale iden-

tyfikowalna przez NIP. Po co komu jeszcze adres, numer dowodu, wydany przez... dnia..., nazwisko panięskie matki? Ale i to nie koniec absurdów. W 2004 r. posłowie zmienili ustawę o ewidencji ludności i dowodach osobistych i do adresu stałego zameldowania dodali jeszcze, jako obowiązkowy, numer kodu pocztowego. Tymczasem to jest techniczny, wewnętrzny numer, służący do sortowania przesyłek i stanowiący „własność” poczty. Zmianami tego numeru dla konkretnej lokalizacji, łączeniem, rozdzielaniem, tworzeniem czy likwidacją poszczególnych obszarów oznaczonych kodami pocztowymi zajmuje się dyrektor generalny Poczty Polskiej, kierując się względami praktycznymi – można powiedzieć: wygodą listonoszy. Ale zgodnie z nową ustawą każda taka zmiana pociąga dziś za sobą konieczność wymiany dokumentów firm i osób fizycznych. Od 1999 r. zmieniono w Polsce 25% kodów pocztowych. A co w takiej sytuacji musi zrobić obywatel i przedsiębiorca? Brać dokumenty w zęby i śmigać po kolejnych urzędach.

Bo oczywiście państwowa poczta nie może tego zrobić.

Nie może, a przede wszystkim nie chce, bo nie ma w tym żadnego interesu ani obowiązku. Z drugiej zaś strony państwo nie ma żadnego (jednego) miejsca, w którym taką zmianę można by zaanonsować, i skąd informacja o zmianie automatycznie zawędrowałaby tam, gdzie potrzeba. A poza tym – a nawet przede wszystkim – nie ma takiej potrzeby i tu akurat poczta (choć państwowa) zachowuje się racjonalnie – bo nie poczta wpisała ten bezsensowny wymóg do ustawy. Ale na tym nie koniec absurdów: wymiana kodu pocztowego oznacza konieczność wymiany prawa jazdy, czyli dokumentu potwierdzającego uprawnienie do kierowania pojazdem mechanicznym określonej kategorii. Tym pojazdem zwykle kieruje się POZA miejscem stałego zameldowania. Po co więc w prawie jazdy adres i to z kodem pocztowym?! A na deser grozi obywatelowi 5000 zł grzywny, jeśli zapomni, że musi jeszcze pójść do urzędu skarbowego z formularzem NIP-1 lub NIP-3 – kłania się ordynacja podatkowa i kodeks karno-skarbowy. Poczta ani Sejm grzywny za obywatela nie zapłacą.

Tymczasem według niektórych oszacowań już ponad 30% obywateli naszego państwa nie przebywa wcale w miejscu stałego zameldowania! Najlepiej o tym wiedzą sądy i policja usiłujące czasami doręczyć komuś wezwanie. Ponieważ jednak państwo to swoje dziwaczne wymagania traktuje ze śmiertelną powagą, to załatwienie czegokolwiek „poza miejscem stałego zameldowania” jest niemożliwe bez decyzji samego wojewody, wymagającej osobistej, dostatecznie mocno umotywowanej prośby zainteresowanego.

Jeszcze śmieszniej rzecz ma się z przedsiębiorcami. Podatek dochodowy płaci się bowiem w miejscu stałego zamieszkania (a nie zameldowania, jak mógłby naiwnie sądzić ktoś niezorientowany). VAT płaci się tam, gdzie jest prowadzona działalność, a pozostałe czynności administracyjne są do załatwienia tylko i wyłącznie tam, gdzie człowiek jest zameldowany, rzecz jasna – na stałe.

Idźmy dalej. W nowych dowodach osobistych niczego się już nie zmienia, więc zameldowanie na po-

byt czasowy nie ma żadnego już sensu i uzasadnienia. Obecnie korzystają z tej arcydziwnej konstrukcji chyba tylko studenci w akademikach, zakonnicy w klasztorach, więźniowie w zakładach karnych, uchodźcy w ośrodkach oraz ... osoby chcące uzyskać prawo do bezpłatnego parkowania w centrach największych miast. W dodatku w druku zameldowania czasowego państwo nadal zbiera o nas dane, które na pewno nie są mu do niczego potrzebne, i które na dodatek albo od dawna posiada, albo ich mieć wręcz nie powinno. Bo jaki związek z zameldowaniem mnie na pobyt czasowy ma moje wykształcenie? Albo stan cywilny? Niestety ustawa o ewidencji ludności i dowodach osobistych jest w tym aspekcie sprzeczna z art. 51 Konstytucji RP (i zdrowym rozsądkiem), co jednak mało komu wydaje się na tyle istotne, żeby się o to awanturować w urzędzie gminy albo pisać do Strasbourga.

Innym absurdem jest wymóg posiadania numeru REGON przez firmę – zwłaszcza małą, a tych jest znakomita większość. REGON jest firmie tak naprawdę „potrzebny” dwa razy – kiedy się ją rejestruje (bo bez pieczętki z REGON-em nie można założyć konta w banku) i kiedy się ją likwiduje. Oczywiście tego numeru co chwila się od firmy żąda – skoro coś już istnieje, to urzędnik ma prawo się tego czegoś od obywatela-przedsiębiorcy domagać. Ale REGON jest, podobnie jak kod pocztowy, wewnętrzną sprawą urzędu – tym razem nie poczty, a GUS-u. Przedsiębiorca natomiast wcale nie musi wiedzieć, pod jakim symbolem występuje w statystykach i na pewno nie powinien mieć obowiązku legitymowania się gdziekolwiek tym symbolem. Tymczasem w wyniku zmiany numerów PKD dwa miliony przedsiębiorców zostały przegonione po urzędach, bo Polska musiała się dostosować do systemu unijnego. No i dobrze, niech się dostosowuje – ale co mnie to jako obywatela i przedsiębiorcę może obchodzić? Ja ewentualnie mógłbym zostać powiadomiony o tym, że jakiś urząd coś SOBIE zmienił w danych dotyczących mnie lub mojej firmy.

Widzimy więc, że współczesne technologie informatyczne w połączeniu z XIX-wieczną biurokracją zmuszają obywatela i przedsiębiorcę do tego, żeby wziął na siebie obowiązek sieci łączącej systemy informatyczne działające w różnych miejscach państwowej maszyny. Przypomina to nieco sytuację, w której miasto ma kilka, nie pasujących do siebie kawałków obwodnicy: im szybciej i dalej jedzie się kawałkiem trzypasmowej drogi, tym dłużej i w większym stresie stoi się potem w korku.

Czy nie mamy dziś w Polsce do czynienia z sytuacją – nową w dziedzinie infrastruktury – że państwo hamuje postęp nie z braku pieniędzy, tylko z powodu niskiej jakości działań regulacyjnych?

Dawniej rzeczywiście było tak, że projekty infrastrukturalne (od systemów irygacyjnych przez piramidy, fortyfikacje, drogi i szlaki wodne) wcielało w życie państwo, bo nie było podmiotów zdolnych do realizacji takich zadań – zarówno w wymiarze finansowym, jaki i horyzontu czasowego działania. Ale już w przypadku kolei rzecz miała się zgoła inaczej: pierwsze linie kolejowe powstawały jako przedsiębiorstwa prywatne i dopiero potem zostały upaństwowione i roz-

budowane przez państwo (mówimy tu o Europie, bo w Stanach Zjednoczonych nie było takiej prywatyzacji – i dziś woi się tam kolejną znacznie więcej towarów niż w UE). Drogi współcześnie budują albo prywatne konsorcja, albo państwo – to zależy od modelu przyjętego w konkretnym kraju. Natomiast infrastruktura telekomunikacyjna, zwłaszcza ta najbardziej nowoczesna, jest tworzona prawie bez wyjątku przez przedsiębiorstwa komercyjne (choć czasem są one państwowe lub od państwa zależne). I tutaj dochodzimy do sedna sprawy: państwo miało lub ma interes we wspieraniu dużych, quasimonopolistycznych operatorów „narodowych”, bo widzi miejsca pracy, które mogą tam zostać utracone (a nie widzi tych, które powstałyby u konkurencji), oraz widzi utratę wpływów politycznych, jakie rządzącym daje kontrola nad jednym, dużym podmiotem. Stąd niechęć do silniejszej demonopolizacji i brak prorozwojowych rozwiązań prawnych. Odrębnym problemem jest to, że zmiany technologiczne zachodzą tak szybko, że nie tylko nasz ustawodawca z nimi nie nadąża. Do tego dochodzi bardzo niska jakość stanowiącego w Polsce prawa – w każdej dziedzinie, ale w telekomunikacji widać to szczególnie jaskrawo. Wydawać by się mogło, że w technologiach bezprzewodowych nie ma żadnych ograniczeń i państwo niewiele może popsuć czy przeskodzić. Nie trzeba przecież zrywać asfaltu i chodników, prowadzić żmudnych negocjacji z dysponentami istniejących (komunalnych lub państwowych) sieci podziemnych. Tymczasem postawienie stacji bazowej dowolnego systemu radiowego trwa – z technicznego punktu widzenia – kilka dni, natomiast załatwienie wszystkich potrzebnych papierów potrafi zabrać i dwa lata. To nie są pojedyncze, ekstremalne przypadki, tylko tak właśnie działa polski system prawny. Czasem po prostu nie wiadomo, kto jest władny wydać zezwolenie na postawienie maszty w danym miejscu. Stąd tak duże zainteresowanie operatorów kościołami i remizami strażackimi – ale ten segment został już całkowicie wyeksploatowany. Ustawodawca ani rząd w ogóle nie reagują na lamente w tej sprawie wszystkich bez wyjątku operatorów.

Podstawowym problemem w każdym procesie inwestycyjnym jest brak – na większości obszaru Polski – aktualnych planów zagospodarowania przestrzennego, skądinąd wymaganych przepisami prawa. A przecież to nie przedsiębiorcy wymyślili sobie, żeby takie plany były podstawą wydawania decyzji administracyjnych. A skoro problem dotyczy całego kraju i prawie każdej inwestycji, to powinien zostać rozwiązany w skali całego kraju. Tylko nikt się jakoś tym nie zajmuje. Rząd i parlament udają, że to jest problem samorządów, przedsiębiorcy tracą czas i pieniądze, a inwestycji jak nie było, tak nie ma. Istnieją potrzebne technologie, są pieniądze i ludzie skłonni coś pożytecznego zrobić – tylko skompletowanie dokumentów trwa coraz dłużej w stosunku do czasu budowy danego obiektu, a to potrafi zniechęcić najbardziej zdeteterminowanego inwestora.

Państwo powinno być obiektywnym i nie zaangażowanym po żadnej ze stron regulatorem. Nie musi pomagać, ale przynajmniej nie powinno przeszkadzać. Dziś niestety często przeszkadza swoimi działaniami, a przede wszystkim zaniechaniami, hamuje rozwój i przyczynia się do tego, że przegrywamy wyścig

gospodarczy i cywilizacyjny nie tylko z małymi (im łatwiej jest uciekać – to nas może trochę usprawiedliwia), ale i dużymi sąsiadami.

Czy Polska jest rzeczywiście ostatnia w peletonie informatyczno-telekomunikacyjnego wyścigu?

Jeśli chodzi o świadomość wyzwań w głowach urzędników i polityków, to bez wątpienia jesteście na szarym końcu. Dodatkowym, za to bardzo istotnym problemem jest to, że nasze prawo jest „niealgorytmizowalne”. Poziom wewnętrznej niespójności prawa uniemożliwia operowanie jego elementami przez jakikolwiek system posługujący się precyzyjną logiką. Polityk jakoś sobie „intelektualnie” radzi z niespójnością przepisów – często po prostu ją ignorując, ale już np. przedsiębiorca, sędzia lub analityk ma z tym poważny problem aplikacyjny. A komputer po prostu jest bezradny, bo nie ma zewnętrznego układu odniesienia, pozwalającego mu ocenić, który ze sprzecznych przepisów może być użyty jako podstawa do analizy spójności nowego elementu z już istniejącymi.

Jakie zmiany czekają nas w telekomunikacji?

Niemal stu procentowa dynamika wzrostu szerokopasmowego dostępu do internetu, jakiej świadkami jesteśmy w tej chwili w Polsce, utrzyma się jeszcze przez kilka lat. Mam nadzieję, że w tej sferze pozytywną rolę odegra też nowa technologia dostępu do internetu i łączności bezprzewodowej – WiMax. Telefonii IP/VoIP dalej odbierać będzie abonentów operatorom tradycyjnych telefonów stacjonarnych, których będzie powoli ubywać, a komórkowych – przybywać, choć już nie tak szybko. W Polsce jest dziś (początek września 2006 r. – w tej branży umiejscowienie danych w czasie ma istotne znaczenie) niemal 32 mln „komórek”. Statystyki mają jednak to do siebie, że potrafią trochę zaciemnić obraz. Operatorzy komórkowi liczą „aktywne karty SIM”, a stacjonarni – liczbę „linii głównych od centrali publicznej do pierwszego punktu abonenckiego”. Dane stacjonarne są zaniżane choćby przez fakt, że np. cała wielka firma bywa z punktu widzenia statystyki jednym abonentem – bo ma jedną linię od centrali publicznej do własnej centrali abonenckiej, choć w niej ma 4-cyfrowe numery wewnętrzne. Natomiast dane dotyczące komórek są zawyżane przez najrozmaitsze urządzenia wyposażone w karty SIM (liczniki, terminale autoryzacyjne kart płatniczych, systemy lokalizacji pojazdów, modemy w laptopach itd.) – czego jest już z 10%. Drugie 10%–15% to „martwe dusze”, czyli głównie nie opłacone, ale wciąż nie zlikwidowane *pre-paidy*. Stąd się biorą takie wskaźniki, jak na Łotwie, gdzie jest ponad 130 „komórek” na 100 mieszkańców, w Luksemburgu (150), w Czechach (106) itd. Coraz więcej użytkowników ma już dwa telefony komórkowe: służbowy i prywatny, a czasem do tego jeszcze kartę SIM w laptopie. Jedynym krajem na świecie, który zdecydował się na urealnienie liczby użytkowników telefonii komórkowej, jest Szwecja, gdzie statystyczne nasycenie telefonami komórkowymi... spadło w wyniku decyzji regulatora rynku.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach

Jan Lichtarski

Wstęp

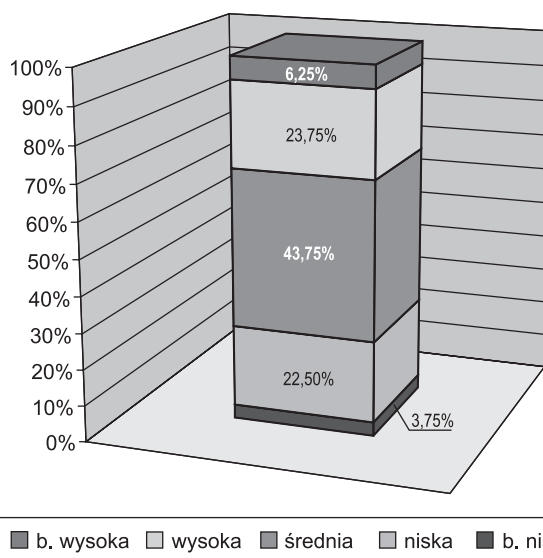
Opracowanie to stanowi syntetyczne sprawozdanie z realizacji części projektu badawczego, którego podstawowym zamiarem było poznanie opinii przedstawicieli różnych, związanych z problematyką doskonalenia zarządzania w praktyce gospodarczej, środowisk (tzn. naukowego, konsultingowego oraz przedsiębiorców i menedżerów) w takich kwestiach, jak:

- aktualny i postulowany zakres podejmowanych w przedsiębiorstwach działań skierowanych na doskonalenie (w tym unowocześnianie) zarządzania,
- źródła, cele i motywy tych działań,
- towarzyszące im przeszkody i okoliczności sprzyjające oraz
- osiągnięte rezultaty (w szczególności skuteczność wdrożeń).

Eksploracji poglądów poszczególnych środowisk dokonano w 2005 roku z wykorzystaniem opracowanych w tym celu ankiet. Intencją tego opracowania jest prezentacja i wstępna próba interpretacji wyników badania przeprowadzonego w środowisku przedsiębiorców i menedżerów*. Objętą sondażem reprezentację tego środowiska stanowili kompetentni przedstawiciele (właściciele, menedżerowie wyższych szczebli zarządzania) dużych (według kryterium wielkości zatrudnienia) przedsiębiorstw prowadzących działalność na obszarze ośmiu najbardziej uprzemysłowionych województw (dolnośląskiego, opolskiego, śląskiego, małopolskiego, mazowieckiego, łódzkiego, pomorskiego, wielkopolskiego). W takim doborze chodziło o poznanie relatywnie najlepszych krajowych praktyk i doświadczeń w badanym zakresie. Ankiety wysłano, wykorzystując profesjonalną listę adresową, do 960 przedsiębiorstw, zaś odpowiedzi stanowiące podstawę prezentowanych niżej wyników nadeszły z 80 przedsiębiorstw reprezentujących bardzo zróżnicowaną przynależność branżową. W ponad 2/3 były to przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie krajowym (54), a w niespełna 1/3 przedsiębiorstwa z częściowym lub pełnym udziałem kapitału zagranicznego (26). Ponieważ w większości objętych badaniem kwestii zarejestrowane różnice stanowisk respondentów były mało istotne, zrezygnowano z systematycznej prezentacji wyników badania w tym przekroju, na rzecz wskazywania jedynie przypadków większych różnic.

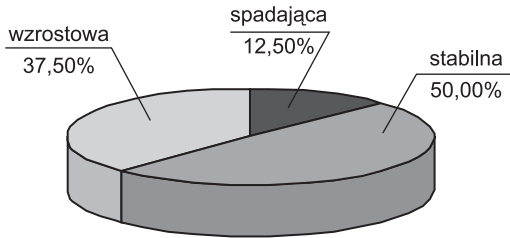
Dotychczasowy i postulowany zakres działań

Punktem wyjściowym sondażu była ogólna ocena ze strony respondentów podatności (zdolności, skłonności) „ich” przedsiębiorstw do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu. Jej wynik, zilustrowany na rysunku 1, wskazuje, że przedsiębiorcy i menedżerowie relatywnie wysoko oceniają badaną właściwość. Dla ponad 75% spośród nich jest ona bardzo wysoka (6,25%), wysoka (23,75%) lub przynajmniej średnia (43,75%). Jeśli nawet w odpowiedziach tych dał o sobie znać „efekt poprawności”, to także samą świadomość potrzeby bycia podatnym na zmiany w zarządzaniu można ocenić pozytywnie. Analiza odpowiedzi w przekroju źródeł pochodzenia kapitału wskazuje, że oceny niskie i bardzo niskie owej podatności są podobne, zaś po stronie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym wyraźnie więcej jest ocen najwyższych (wysokiej i bardzo wysokiej). Stosunkowo korzystny jest także wynik odpowiedzi na pytanie o tendencje zmian owej podatności, zamieszczony na



Rys. 1. Podatność (zdolność i skłonność) przedsiębiorstwa do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Tendencja zmian podatności przedsiębiorstwa do implementacji dorobku nauk o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

rysunku 2. Dla 50% jest ona bowiem stabilna, a dla 37,5% wzrostowa. W tym miejscu warto nawiązać do analogicznego sondażu przeprowadzonego w grupie samodzielnych pracowników nauki z zakresu zarządzania, który w omawianych tu kwestiach, w odniesieniu do firm dużych i z kapitałem zagranicznym, przyniósł wyniki kierunkowo zbliżone z powyższymi.

Kolejnym, chyba najistotniejszym fragmentem badania zakresu działań doskonalących zarządzanie była próba identyfikacji typów podejmowanych (dotychczas) w tym zakresie przedsięwzięć w powiązaniu z postulowaną ich strukturą. Wachlarz wyróżnionych, oznaczonych kolejnymi literami alfabetu, typów przedsięwzięć (w formie otwartej) został respondentom zadany, co było istotne do uzyskania możliwości kumulacji wyników. Był on następujący:

- porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych,
- uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.),
- doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich, jak np.: środki trwałe, rzeczowe i finansowe środki obrotowe, personel),
- doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np.: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, inwestycje; B+R itd.),
- doskonalenie wybranych (pojedynczych) składowych procesu zarządzania (planowania, motywowania, kontroli),

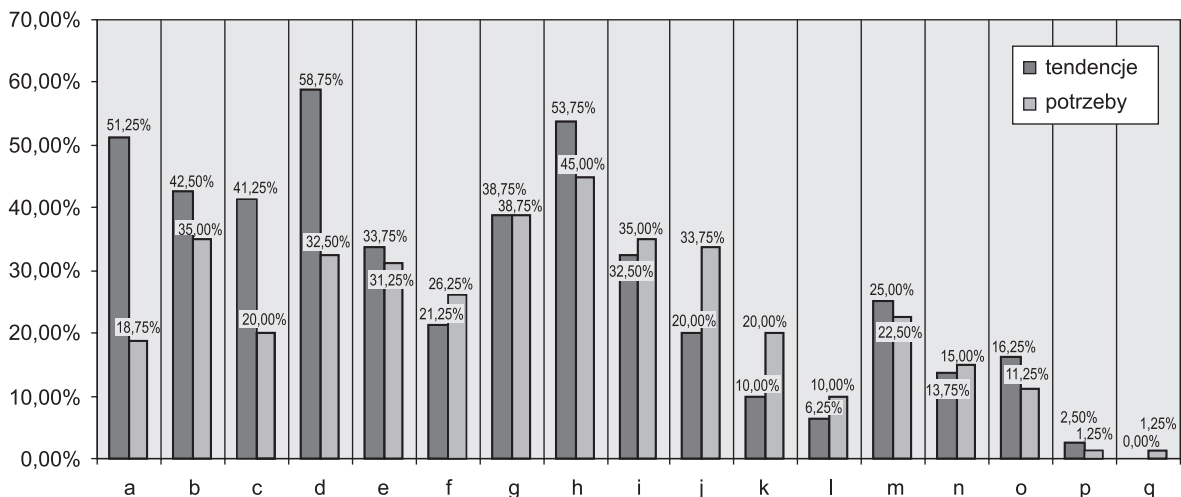
- implementacja i rozwój zarządzania strategicznego,
- implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,
- implementacja i/lub rozwój orientacji projekcyjnej i metod zarządzania jakością,
- implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod,
- implementacja i/lub rozwój orientacji na człowieka (HRM),
- implementacja i/lub rozwój zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się,
- implementacja i/lub rozwój zarządzania wartością,
- implementacja i/lub rozwój orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami),
- implementacja i/lub rozwój układów sieciowych (w tym wirtualnych),
- modyfikacja cech kultury organizacyjnej,
- inne (jakie)
- nie mam zdania w tej sprawie.

Graficzne i liczbowe ujęcie wyników zawiera rysunek 3.

Identyfikacja dotychczasowych tendencji wskazuje na dominację takich działań, jak:

- implementacja i/lub rozwój orientacji projekcyjnej i metod zarządzania jakością,
- doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np.: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, inwestycje, B+R; itd.),
- porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych,
- uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.),
- doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich, jak np.: środki trwałe, rzeczowe i finansowe środki obrotowe, personel).
- implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka.

Mamy tu więc do czynienia zarówno z tradycyjnym podejściem do usprawniania sfery organizacji i zarządzania, jak i z elementami podejścia nowoczesnego (h,g), przy czym kierunków działań najbardziej współcześnie w literaturze propagowanych (k,m,n,) wyraż-



Rys. 3. Dotychczasowe tendencje oraz potrzeby w doborze typów przedsięwzięć służących do doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

nie brakuje. Taki wizerunek procesów usprawniania organizacji i zarządzania nie znajduje ze strony respondentów zdecydowanego poparcia. Potrzeby realizacji tych ww. działań oceniane są bowiem w większości przypadków, zwłaszcza w najbardziej tradycyjnych obszarach usprawnień, na wyraźnie niższym poziomie. Do kierunków najbardziej popieranych należą:

- h) implementacja i/lub rozwój orientacji projekcyjnej i metod zarządzania jakością,
- g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,
- i) implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod,
- b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.).

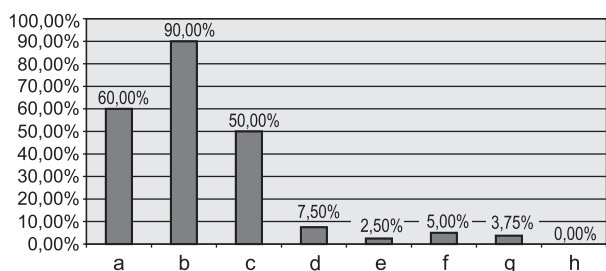
Generalnie, w opinii respondentów potrzeby rzadko przewyższają rzeczywistą skalę działań, a ich poziom jest szczególnie niski w prawej części wykresu (k-o), gdzie ujęto kierunki działań uznawane często za najbardziej postępowe i przyszłościowe. Wyniki analogicznego badania zestawione w przekroju źródeł pochodzenia kapitału są kierunkowo zbieżne (nie wykazują drastycznych różnic), a najistotniejszą różnicą jest wyraźnie wyższa w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego ocena potrzeb w zakresie rozwoju orientacji na człowieka (j). Także nieco wyższe są tu oceny zarówno dotychczasowych tendencji, jak i potrzeb działań w zakresie implementacji nowoczesnych rozwiązań ujętych w prawej części wykresu.

Przesłanki (motywy) działań doskonalących zarządzanie i towarzyszące im przeszkody

Struktura odpowiedzi na temat postrzeganych przesłanek podejmowania przez menedżerów działań usprawniających ilustruje rysunek 4.

W zadanym, przedstawionym niżej wachlarzu odpowiedzi pytano o motywy wynikające z:

- a) potrzeby rozwiązania konkretnych problemów praktycznych,
- b) dążenia do wzrostu konkurencyjności (przez obniżkę kosztów, wzrost wydajności itd.),
- c) troski o zewnętrzny (w tym marketingowy) wizerunek firmy,
- d) troski o osobisty prestiż i awans zawodowy,
- e) agitating działalności firm konsultingowych,
- f) mody na określoną koncepcję czy metodę zarządzania,
- g) innych powodów (jakich?)
- h) nie mam zdania w tej sprawie.



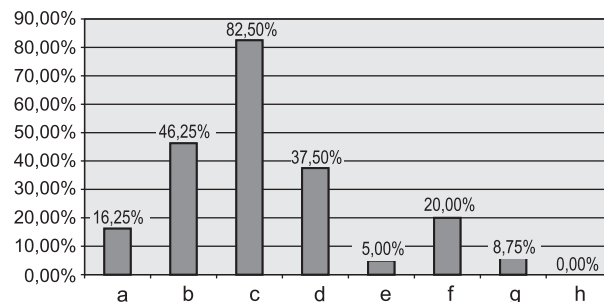
Rys. 4. Główne przesłanki podejmowania i wprowadzania zmian

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy i menedżerowie zasadniczo nie przyznają się do ulegania wpływowi czynników irracjonalnych o najwyższym stopniu subiektywizmu. Jest natomiast nieco zaskakujące, choć ze wszech miar godne poparcia, niemal powszechne postrzeganie działań usprawniających w sferze organizacji i zarządzania jako istotnego czynnika wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Warto tu zauważyć, że obraz przesłanek działań usprawniających otrzymany w wyniku sondażu przeprowadzonego w środowisku pracowników nauki był kierunkowo zbieżny z powyższym, przesłanki a) i b) tam bowiem również dominowały, natomiast w znacząco wyższym stopniu były wskazywane jako istotne przesłanki d) i f), czyli związane z prestiżem i modą.

Kolejna objęta badaniem kwestia, istotna dla podejmowania działań usprawniających, sprowadzała się do rozpoznania źródeł pomysłów i inicjatyw w tym zakresie. Potencjalne, główne źródła pomysłów i inicjatyw wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, wymienione w wachlarzu możliwych odpowiedzi, były następujące:

- a) pracownicy szczebla wykonawczego,
- b) kierownicy szczebla średniego,
- c) przedstawiciele najwyższego (top) kierownictwa,
- d) właściciele,
- e) przedstawiciele organów nadzorczych lub instancji zwierzchnich,
- f) przedstawiciele partnerów gospodarczych (dostawców, odbiorców, instytucji finansowych itp.),
- g) firmy konsultingowe,
- h) nie mam zdania w tej sprawie.



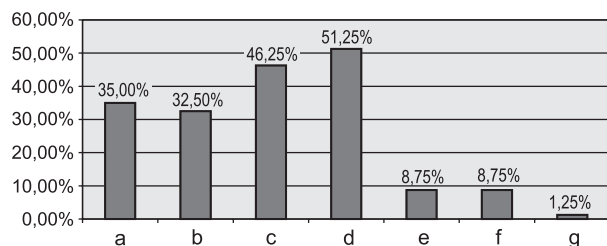
Rys. 5. Źródła pomysłów i inicjatyw wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę odpowiedzi na tak sformułowane pytanie zamieszczono na rysunku 5. Wynika z tego, że najpowszechniej występującym źródłem zmian w interesującym nas zakresie jest kierownictwo najwyższego szczebla (top management), a kolejne znaczące miejsca zajmują kierownicy szczebla średniego i właściciele. Jediną znaczącą różnicą wyniku badania respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym jest wyraźnie częstsze wskazywanie (blisko 40%) jako źródła pomysłów i inicjatyw pracowników szczebla wykonawczego a). Może tu zaskakiwać słaba pozycja przedstawicieli organów nadzorczych i instancji zwierzchnich oraz firm konsultingowych.

Chcąc rozpoznać, jakie – w opinii respondentów – główne siły powstrzymują menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu, zaproponowano w wachlarzu pytań, że mogą one tkwić w:

- a) przeciążeniu menedżerów bieżącymi obowiązkami,
- b) braku środków finansowych,
- c) obawach o wystąpienie oporów wśród personelu,
- d) niedoborach wiedzy i umiejętności menedżerskich,
- e) braku istotnej potrzeby wprowadzania zmian,
- f) innych powodach (jakich?),
- g) nie mam zdania w tej sprawie.



Rys. 6. Główne siły powstrzymujące inicjowanie i realizację zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Ilustrację struktury odpowiedzi na tak postawiony problem zawarto na rysunku 6. Oznacza to, że główne hamulce zmian w zarządzaniu w przekonaniu przedsiębiorców i menedżerów mają znacznie zróżnicowaną strukturę i lokują się w:

- a) przeciążeniu menedżerów bieżącymi obowiązkami,
- b) braku środków finansowych,
- c) obawach o wystąpienie oporów wśród personelu,
- d) niedoborach wiedzy i umiejętności menedżerskich.

Znamienne jest, że najczęściej wskazywanym hamulcem były niedobory wiedzy i umiejętności menedżerskich, podobnie zresztą jak w opinii pracowników nauki. Jest to więc, jak widać, dość (i chyba zasłużenie) surowa samoocena kompetencji respondentów. Także ocena istotności innych przyczyn wydaje się realistyczna.

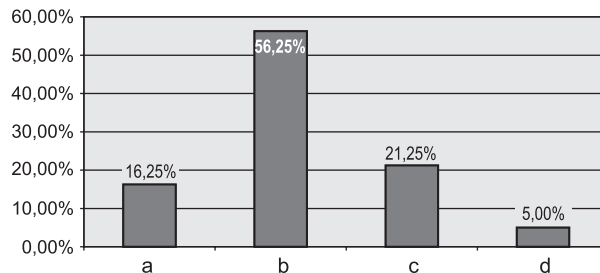
Ocena pomysłów i projektów zmian oraz skuteczności i efektywności wdrożeń

Ważnym aspektem zmian jest racjonalność metodologiczna procesu ich przygotowania i przeprowadzenia, a następnie skuteczność i efektywność wdrożeń. W krótkiej, z konieczności, ankiecie te złożone zagadnienia można było uwzględnić jedynie śladowo.

W celu zorientowania się w poziomie metodycznego przygotowania zmian zapytano o zakres i charakter oceny projektów, przy czym możliwe warianty oceny mogły być następujące:

- a) we wszystkich fazach ich opracowania (przez dominujące osoby) raczej pobieżnie, intuicyjnie, ogólnikowo,
- b) we wcześniejszych fazach pobieżnie, ale w późniejszych bardziej szczegółowo i profesjonalnie,
- c) we wszystkich fazach szczegółowo i profesjonalnie,
- d) nie mam zdania w tej sprawie.

W odpowiedzi uzyskano obraz pokazany na rysunku 7. Zdecydowana dominacja odpowiedzi b) wskazuje na umiarkowane poprawną praktykę postępowania w badanej kwestii. Powinna ona chronić przed możliwością popełniania poważniejszych błędów w przygotowaniu zmian.



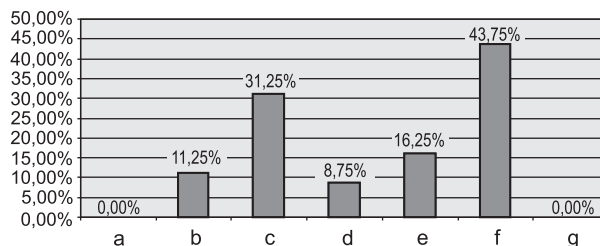
Rys. 7. Ocena pomysłów i projektów zmian

Źródło: opracowanie własne.

Do uzyskania obrazu stopnia powodzenia (skuteczności, efektywności) dokonywanych zmian zapytano, czy podejmowane w celu spowodowania zmian w zarządzaniu przedsięwzięcia:

- a) kończą się kompletnym niepowodzeniem (nieskuteczne wdrożenie, brak efektów),
- b) na ogół kończą się tylko częściowym i przejściowym powodzeniem (po pewnym czasie powraca stan sprzed zmiany),
- c) na ogół kończą się częściowym i trwałym powodzeniem,
- d) tylko w niewielkiej części kończą się pełnym powodzeniem,
- e) na ogół kończą się pełnym, trwałym powodzeniem,
- f) stopień powodzenia jest zróżnicowany i zależy od złożoności i trudności przedsięwzięcia,
- g) nie mam zdania w tej sprawie.

Strukturę uzyskanych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 8.



Rys. 8. Efekty przedsięwzięć podejmowanych w celu spowodowania zmian

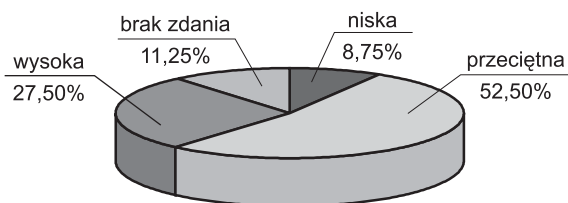
Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się więc, że i w tym przypadku dominują odpowiedzi (c, f) wskazujące na umiarkowany i zróżnicowany stopień powodzenia przedsięwzięć. Nie powinno to radykalnie zniechęcać menedżerów do kontynuowania procesów usprawnień, ale też nie stanowi silnego wzmocnienia dla ich zwolenników. Płynię stąd natomiast wskazanie o potrzebie wzmocnienia wysiłków na rzecz poprawy skuteczności i efektywności wdrożeń.

Ocena walorów dorobku naukowego oraz współpracy ze środowiskami naukowym i konsultingowym

Wśród wielu czynników wpływających na podejmowanie i rezultaty zmian w sferze organizacji i zarządzania znaczący udział przypada walorom aplikacyjnym dorobku naukowego. Ponieważ dorobek ten jest już ilościowo i rodzajowo bardzo

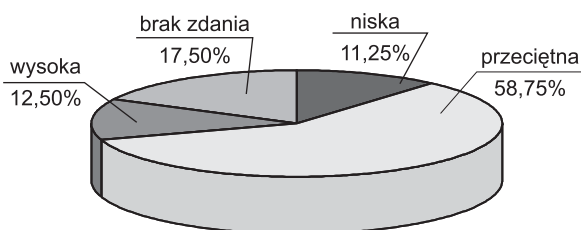
bogaty, rozproszony, operujący zróżnicowanym językiem, oferujący często przeciwstawne metody i rozwiązania itd., jego stosowanie w praktyce zarządzania może być trudne. Dlatego też zapytano o ocenę jego stosowalności (walorów aplikacyjnych), a uzyskany wynik zamieszczono na rysunku 9.



Rys. 9. Ocena walorów aplikacyjnych dorobku nauk o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

Ocena ta wypada stosunkowo korzystnie, ponieważ u 80% respondentów jest to ocena przeciętna (52,5%) lub wysoka (27,5%), zaś tylko niespełna 9% daje ocenę niską. Wynik taki nie zwalnia jednak wszystkich tworzących dzieła o przeznaczeniu aplikacyjnym z obowiązku ustawicznej troski o ich walory zastosowawcze.

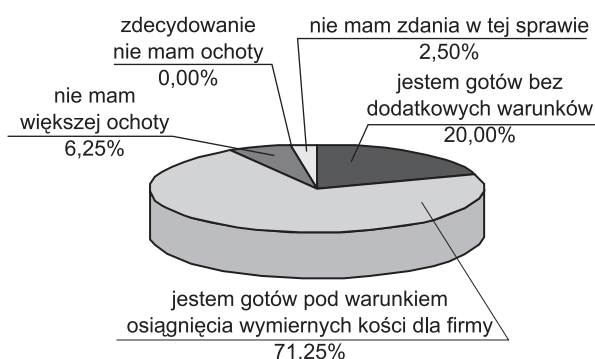


Rys. 10. Ocena profesjonalizmu i skuteczności działania firm konsultingowych

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną, ważną dla możliwości i pomyślności praktycznych zastosowań dorobku naukowego kwestią jest szeroko pojmowany profesjonalizm firm konsultingowych. Jego ocena ze strony respondentów, zamieszczona na rysunku 10, jest nieco mniej korzystna niż powyższa ocena dorobku naukowego, ale ciągle jest to ocena umiarkowanie dobra (dla 58,7% średnia, dla 12,5% wysoka).

Pewną formą rekapitulacji sondażu było postawienie pytania o gotowość respondentów do współpracy



Rys. 11. Gotowość przedsiębiorców do współpracy z przedstawicielami środowiska naukowego

Źródło: opracowanie własne.

z przedstawicielami środowiska naukowego, a uzyskane odpowiedzi zamieszczono na rysunku 11. Wynik wskazujący, że 20% respondentów wykazuje bezwarunkową gotowość do współpracy z ludźmi nauki, a dalsze ponad 71% warunkuje ową gotowość uzyskaniem wymiernych korzyści dla firmy, można uznać za wysoce satysfakcjonujący, a jednocześnie – dla ludzi nauki – mobilizujący.

Uwagi końcowe

Przeprowadzone badanie dało dość złożony i zróżnicowany obraz skali i kierunków dotychczasowych oraz postulowanych działań zmierzających do doskonalenia systemów zarządzania w dużych, funkcjonujących na polskim rynku przedsiębiorstwach. Wynikiem badania jest także, widziany oczami przedsiębiorców i menedżerów, obraz uwarunkowań, niektórych cech przebiegu, a także konsekwencji tych działań.

Wszelkie uogólnienia, z wielu powodów, takich np. jak: konieczne uproszczenia i nieuniknione niedoskonałości procesu badawczego, ograniczenia jego reprezentatywności itd. są trudne i ryzykowne. Wydaje się jednak, że jest możliwość sformułowania kilku wysoce uprawdopodobnionych wniosków, które nie zawsze zgodne są z obiegowymi opiniami na temat objętego badaniem obszaru działalności, opiniami na ogół mało pochlebnymi, by nie powiedzieć zdecydowanie krytycznymi.

I tak np. okazuje się, że przedsiębiorcy i menedżerowie skłonni są dostrzegać w działaniach organizatorskich możliwość wsparcia przy rozwiązywaniu różnych, ważnych dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstw problemów, do problemów wzmacniania konkurencyjności włącznie. Wydają się mieć w większości dość wyważone i racjonalne zdanie odnośnie do uwarunkowań i możliwych rezultatów tych działań. W ich poglądach i opiniach nie jest podważana celowość tych działań.

Respondenci liczą się z ryzykiem częściowych niepowodzeń w procesach zmian w systemach zarządzania, ale nie zaznaczają wyraźnie w ich postawach sceptycyzm, czy też bojaźń przed podejmowaniem zmian z powodu groźby ograniczonej skuteczności wdrożeń. Powyższe poglądy i postawy implikują to, że wola ich dalszego prowadzenia dość wyraźnie przeważa.

Dla orędowników i propagatorów dynamicznych zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw i przenoszenia w ten sposób dorobku naukowego do praktyki zarządzania wykazana w tym sondażu postawa przedsiębiorców i menedżerów może być uznana jako zbyt zachowawcza, konserwatywna, krótkowzroczna (w nieco mniejszym stopniu dotyczy to przedsiębiorców i menedżerów z firm z kapitałem zagranicznym). Jako taka jawi się ona np. w porównaniu z bardziej nowatorską i postępową postawą, jaką w podobnym sondażu zajęli przedstawiciele środowiska naukowego. Gdyby taka ocena postawy respondentów okazała się uzasadniona, oznaczałoby to istnienie dużego pola dla wielokierunkowej aktywności środowiska naukowego na rzecz upowszechniania zastosowań myśli naukowej w praktyce zarządzania.

prof. dr hab. Jan Lichtarski

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
AE we Wrocławiu

^{*} Wyniki badania przeprowadzonego w środowisku naukowym zamieszczono w nr 9/2006 „Przeglądu Organizacji”.

Masa krytyczna

Jerzy S. Czarnecki

Wprowadzenie

Globalizacja jest jak typ pogody, nadchodzi, staje się po prostu i jest niezależna od woli czy niechęci poddanych jej przedsiębiorstw. Wyznacza ona stan otoczenia zewnętrznego, w którym firmy muszą odnaleźć i zdefiniować swoją pozycję konkurencyjną. Odnosi się zaś do dwóch stron transakcji, to jest do produkcji i do konsumpcji. Globalizacja produkcji związana jest z tendencją do korzystania przez firmy z dóbr i usług w różnych rejonach świata, co pozwala na korzystną strukturę kosztów. Globalizacja konsumpcji związana jest z ujednolicaniem się preferencji konsumenckich w skali świata¹.

Za procesami globalizacji produkcji i konsumpcji stoją dwie główne przyczyny. Pierwsza z nich to ujednolicanie się modeli gospodarek w skali świata oraz zanik barier w wymianie międzynarodowej, w tym także tych, które dotyczą przepływu kapitału w skali światowej². Druga z nich, to rozwój technologii, a w szczególności telekomunikacji i sieci internetowych³, a także technologii transportowych⁴.

Przedsiębiorstwa nie dokonują świadomego wyboru tego, czy chcą konkurować w otoczeniu lokalnym czy globalnym. Korporacyjna forma organizacji o ambicjach ponadlokalnych, automatycznie, bez względu na swoją wolę, znajduje się na rynku globalnym i w takim otoczeniu staje do konkurencji. W konkurencji tej ma szansę pod warunkiem, że potrafi biegle posługiwać się możliwościami, jakie stwarza technologia w zakresie m.in. komunikacji, logistyki, czy produkcji. Jednakże spełnienie tego warunku nie wystarczy; globalna konkurencja toczy się bowiem wyłącznie w gronie równych między równymi⁵. Skuteczne stawienie jej czoła wymaga spełnienia warunków związanych z kompetencjami w zakresie zarządzania; spełnienia wymogu masy krytycznej, czy wypełnienia warunków brzegowych. Ich wypełnienie, wszystkich naraz, umożliwia dopiero uzyskanie znaczącej pozycji konkurencyjnej pośród członków elity producentów klasy światowej⁶.

Warunki masy krytycznej

Wfizyce osiągnięcie masy krytycznej jest warunkiem koniecznym uruchomienia reakcji jądrowej. Masę krytyczną stanowi stosunek masy do objętości, który pozwala na utrzymanie atomów we względnie bezruchu. Kiedy atomy przekroczą masę krytyczną, to znaczy nie są w stanie utrzymywać swojej względnej nieruchomości siłą własnego przyciągania, zaczynają uczestniczyć w reakcji łańcuchowej, której nie można odwrócić. W przypadku

przedsiębiorstw, mają one szansę na uczestnictwo w globalnej konkurencji, kiedy z palety ich codziennych zmartwień znikną problemy związane z produkcją i technologią, motywacją pracowników, jakością działań, niedoborami kapitałowymi, a wreszcie profesjonalizmem zarządu. W istocie więc wtedy, kiedy z problemów zarządzania nimi zniknie to, czym się na ogół, z wyłączeniem profesjonalizmu zarządu, na co dzień zajmują.

Produkt i technologia

Masa krytyczna produktu i technologii związana jest z prowadzonymi przez korporację operacjami. Kolejne jej produkty (usługi) stają się globalne, to znaczy: firma ma dostęp do konsumentów i *vice versa*, nastąpiła konwergencja wyborów konsumenta; można posłużyć się zasobami intelektualnymi, takimi jak: marka, ludzie, umiejętności i relacje; uczestnicy branży są wyspecjalizowani w pojedynczym aspekcie tworzenia wartości⁷. To jednak nie wszystko, oto kreacja, projektowanie, wytwarzanie, pozycjonowanie i sprzedaż produktu stają się w tych firmach rutynami korporacyjnymi⁸. Oznacza to, że kadra korporacyjna posługuje się zgromadzonymi aktywami materialnymi i niematerialnymi z absolutnym profesjonalizmem bez rozbudowanej biurokratycznej kontroli, bo kontrola wewnątrz korporacji dotyczy wyłącznie stopnia zaangażowanego profesjonalizmu, a nie poszczególnych sposobów zachowań⁹.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację pierwszego warunku masy krytycznej polega na tym, że ludzie korporacji w żadnym jej miejscu nie zajmują się gaszeniem pożarów¹⁰. Z drugiej jednak strony, perfekcja produkcyjna nie musi oznaczać poprawy innych parametrów funkcjonowania organizacji¹¹, a tym samym sama doskonałość produkcyjna nie wystarcza do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Motywacja

Punkt ciężkości w motywacji przeniósł się z czynników materialnych na pozamaterialne¹². Ludzie z własnego wyboru są członkami tych, a nie innych organizacji z klasy światowych producentów¹³. Z drugiej strony, uległy zmianie kryteria oceny i naboru pracowników. Korporacje światowej klasy zatrudniają ludzi na podstawie kryteriów, które inni uznają za pomocnicze: otwartości komunikacyjnej, umiejętności uczenia się, zdolności do pracy w zespole. Oznacza to, że formalne kwalifikacje zawodowe (profesjonalne) są wtórnym kryterium naboru – co nie znaczy, że próg jest niski, ra-

czej przeciwnie¹⁴). Jest przy tym oczywiste, że jednym z powodów, dla których ludzie podejmują pracę, jest nadal potrzeba utrzymania siebie samego i rodziny oraz realizacji materialnych aspiracji.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację drugiego warunku masy krytycznej polega na tym, że członkowie organizacji poszukują przede wszystkim relacji wzajemnych, a nie szans na przeżycie – to bowiem mają gwarantowane z powodu zatrudnienia w korporacji klasy światowej¹⁵.

Jakość

Jednym ze sposobów postrzegania jakości są parametry produktu. Wskazuje się tu na doskonale wykonanie, najlepszy surowiec, staranność, z jaką produkt wytworzono, szczególne cechy użytkowe produktu, bezpieczeństwo użytkowania, czy zgodność z normami. Jest to jednak uproszczenie¹⁶, choć korporacje, które idą tą drogą, podkreślają takie cechy w komunikatach kierowanych do odbiorców. Innym sposobem jest wskazywanie na jakość jako cenną wartość podzielaną przez pracowników lub wartość korporacyjną. Tą drogą idą korporacje, które podkreślają takie cechy w komunikatach kierowanych do pracowników. Oba te stanowiska reprezentują jednak koncentrację na punkcie widzenia producenta. Problem polega na tym, że producenci uzyskują poprawne odpowiedzi na niepoprawne pytania¹⁷.

Tymczasem to, co klient istotnie bierze pod uwagę i co istotnie jest dla niego jakością, wiąże się z dwoma czynnikami. Pierwszy, to wygoda użytkowania produktu, dostosowanie projektu produktu do sytuacji, w jakich jest używany¹⁸. Drugi, to sposób traktowania klienta przez korporację, zajmowanie się jego problemami, a nie potrzebami. W istocie więc, jakość zawarta jest w projekcie i działaniu się korporacyjnych operacji¹⁹.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację warunku masy krytycznej jakości polega na tym, że totalna jakość korporacji dzieje się sama, bo odpowiednie procedury wbudowane są w korporacyjne operacje; bo jakość nie wymaga bezpośredniego nadzoru, ale za to wymaga ciągłych innowacji.

Zasób kapitałowy

Inwestycje w zasoby korporacyjne, to powierzenie przez inwestora własnych środków finansowych w zarząd organizacji, w nadziei na ich pomnożenie²⁰. Inwestycje mają dwie główne cechy. Pierwsza z nich, to zwiększony, a niekiedy powiększający się strumień dochodów. Druga z nich, nieodłącznie związana z pierwszą, to ryzyko, że nadzieja nie zostanie spełniona.

Do inwestycji w papiery wartościowe korporacji przywiązane jest ryzyko rynku, ale też ryzyko nazywane indywidualnym albo prywatnym²¹. Źródłem tego drugiego są fundamenty – sposób funkcjonowania korporacji i oczekiwania co do jej przyszłego funkcjonowania²². Pojedyncza korporacja nie ma wpływu na kształtowanie ryzyka rynku. Ma jednak wpływ na kształtowanie ryzyka prywatnego. Oto bowiem w zakresie możliwości zarządu leży kształtowanie korpo-

racyjnych operacji i jej strategii – indywidualnej, całkowicie prywatnej²³. To one, zasoby i strategie, czynią zachowania korporacji bardziej wiarygodnymi. Tym samym skłaniają inwestorów do lokowania kapitałów w korporacyjne zasoby²⁴.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację warunku masy krytycznej kapitału polega na tym, że jej ryzyko prywatne jest przez inwestorów oceniane lepiej niż ryzyko innego zastosowania kapitału, zwroty z indywidualnej inwestycji są bowiem niejako gwarantowane pozytywnymi wnioskami z analizy fundamentalnej, te zaś wynikają z mocnych operacji i mocnej strategii. Nie mniej istotną praktyczną konsekwencją jest to, że problem pozyskiwania kapitału dla takiej korporacji jest wtórny, a nie pierwszoplanowy²⁵.

Profesjonalizm zarządu

Zarządy przykładają zwykle większą wagę do uzyskania odpowiedzi niż do sformułowania pytania²⁶. U podstaw tego zjawiska mieści się to, że w większości przypadków działają jak grupa, a nie jak zespół profesjonalistów jednej korporacji, według zasady kosmetycznej zespołowości²⁷. Tym samym, każdy z członków zarządu zamyka się w granicach znanych mu problemów silosu, bunkra czy studni organizacyjnej²⁸. Skutek jest taki, że wyłaniające się z silosów informacje układają się we wzór, który przynosi pytania o krótkoterminowym horyzoncie²⁹.

Ponadto odczytywanie znaczenia informacji odbywa się na szczycie korporacyjnej hierarchii, a komunikat znany jest wąskiej grupie ludzi zgromadzonych na szczycie firmy³⁰. Tym samym, zarząd działa w coraz krótszym horyzoncie, uzyskuje też coraz lepsze odpowiedzi na coraz gorsze pytania i zajmuje się gaszeniem pożarów czy szybkimi naprawami³¹. Spełnienie warunku masy krytycznej wymaga, aby zarząd przekształcił się w zespół, który będzie w pełni korzystał z zasobów, jakie oferuje każdy z jego członków³². Waga tej propozycji wybiega poza obszar pracy zespołowej zarządu lub jej braku; jeśli zarząd swoim działaniem, codziennym zachowaniem i sposobami reakcji na problemy kształtuje kulturę korporacyjną, to zachowania, działania i reakcje całej korporacji będą ich imitacją³³.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację warunku masy krytycznej zarządu polega na tym, że praca zespołu koncentrować się będzie na problemach, a nie na osobowościach, czy problemach politycznych³⁴, a ponadto na procesach usprawniania komunikacji między profesjonalistami, a nie zaś na treści bieżących zdarzeń³⁵.

Tylko tyle i aż tyle

Spełnienie jednocześnie pięciu warunków masy krytycznej upoważnia korporację do tego, aby mogła zaliczyć się do grona firm klasy światowej i konkurować pomiędzy równymi jej podmiotami: ● produkt i technologia produkcji jako rutyna, ● jakość jako niewymuszony standard, ● motywacja jako szansa na rozwój ludzi organizacji, ● dostęp do zasobów kapitałowych jako opcja zawsze do-

stępna oraz ● profesjonalizm zarządu jako mistrzostwo procesu komunikacji.

dr Jerzy S. Czarnecki
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- ¹ T. LEVITT, *Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, maj–lipiec, s. 92–102.
- ² United Nations, *World Investment Report*, 2004, New York and Geneva 1997, *World Trade Organization, International Trade Trends and Statistics*, 2003.
- ³ M. DICKERSON, *All Those Inflated Expectations Aside, Many Firms Are Finding the Internet Invaluable in Pursuing International Trade*, „Los Angeles Times”, 14 października 1998, s. 10.
- ⁴ *Delivering the Goods*, „Economist”, 15 listopada 1997, s. 85–86.
- ⁵ A. GROVE, *Churning Things Up*, „Fortune” 2003, nr 15, s. 59–61; zob. też: P. GHEMAWAT, D.J. COLLIS, G.P. PISANO, J.W. RIVKIN, *Strategy and Business Landscape*, Addison – Wesley, Readings, Mass. 1999, s. 83; autorzy przedstawiają tę samą tezę, nazywają ją efektem czerwonej królowej.
- ⁶ J. PFEFFER, *Seven Practices of Successful Organizations*, „California Management Review” 1998, vol. 42, nr 2, s. 96–124.
- ⁷ M. AHAUER, Ch. DE MAHIEU, Ph. EYKERMAN, M. GRAHAM, *A New Formula for European Chemicals*, „McKinsey Quarterly” 1992, nr 2, s. 28–37; zob. też: R. BENSON-ARMER, J. LEIBOWITZ, D. RAMACHANDRAN, *Global Beer: What’s on Tap*, „McKinsey Quarterly” 1999, nr 1, s. 111–121 (piwo); zob.: D.A. BECK, J.N. FRASER, A.C. REUTER-DEMENECH, P. SIDEBOTTOM, *Personal Financing Goes Global*, „McKinsey Quarterly” 1999, nr 2, s. 38–47 (usługi finansowe).
- ⁸ R. BENSON-ARMER, J. LEIBOWITZ, D. RAMACHANDRAN, *Global Beer: What’s on Tap*, „McKinsey Quarterly”, 1999, nr 1, s. 116; M. TREACY, F. WIESERMA, *The Discipline of Market Leaders*, Addison – Wesley, Readings, Mass. 1995, rozdział 8, *The Discipline of Customer Intimacy*, s. 119–137.
- ⁹ Zob. np.: D. MILLER, *The Architecture of Simplicity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, nr 1, s. 118–138.
- ¹⁰ R. BOHN, *Stop Fighting the Fires*, „Harvard Business Review” 2000, lipiec–sierpień, vol. 78, nr 4, s. 82–91.
- ¹¹ Zob. np.: R.F. ZAMUTTO, E.J. O’CONNOR, *Gaining Advanced Manufacturing Technologies’ Benefits: The Roles of Organizational Design and Culture*, „Academy of Management Review”, 1992, vol. 17, nr 4, s. 701–728; C.A. VOSS, *Success and Failures in Advanced Manufacturing Technology*, „International Journal of Technology Management” 1988, nr 3, s. 285–287.
- ¹² Zob. np.: E. ARONSON, *Dissonance, Hypocrisy and Self – Concept*, rozdział 16, [w:] E. ARONSON (red.), *Readings About the Social Animal*, wyd. 8, Worth Publishers Inc., New York 1999.
- ¹³ E.G. CHAMBERS, M. FODLON, H. HANDFIELD-JONES, S.M. HANKIN, E.G. MICHAELS III, *The War for Talent*, „McKinsey Quarterly” 1998, nr 3, s. 44–57; I.T. KAY, M. SHELTON, *The People Problem in Mergers*, „McKinsey Quarterly” 2000, nr 4, s. 26–37 oraz Y. COHEN, J. PFEFFER, *Organizational Hiring Standards*, „Administrative Science Quarterly” 1986, nr 31, s. 1–24, J. PFEFFER, *Seven...*, *op.cit.*, s. 100–104.
- ¹⁴ Zob. np.: J. PFEFFER, *Seven...*, *op.cit.*, s. 96–100 oraz J. PFEFFER, *Competitive Advantage Through People*, „California Management Review” 1994 (zima), s. 9–28, [w:] J.C. COLLINS, J.I. PORRAS, *Built to Last*, Harper Collins, New York 2004, s. 115–122.
- ¹⁵ P. GHEMAWAT, D.J. COLLIS, G.P. PISANO, J.W. RIVKIN, *Strategy and Business Landscape*, Addison – Wesley, Readings, Mass. 1999, s. 10–18.
- ¹⁶ H. TAKEUCHI, J.A. QUELCH, *Quality is More Than Making a Good Product*, „Harvard Business Review” 1983, lipiec–sierpień, s. 139–145.
- ¹⁷ K. OHMAE, *Getting Back to Strategy*, [w:] *The State of Strategy*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 77–90, P. DRUCKER, *The Essential Drucker*, Harper Collins, New York 2003, rozdział 3, *The Purpose and Objective of the Business*, s. 18–38, T. LEVITT, *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review” 2004, lipiec–sierpień, s. 138–149.
- ¹⁸ K. OHMAE, *Getting Back...*, *op.cit.*, s. 87.
- ¹⁹ Zob.: D.A. GARVIN, *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 43–51; D.A. GARVIN, *Quality on the Line*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 2–15.
- ²⁰ A. RAPPAPORT, *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, Free Press, New York 1998, s. 116 oraz A. RAPPAPORT, M. MAUBOUSSIN, *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns*, Harvard Business School Press 2001, s. 157.
- ²¹ Zob. np.: S.C. MYERS, S. TURNBULL, *Capital Budgeting and the Capital Asset Pricing Model: Good News and Bad News*, „Journal of Finance” 1977, vol. 32, nr 2, s. 321–333.
- ²² Zob. np.: A. RAPPAPORT, *Creating ...*, *op.cit.*, s. 155–161.
- ²³ Zob. np.: A. RAPPAPORT, M.J. MAUBOUSSIN, *Expectations ...*, *op.cit.*, s. 153–158.
- ²⁴ N.K. PARK, J.M. MEZIAS, *Before and After the Technology Sector Crash: the Effect of Environmental Munificence on Stock Market Response to Alliances of e-commerce Firms*, „Strategic Management Journal” 2005, listopad, s. 987–1007.
- ²⁵ D. LESSARD (mod.), P. ROMER, L. PERLMAN, S. SHIH, M. VOLKEMA, *Achieving Growth by Managing Intangibles*, *Bank of America Roundtables on the Soft Revolution*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1998, vol. 11, nr 2, s. 8–27.
- ²⁶ Zob. np. D.A. NADLER, J.L. SPENCER i zespół, *Executive Teams*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 146.
- ²⁷ A. NADLER, J.L. SPENCER i zespół, *Executive Teams*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 35, zob. też: P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina ...*, *op.cit.*, s. 36–37.
- ²⁸ D.A. NADLER, M.L. TUSHMAN, *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997, s. 120 i s. 160; Ch. HAN- DY, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press 1989, s. 93 oraz R. ASHKENAS, D. ULRICH, T. JICK, S. KERR, *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organization Structures*, Jossey Bass, San Francisco 2002, s. 110, a także M. HAMMER, R. CHAMPY, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers, NY 2001, s. 57–61; M. HAMMER, *Beyond Reengineering. How the Processed – Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*, Harper Collins Publishers, NY 1996, s. 168–190.
- ²⁹ J.A. MURRAY, *A Concept of Entrepreneurial Strategy*, „Strategic Management Journal”, vol. 5, nr 1, s. 1–13
- ³⁰ P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina ...*, *op.cit.*, s. 41–50.
- ³¹ D.M. SCHAFFER, S.M. KRAUCHUNAS, M. EDDY, M.K. McBEATH, *How Dogs Navigate to Catch Frisbees*, „Psychological Science” 2004, vol. 15, nr 7, s. 437–441; N. WIENER, *Cybernetics or the Control and Communication in the Animal*, Massachusetts Institute of Technology 1961, s. 11, 97, 108; T. KILLMAN, *Beyond the Quick Fix. Managing Five Tracks to Organizational Success*, Jossey Bass, San Francisco, 1984 (2000).
- ³² T. KILLMAN, *Beyond The Quick Fix*, *op.cit.*, s. 117; zob. też: J.L. COLLEY Jr., J.L. DOYLE, G.W. LOGAN, W. SETTINIUS, *Corporate Governance*, McGraw Hill, New York 2003, s. 83–108, s. 133–148.
- ³³ E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, 2. wydanie, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1992, ss. 211–213, 230–231.
- ³⁴ R.A.C. MONKS, N. MINOV, *Corporate Governance*, wersja udostępniana przez internet we wczesnych latach 90.; ilustracja koncentracji na problemach politycznych dotyczy między innymi firm: American Express, Hammer, Kodak, TimeWarner i Sears.
- ³⁵ E.H. SCHEIN, *Process Consultation*, vol. I. *Its Role in Organization Development*, Addison – Wesley, Readings, Massachusetts 1988 oraz E.H. SCHEIN, *Process Consultation*, vol. II. *Lessons for Managers and Consultants*, Addison – Wesley, Readings, Massachusetts 1988.

Zdążanie ku nowemu zarządzaniu

Marek Brzeziński

Wstęp

Zmiany, których doświadczają współczesne organizacje, sprawiają, że aktualne koncepcje i metody zarządzania organizacjami stają się niewystarczające. Stopniowe odchodzenie od nich i powoływanie nowych podejść może stworzyć szansę na nowe jakościowo zarządzanie, w warunkach braku odpowiednich informacji, niepewności decyzyjnej itp. Dlatego zarządzanie oparte na przewadze czynników jakościowych jest niezwykle złożone, a przede wszystkim wyjątkowe, gdyż dotyczy w większym stopniu psychospołecznych wymiarów organizacji i jakości kadry menedżerskiej. Takie budowanie przyszłości organizacji jest nie tylko przedłużaniem przeszłości i terażniejszości, ale przede wszystkim kreatywnym jej tworzeniem przez kadrę menedżerską.

Nowa generacja menedżerów i liderów zmuszona jest więc do wyjścia już poza klasyczne i aktualne zarządzanie i sięganie do niekonwencjonalnych sposobów myślenia i działania. Wymaga to skonfrontowania się z zakorzenionymi przekonaniem, co jest często niewygodne, ale bardzo ożywiające merytorycznie. Ponieważ już znaczna część metod i technik wyrafinowanego zarządzania, coraz częściej nie sprawdza się w aktualnych warunkach, potrzebujemy czegoś więcej niż zachowywania się jak zwykle – potrzebujemy zmiany paradygmatów, co umożliwiłoby inne spojrzenie na zarządzanie organizacjami.

Przegrupowanie paradygmatów

Gromadzenie i umiejętne posługiwanie się informacją i wiedzą są obecnie podstawą nowoczesnych organizacji objętych programami zarządzania wiedzą, tj. aktualnie najmodniejszej konwencji zarządzania, których obszary zastosowań przejęte już zostają przez systemy komputerowe, łatwo dostępne i bardzo sprawne. Procesy globalizacji, internet itp. powodują, że w dającej się przewidzieć przyszłości wyrównają się dla wszystkich szanse w grze o informację i wiedzę, które jak każdy towar, podlegając prawom rynku, tracić będą na wartości. Może to spowodować, że tak ważne w ostatnich latach zarządzanie oparte na paradygmacie wiedzy przeistaczać się będzie w nowe formy zarządzania oparte na nowych paradygmatach. Jednym z nich zapewne stanie się kreatywność, nie tracąca nigdy na wartości i pozostająca zawsze rzadkim towarem, ponieważ znajduje

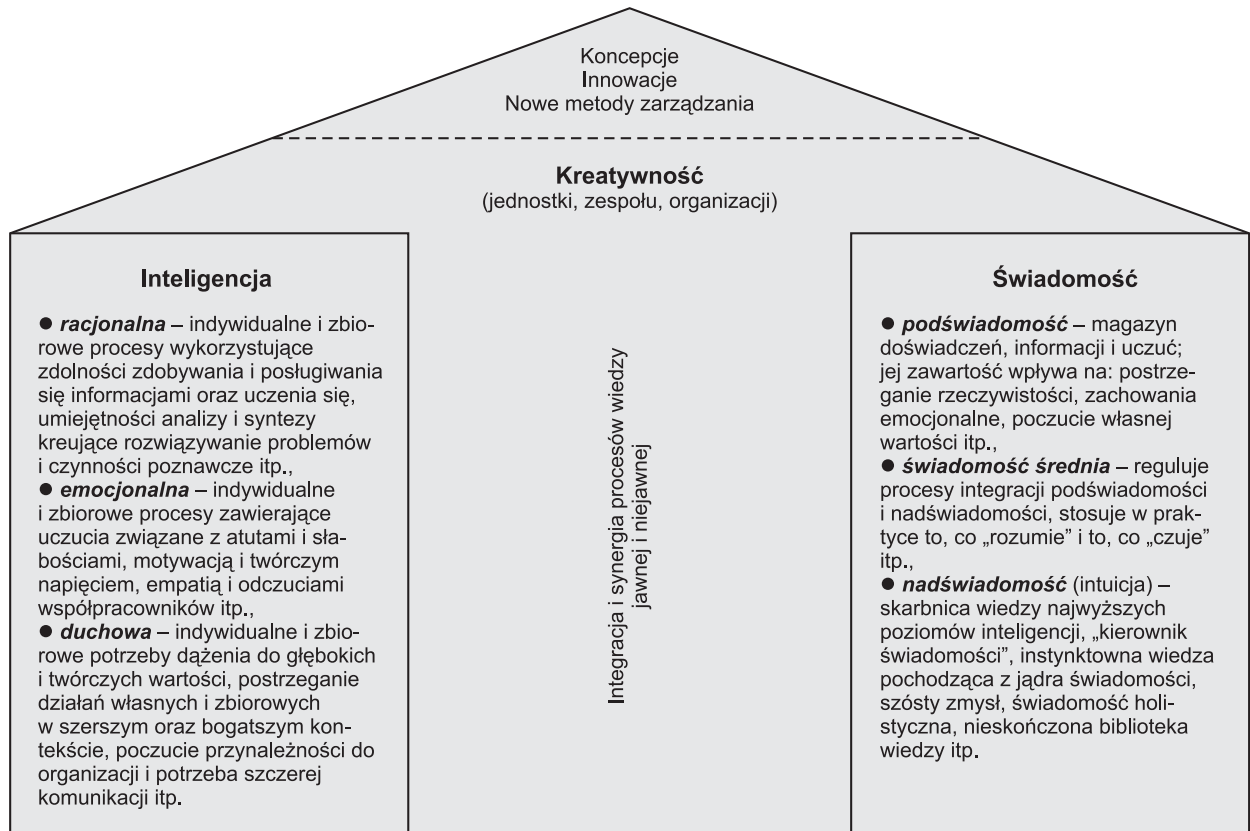
się w najbardziej nieodgadnionych zakamarkach ludzkiego umysłu¹⁾.

Wydaje się więc potrzebne przesunięcie merytorycznej i poznawczej ważności paradygmatu wiedzy na rzecz paradygmatu kreatywności. Jest ona bowiem prazródłem wszelkiej wiedzy, dzięki swej nieograniczonności i nieskończonym możliwościom twórczej wyobraźni. Głębokie powinowactwo tych dwóch paradygmatów powoduje integrację procesów: poprzedzającego (kreatywnego) i następującego (wiedzy), przebiegających i uzupełniających się w obszarach racjonalnego i irracjonalnego wymiaru umysłu, gdyż istotę kreatywności charakteryzuje intensywność inteligentnego pojmowania i świadomość wyższego rzędu.

Przedstawione na rysunku filary kreatywności (paradygmaty inteligencji i świadomości), w wyniku integracji i zachodzącego zjawiska synergii procesów wiedzy jawnej i niejawnej, korzystają także z wszystkich źródeł wiedzy, tj. indywidualnej pracownika, zespołu i organizacji, w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznej, pobudzającej aktywność kreatywnego myślenia i działania. Występujące również powinowactwo inteligencji i świadomości w zintegrowanych procesach twórczej wyobraźni stwarza holistyczny potencjał i uwalnia kreatywną energię. Powstaje ona w swego rodzaju zespolonej sieci, gdzie przepływające informacje i wiedza podlegają ustawicznej wymianie (stałemu dawaniu i braniu), kształtującej proces kreatywności indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej [2]. Stwarza to szczególną „przestrzeń mentalną, emocjonalną i świadomościową”, z której w naturalny sposób możemy czerpać nowe wymiary zarządzania.

Emocjonalno-duchowa sfera organizacji i zarządzania

Nowe i umiejętne zarządzanie wymaga przeobrażenia dotychczasowej architektury problemów zarządzania, poprzez zastąpienie metod opartych na procesach myślowych, sterowanych przez inteligencję racjonalną, metodami uwzględniającymi inteligencję emocjonalną i duchową²⁾. W podejściu racjonalnym rozum ustala założenia i cele metody, zaś w emocjonalno-duchowym bazuje się na „słuchaniu wewnętrznego przewodnictwa”, które jest zintegrowane z inteligencją i świadomością wyższego rzędu (rys.). Scalanie obu podejść uaktywnia procesy synergii oraz wzbogaca współpracę wszystkich rodzajów inteligencji i świadomości, w której rozum określa



Rys. Filary kreatywności organizacji i zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Czynniki i działania sprzyjające oraz blokujące rozwój duchowego wymiaru organizacji

Postać duchowego wymiaru organizacji	Czynniki pomagające w rozwoju duchowego wymiaru organizacji	Czynniki blokujące rozwój duchowego wymiaru organizacji	Efekty duchowego wymiaru organizacji
Poziom indywidualny			
Osoba staje się bardziej uczciwa, sprawiedliwa, szczerą, pełną godności oraz stara się dążyć do osiągnięcia profesjonalizmu i doskonałości	Chęć stania się lepszym człowiekiem, dążenie do osiągnięcia wyższych celów i służenia innym	Narcyzm, obsesja swojej pozycji (statusu), skupienie się na pozyskiwaniu dóbr materialnych	Zdecydowana koncentracja na duchowym wymiarze organizacji i służeniu innym
Poziom grupy			
Grupy bardziej akceptują różnicowanie ich członków i ich różne style, członkowie grupy chętnie rezygnują z własnych pomysłów i harmonogramów w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań	Grupy chętnie przyjmują nowych członków, rozwijają swoje umiejętności, poszukują różnorodności, zachęcają do szczerej komunikacji	Walka o władzę, politykowanie, sztywne normy zachowań, wartości członków oparte na statusie (zajmowanej pozycji), podwójne normy dla członków o wysokim i niskim statusie	Organiczna jedność członków grupy, mimo zachowania indywidualności
Poziom organizacji			
Sprawiedliwy i jasny podział zasobów, usunięcie większości „korzyści ubocznych” dla zarządzających, chęć postrzegania ludzi z ich indywidualnymi potrzebami niż jako „zasobów ludzkich”, otwarte i szczerze komunikowanie z góry do dołu i z dołu do góry	Splaszczona hierarchia, usunięcie korzyści związanych z zajmowaną pozycją, pracownicy posiadający prawdziwe uprawnienia, menedżerowie jako trenerzy, a nie jako policjanci, pracownikom ufa się i traktuje się ich jak dorosłych, wyższy stopień nienadużywania i wykorzystywania władzy	Brak godnych zaufania i uczciwych menedżerów, kontrola na wysokim poziomie i zachowanie władzy wyłącznie dla siebie, manipulacja osiąganymi celami, organizacja bardziej skupiona na zyskach niż na ludziach	Rozwój umiejętności wszystkich członków organizacji, wysoka energia i stopień zaangażowania, pełne uczestnictwo i przynależność do organizacji, prawdziwa społeczność

Źródło: [10, s. 126].

konkretne obszary działania, a sfera emocjonalno-duchowa i świadomość intuicyjna uruchamiają wyobraźnię, zwiększając zakres i możliwości powstawania kreatywnych metod zarządzania. Organizacja może wtedy uzyskać harmonię między stawianymi sobie celami a faktycznymi metodami działania i ich osiągnięcia.

Emocjonalno-duchowa sfera zarządzania³⁾ może stać się częścią czegoś większego, całościowej formuły zarządzania, obejmującej swym zakresem oddziaływania dynamikę różnych wymiarów kreatywności. Wtedy inteligencja i świadomość, połączone ze sobą w jedną zunifikowaną całość, kształtują kreatywność nowych rozwiązań i metod zarządzania. Te aktywne już wymiary kreatywności uzupełniają się i wzmacniają, tworzą sferę zarządzania przejawiającą się w integralności i spójności myślenia i działania kadry menedżerskiej, indywidualnych pracowników, zespołów oraz całej organizacji.

Znane powiedzenie, że emocje są mową duszy, wyjaśnia jak silnie powiązane są ze sobą cechy inteligencji emocjonalnej⁴⁾ i inteligencji duchowej⁵⁾ w każdym człowieku, zespole i organizacji. Ich atrybuty nakładają się i przenikają, wzmacniając największe siły umysłu indywidualnego i zbiorowego, tj. rozumem, emocji i ducha. Komponent duchowy⁶⁾ jest spoiwem splatającym pozostałe siły w celu uzyskania równo-

wagi emocjonalno-duchowej w dobrze zarządzanej i zintegrowanej organizacji. W procesie budowania nowego oblicza całościowej organizacji, jej wymiar duchowy nabiera coraz większego znaczenia (tab. 1.) Uaktywniają się wtedy najgłębsze wartości („etyczny kompas”) w organizacji, tworząc spójność myśli, słów i działania, dla odnalezienia ludzkiego wymiaru pracy, właściwej komunikacji i kultury, więzi międzyludzkich, prawości, szacunku, godności itp. Tego wymaga współczesny biznes oparty na wiarygodności i uczciwych relacjach z wszystkimi interesariuszami [8].

Dostrajanie wizji, misji i celów organizacji do wyższych wartości wymaga nowego podejścia do zarządzania i korzystania, szczególnie przez menedżerów, z wyższych poziomów duchowości i świadomości oraz przyciągania innych pracowników do tej tajemniczej i nieodgadnionej sfery, jako nowej przestrzeni zarządzania. Wtedy jest ona przesiąknięta uczciwością i prawością oraz empatią prowadzącą do tworzenia zdrowego klimatu emocjonalnego w całej organizacji. Połączenie wyznawanych wartości i pozytywnej energii emocji, aktywuje nowego ducha w pracy, poczucie klarowności i zbiorowej więzi, przynależności i zdolności do współdziałania dającej harmonię organizacyjną.

Może to wspomagać funkcjonowanie firm poprzez dobrze przygotowanych od tej strony kierowników

Tab. 2. Cechy ścieżki świadomego przywództwa

● Ścieżka przywództwa jest jak góra: im wyżej się wspinasz, tym jest ona wyższa, jest jak ziemia – im dalej idziesz, tym szerzej się rozciąga ● Działanie przywódcze bez rozwiniętej świadomości jest wejściem do ciemnego pokoju i stwierdzeniem „nic nie widzę” ● Cokolwiek chcemy zrobić, najpierw musimy przygotować sobie tę ścieżkę tak, aby wszyscy podwładni mogli nią przejść (jeśli będzie ona zbyt wąska i niebezpieczna tak, że inni nie będą mogli nią podążać, wtedy i dla przywódcy nie starczy na niej miejsca) ● Jeśli przywódca jest dumny i wyniosły, a jego podwładni niefrasobliwi, umysły jednych i drugich nie współpracują i wtedy ścieżka jest zablokowana ● Mądrzy przywódcy wiedzą, kiedy iść naprzód, a kiedy się wycofać bez utraty twarzy ● Świadomy przywódca musi być szczery i godny zaufania, zarówno w mowie, jak i w czynach, gdyż takie zachowanie uczyni na współpracownikach głębokie i pozytywne wrażenie. Wtedy panuje harmonia, a wszystkie sprawy toczą się we właściwym rytmie ● Kiedy przywódcy nie potrafią rozpoznać nastrojów panujących wśród swoich ludzi, a uczucia ich nie są znane tym u góry, wtedy góra i dół będą się sobie wzajemnie sprzeciwiać i zapamiętuje chaos ● Gdy przywódca umie rozpoznać dobro od zła, winien podejmować szybkie decyzje, bez dalszych wątpliwości. W ten sposób nie zmylą go pochlebstwa, ani nachalne argumenty innych ● Świadomy przywódca zastanawia się, jak rzeczy funkcjonują i usiłuje swoje działania dopasować do biegu spraw ● Bardzo ważne jest, aby przywódca zebrał ludzi mających dalekosiężne cele, a odizolował krótkowzrocznych i małostkowych ● Wierz w swój cel, działaj zrećnie, doskonał się z wiarą, wtedy, choć to niełatwe, na pewno ci się uda ● Dobry przywódca myśli tak, jak jego społeczność i nigdy nie pozwala sobie na kierowanie się osobistymi uprzedzeniami ● Aby twoje słowa poruszyły ludzi, musisz być wiarygodny i stanowczy. Jeśli twoje słowa nie będą wiarygodne i konkretne, nie wzbudzą u słuchaczy wielkiej reakcji. Kto wówczas wzięły je do serca? ● Kiedy nie odróżnia się mądrości od głupoty, sprawy się gmatwiają ● Kiedy dochodzi się do celu z czystym umysłem, ścieżka jest wielka. Kiedy człowieka pogania ambicja, sława jest niegodziwa, a możliwości wąskie ● Ci, którzy planują daleką drogę, najpierw sprawdzają, co mają blisko, pod ręką. Ci, którzy chcą osiągnąć rzeczy wielkie, muszą ostrożnie postępować z rzeczami małymi ● Wszystko ma swój czas. Wszystko potrzebuje czasu do rozwoju. Cierpliwe i świadome czekanie jest solą życia, gdyż niecierpliwość nie pozwala niczemu dojrzeć. Dopasuj się do „złotego rytmu życia”, a wszystko będzie szło łatwo i będzie ukoronowane sukcesem ● Raptowna i radykalna zmiana nie jest trwała i wywołuje silny opór. Ewolucja to rewolucja bez „r”. Elastyczne i harmonijne rozwiązania wyrastają z wiedzy i cierpliwości ● Początek działalności przywódczej jest decydujący, gdyż kładzie on podwaliny pod przyszłość. Już starożytni Grecy mówili: „Kto ma początek, ma już połowę”, dlatego należy zważać na początek, ponieważ chodzi o całość ● Bez wewnętrznej harmonii nie można stać prosto, bez zewnętrznej prawości nie można nic czynić ● Przywództwo oparte na przyjaźni jest siłą uzdrawiającą wszelkiego rodzaju biznes, co w szerszym ujęciu może poprzez globalną mentalność menedżerów postrzegane być jako „interes rodzinny” ● Przywódca, który nie chce zdobywać ludzkich serc, nie będzie świadomym przywódcą, tak samo jak przywódca, który niechętnie słucha, że źle postąpił, a chętnie nadstawia ucha, gdy mówią, że dobrze czyni ● Przywódca musi być bezstronny i nie powinien uważać, że to, co pochodzi od niego, jest zawsze najlepsze ● O działalności świadomego przywódcy przesądza motyw. Cele determinują wyniki, a powody określonego działania menedżerskiego biorą się z intencji oraz wolności i doświadczenia możliwości wybierania. A każdy wybór to również samotworzenie, to samookreślenie przywódcy oraz relacji interpersonalnych.

różnych szczebli, jako kreatywnych i świadomych liderów, odpowiedzialnych za wprowadzanie nowej wiedzy do procesów zarządzania organizacjami.

Świadome przywództwo jako kontinuum emocjonalno-duchowej sfery nowego zarządzania

Skuteczność przywódcza uzależniona jest od stylów kierowania, umiejętności teoretycznych i doświadczenia, osobowości i predyspozycji bycia liderem, umiejętności pracy zespołowej i zdolności wpływania na pracowników, odpowiedzialności itp. Ta wielość różnorodnych czynników przyczynia się do oddziaływania w takim tempie, w jakim zmieniają się i dojrzewają do swych ról podwładni oraz kierownicy. Dlatego organizacje najbardziej potrzebują dobrego przywództwa, a potem dobrego zarządzania; innymi słowy dobrego lidera-menedżera w każdym momencie procesu zarządzania.

Nowoczesne przywództwo uwzględniać powinno tworzenie klimatu emocjonalno-duchowego i pielęgnowanie go tak, aby była nim przesiąknięta kultura organizacyjna, wsparta na współbrzmieniu: emocji, uniwersalnych wartości, partnerstwie, współodpowiedzialności, zaufaniu itd. W organizacjach prowadzonych przez liderów dużego formatu pracownicy mają wspólną wizję tego, kim są i łączy ich szczególna „alchemia emocjonalno-duchowa” [4, 6, 8] oraz prawidłowe interakcje między kadrami kierowniczą i podwładnymi, wymagające świadomego przywództwa [1, 9]. Wtedy wszyscy mają poczucie dopasowania i pewności, że rozumieją innych i sami są dobrze rozumiani.

Dlatego nowy menedżeryzm będzie poszukiwać ścieżki świadomego przywództwa (tab. 2.), którą podążać mają menedżerowie, aby dojrzewać do roli liderów doskonalących własny charakter i poczucie własnej wartości, preferujących postawę architektów moralności i etyki itp. Te aktywne i ważne wymiary świadomego przywództwa powodują, że tacy liderzy oddziałują bardziej na poziomie ludzkich uczuć, poczucia więzi emocjonalno-duchowej, klimatu i kultury organizacji. Czyli bardziej prowadzą niż zarządzają z określoną wizją marzeniami swoimi i współpracowników dotyczącymi organizacji, tak aby pozwoliło to na zrealizowanie misji i celów organizacji.

Menedżerowie nowego typu potrafią znajdować sposoby uruchamiania dodatkowej energii do realizacji nowych celów i świeżych pomysłów, zmieniając intensywność i kierunek działań oraz uzupełniając entuzjazm⁷⁾ w zachowaniach pracowników. Spowodowane jest to przyjęciem aktywnej postawy przez menedżerów wobec własnej kreatywności, inteligencji i świadomości jako niewidzialnych, lecz niezwykle ważnych zasobów. Takie emocjonalno-duchowe i świadomościowe jądro przywództwa będzie przekładać się na zarządzanie wykraczające poza zwyczajną pracę menedżera.

Coraz częściej menedżerowie występują w roli przywódców w związku ze spłaszczeniem się struktur w odchudzonych czy zorganizowanych w sposób procesowy organizacjach. Zmniejsza się więc liczba kierowników, a wtedy ich rola staje się jeszcze ważniej-

sza i bardziej subtelna, dlatego nowe zarządzanie oczykuje na świadomych menedżerów-przywódców będących mózgiem, sercem i duszą swych organizacji.

dr hab. inż. Marek Brzeziński

profesor w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie

PRZYPISY

- 1) Właśnie tu ukrył się kamień filozoficzny zarządzania, którego poszukiwaniem będą zajmować się także przyszłe pokolenia ludzi nauki o zarządzaniu, gdyż jak powiedział wybitny pisarz Paulo Coelho: „Alchemicy w poszukiwaniu kamienia filozoficznego całymi latami oczyszczali metale, aż w końcu z ich duszy ulotniła się cała pycha. I pewnego dnia spostrzegli, że oczyszczanie koniec końców oczyściło ich samych”.
- 2) „Serce i dusza mają swoje racje, o których rozum nic nie wie” – Blaise Pascal.
- 3) Coraz częściej firmy poszukują pracowników (szczególnie menedżerów), którzy są „inteligentni inaczej”, co oznacza bycie twórczym nie tylko w kategoriach logiki, lecz przede wszystkim w kreatywnym myśleniu i działaniu wpływającym z głębi człowieka, z najdalszych pokładów życia emocjonalnego i duchowego.
- 4) Początek lat 90. ub. wieku to intensyfikacja badań, kontynuowanych w latach następnych, nad inteligencją emocjonalną, której istotę, charakter, walory poznawcze i praktyczne zaprezentowano np. w publikacjach [4, 5, 6].
- 5) Od końca lat 90. ub. wieku pojawia się coraz więcej opracowań dotyczących duchowości w pracy, w odniesieniu do jednostki, zespołu i całej organizacji w aspekcie: świadomości, prawości i propagowanych wartości, które przedstawiono np. w pracach [3, 7, 8, 10, 11].
- 6) „Dusza” to jedno z tych pojęć, które tak jak piękno znikają, kiedy usiłujesz je zdefiniować, ale które od razu rozpoznajesz, jeśli je spotykasz. W instytucjach bywa wyczuwalna, przybysz czuje ją, gdy tylko wejdzie do budynku firmy, albo posłucha kogoś, kto tam pracuje. Mnóstwo tam czegoś, co można by nazwać czynnikiem „E”, jak energia, entuzjazm, a także wysiłek, podniecenie, doskonałość. Ludzie mówią „my”, a nie „ja” i czują się jakby firma wyruszyła na jakąś krucjatę, nie po pieniądze, lecz po coś większego, co jest warte zaangażowania, umiejętności i czasu. Czynniki „E” ujawniają się przy połączeniu duszy jednostek z duchem zakładu – Charles Handy.
- 7) „Pierwszym i największym zadaniem lidera jest gromadzenie energii w sobie po to, by móc ją rozdzielać pomiędzy tych, którzy go otaczają” – Peter Drucker.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRZEZIŃSKI M., *Przyszłość przywództwa kierownicze-go*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5/2002.
- [2] BRZEZIŃSKI M., *Inżynieria kreatywnej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/2004.
- [3] BURACK E.H., *Spirituality in the Workplace*, „Journal of Organizational Change Management” 1999, vol. 12, nr 4.
- [4] COOPER R.K., SAWAF A., *EQ Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo EMKA, Warszawa 2000.
- [5] GOLEMAN D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo MEDIA, Poznań 1999.
- [6] GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A., *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.
- [7] HANDY CH., *Głód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- [8] HAWLEY J., *Potęga duchowego zarządzania. Budzenie na nowo ducha w pracy*, Dom Wydawniczy LIMBUS, Bydgoszcz 2005.
- [9] MAJEWSKA-OPIEŁKA I., *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [10] MARCIC D., *Managing with the Wisdom of Love*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- [11] SZWIEC P., *Miejsce oraz znaczenie wartości i praktyk duchowych we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/2004.

Nieco refleksji na temat zaleceń praktycznych Jacka Welcha w sprawie skutecznego i efektywnego zarządzania firmą*

Henryk Bieniok

Zamiast wstępu

Celem opracowania jest przybliżenie Czytelnikowi i skomentowanie życiowych doświadczeń, a w gruncie rzeczy bardzo prostych i skutecznych zasad prowadzenia biznesu opisanych w świetnej książce Jacka Welcha i Suzy Welch pt. *Winning*, czyli jak zwyciężać w biznesie. Z tą swoistą filozofią powinni zapoznać się nie tylko przedsiębiorcy i menedżerowie, ale także studenci i profesorowie zarządzania. Nikt, komu zależy na sprawnym zarządzaniu biznesem, nie może przejść obok tej książki obojętnie.

Jack Welch stał przez 20 lat na czele firmy General Electric, która jest dzisiaj jedną z największych i najszybciej rozwijających się korporacji na świecie. W tym czasie wartość rynkowa firmy wzrosła ponad czterdziestokrotnie z 12 do prawie 500 mld dolarów. Jak pisze we wstępie do książki J. Welcha – Sławomir Lachowski – Prezes Zarządu BRE Banku SA, firma ta może być w zakresie wzrostu wartości dla akcjonariuszy porównywana tylko z Billem Gatesem z Microsoft, Samem Waltonem z Wal-Mart oraz Warrenem Buffetem z Berkshire Hathaway.

W swej książce J. Welch ujawnia własne zasady prowadzenia biznesu oraz główne tajemnice i czynniki sukcesu GE, które w istocie są dość proste i oczywiste, ale realizowane konsekwentnie i z determinacją, a także z pasją i energią przyniosły jemu i firmie wręcz rewelacyjne wyniki.

Autor napisał książkę w sposób prosty, a jednocześnie błyskotliwy, pokazując sposób na zwycięstwo w biznesie w trudnej walce konkurencyjnej. Pisze w niej, że biznes jest pasjonującą grą polegającą na nieustannej i mądrej aktywności, która dała satysfakcję nie tylko jemu, ale także zadowolenie i szacunek jego współpracownikom i to nawet wtedy, gdy podejmowało się trudne i niepopularne decyzje.

Przedstawiona w książce prosta filozofia biznesu może być wspaniałą inspiracją dla każdego menedżera i drogowskazem do tego, jak być najlepszym w biznesie, a jednocześnie pozostać przyzwoitym człowiekiem.

Jest to książka wyjątkowa w swej prostocie i konsekwencji działania, z której może skorzystać bardzo

wielu przedsiębiorców. Jak pisze S. Lachowski nie mógłby jej napisać żaden profesor uniwersytetu, ani nawet najlepszy dziennikarz, który sam nie znalazł się w ogniu codziennych spraw biznesowych i ostrej walki konkurencyjnej. Dlatego warto ją przeczytać i czerpać z niej pełnymi garściami, aby nie tylko wzbogacić swoją wiedzę, ale także, by krok po kroku iść śladami Jacka Welcha w dążeniu do sukcesu.

Misja i wy wpływające z niej wartości firmy

Najważniejszą sprawą, którą należy kierować się w zarządzaniu firmą jest zdaniem Jacka Welcha znalezienie odpowiedzi na z pozoru proste pytanie: **jak chcemy zwyciężać w biznesie?**

Sformułowanie precyzyjnej odpowiedzi na tak postawione pytanie wcale nie jest łatwe, ponieważ wiąże się z potrzebą określenia misji. Odpowiedź musi być ukierunkowana w przyszłość, a więc nie możemy zajmować się tym, w czym byliśmy dobrzy w starych, dobrych czasach. Należy także wystrzegać się banałów, które nie wytyczają pracownikom właściwego kierunku w rodzaju: „Dewizą naszej firmy jest dbałość o jakość i usługi”, albo: „Najważniejszy jest dla nas klient”. Takie cele stara się przecież realizować każda firma.

Misja powinna wymagać od firmy dokonywania wyborów dotyczących ludzi, inwestycji i innych zasobów pod kątem zapewnienia jej rentownego rozwoju i rosnącej wartości dla akcjonariuszy. Najlepsze deklaracje dotyczące misji powinny balansować między tym, co możliwe, a tym, co niemożliwe.

W misji firmy GE napisano, że „**zamierzamy być najbardziej konkurencyjnym przedsiębiorstwem świata zajmując na każdym rynku pierwszą lub drugą pozycję oraz naprawiając, sprzedając lub zamykając każdą nierentowną firmę należącą do naszej korporacji, która nie potrafi wysunąć się na te czołowe pozycje**”. W taki sposób sformułowana misja ma charakter konkretny i bynajmniej nie jest abstrakcyjna. W swojej globalnej ambicji jest też bardzo wymagająca.

Tak sformułowaną **misję należy bez przerwy wtłaczać ludziom do głowy na wszystkich spotkaniach i przy każdej okazji**. Wszystkie podejmo-

wane decyzje czy inicjatywy muszą być z nią związane. Trzeba też publicznie nagradzać ludzi, którzy przyczyniali się do jej wdrażania, a zwalniać tych, którzy nie potrafili podolać jej z rozmaitych powodów, najczęściej z powodu tęsknoty za starymi, dobrymi czasami.

Z misji należy wyprowadzić wartości, które są po prostu charakterystycznymi, konkretnymi zachowaniami, nie pozostawiającymi miejsca na domysły. Ludzie powinni się do nich stosować w swych działaniach, ponieważ są one drogowskazem i środkiem do osiągnięcia celów tkwiących w misji. Proces tworzenia wartości powinien mieć charakter iteracyjny, to znaczy należy do nich dochodzić metodą kolejnych przybliżeń, przy czym powinni w ich tworzeniu uczestniczyć wszyscy pracownicy. W ten sposób wśród wartości znalazły się takie nakazy, jak: „Działaj w sposób bezgraniczny – zawsze poszukuj najlepszych pomysłów i stosuj je bez względu na ich źródło”, „Bądź nietolerancyjny wobec biurokracji”, czy „Postrzegaj zmianę jako możliwość rozwoju”. Silnie więc zostały zaakcentowane wśród wartości postawy innowacyjne, które są podstawowym źródłem rozwoju każdej firmy. Mocny akcent położono też w wartościach na potrzebę „traktowania naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani.”

Dla każdej z wartości należy określić kilka wzorców zachowań, które mówią, jak ją konkretnie urzeczywistnić. Przykładowo ostatnia z wartości mówiąca o potrzebie należytego traktowania klientów została przez J. Welcha podzielona na takie zachowania, jak: „Proponuj klientom zawsze dobrą, uczciwą transakcję, „Nieustannie poszukuj sposobów, aby robienie interesów z nami było łatwe”, czy „Nie zapominać mówić klientowi – dziękuję”. Konkretnych szczegółów nigdy w takich przypadkach nie jest za wiele.

Misja w połączeniu ze sprecyzowanymi i skonkretyzowanymi wartościami powinna znaleźć odzwierciedlenie w strategii rozwoju firmy. Należy w niej rozpiszać tak, jak w partyturze muzycznej, wszystkie cele i wartości na głosy, określając dla każdego pracownika zadania i terminy ich realizacji i to w taki sposób, aby można było ich z tego okresowo rozliczać.

Najważniejsi są zawsze ludzie i ich wydajność

Jack Welch jest zdecydowanym zwolennikiem wyraźnego wyróżniania najlepszych pracowników według ich indywidualnej wydajności pracy. Kierowanie przedsiębiorstwem bez uwzględniania tej zasady było możliwe, kiedy w świecie nie panowała tak silna konkurencja. Firma, która chce przetrwać w tak ostrej walce konkurencyjnej, musi – czy tego chce, czy nie – promować najlepszych, a dyskredytować słabeuszy.

Idea wyróżniania najlepszych jest tajemnicą sukcesu firmy niezależnie od tego, czy się to komuś podoba, czy nie. Jedni nazywają ją bezwzględną, surową, niepraktyczną, okrutną, demotywowującą oraz niesprawiedliwą z moralnego punktu widzenia. Ale tylko ona zmienia mierne firmy w wybitne i sprawdza się w praktyce, nie dopuszczając do ich samozagłady.

Przedsiębiorstwo ponosi ogromne straty i traci dyktans do najlepszych, kiedy wszyscy ludzie, niezależnie od tego, czy pracują dobrze, czy źle, traktowani są jed-

nakowo. Jest to niesprawiedliwe i wręcz niemoralne w odniesieniu do ludzi – tak złych, jak i dobrych. Firmy, które nie stosują zasady wyróżniania najlepszych, dużo na tym tracą, a wraz z nią straty ponoszą także jej pracownicy i akcjonariusze. Jest to zdaniem J. Welcha wręcz fundamentalna zasada przetrwania na rynku.

Zasada wyróżniania najlepszych polega na tym, że wszystkich pracowników dzieli się na trzy grupy według wydajności pracy i odpowiednio nimi zarządza, promując ich lub zwalniając. Proces ten wymaga od menedżerów przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych prowadzących w rezultacie do podzielenia ludzi na trzy kategorie na podstawie osiągniętych przez nich wyników: 20% najlepszych, 70% przeciętnych i 10% najsłabszych pracowników.

System 20-70-10 zwraca uwagę na nierówne obciążenie ludzi, a w związku z tym na słabe wykorzystanie potencjału zwłaszcza drugiej i trzeciej kategorii pracowników. Pogarsza to wydatnie konkurencyjność firmy. Zwrócił zresztą na to uwagę już 70 lat temu Tomasz Bata, który stwierdził, że wielu pracowników jest biernych i obojętnych na losy swojej (przecież) firmy, a nieliczni zapaleńcy są nieraz postrzegani jako nadgorliwi frajerzy, pracoholicy i odszczepieńcy. Stąd wszystkich pracowników firmy już wtedy podzielił na trzy kategorie:

- pierwsza, nieliczna grupa pracowników to ci, którzy dają z siebie wszystko i ciągną firmę do przodu (**lokomotywy firmy**),
- druga, najliczniejsza grupa to **przeciętniacy, a więc ludzie pracujący „na pół gwizdka”**,
- ostatnia grupa to **ludzie leniwi i gnuśni**, którzy zbyt nie przemęczają i ciągną firmę do tyłu (**hamulcowi**); tych należy jak najszybciej się pozbyć, albo podjąć mądre działania w celu ich zaktywizowania i przesunięcia przynajmniej o grupę wyżej.

Trzeba przyznać, że wielu przedsiębiorców i menedżerów nie zdaje sobie sprawy z przedstawionego tak obrazowo zjawiska, a jeśli nawet o tym wie, to nie potrafi tych ogromnych możliwości tkwiących w drugiej i trzeciej grupie pracowników wyzwolić.

Jack Welch zwraca uwagę, tak jak Tomasz Bata, na potrzebę sprawiedliwego postępowania z ludźmi zgodnie z systemem 20-70-10. Stąd 20% najbardziej wydajnych pracowników powinno zostać zasypanych premiami, ofertami zakupu akcji oraz cieszyć się powszechnym uznaniem i szacunkiem, a także odbywać liczne szkolenia i otrzymywać wiele innych gratyfikacji materialnych i duchowych. W firmie, w której panuje system wyróżniania najlepszych, ciężka praca powinna być sownie wynagradzana; są to bowiem ludzie dla firmy niezwykle cenni do tego stopnia, że bez nich żadna firma nie mogłaby po prostu funkcjonować.

Największym wyzwaniem dla każdej firmy stosującej system 20-70-10 jest co najmniej utrzymanie zaangażowania i motywacji do pracy drugiej, najliczniejszej grupy (owych 70%) pracowników. Dlatego zarządzanie grupą przeciętniaków powinno opierać się w dużym stopniu na szkoleniach, konstruktywnej krytyce i precyzyjnym wytyczeniu celów. Można także, w celu sprawdzenia ich zdolności, powierzać im rozmaite funkcje, aby zdobyli doświadczenie i wiedzę możliwą do wykorzystania na innych odcinkach pracy. System wyróżniania najlepszych wymaga od menedżerów do-

kładnej analizy tych 70% przeciętnych oraz wskazania wśród nich osób o największym potencjale i wspierania ich na indywidualnych ścieżkach rozwoju.

Najtrudniejsze zadanie stoi przed firmą w stosunku do tych 10% pracowników najmniej wydajnych. Dla nich nie powinno być litości, ponieważ oni muszą odejść. Łatwo to powiedzieć, ale bardzo trudno jest ludzi zwalniać. Jeśli jednak pracujesz w firmie, w której panuje otwartość i pracownikowi mówi się wprost, czego się od niego oczekuje, a on tego nie robi, wówczas taki najmniej wydajny pracownik powinien wiedzieć, czego może się spodziewać. Tacy ludzie, wiedząc o tym, najczęściej sami odchodzą, zanim zostaną o to poproszeni.

Funkcjonowanie systemu 20-70-10 doprowadzi, że jest on jednakowo dobry i sprawiedliwy dla wszystkich! Chronienie mało wydajnych pracowników nie popłaca. Chroniąc ich możemy im jedynie zaszkodzić, nie mówiąc o ogromnych stratach dla tych, którzy starają się pracować dobrze. Zachowanie w firmie najgorszych może doprowadzić do zwolnienia wszystkich, zarówno dobrych, jak i złych. Dlatego stosując zasadę wyróżniania najlepszych możemy uniknąć tragedii związanej z likwidacją firmy.

System wyróżniania najlepszych wynagradza tych, którzy rzeczywiście na to zasługują. Irytuje natomiast wyłącznie mało wydajnych pracowników i tylko im wydaje się niesprawiedliwy. Dobrze motywuje ludzi, aby dawali z siebie to, co potrafią. Nie osłabia ducha pracy zespołowej, a wręcz go umacnia.

Jack Welch udowadnia, że system 20-70-10 sprawdza się nie tylko w Stanach Zjednoczonych. Równie dobrze zaczyna zdawać egzamin tak w Europie Zachodniej, jak i Japonii, a nawet Chinach. Ludzie, którzy początkowo sądzili, że w ich kraju system się nie sprawdzi, stali się w końcu jego gorącymi orędownikami ze względu na jego sprawiedliwość i przejrzystość. Tak więc dawne bariery kulturowe nie mają znaczenia w szybko rozwijającej się gospodarce rynkowej, w której liczą się na rynku tylko firmy najlepsze, czyli najbardziej konkurencyjne. Jack Welch twierdzi, że nie ma lepszego systemu zarządzania ludźmi, który byłby bardziej sprawiedliwy i jasny, a przy tym bardziej skuteczny.

Zasady przywództwa

Przywództwo wymaga całkiem odmiennych wzorców zachowań i postaw. **Stajesz się liderem, gdy sukces w twojej firmie związany jest wyłącznie z rozwojem ludzi, którymi kierujesz.**

Jack Welch opracował własną listę zasad dotyczących przywództwa, którymi kierował się przez całe życie i które zawsze się sprawdzały. Co w takim razie robią przywódcy, aby ich ludzie sprawnie i z ochotą pracowali?

- Liderzy uparcie usprawniają pracę swego zespołu, wykorzystując każde spotkanie jako okazję do oceny, szkolenia i budowania zaufania.
- Liderzy dbają o to, by ludzie nie tylko znali misję i wizję firmy, ale żyli nią na co dzień.
- Liderzy oddziałują na wszystkich, emanując pozytywną energią i optymizmem, bo malkontentom ciężko jest zwyciężać.

- Liderzy zdobywają zaufanie dzięki otwartości, przejrzystości i wyrażanemu ludziom uznaniu.

- Liderzy mają odwagę podejmować niepopularne decyzje i odwoływać się do intuicji również, kiedy chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi.

- Liderzy sondują i dopytują z dociekliwością graniczącą ze sceptycyzmem, dbając o to, by na ich ciągle pytania odpowiadano efektywnymi czynami.

- Liderzy swoim własnym przykładem inspirują do podejmowania ryzyka i ciągłego uczenia się od siebie nawzajem oraz od lepszych od siebie.

- Liderzy świętują każdy większy sukces razem ze swoimi ludźmi.

Tak więc nie istnieje łatwy przepis na bycie liderem i sukces. Przywództwo jest wyzwaniem polegającym na ciągłym poszukiwaniu złotego środka. Najlepsi szefowie z pasją troszczą się o swoich ludzi oraz o ich rozwój i sukces. Trzeba się tego ciągle uczyć i stale nabywać nowe umiejętności przywódcze.

Dobry przywódca powinien wykształcać w sobie cztery cechy „E” oraz dbać o jedno „P”.

Pierwsze „E” to pozytywna energia (*energy*), która oznacza nieustanny marsz naprzód w kierunku zmiany. Pełni entuzjazmu łatwo nawiązują rozmowy i przyjaźnie oraz uwielbiają ciężko pracować w nadziei, że im się uda.

Drugim „E” jest umiejętność stymulowania innych (*energize*) oznaczająca zdolność pobudzania ludzi do działania z pełnym zapałem i energią oraz podejmowania się rzeczy wręcz niemożliwych, ale koniecznych dla dobra firmy.

Trzecim „E” jest śmiałość (*edge*) i **odwaga** do podejmowania trudnych decyzji na tak lub nie. Nie ma nic gorszego, jak niezdecydowany menedżer, który nie potrafi podjąć szybkiej decyzji i odkłada ją na później.

To wszystko prowadzi nas do czwartego „E”, to jest do skuteczności, czyli zdolności realizowania celów (*execute*). Chodzi o to, że nie wystarczy odznaczać się dużym potencjałem, bo nie to się w ostateczności liczy, ale to jak ten potencjał zostanie faktycznie w firmie wykorzystany. Okazuje się bowiem, że niektórzy nawet wspaniali ludzie osiągają marne wyniki. Tym, czego im brakuje, jest właśnie skuteczność, tak ważna u menedżera.

Jeśli menedżer ma cztery „E”, **wówczas trzeba szukać ważnego „P”, czyli pasji** (*passion*). Przez pasję Jack Welch rozumie szczerą, głęboką i autentyczną ekscytację pracą. Liderzy z pasją troszczą się tak naprawdę, z całego serca, by współpracownicy, pracownicy i przyjaciele mogli zwyciężyć. Uwielbiają się uczyć, rozwijać i dawać z siebie jeszcze więcej, gdy ludzie dookoła nich robią to samo. Mają skłonność do pasjonowania się wszystkim, bo po prostu mają ogromny apetyt na życie.

Nie każdy szef nadaje się na przywódcę najwyższego szczebla, nawet jeśli ma cztery „E” i jedno „P”. Istnieją jeszcze cztery dodatkowe wysoko wartościowe cechy, które mają zdaniem J. Welcha wyjątkowe znaczenie. Są nimi:

- **autentyczność**, polegająca na śmiałości i zdecydowaniu oraz pewności siebie i przekonaniu do swych racji;
- **przenikliwość**, czyli posiadanie wizji i zdolności przewidywania przyszłości, a zwłaszcza tego, co jest

najmniej oczekiwane, a więc wyobrażanie sobie rzeczy niewyobrażalnych;

- **silna skłonność do otaczania się ludźmi zdolniejszymi i bystrzejszymi niż oni sami**, na których można w każdej trudnej chwili liczyć;
- **preżność**, polegająca na uczeniu się na błędach i mobilizowaniu do działań z nową wiarą, siłą i pewnością.

Inne ważne wątki filozofii Jacka Welcha w sprawie zarządzania biznesem

Jack Welch poświęca wyjątkowo dużo uwagi problematyce zarządzania zasobami ludzkimi. Uważa ten obszar za nadzwyczaj ważny i jednocześnie trudny. Mówi o tych sprawach w sposób prosty i praktyczny, a zarazem atrakcyjny, o czym mogą świadczyć chociażby same tytuły kolejnych fragmentów książki w rodzaju:

- Z jakiej gliny powinni być ulepieni zwycięzcy
- Jeśli masz już nawet odpowiednich zawodników, to co dalej z nimi zrobić i jak z nimi pracować, aby stale poprawiali swoją wydajność, byli dobrze zmotywowani, rozwijali się i pozostali w firmie
- Jak zwalniać ludzi, gdy nadchodzi czas rozstania
- Jak wprowadzać zmiany, czyli jak naprawdę przenosić góry
- Jak zarządzać kryzysem w okresie od „Boże ratuj” do „Tak, mamy się dobrze”.

Cały duży rozdział poświęca Jack Welch zagadnieniu strategii konkurencji, mówiąc o sekretach działania, ustalaniu budżetu, samoistnym rozwoju firmy, fuzjach i przejęciach oraz zasadach poprawy jakości. Wreszcie wyjątkowo interesująca jest czwarta część książki, w której Jack Welch mówi o kształtowaniu kariery menedżera. Daje tu pouczające rady w kwestiach tak zasadniczych, jak:

- Sposoby znajdowania takiej pracy, w której już nigdy nie będziesz musiał ciężko pracować
- Zasady awansowania i robienia kariery (bez chodzenia na skrót)
- Sposoby radzenia sobie z trudnym i gburowatym szefem
- Zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, czyli o tym, jak poradzić sobie z problemem posiadania wszystkiego naraz.

Pod koniec książki Jack Welch wręcz radzi Czytelnikom: **„Rób jak mówię, a nie jak postępuję”**. Podkreśla w ten sposób, że sam popełniał błędy, z których jednak wiele się nauczył. Dlatego jego rady zawarte w książce są nieco lepsze od tego, co sam rzeczywiście czynił.

A na pytanie zadane przez jednego z uczestników konferencji menedżerów: Czy pójdzie do nieba? Jack Welch odpowiedział, że nie jest idealny, ale jeśli dostaje się jakieś punkty za nieustanną troskę o ludzi i wkładanie serca we wszystko, co się robi, to chyba ma pewne szanse. Chociaż oczywiście na razie wolałyby tego nie sprawdzać. Jest jeszcze wiele do zrobienia.

prof. dr hab. Henryk Bieniok
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

* Tekst ukazał się pierwotnie w „Pracach Naukowych AE we Wrocławiu” nr 1104 – *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność i efektywność*, pod red. H. Jagody i J. Lichtarskiego, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.

Wprowadzenie

Dziś nie wystarczy wyłącznie zainteresowanie przeszłością, aby wyciągać wnioski dla przyszłości. Nawet najlepiej zorganizowana kontrola operacyjna, która za punkt odniesienia przyjmuje normy zawarte w instrukcjach, regulaminach, procedurach oraz przyjętych zasadach postępowania, nie ustrzeże organizacji przed klęską. Potrzebna jest kontrola strategiczna, która za przedmiot badań przyjmuje sprawdzanie słuszności obierania takich, a nie innych układów odniesienia. Mogą się one znajdować na rynku, w przyjętych procedurach i standardach lub cenionych wartościach integrujących pracowników i tworzących niepowtarzalną kulturę firmy. Takie szeroko zarysowane punkty odniesienia skłaniają do elastycznego podejścia do aktywności planistycznej, a w szczególności do zerwania z nadmiernym fetyszyzowaniem zatwierdzonych celów, przyjętych strategii czy misji. Kontrola strategiczna uczy wyboru reakcji na występującą niepewność i złożoność otoczenia. Oswaja kierownictwo współczesnych organizacji z istnieniem ryzyka, niepewności i koniecznością wyjścia poza teraźniejszość. Uświadamia również trudności związane z pozyskiwaniem informacji oraz właściwym wyciąganiem wniosków.

Jedną z najważniejszych funkcji kontroli strategicznej jest prewencja wyrażająca się w ochronie organizacji przed skutkami selektywności i subiektywności planowania. Odpowiedzialni za plany strategiczne (planiści), a także ich realizatorzy (stratedzy) – przy braku kontroli strategicznej – mogliby działać selektywnie, nie dostrzegając wszystkich nowych uwarunkowań, które mogą zagrozić realizacji planów lub nawet podważyć sens ich dalszego istnienia. Tak sformułowana misja kontroli strategicznej inspiruje do prowadzenia badań nad zakresem jej zastosowań we współczesnych organizacjach.

Rosnące zainteresowanie kontrolą strategiczną

Pierwsze próby definiowania pojęcia kontroli strategicznej dokonywano w opracowaniach z zakresu zarządzania strategicznego, w których akcentowano zwłaszcza potrzebę oceny (kontroli) implementacji strategii¹⁾. Kontrolę strategiczną rozumiano jako typ funkcji zarządzania, której celem jest zapewnienie zgodności implementacji z planem strategicznym. Przy okazji takiego jej rozumienia zadawano m.in. pytania:

- czy strategia jest wdrażana tak, jak zaplanowano,
- czy osiągnięte rezultaty strategii pokrywają się z oczekiwaniami?

W odpowiedzi na tak zadane pytania podkreślano znaczenie: ● planów operacyjnych i strategicznych, na których opiera się implementacja strategii i ● przewidywanych efektów wdrożenia tej strategii (oczywiście podstawą były zamierzenia, jakie chciano wygospodarować). Przyjmowano, że jeśli zdarzają się odchylenia, to wówczas zaczyna działać sprzężenie zwrotne i proces zarządzania strategicznego się odnawia (dobudowuje).

Kontrola strategiczna instrumentem zarządzania przyszłością

Bolesław Rafał Kuc

W innym ujęciu, bliskim wyżej opisanemu, kontrolę strategiczną utożsamia się z procesem ciągłego monitorowania i pomiaru:

- wykonywanych operacji,
- zmian strategicznych,
- zaprogramowanych działań oraz
- zmian podstawowych celów organizacji.

W takim ujęciu trudno jest oddzielić, co należy w monitoringu do kontroli operacyjnej, a co do kontroli strategicznej. Czasowniki, jakich używa na określenie istoty monitoringu, a mianowicie obserwowanie obiektu, szacowanie wyników pracy, omawianie z podwładnymi postępu prac, bardziej odnoszą się do zakresu kontroli operacyjnej niż do zakresu kontroli strategicznej.

Najbardziej oryginalny dorobek z najwcześniejszego okresu badań nad kontrolą strategiczną wniosły prace H.I. Ansoffa. Wprowadził on pojęcie „*strategic issue management*” nawiązujące do wyznaczania obszarów strategicznych. Konsekwencją tego było przyjęcie założenia, że celem kontroli strategicznej jest ustalenie krytycznych zagadnień (zdarzeń) z punktu widzenia realizowanej strategii. Przyjmuje się, że okresowo sporządzana jest lista strategicznych zagadnień (*key strategic issues list*), która jest podstawą dokonywanych obserwacji. Rozpoznawane zagadnienia różnią się wartością informacji – na tej podstawie można mówić o „mocnych” i „słabych” sygnałach. Ponadto każde zagadnienie oceniane jest z punktu widzenia jego wpływu na działalność firmy oraz pilności podejmowania działań korekcyjnych w związku z jego wystąpieniem. Ansoff proponuje podział zagadnień strategicznych na trzy główne kategorie: ● bardzo pilne i silnie oddziałujące (typ I), ● mniej pilne, lecz silnie oddziałujące (typ II) oraz ● mało pilne i słabo oddziałujące (typ III).

Trafnie zauważył P. Cabała, że jedno z najwyraźniejszych podejść do „[...] kontroli strategicznej było rozwijane w formie systemów wczesnego ostrzegania głównie w krajach niemieckojęzycznych. Badania w tym kierunku zaowocowały jeszcze innym ujęciem kontroli strategicznej, które podnosi kwestię prawomocności założeń strategicznych. W procesie kontroli strategicznej dostrzega się konieczność uwzględnienia faktu, że sama kontrola powinna być mocniej zintegrowana z planowaniem, mieć do niej nawet charakter równoległy. Zmiany w otoczeniu firmy wymuszają ciągłą weryfikację zamierzeń, nieustanne sprawdzanie, czy przyjęta strategia jest nadal prawomocna,

czy też należy ją zmodyfikować w związku ze zmianą warunków gospodarowania. Tak więc aktywność kadry menedżerskiej w trakcie implementacji strategii nie powinna koncentrować się tylko na zapewnieniu zgodności jej wdrażania z przyjętym uprzednio planem strategicznym, lecz przede wszystkim na ciągłym sprawdzaniu aktualności (prawomocności) owych planów względem pojawiających się szans i zagrożeń. W związku z takim ujęciem zagadnienia, kontrola strategiczna jest mocno sprzężona z gromadzeniem danych zewnętrznych, ich interpretacją oraz wyciągnięciem wniosków, które pozwoliłyby w sposób odpowiedzialny zweryfikować przyjęte wcześniej założenia strategiczne, a tym samym wspomogły opracowanie właściwej reakcji²⁾.

Właściwa reakcja odnosi się do pojawiających się zagrożeń. Potwierdzenie tej tezy znaleźć można w następujących definicjach.

H. Steinmann i G. Schreyögg definiują kontrolę strategiczną „[...] jako zadanie polegające na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego³⁾”.

Według H. Kreikebauma „Strategiczna kontrola oznacza stały nadzór nad strategicznymi planami z punktu widzenia ich wykonalności. Celem jest tutaj wczesne rozpoznanie szeroko rozumianych zagrożeń (jak np. zmiany ustaw i przepisów, działania konkurentów), by wystarczająco wcześnie móc podjąć środki zaradcze. W centrum strategicznej kontroli nie znajdują się zatem ani klasyczna kontrola *ex post*, ani zapewnienie wdrażania strategicznych planów przez kolejne etapy środków operacyjnych⁴⁾”.

Natomiast zdaniem F. Hasselberga: „Celem kontroli strategicznej jest sprawdzanie prawomocności (*Validität*) istniejącej strategii przedsiębiorstwa. Owa prawomocność wynika z warunków, które stanowią podstawę formułowania strategii, a które w miarę upływu czasu narażone są na zmianę⁵⁾”.

W innym nurcie badań nad kontrolą strategiczną podkreśla się konieczność sprzężenia jej z procesami wewnątrzorganizacyjnymi – komunikacją oraz uczeniem się. Słusznie zauważa P. Cabała, że „kontrola strategiczna ma związek zarówno z filozofią, jak i środowiskiem kontroli, które są zinstytucjonalizowane przez liderów organizacji. Filozofia tak pojmowanej kontroli powinna być zgodna ze strategiczną orien-

tacją firmy, a środowisko odzwierciedla tę filozofię. W ten sposób odsłania ona fundamentalne założenia dotyczące funkcjonowania organizacji: jej strukturę, załogę, konkurentów, klientów, kulturę, kompetencje, ryzyko oraz jej przyszłość. Kontrola jest narzędziem określania optymalnych warunków dla organizacji, takich, które są najlepszą gwarancją przetrwania w obliczu niepewnej przyszłości. Równowaga między kontrolą a strategią umożliwia kadrze menedżerskiej przewidywanie i szybką reakcję na zachodzące zmiany, a także utrzymanie przewagi konkurencyjnej⁶⁾.

Takie rozumienie kontroli określane bywa mianem kontroli interaktywnej, a jej teoretyczne podstawy znajdujemy w opracowaniach R. Simonsa. Interaktywną kontrolę autor ten rozumie jako „formalny system wykorzystywany regularnie i bezpośrednio przez kadrę menedżerską najwyższego szczebla zarządzania w podejmowaniu decyzji z wykorzystaniem aktywności podwładnych. Każdy system kontroli zorientowany diagnostycznie może nabrać charakteru interaktywnego wówczas, gdy kierownictwo wykaże odpowiednią uwagę i zainteresowanie. Celem uczynienia z kontroli systemu interaktywnego jest skupienie uwagi na dialogu i uczeniu się (w) całej organizacji. Analiza niepewności w związku z realizacją strategii (*strategic uncertainties*) ma wpływ na projekt takiego interaktywnego systemu⁷⁾.

Wspólną cechą wszystkich nurtów rozważań nad kontrolą strategiczną jest akcentowanie jej nastawienia na przyszłość. Jako proces dąży do pozyskiwania oraz interpretacji informacji dotyczących możliwości wykorzystania potencjału gospodarczego firmy względem aktualnych oraz spodziewanych warunków otoczenia. Jej celem jest weryfikacja zgodności podejmowanych decyzji z przyjętą strategią oraz dostarczanie informacji o zachodzących zmianach, które wymagają modyfikacji dotychczas realizowanej strategii⁸⁾.

Jedną z najpowszechniejszych form kontroli strategicznej jest kontrola punktów strategicznych.

Kontrola punktów strategicznych

W dającym się opisać stosunku do kontroli przeważa ambiwalencja. Wierze we wszechpotęgę kontroli przeciwstawia się sceptycyzm, kontroli ekspansywnej z kolei przeciwstawia się kontrolę zredukowaną, kontroli strategicznej – kontrolę operacyjną. Trwają nieustanne poszukiwania kontroli skutecznej, a przy tym niekosztownej, z rozbudowaną funkcją prewencyjną i potencjalizacyjną⁹⁾, kontroli, która jest zdolna ostrzec przed błędem, a gdy się pojawi podpowiedzieć, jak go usunąć. W upowszechniającym się sposobie myślenia o zarządzaniu pojawiła się tęsknota do wieloznacznego pojęcia „*control*”, zajmującego poczesne miejsce w literaturze anglosaskiej. Spośród wielu interesujących propozycji wybierzemy tę, która sugeruje potrzebę i konieczność skupienia uwagi przez zarządzających na obserwowaniu, analizowaniu i wyciąganiu wniosków z monitorowania obszarów (punktów) strategicznych. Ich ustalenie i obserwacyjne zagospodarowanie może być punktem

wyjścia tworzenia bardziej wyrafinowanych systemów kontroli strategicznej¹⁰⁾. W najogólniejszym sensie tak rozumianą kontrolę strategiczną przeciwstawia się „kontrolę wszystkich i wszystkiego”.

Jednym z pierwszych, który zwrócił uwagę na nieefektywność kontroli „wszystkich i wszystkiego” był R.S. Basi¹¹⁾. Przeciwstawił on kontroli wszystkich czynności – kontrolę strategiczną. Odpowiednikiem pierwszej jest siatka wszystkich czynności, drugiej – siatka strategiczna, uwzględniająca najważniejsze czynności. Istota koncepcji Basiego jest następująca: aby mieć pełne rozeznanie tego, co się dzieje i czy wszystkie czynności przebiegają prawidłowo, wcale nie trzeba wszystkiego kontrolować. Wystarczy objąć kontrolą niektóre punkty, nazywane przez autora, strategicznymi.

Trafnie ujął to L.R. Bittel formułując zasadę, że „[...] kontrola jest najbardziej ekonomiczna i efektywna, gdy stosowana jest selektywnie, w punktach decydujących o osiągnięciu sukcesu albo porażki w danym przedsięwzięciu lub działaniu”, a następnie mocno podkreślał, że „[...] stosowanie zbyt rozwiniętej kontroli jest nie tylko kosztowne, ale także spowalnia proces i działa negatywnie na motywowanie pracowników¹²⁾.

W teorii zarządzania przyjęło się ciekawe rozumienie kontroli „[...] jako możliwości zmuszania zdarzeń do zgodności z planem¹³⁾. Wtedy, kiedy rozwijano tak zarysowaną ideę kontroli, nie mówiło się wiele o planie strategicznym. Kariera tego terminu w latach 80. ub. wieku oddziaływała inspirująco na pojawienie się zamiennie używanych określeń: strategiczne punkty kontroli lub kontrola strategiczna, jako najbardziej korespondujących z planowaniem strategicznym. W pierwszym przypadku dyrektywa jest jasna – punkty wybrane do kontrolowania powinny mieć znaczenie strategiczne, tzn. być albo czynnikami ograniczającymi działanie, albo moc lepiej niż inne czynniki wykazywać, czy plany są wykonywane.

Kto ma wyznaczać punkty lub obszary strategiczne? Nie ulega wątpliwości, że takie zadanie należy do obowiązków kierownika, a nawet zarządu. Kierownictwo powinno wiedzieć, jakie są priorytety i jakie są zagrożenia, co wymaga specjalnej uwagi (monitorowania), aby upewnić się, czy działanie postępuje w myśl przyjętego planu, programu czy strategii. Ten postulat nie jest łatwo spełnić, nie istnieją bowiem żadne specyficzne wskazówki, jak ustalać strategiczne punkty kontroli. Nie są nimi ani szczególne cechy funkcji przedsiębiorstwa lub wydziału, ani różnorodność wyrobów i usług, które należy mierzyć, ani też różne założenia polityki. Najłatwiej jest kontrolować procedury, ale one niewiele mają wspólnego z kontrolą strategiczną.

W literaturze od czasu do czasu pojawiają się pewne sugestie, jak sobie radzić z wyznaczaniem punktów i obszarów strategicznych. Według J.A.F. Stonera i Ch. Wankela „[...] najważniejszą i najlepszą metodą wyboru strategicznych punktów kontroli jest skupienie uwagi na najistotniejszych elementach danej operacji. Na ogół jedynie mały odsetek czynności, zdarzeń, osób czy przedmiotów w danej operacji, po-

woduje znaczną część kosztów czy problemów, z którymi kierownicy muszą sobie radzić. Na przykład: 10% wyrobów danego producenta przynosi 60% wartości sprzedaży; 2% pracowników organizacji wnosi 80% skarg i zażaleń; 70% zabójstw i napadów w mieście ma miejsce w 20% obwodów policyjnych¹⁴).

Autorzy zwracają uwagę, że bardzo przydatnym sposobem wyboru strategicznych punktów kontroli danej operacji czy danego procesu są te elementy, w których zachodzą zmiany lub przekształcenia. Ich uchwycenie oznacza często zapobieganie możliwości powstania niechcianych konsekwencji, a nawet błędów. Obserwowanie punktów zmian i przekształceń jest wysoce skutecznym sposobem kontrolowania całej operacji. To zalecenie jest trudniejsze do spełnienia, gdy operacja zamienia się w przedsięwzięcia tak duże, jak budowa statku lub samolotu, ale i w tych przypadkach, o których będziemy pisać dalej, zachodzi konieczność wyznaczenia punktów strategicznych.

L.R. Bittel mocno podkreśla, że „[...] kontrola powinna być usytuowana w punktach strategicznych, tj.: tam, gdzie istnieje największe prawdopodobieństwo, że wykryje ona istniejące uwarunkowania zanim wymkną się one spod kontroli [...], w tych kluczowych miejscach, które będą miały znaczący wpływ na powodzenie lub niepowodzenie przedsięwzięcia¹⁵”. Zdaniem wspomnianego autora, te kluczowe punkty odnoszą się do trzech szerokich obszarów działań firmy:

- **warunków finansowych** – kontrola koncentruje się na sposobach pozyskiwania kapitału i jego strukturze, wielkości dochodów i wydatków, ogólnie mówiąc – zarządzaniu finansami;
- **warunków operacyjnych** – kontrola koncentruje się na dostawach i zapasach, harmonogramach, normach produkcyjnych i kosztach, jakości produkcji i poziomie wykonywanych zadań;
- **zasobów ludzkich** – kontrola dotyczy głównie sprawdzania listy obecności, wydatków na fundusz płac, nieobecności i spóźnień, skarg oraz poziomu wykonania zadań (jakości).

Umiejętny dobór strategicznych punktów kontroli jest przejawem dużych umiejętności w procesie zarządzania. Przykładowy i pomocny zestaw pytań, na które należy sobie odpowiedzieć mógłby wyglądać następująco.

- Co najlepiej odzwierciedla zadania mojej (jego) organizacji.
- Co pokazuje, że są one wykonywane na oczekiwanym poziomie.
- Co w najlepszy sposób mierzy wszelkie odchylenia między planem a wykonaniem.
- Co jest źródłem informacji o tym, kto jest odpowiedzialny za niedociągnięcia.
- Wykonanie jakich norm będzie najmniej (najtaniej) kosztować.
- Dla jakiego rodzaju norm najłatwiej można zdobyć informację.

Odpowiedzi na te pytania przybliżają nas do drugiej cechy kontroli strategicznej, a mianowicie **nastawienia na przyszłość**. Wielu autorom wydaje się, że przesunięcie akcentu kontroli z przeszłości na przyszłość jest mocno podkreślanym walorem współczesnej

literatury naukowej. Już w latach 50. ubiegłego wieku H. Koontz i C. O'Donnell tę cechę kontroli utożsamiali z jej istotą, pisząc, że „[...] właściwa kontrola koryguje odchylenie od planów, zanim one nastąpią¹⁶”. Nie popadając w swego rodzaju absurdalność trzeba powiedzieć, że stanem bliskim ideału w każdym typie kontroli jest natychmiastowa reakcja na pojawianie się błędów. **Wyprzedzanie błędów nie należy do kontroli**. Kontrola jest ostatnią funkcją cyklu działania zorganizowanego, a tym samym cyklu zarządzania, której sens istnienia wynika z potrzeby sprawdzenia stanów zaistniałych. Nie można kontrolować czegoś, czego jeszcze nie ma. Takie podejście jest typowe dla prakseologii. Wymaga ono jednak pewnych modyfikacji w obliczu napierającej niepewności¹⁷.

Praktyka wskazuje, że zawsze istnieje pewna rozpiętość w czasie między zaistnieniem odchylenia a podjęciem akcji korygującej. Zwrócenie uwagi na kontrolę strategiczną i wykorzystywanie jej technik w praktyce może pomóc kierownictwu w przewidywaniu odchylenia i to w takim czasie, aby można było zastosować środki korygujące, minimalizując straty. Kierownik preferujący kontrolę strategiczną zawsze będzie przedkładał prognozę dotyczącą tego, co się prawdopodobnie zdarzy w najbliższej przyszłości, nad wykonane z dokładnością do kilku miejsc po przecinku sprawozdanie z zaszłości, na którą nie ma już żadnego wpływu.

Kontrola nastawiona na przeszłość zawiera elementy sprzężenia zwrotnego wbudowane w techniki i metodologię jej analizy. Jeśli w technikach kontroli tradycyjnej najważniejsze jest badanie i ocena „wyników”, czyli „wyjścia”, to w repertuarze technik kontroli strategicznej ważne jest „wejście”, a więc to, co się stanie lub nie stanie, w zależności od wystąpienia warunków podlegających naszemu wpływowi. Na przykład znając kwalifikacje, sumienność i doświadczenie danego pracownika oraz orientując się w charakterze i stopniu trudności przydzielonych mu zadań, można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć kierunek i wielkość błędów, które on popełni. Pozwala to zastosować określone środki zaradcze, aby do tego nie dopuścić. Trudne do przewidzenia zdarzenia czy utrudniona ich prognoza inspirują do poszukiwania nowych pomysłów na „zmuszanie zdarzeń do zgodności z planem”. Każdy kierownik i wykonawca jest postawiony w sytuacji piłkarza, który nie może czekać aż piłka upadnie, aby przekonać się, gdzie powinien być stać. Błędem byłoby ze strony kierownika oczekiwać na wszystkie wyniki, zanim zacznie oceniać efektywność.

Trzeba jednak powiedzieć, że natychmiastowa i nerwowa reakcja na wszystkie odchylenia od normy lub planu, w kierunku zapewniania koniecznej zgodności ich treści z rzeczywistością, nie musi być efektywnym posunięciem. Odchylenia mogą być korzystne¹⁸. Pozostaje jednak ważne pytanie, jak ma się zachować kierownik w obliczu nacisku na ocenę bieżących, operatywnych działań a pozostaniem w koniecznym dystansie do powziętych zamierzeń, które składają się na strategię firmy. Mówiąc inaczej, na czym polega różnica między kontrolą operatywną a strategiczną? Generalnie rzecz ujmując różnica wynika

przede wszystkim z warunków i przyjętego horyzontu czasu realizacji działań. Natomiast różnice szczegółowe są bogatsze i dotyczą innych aspektów.

W literaturze¹⁹⁾ przyjmuje się, że kontrola operacyjna dotyczy stosunkowo krótkich okresów przebiegu procesów. Ocenia przedmiot realizowany w dość ustabilizowanych warunkach. Tym samym kontrola operacyjna opiera się na ustabilizowanych normach wyników i procedurach realizacji zadań. Kontrola operacyjna służy do identyfikowania odchyleń od planu oraz usunięcia przyczyn powodujących te odchylenia. Służy więc do realizacji postawionych celów.

Zdecydowana większość współczesnych organizacji funkcjonuje jednak w bardzo dynamicznym, określonym często jako burzliwe, otoczeniu. Im dłuższy okres oceny i im bardziej rozległy zakres działania, tym bardziej niestabilne stają się warunki funkcjonowania przedmiotu oceny. Maleje udział działań w warunkach pewności, rośnie natomiast udział działań w warunkach ryzyka, a nawet niepewności. Organ zmierzający do panowania nad sytuacją nie może myśleć jedynie o tym, czy jego działanie jest zgodne z planem, musi także odpowiedzieć na pytanie, czy jego plan jest w dalszym ciągu aktualny. Musi więc oprócz kontroli operatywnej prowadzić także kontrolę strategiczną.

H. Steinmann i G. Schreyögg twierdzą, że tym, co wyróżnia kontrolę strategiczną, jest nakierowanie jej na weryfikację zasadności celu (*doing the right things*)²⁰⁾. Jej istota polega na ciągłej weryfikacji aktualności planów strategicznych, aby zawnoczu sygnałizować zagrożenia i konieczność dokonania zmiany kursu strategicznego. Biorąc pod uwagę dynamikę procesów należy więc przyjąć założenie, że plany strategiczne będą traktowane jako wymagające permanentnej rewizji.

W większości współczesnych organizacji przeważa nastawienie na rozbudowywanie kontroli operacyjnej, tzw. bieżącej. Nie negując jej przydatności należy dostrzec, że:

- kontrola strategiczna – w odróżnieniu od kontroli krótkoterminowej – opiera się na danych z wielu źródeł, przede wszystkim danych pochodzących ze źródeł zewnętrznych. Penetrowanie otoczenia i zbieranie informacji o zagrożeniach, a zwłaszcza wyłapywanie „słabych sygnałów” może uchronić firmę od wielu porażek;
- kontrola strategiczna jest mniej precyzyjna od kontroli operacyjnej, co czyni wszelkie analizy bardziej złożonymi. Bazuje na danych agregatowych, które pochodzą z otoczenia, podczas gdy kontrola operacyjna skupia się na danych, które są precyzyjnymi reprezentantami o wiele mniejszego fragmentu rzeczywistości, jednak dla oceny perspektywicznej i wyboru kierunków działania dane pochodzące z kontroli strategicznej są bezcenne;
- wszelkie działania korekcyjne podejmowane w wyniku kontroli strategicznej stanowią bardziej skomplikowany problem decyzyjny niż trudności z budową krótkoterminowych modeli w kontroli operacyjnej. Fakt ten wiąże się z możliwością popełniania większej liczby błędów. Uruchomienie i funkcjonowanie

kontroli strategicznej wymaga wyjątkowo dużych kompetencji diagnostycznych i ewaluacyjnych;

- dane, z jakich korzysta kontrola strategiczna, są mniej aktualne, a ich odbiór bardziej przypadkowy od tych, jakie mają miejsce w kontroli operacji. W związku z tym należy je traktować bardziej jako bazę tworzenia systemów wczesnego ostrzegania niż jako podstawę do prowadzenia działalności korekcyjnej.

prof. dr hab. Bolesław Rafał Kuc
ORGMAZ

PRZYPISY

- ¹⁾ Należy żałować, że w polskiej literaturze mało miejsca poświęca się kontroli strategicznej; co gorsza występuje wyraźne jej niedoceniecie. Charakterystycznym przykładem jest książka A. STABRYŁY, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce* (PWN 2005), w której jeden z rozdziałów został zatytułowany: *Implementacja strategii i kontrola strategiczna*. Próżno szukać definicji tego ostatniego pojęcia, a przedstawione cechy kontroli strategicznej skłaniają do polemiki.
- ²⁾ P. CABAŁA, *Formy kontroli strategicznej w zarządzaniu firmą*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu. Tendencje, koncepcje, instrumenty*, red. B.R. KUC, WSiM, Warszawa 2002, s. 68.
- ³⁾ H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wyd. PWR, Wrocław 1998, s. 136 i 170.
- ⁴⁾ H. KREIKEBAUM, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 68.
- ⁵⁾ F. HASSELBERG, *Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung*, Peter Lang, Frankfurt am Main 1989, s. 56. Cyt. [za:] P. CABAŁA, *Formy kontroli strategicznej...*, *op.cit.*, s. 68.
- ⁶⁾ P. CABAŁA, *Formy kontroli strategicznej...*, *op.cit.*, s. 68–69.
- ⁷⁾ R. SIMONS, *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press 1993, s. 3.
- ⁸⁾ P. CABAŁA, *Formy kontroli strategicznej...*, *op.cit.*, s. 69.
- ⁹⁾ Pod pojęciem potencjalizacji rozumie się osiąganie skutku zamierzonego jako cel przez możliwość działania, a nie przez faktyczne działanie. Świadomość przeprowadzenia kontroli może wywoływać taki sam skutek, jak jej przeprowadzanie.
- ¹⁰⁾ W przygotowywanej do druku książce: *Kontrola strategiczna. Jak ujarzmić ryzyko?* (PTM 2006) omawiamy różne metody i techniki kontroli strategicznej.
- ¹¹⁾ S. KOWALEWSKI, *Przełożony – podwładny*, PWE, Warszawa 1985, s. 243.
- ¹²⁾ L.R. BITTEL, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s. 184.
- ¹³⁾ H. KOONTZ, C. O'DONNELL, *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s. 660.
- ¹⁴⁾ J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 469.
- ¹⁵⁾ L.R. BITTEL, *Krótki kurs zarządzania*, *op.cit.*, s. 185–186.
- ¹⁶⁾ H. KOONTZ, C. O'DONNELL, *Zasady zarządzania*, *op.cit.*, s. 660–661.
- ¹⁷⁾ Por. B.R. KUC, *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2006.
- ¹⁸⁾ B.R. KUC, *Kontrola menedżerska*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2002.
- ¹⁹⁾ R. RUTKA, *Kontrola*, [w:] A. CZERMIŃSKI, M. CZERMSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, J. APANOWICZ, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 383.
- ²⁰⁾ H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, *op.cit.*, s. 177.

Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej

Artur Świerczek

Wstęp

Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa wchodzi w związki interorganizacyjne z innymi podmiotami w celu realizacji określonych zadań. Relacje te mogą przybierać rozmaite postacie. Obecnie najpopularniejszą z nich są powiązania o charakterze sieciowym, gdyż pozwalają na wysoki poziom specjalizacji oraz – poprzez odpowiedni podział pracy – umożliwiają optymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w poszczególnych ogniwach.

W literaturze można spotkać wiele prób interpretacji pojęcia sieciowości. Dowodem na to może być niezliczona liczba definicji sieci oraz organizacji sieciowej. W wielu przypadkach autorzy stawiają znak równości między tymi terminami, nie podejmując prób głębszej identyfikacji ewentualnych różnic. Sytuacja taka skutkuje brakiem spójności i jednoznaczności stosowanego aparatu pojęciowego.

Niniejszy artykuł stanowi próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie dotyczące wzajemnej zależności między takimi pojęciami, jak: „sieć firm” i „organizacja sieciowa”.

Rola sieci firm w tworzeniu organizacji sieciowej

Pojawienie się oraz wzrost roli i znaczenia sieci w gospodarce był spowodowany zmianami restrukturyzacyjnymi dotyczącymi przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku.

Redukcja skali działalności, odchodzenie od pionowej integracji funkcji, wdrażanie *outsourcingu* oraz eliminacja wielu pośrednich szczebli zarządzania w firmach doprowadziły do transformacji przedsiębiorstw XX wieku. W ich miejsce powstały wyszczuplone, bardziej elastyczne firmy zorientowane na swe kluczowe kompetencje. Z czasem firmy te zaczęły tworzyć sieci, czyli grupy ogniw powiązanych ze sobą zależnościami kooperacyjnymi.

W celu wyjaśnienia pojęcia sieci wykorzystać można jedną z dziedzin matematyki – teorię grafów.

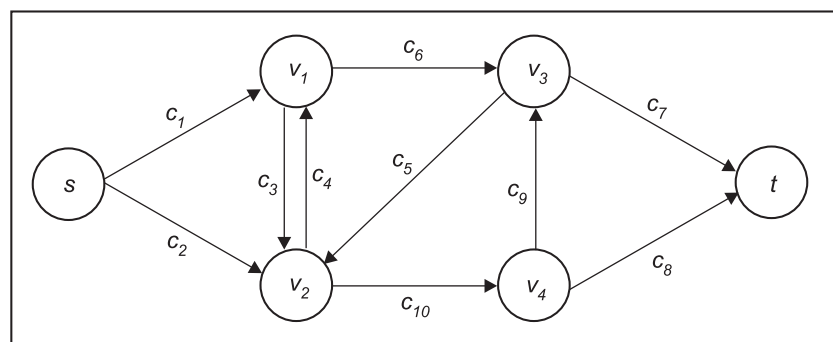
W teorii grafów grupa węzłów jest połączona ze sobą liniami symbolizującymi wzajemne relacje¹. Sieć w znaczeniu matematycznym określić zatem można jako graf skierowany $G = (V, E)$ (gdzie: V to zbiór węzłów, E to zbiór krawędzi), w którym każda krawędź ma nieujemną przepustowość $c(u,v) \geq 0$ ²). Graficzny obraz sieci w ujęciu teorii grafów przedstawia rysunek 1.

Każdą krawędź skierowaną w sieci można interpretować jako kanał, którym coś płynie. Każdy kanał posiada ustaloną przepustowość, a wierzchołki sieci to punkty, w których zbiegają się kanały.

W teorii nauk o organizacji i zarządzaniu autorzy wskazują na dwojaki rozumienie terminu sieci – z punktu widzenia socjologicznego oraz w aspekcie organizacyjnym. Z socjologicznego punktu widzenia sieć to luźna struktura łącząca zbiór indywidualnych osób, które zawierają kontakty osobiste oraz luźne relacje społeczne³.

Sieć na poziomie organizacyjnym można zdefiniować jako zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależności między firmami i tworzą kontekst dla zawierania powiązań, które nadają poszczególnym firmom funkcje oraz przydzielają środki do ich realizacji⁴.

Oznacza to, że sieć tworzą węzły (konkretne firmy), pomiędzy którymi występują pewne współzależności będące podstawą do tworzenia struktur znacznie bardziej zorganizowanych i efektywnych aniżeli te, które występują w samej sieci. Taki dwuaspektowy sposób pojmowania sieci podzielają: K. Antia,



Rys. 1. Graficzny obraz sieci $G = (V, E)$

Źródło: T.H. CORMEN, CH.E. LEISERTON, R.L. RIVEST, *Wprowadzenie do algorytmów i struktur danych*, WNT, Warszawa 2000.

G.L. Frazier, według których sieć obejmuje zbiór gruntownie zaplanowanych i zaprojektowanych relacji oraz zbiór relacji spontanicznych, które „naśladują” zorganizowane powiązania oraz relacje władzy⁵⁾. **Można zatem stwierdzić, że sieć to pewna konfiguracja węzłów (firm), na bazie której konstituuje się określona organizacja.** W zależności od dynamiki funkcjonowania w danym przedziale czasu sieci obejmować mogą jedną lub kilka organizacji, a firmy, które posiadają swoje partykularne interesy, mogą uczestniczyć jednocześnie w kilku organizacjach sieciowych, utworzonych/opartych na jednej sieci (rysunek 2)⁶⁾.

Przykładem firmy uczestniczącej równolegle w dwóch organizacjach sieciowych jest Coleman Co. Inc., która zaopatruje w sprzęt oświetleniowy dwie konkurencyjne centrale handlu detalicznego w USA – Wal-Mart oraz Kmart.

W przypadku firm, które realizują wspólny cel, uczestnicząc w tej samej organizacji sieciowej, można mówić, że łączą je relacje wertykalne, polegające na sekwencyjnym dostarczaniu wartości przez każde z ogniw. Jeśli dwie firmy uczestniczą w dwóch różnych organizacjach sieciowych utworzonych/opartych na tej samej sieci, wówczas można mówić, że łączą je relacje horyzontalne, a więc firmy takie pozostają wobec siebie konkurentami⁷⁾. Dodatkowo firmy funkcjonujące w obrębie organizacji sieciowych w danym okresie mogą pozostawać wobec siebie w związku kopetycji⁸⁾, czyli współpracować i konkurować między sobą.

Relacje interorganizacyjne w sieci firm

Relacje w sieci charakteryzowane są poprzez napięcie występujące między autonomią i współzależnością, lojalnością wobec grupy i indywidualnością, konkurencyjnością i kooperacją. Tradycyjnie sieci są postrzegane jako struktury hy-

brydowe, łączące relacje rynkowe z hierarchią⁹⁾. Istnieje wiele poglądów autorów na temat relacji między węzłami sieci¹⁰⁾. Większość z nich zgadza się z podejściem zaproponowanym przez J. Vainio, który na podstawie kryterium koordynacji i centralnej administracji wyróżnił następujące trzy typy relacji w sieci: sieć hierarchiczną, kooperację koncepcyjną, sieć o luźnych powiązaniach¹¹⁾.

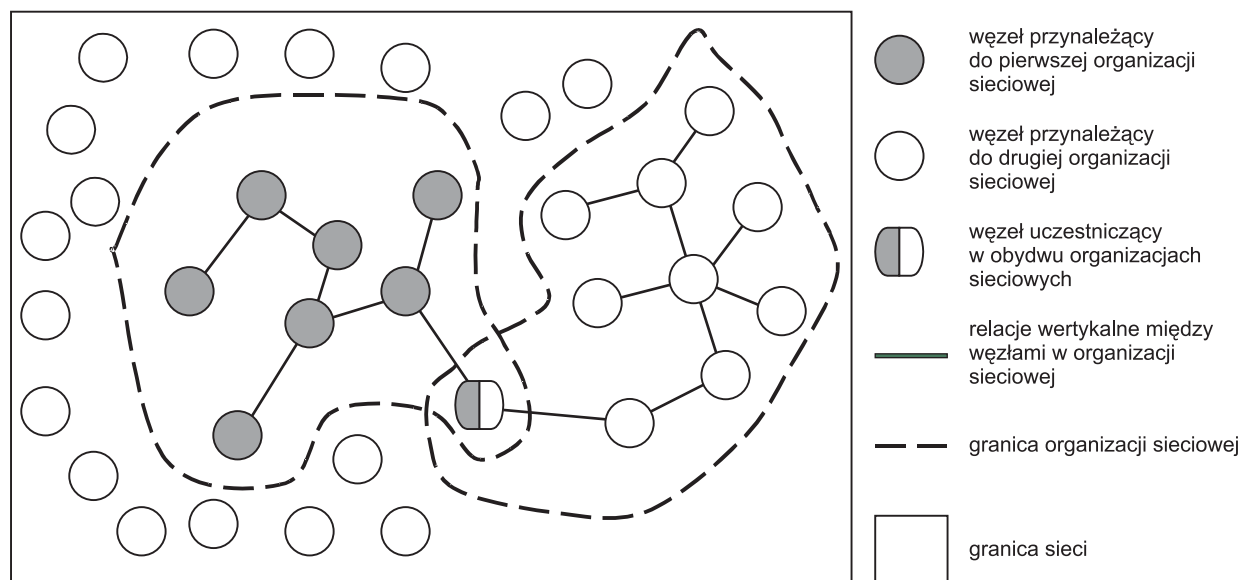
Koordynacja oznacza według autora poziom intensywności współpracy między poszczególnymi węzłami, centralna administracja natomiast informuje o stopniu dominacji określonych węzłów nad pozostałymi w sieci. Najniższym poziomem koordynacji i scentralizowania administracji charakteryzują się sieci o luźnych powiązaniach, podczas gdy najwyższy poziom centralizacji i koordynacji cechuje sieci hierarchiczne¹²⁾.

Luźno zorganizowane sieci, charakteryzujące się słabymi powiązaniem między podmiotami, zawierają element tzw. syndromu wolnego jeźdźca, który oznacza, że zachowanie przedsiębiorstw na rynku oraz silna konkurencja stwarzają warunki do nawiązywania współpracy, jak również to, że więcej podmiotów jest zorientowanych na „czerpanie” z sieci niż na kontrybucję. Tak działająca sieć będzie jednak obciążona brakiem poczucia wspólnoty, która jest w niej niezbędna.

Współpraca koncepcyjna to pewien rodzaj bardziej sformalizowanej sieci luźnej. W tym przypadku kooperacja jest znacznie bardziej zacieśniona i usankcjonowana umowami oraz zdeterminowana założeniami funkcjonalnymi sieci.

Sieci hierarchiczne charakteryzują się tym, że jedna z firm przejmuje pozycję dominującą i narzuca warunki współpracy innym uczestnikom sieci. Innymi słowy, jest to sformalizowana forma kooperacji między centralnym przedsiębiorstwem i innymi uczestnikami¹³⁾.

Powyższa analiza jednoznacznie wskazuje na konieczność istnienia mechanizmu koordynacji odpowie-



Rys. 2. Przykład organizacji sieciowych utworzonych/opartych na danej sieci firm

Źródło: opracowanie własne.

działnego za spojenie poszczególnych firm i ich cząstkowych działań w końcowy efekt. Mechanizmem takim może być wyspecjalizowana komórka pojedynczej firmy, cała firma oraz grupa firm pełniąca rolę brokera.

Pojedyncza firma powołana do pełnienia roli brokera koordynuje działalność podmiotów wykonujących określone funkcje: wytwarzania, badania i rozwoju, projektowania wyrobów, marketingu i dystrybucji oraz logistyki. Funkcje te niejako domykają całościowy proces produkcji i dostarczania określonego wyrobu, grupy wyrobów lub usług. Od bardzo dawna taka organizacja sieci jest stosowana w branży wydawniczej, gdzie niezależne firmy realizują poszczególne funkcje: redagowania tekstu, fotokładu, druku i dystrybucji. Rolę brokera pełni tu wydawnictwo¹⁴.

Innym stosowanym w praktyce rozwiązaniem jest pełnienie roli brokera przez większą liczbę uczestników sieci¹⁵. Przykładem mogą służyć sieci w branży turystycznej, gdzie przewozy lądowe, morskie itd., noclegi, wyżywienie czy obsługa prowadzone przez wyspecjalizowanych przewodników stanowią obszary specjalizacji współpracujących firm. Każda z nich posiada swoją grupę klientów, jednak nie oferuje wyłącznie usług ze swojego obszaru specjalizacji, ale kontraktuje usługi komplementarne u partnerów sieci. Każda z takich firm pełni więc w sieci rolę brokera¹⁶.

Rolę koordynatora w sieci firm pełnią najczęściej podmioty o silnej i ugruntowanej pozycji rynkowej. Najczęściej liderzy danej branży generujący olbrzymie przychody są otoczeni grupą niezwykle sprawnie działających, wyspecjalizowanych firm, realizujących konkretny fragment łańcucha wartości. Przykładem może być produkcja filmowa dużych studiów nagrań, np. Buena Vista czy Warner Bros., na potrzeby których działa cała rzesza mniejszych firm, wyspecjalizowanych we fragmencie produkcji. W efekcie nad określonym projektem (np. filmem) angażowane są najbardziej kompetentne, bądź najbardziej agresywnie działające firmy, które wraz z danym studiem nagrań tworzą organizację sieciową¹⁷.

Istota i cechy organizacji sieciowej

Wzrost zainteresowania teorią organizacji sieciowych i możliwościami jej adaptacji w działalności gospodarczej jest związany z poszukiwaniem i wykorzystaniem przez firmy nowych sposobów podnoszenia poziomu efektywności i konkurencyjności funkcjonowania.

Popularność organizacji sieciowych wynika z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, istnieje konieczność wzrostu elastyczności funkcjonowania, poprzez koncentrację na kluczowych umiejętnościach oraz kooperację z innymi podmiotami w różnych obszarach funkcjonowania. Po drugie, potrzeba wzrostu wielkości sprzedaży prowadzi do fuzji firm, które operują w tym samym obszarze działalności gospodarczej. Obydwie przesłanki decydują o konieczności intensywnej kooperacji interorganizacyjnej i pokonywaniu granic o charakterze przestrzennym i politycznym¹⁸.

W celu poprawnego zdefiniowania istoty pojęcia organizacji sieciowej należy posłużyć się syntaktyczną analizą tego terminu¹⁹. I tak pojęcie organizacji sieciowej to kompilacja dwóch

wzajemnie zależnych terminów: „organizacja” i „sieć”.

Według klasycznej definicji przedstawionej przez J. Zieleniewskiego organizacją można nazwać tylko takie całości, których części współprzyczyniają się do ich powodzenia, a im bardziej się do tego przyczyniają, w tym wyższym stopniu uznamy je za zorganizowane²⁰.

Klasyczne rozumienie terminu organizacji pociąga za sobą wiele konsekwencji. Widać na przykład od razu, że aby warunki definicji mogły być spełnione, całość musi być systemem (tj. całością złożoną ze zbioru elementów i rozpatrywaną ze względu na zachodzące między nimi relacje wyrażające pewien stopień uporządkowania)²¹. Organizację można traktować zatem jako szczególny rodzaj systemu²², posiadającą określone cechy, do których można zaliczyć m.in.²³: niepustość zbioru, uporządkowanie i spójność elementów, zdolność do spełniania wybranej funkcji lub osiągnięcia wspólnego celu, pozostawanie organizacji w pewnej współzależności w stosunku do otoczenia, budowa hierarchiczna itp.

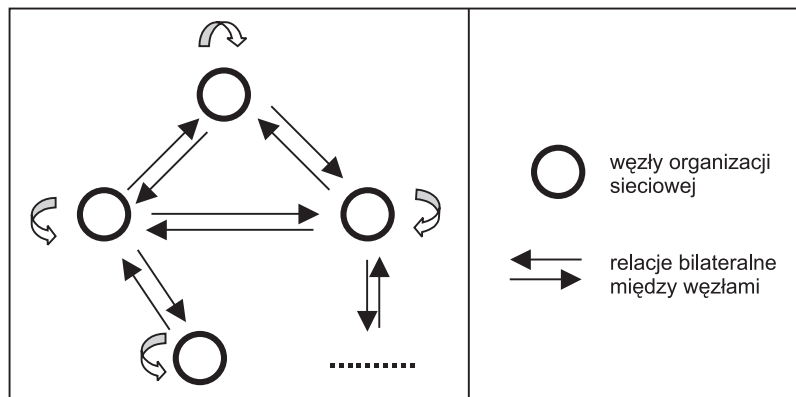
Powyższe atrybuty w sposób zasadniczy odróżniają pojęcie organizacji rozumianej jako system od istoty sieci. Nie oznacza to jednak, że niektóre z powyższych właściwości nie są charakterystyczne również dla sieci. Należy jednak przyjąć, że całość lub tę część sieci, która ma wymienione atrybuty, można określić dopiero mianem organizacji²⁴. Ważne jest, aby części, które obejmuje organizacja, były w określonym stopniu zróżnicowane funkcjonalnie. Im bardziej poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, tym bardziej zazwyczaj powodzenie całości jest warunkiem powodzenia części. Oznacza to, że nie wszystkie części organizacji w każdej fazie swej przynależności muszą się współprzyczyniać do powodzenia całej organizacji²⁵. W związku z tym organizację sieciową tworzyć mogą firmy, które wykonują poszczególne funkcje tylko w określonych fazach cyklu życia lub obszarach organizacji. Z teoretycznego punktu widzenia firmy te współtworzą organizację przez cały czas jej trwania.

Sieciowy charakter organizacji odnosi się natomiast do charakteru relacji występujących między jej węzłami. Egzemplifikacją sieciowego charakteru relacji jest częste przyrównywanie organizacji sieciowej do pajęczyny, którą tworzą rozproszone węzły wraz z wielorakimi powiązaniem między nimi. Takie organizacje wykazują wzmoczoną tendencję do spłaszczania swych struktur organizacyjnych i minimalizowania liczby formalnych relacji (rysunek 3).

W. Orville zauważa, że większość publicystów podziela pogląd, według którego sieć firm to coś więcej niż prosta suma bilateralnych relacji między poszczególnymi węzłami sieci. Dzieje się tak w związku z tym, że na relacje te oddziałuje pewien osadzony całościowy kontekst działań, który obejmuje konkretne powiązania bilateralne²⁶.

Wzrasta zatem przekonanie, że relacje sieciowe posiadają właściwości efektywnościowe większe niż prosta suma części, a o ich wyniku nie może decydować oddzielna analiza poszczególnych relacji bilateralnych²⁷.

Zdaniem S.R. Achrola **samo wystąpienie relacji wielorakich, charakterystycznych dla orga-**



Rys. 3. Struktura sieciowa w organizacji

Źródło: K. ISHIDA, T. OHTA, *On a Mathematical Comparison between Hierarchy and Network with a Classification of Coordination Structures*, „Computational and Mathematical Organization Theory”, grudzień 2001; 7,4; ABI/INFORM Global.

nizacji sieciowej nie determinuje jej powstania.

Jak zauważa autor, ważną jest raczej jakość tych relacji i podział wartości między węzłami, które różnicują i definiują granice organizacji sieciowej [w sieci firm – przyp. aut.]²⁸⁾. **Podstawową cechą organizacji sieciowej jest optymalne planowanie, organizowanie, realizowanie oraz kontrolowanie wielorakich powiązań występujących między węzłami sieci.** To kryterium wydaje się być decydujące w identyfikacji granicy między organizacją sieciową i samą siecią, na podstawie której organizacja ta się konstituuje. Rysunek 4 przedstawia przykładowo wyodrębnioną organizację sieciową z sieci firm.

Przedsiębiorstwa zrzeszone w obrębie organizacji sieciowej pozyskują znacznie więcej informacji działając jako wspólnota, a dzięki występującym między nimi powiązaniom w sposób efektywny wykorzystują ekonomię skali i zakresu²⁹⁾. Efekt skali i wzrost siły uzyskują one poprzez wykorzystanie wspólnych środków (pochodzących z jednej, bądź kilku różnych organizacji), ograniczanie kosztów, większą szybkość działania, zwiększoną niezawodność i elastyczność, możliwość samodzielnego podejmowania decyzji w bezpo-

średnich kontaktach z klientem, na silenie innowacji, łatwiejsze dostosowywanie się do warunków lokalnych, zmniejszenie kosztów transportu, rozkładanie ryzyka i zadań, równoczesne wprowadzanie na rynek produktów lub dokonywanie zmian w jego polityce, poprawę wizerunku, lepszą komunikację itp.³⁰⁾ Organizacje sieciowe kładą szczególny nacisk na niezależność ich uczestników; w związku z tym przykładają dużą wagę do rozwoju i utrzymywania intensywnej wymiany informacji³¹⁾.

Organizacja taka występuje jako integrator kluczowych kompetencji partnerów biznesu, a jej podstawowymi atrybutami są:

- ciągła orientacja na klienta i jego potrzeby oraz strategiczne dążenie do polepszania organizacji tak, by w przy-

szłości oferować jeszcze wyższy poziom ich obsługi,

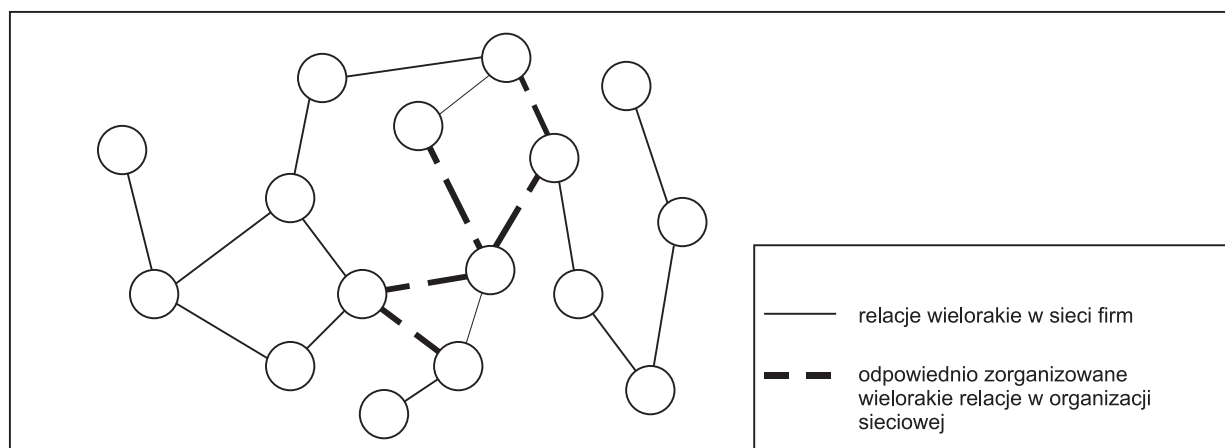
- struktura oraz infrastruktura sieci tak zmienione, by mogła ona stanowić podstawowy instrument realizacji strategicznego celu, jakim jest dostarczanie wartości klientom,

- ewentualne zmiany w konstrukcji organizacji sieciowej są dokonywane za pomocą kooperacji wszystkich ogniw, które obejmuje sieć³²⁾.

Konsekwencją dynamicznego sposobu postrzegania organizacji sieciowych jest adaptacja określonego mechanizmu funkcjonowania. W zależności od tego, jaka liczba węzłów w sieci i na jakich zasadach utworzy organizację sieciową, można wyróżnić wiele jej typów³³⁾.

Podsumowanie

Istota, typologia oraz mechanizm funkcjonowania organizacji sieciowej nie są na gruncie teoretycznym dokładnie zbadane i opisane. Trudności w analizie problematyki dotyczącej organizacji sieciowej są spowodowane głównie brakiem uporządkowanego aparatu pojęciowego oraz niedobo-



Rys. 4. Obraz organizacji sieciowej

Źródło: opracowanie własne.

rem teoretycznych podstaw dotyczących stosowania podejścia sieciowego w organizacji.

Celem niniejszego artykułu była próba wskazania podstawowych różnic znaczeniowych pojęcia sieci firm i organizacji sieciowych.

Identyfikacja głównych różnic między pojęciem sieci firm i organizacją sieciową wydaje się być fundamentem dla dalszej analizy istoty i mechanizmu funkcjonowania organizacji sieciowej. Jednocześnie należy pamiętać, że przedstawiona w artykule koncepcja rozdziału obu terminów, choć logicznie uzasadniona, to jednak jest trudna do kompleksowego ujęcia. W związku z tym wymaga ona sama w sobie dalszych analiz polegających z jednej strony na pogłębionej analizie wzorców funkcjonowania organizacji na współczesnym rynku, a z drugiej strony na dopracowaniu podstaw teoretyczno-metodologicznych tak, aby zachować daleko idącą zgodność koncepcji organizacji sieciowej z klasyczną teorią nauk o organizacji i zarządzaniu.

dr Artur Świerczek

Katedra Nauk Ekonomicznych
i Psychologii Stosowanej

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy
w Katowicach

PRZYPISY

- 1) G. BOVASSO, *A Structural Analysis of the Formation of a Network Organization*, „Group & Organization Studies” (1986–1998), marzec 1992.
- 2) T.H. CORMEN, CH.E. LEISERTON, R.L. RIVEST, *Wprowadzenie do algorytmów i struktur danych*, WNT, Warszawa 2000.
- 3) B. UZZI, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, s. 35–67.
- 4) Zob. H. HAKANSSON, V. HAVILA, A.-C. PEDERSEN, *Learning in Networks*, „Industrial Marketing Management” 1999, vol. 28, nr 5, s. 443–452.
- 5) K. ANTIA, G.L. FRAZIER, *The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships*, „Journal of Marketing” 2001, vol. 65, październik, s. 67–81.
- 6) Zob. J. NOUWENS, H. BOUWMAN, *Living Apart Together in Electronic Commerce: The Use Of Information and Communication Technology To Create Network Organizations*, „JCM”, vol. 1, nr 3.
- 7) *Ibid.*
- 8) *Coopetition – cooperation and competition*, czyli kooperacja i konkurencja.
- 9) J. NOUWENS, H. BOUWMAN, *Living Apart Together in Electronic Commerce...*, *op.cit.*
- 10) Zob. K. ISHIDA, T. OHTA, *On a Mathematical Comparison Between Hierarchy and Network with a Classification of Coordination Structures*, „Computational and Mathematical Organization Theory” 2001, vol. 7, nr 4.
- 11) W literaturze popularnością cieszy się sposób podziału relacji sieciowych dokonany przez W. Powella, który dla ich opisu stworzył pewne *continuum*, na krańcach którego umieścił relacje rynkowe oraz hierarchię. W środku pomiędzy wymienionymi biegunami *continuum* znalazły się powiązania pośrednie – hybrydowe. Szerzej na ten temat m.in.: W.W. POWELL, *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organization Behavior” 1990, nr 12, s. 295–336.
- 12) J. VAINIO, *Sieciowanie centrów logistycznych w rejonie Morza Bałtyckiego*, Polski Kongres Logistyczny, Logistics 2004, Poznań, 19–21.05.2004, materiały konferencyjne.
- 13) *Ibid.*
- 14) K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- 15) Grupa firm, stanowiąca mechanizm koordynacji w obrębie sieci określana jest mianem *quasi-firmy*. Szerzej na ten temat: H. HUHTINEN, E. TELLA, V.M. VIROLAINEN, *Tackling the Purchasing Strategy: Organizing Communication Activities in a Network*, Conference Proceedings of LRN 2002. 4–6 września 2002. Technology Innovation Centre, Millennium Point, Birmingham.
- 16) K. PERECHUDA (red.), *op.cit.*
- 17) Przykładowe mechanizmy koordynacji zostały opisane [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.
- 18) T. VAN DER SMAGT, *Enhancing Virtual Teams: Social Relations v. Communication Technology*, „Industrial Management and Data Systems” 2000, vol. 100, nr 4, s. 148–156.
- 19) W literaturze istnieje wiele różnych prób interpretacji pojęcia organizacji sieciowej. Zob. m.in.: M. BRZEZIŃSKI, *Organizacja i sterowanie produkcją*, Placet 2002, J. FRANKS, *The Virtual Organization*, „Work Study” 1998, vol. 47, nr 4, s. 130–134, M. HARLAND, R.C. LAMMING, P.D. COUSINS, *Developing the Concept of Supply Strategy*, „International Journal of Operations and Production Management” 1999, vol. 19, nr 7, s. 650–673, S. STOUGH, S. EOM, J. BUCKENMYER, *Virtual Teaming: A Strategy for Moving Your Organization Into New Millennium*, „Industrial Management and Data Systems” 2000, vol. 100, nr 8, M. MATERNOWSKA, *Architektura produkcyjna lat 90.: Przedsiębiorstwo wirtualne*, Międzynarodowa Konferencja Logistics '98: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, materiały konferencyjne. Tom II, Katowice 1998.
- 20) Zob. J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
- 21) Szerzej na ten temat: *ibid.*
- 22) K. PERECHUDA, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, *op.cit.*
- 23) Szerzej na ten temat m.in.: E. URBANOWSKA-SOJKIN, P. BANASZYK, H. WITCZAK, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2000.
- 24) *Per analogiam* należy stwierdzić, że w całości bądź w poszczególnych częściach sieci może się konstytuować system.
- 25) Zob.: J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, *op.cit.*
- 26) W.C. ORVILLE, *The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions*, „Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, nr 1, s. 73–75.
- 27) R.S. ACHROL, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science” 1997, vol. 25, nr 1, s. 56–72.
- 28) *Ibid.*
- 29) A. GRIFFITHS, J.A. PETRIC, *Corporate Architectures for Sustainability*, „International Journal of Operations and Production Management” 2001, vol. 21, nr 12, s. 1573–1585, [za:] J. QUINN, *Intelligent Enterprise*, Free Press New York 1992.
- 30) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- 31) J. NOUWENS, H. BOUWMAN, *Living Apart Together in Electronic Commerce...*, *op.cit.*
- 32) C.M. HARLAND, R.C. LAMMING, P.D. COUSINS, *Developing the Concept of Supply Strategy*, „International Journal of Operations and Production Management” 1999, vol. 19, vol. 7, s. 650–673,
- 33) Opierając się na kryterium dynamiki można mówić na przykład o statycznym, dynamicznym i chaotycznym sposobie funkcjonowania organizacji sieciowej. Szerzej na ten temat m.in.: W. WALKER, *Measuring Performance in Chaotic Networks*, „ASCET”, vol. 5, nr 7/26/2003.

Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach

Ewa Bojar, Jakub Bis

Wstęp

W dobie globalizacji mamy często do czynienia z procesem delokalizacji¹⁾. Wielkie koncerny, potężne korporacje międzynarodowe szukają szans na zwiększenie konkurencyjności często w odległych zakątkach świata. Z jednej strony wykorzystują szanse, jakie daje globalizacja, ale z drugiej – opierają się na przewagach lokalizacyjnych, potencjale kapitału ludzkiego i społecznego w danym regionie. Z powyższym procesem związane są bezpośrednio inwestycje zagraniczne (BIZ), których przepływy, wartości i rodzaje w znacznym stopniu determinują globalizację. BIZ systematycznie zwiększają swoje udziały w międzynarodowej migracji kapitału²⁾. Taka sytuacja wymusza na przedsiębiorstwach i ich pracownikach coraz większą specjalizację. Co więcej, regiony również ulegają specjalizacji – odnotowuje się w nich często nasiloną koncentrację przedsiębiorstw z danego sektora. Jeżeli takiej koncentracji towarzyszy wśród przedsiębiorców konkurencja, zaufanie i kooperacja, a dany sektor wspierają jednostki naukowo-badawcze oraz administracja, to najprawdopodobniej mamy wtedy do czynienia z klastrem gospodarczym (w artykule będzie używane również w tym znaczeniu samo słowo „klastery”). Klastry dzięki swej konstrukcji są innowacyjne, zwiększają atrakcyjność inwestycyjną terenu, na którym się znajdują. Coraz częściej stają się

one celem poszukiwań zarówno przez BIZ, jak i celem do identyfikacji, przez same regiony.

Klastry gospodarcze w ośmiu nowych państwach członkowskich UE z Europy Środkowo-Wschodniej ze szczególnym uwzględnieniem Polski

W literaturze przedmiotu znajduje się bardzo wiele definicji klastrów, z najpopularniejszą definicją M. Portera. Autorzy, aby nie powtarzać po raz kolejny doskonale znanych pojęć, zdecydowali się podać najważniejsze kryteria identyfikacji klastrów, które są wspólne dla większości definicji i pozwalają ocenić, czy dane skupisko jest klastrem gospodarczym.

- Klastery gospodarcze to geograficzne skupisko głównie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).
- Przedsiębiorstwa skupione w klastrze gospodarczym konkurują i równocześnie współpracują ze sobą.
- Klastry gospodarcze są otwartymi grupami – w każdej chwili każdy uczestnik może do nich wejść lub z nich wyjść.
- Klastry na ogół (choć nie jest to reguła) posiadają przywódcę, autentycznego lokalnego lidera, zaakceptowanego przez uczestników klastra gospodarczego.
- Przedsiębiorstwa skupione w klastrze gospodarczym współpracują z szeroko rozumianymi: nauką,

Tab. 1. Klastry w 8 krajach UE

Kraj	Liczba zidentyfikowanych klastrów	Wybrane przykłady klastrów
Czechy	14 inicjatyw klastrowych	samochodowy – części samochodowych, metalurgiczny
Estonia	4 klastry	przetwórstwa drzewnego, biotechnologii, informatyczny, obróbki metalowej
Litwa	nie odnotowano klastrów, kilka inicjatyw klastrowych	tekstylny, wysokich technologii
Łotwa	4 klastry	mechaniczny, systemów informacyjnych – edukacyjny, leśny, wysokich technologii
Polska	44 klastry i inicjatywy klastrowe	wysokich technologii – biomedyczny, lotniczy, rolnicze, turystyczne (dokładne zestawienie w tabeli 2)
Słowacja	kilka klastrów	samochodowy – części samochodowych, tekstylny, obróbki drewna, elektroniki
Słowenia	25 klastrów	samochodowy, plastikowy, sprzętu klimatyzacyjnego, grzewczy i chłodniczy, transportowy i logistyczny
Węgry	22 klastry	samochodowy, tekstylny, meblarski, elektroniki, spożywczy

Źródło: opracowanie własne.

sektorem publicznym, jak i jednostkami otoczenia biznesowego – jednostkami wspierającymi.

Tabela 1 przedstawia wyniki zebrane z wielu źródeł podczas procesu identyfikowania klastrów w 8 nowych krajach członkowskich. Jak się okazało, w Unii Europejskiej występują trudności w otrzymaniu dokładnych danych dotyczących liczby klastrów w poszczególnych krajach. Już ten fakt pokazuje, że państwa Europy Środkowo-Wschodniej dopiero zaczynają realizować politykę opartą na klastrach. Większość klastrów gospodarczych to nowe inicjatywy, które powstały najwcześniej od 2002/2003 roku.

Wyjątek stanowi Słowenia, która klastrami zainteresowała się pod koniec lat 90. XX wieku, kiedy borykała się ze znacznym opóźnieniem w poziomie produktywności własnego przemysłu w porównaniu ze średnią UE. W przeciwieństwie do pozostałych krajów, Słowenia zdecydowała się wcielić koncepcję klastrów w sposób systematyczny i kompleksowy, co miało służyć długoterminowym celom gospodarczym. Pojście to umiejscowiło klastry w centrum proaktywnej polityki gospodarczej, mającej na celu wspieranie MSP oraz poprawę poziomu produktywności i potencjału innowacyjnego gospodarki Słowenii, przeznaczając na ten proces znaczne środki, zarówno w formie środków pieniężnych, jak i poświęconej uwagi³. Dzięki takim działaniom wiedza na temat korzyści, jakie dają klastry, została przekazana do przedsiębiorstw i jednostek otoczenia biznesowego. Jednak o prawidłowym funkcjonowaniu klastrów w tym kraju mówić nie można, głównie za przyczyną braku zaufania wśród przedsiębiorców. Z przeprowadzonych przez OECD badań wśród 8 krajów UE okazuje się, że nieufność, będąca spadkiem po socjalizmie, to problem jakiemu należy poświęcić najwięcej uwagi.

Większość z przedstawionych poniżej klastrów rozwija się, zwiększając liczbę pracowników i przedsiębiorstw, ale także ciągle budowane są nowe klastry. Przedsiębiorstwa, które dominują w klastrach zlokalizowanych na terenie 8 krajów UE, to głównie MŚP.

Polska, biorąc pod uwagę klastry gospodarcze, zajmuje dobrą pozycję na tle państw UE-8N. Pod względem liczby inicjatyw klastrowych jesteśmy liderami. Z pewnością do takiego stanu rzeczy przyczyniła się coraz większa popularność wśród naukowców, pracowników przedsiębiorstw, jak i polityków pojęć „klastry”, „sieci”, „systemy innowacji”. Nie bez znaczenia jest również nasze członkostwo w Unii Europejskiej, dzięki któremu nasz kraj ma środki na finansowanie tego typu innowacyjnych rozwiązań⁴. Fakt, że każde województwo posiada Regionalną Strategię Innowacji znacząco przekłada się na liczbę inicjatyw klastrowych w Polsce⁵.

Na podstawie wiarygodnych źródeł autorzy dokonali zestawienia inicjatyw klastrowych (ponieważ o klastrach w wielu przypadkach mówić jeszcze nie można), z podziałem na województwa, na terenie prawie całego kraju. Jedynie województwo opolskie nie może pochwalić się sukcesami. Jednakże i w tym regionie na pewno są branże, które ręką nadzieje na powstanie klastrów; są to: spożywcza, energetyczna, chemiczna, mineralna, maszynowa, metalowa i meblarska⁶.

W zestawieniu możemy znaleźć klastry zaawansowanych technologii (Dolina Lotnicza, Klaster Automatyki Przemysłowej, Life Science Kraków – klaster biotechnologiczny), jak i klastry z branż tradycyjnych (Owoce Miękkie, Brokuły-Kalafior, Dolina Ekologicznej Żywności), mikroklastry (klaster turystyczny Chełm), megaklastry (klaster przemysłowy – Stowarzyszenie Producentów Komponentów Odlewniczych KOM-CAST).

Ciekawym zagadnieniem jest kwestia klastrów zajmujących się tą samą działalnością, lecz w różnych regionach: Dolina Ekologicznej Żywności (województwo lubelskie) i Dolina Ekoprodukcji (województwo mazowieckie), czy Grupa Meblarska (województwo warmińsko-mazurskie) i Klaster Meblarski (województwo wielkopolskie). Przy pierwszym zestawieniu bliskość geograficzna może spowodować w niedalekiej przyszłości swoistą fuzję tych dwóch klastrów. Czy też zniknięcie z rynku mniej aktywnej, mniej efektywnej Doliny.

Klastry gospodarcze – narzędzie zdolne przyciągnąć i zintegrować BIZ

około 70% dotychczasowych BIZ to strumienie związane z procesem prywatyzacji. Prywatyzacji, trzeba to podkreślić, niejednokrotnie przeprowadzonej w niekorzystny dla naszej gospodarki sposób. W latach 1990–2005 sprywatyzowano pośrednio 349 jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. W 115 spółkach prywatyzacji dokonano z udziałem inwestorów zagranicznych. W końcu 2005 r. działalność gospodarczą prowadziło 95 powstałych tą drogą podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego. Wśród nich 70,3% stanowiły podmioty prowadzące działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego, w tym głównie produkujące artykuły spożywcze i napoje (12,3% ogółu spółek sprywatyzowanych).

Sektorem przetwórczym, który odczuwa wyjątkowo negatywne skutki prywatyzacji oraz napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest sektor przetwórstwa owocowo-warzywnego. Zakłady przetwórcze są w około 80–90% w rękach kapitału zagranicznego i realizują zasadę maksymalizacji zysków – kupując jak najtaniej surowiec. Przedsiębiorstwa ustalają ceny skupu poniżej kosztów produkcji, albo wręcz nie chcą kupować owoców i warzyw od polskiego producenta, gdyż wolą importować tańszy towar z zagranicy, nawet jeśli jest on niższej jakości. Traktowani w ten sposób przez obcy kapitał plantatorzy mają do wyboru – albo sprzedaż owoców po cenie dyktowanej przez przetwórnice, albo zaniechanie produkcji. Sami plantatorzy nie zrzeszają się w grupy producenckie, lecz najwyczejniej dają się wykorzystywać pośrednikom, którzy negocjują ceny z przetwórcami i skupują dla nich surowiec od rolników, znacznie na tym zarabiając.

Jak wobec tego uleczyć sytuację w sektorze przetwórstwa owocowo-warzywnego. Otóż szansą na poprawę sytuacji w tej branży wydaje się być próba wykreowania klastra, co zostało już zainicjowane w ramach *Programu szkoleń promujących clustering*. Należy przeprowadzić tutaj z całą mocą działania zmierzające do zintegrowania inwestycji zagranicznych

Tab. 2. Inicjatywy klastrowe oraz klastry gospodarcze w Polsce

Lp.	Klaster	Województwo	Źródło informacji
1	Ceramika Bolesławiecka	woj. dolnośląskie	http://klastry-efs.pl
2	Granit Strzegomski	woj. dolnośląskie	http://klastry-efs.pl
3	Brokuły-Kalafior	woj. lubelskie	http://klastry-efs.pl
4	Chmielaki Nadwiślańskie	woj. lubelskie	http://klastry-efs.pl
5	Dolina Ekologicznej Żywności	woj. lubelskie	www.dolinaeko.lublin.pl/
6	Epoka Gryczoka!	woj. lubelskie	http://klastry-efs.pl
7	Klaster Branży Lotniczej w Świdniku (w fazie koncepcji)	woj. lubelskie	Informacja – Regionalny Park Przemysłowy w Świdniku
8	Klaster turystyczny Chełm	woj. lubelskie	http://klastry-efs.pl
9	Owoce miękkie	woj. lubelskie	http://klastry-efs.pl
10	Dolina Lotnicza	woj. lubelskie, podkarpackie, śląskie	http://dolinalotnicza.pl
11	Zdrowie poprzez ruch	woj. lubuskie	Regionalna Strategia Innowacji woj. Lubuskiego
12	Klaster Łódzki	woj. łódzkie	http://www.klasterlodzki.pl
13	Life Science Krakow – klaster biotechnologiczny	woj. małopolskie	http://www.citru.uj.edu.pl
14	Plastikowa Dolina	woj. małopolskie	http://www.tkp.com.pl
15	Dolina Ekoprodukcji	woj. mazowieckie	http://klastry-efs.pl
16	Klaster Poligraficzny w Warszawie	woj. mazowieckie	S. Szultka, <i>Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski</i> , IBnGR, Gdańsk 2004
17	Klaster przetwórstwa spożywczego	woj. podkarpackie	http://www.ig.wsisz.edu.pl/grona/
18	Klaster Przemysłowy – Stowarzyszenie Producentów Komponentów Odlewniczych KOM-CAST	woj. podkarpackie, woj. lubelskie, woj. świętokrzyskie	www.pi.gov.pl
19	Podkarpacki Klaster Informatyczny	woj. podkarpackie	http://pki.klastry.org/
20	Grupa Drzewna	woj. podlaskie	http://klastry-efs.pl
21	Grupa Mleczarska	woj. podlaskie	http://klastry-efs.pl
22	Grupa Maszynowo-Mechaniczna	woj. podlaskie i warmińsko-mazurskie	http://klastry-efs.pl
23	Grupa Turystyczna Łeba	woj. pomorskie	http://klastry-efs.pl
24	Grupa Bursztynowa	woj. pomorskie, zachodniopomorskie	http://klastry-efs.pl
25	Beskidzki Klaster Turystyczny	woj. śląskie	Informacje z Politechniki Śląskiej
26	Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych	woj. śląskie	www.silesia-region.pl
27	Klaster Techniki i Aparatury Medycznej	woj. śląskie	Informacje z Politechniki Śląskiej
28	Klaster Transportu Szynowego	woj. śląskie	www.silesia-region.pl
29	Grono Budowlane	woj. świętokrzyskie	„Organizacja i Kierowanie”, nr 3(109), 2002
30	Pomidor z Ziemi Sandomierskiej	woj. świętokrzyskie	http://klastry-efs.pl
31	Grono Ceramiczne	woj. świętokrzyskie, mazowieckie i łódzkie	http://klastry-efs.pl
32	Klaster Producentów Jachtów	woj. warmińsko-mazurskie	http://klastry-efs.pl
33	Grupa Meblarska	woj. warmińsko-mazurskie	http://klastry-efs.pl
34	Klaster Bryczki z Biskupizny	woj. wielkopolskie	http://klastry-efs.pl
35	Klaster Meblarski	woj. wielkopolskie	http://klastry-efs.pl
36	Klaster Motoryzacyjny	woj. wielkopolskie	http://www.warp.org.pl
37	Klaster Przetwórstwa Spożywczego (w fazie koncepcji)	woj. wielkopolskie	http://www.warp.org.pl
38	Kotły Pleszewskie	woj. wielkopolskie	http://klastry-efs.pl
39	Rogal Marciński	woj. wielkopolskie	http://klastry-efs.pl
40	Grupa Przetwórstwa Rybnego	woj. zachodniopomorskie	http://klastry-efs.pl
41	Klaster Automatyki Przemysłowej w Gdańsku	woj. zachodniopomorskie	S. Szultka, <i>Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski</i> , IBnGR, Gdańsk 2004
42	Klaster Turystyczny	woj. zachodniopomorskie	http://www.um-zachodniopomorskie.pl
43	Klaster Morski	woj. zachodniopomorskie	http://www.kigm.pl
44	ICT Pomerania Klaster Informatyczny	woj. zachodniopomorskie	www.ictpomerania.pl

Źródło: opracowanie własne.

z lokalną gospodarką. Do najważniejszych działań zaliczyć należy:

- opracowanie strategii rozwoju klastra oraz planu jej wdrożenia,
- organizowanie spotkań integrujących środowisko klastra: warsztatów, szkoleń, dni informacyjnych i seminariów propagujących ideę klastrów wśród potencjalnych uczestników klastra,
- działania na rzecz współpracy między członkami klastra oraz instytucjami zewnętrznymi: spotkania z przedstawicielami organizacji samorządowych, jednostek B+R, szkół i uczelni,
- działania marketingowe mające na celu promocję produktów klastra,
- pozyskiwanie inwestorów zagranicznych dla działań inwestycyjnych w klastrze,
- udział w międzynarodowych sieciach branżowych,
- zatrudnienie specjalistów z udokumentowanymi kwalifikacjami i doświadczeniem (np. przedstawiciele handlowych) do wzmocnienia działań biznesowych klastra,
- specjalistyczne usługi zaplecza badawczo-rozwojowego dla członków klastra, opracowywanie nowych technologii, badania i testy produktów klastra,
- *benchmarking*,
- okresowe analizy konkurencyjności klastra w porównaniu z branżami pokrewnymi w Polsce i innymi krajami świata.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne posiadają również cechy, które wspomagają proces klasteringu. Inwestorzy zagraniczni z jednej strony postrzegani są jak inicjatorzy tworzenia się klastra, a z drugiej strony – również jak podmioty, które wchodzi do już istniejących klastrów i oddziałują na ich rozwój. Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw jest coraz częściej nakierowana na klastry, a nie na rynki – kraje⁷⁾. Wchodzący inwestorzy zagraniczni dążą do zajęcia pozycji rezydenta klastra, gdyż to rodzi dla nich konkretne korzyści. Lokalne klastry oferują specyficzne zasoby w postaci powiązań między branżami oraz branżami a wyspecjalizowanymi instytucjami, które oddziałują na klimat konkurencji w branży. Chęć pozyskania tych zasobów wiąże się z tym, że odgrywają one coraz większą rolę w procesie zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw. Motywy internacjonalizacji nakierowanej na określone klastry, to zwykle zamiar zdobycia zasobów, takich jak kluczowe technologie i umiejętności⁸⁾. Podmioty zagraniczne wchodząc do klastra zyskują dostęp do wyspecjalizowanej siły roboczej oraz lokalnej wiedzy⁹⁾. Przechwycenie wspomnianych aktywów jest dość trudne, gdyż są one mocno osadzone w firmach i kulturach narodowych. Dlatego też konieczne jest zajęcie pozycji jednego z członków klastra (*insider*) poprzez długookresowe inwestycje albo konsekwentne przejścia lokalnych przedsiębiorstw. Takie zachowania uruchamiają dalszy transfer wiedzy i umiejętności od inwestorów zagranicznych do przedsiębiorstw lokalnych i zwiększają atrakcyjność klastra, co znowu przyciąga nowych inwestorów. W ten sposób umacnia się proces przestrzennej konkurencji przedsiębiorstw określonych branż i proces przenikania wiedzy i transferu technologii¹⁰⁾.

Doskonałym przykładem pozyskiwania i integrowania BIZ jest Dolina Lotnicza. Budowę klastra roz-

poczęto w kwietniu 2003 roku. Współpracę podjęło wtedy 18 podmiotów reprezentujących przemysł i inne organizacje. Obecnie członków Doliny Lotniczej w okolicach Rzeszowa, Świdnika, Mielca, Krosna oraz Bielska-Białej jest ponad 50, a liczba pracujących w nich łącznie osób wynosi 16 tysięcy. Inicjatorem klastra był amerykański koncern United Technologies, który posiada ponad 90% akcji WSK PZL Rzeszów. Inwestor zagraniczny wyłożył na samym początku 300 tysięcy USD na 5 lat, po 60 tysięcy rocznie¹¹⁾. Klaster współpracuje z pięcioma polskimi politechnikami, dzięki czemu udało się zdobyć 26 mln zł z Unii Europejskiej na laboratorium materiałów lotniczych w Rzeszowie. Kooperacja nie ogranicza się tylko do szkół wyższych, klaster przekazał technikom mechanicznym nowoczesny sprzęt i umożliwił organizację praktyk dla uczniów, w zamian za powiększenie klas dla operatorów precyzyjnych tokarek. United Technologies zainwestowało w WSK PZL Rzeszów jak dotąd 130 mln USD, ponadto motywuje pracowników do nauki języka angielskiego oraz ukończenia studiów. Przez pięć lat koncern opłaca czesne, a po obronie dyplomu obdarowuje akcjami United Technologies o wartości 2 tysięcy USD. Dolina Lotnicza to typowy przykład prawidłowego przyciągnięcia i zintegrowania BIZ. Gwałtowny wzrost produkcji w sektorze lotniczym osiągnięto dzięki współpracy z największymi światowymi koncernami lotniczymi.

Wejście zagranicznego inwestora do powstającego klastra może podnieść jego wiarygodność wobec innych przedsiębiorstw, a także wpłynąć na ich decyzję o przyłączeniu się do klastra. Niewątpliwie pozyskanie dobrej inwestycji w postaci BIZ, a co za tym idzie jej wiedzy, technologii, czy doświadczenia, przekłada się na wzrost innowacyjności i konkurencyjności wśród uczestników klastra. Inwestorzy zagraniczni poszukując lokalizacji na ogół inwestują w miejsca, gdzie funkcjonują analogiczne przedsiębiorstwa, dzięki czemu wzrasta koncentracja przedsiębiorstw z danej branży. A to sprzyja procesowi klasteringu – w ten sposób wygrywa i klaster, i region, w którym jest on skoncentrowany.

Podsumowanie

Najważniejsze w aspekcie ekonomicznym są przede wszystkim inwestycje o znaczeniu strategicznym, zapewniające stabilny rozwój naszego kraju w dobie globalizacji. Jeżeli spośród wymienionych w artykule inicjatyw klastrowych uda się zbudować solidne klastry, to osiągniemy nasz cel – trwały wzrost gospodarczy. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych powinna wesprzeć te działania i rozważyć stworzenie strategii pozyskiwania BIZ opartej na klastrach. Uczestnicy klastrów powinni brać udział w kluczowych dla sektora targach i konferencjach, szkoleniach oraz seminariach. Biorąc udział w międzynarodowych sieciach branżowych, będą doskonale wiedzieć, kto jest kim w skali globalnej. A jeżeli klaster rzeczywiście będzie działał efektywnie na międzynarodowym rynku, to bezpośrednie inwestycje zagraniczne w końcu do niego napłyną. Tak, jak to dzieje się w przypadku amerykańskiej Silicon Valley, czy w szwedzkim TelecomCity, czy polskiej Do-

linie Lotniczej. Jak pokazują europejskie doświadczenia, zbudowanie dynamicznego, a co za tym idzie innowacyjnego oraz konkurencyjnego klastra zajmuje minimum 10 lat. Aby tak się stało, należy jedynie wspierać proces klasteringu który ma miejsce w Polsce oraz uzbroić się w cierpliwość.

prof. dr hab. Ewa Bojar,

mgr inż. Jakub Bis

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką
Politechnika Lubelska

PRZYPISY

- ¹⁾ Według Komisji Europejskiej jest to: „[...] proces przeniesienia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska ich funkcjonowania oraz szybszych zmian technologicznych”.
- ²⁾ E. BOJAR, K. PYLAK, *Wybrane ekonomiczne aspekty globalizacji. Ekonomia w dobie globalizacji*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2005, s. 5.
- ³⁾ *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe. Summary in Polish*, OECD 2005, s. 3.
- ⁴⁾ Przykładem jest Program szkoleń promujących clustering realizowany na zlecenie PARP, współfinansowany ze środków UE w ramach EFS, którego budżet wynosi 5,76 mln zł. Projekt zakłada przeszkolenie ponad 1300 osób z co najmniej 590 przedsiębiorstw w wielu komponentach, zorganizowanie konferencji, ale przede wszystkim stworzenie nowych klastrów lub pomoc w rozwoju klastrów już istniejących. Więcej informacji na stronie internetowej www.klastry-efs.pl
- ⁵⁾ E. BOJAR, J. BIS, *Czynniki zagrażające klasteringowi – efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, Nałęczów 2006.
- ⁶⁾ *Strategia rozwoju województwa opolskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole 2005, s. 17.
- ⁷⁾ O. SOLVELL, *The Multi-home-based Multinational: Combining Competitiveness and Local Innovativeness*, [w:] *The Future of the Multinational Company*, (red.) J. BIRKINSHAW, S. GHOSHAL, C. MARKIDES, J. STOPFORD, G. YIP, Wiley, Chichester 2003.
- ⁸⁾ Ch.A. BARLETT, S. GHOSHAL, *Tap Your Subsidiaries for Global Reach*, „Harvard Business Review”, vol. 64, nr 6, s. 87–94; B. KOGUT, *Foreign Direct Investment as a Sequential Process*, [w:] C.P. KINDLEBERGER, D. AUDRETSCH (red.), *The Multinational Corporation in the 1980s.*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1983; R. VERNON, *The Product Cycle in the New International Environment*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics” 1979, nr 41, s. 255–267.
- ⁹⁾ J.H. DUNNING, *Regions, Globalization, and the Knowledge Economy: The Issues Stated*, [w:] J.H. DUNNING (red.), *Regions, Globalization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford 2000; A.M. RUGMAN, A. VERBEKE, *Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 3, s. 237–250.
- ¹⁰⁾ B. JANKOWSKA, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie i klastry jako komplementarne sposoby podnoszenia innowacyjności firm – kilka wniosków dla polskich przedsiębiorstw*, [w:] J. BILSKI, A. KŁYSIK-URYSZEK, *Polska na rynku Wspólnoty Europejskiej. Gospodarka światowa na progu XXI wieku*, tom 1, 2005.
- ¹¹⁾ *Klaster to jest to!* Wywiad z Markiem Dareckim, prezesem Doliny Lotniczej, „Sprawy Nauki” 2006, nr 1, s. 10–11.

Wprowadzenie

Przmiotem artykułu jest syntetyczne przedstawienie procesu konstruowania systemu oceny projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej (inaczej: projektów europejskich). Zaprezentowano w szczególności wyniki dotychczasowych międzynarodowych badań porównawczych prowadzonych przez autora w krajach UE i Polsce w dziedzinie metod oceny (ewaluacji) projektów wspieranych ze wspólnotowych funduszy. Uwagę skoncentrowano na zagadnieniach ściśle praktycznych, przydatnych dla podmiotów przygotowujących wnioski aplikacyjne o dofinansowanie projektów z funduszy strukturalnych i funduszu spójności UE.

Jak wiadomo, zarówno metodologia, jak również nawet terminologia w tej dziedzinie dalekie są od kompletności i spójności. W związku z tym Komisja Europejska, która administruje całym budżetem Wspólnoty, w tym także wymienionymi wyżej funduszami, od wielu lat podejmuje wielostronne działania zmierzające do poprawy i ujednolicenia metodologii oceny projektów europejskich. Promuje także dobre praktyki i pozytywne doświadczenia.

Podstawowe zasady systemu ocen projektów europejskich przedstawiono w niniejszym artykule. Autor rozwija badania dobrych praktyk w omawianej dziedzinie i gromadzi doświadczenia krajów UE oraz polskie. Szczególną uwagę poświęca konstruowaniu oraz implementacji nowych metod i technik użytecznych w systemie oceny projektów europejskich.

Ocena projektów europejskich jako system działania

Stan teorii zarządzania w dziedzinie metod oceny projektów europejskich jest dotychczas w krajach UE stosunkowo mało zaawansowany. Natomiast w Polsce można mówić praktycznie o braku podstaw teoretycznych do kierowania praktyki w omawianej dziedzinie. Stworzenie takich podstaw jest konieczne zarówno dla ściśle praktycznych potrzeb podmiotów administracji publicznej dokonujących selekcji i oceny wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektów z funduszy UE, jak również dla podmiotów opracowujących te wnioski (czyli potencjalnych beneficjentów końcowych). Opracowanie teorii oceny projektów europejskich ściśle dostosowanej do warunków polskich jest niezbędne. Teoria taka jest konieczna w procesie edukacji przyszłych menedżerów specjalizujących się w zarządzaniu projektami z dofinansowaniem UE, w ocenie wniosków aplikacyjnych oraz w zarządzaniu całym procesem absorpcji funduszy europejskich w Polsce. Potrzebne jest także metodyczne wsparcie dla konsultingu dotyczącego przygotowywania, oceny i selekcji wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektów oraz ich realizacji. W związku z tym należy mówić o pilnej potrzebie stworzenia w naszym kraju zintegrowanego systemu metod oceny projektów europejskich. System ten powinien stanowić stały przedmiot badań, edukacji i konsultingu, realizowanych przez szkolnictwo wyższe oraz instytuty naukowo-badawcze.

Sprawny i efektywnie funkcjonujący system oceny projektów europejskich stanowi przedmiot badań nauk o zarządzaniu. Metodologia tych nauk ma podstawowe znaczenie dla kierowania praktyki

Konstruowanie systemu oceny projektów europejskich

Tadeusz A. Grzeszczyk

funkcjonowania systemów działania w gospodarce i administracji publicznej (rządowej i samorządowej).

Teoretyczne podstawy konstruowania i oceny systemów działania stworzyła prakseologia. Obecnie zastosowania tej teorii w różnych dziedzinach działalności praktycznej biznesu i administracji są rozwijane przez różne, wyspecjalizowane dziedziny wiedzy, określane łącznie jako teoria organizacji i zarządzania.

Prowadzone przez autora międzynarodowe badania porównawcze teorii i praktyki metod oceny projektów europejskich umożliwiają stworzenie zarysu systemu ewaluacji tych projektów.

Cele, zasady i metody oceny projektów europejskich

Sformułowany przez autora zarys koncepcji systemu oceny projektów europejskich, zgodnie z teorią systemów, zawiera następujące elementy:

I – cele

II – zasady

III – metody.

Elementy systemu oceny projektów europejskich można przedstawić następująco.

I. Cele tego systemu wynikają z fundamentalnych celów Unii Europejskiej określonych w podstawowych traktatach założycielskich. Są nimi:

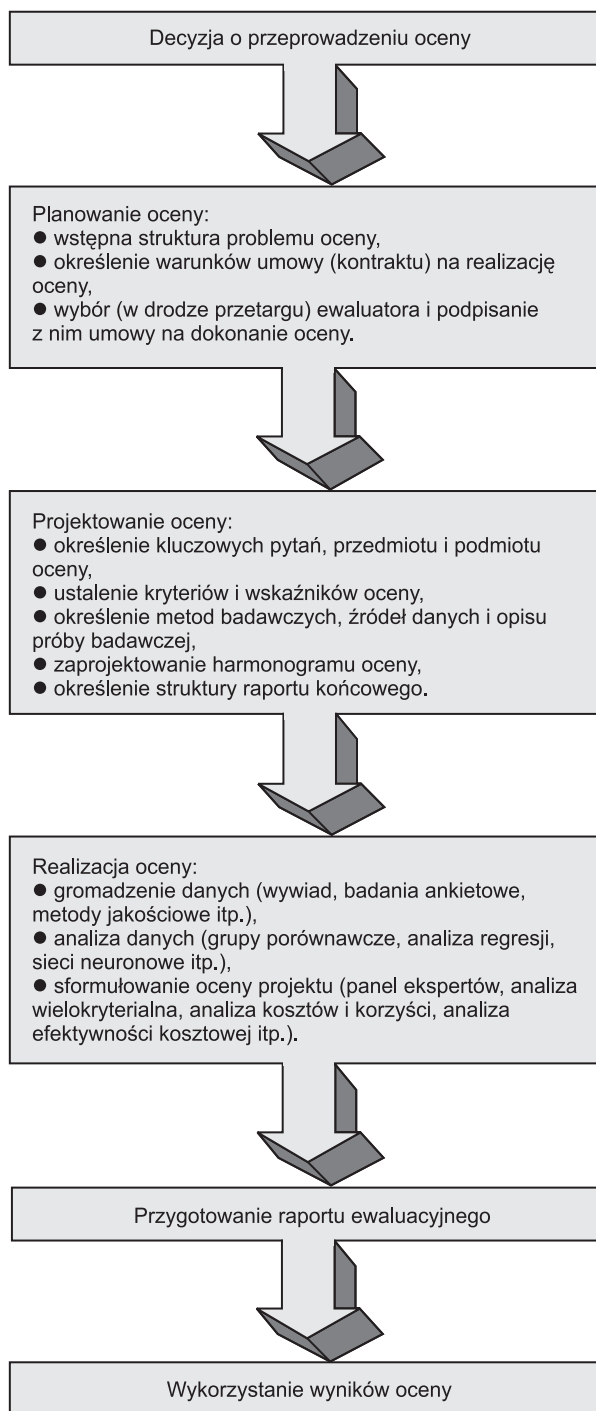
- wzmocnienie i pogłębianie progresywnej integracji europejskiej między krajami członkowskimi i ich regionami,
- solidarność krajów członkowskich w umacnianiu spójności i globalnej konkurencyjności całego terytorium Wspólnoty,
- pomocniczość (subsidiarność) działań i uprawnień organów Wspólnoty względem rządów krajów członkowskich oraz ich samorządów terytorialnych.

II. Wymienione wyżej podstawowe cele systemu oceny projektów europejskich ulegają konkretyzacji w jego podstawowych zasadach:

- powszechności,
- jawności i przejrzystości oceny,
- kontroli społecznej i zaskarżalności ocen,
- oszczędności (efektywności) środków publicznych,
- wymierności,
- kompleksowości,
- trwałości efektów i ich skuteczności.

III. Metody oceny powinny być spójne z celami i zasadami systemu oceny. Ocena projektów europejskich jest procesem składającym się z kilku dających się wyodrębnić etapów. Do każdego z nich można przyporządkować wiele metod [Grzeszczyk 2006b].

Proces oceny projektu europejskiego składa się z trzech etapów (rysunek):



Rys. Proces oceny projektu europejskiego

Źródło: opracowanie własne.

I – ogólniejsze planowanie i bardziej szczegółowe projektowanie oceny.

II – realizacja badania ewaluacyjnego.

III – przygotowanie raportu ewaluacyjnego stanowiącego wynik końcowy tych badań oraz zastosowanie się do rekomendacji zawartych w tym raporcie.

I – Planowanie oceny (*Planning an Evaluation*) obejmuje ogół czynności poczynając od przeprowadzenia wstępnej strukturyzacji problemu oceny (*Structuring an Evaluation*), aż po wybór wykonawcy przy zastosowaniu procedur konkurencyjnych. Projektowanie procesu oceny polega na przeprowadzeniu ostatecznej strukturyzacji problemu oceny łącznie z wnioskami zapisanymi niekiedy we wstępnym raporcie rozpoczynającym realizację badania ewaluacyjnego.

II – Realizacja badania ewaluacyjnego przebiega w następujących trzech fazach:

- gromadzenie danych (*Data Collection, Obtaining Data*) – w tej fazie są zbierane dane, informacje oraz wiedza związane z ocenianym projektem, użyteczne w kolejnym etapie analizy danych oraz przy podsumowaniu badań i przygotowywaniu raportu końcowego;

- analiza danych (*Analysis of Data, Analysing Information*) – bazując na danych zebranych w poprzedniej fazie, dokonuje się ich analizy przy wykorzystaniu dostępnych metod i technik; ma to umożliwić udzielenie odpowiedzi na kluczowe pytania ewaluacyjne oraz realizację kolejnej fazy ewaluacji, tzn. sformułowanie oceny;

- sformułowanie oceny (*Formulation of Judgements, Evaluative Judgements*) – oznacza końcową ocenę jakości projektu oraz sprecyzowanie jego efektów związanych z kluczowymi pytaniami ewaluacyjnymi; sformułowana ocena powinna umożliwiać podanie wniosków użytecznych przy redagowaniu raportu ewaluacyjnego [MEANS Collection, volume 3, 1999].

III – Podsumowanie badań i redagowanie raportu ewaluacyjnego – ten etap kończy proces oceny; jednakże może być realizowany w trakcie całego procesu ewaluacji. Szkielet raportu często powstaje w fazie strukturyzacji i jest zapełniany treścią wraz z postępem prac zespołu ewaluacyjnego. Rozłożenie w czasie procesu powstawania raportu oraz angażowania do pracy nad kolejnymi jego wersjami także wielu interesariuszy (tzn. osób związanych w różny sposób z ocenianym projektem) sprzyja jego czytelności oraz akceptacji końcowej treści w nim zawartej.

Raport ewaluacyjny powinien w szczególności odpowiadać na pytanie, czy zostały spełnione wszystkie oczekiwania określone przez podmiot zlecający dokonanie oceny projektu. Czy określono dokładnie źródła danych i informacji, proces ich zbierania, ich interpretowania i analizowania oraz wnioskowania? Czy przedstawiono zastosowane procedury i metody badawcze? Czy raport w sposób jednoznaczny i precyzyjny zawiera praktyczne rekomendacje, a także propozycje uogólniające doświadczenia realizacji procesu oceny, mające znaczenie nie tylko dla bieżącej praktyki, ale także na przyszłość?

Podsumowanie

Podjęte w końcu maja 2006 r. nowe decyzje Komisji Europejskiej rozszerzają zapotrzebowanie na pomoc ekspertów w dziedzinie przygotowywania i oceny projektów europejskich. Dalsze

wzmocnienie współdziałania Komisji Europejskiej z dużymi europejskimi bankami i instytucjami finansowymi ułatwi dostęp beneficjentów końcowych do niekomercyjnych pożyczek oraz zwiększonych funduszy strukturalnych. Zgodnie z tymi ustaleniami przewiduje się uruchamianie (począwszy od czwartego kwartału 2006 r.) w Warszawie biur pomocy doradczej:

- JASPER (*Joint Assistance to Support Projects in the European Regions*) – zajmujących się konsultingiem dla województw, powiatów, miast i gmin przy opracowywaniu dużych projektów europejskich.

- JEREMIE (*Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises*) – wspierających proces opracowywania wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie stosunkowo małych projektów ze środków UE zgłaszanych przez mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie podmioty gospodarcze oraz osoby samozatrudniające się.

- JESSICA (*Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*) – specjalizujących się w konsultowaniu projektów finansowanych z funduszy UE oraz z EBOR-u (Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju) w dziedzinie rewitalizacji miast, budownictwa socjalnego itp. [Inforegio 2006].

Szybko wzrasta zapotrzebowanie na usługi konsultingowe oraz prace metodyczne w dziedzinie opracowywania, oceniania, selekcji i realizacji projektów europejskich. Przeprowadzone badania oraz doświadczenia edukacyjne i konsultingowe autora potwierdzają pilną potrzebę stworzenia (dostosowanego do polskich warunków) systemu oceny projektów europejskich. Istnieje potrzeba i możliwość poszukiwania nowych metod i procedur postępowania do wzbogacenia dotychczas stosowanych. W istocie jest to proces ciągły. Doświadczenia praktyki administracji publicznej zarządzającej funduszami europejskimi, dokonującej selekcji i oceny zgłaszanych wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektów, oraz doświadczenia potencjalnych beneficjentów opracowujących te wnioski tworzą łącznie bazę empiryczną. Stanowi ona przedmiot badań autora oraz uogólnień przydatnych w procesie formułowania systemu oceny projektów europejskich.

W świetle doświadczeń praktycznych i badań autora zarysowuje się potrzeba i możliwość konstruowania oraz implementacji nowych technik sztucznej inteligencji w systemie oceny projektów europejskich [Grzeszczyk 2006a]. Kontynuowane są badania, edukacja i konsulting w tej dziedzinie.

dr inż. Tadeusz A. Grzeszczyk

Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
Politechnika Warszawska

BIBLIOGRAFIA

[1] GRZESZCZYK T.A. [2006a], *Application of the Rough Set Method for Evaluation of Structural Funds Projects*, [w:] *Proceedings of the Eighth International Conference on Enterprise Information Systems, Artificial Intelligence and Decision Support Systems*, red. Y. MANOLOPOULOS, J. FILIPE, P. CONSTANTOPOULOS, J. CORDEIRO, Paphos, Cyprus, 23–27 maja 2006.

[2] GRZESZCZYK T.A. [2006b], *Metody oceny projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

[3] Inforegio [2006], *Inforegio Panorama*, nr 19, kwiecień 2006, European Union, Regional policy, http://ec.europa.eu/comm/regional_policy/index_en.htm

[4] MEANS Collection, vol. 3 [1999], *Evaluating Socio-economic Programmes, Principal Evaluation Techniques and Tools*, European Commission Structural Funds, Luxembourg.

Współpraca przedsiębiorstw z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi – wyniki badań

Marek Kunasz

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych aspektów prezentujących współpracę przedsiębiorstw zamawiających szkolenie z dostawcami usług – zewnętrznymi firmami szkoleniowymi. W dążeniu do realizacji celu analizie poddano: potencjał własnej szkoleniowej infrastruktury technicznej i osobowej, strukturę wydatków szkoleniowych, adekwatność ceny szkoleń zewnętrznych do ich jakości, czynniki determinujące wybór określonej firmy szkoleniowej oraz obszary współpracy przedsiębiorstw z firmami szkoleniowymi. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Źródłem danych empirycznych są badania systemów szkoleniowych przeprowadzone na grupie 49 przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

System szkolenia i doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwie a współpraca z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi

Problematyka podnoszenia kompetencji pracowniczych jest obecnie opisywana przez wiele utożsamianych i zamiennie stosowanych pojęć: „kształcenie”, „doksztalcanie”, „szkolenie”, „doskonalenie” i „rozwój”. Biorąc jednakże pod uwagę różnorodność ujęć, można przyjąć, że rozwój zawodowy odbywa się poprzez szkolenie i doskonalenie. Szkolenie to dostarczanie pracownikom umiejętności przydatnych w obecnie wykonywanej pracy, pomocnych w adaptacji do nowych treści pracy, doskonalenie zaś zmierza do rozwinięcia umiejętności przydatnych w przyszłej pracy, potrzebnych np. w przypadku zmian organizacyjnych¹.

System szkolenia i doskonalenia zawodowego jest tworzony w organizacji do realizacji wielu specyficznych celów. Cel generalny można ująć jako² rozwój potencjału ludzkiego (z punktu widzenia przedsiębiorstwa) i przygotowanie pracowników do pełnienia aktualnych oraz przyszłych ról organizacyjnych (z punktu widzenia pracownika). Dodatkowo przedsiębiorstwa realizują poprzez system szkolenia i doskonalenia wiązkę celów szczegółowych określanych mianem ce-

łów bezpośrednich³ i pośrednich⁴, w powiązaniu z realizacją których można wyróżnić następujące **formy** szkolenia⁵: przyuczanie do zawodu, doskonalenie umiejętności, rozwijanie kompetencji, przekwalifikowywanie. Ponadto przedsiębiorstwa mogą wybrać jedną z poniższych form realizacji programów szkoleniowych:

- szkolenie wewnętrzne – prowadzone własnymi środkami technicznymi i osobowymi,
- szkolenie zewnętrzne – prowadzone na zamówienie przedsiębiorstw przez zewnętrzne firmy szkoleniowe: agencje doradztwa personalnego, ośrodki kształcenia czy uczelnie wyższe. Koszty takiego szkolenia nie należą do niskich, jednakże równoważą je korzyści wynikłe z kontaktu ze specjalistami spoza przedsiębiorstwa oraz możliwość korzystania z profesjonalnych materiałów szkoleniowych. Konieczność korzystania z usług firm zewnętrznych może wynikać także z braku własnej bazy technicznej i osobowej.

W drugim z wymienionych przypadków kluczowym czynnikiem powodzenia programu szkoleniowego jest jakość współpracy między zamawiającym szkolenie a zewnętrzną firmą je dostarczającą. Zatem warunkiem efektywności szkolenia zewnętrznego jest odpowiedni wybór firmy szkoleniowej. Powinna go poprzedzić staranna analiza różnorodnych zmiennych, zwłaszcza, że obecnie przedsiębiorstwa dysponują bardzo szeroką ofertą funkcjonujących na bardzo konkurencyjnym rynku podmiotów świadczących usługi szkoleniowe. Współpraca taka powinna odbywać się na każdym z etapów procesu szkoleniowego⁶. Znajomość oczekiwanych efektów szkolenia, w konfrontacji z wynikami identyfikacji potrzeb, pozwala stworzyć adekwatny program szkoleniowy, co z kolei pozwala trenerom prowadzić szkoloną grupę w kierunku precyzyjnie określonych celów. Wyznaczenie celów i efektów szkoleń ma kluczowe znaczenie dla opracowania programu szkoleniowego, doboru form i metod oraz rzetelnej oceny efektywności procesu.

Badania prowadzone przez Data Group⁷ wskazują na trudności związane ze współpracą przedsiębiorstw i dostawców szkoleń na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego oraz rozdźwięk w postrzeganiu przyczyn tego stanu rzeczy. Zamawiający szkolenie i jego dostawca nie potrafią jednoznacznie zdefiniować swoich ról, kładą także nacisk na różne ogniwa

procesu. Zamawiający szkolenia wskazują głównie na lukę między oczekiwaniami a możliwością ich zaspokojenia przez firmy szkoleniowe na etapie oceny efektywności szkoleń. Zdaniem z kolei dostawców zmianie ulec powinno nastawienie zamawiającego do etapu analizy potrzeb szkoleniowych, jest on bowiem traktowany pobieżnie. Przedsiębiorstwa nie potrafią określić celów szkolenia, nie ma zatem jak zmierzyć jego efektów. Tym właśnie dostawcy tłumaczą brak w ofercie procedur oceny efektywności szkolenia.

W dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań empirycznych prowadzonych dla realizacji postawionego celu. Przyjęto następujące kryteria podziału zbiorowości: sektor, makrosektor oraz wielkość przedsiębiorstwa.

Wyniki badań

Na wstępie rozważań niezbędne było zidentyfikowanie, jaką infrastrukturą techniczną i osobową dysponowały badane przedsiębiorstwa. Własny ośrodek szkoleniowy posiadało jedynie 10,4% podmiotów (głównie przemysłowych lub dużych). W znacznie większym odsetku (32,7%) badane przedsiębiorstwa dysponowały własną kadrą trenerską (były to głównie firmy usługowe oraz instytucje finansowe; brak istotnych różnic w grupach podmiotów wyróżnionych ze względu na wielkość). Największy odsetek deklaracji o posiadaniu własnej kadry zanotowano w grupie przedsiębiorstw chemicznych, na przeciwległym krańcu (brak kadr szkoleniowych) można umieścić przemysł elektromaszynowy. W tym kontekście nie powinna zaskakiwać duża skala współpracy z firmami zewnętrznymi, przedsiębiorstwa nie były bowiem w stanie prowadzić działalności szkoleniowej na bazie zasobów własnych. Potwierdzają to wyniki dalszych badań.

Określono procentowy udział wybranych kategorii w strukturze wydatków szkoleniowych. Wyróżniono m.in. zakup szkoleń w firmach zewnętrznych. Wydatki w tej kategorii stanowiły średnio 80,3% wydatków ogółem. 76,3% badanych przedsiębiorstw wydawało na zakup szkoleń w firmach zewnętrznych przynajmniej 75% środków, jedynie 10,5% – mniej niż połowę. Nie odnotowano również w jakimkolwiek z podmiotów sytuacji braku wydatków w tej kategorii. Co dziesiąta złotówka z budżetu szkoleniowego była przeznaczana na zakup materiałów dydaktycznych (filmów, programów komputerowych, podręczników). Wydatki w tym zakresie ponosiło 76,3% przedsiębiorstw, jednak bardzo rzadko przekraczały one 1/4 budżetu szkoleniowego. Z wcześniejszych analiz wynikało, że co trzecie przedsiębiorstwo dysponowało własną kadrą trenerską. W tym kontekście nie dziwi fakt, że 36,8% przedsiębiorstw ponosiło wydatki w tym właśnie zakresie. Średni udział w strukturze wydatków szkoleniowych wynagrodzeń własnych wykładowców kształtował się w badanych przedsiębiorstwach na poziomie 4,4%. Największy udział tego rodzaju wydatków zaobserwowano w strukturze przedsiębiorstw usługowych (11,3%), dysponujących w największym odsetku kadrą trenerską. Znaczna część przedsiębiorstw nie dysponowała własnymi ośrodkami szkoleniowymi, dlatego też najmniejszy udział

w strukturze wydatków stanowiły koszty zakupu wyposażenia dla tych ośrodków (1,8%) i utrzymania sal wykładowych, warsztatów szkolnych, laboratoriów i bibliotek (1,9%). Największy udział tych wydatków zaobserwowano w strukturze przedsiębiorstw przemysłowych (łącznie 5%), dysponujących najczęściej własnymi ośrodkami szkoleniowymi.

Można zatem stwierdzić, że na efektywność działalności szkoleniowej przedsiębiorstw w znaczącym stopniu wpływała jakość współpracy z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi. Dlatego też w dalszej części rozważań za istotne uznano przeprowadzenie oceny stopnia adekwatności ceny szkoleń zewnętrznych do ich jakości, hierarchizacji kryteriów wyboru firmy szkoleniowej, a także identyfikację innych obszarów współpracy z firmą szkoleniową.

Badane przedsiębiorstwa w miarę wysoko oceniały stopień adekwatności⁸⁾ ceny szkoleń zewnętrznych do ich jakości. Wskaźnik średniego poziomu adekwatności dla zbiorowości ukształtował się na poziomie 2,3. 66% badanych podmiotów przychyliło się do tezy, że cena szkoleń jest średnio adekwatna do ich jakości, na dużą adekwatność wskazywało 31,9% respondentów. Jedynie jedno przedsiębiorstwo (budowlane) dokonało wyboru oceny 1. Najwyższą średnią ocenę adekwatności zanotowano w grupie instytucji finansowych (2,4), najniższą zaś – przedsiębiorstw średnich (2,21).

Następnie określono czynniki determinujące w badanych przedsiębiorstwach wybór firmy szkoleniowej⁹⁾. Za najważniejszą determinantę uznano możliwość dostosowania tematyki szkoleń do indywidualnych potrzeb firmy (średni stopień ważności 4,59). 89,8% przedsiębiorstw określiło ów czynnik mianem bardzo ważnego lub ważnego. Na drugim miejscu w hierarchii determinant znalazł się atrakcyjny program szkolenia (średni stopień ważności 4,29; czynnik przez 81,6% respondentów uznawany za bardzo ważny lub ważny). Do tego czynnika największą wagę przywiązywały instytucje finansowe. Dokonując wyboru firmy szkoleniowej przedsiębiorstwa dużą wagę przywiązywały również do ceny szkolenia. Dla 79,6% podmiotów był to czynnik bardzo ważny lub ważny (średni stopień ważności 4,12). W relatywnie węższym zakresie tą właśnie determinantą kierowały się w swoich wyborach instytucje finansowe.

Następne cztery czynniki uzyskały bardzo podobny poziom średniego stopnia ważności (wartości w przedziale 3,63 do 3,76). W tej grupie determinant należy wymienić:

- kompleksowość oferty (czynnik relatywnie najmniej istotny dla przedsiębiorstw małych),
- rekomendacje i referencje (czynnik relatywnie najmniej istotny w hierarchii przedsiębiorstw przemysłowych, najistotniejszy zaś dla przedsiębiorstw małych),
- nazwiska wykładowców (czynnik relatywnie najmniej istotny dla przedsiębiorstw usługowych i średnich, najistotniejszy zaś dla instytucji finansowych),
- renomę firmy szkoleniowej (czynnik relatywnie najmniej istotny w hierarchii instytucji finansowych i przedsiębiorstw dużych).

W najmniejszym zakresie badane przedsiębiorstwa kierowały się przy wyborze firmy szkoleniowej przy-

wiązaniem do tej firmy oraz informacjami, które pojawiają się w prasie fachowej i innych mediach (średni stopień ważności czynnika poniżej 3).

Można zatem stwierdzić, że w obliczu dużej konkurencji na rynku usług szkoleniowych i zróżnicowania oferty szkoleniowej badane przedsiębiorstwa, mając świadomość tego faktu, postępowywały bardzo racjonalnie i oczekiwały od firmy szkoleniowej przede wszystkim dobrego jakościowo, atrakcyjnego, kompleksowego produktu dostosowanego do indywidualnych potrzeb za adekwatną cenę. Te przesłanki brane były przede wszystkim pod uwagę przy analizie licznych ofert firm świadczących usługi szkoleniowe. W mniejszym zakresie o wyborze decydowały wcześniejsze doświadczenia ze współpracy danego przedsiębiorstwa lub innych podmiotów z tą firmą (przywiązanie do danej firmy, rekomendacje i referencje) czy jej wizerunek (renoma firmy, nazwiska wykładowców, obecność w prasie fachowej i mediach).

Określono również stopień kooperacji w wybranych obszarach współpracy badanych przedsiębiorstw z firmą szkoleniową, poza prowadzeniem szkoleń. Wysoko w hierarchii znalazły się naturalne obszary kooperacji: przy doborze szkoleń oraz rozpoznawaniu i analizie potrzeb szkoleniowych. Czyniło tak 32,7% podmiotów. Brak kooperacji w obu przypadkach deklarowały przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego, w pierwszym – elektromaszynowego, najczęściej kooperację deklarowały firmy usługowe – w pierwszym przypadku z sektora usługi – inne i handel, w drugim – handel i TMT. Przedsiębiorstwa oraz firmy szkoleniowe bardzo dynamicznie współdziałały w domenie doradztwa personalnego (największy odsetek wskazań tej opcji 34,7%). Zacieśnia się również współpraca w zakresie ogólnie pojętego doradztwa branżowego (26,5% przypadków). Brak kooperacji w obu przypadkach deklarowały przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego i budowlane, w drugim – z sektora: usługi – inne. Najczęściej kooperację w obszarze doradztwa personalnego deklarowały przedsiębiorstwa handlowe, doradztwa branżowego – instytucje finansowe.

Jak wcześniej wspomniano, badania Data Grup wskazują, że obszar oceny efektywności szkoleń jest uznawany przez przedsiębiorstwa za jedno z najsłabszych ogniw we współpracy z firmą szkoleniową¹⁰. Tendencja ta znajduje potwierdzenie w wynikach prezentowanych badań, gdyż współdziałanie z podmiotem zewnętrznym w tym zakresie deklarowało jedynie 22,4% przedsiębiorstw. Brak deklaracji kooperacji zarejestrowano w grupie przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego i spożywczego. Także tworzenie planu szkoleń jest nadal domeną przedsiębiorstw. Współdziałanie w tym zakresie deklarowało jedynie 18,4% przedsiębiorstw, co ciekawe głównie średniej wielkości. Najmniejszą aktywność we współpracy badanych przedsiębiorstw z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi można zaobserwować w obszarze kształcenia trenerów wewnętrznych (16,3% przypadków, taka aktywność jest domeną instytucji finansowych i dużych przedsiębiorstw) oraz kreowania całościowego programu szkoleniowego dla przedsiębiorstwa (12,2% przypadków, w tej grupie nie znalazło się żadne przedsiębiorstwo usługowe, połowa reprezentowała makrosektor finanse, druga – przemysł).

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że jedynie co dziesiąte badane przedsiębiorstwo dysponowało własnym ośrodkiem szkoleniowym, co trzecie zaś własną kadrami trenerską. W tym kontekście nie powinna zaskakiwać duża skala współpracy z firmami zewnętrznymi. Badane przedsiębiorstwa w miarę wysoko oceniali stopień adekwatności ceny szkoleń zewnętrznych do ich jakości, a w grupie najważniejszych czynników decydujących o wyborze firmy szkoleniowej wymieniały: możliwość dostosowania tematyki szkoleń do indywidualnych potrzeb firmy, atrakcyjny program szkolenia, a najmniej ważnych: przywiązywanie do firmy oraz informacje z prasy fachowej i innych mediów. Głównymi obszarami współpracy przedsiębiorstw i firm szkoleniowych, poza prowadzeniem działalności szkoleniowej, było: doradztwo personalne, dobór szkoleń, analiza potrzeb szkoleniowych oraz doradztwo branżowe.

dr Marek Kunasz

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Mikroekonomii

PRZYPISY

- 1) Por. W. KOPERTYŃSKA, *Działalność przedsiębiorstw w zakresie rozwoju potencjału pracy zatrudnionych*, [w:] *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 13, Sopot 1999, s. 331; J. PENC, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2000, s. 246.
- 2) Z. JANOWSKA, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 142; H. KRÓL, *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*, „Humanizacja Pracy” 2000, nr 3, s. 34.
- 3) Szerzej: A. PIECHNIK-KURDZIEL, *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 552, Kraków 2000, s. 41–42; A. KNAP-STEFANIUK, *Szkolenia pracowników a konkurencyjność organizacji*, „Zarządzanie Zmianami” 2002, nr 1, s. 20.
- 4) Szerzej: A. ANDRZEJCZAK, *Rola pracodawców w szkoleniu i rozwoju pracowników*, [w:] *Dylematy zatrudnienia w warunkach postępującej integracji Polski z Unią Europejską*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 6, Poznań 2001, s. 122; L. ZBIEGIEN-MACIĄG, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikiem w firmie*, Business Press, Warszawa 1996, s. 75–78.
- 5) A. SZAŁKOWSKI (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000, s. 117.
- 6) M. SLOMAN, *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997, s. 42.
- 7) *Badanie polityki szkoleniowej przedsiębiorstw – prezentacja wyników badań*, <http://www.szkozenia.com/> oraz *Proces szkoleniowy w ocenie dostawców szkoleń*, <http://www.szkozenia.com/>
- 8) Dla oceny adekwatności przyjęto skalę od 1 do 3, gdzie 1 – mała adekwatność ... 3 – duża adekwatność.
- 9) Stopień ważności determinant określano w skali od 0 do 5, gdzie 0 – brak wpływu, 1 – nieważne ... 5 – bardzo ważne.
- 10) Por. *Badanie polityki...*, *op.cit.*

Elastyczność w obszarze zatrudnienia a interesy pracowników

Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczek

Wstęp

Osiąganie przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa jest uwarunkowane umiejętnością dostosowania się do zmian zachodzących w ich wnętrzu oraz otoczeniu. Nie bez znaczenia pozostaje przy tym trafność decyzji podejmowanych przez wewnętrznych interesariuszy. Istotne staje się zatem pozyskiwanie – adekwatnie do występujących potrzeb – pracowników gotowych identyfikować się z przedsiębiorstwem i jego celami, a zarazem posiadających zdolność „wyłapywania” oraz reakcji na płynące z niego, a także z rynku, nawet najbardziej słabe sygnały.

Taka sytuacja wymusza zmiany w organizacji, a zatem tworzy nowe, odmienne od tradycyjnych, warunki działania pracowników w jednostkach gospodarczych. Konieczne jest więc weryfikowanie dotychczasowego podejścia do pracy i pracownika.

Jak zauważa wielu autorów funkcjonowanie w warunkach recesyjnego rynku pracy wymusiło nową jakość relacji między pracownikami i pracodawcami, przejawiającą się m.in. w tendencji do ekonomizacji zatrudnienia, preferowaniu krótkich, czasowych umów o pracę oraz ograniczeniu nakładów na szkolenie personelu [Stankiewicz-Mróz 2004, s. 163].

W tych okolicznościach nabiera na znaczeniu elastyczność, a raczej uelastycznienie zatrudnienia, wiążące się z odchodzeniem od tradycyjnego modelu postępowania, u podstaw którego leży paradygmat stałego zatrudnienia, związanego z dominacją stabilnych miejsc pracy, pełnoetatowością i zatrudnieniem na czas nieokreślony, na rzecz poszerzania zakresu założeń zmienności [zob. Borkowska 2000, s. 43–45]. Owo poszerzenie należy łączyć również ze stopniowym odchodzeniem od swego rodzaju obiektywizacji wynagrodzenia zatrudnionych na rzecz świadczeń uwzględniających głównie indywidualne zasługi pracowników.

W konsekwencji uelastycznienia mamy zatem do czynienia z określonymi przeobrażeniami w relacjach człowiek – praca oraz z problemami, które towarzyszą tym przeobrażeniom.

Przyjmując, że do najistotniejszych aspektów wskazanych relacji należą kwestie zatrudnienia, warunków pracy (głównie ich elementów materialnych oraz czasu pracy), a także zagadnienie wynagradzania pracowników, w opracowaniu podjęto próbę zaprezentowania podstawowych kierunków i przejawów zachodzących w nich przeobrażeń, będących następstwem owe-

go uelastycznienia. Odniesiono się przy tym również do problemów, które – jak stwierdzono wyżej – mogą towarzyszyć tym przeobrażeniom w praktyce.

Przejawy i walory elastyczności w sferze zatrudnienia – optyka przedsiębiorstwa

Pojęcie elastyczności – określane w literaturze m.in. jako „stosunkowa reakcja jednej zmiennej na niewielką zmianę innej zmiennej” [Gąsicki 1997, s. 97] – obejmuje trzy podstawowe wymiary [Lis, Santarek, Strzelczak 1994, s. 19]:

- wielostronność, która określa zakres możliwości przedsiębiorstwa i może być mierzona różnorodnością realizowanych lub możliwych do realizacji zadań, bądź prawdopodobieństwem zaspokojenia popytu przez wykonanie tych zadań;
- składową czasową, związaną z szybkością reakcji na zmieniające się wymagania otoczenia przedsiębiorstwa lub jego elementów wewnętrznych;
- składową ekonomiczną, przejawiającą się w efektywności związanej z realizacją zmieniających się zadań.

Spośród powyższych wymiarów dwa pierwsze wydają się być szczególnie ważne dla rozpatrywania działalności człowieka w przedsiębiorstwie, która to działalność przybiera na znaczeniu wraz ze wzrostem burzliwości zmian zachodzących we wnętrzu, jak i w otoczeniu jednostek gospodarczych.

W tym kontekście należy wskazać, że prezentowane w literaturze przedmiotu ujęcia elastyczności zatrudnienia traktują tę elastyczność zazwyczaj w sposób cząstkowy, co przejawia się wyodrębnianiem w jej ramach – różnie określanych – rodzajów, płaszczyzn, czy też obszarów tej elastyczności.

M. Armstrong podejmując powyższą kwestię wskazuje, że zasady elastyczności zatrudnienia, których celem jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa, można opisać wyodrębniając sześć form tej elastyczności. Autor określa je jako: • elastyczność ujętą w umowie, • zależną od czasu pracy, • zależną od stanowiska pracy, • zależną od umiejętności, • od organizacji, • od wynagrodzenia. Każda z owych sześciu płaszczyzn posiada specyficzne cechy, jak również znajduje zastosowanie w określonych okolicznościach. I tak na przykład, elastyczność zależną od czasu pracy można realizować w wyniku uelastycznienia godzin pracy. Zdaniem M. Armstronga znajduje to zastosowanie głównie w firmach cechujących się zauwa-

żalną zmiennością w zakresie potrzebnej ilości pracy, gdzie można ponadto określić wymiar czasu pracy poprzez roczną liczbę jej godzin [szerzej zob. Armstrong 2000, s. 297–299]. Elastyczność zależna od stanowiska oraz zależna od umiejętności nawiązuje natomiast do elastyczności wyrażającej mobilność zawodową, kwalifikacyjną i przestrzenną pracowników.

Za jeden z częściej spotykanych sposobów wyróżniania omawianej elastyczności uznaje się wyodrębnienie czterech jej typów [Wiśniewski 1999, s. 43–44; Kwiatkowski, Tokarski 1999, s. 442]:

- elastyczności numerycznej (ilościowej), polegającej na dostosowaniu liczby pracujących do zmieniającej się produkcji, płać, sytuacji na rynku pracy;
- elastyczności funkcjonalnej, wyrażającej mobilność zawodową, kwalifikacyjną i przestrzenną pracowników, polegającą na wykonywaniu różnych zadań, a jednocześnie na szybkim i łatwym przystosowywaniu się do realizacji zadań potrzebnych w danym momencie, w tym zmian dziedziny pracy;
- elastyczności czasu pracy, związanej ze stosowaniem różnych form organizacji czasu pracy, ułatwiającej stosowanie dwóch poprzednich typów elastyczności;
- elastyczności finansowej, czy też elastyczności wynagrodzenia, oznaczającej różnicowanie poziomu i rozpiętości wynagrodzeń adekwatnie do lokalizacji przedsiębiorstwa oraz sytuacji panującej na rynku pracy. Ten typ elastyczności przejawia się ponadto zastosowaniem zmiennych sposobów wynagradzania za pracę oraz preferowaniem indywidualizacji wynagrodzeń.

Uelastycznienie zatrudnienia – stając się aktualnie kluczowym wyznacznikiem istnienia oraz rozwoju przedsiębiorstwa na rynku – nie pozostaje bez znaczenia dla kształtowania różnych obszarów jego funkcjonowania, w tym i dla przeobrażeń zachodzących w relacjach człowiek – praca. Znajduje to swój wyraz głównie w fakcie, że tradycyjne postrzeganie tych relacji traci na znaczeniu.

Imperatyw elastyczności (elastycznego) zatrudnienia a interesy pracowników

Człowiek wraz z wykonywaną przez siebie pracą tworzą swoisty układ, który można postrzegać wieloaspektowo. W niniejszym opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na takie spo-

śród tych aspektów, jak: wykorzystywane formy zatrudnienia, warunki materialne, w jakich wykonywana jest praca, czas pracy oraz sposoby wynagradzania pracowników. Uznano przy tym, że aspekty te, podlegając – wraz z uelastycznianiem zatrudnienia – określonym przemianom, wyznaczają główne kierunki przeobrażeń zachodzących w sferze zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w szczególności w sferze personalnej. Przejawy relacji człowiek – praca charakterystyczne dla przedsiębiorstwa „tradycyjnego” oraz „elastycznego” zestawiono w tabeli.

Wraz z „uelastycznianiem przedsiębiorstwa” przeobrażeniem ulega model zatrudnienia, który ewoluuje w kierunku preferowania zatrudnienia pracowników na podstawie umów na czas określony, a także umowy-zlecenia oraz umowy o dzieło¹⁾. Sprzyja to dostosowywaniu liczby pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa, nawet tych krótkookresowych. Tylko niewielka liczba osób, tworząca tzw. trzon załogi, objęta jest w dalszym ciągu tradycyjną formą zatrudnienia [szerzej zob. Gableta 2003, s. 125–132].

Jednocześnie zmianie ulegają szeroko ujmowane warunki pracy. Tradycyjne postrzeganie pracy, wiązanie jej z konkretnym stanowiskiem, ściśle i jednoznacznie określonym zakresem obowiązków, traci na znaczeniu. Zaciera się przy tym granica istniejąca między miejscem wykonywania pracy a miejscem rekreacji, odpoczynku. Często miejscem pracy staje się mieszkanie, dom pracownika. Sprzyja temu rozpowszechnianie tzw. elastycznych form organizacji czasu pracy, a także elastycznych form organizacji pracy – określanych niejednokrotnie jako swoiste formy zatrudnienia – takich, jak np. telepraca [zob. Cierniak-Emerych, Jagoda-Lenartowicz 2003, s. 48–52 oraz zob. tabela].

Przeobrażeniom poddana zostaje także sfera wynagradzania pracowników. Coraz częściej wskazuje się na zasadność wykorzystywania w większym zakresie zapłaconych form tego wynagradzania. Towarzyszyć temu powinna indywidualizacja wynagrodzeń m.in. poprzez stosowanie tzw. planów kafeteryjnych.

Należy podkreślić, że przedstawiana tu elastyczność zatrudnienia stwarza nowe, nie zawsze przyjmowane z entuzjazmem, okoliczności funkcjonowania pracownika. Stąd realna staje się obawa o przychylność i przyzwolenie samych zatrudnionych. I tak, zmierzając do uelastycznienia w interesującej nas sferze

Tab. Wybrane aspekty układu człowiek – praca charakterystyczne dla przedsiębiorstwa „tradycyjnego” i „elastycznego”

Aspekty	Przedsiębiorstwo „tradycyjne”	Przedsiębiorstwo „elastyczne”
Preferowana forma zatrudnienia	● umowa o pracę na czas nieokreślony (zawarcie stosunku pracy)	● umowa o pracę na czas określony ● umowa o dzieło ● umowa zlecenia
Materialne elementy warunków pracy	● miejsce wykonywania pracy: głównie siedziba przedsiębiorstwa (budynek, pokój)	● miejsce wykonywania pracy: głównie miejsce zamieszkania lub inne nie będące siedzibą firmy
Czas pracy	● sztywność godzin rozpoczęcia i kończenia pracy	● zwiększona, a nawet pełna elastyczność organizacji i form czasu pracy
Sposoby wynagradzania	● głównie płaca	● płaca oraz pozafinansowe formy wynagradzania

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: [CIERNIAK-EMERYCH, PIETROŃ-PYSZCZEK 2005, s. 551].

rze funkcjonowania podmiotów gospodarczych należy wziąć pod uwagę ewentualność, że ze względu na pewne uwarunkowania kulturowe, w tym ugruntowane postawy oraz brak gotowości do podejmowania ryzyka, możliwa jest:

- niechęć pracowników do rezygnacji z umowy o pracę (zwłaszcza na czas określony), która w polskich warunkach lepiej niż pozostałe typy umów zabezpiecza status pracownika;
- obawa pracowników przed ponoszeniem kosztów związanych z koniecznością „zabezpieczenia” miejsca pracy i jego wyposażenia poza siedzibą pracodawcy, co dodatkowo obciąża budżet rodzinny. Sytuacja taka wydaje się szczególnie niekomfortowa dla młodych osób, które podejmując aktywność zawodową nie posiadają jeszcze odpowiedniego zaplecza materialnego, w tym – jak to relatywnie często bywa w naszym kraju – własnego mieszkania;
- obawa przed podejmowaniem pracy „na własny rachunek i ryzyko”, zwłaszcza, jeśli chodzi o samozatrudnienie. Może się to łączyć z utrwalonym w Polsce poglądem o trudnościach w uruchamianiu i prowadzeniu biznesu. Należy przy tym podkreślić, że samozatrudnienie, to szczególne wyzwanie dla osób utożsamiających zabezpieczenie bytu swego i rodziny z pracą najemną.

W „odbiorze” pracowników dążenie do elastyczności zatrudnienia jest wyrazem preferowania interesów pracodawców oraz marginalizacji oczekiwań pracowników. W polskich realiach ci ostatni, pojęcie elastyczności nadal utożsamiają bardziej z „utrata pracy”, niż możliwością jej „kontynuowania” w innej formie. Wpływają na to określone uwarunkowania kulturowe, jak i nie w pełni dostosowane do „uelastyczniania praktyki gospodarczej” obowiązujące w naszym kraju przepisy prawa.

Mieszananina szans i zagrożeń, wymuszająca na pracowniku odpowiednią czujność i gotowość do stałych przemian, wymaga nowych schematów postępowania oraz rzutuje na systemy wartości. Wszystko to może, jak się wydaje, negatywnie wpływać na poziom satysfakcji zatrudnionych, a także podważać zasad-

ność ich angażowania się w długofalowy rozwój przedsiębiorstwa.

*dr inż. Anna Cierniak-Emerych,
dr Agata Pietroń-Pyszczyk
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu*

- ¹⁾ W praktyce pojęcie elastyczności zatrudnienia kojarzy się także ze zjawiskiem tzw. samozatrudnienia, jako swoistej formy tworzenia miejsc pracy. Należy pamiętać, że samozatrudnienie polega na powierzaniu określonych zadań do wykonania jednoosobowym przedsiębiorstwom, a zatem nie mamy tu do czynienia z relacją pracownik – pracodawca.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [2] BORKOWSKA S. (2000), *Główne wyzwania wobec problemów pracy na przełomie wieków*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Krajowy Urząd Pracy i IPiSS, Warszawa.
- [3] CIERNIAK-EMERYCH A., JAGODA-LENARTOWICZ A. (2003), *Pracownik daleko, efekty blisko. Rzeczywistość i perspektywy systemu telepracy w Polsce i w innych krajach europy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 13/14.
- [4] CIERNIAK-EMERYCH A., PIETROŃ-PYSZCZEK A. (2005), *Elastyczność zatrudnienia a przeobrażenia w obszarze człowiek – praca*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. SKALIK, „Prace Naukowe AE”, nr 1092, Wydawnictwo AE, Wrocław
- [5] GABLETA M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- [6] GAŚICKI Ł., GAŚICKIM. (1997), *Słownik terminów ekonomicznych*, Wydawnictwo Interfart, Łódź.
- [7] KWIATKOWSKI E., TOKARSKI T. (1999), *Struktura i elastyczność zatrudnienia w Polsce w latach 90.*, „Ekonomista”, nr 4.
- [8] LIS S., SANTAREK K., STRZELCZAK S. (1994), *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa.
- [9] STANKIEWICZ-MRÓZA. (2004), *Kształt kontraktu psychologicznego w warunkach recesyjnego rynku pracy*, „Prace Naukowe AE”, nr 1032, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- [10] WIŚNIEWSKI Z. (1999), *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Władysław Janasz, Katarzyna Koziol

Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006

Innowacje są jednym z głównych źródeł osiągnięcia przewagi przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Każde przedsiębiorstwo, aby móc się rozwijać, potrzebuje innowacji – nowych produktów, usług, technologii, systemów organizacyjnych. W związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej i nasilającą się globalizacją innowacyjność polskich przedsiębiorstw powin-

na rosnąć, aby zapewnić wzrost konkurencyjności całej gospodarki, a tym samym wzrost gospodarczy i podniesienie poziomu życia społeczeństwa. Autorzy pokazali czynniki determinujące procesy innowacyjne i ich wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. ■

Vademecum rachunkowości finansowej

Mémento Pratique – Comptable 2006

Éditions Francis Lefebvre, Levallois 2005

Na francuskim rynku wydawniczym ukazało się niezwykle cenne i interesujące dzieło zatytułowane *Mémento Pratique – Comptable 2006* (Éditions Francis Lefebvre), stanowiące 25. edycję badań nad aplikacją zasad rachunkowości finansowej przez francuskie przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe.

Publikacja ma charakter przewodnika metodologicznego, traktującego o złożonych problemach identyfikacji, pomiaru i wyceny transakcji ekonomicznych, a jego treść dyktowana jest potrzebami francuskich przedsiębiorstw, określonymi przez transformację uregulowań prawa bilansowego i podatkowego. Powstała ona jako wynik prac członków zespołu departamentu „Publications et Consultations” PricewaterhouseCoopers. Spośród nich największy wkład w powstanie tego dzieła wnieśli P. Dufils, C. Lopater, A.-C. Poisson, M.-A. Deysine, L. Sijelmasi, M.-J. Morvan i A.-M. Lavigne.

Na strukturę merytoryczną vademecum składają się wstęp, dwadzieścia cztery rozdziały ujęte w czterech zasadniczych częściach dzieła oraz pięć załączników.

W części pierwszej, zatytułowanej *Podstawowe zasady rachunkowości (Règles de base de la comptabilité)*, ujęte zostały takie zagadnienia, jak elementy konstrukcyjne sprawozdań finansowych przedsiębiorstw, hierarchizacja zasad rachunkowości oraz przesłanki zastosowania regulacji rachunkowości, dotyczących złożonych zjawisk gospodarczych, z jakimi mają do czynienia francuskie przedsiębiorstwa. W części pierwszej dzieła zwrócono także uwagę na problemy dotyczące organizacji księgowości w przedsiębiorstwie (w tym także w małych przedsiębiorstwach), cech jakościowych sprawozdań finansowych oraz kontroli wewnętrznej. Ta część vademecum posiada cenne walory aplikacyjne związane z możliwością wdrożenia rozwiązań francuskich w polskim systemie prawa bilansowego, co wiąże się z jego adaptacją na potrzeby Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

Część druga – *Działalność bieżąca przedsiębiorstwa (L'activité courante de l'entreprise)*, będąca najobszerniejszą częścią vademecum, ma na celu przedstawienie sposobów ujęcia zdarzeń i transakcji ekonomicznych w systemie rachunkowości finansowej przedsiębiorstwa. Każdy z rozdziałów, ujęty w tej części, dotyczy jednego z aspektów działalności przedsiębiorstwa (m.in. powstawania i regulowania zobowiązań, gospodarowania rezerwami, zapasami, rzeczowymi aktywami trwałymi, wartościami niematerialnymi i prawnymi, inwestycjami czy zasad pomiaru kapitału własnego i wyniku finansowego przedsiębiorstwa). Druga część vademecum zawiera odniesienia do praktycznych odwołań i uregulowań prawnych odnoszących się do klasyfikowania, pomiaru i wyceny podstawowych kategorii księgowych. Zawarte i analizowane schematy, opisujące procedury, zasady i narzędzia rachunkowości oraz przykłady różnicowanych podejść bilansowo-podatkowych i finansowych stanowią o atrakcyjności i walorach naukowo-praktycznych tej części dzieła.

W części trzeciej recenzowanej pracy pt. *Rozszerzanie [działalności] i współdziałanie (Extension et coopération)* znajdują się problemy tworzenia i analizy sprawozdań finansowych jednostek powiązanych oraz konsolidacji sprawozdań finansowych. Za niezwykle wartościowe należy uznać liczne przykłady ilustrujące stosowanie określonych regulacji rachunkowości. Stanowią one niezbędną wskazówkę prawidłowego interpretowania i odzwierciedlenia sposobów ujęcia zdarzeń i transakcji ekonomicznych w systemie rachunkowości.

Czwarta, ostatnia część publikacji, zatytułowana *Informacja i kontrola (Information et contrôle)*, traktuje o ujawnianiu informacji finansowo-księgowych przez przedsiębiorstwa. W szczególności uwaga autorów została skupiona na istotnych przeobrażeniach we francuskich i międzynarodowych regulacjach systemu rachunkowości, audycie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw oraz aktualnych problemach rachunkowości finansowej (w tym także odnoszących się do rozważań dotyczących kwestii spornych czy kontrowersyjnych) oraz sposobów ich ujmowania w sprawozdawczości finansowej. Za ważną część pracy uznać można wskazania na alternatywne i zarazem oryginalne podejścia do aktualnych problemów rachunkowości finansowej. Przykładowo można spośród tych licznych kwestii wymienić chociażby poprawę jakości sprawozdań finansowych, bezpieczeństwa inwestorów, wprowadzania Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej w Europie, adaptowania MSSF we Francji czy kwestie dotyczące utraty wartości aktywów.

Pracę wieńczą załączniki, w których zawarto model sprawozdań finansowych, listę kont według PCG (*Plan Comptable Général* – ogólnego planu kont), sposoby transformacji wyniku w ujęciu księgowym na wynik w ujęciu podatkowym, historię modyfikacji ogólnego planu kont oraz terminarzędności księgowych i finansowych. Załączniki te tworzą wraz z zasadniczym tekstem pełne i kompleksowe teoretyczno-praktyczne ujęcie systemu francuskiej rachunkowości finansowej.

Vademecum charakteryzuje się przejrzystym, spójnym układem, a szczegółowy i wyczerpujący indeks rzeczowy z odniesieniami do numerów na marginesie ułatwia w znaczącym stopniu korzystanie z książki.

Dzieło stanowi bardzo dojrzałe w swej treści, metodach i strukturze opracowanie, znacznie rozszerzające i unowocześniające sposoby widzenia i interpretacji zasadniczych problemów rachunkowości finansowej w porównaniu do znanych i wykorzystywanych w polskiej dydaktyce i praktyce zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

Recenzowane vademecum z całym przekonaniem można rekomendować jako opracowanie wypełniające potrzeby dostarczenia wiedzy nowoczesnej i zarazem zgodnej z obowiązującymi standardami nauczania akademickiego.

dr Agnieszka Natasza Duraj
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Nowe wyzwania w marketingu

David COURT, Tom FRENCH, Trond Riiber KNUDSEN, *The Proliferation Challenge*, „The McKinsey Quarterly”, lipiec 2006

David Court jest dyrektorem biura McKinsey w Dallas, Tom French pracuje jako dyrektor biura firmy w Bostonie, a Trond Riiber Knudsen jest dyrektorem biura w Oslo. Poniższy artykuł pochodzi z nowej książki autorów pt. Profiting from Proliferation.

Otoczenie marketingowe współczesnych organizacji staje się coraz bardziej kompleksowe. Rozwój technologii informacyjnych, a w konsekwencji metod komunikacji i kanałów dystrybucji spowodował eksplozję nowych segmentów klientów, usług, produktów i marek. Jednak mimo lepszego zarządzania informacją i niższych kosztów komunikacji, marketing staje się coraz trudniejszy. Aby zrozumieć wpływ tego namnożenia segmentów i grup, wystarczy wziąć przykład rynku telekomunikacji bezprzewodowej. Zwyczajowo obsługiwał on trzy segmenty klientów, wydzielone według kryterium demograficznego. Obecnie zarządza się ponad dwudziestoma segmentami, wydzielonymi według kryteriów potrzeb i kreowanej wartości. Do tego należy doliczyć ponad sto różnych programów i planów taryfowych (rodzinne, nocne, weekendowe, sms-y, mms-y, przesyłanie muzyki *etc.*). Jeśli rozwój narzędzi komunikacyjnych będzie postępował w dotychczasowym tempie, tradycyjne sposoby reklamy, pozycjonowania produktu i używa-

nia tradycyjnych mediów będą przynosiły coraz gorsze efekty.

Te same tendencje daje się zaobserwować w branżach działających na zasadzie *business-to-consumer* (B2C) i *business-to-business* (B2B), np. farmaceutycznej, samochodowej, bankowości, spedycji, poczcie. Mimo że dyferencjacja i „namnażanie” może mieć różne konsekwencje na różnych rynkach, to daje się zauważyć kilka wspólnych cech, kreujących jednocześnie poważne wyzwania dla współczesnego marketingu.

■ Polaryzacja i fragmentaryzacja segmentów

W wielu branżach, np. samochodowej, komputerowej, odzieżowej szybciej rosną przychody ze sprzedaży w górnych i dolnych segmentach (tj. wersji luksusowych i najtańszych) niż w tzw. środku (patrz załącznik 1). Jednocześnie na rynkach B2B konsumenci coraz częściej są gotowi do płacenia dodatkowych pieniędzy za oferty specjalne. Ponadto o wyborach klientów zaczynają decydować różnice w stylu życia i etniczne.

■ Więcej sprzedaży i kanałów dystrybucji

Aby sprostać rosnącym wymaganiom, firmy zwiększają liczbę kanałów dystrybucji, a czasami zmieniają sposób sprzedaży i dystrybucji. Oferując więcej opcji serwisu, czy sposobów sprzedaży (kredyty, raty) specjaliści ds. marketingu pozwalają odbiorcom odnaleźć się w coraz bardziej kompleksowym świecie. Daje to klientowi możliwość wyboru i pokazuje elastyczność firmy. Jednocześnie też zwiększa konkurencję w branży.

■ Różnorodność narzędzi komunikacji

W ostatnich latach daje się zauważyć eksplozję reklamy. I tak w Niemczech liczba reklam telewizyjnych wzrosła od 40 000 w 1991 r. do 2 500 000 dekadę później. Jednocześnie jednak rosnące koszty emisji tego typu reklamy, większa fragmentaryzacja segmentów klientów, rosnące znaczenie wideo zmniejszyły efektywność przekazu. Ocenia się, że w 2010 r. będzie to 35% efektywności z roku 1990. Podobne tendencje można zauważyć w marketingu bezpośrednim.

Nowe narzędzia (np. internet) mogą w przyszłości stanowić bardzo silną konkurencję dla tradycyjnych przekazów telewizyjnych. Tyle tylko, że jak dotąd nie osiągnęły one jeszcze wystarczającej skali. Stąd też można stwierdzić, że reklama utrzyma dotychczasowy poziom efektywności tylko wtedy, gdy specjaliści ds. marketingu będą zdolni do zarządzania tzw. *media mix*.

Marketing odpowiedział na rosnącą kompleksowość otoczenia tworzeniem i lansowaniem nowych marek, nowymi strategiami skierowanymi do nowych segmentów oraz strategiami wykorzystania narzędzi komunikacyjnych. Tyle tylko, że te nowe sposoby działania są bardziej kosztowne, a ponadto powodują kolejne problemy. Firmy śledząc liczne segmenty, produkty, rynki i programy w konsekwencji reagują wolniej na zmiany zachodzące wokół nich.

Chęć uporania się z rosnącą fragmentaryzacją i eksplozją segmentów wymaga bardziej skoordy-

nowanego podejścia: określenia strategii marketingowej, jej wprowadzenia w życie i skutecznej organizacji, wyznaczania priorytetów i alokowania zasobów w najbardziej atrakcyjnych segmentach. Oznacza to konieczność prawdziwego zredefiniowania i przebudowania ról, procesów i umiejętności.

Fragmentaryzacja i strategia marketingowa

W coraz bardziej kompleksowym otoczeniu umiejętność generowania zysków zależy przede wszystkim od zdolności rozpoznawania szans i inwestowania w nie zasobów.

Często rezultaty tego rodzaju wysiłków rozczarowują. Niektórzy specjaliści ds. marketingu starają się dotrzeć do małych grup konsumentów z wielką liczbą produktów i usług, przestają kontrolować kompleksowe otoczenie i osmagają nieznaczny tylko przyrost dochodów ze sprzedaży. Inni usiłują oddziaływać poprzez liczne kanały komunikacji, co powoduje wysokie koszty transakcyjne i słabość wobec konkurentów. W wielu branżach, np. w bankowości satysfakcja klientów spada, ponieważ coraz więcej wysiłku wymaga od nich pilotowanie dostępnych kanałów (patrz załącznik 2).

Problemy te wskazują na podstawowe wyzwanie współczesnych firm w dziedzinie marketingu: potrzebę integracji strategii marki, wzrostu, sprzedaży i usług serwisowych.

Strategia marki

W przypadku tej strategii organizacji albo starają się wypromować po jednej marce dla każdego segmentu – co często staje się niemożliwe do kontrolowania, albo usiłują wykreować megamarkę – co z kolei słabo pozwala odpowiadać na różnorodne potrzeby i oczekiwania klientów.

Właściwym działaniem w przypadku wielkości segmentów staje się spędzanie mniejszej ilości czasu na planowaniu działań odnośnie do poszczególnych marek, a więcej na podejmowaniu decyzji odnoszących się do całego portfela. Wymaga to zdefiniowania słabych i mocnych marek, ograniczenia tych

Załącznik 1

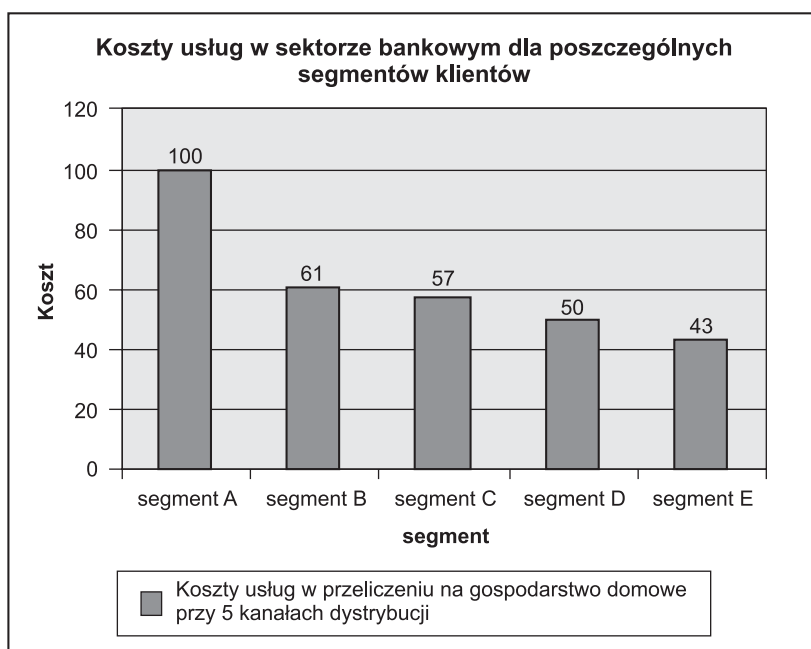
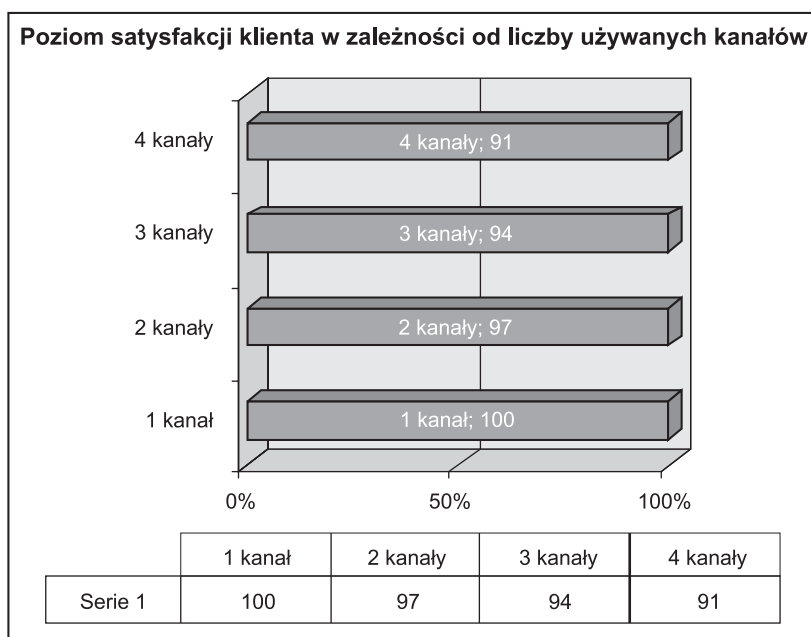
Wzrost segmentów w latach 1992–2004 w porównaniu do średniej na rynku*)

Segment	Wzrost w %
Produkty luksusowe	8,7
Średni	-5,7
Tanie produkty, wersje podstawowe	4,2

*) Dane pochodzą z 25 branż lub kategorii produktów: 10 – w Europie, 9 – w Ameryce Północnej, 6 – globalnych. Wzrost dla każdego segmentu został obliczony jako średnia ważona badanych kategorii i branż.

Załącznik 2

Konsekwencje stosowania wielu kanałów i narzędzi dystrybucji – przykład bankowości



*) Poziom satysfakcji klienta dla 1 kanału i koszt usług w segmencie A przyjęto za 100, pozostałe wskaźniki liczone są w odniesieniu do tych wartości.

pierwszych i zdefiniowania odbiorców tych drugich. Aktywne zarządzanie portfelem to także określenie ról, powiązań i granic między poszczególnymi markami.

Strategia wzrostu

W dzisiejszym otoczeniu strategii stymulujące wzrost zależą od wglądu w preferencje i zachowania konsumentów, zwłaszcza tam, gdzie przecinają się segmenty, kanały dystrybucji i kategorie produktów (usług). Scentralizowane badania marketingowe nie dostarczają w tych punktach wartościowych danych, nie pozwalają na integrowanie informacji i wykorzystywanie ich w konkretnych działaniach.

Dlatego też specjaliści ds. marketingu potrzebują baz danych opartych na informacjach nie tylko wewnętrznych, ale i zewnętrznych. Przykładem są m.in. takie



firmy, jak: American Express, czy Capital One, które nie wahają się kupować na zewnątrz danych dotyczących potencjalnych klientów, łączyć ich następnie z posiadanymi przez siebie bazami danych i dzięki temu tworzyć nowe profile konsumentów. W konsekwencji pogłębia to rozumienie potrzeb.

Strategia sprzedaży i usług

Wiele organizacji, mimo mnożenia kanałów dystrybucji, ponosi porażkę, ponieważ klienci czują się coraz mniej usatysfakcjonowani ofertą, a konkurenci atakują segmenty produktów (usług) tanich i luksusowych, odbierając zyski. Dlaczego się tak dzieje? Przede wszystkim dlatego, że organizacje te alokują swoje zasoby równomiernie, proporcjonalnie do wielkości kanału dystrybucji lub kategorii produktu. Zapomina się natomiast o potrzebach i oczekiwaniach klienta oraz o tym, że może on dowolnie wybierać różnych dostawców.

Firmy muszą zatem zredefiniować sposób alokacji zasobów związanych z kreowaniem sprzedaży i oferowaniem usług. Pierwszym krokiem w tym procesie jest określenie stopnia, w jakim klienci potrzebują wsparcia ze strony firmy.

Kolejny etap to stworzenie zespołów specjalistów – znających branżę, umiejących pozyskiwać nowych klientów, zdolnych do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Daje to możliwość bardziej selektywnego odpowiadania na zindywidualizowane potrzeby oraz radzenia sobie z fragmentaryzacją rynku.



Umiejętne konkutowanie w kompleksowym otoczeniu wymaga od specjalistów ds. marketingu zmiany sposobu myślenia i pracy. Ten nowy sposób pracy powinien zostać „zinstytucjonalizowany” – wsparty nową strukturą, procedurami i procesami. Zwykle im bardziej te działania są zintegrowane i spójne, tym większa szansa na sukces.

Wydaje się, że przyszłość w marketingu będzie należeć do organizacji zdolnych do wykorzystania szans wynikających z fragmentaryzacji rynku przy jednoczesnej umiejętności prowadzenia działań spójnych i na szeroką skalę.

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

Mirosława Pluta-Olearnik

Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006

W książce autorka omawia rolę edukacji w globalnym społeczeństwie informacyjnym, przeobrażenia sfery usług edukacyjnych w Polsce od chwili transformacji gospodarki w 1989 r., transfer nowych technologii do systemów kształcenia i szkolenia, procesy dydaktyczne i komunikowania się w szkołach wyższych przy wykorzystaniu nowych technologii (zwłaszcza internetu) oraz rozwój systemów kształcenia w społeczeństwie informacyjnym i opartym na wiedzy (głównie ideę kształcenia ustawicznego).

Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków pedagogicznych, ekonomicznych, społecznych,

pogłębiających wiedzę na temat sposobów nowoczesnego nauczania oraz organizacji i zarządzania placówkami edukacyjnymi. Sięgną po nią na pewno także osoby związane zawodowo z kształceniem na różnych poziomach, czyli kadra dydaktyczna i menedżerska szkół wyższych, organizatorzy procesu kształcenia ustawicznego i wykładowcy zaangażowani w ten proces oraz osoby zainteresowane rozwojem nowoczesnych usług edukacyjnych z wykorzystaniem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych i możliwością współpracy w obrębie europejskiego obszaru edukacji.