

przegląd

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **11/2008**



cena 19.00 zł (0% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

PRZEGLĄD OPINII

- Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania
– *Krzysztof Oblój* 3
- Środowisko naukowej organizacji w Polsce wobec światowego
kryzysu gospodarczego w latach trzydziestych XX wieku
– *Piotr Górski* 3

- Nowe formy organizacji oparte na wiedzy – *Jan Macias* 9
- Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw
– *Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska,*
Monika Wańtuchowicz 13
- Obszary ryzyka procesu wirtualizacji przedsiębiorstwa
– *Marta Najda-Janoszka* 17
- Poziom zaangażowania środowiskowego przedsiębiorstw
– *Agnieszka Leszczyńska* 21
- Szacowanie indywidualnych kosztów kształcenia na studiach
wyższych – *Wojciech Jarecki* 25

PŁACE

- Liberalna „zasada” sprawiedliwości a dynamika płac w Polsce
– *Julian Daszkowski* 28

SZKOŁA LETNIA ZARZĄDZANIA 2008

- Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji
globalnej – *Andrzej Ćwik* 31

EKONOMETRIA

- Metody ilościowe w zarządzaniu projektem na przykładzie
kontraktu budowlanego – *Tomasz Stryjewski* 35

FINANSE

- Ocena metody KCETM – wnioski z przeprowadzonych badań
– *Anna Ujwary-Gil* 39

KONFERENCJE 43**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Inteligencja społeczna i biologia przywództwa – „Harvard
Business Review” – opr. *Grażyna Aniszewska* 46

przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 11 (826) 2008

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 Ołędzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora naczelnego, Wojciech Czakon, Jan Polowczyk, Paweł Szwiec

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@neostrada.pl
przeorg@gazeta.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.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./faks 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 Palucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kra-ków – 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; Rze-szów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 1836 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

Łamanie: SK STUDIO, tel. 022 406 46 78
Montaż i druk: EFEKT,
03-802 Warszawa, ul. Lubelska 30/32

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, 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 2009 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 RUCHU SA

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>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ✓ przysyłanie • artykułów naukowych (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów • recenzji – objętość tekstu do 4 stron • sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych – objętość tekstu do 4 stron;
- ✓ przysyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcion-

ka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami –1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5”) z dołączonym wydrukiem;

- ✓ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ✓ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklamami ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania

Krzysztof Obłój

Po raz pierwszy przeczytałem o tym, że czeka nas globalny kryzys finansowy w 1981 r., będąc na stypendium w USA. Wertując w bibliotece dziesiątki książek i przygotowując się do prowadzenia zajęć z International Business na Duquesne University, natknąłem się na książkę o światowym systemie finansowym. Autor wywodził w niej przekonująco, że powstanie petrodolarów z jednej strony i globalnego systemu wyrafinowanych operacji finansowych (w tamtym czasie głównie arbitrażu walutowego i towarowego) z drugiej, doprowadziło do sytuacji, w której na globalny obrót rzeczowy o wartości 1 dolara przypada już 12–15 dolarów operacji czysto finansowych. Oznaczało to, że krwiobieg pieniądza i gospodarki stały się niezależne od siebie i te kilkanaście wirtualnych dolarów bez pokrycia w realnej gospodarce tworzy piramidę finansową, która kiedyś musi się, mówiąc trywialnie – przewrócić. Od tego czasu czytałem o tym systematycznie co roku. Trzeba uczciwie powiedzieć, że i ekonomiści, i specjaliści od zarządzania wracali do tego problemu i wszyscy się trochę bali negatywnego scenariusza możliwych wydarzeń. Świat nabrał jednak równowagi rowerowej – zaczął jechać coraz szybciej. Fukuyama ogłosił koniec historii; ekonomiści i politycy uznali za złoty standard model gospodarki rynkowej. Rzeczywistość jakby potwierdzała teorię – ceny akcji (z dwoma załamaniem w roku 1987 oraz 1997/1998) właściwie rosły bez przerwy, odrywając się od wycen realnych; system finansowy stawał się coraz bardziej wyrafinowany i naukowy w swoich konstrukcjach instrumentów finansowych oraz produkcji wirtualnego pieniądza, a firmy międzynarodowe stały się lokomotywami inwestycji i handlu światowego. Aż do obecnego kryzysu, który stawia pod znakiem zapytania zarówno całą koncepcję neoliberalnej gospodarki, jak i dominujący model zarządzania, który wyraża się w trzech wielkich tendencjach z lat 90. ub. wieku i wynikających z nich zaleceniach praktycznych. Ten model był obecny w upadłych bankach i jest obecny także w prawie wszystkich firmach publicznych.

Pierwszą tendencją, na którą warto zwrócić uwagę, to retoryka napiętych, wielkich celów. Pojawiła się ona w różnej formie. Dwaj guru zarządzania, Hamel i Prahalad argumentowali w 1990 r., że firmy muszą formułować wielkie strategiczne intencje, bo tylko takowe są oznaką dobrego zarządzania i tylko takie są godne wielkich liderów biznesu. Realizm w formu-

waniu celów był dla nich wrogiem numer jeden: „Jeżeli menedżerowie JVC byliby realistami na początku lat 60., nigdy nie skonstruowali magnetowidów kasetowych przeznaczonych do użytku domowego (...). Jeżeli Torakuso Yamaha byłby realistą pod koniec XIX wieku, nigdy nie marzyłby o przekształceniu Yamahy w światowego lidera w produkcji fortepianów i innych instrumentów muzycznych (...). Podczas gdy polityka jest sztuką tego, co jest możliwe, przywództwo to sztuka spełniania tego, co niemożliwe”¹⁾. Wtórował im w końcu lat 90. Jim Collins ze swoją koncepcją BIHAGs (*Big, Hairy Goals*), czyli wielkich, ambitnych celów jako nowego dobrego standardu w zarządzaniu. Nie bez przyczyny pierwszy rozdział jego książki ma tytuł: „Dobre jest wrogiem wielkiego”, a otwierają go następujące zdania: „Dobre jest wrogiem wielkiego. Zapewne jest to jeden z głównych powodów, dla których jest tak niewiele wielkich rzeczy wokół nas”²⁾. Guru zarządzania przekonywali w trakcie swoich prezentacji (za które korporacje płaciły po 50–70 tysięcy dolarów) do stawiania przed firmami nieosiągalnych, ambitnych celów. Stworzyli nowy sposób myślenia o celach firmy i nowy język, a w praktykę przekuwała to ikona współczesnego nowoczesnego zarządzania, naśladowana na całym świecie – firma General Electric, ze sloganem podniesionym do rangi podstawowego celu przez Jacka Welch – „Numer 1 lub 2 na każdym rynku globalnym”. W ten sposób wzrost, dominacja i dążenie do doskonałości stały się kluczowymi celami rekomendowanymi przez teoretyków zarządzania i firmy konsultacyjne. Sposoby realizacji tych celów także stały się standardem teorii. Formułowanie napiętych celów, koncentracja na kluczowej działalności i *outsourcing* wszystkiego, co stanowiło działalność poboczną i uzupełniającą, stały się mantrą menedżerską.

Drugą wielką tendencją stało się tworzenie „wartości”. Firma miała stale tworzyć wartość. I nie byłoby w tym nic złego, gdyby nie operacjonalizacja tego pojęcia poprzez standard EVA – *Economic Value Added*, czyli tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Akcjonariusze i ich interesy stały się kluczem do formułowania dyrektyw budowy wewnętrznego systemu zarządzania. W dawnych pismach teoretyków i filozofów zarządzania sens istnienia firmy był formułowany inaczej. Firma była instytucją społeczną, odpowiedzialną za tworzenie nowych rynków, innowa-



cji produktów, budowę społeczności pracowników. Była żywym systemem, który miał trwać i rozwijać się. Nowoczesna teoria zarządzania, wspomagana przez ekonomię kosztów transakcyjnych, teorię agencji i finansów, potraktowała firmę jako swoisty rynek. Pracownicy są w tym ujęciu oportunistycznymi agentami pragnącymi zmaksymalizować własne korzyści, a firma systemem nadzoru, który powinien być efektywnie skonstruowany. A efektywna konstrukcja w teorii kosztów transakcyjnych to silne systemy bodźców i kontroli. Zmalało znacznie pojęcie motywacji, zaangażowania, kooperacji i zaufania – język zarządzania stał się bliższy językowi ekonomii, a motywację i zaangażowanie pracowników postanowiono kupić. Powstała praktyczna rekomendacja, aby wiązać interes menedżerów (a także pracowników) z interesem firmy drogą programów opcji na akcje. Miało to rozwiązać potencjalny konflikt pomiędzy pryncypałem (akcjonariuszem) i agentem (pracownikiem), ale stworzony mechanizm był czysto instrumentalny – drogą wzrostu wartości giełdowej firmy, w której partycypują pracownicy i z czego uzyskują największe korzyści. Wartość ekonomiczna firmy miała być wspólnym mianownikiem wszystkich aktorów organizacyjnej sceny, któremu podporządkowano takie tradycyjne cele, jak udział w rynku, innowacyjność, reputację. Bohaterami nowoczesnego zarządzania stali się menedżerowie, którzy zmaksymalizowali wartość firmy. Niczym memento dzisiaj brzmi sposób doboru próbki do badań nad „wielkimi” organizacjami we wspomnianej książce Collinsa – próbkę tę stanowiły firmy, które miały najwyższy stosunek łącznego zwrotu z akcji do stopy zwrotu rynku ogólnego w okresie 15 lat. Istotę dobrego zarządzania zrównano po prostu z tworzeniem najwyższej wartości dla akcjonariuszy.

Trzecią wielką tendencją stało się wynoszenie na piedestał menedżerów wielkich firm. Ponieważ zyskali oni w latach 90. status *celebrity*, naturalne stało się ich wykorzystanie we wpływowych pracach popularyzujących nowoczesne kanony zarządzania. W książkach, artykułach i prezentacjach korporacyjnych, ale także w wystąpieniach na konferencjach naukowych zaroilo się od takich postaci, jak Frank Lorenzo (prezes Texas Air, które przejęło Eastern Airlines, Continental Airlines, People Express), Andrew Grove (Intel), Roberto Goizueta (Coca-Cola), Jack Welch (General Electric), Percy Barnevik (Asea Brown Boveri) czy Carlos Ghosn (Renault i Nissan). Na swój sposób wszyscy oni byli wybitnymi menedżerami, ale mają jeden wspólny mianownik – cięcie kosztów. Wszyscy oni osiągnęli swój status i sukcesy, traktując firmy i ich dostawców w sposób absolutnie bezwzględny, redukując koszty, aby zasłużyć na miano *costs killer*, przyspieszając wzrost przychodów drogą wielkich fuzji i akwizycji i budując w turbo doładowany sposób wartość firm.

Te trzy wielkie tendencje nowoczesnego zarządzania stały na trzech nowych filarach – nowym języku, nowych teoriach i nowych bohaterach. J. Pfeffer napisał już w 1994 r., że jest to zły język, złe teorie i źli bohaterowie³⁾. W dobie obecnego kryzysu wyraźniej niż kiedykolwiek poprzednio widać, że każ-

da z tych tendencji, mimo pozytywów, może prowadzić do dramatycznych efektów. A jeżeli dodamy wszystkie trzy tendencje, to mamy receptę na dramat zawartą w jednym słowie, o którym teoria i praktyka nowoczesnego zarządzania prawie zapomniiała: „ryzyko”.

Budowa napiętych, superambitnych celów oznacza podejmowanie ogromnych ryzyk, zarządzanie na krawędzi przepaści. Nie ma żadnej możliwości, aby każda firma była numerem 1 na rynku, a każdy produkt miał rentowność z górnego kwartyła. To zaprzecza po prostu logice rozkładów statystycznych, które mówią, że większość firm musi mieć przeciętne rezultaty w swoich branżach. A tymczasem teoria zarządzania nakazała firmom podejmować maksymalnie ambitne wyzwania, a akcjonariusze wywarli dodatkowy impuls do akceptacji coraz wyższego poziomu ryzyka, traktując firmy jako mechanizm tworzenia wartości dla akcjonariuszy oraz sprzęgając wynagrodzenia menedżerów z wyceną akcji. I wreszcie dodatkową nagrodą za podejmowanie takich ryzyk, zarówno niematerialną, jak i przynoszącą konkretne profity, stał się status *celebrity*. Rady nadzorcze były gotowe zapłacić menedżerom o statusie „gwiazdy” niemal każde pieniądze i zaoferować ogromne bonusy w opcjach na akcje. W sektorze finansowym bodaj to szef Bear Sterns, banku inwestycyjnego, który rząd USA wraz z JP Morgan uratował w marcu 2008 r., pierwszy przebił wcześniej poziom 1 mld dolarów rocznych zarobków (z wliczeniem wszystkich bonusów i opcji menedżerskich). W zamian za te pieniądze akcjonariusze i rady nadzorcze oczekiwały jednak stałych, absolutnie najlepszych wyników i wzrostu. I menedżerowie te wyniki produkowali – za cenę podjęcia ryzyk, których najlepszym przykładem był poziom zlewarowania długiem Lehman Brothers – 130 miliardów dolarów w obligacjach, których wartość w początku października (po ogłoszeniu upadłości 15 września 2008 r.) wyniosła praktycznie zero.

Jak mówi znane powiedzenie – jesteśmy sami swoimi najlepszymi wrogami. Winni są wokół nas – wśród polityków, ekonomistów, menedżerów, teoretyków zarządzania i konsultantów, którzy stworzyli absolutnie nierealistyczne oczekiwania wobec istoty i możliwości firmy na rynku. I nierealistyczną teorię zarządzania, która doprowadziła firmy poza krawędź przepaści. A to oznacza konieczność przebudowy teorii – może będzie ona bardziej realistyczna, bardziej nudna i normalna, ale za to uczyni bezpieczniejszą praktykę zarządzania.

prof. Krzysztof Obłój
Wydział Zarządzania

Uniwersytetu Warszawskiego
Akademia Leona Koźmińskiego

PRZYPISY

¹⁾ G. HAMEL, C. K. PRAHALD, *Przewaga konkurencyjna już teraz*, Businessman Book, Warszawa 1999, s. 120.

²⁾ J. C. COLLINS, *Od dobrego do wielkiego*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003, s. 16.

³⁾ J. PFEFFER, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston 1994, s. 93.

Środowisko naukowej organizacji w Polsce wobec światowego kryzysu gospodarczego w latach trzydziestych XX wieku

Piotr Górski

Wprowadzenie

Pojawiające się obecnie w wypowiedziach polityków i w mediach oceny dotyczące obecnej sytuacji na rynkach finansowych, w których pojawia się słowo „kryzys”, prowokują do porównań z kryzysem gospodarczym lat 30. ubiegłego stulecia. Współcześni komentatorzy podkreślają, że ten obecny kryzys nie ma nic wspólnego z tym sprzed kilkudziesięciu lat; ograniczony jest do sektora finansowego, podczas gdy tamten dotknął całej gospodarki, a jego skutki polityczne i społeczne były olbrzymie. Kryzys ten w wymiarze gospodarczym ma olbrzymią literaturę z dziedziny ekonomii i historii gospodarczej. Gospodarce Polski tego okresu Zbigniew Landau i Jerzy Tomaszewski poświęcili osobny tom swojej *Historii gospodarczej Polski* (1982).

W dyskusjach, dotyczących przyczyn kryzysu prowadzonych przed niemal osiemdziesięciu laty, poważne zarzuty wysuwano w stosunku do naukowej organizacji. Polskie środowisko naukowej organizacji od samego początku, promując nowe, naukowe metody organizacji i kierowania, podkreślało, zarówno wobec środowisk inżynierskich, jak i rządowych, że wprowadzenie tych metod do polskich przedsiębiorstw i urzędów jest szansą na podniesienie wydajności polskiej gospodarki i nadrobienie dystansu cywilizacyjnego w stosunku do społeczeństw zachodnich [zob. Górski, 2005a]. W podejmowanych działaniach korzystali w pierwszej kolejności ze wzorów amerykańskich. Kontakty z Amerykanami w latach 20. ubiegłego stulecia nie ograniczały się do tłumaczenia i wydawania książek amerykańskich autorów, ale także związane były z organizacją staży dla polskich inżynierów w amerykańskich przedsiębiorstwach i przede wszystkim wizytach amerykańskich ekspertów [zob. Górski 2005b]. William Clark wysoko cenił osiągnięcia polskich inżynierów w przemyśle węglowym (1927). Z kolei wizyta Williama Croziera stała się okazją do wypowiedzenia podczas powitania uwagi o zadaniach polskich propagatorów naukowej organizacji. „Celem naszego Instytutu, który powstał niecałe 3 lata temu, jest właśnie przyspieszenie tego procesu (tj. przyspieszenia efektywności pracy – przyp. autora) przez szerze-

nie i zaszczepienie tej nowej nauki we wszystkich dziedzinach pracy wytwórczej naszego kraju, pomaganie i przebudzanie do stosowania racjonalnych metod pracy do wszystkich organów, z których składa się cały organizm państwowy i społeczny” (Nadzwyczajne posiedzenie członków Instytutu Naukowej Organizacji w Warszawie w 1927 r., s. 404). Była ona adresowana nie tyle do amerykańskiego gościa, co uczestniczącego w spotkaniu prezydenta Mościckiego.

Apiracje polskich pionierów w latach 30. zostały skonfrontowane z nową, kryzysową sytuacją, z pojawiającymi się pod adresem naukowej organizacji zarzutami, że przyczyniła się do jej powstania. Sądzę, że zagadnienie to można potraktować w szerszych ramach związanych ze społecznymi funkcjami koncepcji zarządzania i odpowiedzialnością menedżerów. Dziś nie tylko mamy inne koncepcje zarządzania, ale koncepcje te coraz częściej traktowane są jako produkt na rynku usług edukacyjnych i konsultingowych, a więc opisywane są w kategoriach mody czy podejmowanych działań marketingowych [zob. Coco Chanel i zarządzanie, 2006]. Z drugiej strony menedżerowie i naukowcy, nawet jeśli przykładają do nich kryteria oceny stosowane wobec produktów rynkowych i są przekonani, że w lepszym stopniu niż inne przyczyniają się do osiągnięcia celów stawianych przed przedsiębiorstwem i menedżerem, to jednak nie traktują ich w takich kategoriach, jak metody naukowej organizacji traktowali Taylor czy Adamiecki, jako wiedzę naukową przyczyniającą się do postępu gospodarczego i rozładowania napięć społecznych [zob. Górski 2005a, s. 117–119]. Dlatego interesujące jest ukazanie reakcji środowiska naukowej organizacji na kryzys gospodarczy, określenie roli naukowej organizacji zarówno w jego powstaniu, jak i w poszukiwaniu dróg wyjścia.

Określenie przyczyn kryzysu i sposobów przeciwdziałania

W 1930 roku Alfred Vielrose mówił o „obecnej ciężkiej sytuacji przemysłu”, która powinna skłonić przemysłowców do szukania środków do zmniejszenia skutków przesilenia [1930, s. 33]. Przy okazji



przypominał przemysłowcom i menedżerom, że naukowa organizacja może pomóc w przezwyciężeniu skutków kryzysu przez usuwanie strat, przeciwdziałanie marnotrawstwu, gdyż polega na zastosowaniu zasad i metod doświadczalnych do zagadnień i czynności wszelkiego rodzaju, w celu otrzymania najlepszych wyników najmniejszym nakładem materiału, energii i czasu.

Podobne stanowisko reprezentował Karol Adamiecki (1931). Oskarżenia wysuwane pod adresem naukowej organizacji o przyczynianie się do powstania trudnej sytuacji gospodarczej, o jej zgubnym wpływie na gospodarkę uważał za niedorzeczność, świadczącą o tym, że „(...) wygłaszający takie twierdzenia nie ma pojęcia o istocie tej nauki lub co najmniej jest pozbawiony zdrowego rozsądku” [tamże, s. 421]. Dodał jednak, że w sytuacji, gdy takie poglądy się upowszechnia, „(...) to Instytut Naukowej Organizacji czeka nieciekawa przyszłość, bo kto z przedsiębiorców da pieniądze na instytucję przyczyniającą się do kryzysu” [tamże]. Uważał, że tempo wprowadzenia zasad naukowej organizacji w poszczególnych dziedzinach było nierównomierne, a znajomość naukowych metod zarządzania niewielka. Przedsiębiorcy stosowali je selektywnie, dbając o wzrost produkcji, a nie bacząc na możliwości zbytu.

W 1932 roku w „Przeglądzie Organizacji” opublikowane zostały dwa teksty Henriego Le Chatelliera poświęcone kryzysowi [1932a; 1932b]. Ten francuski propagator koncepcji Taylora uważał, że przyczyny kryzysu były różne w poszczególnych krajach. W Anglii dostrzegał nieuzasadniony wzrost płac robotniczych, co spowodowało podrożenie towarów angielskich w eksporcie. Rozwój przemysłu metalurgicznego i chemicznego w innych krajach w czasie wojny z kolei spowodował ograniczenie możliwości eksportu towarów brytyjskich.

W USA główną przyczyną były jego zdaniem spekulacje giełdowe i nadmierne zadłużenie gospodarstw domowych kupujących coraz częściej na kredyt. Natomiast w Niemczech konieczność spłaty odszkodowań wojennych, która uzależniła gospodarkę tego kraju od eksportu. Załamanie eksportu spowodowało trudną sytuację gospodarczą. Z kolei we Francji wzrost produkcji i brak obniżek cen spowodowały gwałtowny rozwój produkcji, co przyczyniło się do nadprodukcji. Generalnie w działaniach przedsiębiorców wszystkich krajów zaobserwował podejmowanie działań sprzecznych z zasadami racjonalności gospodarowania, do przestrzegania których wzywa naukowa organizacja. W przypadku przedsiębiorców za nieracjonalny uważał „pęd do nadmiernych zysków przemysłowych”. W przypadku producentów zbóż był to wzrost arealu i produkcji w krajach nieobjętych wojną (np. Argentyna). „Gdyby odgrywała tu rolę racjonalizacja, to nie postępowano by po omacku i na oślep, bez starania się o ogarnięcie całokształtu wchodzących w grę problemów ekonomicznych, lecz spotkać byśmy się musieli z dokładniejszym i pilniejszym wystudiowaniem omawianych problemów” [Chatelier 1932a, s. 50]. Nieracjonalność dostrzega również w zachowaniach konsumentów i pracobiorców [zob. 1932b]. Zatem wskazania naukowej organizacji uważał za na-

dal aktualne, a racjonalizację gospodarowania polegającą – po pierwsze, na obniżaniu kosztów własnych, po drugie, na dążeniu do poprawy jakości, a po trzecie, na dążeniu do obniżki cen produktów uważa za podstawowe działania przedsiębiorców [zob. Chatelier 1932a, s. 47–48]. Postulował także badanie możliwości zbytu na wyroby produkowane przez producentów stosujących racjonalne metody organizacji produkcji [zob. tamże, s. 51]. Konkluzja, do jakiej doszedł, jest następująca: racjonalizacja nie ponosi żadnej winy za obecne przesilenie. Jedyń zarzut, jaki na niej ciąży, to ten, że nie jest ona dostatecznie rozwinięta i że wiele jeszcze problemów musi poddać zbadaniu [zob. tamże, s. 52].

Podobny sposób tłumaczenia przyczyn kryzysu odnajdziemy u innych zagranicznych autorów, których artykuły drukowane były w „Przeglądzie Organizacji” w tym czasie [zob. Lugin, 1932; Landauer, 1932]. L. P. Lugin przedstawił tezę, że podniesienie wydajności nie powoduje nadprodukcji, gdyż potrzeby ludzkie nie są w pełni zaspokojone. Przestrzeganie zasad naukowej organizacji przez przemysłowców oznaczałoby, że podniesienie wydajności powinno spowodować obniżkę cen produktów, co spowoduje wzrost popytu. Zatem to nie nauka zawiodła w obecnym kryzysie, lecz praktycy, którzy z niej nie korzystali, lub korzystali niewłaściwie.

Edmund Landauer (na początku lat 30. był przewodniczącym Międzynarodowego Komitetu Naukowej Organizacji) w swoim wystąpieniu odwoływał się do argumentów podobnych do przedstawionych powyżej. Twierdził, że „[r]uch nasz ma pełne prawo zrzucenia ze siebie wszelkiej za te zbrodnie odpowiedzialności. Popełnione zostały bez jakiegokolwiek udziału naukowej organizacji, a nawet wbrew niej” [Landauer 1932, s. 300]. Określenie „te zbrodnie” użyte przez Landauera odnosi się do błędów popełnionych przez przedsiębiorców, traktowanie sprzedaży wyłącznie w kategoriach technicznych, jako dystrybucję towarów, abstrahując od aspektu ekonomicznego, siły nabywczej ludności. Uważał, że środowisko naukowej organizacji nie powinno ograniczać się do odpierania ataków i wykazywania swej niewinności, lecz powinno podjąć działania konstruktywne. W analizie gospodarki musi wyjść poza perspektywę mikroekonomiczną, uwzględnianie procesów gospodarczych w skali makroekonomicznej. „Musimy poznać – pisał – podstawowe prawa przyrodzone rządzące ekonomią, a także szczerze i uczciwie, bez uprzedzeń i z góry powziętej idei, ukorzyć się przed nimi i uznać je za przerastające nas fakty rzeczywistości” [tamże, s. 301]. Słowa przewodniczącego są ważne, można bowiem odczytać je jako sygnał przejścia naukowej organizacji spod domeny inżynierów pod domenę ekonomistów. Równocześnie zarówno w przypadku Landauera, jak i innych autorów, widoczne jest przekonanie, że naukową organizację należy uprawiać zgodnie z kanonami pozytywistycznego paradygmatu nauki – odkrywanie obiektywnych praw i stosowanie ich w praktyce. Tak rozumiana naukowa organizacja postrzegana była niczym medycyna, wiedza stosowana oparta na ekonomii, lecz podobnie jak medycyna mająca swoje ograniczenia. „Naukowa organizacja jest

medycyną ekonomiczną. Podobnie otóż do tego, jak medycyna fizjologiczna nie zdołała usunąć chorób i śmierci, tych zjawisk naturalnych, których konieczność jest dla nas niepojęta, tak samo nie uda się prawdopodobnie i naukowej organizacji usunąć kryzysów, tych chorób ekonomicznych świata. Byłoby to atoli ogromnym postępem, gdybyśmy posiadali skuteczniejsze do ich zwalczania i do zmniejszenia ich spustoszeń środki” [tamże, s. 301–302].

W konsekwencji oznaczało to rozszerzenie racjonalizacji działań gospodarczych na politykę gospodarczą państw, gdyż „tak płodna w błogosławione skutki racjonalizacja poszczególnych przedsiębiorstw może stać się niebezpieczeństwem, o ile nie będzie uzupełniona racjonalną organizacją gospodarstw narodowych oraz gospodarki międzynarodowej” [tamże, s. 302]. Drugą konsekwencją stanowiska Landauera było zdefiniowanie roli tych, którzy naukowe metody organizacji stosowali w praktyce, do roli ekspertów, technokratów. „Jesteśmy i niczym więcej być nie możemy jak tylko ekspertami na usługach wyższej władzy, która by wskazówki nasze wykorzystywała w granicach, jakie dla niej będą możliwe, lub jakie za możliwe dla siebie uzna” [tamże, s. 302].

Spośród uwag polskich autorów na uwagę zasługują wypowiedzi na łamach „Inżyniera Kolejowego”. Środowisko skupione w warsztatach kolejowych oraz w Polskich Kolejach Państwowych należało do najaktywniejszych propagatorów metod naukowej organizacji. Poza tym ich rozważania mogą być interesujące, gdyż jako zajmujący stanowiska kierownicze, a nie wykładowcy, z kryzysem musieli zmagać się na co dzień w pracy zawodowej. Pierwszą publikacją poświęconą kryzysowi w tym czasopiśmie był artykuł Włodzimierza Krzyżanowskiego zatytułowany *Zadania inżyniera kolejowego w walce z kryzysem* (1930). Transport kolejowy był tą dziedziną, która od razu odczuła skutki kryzysu, gdyż załamanie produkcji przemysłowej i zubożenie ludności bezpośrednio odbiło się na transporcie. Świadom tej sytuacji nie pytał o przyczyny, lecz wskazywał na środki zaradcze. Za niewłaściwe uważał podnoszenie cen, gdyż jest to przerzucanie ciężaru kryzysu na cudze barki. Jako przestrołę podawał działania podjęte przez koleje amerykańskie podczas kryzysu w 1910 roku, które nie podejmując decyzji rozwiązania zaistniałego problemu, „uporządkowania własnego podwórka”, podjęły działania, które spowodowały kryzys zaufania do ich przedsiębiorstwa. Określił to następująco: „kolejowcy nie szukali prawdy, aby zgodnie z nią postępować, lecz zwalczali tę prawdę w stosunku do społecznych i ekonomicznych zagadnień kolejnictwa” [tamże, s. 15].

Uważał, że pomocną w podejmowaniu działań zaradczych jest naukowa organizacja postulująca działania zmierzające do obniżenia kosztów. Wskazywał na wysokie koszty osobowe wynikające z konieczności zatrudniania dużej liczby pracowników fizycznych przy pracach trakcyjnych, gdyż nie wykorzystywano do tego celu maszyn i sprzętu. Również „centralistyczny system zarządzania” przejęty z gospodarki wojskowej, w którym naczelnik działu był odpowiedzialny za wszystko, co dotyczyło tego działu, za personel, dyscyplinę, wyznaczanie płacy, kontrolę itp. uważał

za nieefektywny, który powinien zostać zastąpiony przez system funkcjonalny, gdyż „jasne jest, że człowiek, który poświęca swój czas jednemu przedmiotowi studiów, badań, czy pracy, posiada większe doświadczenie i wiadomości, niż ten uniwersalny, który próbuje cały szereg zagadnień” [zob. tamże, s. 16].

W swoim artykule postulował „racjonalną organizację kolejnictwa”, wykorzystanie wzorców, mierników jakości i ilości pracy, wykorzystanie do tego celu harmonogramów. Postulował również utworzenie „biura racjonalizacji kolejnictwa polskiego” pod kierownictwem inżyniera znającego dobrze administrację i zarząd kolejami, które opracowywałoby następujące zagadnienia: taryfy i rachunkowość, eksploatację, budownictwo, utrzymanie torów i inwestycje. Postulował również stosowanie zachęt finansowych dla osób wypracowujących oszczędnościowe rozwiązania organizacyjne. Podobnie jak pionierzy naukowej organizacji uważał, że najbardziej odpowiednimi w racjonalizacji pracy PKP byłiby inżynierowie kolejnictwa, gdyż „organizator musi obejmować całokształt zagadnień, a z tych 90% nosi charakter wyłącznie techniczny” [tamże, s. 117].

W pozostałych publikacjach na łamach „Inżyniera Kolejowego” nie było jednoznacznej oceny wpływu stosowania metod naukowej organizacji na kryzys gospodarczy. W artykule Aleksandra Izyskiego-Hermana dostrzec można zagubienie, kiedy pisał, że „ta zdobycz techniki zaproponowana przez Taylora, w dużym stopniu przyczyniła się do wytworzenia obecnej nadprodukcji wszechświatowej, powstałego stąd bezrobocia, a dalej spadku konsumpcji i całego błędnego koła panującego kryzysu” [1932 s. 207]. Natomiast Roman Nagel, odwołując się do książki K. Gehringa *Amerykańska administracja przedsiębiorstw przemysłowych*, nie zgadza się z tezą, że kryzys spowodowany został przez wykorzystanie metod naukowej organizacji. Przyczyną kryzysu było nieprzestrzeganie prawa Taylora zakazującego obniżania płac robotników [zob. Nagel, 1932].

Wnioski

Wypowiedzi propagatorów naukowej organizacji o kryzysie gospodarczym i wskazaniu sposobów jego przezwyciężania świadczą o silnym przekonaniu, że formułowane pod adresem tej koncepcji zarządzania zarzuty są chybione. Nie wdawano się w szczegółowe rozważania dotyczące czy to przyczyn, czy przejawów kryzysu, gdyż to dla ówczesnych czytelników było oczywiste. Metody naukowej organizacji traktowano jako przejaw racjonalizacji ludzkiej działalności, w szczególności działalności w dziedzinie gospodarczej. Za racjonalnością kryła się z jednej strony wiara w moc nauki, z drugiej pozytywne wartościowanie celów, jakie tej działalności przyswiecały. Wypowiedzi dotyczące przyczyn kryzysu gospodarczego świadczą, że winni byli przedsiębiorcy, którzy nie stosowali zasad naukowej organizacji lub stosowali je selektywnie.

W propozycjach sposobów wyjścia z kryzysu widoczne jest przeświadczenie, że należy stosować proponowane przez naukową organizację dotychczasowe rozwiązania, w szczególności wzmocnić oszczędność

poprzez redukcję kosztów, ale także poprzez poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych umożliwiających planowanie, szczególnie dotyczące możliwości sprzedaży. Nastawienie na cięcie kosztów było niepopularne, bardzo często skierowane przeciw żądaniom pracowników domagających się wyższych płac. W tej kwestii szczególnie polscy propagatorzy należący do starszego pokolenia byli bardzo pryncypialni, nawoływali do intensyfikacji pracy, obiecując, że dopiero wzrost wydajności umożliwi podwyżkę wynagrodzeń, o czym świadczy już sam tytuł artykułu Piotra Drzewieckiego *Wydajnie pracować – kulturalnie i w dostatku żyć* [Drzewiecki, 1930].

Kolejną charakterystyczną cechą wysuwanych przez propagatorów naukowej organizacji propozycji było rozszerzenie pola tej technokratycznej interwencji o sferę polityki gospodarczej czy społecznej. W tym kierunku poszły zachodnie państwa autorytarne – Niemcy i Włochy. Te ostatnie często podawane jako przykład efektywnego wykorzystania naukowej organizacji przez państwo.

W Polsce nic takiego nie miało miejsca, co wywoływało żal rodzimych propagatorów nauki Taylora. Natomiast kryzys doświadczany był przez Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa oraz „Przegląd Organizacji”. INOiK był w latach 30. w trudnej sytuacji finansowej, gdyż przedsiębiorstwa przemysłowe borykające się z kłopotami finansowymi przestawały go substydować, a z kasy państwowej otrzymywano niewielkie środki. Z kolei czasopismo w pierwszej połowie lat 30. często publikowało wezwania do zjednania kolejnych prenumeratorów, gdyż od nich zależał los pisma.

Kryzys jednak wpłynął w inny, pozytywny sposób na obraz naukowej organizacji. Od lat 30. zarówno w publikacjach zamieszczonych na łamach „Przeglądu Organizacji”, jak i innych czasopism branżowych, „Inżyniera Kolejowego”, „Przeglądu Teletechnicznego” czy „Przeglądu Poczтового” pojawia się coraz więcej publikacji poświęconych nowym obszarom zarządzania, szczególnie sprzedaży i obsłudze klientów. Do głosu dochodzi młodsze pokolenie „doradców organizacyjnych”, którzy jak Franciszek Jaźwiński reorganizowali polskie przedsiębiorstwa. W działaniach tych prym wiodły przedsiębiorstwa państwowe: Poczta Kasa Oszczędności, Poczta Polska i Polskie Koleje Państwowe, których kierownictwo starało się łączyć publiczny charakter świadczonych usług z wymaganiami dbałości o koszty, jakość obsługi klientów i poprawę warunków pracy personelu oraz ich szkolenie [zob. Górski 2005a, s. 231–244].

Uwagi dotyczące stosunku środowiska naukowej organizacji wobec kryzysu gospodarczego lat 30. ubiegłego wieku pragnę zakończyć pewną sugestią dotyczącą mechanizmów rozwoju koncepcji zarządzania. Ich ścisły związek z praktyką gospodarczą i praktyką zarządzania powoduje, że sytuacje kryzysowe przyczyniają się do kwestionowania uznanych dotąd koncepcji i stawiają wobec nich nowe wyzwania. Powoduje to obronę, wykazywanie słuszności głoszonych poglądów i stosowanych recept, lecz

równocześnie podjęcie nowych wyzwań. Jednakże po pewnym czasie doświadczenia powstałe z działań w nowych obszarach, konieczność rozwiązywania nowych problemów prowadzą stopniowo do zmiany przyjmowanych dotąd założeń. Środowisko naukowej organizacji w latach 30. poszukiwało oparcia w klasycznej ekonomii, lecz jej podstawy właśnie w wyniku doświadczeń kryzysu zostały zakwestionowane, a konkurencyjna koncepcja sformułowana przez Keynesa stała się podstawą do formułowania polityki gospodarczej i społecznej. Natomiast trafne okazało się zwrócenie uwagi na zagadnienia sprzedaży i obsługi klienta. Pozwoliło to inaczej spojrzeć na zagadnienie planowania, sprzyjało dostrzeżeniu potrzeb i oczekiwań konsumentów, nakazywało zwrócić większą uwagę na procesy komunikowania i w innym świetle spojrzeć na zarządzanie kadrami i szkolenia pracowników. Tym samym uitorowało drogę do rozwoju marketingu i przejęcia w praktyce zarządzania założeń szkoły *human relations*.

dr hab Piotr Górski

Instytut Spraw Publicznych
Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytetu Jagiellońskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMIECKI K., *Czy nauka organizacji przyczynia się do pogłębiania kryzysu i bezrobocia?*, „Przegląd Organizacji” nr 12/1931.
- [2] CHATELIER H. Le (a), *Racjonalizacja a kryzys ekonomiczny*, „Przegląd Organizacji” nr 2/1932.
- [3] CHATELIER H. Le (b), *Zagadnienie bezrobocia w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” nr 3/1932.
- [4] *Coco Chanel i zarządzanie*. Wywiad z prof. Andrzejem Koźmińskim, „Manager Magazine”, Edycja Polska nr 4 (17)/2006.
- [5] DRZEWIECKI P., *Wydajnie pracować – kulturalnie i w dostatku żyć*, „Przegląd Organizacji” nr 6/1930.
- [6] CLARK W., *Zastosowanie naukowej organizacji w przemyśle węglowym w Polsce*, „Przegląd Organizacji” nr 1/1927.
- [7] GÓRSKI P. (a), *Między inteligencją tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii w Polsce międzywojennej*, Wyd. UJ, Kraków 2005.
- [8] GÓRSKI P. (b), *Amerykańskie inspiracje naukowej organizacji w Polsce międzywojennej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2005.
- [9] IŻYCKI-HERMAN A., *O stanowisku polskiego inżyniera kolejowego w walce z kryzysem*, „Inżynier Kolejowy” nr 9/1932.
- [10] KRZYŻANOWSKI W., *Zadania inżyniera kolejowego w walce z kryzysem*, „Inżynier Kolejowy” nr 1/1930.
- [11] LANDAU Z., TOMASZEWSKI J., *Wielki kryzys 1930–1935*, PWN Warszawa 1982.
- [12] LANDAUER E., *Naukowa Organizacja od Kongresu Paryskiego (1929) do Amsterdamskiego (1932)*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1932.
- [13] LUGRIN L. P., *Nauka jako droga do zwalczania kryzysu*, „Przegląd Organizacji” nr 7–8/1932.
- [14] *Nadzwyczajne posiedzenie członków Instytutu Naukowej Organizacji w Warszawie*, „Przegląd Organizacji” nr 11/1927.
- [15] NAGEL R., *Przedsiębiorstwo, jego kierownictwo i czynnik ludzki*, „Inżynier Kolejowy” nr 7.
- [16] VIELROSE A., *Naukowa organizacja a przemysł*, „Przegląd Organizacji” nr 2/1930.

Nowe formy organizacji oparte na wiedzy

Jan Macias

Wprowadzenie

Mozna stwierdzić, że prawie do połowy lat 80. ub. w. następował rozwój tradycyjnych, hierarchicznych (inaczej mechanicznych) struktur organizacyjnych na świecie. Mimo że już w 1961 r. T. Burns i G. M. Stalker na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych doszli do wniosku, że klasyczne struktury hierarchiczne w dynamicznym otoczeniu zmniejszają zdolności przystosowawcze organizacji do zmian w otoczeniu oraz zwiększają ryzyko jej niepowodzeń¹⁾.

Kluczową rolę jako akceleratora rozwoju społeczeństw i organizacji zaczyna odgrywać „trzecia fala” w ujęciu A. Tofflera, tj. wiedza²⁾. „Fala” ta stanowi podstawę rozwoju biznesu opartego na wiedzy³⁾ w nowej gospodarce⁴⁾. Twierdzi się nawet, że nastąpiła zmiana formuły strategicznego potencjału organizacji na formułę: informacja – wiedza – kreatywność⁵⁾.

Problemem strategicznym przyszłości staje się tworzenie nadzwyczaj elastycznych struktur organizacyjnych, opartych na wiedzy i technologiach informacyjnych, służących za podstawę rozwoju innowacyjnej i kreatywnej kultury organizacji oraz zarządzania zmianami. Do struktur tych można zaliczyć: organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację sieciową oraz organizację wirtualną.

Organizacja ucząca się

Za jedną z podstawowych nowych koncepcji (form) organizacji opartych na wiedzy uważa się organizację uczącą się⁶⁾. Zaczęła się ona rozwijać pod koniec lat 80. ub. w., a całościowo uformowała się w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku. Wiele jej założeń zostało sformułowanych już w latach 50. i 60. w ramach teorii systemów.

Koncepcja organizacji uczącej się stanowi efekt poszukiwań modelu organizacji zdolnej w sposób ciągły dostosowywać się do nowych warunków turbulentnego otoczenia, zmian charakteru i natężenia konkurencji oraz zmian technologii.

Organizacja ucząca się jest różnie definiowana w literaturze. M. Finger i S. B. Brand definiują ją jako organizację mającą silne zdolności uczenia się i doskonalącą je w sposób ciągły⁷⁾. Według K. Pere-

chudy istota organizacji uczącej się zawiera się w ciągłym „inwestowaniu” w zasoby ludzkie zorientowane na internalizację wiedzy wewnętrznej⁸⁾. D. A. Garvin określa organizację uczącą się, jako organizację, która fachowo kreuje, przyswaja i transformuje wiedzę i modyfikuje swoje zachowanie adekwatnie do nowej wiedzy i intuicji⁹⁾. Z kolei P. Senge jako organizację uczącą się uznaje organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, a funkcjonująca w niej nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się poszukiwania nowych rozwiązań, uczeniem się, które rozszerza nasze możliwości twórcze¹⁰⁾. Zdaniem P. Senge’a tym, co zasadniczo różni organizację uczącą się od „tradycyjnych”, opartych na autorytecie i odgórnym sterowaniu, jest mistrzostwo osiąganе przez nie w poszczególnych dyscyplinach podstawowych, do których należą: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości oraz zespołowe uczenie się. Podstawową cechą organizacji uczących się jest według Senge’a myślenie systemowe. Autor ten proponuje ujęcie zmian organizacyjnych poprzez metaforę uczenia się¹¹⁾. Inni przedstawiciele koncepcji (teorii) organizacji uczącej się C. Argyris i D. A. Schon twierdzą, że uczenie się organizacji ma miejsce wówczas, gdy jej członkowie, reagując na zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, identyfikują błędy w swoich działaniach i działaniach organizacji. W wyniku tego, zmiany zachodzą zarówno we własnych, jak i ogólnych mapach poznawczych organizacji¹²⁾.

Koncepcja organizacji uczącej się opiera się na następujących podstawowych założeniach:

- główną wartością jest ustawiczne uczenie się;
- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy członkowie organizacji;
- organizacja powinna stwarzać warunki do rozwoju swoich uczestników;
- organizacja powinna stwarzać różne sposoby motywowania swoich pracowników do uczestnictwa w procesie uczenia się;
- proces uczenia się powinien być ciągły i świadomy¹³⁾.

Podkreśla się, że świadomość uczenia stanowi główną cechę odróżniającą organizację uczącą się od organizacji tradycyjnej. Koncepcja ta oznacza nowe podejście do organizacji, rozpatrujące ją jako zdecentralizowany system oparty na partycypacyjnych formach zarządzania i sieciowo skoordynowa-

nych autonomicznych komórkach organizacyjnych (zespołach).

W literaturze odróżnia się pojęcia: „organizacja ucząca się” (*learning organization*) i „organizacyjne uczenie się” (*organizational learning*). Przy czym organizacyjne uczenie się traktowane jest jako proces rozwoju nowej wiedzy lub zdobywania nowego doświadczenia, które mogą wywierać potencjalny wpływ na zachowania organizacyjne. Organizacyjne uczenie się dotyczy więc zasadniczo mechanizmów uczenia się, procesów tworzenia i modyfikowania wiedzy jako kluczowego jego elementu. Organizacyjne uczenie się jest więc procesem, który prowadzi do rozwoju zasobów wiedzy w organizacji, zmiany zachowań organizacyjnych oraz zdobywania nowego doświadczenia poprzez praktyczne działanie. W ujęciu ogólnym organizacyjne uczenie się stanowi podstawę budowy organizacji uczącej się.

Organizacja inteligentna

Kolejną nowoczesną organizacją opartą na wiedzy jest organizacja inteligentna. Uważa się ją za wyższą formę organizacji uczącej się i jej szczególny przypadek. Niektórzy autorzy uznają organizację inteligentną (przedsiębiorstwo inteligentne) za nowy paradygmat zarządzania¹⁴. Powstaje ona w wyniku pełnego opanowania, wdrożenia i wykorzystania efektów procesów organizacyjnego uczenia się. Świadome twórcze uczenie się stanowi podstawę tworzenia organizacji (przedsiębiorstwa) inteligentnej.

Według W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk organizacja inteligentna jest nową koncepcją organizacji opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa (organizacji)¹⁵.

Zdaniem J. Rokity organizacja intelektualna to organizacja, która nie tylko potrafi uczyć się, gromadzić wiedzę, ale także efektywnie ją wykorzystywać¹⁶. M. Romanowska, charakteryzując przedsiębiorstwo inteligentne, stwierdza, że dysponuje ono zasobami intelektualnymi, które są trudne do skopiowania oraz ma zdolności do wyprzedzającego kształtowania zmian modelu działania. Ponadto zdaniem autorki organizacje inteligentne są zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, a wśród umiejętności zarządzania podstawowe znaczenie ma zarządzanie wiedzą i gromadzenie kapitału intelektualnego¹⁷. Oprócz tego firma inteligentna nie tylko skutecznie „dogania” uciekającą wartość dodaną, ale jednocześnie, dzięki doskonałej architekturze i reputacji, zabiera część tej wartości innym, mniej inteligentnym uczestnikom rynku.

Organizacja inteligentna jest więc formą organizacyjną powstałą w wyniku świadomego realizowanego procesu uczenia się, rozwoju kapitału intelektualnego i organizacyjnej inteligencji oraz efektywnego wykorzystywania zgromadzonej wiedzy i całego doświadczenia.

Organizacji inteligentnej można przyporządkować następujące główne cechy:

- przyjęcie za podstawę wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji oraz doświadczenia,
- unikatowe kompetencje specjalistów – pracowników wiedzy,
- kultura organizacyjna oparta na partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i dialogu,
- otwartość komunikacyjna oparta na infrastrukturze informatyczno-telekomunikacyjnej¹⁸,
- zespołowe formy organizacyjne w tworzeniu kreatywności,
- innowacyjność, produktywność, przedsiębiorczość, zdolność do wzrostu ekonomicznego¹⁹,
- wysokie umiejętności przystosowania do zmian w turbulentnym otoczeniu (miara skuteczności współczesnych organizacji),
- zorientowanie na przyszłość,
- innowacyjne podejście do tworzenia wartości,
- zarządzanie oparte na ciągu: informacje – wiedza – kreatywność – innowacje.

Organizacja sieciowa

W literaturze identyfikuje się nowe formy organizacji oparte na infrastrukturze technologii informacyjnych (*Information Technology*, IT), takie jak organizacje sieciowe i organizacje wirtualne²⁰.

A. Bressand i C. Distler określają sieć jako zbiór środków (infrastruktura) i zasad (infostruktura) umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie realizacji wspólnych projektów, jeśli środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura) przez sieć²¹.

W organizacji sieciowej formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja²².

Do form sieciowych (*network forms*) można przykładowo zaliczyć: aliance strategiczne, spółki *joint ventures*, kartele, *franchising*, konsorcja przedsiębiorstw, umowy licencyjne, umowy marketingowe, koalicje, porozumienia o współpracy.

Podkreślić należy, że formy sieciowe mogą mieć charakter zarówno międzyorganizacyjny (intersieci), jak i wewnątrzorganizacyjny (intrasieci). Obecnie prowadzenie niektórych rodzajów działalności, zwłaszcza handlowej czy usługowej, wymaga, aby dane przedsiębiorstwo było obecne równocześnie w wielu miejscach, np. w kraju, blisko swoich klientów. Dotyczy to szczególnie firm handlu detalicznego, usług naprawczych, ubezpieczeniowych, finansowych, turystycznych i innych. Przedsiębiorstwa takie uruchamiają całą sieć swoich oddziałów, filii, ekspozytur, sklepów, restauracji, barów, punktów usługowych, kiosków itd. Są to w istocie przedsiębiorstwa (organizacje) sieciowe. Przedsiębiorstwo sieciowe jest przedsiębiorstwem wielozakładowym, jego terytorialne rozczłonkowanie jest bardzo duże, stając się jego istotą. Liczba tych drobnych części takiego przedsiębiorstwa sięga niekilkuset, a nawet kilku tysięcy. Przedsiębiorstwo takie wymaga specjalnej organizacji i dlatego uzasadnione jest jego nawet wyodrębnienie z przed-

siębiorstwa wielozakładowego²³⁾. Określenie „przedsiębiorstwo sieciowe” dotyczy także bardzo dużych przedsiębiorstw (wielozakładowych, koncernów, holdingów, korporacji transnarodowych), których części składowe w postaci przedsiębiorstw – córek, filii czy oddziałów – są zlokalizowane w wielu krajach.

Organizację sieciową cechuje rozproszenie geograficzne, duża elastyczność, konfiguracja oparta na relacjach sieciowych, kooperacyjny charakter oraz rozbudowany system komunikacji²⁴⁾. Struktura ta może funkcjonować bez technologii teleinformatycznych, opierając się na przekazywaniu informacji tradycyjnymi metodami.

Organizacja wirtualna

Kolejną, nowoczesną oraz elastyczną strukturą organizacyjną opartą na wiedzy, zwłaszcza technologicznej (nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne), jest organizacja wirtualna²⁵⁾. Według autora niniejszego artykułu organizacja wirtualna jest szczególnym przypadkiem (szczególną formą) organizacji sieciowej.

Słowo „wirtualny” wywodzi się od łacińskich słów: „virtualis”, czyli skuteczny i „virtus”, czyli moc. „Wirtualny” oznacza więc teoretycznie możliwy do zaistnienia²⁶⁾.

J. A. Byrne i R. Brandt definiują organizację wirtualną jako czasową sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów – połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków²⁷⁾.

Organizacji wirtualnej można przyporządkować następujące cechy:

- zacieranie się granic organizacji, co może przybierać konkretny wyraz braku wyraźnego miejsca w realnej przestrzeni: siedziby, biura, warsztatu produkcyjnego itp.;
- całością zorganizowanego działania może być zespół ludzi pracujących w domu lub w terenie, powiązanych ze sobą jedynie więziami informacyjnymi, komputerami, telefonami komórkowymi, pocztą elektroniczną;
- luźny charakter, czasem brak instytucjonalnego charakteru, często krótkotrwałość (wirtualność, rozumiana jako istnienie i nieistnienie zarazem);
- taka całość (struktura) może wykorzystywać w działaniu środki wykraczające poza jej własne zasoby, co zwiększa efekt synergiczny;
- rdzeń organizacji wirtualnej stanowią przede wszystkim kapitał intelektualny i kapitał cyfrowy oraz innowacje;
- wysoka elastyczność, oznaczająca zdolność do ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- podstawę funkcjonowania tej struktury stanowią zespoły zadaniowe (projektowe) i procesowe oraz rozbudowany system komunikacji.

Reasumując, organizacja wirtualna stanowi nową, szczególną formę sieciowego sposobu kooperacji. Cechuje ją rozproszenie geograficzne oraz roz-

budowany system komunikacji. Do swego funkcjonowania wymaga wykorzystania technologii informatycznych i komunikacyjnych (sieci teleinformatycznych) jako jej determinanty²⁸⁾. Struktura ta jest odpowiedzią na globalizację współczesnej konkurencji oraz rosnącą złożoność i dynamikę (turbulencję) otoczenia przedsiębiorstw (organizacji).

Podsumowanie

Jak dobitnie to ujął I. Nonaka w swoim słynnym artykule w 1991 r., dziś jedynym pewnym i trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji (przedsiębiorstwa) jest wiedza²⁹⁾. Organizacja oparta na wiedzy to organizacja, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej opartej na efektywnym wykorzystaniu wiedzy. Do nowych, elastycznych struktur organizacyjnych opartych na wiedzy można zaliczyć: organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację sieciową oraz organizację wirtualną. Współczesną determinantą struktur organizacyjnych, a zwłaszcza struktur sieciowych i wirtualnych, jest nowa wiedza technologiczna (systemy informatyczne i telekomunikacyjne).

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfańcego
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ W. D. SINE, H. MITSUHASHI, D. A. KIRSCH, *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors*, „The Academy of Management” 2006, vol. 49, no. 1, s. 123.
- ²⁾ A. TOFFLER, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- ³⁾ S. DAVIS, J. BOTKIN, *The Coming of Knowledge – Based Business*, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72, no. 5, s. 166.
- ⁴⁾ J. MACIAS, *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10, s. 18.
- ⁵⁾ B. WAWRZYNIAK, *Raport o zarządzaniu nr 5*, „Informacja – Kapitał Ludzki – Kreatywność”, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 1, s. 139.
- ⁶⁾ K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 85.
- ⁷⁾ K. PERECHUDA, *op. cit.*, s. 85.
- ⁸⁾ K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 69.
- ⁹⁾ D. A. GARVIN, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 4, s. 80.
- ¹⁰⁾ P. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 25.
- ¹¹⁾ N. H. TIEN, B. R. KUC, *Teorie zmian w świetle modelu zarządzania zmianami Van de Vena i Poole’a*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3, s. 7.
- ¹²⁾ C. ARGYRIS, D. A. SCHON, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, MA 1978, s. 143.
- ¹³⁾ F. T. MAVONDO, J. CHIMHANZI, J. STEWART, *Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with*



- Innovation, Human Resource Practices and Performance*, „European Journal of Marketing” 2005, vol. 39, no. 11/12, s. 1237.
- ¹⁴⁾ D. J. SKYRME, *Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, s. 37.
- ¹⁵⁾ W. M. GRUDZEWSKI, I. K. HEJDUK, *Systemy zarządzania wiedzą warunkiem wzrostu wartości firmy*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. B. DOBIEGAŁY – KORONY i A. HERMANA, Difin, Warszawa, 2006 s. 244.
- ¹⁶⁾ J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 10.
- ¹⁷⁾ M. ROMANOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. BOROWIECKI, M. ROMANOWSKA, Difin, Warszawa 2001, s. 302.
- ¹⁸⁾ G. C. KANE, M. ALAVI, *Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes*, „Organization Science” 2007, vol. 18, no. 5, s. 796.
- ¹⁹⁾ W. M. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4.
- ²⁰⁾ B. PHELPS, *Electronic Information Systems and Organizational Boundaries*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 17.
- ²¹⁾ J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 432.
- ²²⁾ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, (red.) K. PERECHUDA, Placet, Warszawa 2000, s. 97.
- ²³⁾ S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 124–125.
- ²⁴⁾ S. KĄDZIELA, *Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na podstawie porównawczej analizy pojęciowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3, s. 135.
- ²⁵⁾ T. RITTER, A. WALTER, *Matching. High – Tech and High – Touch in Supplier – Customer Relationship*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, no. 3/4, s. 293.
- ²⁶⁾ W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 454.
- ²⁷⁾ J. A. BYRNE, R. BRANDT, *The Virtuale Corporation*, „Business Weere” 1993, 8 February.
- ²⁸⁾ R. F. ZAMMUTO, T. L. GRIFFITH, A. MAJCHRZAK, D. J. DOUGHERTY, S. FARAJ, *Information Technology and the Changing Fabric of Organization*, „Organization Science” 2007, vol. 18, no. 5, s. 750.
- ²⁹⁾ I. NONAKA, *The Knowledge – Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007, vol. 85, no. 7/8, s. 162.

Summary

Today the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge. Knowledge – creating company (organization) – company, whose sole business is continuous innovation. The article presents a new forms of knowledge organizations: learning organization, intellectual organization, network organization and virtual organization. Technology is a determinant of organizational structure.

Kazimierz Krzakiewicz

Zarządzanie antykryzysowe w organizacji

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008

Zmienność i niepredyktywność otoczenia powodują, że współczesne organizacje funkcjonują w warunkach permanentnego zagrożenia kryzysem. Kryzys, który dotychczas w organizacjach był postrzegany jako zjawisko zewnętrzne, znajdujące się poza zasięgiem kontroli organizacji, skutkujące wyłącznie negatywnymi konsekwencjami stał się obecnie nieodłącznym składnikiem procesu rozwoju, którym organizacja może i powinna zarządzać. Zmiana podejścia do natury kryzysu spowodowała, że punkt ciężkości w teoretycznych i praktycznych rozważaniach dotyczących kryzysu został przesunięty z pytania o to, czy organizacja musi funkcjonować w warunkach kryzysu, na pytanie, jak należy zarządzać organizacją w warunkach kryzysu i w jaki sposób organizacja powinna wykorzystywać zjawisko kryzysowe do umocnienia swojej pozycji strategicznej.

W literaturze przedmiotu, mimo dużej popularności problematyki zarządzania antykryzysowego, brakuje zwartych opracowań nakierowanych na szerszą analizę tego zagadnienia. Podejmując próbę zbudowania platformy do dyskusji nad problemem kryzysu w organizacji, podstawowym celem monografii autorstwa Kazimierza Krzakiewicza uczyniono uporządkowanie i usystematyzowanie koncepcji kryzysu w organizacji oraz prezentację problemów dotyczących zarządzania organizacją w warunkach kryzysu.

W narastających warunkach kryzysowych monografia wydaje się szczególnie aktualna i godna polecenia szerokim kręgom czytelników, zarówno praktykom, którzy zmagają się z problematyką kryzysu w organizacji, jak i tym, którzy dopiero zdobywają wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu.

Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw

Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska,

Monika Wańtuchowicz

Wprowadzenie

Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach wysokiej konkurencji oraz coraz większych wymagań konsumenta. Pociąga to za sobą zmiany w wielu obszarach. Po pierwsze coraz częściej ich sukces jest pochodną wiedzy pracowników i motywacji do jej ucieleśniania w postaci konkretnych produktów. Relacje pracownik-pracodawca stają się coraz mniej hierarchiczne i kontrolowane. Bardziej przypominają partnerską wymianę, którą usprawnia wzajemne zaufanie. Szczególnie tam gdzie *stopień zaprogramowania zadań* oraz *mierzalność wyników* jest ograniczona [4]. W takich przypadkach nie ma sztywno ustalonych sposobów postępowania. Wiele jest sytuacji wieloznacznych, kiedy stosowanie kontroli wyników i kontroli procesów jest mocno ograniczone (rysunek 1).

		Stopień zaprogramowania	
		wysoki	niski
Mierzalność wyników	wysoka	Kontrola zachowań oraz Kontrola wyników (np. dla monterów)	Kontrola wyników (np. dla sprzedawcy)
	niska	Kontrola zachowań (np. dla reportera)	Kontrola społeczna (np. dla naukowca)

Rys. 1. Mechanizmy kontroli w zależności od warunków

Źródło: T. K. DAS, B.-S. TENG, *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies”, 22/2, 2001, s. 260.

Jednocześnie coraz więcej przedsiębiorstw sygnalizuje problemy z brakiem zaufania lub zbyt niskim zaufaniem. Dowodzi tego między innymi dynamicznie rozwijający się rynek usług detektywistycznych. Na przykład w Niemczech wzrosło zapotrzebowanie na tego typu usługi o 10%, przy czym aż 60% zleceń pochodzi od przedsiębiorstw [10, s. 10].

Coraz częściej do realizacji konkretnych projektów (w warunkach złożoności i niejasności co do zamierzonych wyników) potrzebna jest praca w zespołach zarówno intraorganizacyjnych, jak i interorganizacyjnych. Złożoność projektów badawczych, realizacji zindywidualizowanych zamówień skłania przedsiębiorstwa do wchodzenia w sieci współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi.

W przypadku relacji z klientem oprócz dostarczania jakościowego produktu równie ważne jest odpowiednie kształtowanie relacji. Zaufanie, jakim klient obdarza daną firmę czy markę, przekłada się bezpośrednio na jego decyzje oraz wyniki ekonomiczne firmy. Obecność zaufania wpływa na poziom ceny, który firma może żądać za swoje produkty/usługi. Klienci/dostawcy są w stanie zapłacić więcej za produkty/usługi od godnego zaufania dostawcy. Są chętni płacić więcej za marki, którym ufają. Analiza przypadku eBay pokazuje, że bardzo dobra reputacja pozwala na 8,1-proc. wzrost cen ofertowych akceptowanych przez nabywców [9].

Czym jest zaufanie?

Zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A jest chętna zależeć od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji itd.) w konkretnej sytuacji z przekonaniem względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe. Zaufanie jest inaczej ukierunkowaną relacją między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym A (*trustor*), a druga powiernikiem B (*trustee*). Ufający musi być w istocie rzeczy „jednostką myślącą”, podejmuje bowiem decyzję, podczas gdy powiernik może być zarówno jednostką fizyczną, jak też abstrakcyjnym pojęciem takim, jak na przykład *software*, *sieć*, *instytucja*. Źródłem zaufania mogą być: ● znajomość (*familiarity*) wynikająca z historii interakcji między stronami ● kalkulacja (*calculativeness*) będąca subiektywnym oszacowaniem przewagi korzyści nad ewentualnymi kosztami wynikającymi z niedotrzymania obietnicy ● wartości (*values*) – wyznawane przez B normy zwiększają pozytywne przekonanie A o jego uczciwości i dobrej woli.

Zaufanie pojawia się w warunkach występowania **zależności** między ufającym a powiernikiem, mającej znamiona **ryzyka**. Jeśli strony podejmowałyby transakcje w warunkach pewności, koncepcja zaufania okazałaby się trywialna. Ryzyko to rośnie, w miarę jak nasi potencjalni partnerzy stają się coraz bardziej liczni, zróżnicowani, odlegli w przestrzeni, mniej widoczni i w mniejszym stopniu podlegają naszej kontroli. Ryzyka tego w interakcjach z innymi nie da się uniknąć. Partnerzy muszą nieustannie podejmować grę, czynić zakłady, stawiać na takie lub inne działania innych. Od chęci podejmowania tych zakładów zależy w ogóle pojawienie się działań. A od jakości tych zakładów (poziomu zaufania) jakość interakcji, a więc i jej rezultaty. Gdyby występowała możliwość stuprocentowej kontroli i gdyby była ona ekonomicznie uzasadniona, czyli korzyści z niej wypływające przewyższałyby jej koszty, wtedy zbędne byłoby zaufanie. Obecność zaufania w przedsiębiorstwie oraz jego relacjach z otoczeniem jest więc mocno ugruntowana wolną wolą człowieka, dzięki której może podejmować takie, a nie inne decyzje. Jeżeli decyzje te są dobrowolne, a nie są podejmowane pod przymusem (np. narzucone przez zarząd), to prawdopodobieństwo zaangażowania się w nie jest większe. Istniejące zaufanie pomiędzy stronami zmniejsza konieczność pełnego rozstrzygnięcia wiarygodności drugiej strony przy kolejnych interakcjach, co czyni go bardziej atrakcyjnym. Zaufanie przynosi redukcję złożoności procesu decyzyjnego w przyszłości. O jego wadze świadczy jednak przede wszystkim to, że jest nieodłącznie związane z wielością ludzkich działań.

Zaufanie stanowi niezbędny element każdego zachowania organizacyjnego. Jego poziom świadczy o jakości stosunków międzyludzkich. W organizacji zaufanie jest pożądane w każdej czynności. Na przykład ufamy, że inni dotrzymają obietnicy, że wykonają swoje zadania z zachowaniem należytej staranności oraz że czynią to zgodnie z ustalonymi terminami. Brak zaufania lub niski jego poziom powodują problemy z koordynacją działalności organizacji, problemami we współpracy, opóźnieniami, dodatkowe koszty. Zaufanie zależy od wielu czynników, między innymi od [10, s. 263]:

- ustalenia wspólnych celów oraz sposobów postępowania, choć nie wymaga się pełnej zbieżności w tym zakresie. Celem strategicznym jest osiągnięcie konsensu w najważniejszych kluczowych punktach;
- przejrzystości w zakresie sposobów rozwiązywania problemów oraz całej prowadzonej działalności, na przykład w zakresie rachunku bieżącego, procesów wewnętrznych. Przepływ tego typu informacji jest zadaniem o charakterze strategicznym;
- gotowości do dzielenia się zyskami, na przykład, jak zostanie zagospodarowana zaoszczędzona część kosztów produkcji, korzyści wynikające z prawa do własności intelektualnej (*Intellectual Property Rights* – IPR). Istnieje strategiczna potrzeba ustalenia tych finansowych kwestii;
- respektowania tajemnicy – jest to kamień węgielny w budowaniu i utrzymywaniu zaufania. Ten standardowy wymóg jest determinowany przez struktu-

rę organizacyjną, podział pracy oraz wykorzystywane technologie informacyjno-komunikacyjne i ich bezpieczeństwo;

- natychmiastowego i efektywnego spełniania obietnic; jest to jeden z głównych czynników determinujących zaufanie;
- sieci osobistych kontaktów budowanych latami. Relacje międzyludzkie są źródłem wielu cennych informacji o naszych współpracownikach i partnerach, między innymi o ich zdolnościach, wydajności, kompetencji, przyzwyczajeniach. Te informacje stanowią niewypowiedziany kontekst niezbędny w komunikacji przy podejmowaniu działań. Ponadto wiedza o innych pomaga w angażowaniu ich w efektywny sposób, bez stosowania kontroli. Jakość kontaktów osobistych zależy od polityki w zakresie zasobów ludzkich oraz poziomu delegacji uprawnień poszczególnych jednostek.

Dodatkowo ważne jest, aby terminy, sformułowania używane w danej organizacji, w szczególności te o charakterze specjalistycznym, były powszechnie akceptowane i jednakowo rozumiane i rozumnie stosowane [7, 8].

Organizacja oparta na zaufaniu organizacją przyszłości

Analizę nowych rodzajów organizacji przeprowadzili T. Clarke oraz S. Clegg [1, s. 52] i zaproponowali ich typologię. Tabela 1. prezentuje listę nowych typów organizacji wraz z nazwiskami ich twórców, którzy nierzadko jednocześnie zajmowali się wdrażaniem swoich koncepcji w praktyce.

Współczesne, nowoczesne organizacje oraz organizacje przyszłości są zorientowane na człowieka, na swoich pracowników i współpracowników. Sprostanie wyzwaniom w zakresie wyników i wydajności w nowych organizacjach oznacza, że należy wydobyć z pracowników to, co najlepsze [6]. Nie można zbudować organizacji pasującej do wymogów w przyszłości kluczowych, dopóki nie zbudujemy organizacji przyjaznej ludziom. Tylko organizacje zorientowane na zasoby ludzkie mają szansę wygrać, rozwijać się i konkurować z innymi. W efekcie zaufanie jako główny element relacji międzyludzkich nabiera szczególnego znaczenia. Organizacją przyszłości jest organizacja oparta na zaufaniu.

Nowa koncepcja – zarządzanie zaufaniem

Często w przedsiębiorstwach kierownictwo postanawia wdrożyć najnowsze koncepcje zarządzania, które sprawdziły się gdzieś indziej, zwykle w Stanach Zjednoczonych czy Japonii. Podejmuje się ono wielu zabiegów, aby wdrożyć je w działalności biznesowej własnej firmy. Z czasem okazuje się, że rezultaty są odległe od zamierzonych. Tymczasem problem mógłby być rozwiązany przez zwrócenie uwagi, że często jest to wynik braku zaufania pracowników do kierownictwa, które sprawia, że nie podążają oni za wizjami swoich przełożonych. Do tego dochodzi brak zaufania pomiędzy pracownikami

Tab. 1. Typologia nowych rodzajów organizacji z uwzględnieniem organizacji opartej na zaufaniu

Autor	Rok	Typ organizacji
W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz	(2007/2008)	Organizacja oparta na zaufaniu <i>The Trust-based Organization</i>
P. Senge	(1992)	Organizacja ucząca się <i>The Learning Organization</i>
S. L. Goldman, R. L. Nagel, K. Preiss	(1995)	Organizacja zwinna <i>The Agile Organization</i>
J. B. Quinn	(1992)	Przedsiębiorstwo inteligentne <i>The Intelligent Enterprise</i>
J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos	(1990)	Organizacja odchudzona <i>The Lean Organization</i>
P. F. Drucker	(1988)	Organizacja sieciowa <i>The Networked Organization</i>
W. Davidow, M. Malone	(1992)	Korporacja (organizacja) wirtualna <i>The Virtual Corporation</i>
M. Hammer i J. Champy	(1994)	Korporacja reinżynierska <i>The Reengineered Corporation</i>
D. Q. Mills	(1991)	Klaster <i>The Cluster Organization</i>
P. Keen	(1991)	Organizacja relacyjna <i>The Relational Organization</i>
R. L. Ackoff	(1994)	Organizacja demokratyczna <i>The Democratic Organization</i>
I. Nonaka, H. Takeuchi	(1995)	Przedsiębiorstwo wiedzy <i>The Knowledge Creating Company</i>
T. Peters	(1992)	Zwariowana organizacja <i>The Crazy Organization</i>
Ch. Handy	(1989)	Organizacja koniczyna <i>The Shamrock Organization</i>
B. Staw	(1977)	Eksperymentująca organizacja <i>The Experimenting Organization</i>
W. Wildavsky	(1972)	Samoceniająca się organizacja <i>The Self-Evaluating Organization</i>
M. Landau	(1973)	Samokorygująca się organizacja <i>The Self-Correcting Organization</i>
K. E. Weick	(1976)	Samoprojektująca się organizacja <i>The Self-Designing Organization</i>
A. de Geus	(1997)	Żywe przedsiębiorstwo <i>The Living Company</i>

Źródło: opracowanie własne oraz T. CLARKE, S. CLEGG (2000), *Management Paradigm for the New Millennium*. „International Journal for Management Reviews”, vol. 2, Issue 1, March 2000, s. 52.

w zespole czy też zespołami wirtualnymi. Właśnie brak zaufania jest częstą przyczyną niepowodzenia programów w zakresie kompleksowego zarządzania jakością. Jest to konsekwencja faktu, że uzyskiwanie rzetelnych informacji o firmie jest często przywilejem wąskiego grona. Dostęp do informacji jest przedmiotem manipulacji. Dlatego każda zmiana spotyka się u pracowników z podejrliwością, a ich decyzje wydają się niezasadnione.

Zarządzanie zaufaniem (lub inaczej zarządzanie przez zaufanie) określamy w podejściu systemowym jako [4, s. 37, 5, s. 49]: Zbiór działań kreujących systemy i metody, które pozwalają uzależnionym od siebie jednostkom dokonywać ocen i decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a związanych z innymi jednostkami (ocena wiarygodności innych jednostek), a także umożliwiających uczestnikom i właścicielom tychże systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów (budowanie własnej wiarygodności).

Zarządzanie zaufaniem jest holistycznym podejściem do problemu wartości, jakim dla przedsiębiorstwa jest zaufanie. Zaufanie, które rozpatrywane jest z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej (zaufanie do najwyższego kierownictwa, zaufanie pracowników pomiędzy sobą, zaufanie do organizacji – strategiczne, zaufanie w zespołach itd.) oraz zewnątrzorganizacyjnej (pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami, zaufanie mediów, instytucji pozarządowych NGO, organizacji *non profit*, społeczności itd.).

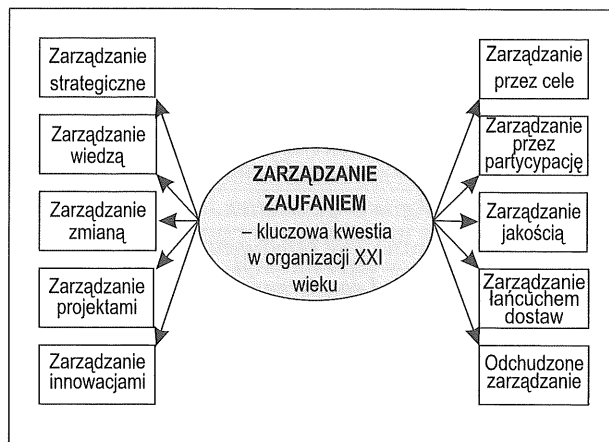
Zarządzanie zaufaniem jest kompleksowym podejściem do problematyki relacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Identyfikuje strategiczne obszary, które są odpowiedzialne za te relacje.

Zarządzanie zaufaniem ze względu na fakt, że jest ono obecne prawie we wszystkich aspektach procesów zarządzania, zajmuje centralną rolę wśród innych koncepcji. Musi być ono uwzględnianie przy wdrażaniu nowych koncepcji zarządzania.

Organizacja oparta na zaufaniu charakteryzuje się wysoko rozwiniętą kulturą zaufania rozumianą jako rozpowszechnione w społeczeństwie reguły, które nakazują traktować zaufanie i wiarygodność jako wartości, a ufność wobec innych i wywiązywanie się ze zobowiązań jako normy właściwego postępowania [13].

Potrzeba zarządzania zaufaniem wynika z przejścia od ery przemysłowej do ery informacyjnej. Osiągnięcia naukowe i coraz to nowsze rozwiązania techniczne powodują zmiany technologiczne. Te ostatnie z kolei według Josepha Schumpetera powodują „twórcze zniszczenie”; są przyczyną podobnych wstrząsów w świecie stosunków międzyludzkich [3]. Objawia się to przede wszystkim problemami związanymi z zaufaniem. Prof. Piotr Sztompka trafnie określił zaufanie towarem tłukliwym [12, s. 32–34].

Miniona era industrialna oparta była na przekonaniu, że porządek społeczny musi mieć źródło w scentralizowanej, racjonalnej i biurokratycznej hierarchii. Według Maxa Webera, który badał przemysłowe społeczeństwo XIX wieku, system racjonal-



Rys. 2. Zarządzanie zaufaniem jako kluczowa kwestia organizacji XXI wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie GRUDZEWSKI, W. M., HEJDUK, I. K., SANKOWSKA, A., & WAŃTUCHOWICZ, M. (2008). *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*. New York: CRC, s. 39.

nej biurokracji jest cechą charakterystyczną naszych czasów. Jednak okazuje się, że w społeczeństwie informacyjnym ani rządy, ani wielkie przedsiębiorstwa nie mogą opierać się wyłącznie na formalnych, urzędowych zasadach organizacji grup ludzkich, nad którymi sprawują władzę. Konieczna jest decentralizacja, delegowanie uprawnień. To rodzi potrzebę ustanowienia zasad postępowania. Wynika z tego, że świat XXI wieku koncentruje się wokół nieformalnych norm. Nowoczesna organizacja nie poradzi sobie bez ustanowienia od podstaw norm postępowania opartych na zaufaniu. W związku z tym zarządzanie zaufaniem jest kluczową kwestią w organizacji XXI wieku.

Podsumowanie

W warunkach funkcjonowania dzisiejszego biznesu ogromnego znaczenia nabiera zaufanie, a z nim zarządzanie zaufaniem. Każda organizacja przyszłości, niezależnie od tego, jaką będzie nosić nazwę – „organizacja wirtualna”, „zwinna”, „sieciowa”, „ucząca się”, „eksperymentująca” – i w czym będzie się specjalizować, w jakim kierunku doskonalic, musi być przyjazna ludziom. Orientacja na człowieka – jednostkę w organizacji, pociąga za sobą orientację na budowanie relacji opartych na zaufaniu.

Nie wystarczy już przewaga konkurencyjna oparta na samym kapitale finansowym, najnowszych technologiach, kapitale intelektualnym itp. W centrum uwagi musi pozostawać człowiek; to on determinuje sposób i jakość wykorzystania potencjału organizacji. Wydajność oraz jakość wykonywanej pracy zależą od zaufania występującego w wielu płaszczyznach, między innymi: zaufania między pracownikami, zaufania pracowników do lidera, zaufania między pracownikami z różnych organizacji, zaufania pracownika do nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnej, zaufania do nowych koncepcji w zakresie zarządzania. Zatem obec-

nie największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest zarządzanie zaufaniem.

prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski
Instytut Organizacji i Zarządzania
w Przemśle ORGMASZ,
prof. dr hab. Irena K. Hejduk
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH,
dr inż. Anna Sankowska
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH,
Monika Wańtuchowicz
doktorantka na Wydziale Inżynierii Produkcji PW

BIBLIOGRAFIA

- [1] CLARKE T., CLEGG S. (2000), *Management Paradigm for the New Millennium*. „International Journal for Management Reviews”, vol. 2, Issue 1, March 2000, s. 45–64.
- [2] DAS T. K., TENG B.-S. (2001), *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies”, 22/2, s. 251–283.
- [3] FUKUYAMA F. (1999), *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. New York: Free Press.
- [4] GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I. K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M. (2008), *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*, New York: CRC.
- [5] GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I. K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa, 2007.
- [6] HAMEL G., BREEN, B. (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press.
- [7] KANOI, N. (1991), *Manufacturing Modernisation – Sony's Approach: First International Manufacturing Lecture*, Inst. of Manufacturing Engineers.
- [8] MACKAY R., SIEMIENIUCH C. E., SINCLAIR M. A. (1992, June), *A View of Human Factors in Integrated Manufacturing from the Perspective of the ESPRIT-CIME Programme*. Paper presented at the Proc. 2nd Information Technology and People Conf. (ITaP '93), Moscow.
- [9] RESNICK P., ZECKAUSER R., SWANSON J., LOCKWOOD K., (2006), *The Value of Reputation on eBay: A Controlled Experiment*, „Experimental Economics”, 9 (2), s. 79–101.
- [10] SIEMIENIUCH C. E., SINCLAIR M. A., (2000), *Implications of the Supply Chain for Role Definitions in Concurrent Engineering*. „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, vol. 10 (3), s. 251–272.
- [11] „Süddeutsche Zeitung” 35.2.97, *Vier Millionen Drogenabhängige*, s. 10.
- [12] SZTOMPKA P., *Towar tlukliwy. Rozmowa z prof. Piotrem Sztompką o tym, że nie można być szczęśliwym bez zaufania do drugiego człowieka i do władzy*, „Polityka” nr 32/33 (2616), 11–18 sierpnia 2007.
- [13] SZTOMPKA P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

Summary

The article presents the idea of trust management that is a new challenge for every organization. Trust is a focal part of every organizational behaviour. Consequently, there appears a new type of organization – the trust-based organization. All organizations, disregard their specialization, localization and other detailed conditions, should build their relationships – in closer and further environment – on trust. Knowledge management, change management, innovation management etc. are not covering the needs of organization. Trust management should be in the center of attention of every organization that wants to survive in hyper-competition and wants to develop.

Obszary ryzyka procesu wirtualizacji przedsiębiorstwa

Marta Najda-Janoszka

Wprowadzenie

W opinii liczного grona autorów organizacja wirtualna reprezentuje kompleksowy system rozwiązań, który umożliwia skuteczne zarządzanie przedsięwzięciami w dobie dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym. W konsekwencji dyskusje podejmowane na polu nauki zogniskowane są przede wszystkim wokół problemu faktycznego uzasadnienia tej teoretycznie formułowanej predestynacji. Poszczególne elementy koncepcji organizacji wirtualnej poddawane są pogłębionym analizom celem wykazania kompatybilności pomiędzy rozwiązaniami organizacyjnymi w ramach koncepcji a dynamicznie wzrastającą złożonością i burzliwością otoczenia. Przy czym dominująca większość publikowanych opracowań naukowych odzwierciedla znacznie zawężony horyzont rozważań w odniesieniu do omawianej problematyki. Jest on bowiem ograniczony głównie do sfery potencjalnych korzyści, zysków, możliwych do osiągnięcia poprzez wirtualizację struktur organizacyjnych [Venkatraman, Henderson, 1998; Warner, Witzel 2004]. Natomiast dyskusja na temat ewentualnych nieprawidłowości w procesie implementacji koncepcji, niewykluczonych granic jej skutecznego zastosowania czy też ryzyka negatywnych konsekwencji procesu wirtualizacji przedstawiana jest w znikomym zakresie, a wręcz incydentalnie [Bednarczyk, 2001; Grudzewski, Hejduk 2002]. Tymczasem na podstawie doświadczeń z konsekwencjami nazbyt wąskiej interpretacji treści nowych koncepcji zarządzania [Zimniewicz 2002] można stwierdzić, że pomijanie, marginalizowanie zagadnienia ryzyka w kontekście procesów wirtualizacji może spowodować znaczące zniekształcenie teoretycznego obrazu koncepcji, a w praktyce błędne jej zastosowanie.

Ryzyko w działalności gospodarczej

Ryzyko stanowi immanentny element rzeczywistości gospodarczej [Pritchard 2002; Nahotko 1997], ponieważ skutki podejmowanych działań lub konsekwencje ich zaniechania są oddalone w czasie, a „niepewność przewidywań rośnie zawsze wraz z wydłużaniem się horyzontu czasowego” [Tarczyński, Mojsiewicz 2001]. Pojęcie ryzyka jest wieloznaczne i złożone, co odzwierciedla szeroki wachlarz różnorodnych, nierzadko wzajemnie niespójnych [Tarczyński, Mojsiewicz 2001] definicji kategorii w ramach istniejącej literatury przedmiotu [Nahot-

ko 1997; Kaczmarek 2005]. W wyniku przeprowadzonej analizy poszczególnych propozycji definicyjnych przez pryzmat problematyki niniejszej pracy przyjęto, że ryzyko dotyczy sytuacji niepewności decyden-ta, w której może on określić prawdopodobieństwo wystąpienia przyszłych zjawisk na podstawie uwarunkowań środowiskowych i/lub informacji o rozkładzie prawdopodobieństwa podobnych zdarzeń z przeszłości. Przy czym należy dodać, że charakter ryzyka determinują trzy podstawowe parametry: zdarzenie, prawdopodobieństwo oraz dotkliwość skutków jego wystąpienia [Pritchard 2002]. Z punktu widzenia ostatniego z wymienionych parametrów wyróżnia się dwa zasadnicze podejścia do ryzyka. W ujęciu pierwszym ryzyko związane jest z możliwością wystąpienia szkodliwych zdarzeń, niebezpieczeństwem poniesienia straty [Grabowski, Roberts 1999; Kaczmarek 2005; Tarczyński, Mojsiewicz 2001]. Natomiast w drugim podejściu niebezpieczeństwo jest tylko jednym z przejawów ryzyka, zgodnie z tą perspektywą konsekwencje wystąpienia określonego zdarzenia mogą bowiem mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny (efekt niezgodny z oczekiwaniami) [Nahotko 1997; Tarczyński, Mojsiewicz 2001]. Jednakże biorąc pod uwagę zdefiniowany kierunek rozważań tego podrozdziału, uznano, że pierwsza z wymienionych perspektyw stanowi pod względem merytorycznym bardziej odpowiedni fundament teoretyczny do dalszej dyskusji [March, Shapira 1987].

Źródłem ryzyka w określonym systemie (gospodarczym, społecznym, organizacyjnym) mogą być w równym stopniu jego poszczególne elementy – ryzykowne z natury, jak i specyficzne interakcje zachodzące pomiędzy relatywnie stabilnymi, bezpiecznymi komponentami tego systemu [Grabowski, Roberts 1999]. W konsekwencji istnieje cały wachlarz różnorodnych czynników determinujących poziom i charakter ryzyka w danej organizacji. M. Grabowski i K. H. Roberts grupują owe czynniki w sposób następujący:

- ryzykowny charakter działalności gospodarczej realizowanej w ramach organizacji (działalność jest ryzykowna z natury, np. chirurgia, przemysł wydobywczy);
- ryzykowny charakter wykorzystywanej technologii (technologia jest ryzykowna z natury, np. procesy reakcji chemicznych);
- błędy, nieprawidłowości natury ludzkiej i organizacyjnej;
- struktury organizacyjne sprzyjające podejmowaniu działań o charakterze ryzykownym;
- kultury organizacyjne wspierające podejmowanie ryzyka.



Wydaje się jednak słuszne, aby dodać do powyższej listy również otoczenie, ponieważ dynamiczne, nieoczekiwane zmiany następujące w otoczeniu społeczno-gospodarczym (globalizacja, intensywny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, zawirowania na płaszczyźnie politycznej itp.) mogą w niebagatelny sposób wpłynąć na procesy podejmowania decyzji w organizacji, a tym samym na ich skutki [Kaczmarek 2005].

Wirtualizacja a ryzyko

Redefinicja sposobu funkcjonowania organizacji wskutek procesu jej wirtualizacji oznacza realizację działań opartych na redystrybucji i równoczesnej koordynacji procesów tworzenia wartości w ramach powstałej sieci współpracujących partnerów. Tym samym powstaje bardziej złożony system organizacyjny, charakteryzujący się zwiększoną liczbą elementów, podsystemów oraz wewnętrznych interakcji pomiędzy poszczególnymi składnikami [Bednarczyk 2001]. W konsekwencji wirtualizacja organizacji implikuje zmiany w zakresie intensywności i sposobu oddziaływania czynników ryzyka, jak również pojawienie się nowych, dodatkowych jego źródeł.

Realizacja przedsięwzięcia w ramach organizacji wirtualnej następuje w realiach społeczno-gospodarczych wspólnych dla różnych typów organizacji, czyli zagrożenia – takie jak np. niespodziewane zmiany rynkowe, intensyfikacja działań i presji ze strony konkurencji, wahania wielkości popytu – nie zostają wyeliminowane wskutek procesu wirtualizacji. Proces wirtualizacji nie ma bowiem wpływu na prawdopodobieństwo wystąpienia wspomnianych niebezpieczeństw [Grabowski, Roberts 1999]. Jednakże wdrożenie koncepcji organizacji wirtualnej umożliwia redukcję ryzyka wynikającego z określonych warunków otoczenia poprzez jego redystrybucję pomiędzy uczestników organizacji, a tym samym zmniejszenie potencjalnej siły oddziaływania niepożądanych zjawisk na poszczególnych partnerów [Das, Teng 1996]. Ponadto, zgodnie z koncepcją, wirtualizacja przedsiębiorstwa powinna mu zapewniać zwiększoną elastyczność działania, lepszą zdolność do szybkiego dopasowywania się do zmieniających się uwarunkowań. Oznacza to z jednej strony możliwość neutralizowania pojawiających się zagrożeń, a z drugiej tworzenie struktur organizacyjnych sprzyjających podejmowaniu działań o podwyższonym ryzyku [Grabowski, Roberts 1999; Chesbrough, Teece 2002].

Podejmowanie międzyorganizacyjnej współpracy, której celem jest realizacja określonego przedsięwzięcia, umożliwia ograniczenie stopnia zaangażowania inwestycyjnego uczestników kooperacji, a tym samym zmniejszenie wysokości ewentualnych strat w przypadku niepowodzenia projektu, nieosiągnięcia zamierzonych celów. Dodatkowo, ściśle zdefiniowana specjalizacja poszczególnych partnerów (działanie w obszarze posiadanych kluczowych kompetencji) umożliwia ograniczanie ryzyka wynikającego z nieprawidłowości i błędów, jakie mogą popełniać pracownicy podczas realizacji wyznaczonych

zadań [Chesbrough, Teece 2002]. Jednakże „to, co stanowi o sile organizacji wirtualnej, może stać się jej słabym punktem” [Chesbrough, Teece 2002]. Ograniczanie aktywności przedsiębiorstwa wyłącznie do sfery posiadanych kluczowych kompetencji może okazać się barierą jego dalszego rozwoju [Miles, Snow 1992]. Istnieje bowiem ryzyko, że wydzielane na zewnątrz funkcje, działania, procesy, zaopiniowane jako niekluczowe, mogą mimo wszystko okazać się niezbędne w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Venkatesan 1992]. Tymczasem wydzielanie procesów, funkcji poza wewnętrzne struktury firmy oznacza ograniczanie lub całkowite zaprzestanie inwestycji w rozwój związanych z nimi wewnętrznych kompetencji, co skutkuje ich stopniową degradacją. W miarę upływu czasu proces ten staje się w zasadzie nieodwracalny [Quinn, Hilmer 1994]. Źródło wskazanego powyżej ryzyka tkwi m.in. w subiektywizmie ocen decydentów, błędach poznawczych, pochopnym podejmowaniu decyzji, wąskiej i krótkookresowej perspektywie strategicznej, nierzetelnym przeprowadzaniu analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa itp. [Venkatesan 1992]. Jak wskazują H. W. Chesbrough i D. J. Teece, konsekwencje błędnych decyzji firmy w zakresie wyznaczania swojego obszaru kompetencyjnego to m.in. zanik możliwości wpływania na kierunki rozwoju nowych technologii, utrata zdolności nadążania za rozwojem technologicznym, jak również utrata możliwości rozwijania technologii komplementarnych. Przy czym poziom ryzyka wzrasta w miarę pojawiania się innowacji systemowych, tzn. innowacji, z których korzyści mogą być uzyskiwane wyłącznie w połączeniu z innymi innowacjami o charakterze dopełniającym, komplementarnym [Chesbrough, Teece 2002].

Ponadto, jeżeli nawet obszary kompetencyjne uczestników organizacji wirtualnej zostaną wyznaczone prawidłowo, w wymiarze działań operacyjnych jak i strategicznych, to specyfika tej konstrukcji organizacyjnej nadal stanowi źródło potencjalnych zagrożeń dla powodzenia realizowanych przedsięwzięć. Biorąc pod uwagę czasoprzestrzenną dyspersję uczestników organizacji wirtualnej, jak również mnogość i różnorodność współzależnych procesów tworzenia wartości wraz z odmiennością stosowanych metod i stylów zarządzania (Watson-Manheim, Crowston, Chudoba 2002), należy bowiem stwierdzić, że sprawna i skuteczna koordynacja działań w tak złożonej konstelacji powiązań jest zadaniem niezwykle trudnym, obciążonym wyższym stopniem ryzyka niż w przypadku wewnątrzorganizacyjnej harmonizacji działań.

Warto również podkreślić, że organizacja wirtualna, kształtowana kompleksowym układem relacji współzależności, stanowi przykład złożonego zbioru powiązań o charakterze agencyjnym, tzn. związków, które cechuje asymetryczność pozycji uczestników. Asymetrię w relacjach między partnerami determinują dwa kluczowe zjawiska: problem ukrytej informacji (*hidden information* lub *adverse selection*) oraz ukrytego działania (*hidden action* lub *moral hazard*) [Eisenhardt 1989]. W przypadku pierwszego

z wymienionych zjawisk ośrodek uwagi stanowią cechy, charakterystyka, własności partnera (agenta) nieujawniane drugiej stronie relacji („pryncypałowi”) [Eisenhardt 1989]. Agent może przekazywać nieścisłe informacje na temat posiadanych umiejętności, świadomie lub nieintencjonalnie, natomiast pryncypał nie ma możliwości ich pełnej weryfikacji w momencie podejmowania współpracy [Eisenhardt 1989]. W konsekwencji wśród możliwych źródeł ryzyka w odniesieniu do organizacji wirtualnej powinny znaleźć się również niewystarczające bądź nieadekwatne kompetencje uczestników organizacji.

Specyfika podstawowych atrybutów organizacji wirtualnej – takich jak dyspersja terytorialna i zróżnicowanie uczestników, eksterytorialność realizowanych działań, suwerenność decyzyjna i organizacyjna partnerów – sprawia, że zjawisko określane mianem ukrytego działania odnajduje w tej konstrukcji organizacyjnej swój szczególny wyraz. Przejawem ukrytego działania są zachowania oportunistyczne partnerów, czyli działania o charakterze niejawnym, skrytym, nieraz podstępny i dwuznacznym. Zachowania oportunistyczne stanowią rezultat braku spójności, kompatybilności pomiędzy indywidualnymi celami i zamierzeniami poszczególnych firm wchodzących w skład organizacji wirtualnej [Das, Teng 2001]. Odmienne postrzeganie własnych korzyści na tle korzyści grupy nieuchronnie prowadzi do konfliktu interesów wewnątrz organizacji, a nawet do rozpadu utworzonego układu relacji. Na przykład jednym z efektów współpracy w ramach organizacji wirtualnej mogą być różnego rodzaju innowacje, z których korzyści niekoniecznie muszą rozkładać się równomiernie pomiędzy zdefiniowanymi kompetencyjnie uczestnikami, co może prowadzić do nasilenia wewnętrznych sporów i zogniskowania uwagi uczestników na własnych, indywidualnych celach [Chesbrough, Teece 2002]. Konwergencja celów w ramach organizacji wirtualnej jest niezwykle trudnym zadaniem do osiągnięcia, biorąc pod uwagę dyspersję terytorialną i znaczące zróżnicowanie grupy kooperantów, a dokładniej szerokie spektrum różnorodnych obszarów specjalizacji, struktur i kultur organizacyjnych [Grabowski, Roberts 1999]. Co więcej, uczestnikami organizacji wirtualnej mogą być w równym stopniu jednostki gospodarcze o neutralnym wobec siebie statusie rynkowym, co bezpośredni konkurenci. Warto w tym miejscu wspomnieć, że jednym z kluczowych elementów współpracy realizowanej w ramach organizacji wirtualnej jest wzajemne dzielenie się posiadaną wiedzą [Venkatraman, Henderson 1998]. Dlatego ukryte działanie w tej sferze polegające na intencjonalnie nadmiernym pozyskiwaniu wiedzy partnerów może przyczynić się nie tylko do konfliktu, rozpadu związku kooperacyjnego, ale również do utraty przewag konkurencyjnych tych partnerów [Quinn, Hilmer 1994]. Zatem skala potencjalnych konsekwencji zaistnienia tego rodzaju zachowań oportunistycznych wskazuje na wysoki poziom ryzyka związanego z taką formą kooperacji. Dlatego, mimo kluczowej roli, jaką pełni zaufanie w procesie kształtowania powiązań kooperacyjnych w ramach organizacji wirtualnej, poprzez m.in.

ograniczanie kosztów transakcyjnych związanych z podejmowaniem działań obronnych przed zagrażającym oportunizmem partnera, T. K. Das i B. S. Teng wyraźnie sygnalizują potrzebę równoczesnego wykorzystania odpowiednich instrumentów kontroli [Das, Teng 2001].

Rozważania na temat ryzyka w kontekście procesów wirtualizacji powinny przyczyniać się do obiektywizacji stanowisk naukowo-badawczych wobec koncepcji organizacji wirtualnej. Dlatego myśl zawarta w niniejszym fragmencie tekstu powinna obejmować nie tylko ryzyko identyfikowane i doświadczane przez uczestników organizacji wirtualnej, lecz również ryzyko powstające wskutek funkcjonowania tego typu organizacji, a doświadczane przez jej otoczenie (społeczne, gospodarcze, środowisko naturalne).

Zgodnie założeniami koncepcji podstawowe kryterium doboru partnerów stanowią kluczowe kompetencje kandydatów, tym samym równoprawnymi uczestnikami organizacji mogą zostać również przedsiębiorstwa aktywnie konkurujące ze sobą na rynku. Oznacza to, że działalność organizacji wirtualnej (lub jej rozwiązanie) może wywołać istotne zmiany w strukturze jednego lub nawet kilku sektorów gospodarki, np. może spowodować przekształcenie formuły konkurencji w sektorze poprzez zmniejszenie lub zwiększenie liczby rywalizujących podmiotów gospodarczych [Garrette, Dassauge 1996]. Przy czym siła i charakter tego wpływu zdeterminowane są zarówno rozmiarem tworzonej sieci kooperantów, jak i stopniem jej sektorowego zróżnicowania [Drewniak 2004].

Dążenie przedsiębiorstw do zwiększenia elastyczności wymiarów swojego funkcjonowania przyczynia się natomiast do intensyfikacji przemian, jakie następują na rynku pracy [Bennett 1994]. Od początku lat 80. ub. wieku odnotowuje się systematyczną redukcję ofert pełnoetatowej, stałej pracy na rzecz pracy czasowej, którą cechują niższe stawki płacowe, brak świadczeń socjalnych, brak dostępu do bezpłatnych szkoleń itp. [Bennett 1994]. Powyższy trend jest ściśle skorelowany z wzrastającą aktywnością outsourcingową przedsiębiorstw, która w większości przypadków ukierunkowana jest w sposób zdecydowany na redukcję kosztów w obszarach niekluczowych prowadzonej działalności [Castells 2001]. W konsekwencji następuje rosnąca dysproporcja pomiędzy warunkami pracy osób zatrudnianych w sferach kluczowych przedsiębiorstw uczestniczących w sieciowych formach kooperacji a warunkami oferowanymi pracownikom przez ich poddostawców [Castells 2001].

Refleksja nad wspomnianymi powyżej aspektami nasuwa na myśl kolejny problem, tym razem natury etycznej. W przypadku sieciowej formuły tworzenia wartości powstaje dylemat w odniesieniu do granic odpowiedzialności społecznej, czyli odpowiedzialności ekonomicznej i moralnej wobec interesariuszy (*stakeholders*) za działania podejmowane przez partnerów w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Czy uczestnicy organizacji wirtualnej powinni być zobowiązani do ponoszenia odpowiedzialności za praktyki stosowa-



ne przez partnera (np. w stosunku do pracowników, środowiska naturalnego), które są niezgodne z prawem obowiązującym w państwach reprezentowanych przez pozostałych uczestników organizacji, gdy jednocześnie efektem tych praktyk są znaczące korzyści dla całej organizacji? Z etycznego punktu widzenia odpowiedź twierdząca wydaje się moralnie słuszną, jeżeli uczestnicy mają wiedzę na temat metod pracy, zarządzania stosowanych przez partnerów. Niemniej jednak w relacjach biznesowych występuje wspomniana wcześniej asymetria informacji i zjawiska ukrytej informacji oraz ukrytego działania, co oznacza możliwość zaistnienia zdarzeń, zachowań nieakceptowanych w ramach organizacji wirtualnej, których poszczególni uczestnicy nie będą jednak świadomi. Jakkolwiek zgodnie z literaturą prawa „nieświadome” firmy mogłyby zostać zwolnione z odpowiedzialności za działania podejmowane przez partnerów, to w opinii publicznej (interesariuszy) będą postrzegane jako współwinnie zaistniałych nieprawidłowości, ponieważ jednostki niezaangażowane bezpośrednio w działalność organizacji wirtualnej przestrzegają ją jako jednolitą całość. Tym samym wskutek nieprawidłowości wynikających z działań nawet tylko jednego z partnerów, powstaje ryzyko nadwyższenia reputacji, a wręcz utraty wiarygodności w stosunku do poszczególnych uczestników, jak i całej organizacji.

Podsumowanie

Spojrzenie na organizację wirtualną przez pryzmat potencjalnych zagrożeń stanowi dopełnienie prezentowanego w ramach literatury przedmiotu obrazu koncepcji. Budowanie wiarygodnych i sprawnych związków kooperacyjnych w ramach organizacji wirtualnej wymaga bowiem zachowania pewnego obiektywnego dystansu, dozy sceptycyzmu. Jak twierdzi K. Zimniewicz nie ma doskonałych rozwiązań [Zimniewicz 2002], a każde działanie obciążone jest określonym poziomem ryzyka. Zasadność przeprowadzonej identyfikacji obszarów ryzyka koncepcji potwierdzają słowa S. Nahotki: „poznanie źródeł i natury ryzyka, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w procesach decyzyjnych, może przyczynić się do zredukowania (ograniczenia) jego ujemnego wpływu na [prowadzoną] działalność” [Nahotko 1997, s. 15].

dr Marta Najda-Janoszka

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji,
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] BEDNARCZYK M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001.
- [2] BENNETT H., 1994 *The Dark Side of Flexible Production*, „Technology Review”, vol. 97, no. 4, s. 39–45.
- [3] CASTELLS M., *The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 1, The Rise of the Network Society, Blackwell Publishers Inc 2001.
- [4] CHESBROUGH H. W., TEECE D. J., *Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?*, „Harvard Business Review” 2002, August, s. 127–134.
- [5] DAS T. K., TENG B. S., *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, *Organization Studies* 2001, March, s. 251–283.
- [6] DAS T. K., TENG B. S., *Risk Types and Inter-firm Alliance Structures*, „Journal of Management Studies” 1996, no. 33, s. 827–843.
- [7] DREWNIĄK R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez aliansy strategiczne. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2004.
- [8] EISENHARDT K., *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 1, s. 57–74.
- [9] GARRETTE B., DUSSAUGE P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996.
- [10] GRABOWSKI M., ROBERTS K. H., *Risk Mitigation in Virtual Organizations*, „Organization Science” 1999, vol. 10, no. 6, s. 704–721.
- [11] MARCH J. G., SHAPIRA Z., *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, „Management Science” 1987, vol. 33, no. 11, s. 1404–1418.
- [12] MILES R. E., SNOW C. C., *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review” 1992, vol. 34, no. 4, s. 53–72.
- [13] NAHOTKO S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o. o., TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- [14] QUINN J. B., HILMER F. G., *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review” 1994, vol. 35, no. 4, s. 43–55.
- [15] PRITCHARD C. L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.
- [16] TARCZYŃSKI W., MOJSIEWICZ M., *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001.
- [17] VENKATRAMAN N., HENDERSON J. C., *Real Strategies for Virtual Organizing*, „Sloan Management Review” 1998, vol. 40, no. 1, s. 33–48.
- [18] WARNER M., WITZEL M., *Managing in Virtual Organizations*, Thomson Learning, London 2004.
- [19] WATSON-MANHEIM M. B., CROWSTON K., CHUDOKA K. M., *Discontinuities and Continuities: A New Way to Understand Virtual Work*, „Information Technology & People” 2002, vol. 15, no. 3, s. 191–209.
- [20] VENKATESAN R., *Strategic Sourcing: To Make or not to Make*, „Harvard Business Review” 1992, November-December, s. 98–107.
- [21] ZIMNIEWICZ K., *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1, s. 5–11.

Summary

A thorough analysis of research works regarding the concept of virtual organization allows for a statement that there is a definite shortage of cohesive theoretical and methodological solutions in this area of research. Therefore, the core of this article covers and at the same time exceeds beyond a formal presentation of a process approach to the concept of virtual organization. The main goal is concerned with the empirical verification of the developed method of measurement of organizational virtualness. Through empirical analysis presented in the article the effectiveness of this research tool has been successfully verified.

Poziom zaangażowania środowiskowego przedsiębiorstw

Agnieszka Leszczyńska

Zaangażowanie przedsiębiorstw w działalność ekologiczną

Odpowiedzialność za stan środowiska przyrodniczego i konieczność uwzględniania ekologicznych elementów otoczenia w procesach zarządzania będzie w najbliższej przyszłości odgrywać coraz ważniejszą rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji. Wynika to ze wzrostu społecznej świadomości dotyczącej wpływu operacji biznesowych na środowisko naturalne, jak również restrykcyjności prawodawstwa. W efekcie, obserwuje się wzrost wymagań ekologicznych zgłaszanych w stosunku do przedsiębiorstw/wyrobów, czemu towarzyszy proces ekologizacji kolejnych płaszczyzn zarządzania. Postawy, jakie przedsiębiorstwa przyjmują wobec szans i zagrożeń ekologicznych, zawierają się w szerokim spektrum strategii: od reaktywnych do innowacyjnych. Pełne wykorzystanie szans, jakie stwarza ekologizacja rozwoju społeczno-gospodarczego, otoczenia przedsiębiorstw i procesów zarządzania firmami umożliwia podmiotom gospodarczym uzyskanie pewnego wyprzedzenia technologicznego i konkurencyjnego [3]. Efekty tego wyprzedzenia zależą od zastosowanej przez organizację postawy wobec kwestii ochrony środowiska.

W sytuacji, gdy uwarunkowania ekologiczne uzyskują znaczenie strategiczne, realizacja strategii ogólnej musi odbywać się na podstawie zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność proekologiczną, zintegrowaną z ogólnym systemem zarządzania. Integracja taka prowadzi do osiągnięcia korzystnych wyników ekonomicznych i ekologicznych. Korzystne efekty ekonomiczne łączą się z redukcją kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, głównie poprzez zmniejszenie kar i opłat ekologicznych. Pozytywne efekty ekologiczne związane są natomiast ze zmniejszeniem obciążenia środowiska przyrodniczego zanieczyszczeniami i lepszym, pod względem ilościowym oraz jakościowym, wykorzystaniem surowców. Ewentualne niepowodzenia w zakresie ekologizacji działalności wynikają z nieefektywnego systemu zarządzania lub niskiego poziomu zaangażowania, spowodowanego niską elastycznością przedsiębiorstw, ograniczonymi zasobami bądź brakiem odpowiedniej wiedzy.

W odniesieniu do środowiska rdzeniem zintegrowanego podejścia jest określenie roli i znaczenia zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie. W procesie kształtowania strategicznej, proekologicznej postawy, organizacje ustalają systemy i procedury, zapewniające poprawę stopnia sprzyjania środowisku

i zapobiegania zanieczyszczeniom. Włączenie w ten proces poszczególnych pracowników i części organizacji powoduje wzrost zaangażowania środowiskowego na płaszczyźnie indywidualnej, grupowej i organizacyjnej. Jednocześnie zaangażowanie musi przyczyniać się do zmian i musi być zorientowane na cykl ciągłej poprawy. Ostatecznym celem będzie sprowadzenie negatywnego oddziaływania na środowisko do poziomu zerowego [6].

Praktyczne budowanie zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność ekologiczną bazuje na [1]:

- tworzeniu podzielanej wizji
- budowaniu aktywności strategicznej
- zaangażowaniu kadry zarządzającej.

Tym samym, kluczowe komponenty kształtujące jego poziom to [5]:

- jasno wyartykułowana polityka i praktyka korporacyjna,
- struktura organizacyjna wspierająca komunikację zwrotną między funkcjami firmy i jednostkami terenowymi,
- efektywne zarządzanie informacją środowiskową i systemy odpowiedzialności,
- wsparcie i zaangażowanie ze strony zarządu,
- włączenie spraw środowiskowych we wszystkie aspekty planowania,
- akceptacja ryzyka środowiskowego i praktyka zarządzania ryzykiem.

Włączenie powyższych aspektów w obszar zarządzania strategicznego pozwala na skonkretyzowanie zamiarów i działań środowiskowych firmy oraz odpowiednie zarządzanie nimi.

Wydaje się, że znaczenie zaangażowania przedsiębiorstw w działalność ekologiczną jest powszechnie rozumiane i akceptowane. Jaki jest jednak rzeczywisty poziom zaangażowania przedsiębiorstw w działalność środowiskową i jaką strategię przyjmują one w tym obszarze? W kolejnej części tekstu przedstawione zostaną wyniki badań dotyczące poziomu zaangażowania środowiskowego polskich przedsiębiorstw.

Metoda badań

W toku realizacji badań wykorzystano metodę ankietową. Narzędzie badawcze stanowiła ankieta IEE (*Index of Environmental Engagement*), zmodyfikowana na potrzeby badań. Objęła ona cztery części (tabela 1): strategię przedsiębiorstwa, integrację, wyniki środowiskowe, zarządzanie informacjami.

Tab. 1. Wykaz badanych obszarów

Sekcja	Obszary
Strategia przedsiębiorstwa	Zagadnienia kluczowe Proces zarządzania ryzykiem Przywództwo Polityka ochrony środowiska Strategiczne podejmowanie decyzji
Integracja	Programy środowiskowe dla pracowników System oceniania pracowników System wynagradzania Cele ogólne Cele szczegółowe System zarządzania środowiskiem Audyt EMS Zaangażowanie interesariuszy Zarządzanie produktami Program środowiskowy dla dostawców
Wyniki środowiskowe	Emisja zanieczyszczeń: pomiar, zakres informacji, jakość informacji, odnawialne źródła energii, poprawa wyników Zarządzanie odpadami: pomiar, zakres informacji, jakość informacji, poprawa wyników Zużycie wody: pomiar, zakres informacji, jakość informacji, cele, poprawa wyników, wyposażenie w oczyszczalnie
Zapewnianie i ujawnianie informacji	Proces zapewnienia Ujawnianie informacji

Źródło: zestawienie własne.

Ankieta skierowana została do osób odpowiedzialnych za zarządzanie środowiskiem w firmie. Wybór ten podyktowany był możliwością udzielenia przez respondentów odpowiedzi na poszczególne pytania, jak również dostępnością wyników środowiskowych. Na potrzeby badań wybrano, w sposób losowy, grupę 100 przedsiębiorstw polskich, z „Listy 500”. Uzyskano 32 zwroty.

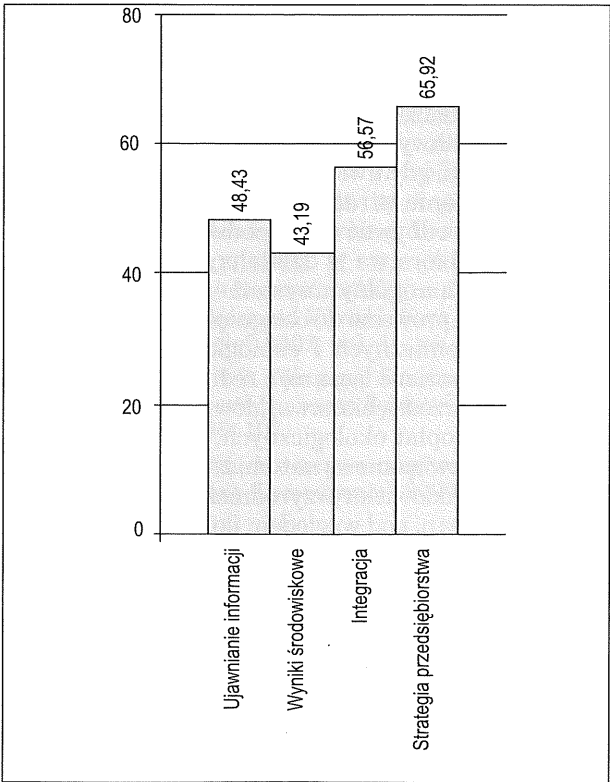
W badaniach wykorzystano skalę punktową (0–100), gdzie do poszczególnych odpowiedzi przyporządkowana została określona liczba punktów.

Wyniki badań

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że poziom zaangażowania środowiskowego badanych przedsiębiorstw jest średni (53,53; rysunek 1). Najwyżej respondenci ocenili strategiczną orientację przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska (65,92), a najniżej wyniki środowiskowe (43,19).

Biorąc pod uwagę wyniki szczegółowe (rysunek 2), najwyżej oceniono przywództwo (95,65). W badanych przedsiębiorstwach wyższa kadra kierownicza poinformowana została o odpowiedzialności przedsiębiorstwa za ochronę środowiska. W rezultacie dokonuje ona analiz kwestii związanych ze środowiskiem. Niżej oceniono politykę środowiskową, która najczęściej stanowi część innej polityki w firmie (w 30% przedsiębiorstw). Oznacza to, że przedsiębiorstwa rozumieją i odpowiadają na potrzebę ochrony środowiska, jednak w sposób wybiórczy. Nawet w przypadku, kiedy opracowana zostanie polityka środowiskowa, nie jest ona u powszechniana

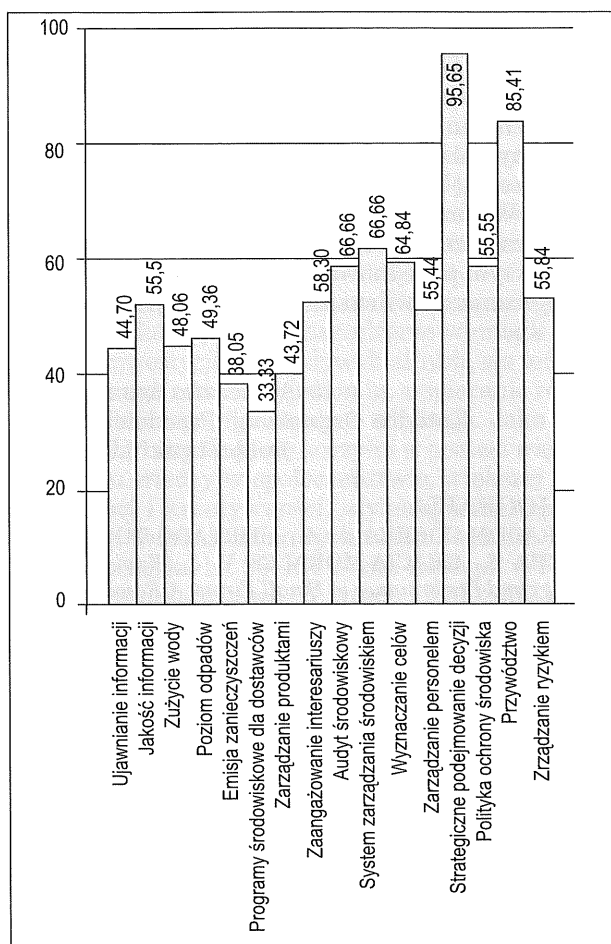
– nie zostaje przedstawiona pracownikom (34%) ani podana do wiadomości publicznej (69%). Potwierdza ją to wyniki dotyczące celów środowiskowych. Ce-



Rys. 1. Poziom zaangażowania środowiskowego – wyniki ogólne

Źródło: opracowanie własne.

le takie stanowią koherentną podstawę do oceny poprawy i rozwoju przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania środowiskowego, przy czym ich znajomość przez pracowników oraz ogólna dostępność dla interesariuszy wskazuje na chęć organizacji do poprawy wyników oraz wizerunku przedsiębiorstwa (jako bardziej przyjaznego środowisku). W badanych przedsiębiorstwach cele ogółem zostały zwykle ustalone i dotyczą systemu zarządzania środowiskiem (30%), emisji zanieczyszczeń (82%), recyklingu (65%), usuwania odpadów (95%). Poza celami, aspekty środowiskowe na poziomie strategicznym uwzględniane są także w przypadku inwestowania na nowych rynkach (17%), w procesie rozwoju nowych produktów (47%).



Rys. 2. Poziom zaangażowania środowiskowego – wyniki szczegółowe

Źródło: opracowanie własne.

Proekologiczna postawa strategiczna nie znajduje odzwierciedlenia w realizowanej polityce personalnej. Kryteria środowiskowe nie są uwzględniane w ocenie pracowników (56%) ani w systemach wynagradzania (82%). Z drugiej strony, programy szkoleniowe umożliwiające pracownikom zrozumienie znaczenia odpowiedzialności za środowisko oraz ich rolę w tworzeniu najlepszych praktyk z tego obszaru prowadzone są dość często – aż w 73% przedsiębiorstw. Nie prowadzone są natomiast dys-

kusje z pracownikami dotyczące możliwości poprawy wyników środowiskowych (30%).

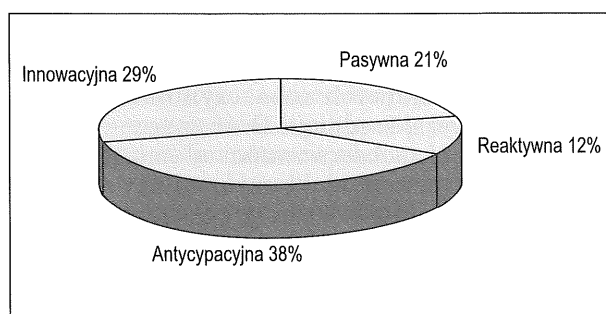
Z przeprowadzonych badań wynika, że w polskich przedsiębiorstwach przeważa zamknięta polityka informacyjna; brak jest komunikacji lub ma ona charakter wymuszony. Dotyczy to zwłaszcza społeczności lokalnych, z którymi przedsiębiorstwa nie prowadzą dialogu (30%), bądź prowadzą ograniczony (39%). Informacje środowiskowe udostępniane są jedynie w szczególnych sytuacjach (52%), także w przypadku zainteresowania interesariuszy zewnętrznych.

Biorąc pod uwagę systemy zarządzania środowiskiem, należy stwierdzić, że badane organizacje cechuje zróżnicowany poziom ich wdrażania. Systemy ISO 14001 w badanej grupie wdrożyło 47% przedsiębiorstw, natomiast dalsze 8% jest w toku ich wprowadzania. Równie wysokie zróżnicowanie dotyczy audytów środowiskowych, wykonywanych głównie przez pracowników (47%).

W świetle uzyskanych wyników, najniżej respondenci ocenili programy środowiskowe dla dostawców (33,33) oraz zarządzanie produktami (42,7). Obecnie odpowiedzialność za stan środowiska jest rozciągana na wszystkie podmioty biorące udział w realizacji procesów. Oznacza to, że również instytucje zewnętrzne mogą ponosić konsekwencje za szkody środowiskowe, choć mają tylko pośredni wpływ na ich powstanie. Uwzględnione w badaniach programy środowiskowe dla dostawców odnosiły się do integracji czynników środowiskowych w proces zakupów, przy czym zdecydowana większość przedsiębiorstw nie dokonuje przeglądu raportów środowiskowych dostawców (47%) ani nie wybiera dostawców, opierając się na kryteriach środowiskowych (39%). Z kolei w procesie projektowania i wprowadzania wyrobów, kwestie środowiskowe uwzględniane są jedynie częściowo (65%).

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że w badanych organizacjach szanse/zagrożenia związane z kwestiami ekologicznymi zostały włączone w procesy planowania i oceny przede wszystkim na poziomie strategicznym, a dominującą postawą jest podejmowanie pewnych inicjatyw związanych z ochroną środowiska – strategia antycypacyjna (rysunek 3).

W świetle uzyskanych wyników, poziom zaangażowania środowiskowego badanych przedsiębiorstw wydawać się może zadawalający. Jak jednak wypa-



Rys. 3. Strategie środowiskowe w badanych przedsiębiorstwach

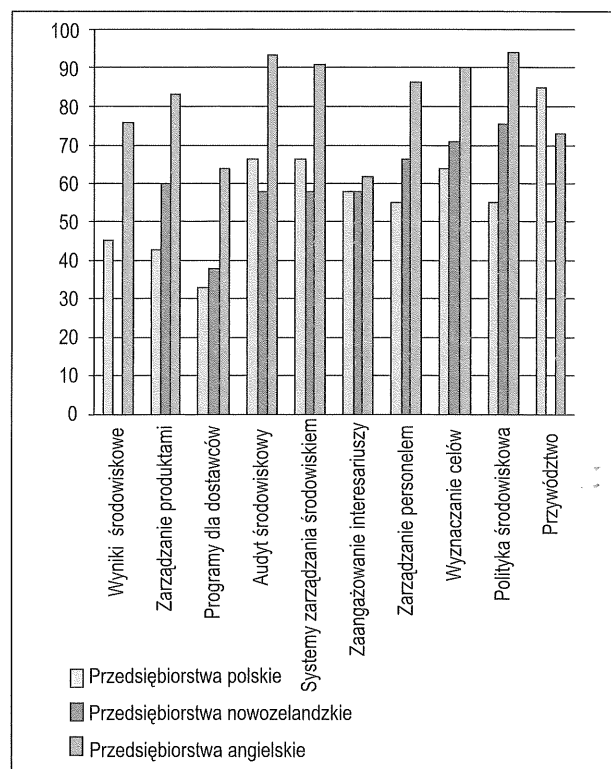
Źródło: opracowanie własne.

dają polskie organizacje na tle przedsiębiorstw z innych krajów? W kolejnej części przeprowadzona zostanie analiza porównawcza uzyskanych wyników w przekroju międzynarodowym.

Zaangażowanie środowiskowe polskich przedsiębiorstw na tle przedsiębiorstw zagranicznych

Prezentowane poniżej wyniki badania poziomu zaangażowania środowiskowego zrealizowane zostały przy użyciu analogicznej metody badawczej w przedsiębiorstwach Anglii (168)¹⁾ [4] i Nowej Zelandii (54)²⁾ [2].

Zgodnie z nimi, badane przedsiębiorstwa poważnie traktują problematykę ekologiczną, o czym świadczy znaczny odsetek firm przyjmujących proekologiczną postawę strategiczną (rysunek 4).



Rys. 4. Zestawienie wyników w przekroju międzynarodowym

Źródło: zestawienie własne.

Respondenci wysoko ocenili zwłaszcza prowadzenie własnej polityki ekologicznej i wyznaczanie celów środowiskowych (oba czynniki uzyskały wartości powyżej średniej). Dość znaczne różnice między krajami zaobserwowano natomiast w przypadku zarządzania produktami i audytów środowiskowych. Wartość punktowa w przypadku rozwoju produktów przyjaznych środowisku wyniosła 83 dla przedsiębiorstw angielskich, 60 dla nowozelandzkich i 43 dla polskich. Analogiczne zróżnicowanie wystąpiło w zakresie audytów środowiskowych: 93 punkty uzyskały przedsiębiorstwa angielskie, 58 nowozelandzkie, 66 – polskie. Najniżej we wszystkich krajach respondenci ocenili realizację

programów środowiskowych dla dostawców oraz komunikację z nimi w zakresie ochrony środowiska. Wskazuje to na potencjalne obszary problematyczne, które wymagają odrębnego przeglądu i poprawy.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdzają znaczne zaangażowanie środowiskowe przedsiębiorstw w badanych krajach. Dotyczy to również polskich organizacji, w których zaobserwować można rosnący poziom ekologizacji działalności. W warunkach krajowych na podkreślenie zasługuje zwłaszcza strategiczne podejmowanie decyzji uwzględniające aspekty ekologiczne. Pozytywnie respondenci ocenili także proces wdrażania systemów zarządzania środowiskiem oraz wyznaczanie celów środowiskowych. Biorąc pod uwagę ogólny poziom zaangażowania środowiskowego, mimo pozytywnej oceny polskich przedsiębiorstw, pomiędzy nimi a przedsiębiorstwami zagranicznymi występuje luka. Wskazuje ona na konieczność intensyfikowania działań w obszarze zarządzania środowiskowego, w tym podejmowania dalszych inicjatyw proekologicznych, wdrażania innowacji ekologicznych itp.

dr Agnieszka Leszczyńska
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa
Politechniki Lubelskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARAGON-CORREA J. A., HURTADO-TORRES N., SHARMA S., GRACIA-MORALES V. J., *Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-based Perspective*, „Journal of Environmental Management” 2008, no. 86, s. 88–103.
- [2] *Corporate Environmental Responsiveness in New Zealand*, Massey University, raport niepublikowany.
- [3] CZAJA S., FIEDOR B., *Ekologiczne zarządzanie firmą. Wybrane elementy*, w: *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
- [4] *Environmental Index Report: Growing Environmental Engagement*, Business in the Community, www.bitc.org.uk.
- [5] PIASECKI B. W., *Corporate Environmental Strategy*, John Wiley & Sons, 1995.
- [6] PREISNER L., *Doskonalenie systemu zarządzania zasobami środowiska*, w: *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.

PRZYPISY

- ¹⁾ Ogólny poziom zaangażowania środowiskowego w przedsiębiorstwach angielskich oceniono na 80 punktów (w skali 0–100).
- ²⁾ Ogólny poziom zaangażowania środowiskowego w przedsiębiorstwach nowozelandzkich oceniono na 63 punkty (w skali 0–100).

Summary

Growing ecological requirements and awareness cause that organizations in a larger extend involve in ecological actions. The article presents the research of level of environmental engagement of polish organizations. The results of analogous research made in England and New Zealand was presented.

Szacowanie indywidualnych kosztów kształcenia na studiach wyższych

Wojciech Jarecki

Wprowadzenie

Na przełomie XX i XXI wieku, wraz z przyspieszeniem zmian gospodarczych, a także w technice, technologii, wzrostu konkurencyjności itd. [Reich, 1996, s. 147, 159], coraz większego znaczenia nabiera wzrost poziomu kwalifikacji [Drucker, 1999, s. 38, 42]. Istotnym elementem tych kwalifikacji¹⁾ jest wykształcenie, szczególnie na poziomie studiów wyższych. Podnoszenie poziomu kwalifikacji poprzez kształcenie wymaga określonych inwestycji osób indywidualnych, ale też państwa, którego zadaniem jest m.in. wspieranie rozwoju gospodarczego, np. poprzez edukację. Jako efekt tych działań uzyskuje się korzyści w postaci większego zasobu wiedzy w społeczeństwie, większej innowacyjności i kreatywności, szybszego rozwoju, łatwiejszego wdrażania nowych technologii itd.

Od początku lat 90. XX wieku nastąpił w Polsce boom na studia wyższe. W latach 1990–2007 liczba studentów wzrosła z prawie 400 tys. do ponad 2 mln, a odsetek osób podejmujących studia wyższe po maturze sięga obecnie 50%. Warto więc postawić pytanie, jak wysokie są koszty studiowania. Odpowiedź na nie może pomóc osobom indywidualnym bardziej świadomie wybierać drogę życiową po maturze, a władzom państwowym tak dzielić środki na szkolnictwo wyższe, żeby móc uzyskiwać najlepsze efekty dla gospodarki.

Ponoszone nakłady na kształcenie mają charakter inwestycyjny. Podejmując studia wyższe, oczekuje się w przyszłości wyższych wynagrodzeń, wydajniejszej pracy, większej stabilności zatrudnienia itd. W związku z tym celem artykułu jest przedstawienie metodologii i zrobienie szacunków badań na bazie danych GUS, Eurostatu i własnych, całkowitych kosztów kształcenia indywidualnej osoby na studiach wyższych w uczelniach publicznych na różnych kierunkach studiów. Badania dotyczyć będą osób mających wykształcenie średnie i wyższe²⁾. Oszacowane wielkości kosztów mogą służyć również do szacowania rentowności inwestycji w studia wyższe.

Problemem, w wykorzystanych do szacunków danych statystycznych, jest ujęcie wśród osób z wyższym wykształceniem łącznie absolwentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Wskazane zatem byłoby, w dalszych badaniach nad indy-

widualnymi kosztami kształcenia, ale też wynagrodzeniami, rozdzielenie wynagrodzeń osób studiujących w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym.

Koszty studiowania

Koszty kształcenia mogą mieć wymiar materialny w postaci wydatków na czesne, podręczniki, opłatę za kursy, wypłaty stypendiów itd. oraz niematerialny, lub częściowo materialny: czas poświęcony na naukę, rezygnacja z inwestycji w dobra alternatywne itd. [Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007, s. 24]. Można też je podzielić na koszty prywatne, zwane również indywidualnymi, obejmujące bezpośrednie wydatki indywidualnej osoby na kształcenie i utracone wynagrodzenie na skutek podjęcia studiów, oraz na koszty jednostkowe³⁾, ponoszone przez budżet państwa.

Istotnym kosztem kształcenia, szczególnie wyższego, jest utracone wynagrodzenie, na skutek podjęcia nauki w trybie stacjonarnym. Jako pierwszy w swoich badaniach problem ten podjął T. W. Schultz, który zaliczył właśnie ten koszt do kosztów kształcenia ponoszonych przez osobę indywidualną⁴⁾ [Jarecki 2006, s. 38–45]. Problem utraconych wynagrodzeń na skutek podjęcia studiów nabiera znaczenia w Polsce w wyniku dużych zmian wielkości stopy bezrobocia, a od 2006 roku jej spadku, a także dużego zainteresowania studiami wyższymi. Coraz częściej bowiem maturzyści mogą zadawać sobie pytanie, czy, biorąc pod uwagę jedynie wymiar materialny, warto podejmować studia wyższe, czy też może podjąć interesującą pracę już po szkole średniej.

Do oszacowania kosztów całkowitych przypadających na jednego studenta, zostanie najpierw oszacowana wielkość kosztów prywatnych, a następnie, z uwzględnieniem kosztów jednostkowych, wielkość kosztów całkowitych.

Prywatne koszty studiowania

Prywatne koszty studiowania składają się z kosztów bezpośrednio ponoszonych na studiowanie oraz z tzw. utraconych wynagrodzeń, związanych ze studiowaniem⁵⁾. W danych statystycznych GUS i Eurostatu podawane są wynagrodzenia brutto w poszczególnych sekcjach

gospodarki, m.in. w zależności od poziomu wykształcenia i wieku. Biorąc zatem wielkość wynagrodzeń osób ze średnim wykształceniem, mających do 24 lat w poszczególnych sekcjach gospodarki⁶⁾, można oszacować wielkość wynagrodzeń utraconych brutto, a następnie netto. Po dodaniu tych kosztów do kosztów bezpośrednich uzyska się koszty całkowite studiowania ponoszone przez daną osobę (tabela 1).

W danych tabeli 1 widać, że prywatne, całkowite koszty studiowania w 2006 r. były stosunkowo mocno zróżnicowane w zależności od kierunku studiowania, przy założeniu, że istnieje zgodność kierunku kształcenia i wykonywanej pracy. Najwyższe koszty (prawie 26 tys. zł) poniosły osoby studiujące na kierunkach związanych z górnictwem, a następnie transportem, gospodarką magazynową i łącznością, pośrednictwem finansowym, oraz rolnictwem, łowiectwem i leśnictwem (ponad 20 tys. zł).

Najniższe koszty były ponoszone w 2006 r. przez osoby studiujące na kierunkach związanych z ochroną zdrowia i pomocą społeczną (ponad 13

tys. zł), hotelami i restauracjami (niecałe 14 tys. zł) a także edukacją i rybactwem (niecałe 15 tys. zł).

Przedstawione szacunki kosztów indywidualnych mogą być wykorzystane do szacowania rentowności przez indywidualne osoby oraz szacowania kosztów całkowitych związanych ze studiowaniem indywidualnej osoby.

Całkowite indywidualne koszty studiowania

Poza osobami indywidualnymi, również państwo ponosi koszty kształcenia. W danych podawanych przez GUS⁷⁾ ujmowane są koszty jednostkowe kształcenia w poszczególnych typach uczelni⁸⁾. Koszty te, wraz z kosztami prywatnymi pozwalają oszacować wielkość kosztów całkowitych związanych ze studiowaniem na poszczególnych kierunkach (tabela 2).

Można zauważyć (tabela 2), że najwyższe jednostkowe koszty netto studiowania dotyczą osób kształcących się w akademiach medycznych i wyniosły w 2006 r. prawie 21 tys. zł, a najniższe w wyższych

Tab. 1. Prywatne koszty (netto) studiowania w uczelniach publicznych w 2006 r.

Wyszczególnienie	Utracone wynagrodzenie brutto ¹⁾ (w tys. zł)	Utracone wynagrodzenie netto ²⁾ (w tys. zł)	Koszty bezpośrednie studiowania ³⁾ (roczne) (w tys. zł)	Prywatne całkowite koszty netto studiowania (w tys. zł)
Szkoły wyższe publiczne:	–	–	–	–
• uniwersytety	–	–	4,3	–
• wyższe szkoły techniczne				
▼ przemysł	19,2	13,4	4,3	17,7
▼ górnictwo	30,4	21,3	4,3	25,6
▼ przetwórstwo przemysłowe	18,1	12,7	4,3	17,0
▼ wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, wodę	21,2	14,8	4,3	19,1
▼ budownictwo	17,1	12,0	4,3	16,3
• akademie rolnicze				
▼ rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo	22,8	16,0	4,3	20,3
▼ rybactwo	15,2	10,6	4,3	14,9
• wyższe szkoły ekonomiczne				
▼ handel i usługi	16,7	11,7	4,3	16,0
▼ hotele i restauracje	13,5	9,5	4,3	13,8
▼ transport, gospodarka magazynowa i łączność	23,0	16,1	4,3	20,4
▼ pośrednictwo finansowe	23,0	16,1	4,3	20,4
▼ obsługa nieruchomości	16,9	11,8	4,3	16,1
• wyższe szkoły pedagogiczne				
▼ edukacja	15,2	10,6	4,3	14,9
• akademie medyczne				
▼ ochrona zdrowia i pomoc społeczna	12,9	9,0	4,3	13,3

¹⁾ Jest to wynagrodzenie roczne brutto osób ze średnim wykształceniem dla poszczególnych sekcji gospodarki pomnożone przez 0,8 (20% ryzyko bezrobocia osób w wieku do 24 lat z wykształceniem średnim) oraz przez 0,66 (wynagrodzenie osób w wieku do 24 lat z wykształceniem średnim do całości wynagrodzenia osób z wykształceniem średnim w danej sekcji (opracowanie własne na podstawie: *Struktura wynagrodzeń wg zawodów w październiku 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 214–223; dane z Eurostatu).

²⁾ W 2006 r. stopy procentowe wynosiły kolejno: na ubezpieczenie emerytalne 9,76%, rentowe 6,50%, chorobowe 2,45% podstawy wymiaru (zob.: D. TWARDÓ, *Obliczanie wynagrodzeń. Składowiki wynagrodzeń*, „Serwis Prawno-Pracowniczy”, 2006, nr 28). Założono, że pracownik jest zatrudniony w jednym zakładzie pracy na podstawie jednej umowy o pracę. Na podstawie powyższych informacji przyjęto w uproszczeniu, że wynagrodzenie netto wynosi 70% wynagrodzenia brutto.

³⁾ Na podstawie badań w roku akademickim 2004/2005, z uwzględnieniem wzrostu cen wynoszącego w 2005 r. 2,2% (*Ceny w gospodarce narodowej w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 93). Bez wątplenia istnieje zróżnicowanie kosztów bezpośrednich studiowania, jednakże po pierwsze, brak jest w literaturze szacunków dotyczących indywidualnych kosztów studiowania na różnych kierunkach, a po drugie, koszty te stanowią zaledwie ok. 20–25% kosztów prywatnych studiowania, zatem przyjęcie jednakowej wielkości kosztów dla wszystkich kierunków nie jest dużym błędem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 318; W. JARECKI, *Koszty kształcenia na studiach wyższych*, „Polityka Społeczna” nr 4/2006, s. 22–26; *Struktura wynagrodzeń wg zawodów w październiku 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 214–223.

Tab. 2. Całkowite koszty (netto) studiowania w uczelniach publicznych 2006 r.

Wyszczególnienie	Jednostkowy koszt netto studiowania ¹⁾ (w tys. zł)	Prywatny koszt netto studiowania ²⁾ (w tys. zł)	Całkowity koszt netto studiowania (w tys. zł)	Stosunek kosztu indywidualnego do kosztu całkowitego
Szkoły wyższe publiczne:	-	-	-	-
• uniwersytety	10,0	-	-	-
• wyższe szkoły techniczne				
✓ przemysł		17,7	30,3	0,58
✓ górnictwo		25,6	38,2	0,67
✓ przetwórstwo przemysłowe	12,6	17,0	29,6	0,57
✓ wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, wodę		19,1	31,7	0,60
✓ budownictwo		16,3	28,9	0,56
• akademie rolnicze				
✓ rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo	13,8	20,3	34,1	0,60
✓ rybactwo		14,9	28,7	0,52
• wyższe szkoły ekonomiczne				
✓ handel i usługi		16,0	23,6	0,68
✓ hotele i restauracje		13,8	21,4	0,64
✓ transport, gospodarka magazynowa i łączność	7,6	20,4	28,0	0,73
✓ pośrednictwo finansowe		20,4	28,0	0,73
✓ obsługa nieruchomości		16,1	23,7	0,68
• wyższe szkoły pedagogiczne				
✓ edukacja	5,7	14,9	20,6	0,72
• akademie medyczne				
✓ ochrona zdrowia i pomoc społeczna	20,6	13,3	33,9	0,39

¹⁾ Dane w tej kolumnie zostały zaczerpnięte z publikacji GUS: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.* W danych tych koszty dotyczą rodzajów uczelni, a nie kierunków. Dlatego też w tabeli 2 koszt dla uczelni odniesiono do wszystkich kierunków.

²⁾ Dane wzięte z tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 318; W. JARECKI, *Koszty kształcenia na studiach wyższych*, „Polityka Społeczna” nr 4/2006, s. 22–26; *Struktura wynagrodzeń wg zawodów w październiku 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 214–223.

szkołach pedagogicznych (prawie 6 tys. zł) i w wyższych szkołach ekonomicznych (prawie 8 tys. zł). Wielkość kosztów jednostkowych umożliwiła oszacowanie kosztów całkowitych związanych ze studiowaniem pojedynczej osoby. Najwyższe koszty całkowite w 2006 r. (tabela 2) były na kierunkach związanych z górnictwem (ponad 38 tys. zł), rolnictwem, łowiectwem i leśnictwem (ponad 34 tys. zł) i ochroną zdrowia i pomocą społeczną (prawie 34 tys. zł). Najniższe koszty były natomiast były na kierunkach związanych z pedagogiką (ponad 21 tys. zł) oraz kierunkami ekonomicznymi: hotelami i restauracjami (ponad 21 tys. zł), handlem i usługami oraz obrotem nieruchomości (prawie 24 tys. zł).

W polityce państwa związanej z edukacją, a szczególnie ze szkolnictwem wyższym i badaniem rentowności kształcenia, przydatna może być informacja odnośnie do wielkości udziału kosztów indywidualnych w kosztach całkowitych studiowania. Najczęściej indywidualne koszty studiowania wynoszą ok. 60%–70% kosztów całkowitych (ostatnia kolumna w tabeli 2). Najwięcej, mając na uwadze proporcje wydatków prywatnych do całkowitych, osoby indywidualne płacą ze swoich środków na kierunkach ekonomicznych, a szczególnie związanych z *transportem, gospodarką magazynową i łącznością oraz pośrednictwem finansowym* (73%), a także z *pedagogiką* (72%). najmniejszy

udział kosztów prywatnych jest na kierunkach związanych z ochroną zdrowia i pomocą społeczną (39%), rybactwem (52%) oraz budownictwem (56%) i przetwórstwem przemysłowym (57%).

Podsumowanie

Prezentowane szacunki indywidualnych i całkowitych kosztów kształcenia pokazują, że są one zróżnicowane w zależności od kierunku kształcenia. Ogólnie można stwierdzić, że ok. 60% kosztów studiowania ponoszą osoby indywidualne, a koszty te wyniosły w 2006 r. dla indywidualnej osoby ok 15–20 tys. zł. Przy takich inwestycjach warto byłoby głębiej przeanalizować przyczyny niskiej aktywności studentów w zdobywaniu wiedzy, a ze strony wykładowców przydałaby się refleksja nad możliwościami zwiększania jakości prowadzonych zajęć i aktywizacji studentów.

Istotne jest jednak również i to, że 40% kosztów ponosi państwo. Zatem również instytucje państwowe powinny być zainteresowane efektywnym wydawaniem środków na edukację. Dotyczyć to powinno w szczególności wspierania tych kierunków kształcenia, które są istotne dla rozwoju gospodarki (np. kierunki inżynierskie) i jakości kapitału ludzkiego (np. kierunki medyczne).

Przedstawione szacunki, mimo pewnych zastrzeżeń metodologicznych, wynikających głównie z ograniczonej ilości danych statystycznych, mogą być wykorzystane do szacowania rentowności kształcenia indywidualnego i społecznego.

dr Wojciech Jarecki
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytetu Szczecińskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Die Wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006*, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn/Berlin 2007.
- [2] DRUCKER P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Warszawa 1999.
- [3] JARECKI W., *W kwestii szacowania efektywności kształcenia metodą T. W. Schultza*, w: M. KUNASZ (red.), *Problemy gospodarowania w dobie globalizacji*, Print Grup, Szczecin 2006.
- [4] JARECKI W., *Koszty kształcenia na studiach wyższych*, „Polityka Społeczna” 2006, nr 4.
- [5] POLAŃSKA A., *Sztuka dobrego studiowania*, MWSE, Tarnów 2002.
- [6] REICH R., *Praca narodów. Przygotowanie się do kapitalizmu XXI wieku*, Toruń 1996.
- [7] *Struktura wynagrodzeń wg zawodów w październiku 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007.
- [8] *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007.
- [9] TWARDO D., *Obliczanie wynagrodzeń. Składniki wynagrodzeń*, „Serwis Prawno-Pracowniczy” nr 28/2006.

PRZYPISY

- ¹⁾ Interesującą analizę interpretacji pojęcia kwalifikacji przeprowadziła A. Polańska [Polańska, 2002, s. 18–23].
- ²⁾ Badanie wynagrodzeń osób mających wykształcenie na niższych poziomach jest w zasadzie niemożliwe na bazie danych GUS oraz mało zasadne, ze względu na obowiązek nauki do 18 roku życia, gdyż nie ma kosztów utraconych, chyba że rozróżniałoby się osoby uczące się w trybie zaocznym i wieczorowym a dziennym.
- ³⁾ Czyli jednostkowe koszty budżetowe w przeliczeniu na jednego studenta.
- ⁴⁾ Traktując jednocześnie koszty kształcenia w kategoriach inwestycyjnych.
- ⁵⁾ Dotyczą zatem studentów studiów stacjonarnych.
- ⁶⁾ Co w dużym stopniu odpowiada kierunkowi studiów, przy założeniu, że osoby po studiach pracowałyby zgodnie z wyuczonym zawodem. Taka sytuacja występuje zapewne częściej w przypadku kierunków inżynierskich, a rzadziej ekonomicznych.
- ⁷⁾ W corocznej publikacji *Szkoły wyższe i ich finanse*.
- ⁸⁾ Tzn. uniwersytetach, wyższych szkołach technicznych, akademiach rolniczych, wyższych szkołach ekonomicznych i pedagogicznych, akademiach medycznych.

Summary

The article presents the method and results of estimating the costs of individual person studying. These costs include costs incurred directly by a particular person and costs borne from the budget. Estimates show that there are considerable differences in costs incurred depending on the area of study (major). Nonetheless, it can be assumed that costs borne directly by an individual constitute 60 % of the total cost of studying.

Pojęcie sprawiedliwości występuje w dyskursie na niemal wszystkich obszarach nauk społecznych [Ajdukiewicz, 1985; Daszkowski, 2008, s. 155–158; *Efektywność a sprawiedliwość*, 1997; Kulpińska, 1974; Majer, 1974; Perelman, 1959; Rawls, 1994; Sadowski, 1998; Skarżyńska, 2005, s. 113; Young, 2003; Ziemiński, 1992]. Jednak rzadko jest formułowane w takim kształcie, aby jego zastosowania dawały się ocenić we względnie obiektywny sposób, to znaczy bez odwoływania się do subiektywnych odczuć jednostek lub grup społecznych. W ograniczonym zakresie takie obiektywne kryteria ujawniają się czasem przy analizowaniu innych problemów i wtedy warto je przedstawić.

W motywacyjnej teorii wartości oczekiwanej najważniejszym łącznym wyznacznikiem siły tendencji do indywidualnego działania w danej sytuacji jest subiektywnie szacowane prawdopodobieństwo osiągnięcia wysoko cenionych nagród. Przyjmując, że nagrody takie mają postać pieniężnych płac, można podjąć próbę oszacowania prawdopodobieństwa osiągania płac o różnych wysokościach przez ludzi znajdujących się w różnych sytuacjach [Daszkowski, 2008, s. 161–164]. Do tego celu bardzo dobrze nadają się wyniki prowadzonych przez GUS migawkowych (co dwa lata dla jednego miesiąca) i reprezentatywnych badań struktury wynagrodzeń brutto z tytułu pracy na jednym etacie.

Interpretacja wyliczanych w GUS pozycyjnych miar rozkładu wynagrodzeń brutto (decyli) w kategoriach motywacyjnej teorii wartości oczekiwanej sprowadza się do takich charakterystyk: jeżeli w październiku 2006 r. pierwszy decyl rozkładu wynagrodzeń brutto dla wszystkich zatrudnionych na pełnych etatach wynosił 1040,60 zł (czyli tylko 10% wszystkich pracowników zarobiło poniżej tej kwoty, a 90% powyżej), to prawdopodobieństwo osiągnięcia przez kogokolwiek wyższego wynagrodzenia jest rzędu 90%, a wynagrodzenia niższego nie przekracza 10%. Wielkość drugiego decyla (1329,56 zł) jest wyższa niż wynagrodzenia 20% zatrudnionych, a więc prawdopodobieństwo osiągnięcia wyższego wynagrodzenia z tytułu dowolnej pracy jest rzędu 80%. Dziewiąty, najwyższy decyl o wysokości 4492,20 zł wskazuje, że niższą płacę otrzymało 90% wszystkich zatrudnionych, zatem prawdopodobieństwo otrzymania płacy powyżej dziewiątego decyla nie jest większe od 10%.

Oczywiście sprecyzowanie sytuacji zatrudnionego (płeć, wiek, wykształcenie, sekcja działalności, lokalizacja miejsca pracy, zawód lub stanowisko) wiąże się z miarami innymi niż dla abstrakcyjnego pracownika bez właściwości. Tak na przykład tylko 10% sędziów w październiku 2006 r. miało wynagrodzenie brutto niższe niż 5599,87 zł, wynagrodzenia połowy sędziów przekroczyły poziom 7717,05 zł brutto, a 10% sędziów zarobiło ponad 9513,54 zł brutto. Jest to rozkład zdecydowanie korzystniejszy niż rozkład wynagrodzeń w całej gospodarce i tylko najwyżsi urzędnicy państwowi oraz naczelną kadra kierowniczą bogatych przedsiębiorstw są pod tym względem lepiej sytuowane jako całość.

Liberalna „zasada” sprawiedliwości a dynamika płac w Polsce

Julian Daszkowski

Decylowe miary pozycyjne nie obejmują najwyższych i najniższych wynagrodzeń zarówno w całej gospodarce, jak i dla poszczególnych grup pracowniczych. Wskutek tego jest zwykle możliwe zestawienie do celów propagandowych bardzo dobrze zarabiającego hydraulika lub artysty z raczej mało w swej grupie zarabiającym sędzią lub lekarzem. Przeciwwstawienie się tego typu propagandzie jest wprawdzie retorycznie proste, ale emocjonalnie kosztowne, łatwo sobie bowiem wyobrazić wściekłość środowiska lekarskiego lub sędziowskiego na pytanie, czy rzeczywiście kiepski lekarz lub kiepski sędzia powinien zarabiać więcej niż znakomity hydraulik lub artysta. Merytoryczne argumenty o właściwościach rozkładów wynagrodzeń giną na ogół w milczeniu niezrozumienia lub wrzawie nieadekwatnych protestów.

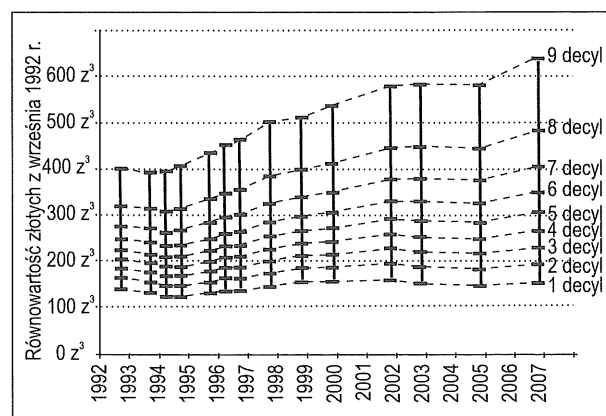
Rozkłady nominalnych wynagrodzeń brutto mają ograniczoną wartość informacyjną. Wykluczają one bezpośrednie porównania wielu lat, jeżeli następuje zmiana definicji tego wynagrodzenia (w Polsce dwukrotnie w ostatnim czasie na przełomie lat 1991/1992 i 1998/1999), nie określają wprost nominalnych kwot do rzeczywistej dyspozycji pracownika i nie odzwierciedlają realnej siły nabywczej tych kwot. Celowe zatem jest takie przekształcanie danych statystycznych GUS, aby stawały się one porównywalne w dłuższych okresach i pozwalały wyciągać użyteczne wnioski.

Do przekształcenia podawanych przez GUS nominalnych wielkości brutto w nominalne wielkości netto wykorzystano metodykę opisaną wcześniej w nieco innych celach [Daszkowski, 2006; 2004a; 2004b; 2003]. Dla każdego roku na podstawie obowiązujących w nim przepisów określano składki i zaliczki na podatek jako funkcję płacy brutto oraz przyporządkowywano dzięki temu każdej branej pod uwagę płacy brutto odpowiadającą jej płacę netto. W odniesieniu do płac miesięcznych przyjmowano także, że ewentualne ulgi podatkowe są rozliczane w następnym roku i nie wywierają wpływu w momencie otrzymywania wynagrodzenia.

Uzyskiwane w powyższy sposób nominalne wartości netto dla miar decylowych wynagrodzeń z badań GUS dzielono przez odpowiednie deflatory. Jako deflatory dla poszczególnych miesięcy od września 1992 r. wykorzystano łańcuchowe nawiązania

miesięcznych wskaźników cen towarów i usług konsumpcyjnych z internetowej strony GUS. Posługując się jednostkami pieniężnymi już z uwzględnieniem denominacji w 1994 r., przyjmowano zatem, że za 100 zł we wrześniu 1992 r. można było nabyć tyle, co za 132,49 zł we wrześniu 1993 r., za 155,65 zł w marcu 1994 r., za 179,75 zł we wrześniu tego samego roku, i tak przez kolejne badane miesiące do października 2006 r., kiedy to 100 złotych z września 1992 r. odpowiadało 461,02 zł. Wynika z tego, że na przykład równoważnikiem 1000 zł w październiku 2006 r. było 216,91 zł we wrześniu 1992 r. oraz wartości wyliczone dla innych miesięcy ze stosownych dla nich łańcuchów wskaźników.

Wykres 1. Realne wartości miar decylowych rozkładów wynagrodzeń netto z badań GUS za lata 1992–2006



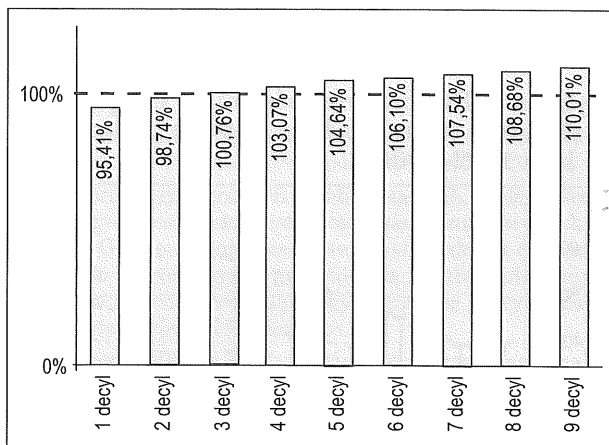
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wyniki obliczeń zobrazowano na wykresie 1. Pierwsze wartości dotyczą roku, który można uznać za rzeczywisty początek wielkiej transformacji ekonomicznej, chociażby z tego względu, że wprowadzono wówczas obowiązujący nadal system opodatkowania dochodów osobistych. Odrębne pionowe „drabinki” umieszczone tylko nad niektórymi miesiącami symbolizują poszczególne badania GUS dla całej gospodarki, wskazując jednocześnie to, co w statystyce nazywa się częstością próbkowania. Kolejne „szczeble” drabinek oznaczają realne wartości decylowych miar całego rozkładu wynagrodzeń netto i są połączone

przerwaną linią, służącą wyłącznie do prowadzenia wzroku, a nie do określania wartości pośrednich.

Dynamika zmian realnej wartości decylowych miar rozkładów wynagrodzeń netto w całej gospodarce polskiej nie jest zgodna z tym liberalnym postulatem, według którego „Urządzenie społecznych i ekonomicznych nierówności winno być takie, by było z największą korzyścią dla najmniej uprzywilejowanych (...)” [Rawls, 1994, s. 119; Morawski 2001, s. 293]. W celu wyraźniejszego zaakcentowania podstaw powyższej oceny można porównać siłę nabywczą miar decylowych netto w latach 2001 i 2006 (wykres 2). Rok 2001 był trzecim rokiem obowiązywania dzisiejszej definicji płacy brutto i wykorzystywał coraz większy strumień dotacji przygotowujących kraj do całkowicie już pewnego przystąpienia do Unii Europejskiej. Nie stanowił więc ani początku żadnych istotniejszych przemian, ani nie zawierał żadnych szczególnych elementów kryzysowych. W latach późniejszych natomiast gospodarka odnotowała przyspieszenie rozwoju, którego efekty powinny być w dużej mierze dystrybuowane jako wzrost realnych płac.

Wykres 2. Siła nabywcza miar decylowych rozkładu wynagrodzeń netto w październiku 2006 r. jako procent siły nabywczej analogicznych miar w październiku 2001 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 2 informuje, że między październikiem 2001 a październikiem 2006 najmniej uprzywilejowane grupy płacowe nie tylko nie uczestniczyły w korzyściach przyspieszonego rozwoju, ale wręcz znalazły się w gorszej sytuacji. Ze względu na nieunikniony błąd oszacowania nie można przywiązywać zbyt dużej wagi do konkretnych wartości liczbowych, ale struktura zmian nie ulega wątpliwości. Nierówności płacowe powiększają się nie tylko wskutek szybszego przyrostu realnej wartości wysokich płac nominalnych netto (tzw. efekt św. Mateusza), ale także z powodu stagnacji lub obniżania realnej wartości niskich płac netto.

Mechanizmy prowadzące do takich efektów zostały przygotowane w czasie rządów Akcji Wyborczej Solidarność i uruchomione w czasie rządów Sojuszu Lewicy Demokratycznej. Choć sprzeczność między

głoszonymi hasłami i czynami może być po ludzku oburzająca, to nie jest niczym dziwnym w świetle analizy funkcjonalnej, odróżniającej funkcje deklarowane od funkcji realizowanych i funkcje ukryte od funkcji jawnych [Merton, 1982; Turner, 2004]. Motywacyjna teoria wartości oczekiwanej przewiduje przy tym, że wobec opisanej dynamiki silniejsze i energiczniejsze będą roszczenia płacowe grup już dobrze opłacanych (lekarzy, sędziów, dyrektorów), gdyż wcześniejsze doświadczenia wskazują na większe prawdopodobieństwo realnego wzrostu wynagrodzeń wysokich niż wynagrodzeń niskich.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AJDUKIEWICZ K., *O sprawiedliwości*, w: *Język i poznanie*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- [2] DASZKOWSKI J., *Retoryczne aspekty wiedzy o zarządzaniu*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008.
- [3] DASZKOWSKI J., *Metodologia wstępnej analizy rozkładu obciążeń podatkiem dochodowym od osób fizycznych na przykładzie 2003 r.*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2006.
- [4] DASZKOWSKI J., *Oszacowania obciążeń płac składkami i podatkiem w Polsce 1992–2002*, „Polityka Społeczna” 2004a, nr 4, s. 10–13.
- [5] DASZKOWSKI J., *Podatek od dochodów osobistych. Rozkład obciążeń w 2002 r.*, „Master of Business Administration” 2004b, nr 6 (71), s. 26–32.
- [6] DASZKOWSKI J., *Zróżnicowanie wynagrodzeń realnych netto w Polsce w latach 1982–2001*, „Polityka Społeczna” 2003, nr 11–12, s. 3–6.
- [7] KULPIŃSKA J. (red.), *Postawy robotników wobec pracy i zakładu*, w: *Socjologia przemysłu*, PWE, Warszawa 1974.
- [8] MAJER N., *Psychologiczne aspekty sprawiedliwego wynagradzania*, „Prakseologia” 1974, nr 3–4 (51–52) s. 317–355.
- [9] MERTON R. K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982.
- [10] MORAWSKI W., *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [11] PERELMAN C., *O sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1959.
- [12] RAWLS J., *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [13] SADURSKI W., *Teoria sprawiedliwości. Podstawowe zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1988.
- [14] SKARŻYŃSKA K., *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.
- [15] TURNER J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [16] WILKIN J. (red.), *Efektywność a sprawiedliwość*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
- [17] YOUNG H. P., *Sprawiedliwy podział*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2003.
- [18] ZIEMBIŃSKI Z., *O pojmowaniu sprawiedliwości*, DAIMONION, Lublin 1992.

dr Julian Daszkowski

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania
w Warszawie

Summary

The decile data for real value of wages after taxes in Poland reveal that long term rise in high wages often contrast with stagnation, and even decrease in low wages. Such effect is in contradiction to one of Rawl's principle of justice, according to which social and economic equalities are to be arranged so that they are to be of the greatest benefit to the least advantaged members of society.

Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej

Andrzej Ćwik

Tekst stanowi skrót referatu wyróżnionego przez Szkołę Letnią Zarządzania 2008 w Ciechocinku, w sesji zatytułowanej „Wyzwania strategiczne wobec organizacji”.

Wprowadzenie

Globalizacja współczesnej gospodarki przejawia się w stopniowym zanikaniu barier w postaci granic państwowych dla działalności przedsiębiorstw. W praktyce oznacza to swobodny przepływ czynników produkcji i towarów. Przedsiębiorstwa, aby się rozwijać, przestają ograniczać swą działalność do ojczystego kraju, a strategie stosowane na macierzystym rynku przestają już być wystarczające. Nieodzwonne dla współczesnych przedsiębiorstw, chcących rozwijać się i szukających możliwości przetrwania przez wzrost, rozumiany jako prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych, jest sformułowanie i wdrożenie nowego typu strategii – strategii dostosowanej do konkurencji globalnej. Celem artykułu jest przedstawienie kontekstu globalnej konkurencji przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie podstawowych typów strategii, stosowanych przez przedsiębiorstwa, które umiędzynarodowiły swoją działalność do poziomu wymuszającego konkurowanie w globalnej skali.

Konkurowanie w dobie globalizacji

Z ekonomicznego punktu widzenia globalizacja to zmiana charakteru działania rynku – zanik granic dla alokacji czynników produkcji, a przede wszystkim kapitału. Jest to proces ograniczania instytucjonalnych barier dla rynkowego mechanizmu alokacji czynników produkcji ponad granicami krajów¹⁾, co powoduje pojawienie się możliwości „wyjścia” przedsiębiorstw poza granice kraju swego pochodzenia.

Dzięki globalizacji – najwyższej formie umiędzynarodowienia działalności – przedsiębiorstwa mogą uzyskać cztery rodzaje korzyści²⁾. Pierwszą z nich jest ograniczenie kosztów, zwłaszcza produkcyjnych, wynikające z korzyści skali. Drugą – poprawa jakości produktów wymagająca przywiązywania szczególnej wagi do niewielkiej liczby produktów, odpowiadających wymaganiom międzynarodowych rynków. Trzecią korzyścią jest możliwość zbudowania silnej międzynarodowej marki zapewniającej praktycznie nieograniczony rynek zbytu na oferowane wyroby i usługi.

Globalizacja ułatwia również poprawę wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wzmacniając jego zdolność działania i przeciwdziałania konkurencyjnego. Oprócz możliwości osiągnięcia tych korzyści przedsiębiorstwa decydują się na umiędzynarodowienie swej działalności, gdy występuje stagnacja na rynku krajowym, istnieją niewykorzystywane zasoby (np. moce produkcyjne, kapitał), czy też następuje zaostrzenie się konkurencji na rynku krajowym³⁾.

Tendencje wynikające z procesów globalizacyjnych to zwłaszcza uzależnianie sytuacji na rynku od przedsiębiorstw o największym potencjale finansowym. To również zagrożenie pogorszenia się konkurencyjności i upadku lokalnych inicjatyw gospodarczych, osłabianie znaczenia lokalnych, w tym narodowych, przewag konkurencyjnych, unifikacja wymagań w zakresie technologii i jakości produkcji oraz skłonność do centralizacji strategicznych decyzji⁴⁾. Konkurencja globalna staje się odmiennym typem konkurowania. Pozycja konkurencyjna, którą przedsiębiorstwo osiągnęło w jednym kraju, wpływa znacząco na pozycję konkurencyjną w innych i odwrotnie – sytuacja firmy w danym kraju zależy od jej pozycji konkurencyjnej w innych⁵⁾. Przy globalnej konkurencji warunkami konkurencyjności przedsiębiorstw stają się przede wszystkim: zdolność do szybkiego tworzenia i rozwijania nowych produktów o potencjalnie globalnym zasięgu, wytwarzanie produktów na „światowym poziomie”, stosowanie marketingu umożliwiającego sprawne wprowadzenie produktu na wszystkie ważne rynki oraz zdolność do wysokiej akumulacji finansowej⁶⁾.

Aby sprostać wymogom globalnej konkurencji, M. Porter zaproponował założenia do programu działań przedsiębiorstwa, które jego zdaniem umożliwiają sukces w globalnej konkurencji. Główne wytyczne to⁷⁾:

- zmuszać do innowacji,
- wyszukiwać najzdolniejszych konkurentów,
- zbudować systemy wczesnego ostrzegania,
- zachęcać do krajowej rywalizacji,



- globalizować się, aby uzyskać dostęp do wybranych elementów przewagi w innych krajach,
- jedynie wybiórczo korzystać z sojuszy,
- lokalizować krajową bazę tak, aby wspierać przewagę konkurencyjną.

Powyższe wskazania to tylko przykład podejścia do tworzenia przewag konkurencyjnych w warunkach globalizacji. Recept jest oczywiście więcej, ale wszystkie one zmierzają w zasadzie do jednego celu – sformułowania efektywnej strategii globalnej przedsiębiorstwa, czyli takiej, która skutecznie pozwoli konkurować globalnie.

Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa w konkurencji globalnej

Globalizacja i zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działalność w sektorach i na rynkach globalnych sprawiają, że strategia, którą przedsiębiorstwo stosowało dotychczas, przestaje być wystarczająca. Zachodzi potrzeba opracowania nowej, która uwzględnić będzie wymagania stawiane przez globalną konkurencję.

Przedsiębiorstwo działające na skalę międzynarodową przyjmuje pewną orientację strategiczną, czyli niejako określa ramy, w których zawierać się będzie jego strategia. J. Rymarczyk wyróżnia cztery takie orientacje⁸⁾. Pierwszą jest **strategia etnocentryczna**. Jej koncepcja polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym. Jest ona realizowana poprzez eksport na wybrane, podobne do krajowego rynki bądź też poprzez zagraniczne filie, którym przedsiębiorstwo macierzyste przekazuje pewne zasoby i zdolności, choć głównie o charakterze marketingowym. Charakteryzują się nią przedsiębiorstwa o niskim stopniu umiędzynarodowienia działalności. Koncepcja strategii etnocentrycznej odpowiada częściej spotykanej w literaturze koncepcji **strategii międzynarodowej**⁹⁾.

Drugim wariantem jest **strategia policentryczna**, w przypadku której przedsiębiorstwo stara się uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez dostosowanie swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa jest oparta na samodzielnym wykorzystaniu przez nie kluczowych kompetencji, zdolności i zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Filie obejmują zwykle całość działań podstawowych. Strategia ta częściej jest nazywana **strategią multilokalną** bądź **wielonarodową**¹⁰⁾.

Trzecią możliwością jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo **strategii globalnej**, czyli traktowania świata (określonego regionu świata) jako w zasadzie jednego, identycznego rynku. Przedsiębiorstwo stosujące strategię globalną dostarcza jednakowy produkt na wszystkie rynki. U podstaw tej strategii leży dążenie do minimalizacji kosztów produkcji dzięki wykorzystaniu efektu skali.

Ostatnim wariantem jest **strategia transnarodowa** (dualna). Polega ona na próbie jednoczesnego osiągania korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo stosujące strategię transnaro-

wą dużą część decyzji i działań delokalizuje na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana¹¹⁾.

W literaturze tematu nie ma jednoznacznej odpowiedzi, która z przedstawionych koncepcji jest najlepsza, którą strategię przedsiębiorstwo działające na rynkach międzynarodowych powinno stosować. Aby odpowiedzieć na to pytanie, należałoby wyodrębnić czynniki wpływające na powodzenie międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa. Wśród badaczy nie ma pełnej zgody, jakie czynniki należy w takiej analizie uwzględniać. Na przykład A. Zorska przyjmuje za nie relację pomiędzy konkurencyjną presją na obniżanie jednostkowych kosztów produkcji a presją na dostosowywanie produktów do potrzeb krajowych (lokalnych) rynków zbytu¹²⁾. W zależności od kombinacji tych dwóch czynników zalecana jest jedna z czterech strategii (rysunek 1.).



Rys. 1. Rodzaje międzynarodowych strategii przedsiębiorstw

Źródło: A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 156.

Strategia międzynarodowa charakteryzuje tylko przedsiębiorstwa o niewielkim stopniu umiędzynarodowienia działalności (przedsiębiorstwo międzynarodowe). Przedsiębiorstwa globalne, czyli takie, które osiągnęły najwyższy stopień umiędzynarodowienia swojej działalności, szukają strategicznej orientacji wśród trzech pozostałych. Jednak w praktyce zarządzania, zarówno strategia globalna, jak i strategia transnarodowa traktowana jest jako jedna forma strategii, zwana **strategią globalną**¹³⁾. Dlatego też dalsze rozważania dotyczyć będą wyboru przez przedsiębiorstwo pomiędzy strategią globalną a strategią multilokalną.

Z rysunku 1. wynika, że strategia multilokalna proponowana jest przedsiębiorstwom w sytuacji niewielkiej konieczności obniżania kosztów i jednocześnie dużych wymaganiach w stosunku do działań mających za cel dostosowanie się do lokalnych wymagań poszczególnych międzynarodowych rynków. Z kolei strategia globalna (i wchodząca w jej skład strategia transnarodowa) zale-

cana jest w przypadku dużej presji na obniżanie kosztów działalności, bez względu na stopień konieczności dostosowania się do lokalnych uwarunkowań.

Jednak strategia przedsiębiorstwa globalnego ma charakter wielowymiarowy. Wydaje się, że jej ustalenie wymaga uwzględnienia większej liczby instrumentów strategicznych. Przesądzają one, czy strategia przedsiębiorstwa zmierzać będzie w stronę multilokalnej, czy globalnej. Proponowane przez innych autorów te instrumenty to¹⁴⁾:

- **uczestnictwo w rynku** – obejmuje ono wybór rynków krajowych, na które przedsiębiorstwo kieruje swoją uwagę, poziom rozwijanej przez nie działalności, udział w rynku;
- **wyroby/usługi** – dotyczy stopnia podobieństwa lub różnicowania produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo globalne na rynkach różnych krajów;
- **lokalizacja działalności** – wybór miejsca, w którym będzie zlokalizowana każda z działalności wchodzących w skład łańcucha wartości dodanej;
- **marketing** – w jakim stopniu przedsiębiorstwo globalne używa w różnych krajach tych samych narzędzi marketingowych (np. marek, reklam itd.);
- **posunięcia konkurencyjne** – na ile przedsiębiorstwo globalne traktuje swoje działania konkurencyjne w danym kraju jako część globalnej strategii konkurencji.

Przy strategii multilokalnej dla każdego z wymienionych instrumentów poszukuje się maksymalizacji osiągnięć ogólnoswiatowych przez maksymalizowanie lokalnych przewag konkurencyjnych, przychodów lub zysków. Natomiast przy strategii globalnej do maksymalizowania ogólnoswiatowych wyników dąży się przez podziały i integrację.

Strategie konkurencji przedsiębiorstw globalnych

Oprócz wyboru rodzaju strategii międzynarodowej (globalnej bądź multilokalnej) przedsiębiorstwo globalne obiera także strategię konkurencji, która ma mu przynieść powodzenie w rywalizacji rynkowej. W przypadku strategii multilokalnej na każdym z rynków (krajów) przedsiębiorstwo stosować może inną strategię konkurencji. Przy strategii globalnej, strategią taką będzie jedna, dominująca strategia realizowana na wszystkich rynkach (krajach). Istotną kwestią jest rozpoznanie, w jakim sektorze działa przedsiębiorstwo konkurujące globalnie. Istnieją dwa typy takich sektorów. Pierwszym z nich jest sektor globalny, czyli taki, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej¹⁵⁾. W sektorze wielonarodowym, będącym drugim typem sektora, sytuacja konkurencyjna w jednych krajach, będących obszarem działalności przedsiębiorstwa, jest niezależna od innych i kształtuje się wyłącznie wewnątrz każdego z tych krajów¹⁶⁾. Klasyczna koncepcja strategii konkurencji,

opracowana przez M. E. Portera, zakłada istnienie trzech jej podstawowych typów: strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, strategii różnicowania oraz strategii koncentracji. Przedsiębiorstwo globalne działające w sektorze wielonarodowym może stosować każdą z tych strategii oddzielnie – w zależności od uwarunkowań danego rynku (kraju). W sektorze globalnym istnieje natomiast kilka innych możliwości strategicznych¹⁷⁾:

■ Szerokoasortymentowa konkurencja globalna

Strategia ta zmierza do konkurowania na całym świecie w pełnym asortymencie wyrobów danego sektora, przy wykorzystaniu globalnej przewagi konkurencyjnej do uzyskania różnicowania lub pozycji niskiego kosztu całkowitego.

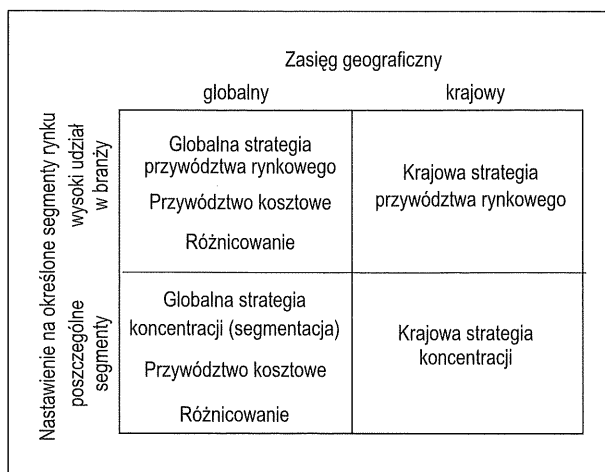
■ Koncentracja globalna

Strategia ta skupia się na określonym segmencie sektora, w którym przedsiębiorstwo konkuruje w skali światowej. Wybierany jest segment, w którym przeszkody na drodze do konkurencji globalnej są niewielkie, a pozycję można obronić przed konkurentami globalnymi dysponującymi szerokim asortymentem. Strategia ta prowadzi albo do niskich kosztów, albo do różnicowania w danym segmencie.

■ Koncentracja w skali jednego kraju

Strategia ta wykorzystuje różnice między rynkami w poszczególnych krajach, aby skoncentrować się na rynku któregoś z nich, co umożliwia przedsiębiorstwu wygraną konkurencji z firmami globalnymi. Ta odmiana strategii konkurencji zmierza albo do różnicowania, albo do niskich kosztów przy zaspokajaniu określonych potrzeb rynku danego kraju.

Na rysunku 2 przedstawiony jest portfel strategii konkurencji przedsiębiorstwa globalnego. Wynika z niego, że podstawowe strategie konkurencji mogą być realizowane w skali globalnej (na wszystkich ważniejszych rynkach) lub tylko na rynku danego kraju.



Rys. 2. Portfel międzynarodowych strategii konkurencji

Źródło: J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 89.

Strategie te mogą zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w sektorach globalnych. Kontrowersje wzbudza jednak dopuszczenie w nich, że przewagę konkurencyjną może zapewnić wiodąca pozycja pod względem kosztów. Zakładając, że koszty przedsiębiorstwa odzwierciedlane są w cenie jego produktów oraz przyjmując, że cena jest najprostszym i najpowszechniejszym sposobem konkurencyjności¹⁸⁾, można wysnuć wniosek, że w sektorach globalnych właściwe jest stosowanie strategii cenowych. Założenie to jest jednak kwestionowane przez niektórych autorów, którzy uważają, że cena nie może być narzędziem walki konkurencyjnej przedsiębiorstw globalnych. Przedsiębiorstwa globalne są bowiem z reguły dużymi organizacjami i konkurencyjność ceną nie daje im prawie żadnej przewagi w czasie, gdyż odpowiedź równie dużych konkurentów jest niemal natychmiastowa. Częste zmiany cen dezorganizują natomiast rynek, aparat dystrybucji oraz zmieniają przyzwyczajenia i reakcje nabywców¹⁹⁾.

Inne rodzaje posunięć konkurencyjnych, jakie mają do dyspozycji przedsiębiorstwa globalne można scharakteryzować następująco²⁰⁾:

■ **Międzynarodowe subwencjonowanie** – używanie zysku zrealizowanego w jednym z krajów, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, do subwencjonowania działań konkurencyjnych w innym.

■ **Przeciwnatarcie** – obrona przed konkurentami atakującymi w jednym kraju za pomocą przeciwnatarcia na terytorium innego kraju.

■ **Globalna koordynacja kolejności posunięć konkurencyjnych** – stosowanie przez przedsiębiorstwo jednoczesnych lub dobrze zaplanowanych co do kolejności posunięć konkurencyjnych podejmowanych w różnych krajach.

■ **Identyfikacja konkurentów globalnych** – identyfikowanie aktualnych i potencjalnych konkurentów globalnych i dobieranie dla każdego z nich odpowiedniej taktyki.

■ **Opracowywanie planów w układzie kraj – konkurent** – analizowanie silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla każdego konkurenta globalnego w każdym kraju i opracowywanie planów działań konkurencyjnych dla każdego układu kraj – konkurent.

Każdego z tych posunięć przedsiębiorstwo globalne może używać w ramach zarówno sektora wielonarodowego, jak i globalnego.

Zakończenie

Zaprezentowane w artykule koncepcje strategii globalnej oraz multilokalnej stanowią ramy, w jakich może poruszać się przedsiębiorstwo chcące konkurować globalnie. W ich zakresie może również stosować rozmaite strategie konkurencyjności, a ich układ i wzajemne konfiguracje zależą od wielu czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych. W artykule zaprezentowane zostały rozwiązania podstawowe. Mnogość wszystkich możliwych roz-

wiazań oraz ich zróżnicowanie sprawiają, że zarówno teoria, jak i praktyka stanowią w niedługim czasie przed koniecznością uszczegóławiania tej problematyki i rozwinięcia zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalnej konkurencyjności.

dr Krzysztof Ćwik
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ W. SZYMAŃSKI, *Globalizacja a konkurencyjność i mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej w: SZYMAŃSKI W. (red.) Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*. Wyd. SGH, Warszawa 2002, s. 10.
- ²⁾ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 2001, s. 197.
- ³⁾ J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2004, s. 61.
- ⁴⁾ *Ibidem*, s. 23.
- ⁵⁾ L. MESJASZ, C. MESJASZ, *Strategie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym w warunkach globalizacji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie 2004, nr 639, s. 120.
- ⁶⁾ J. M. STANKIEWICZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 86.
- ⁷⁾ G. GIERŚZEWSKA, B. WAWRZYŃIAK, *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Poltext, Warszawa 2001, s. 27–28.
- ⁸⁾ J. RYMARCZYK, *op. cit.*, s. 82–83.
- ⁹⁾ np. A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. PWN, Warszawa 1998.
- ¹⁰⁾ por. G. S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*. PWE, Warszawa 1996 oraz ZORSKA A., *op. cit.* Warszawa 1998.
- ¹¹⁾ A. ZORSKA, *op. cit.*, s. 160.
- ¹²⁾ *Ibidem*, s. 155.
- ¹³⁾ por. np. Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996, s. 320 oraz M. ROMANOWSKA, *Strategie rozwoju i konkurencyjności*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998, s. 110.
- ¹⁴⁾ G. S. YIP, *op. cit.*, s. 34.
- ¹⁵⁾ M. E. PORTER, *Strategia konkurencyjności. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1994, s. 270.
- ¹⁶⁾ STRATEGOR, *op. cit.*, s. 186.
- ¹⁷⁾ M. E. PORTER, *op. cit.*, s. 287–288.
- ¹⁸⁾ K. OBLÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencyjności*. PWE, Warszawa 2002, s. 164.
- ¹⁹⁾ por. np. G. GIERŚZEWSKA, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*. Wyd. WSHiP, Warszawa 2003, s. 265.
- ²⁰⁾ G. S. YIP, *op. cit.*, 203–204.

Summary

The article presents the problem of activity of enterprises in world markets. It presents the impact of globalization on competitive strategies and theoretical basis of types of strategies, which are used by companies in the global market. In addition, presented types of global or multilocal strategies.

Metody ilościowe w zarządzaniu projektem na przykładzie kontraktu budowlanego

Tomasz Stryjewski

Wprowadzenie

Przedsiebiorstwo jest szczególnie ważnym podmiotem życia gospodarczego. To ono gromadzi i przetwarza czynniki produkcji na produkty i usługi. Wydaje się jednak, że w dzisiejszych czasach podział przedsiębiorstw na produkcyjne i usługowe zacierają się coraz bardziej. Dostosowanie do nowych potrzeb, wyzwania konkurencji i nowych rynków sprawiają, że często produkcja jest prowadzona w małych seriach na zamówienie, co ma właściwości działalności usługowej. P. F. Drucker wyróżnił trzy systemy produkcji prowadzone w przedsiębiorstwach [Drucker, 2005, s. 159]:

- produkcja jednostkowa,
- produkcja masowa,
- produkcja w procesie ciągłym.

Celem artykułu jest prezentacja metod kontroli kosztów w przedsiębiorstwie działającym na podstawie produkcji jednostkowej na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego.

Optymalizacja kontraktu budowlanego

Kontrakt w przedsiębiorstwie budowlanym jest rodzajem projektu wykonywanego na zlecenie. Niezależnie od wykonania samego projektu budowlanego (budynku, drogi itp.), kontrakt jest przedsięwzięciem jednorazowym. Zarządzający kontraktem muszą optymalizować decyzje w fazie przygotowań ze względu na różne, niewrażliwe czynniki. Do tych czynników należy przede wszystkim koszt, ale również zużycie materiałów trudno dostępnych. Optimalizacja kontraktu następuje również ze względu na czas. Kontrakt składa się z kilku faz organizacyjnych: koncepcji (wykonuje inwestor), wyceny, projektowania (w zależności czy kontrakt zawiera również wykonanie projektu budowlanego), przygotowania produkcji (harmonogramy, przydział pracowników itp.), produkcji (budowa). W każdym z tych etapów dokonuje się optymalizacji i kontroli. Jednakże nacisk na optymalizację kładziony jest w fazach przygotowawczych, a na kontrolę we wszystkich fazach.

Model logitowy w opisie zachowania przedsiębiorstwa wobec podwykonawców

W przedsiębiorstwie przeprowadzono badanie wpływu poszczególnych elementów oferty podwykonawców na prawdopodobieństwo uzyskania przez nich kontraktu. Badanie przeprowadzono dla grupy podwykonawców ubiegających się o prace budowlane w branży elektrycznej oraz sanitarnej na jednej z budowli badanego przedsiębiorstwa. Analizowano wpływ takich elementów oferty, jak: procentowe odchylenie od oczekiwanej ceny – budżetu, termin wykonania w dniach (wszystkie terminy wykonania zawarte w ofertach mieściły się terminie naznaczonym przez inwestora), zgodność technologii – zmienna 0-1, termin płatności w dniach, kompleksowość oferty podwykonawcy – zmienna 0-1, liczba posiadanych referencji z danego zakresu na prawdopodobieństwo przejścia oferenta do ostatecznych negocjacji, z których wyłoniony zostanie jeden wykonawca na poszczególne rodzaje robót.

W badaniu wykorzystano model logitowy, który jest szczególnym przypadkiem funkcji logistycznej, której poziom nasycenia wynosi 1 [por. Wiśniewski, 1986, s. 138]. Transformacja logitowa polega na zamianie prawdopodobieństwa z przedziału (0,1) na przedział $(-\infty, +\infty)$, tj. na logity w następujący sposób [Kośko, Osińska, Stempińska, 2007, s. 180]:

$$L_i = \ln \frac{P_i}{1 - P_i}, \text{ a następnie wartość logitów } L_i \text{ podstawia}$$

się w miejsce zmiennej objaśnianej w modelu ekonometrycznym. Jeżeli zapiszemy liniowy model ekonometryczny o postaci:

$$Y = X\alpha = \ln \frac{P}{1 - P}$$

gdzie: X jest macierzą argumentów (tu zmiennych objaśniających), α jest wektorem ocen parametrów, a P jest prawdopodobieństwem wyrażonym jako:

$$P = \frac{\exp Y}{1 + \exp Y}, \text{ to uzyskując rozwiązanie ze względu}$$

na P , otrzymujemy funkcję logistyczną o postaci:



$$P = \frac{1}{1 + \exp[-(X\alpha)]}$$

W modelu logitowym zmienność argumentów obserwowanych w przedziale $[0, \infty)$, wyrażonych w jednostkach naturalnych, wartościowych lub względnych, wywołuje zmienność zmiennej objaśnianej w przedziale $(0, 1)$ [Wiśniewski, 1986, s. 138].

Wyniki estymacji modelu logitowego dla równania opisującego prawdopodobieństwo przejścia przez podwykonawcę do ostatecznej rundy negocjacji przedstawia model 1:

$$\text{wybór} = 1/(1 + \exp[-(-3,47 + 3,04 \times \text{po} + 23,83 \times \text{oc})])$$

gdzie: *wybór* – oznacza zmienną 0-1 (1 – oznacza przejście do ostatecznej rundy negocjacyjnej, 0 – odpadnięcie z negocjacji), *po* – zmienna 0-1 (1 – oznacza fakt przedstawienia oferty na pełen zakres prac), *oc* – oznacza procentowe odchylenie ceny oferenta od oczekiwanej ceny wyjściowej. Pozostałe miary dopasowania dla modelu 1:

1. Liczba przypadków „poprawnej predykcji” – 13 (z 16)

2. Pseudo R² McFaddena = 0,51367

3. Oceny parametrów są istotne statystycznie.

Największe prawdopodobieństwo uzyskania kontraktu ma podwykonawca prezentujący ofertę na pełen zakres robót i z najniższą ceną. Model 1 potwierdza zatem fakt optymalizacji kosztowej (wpływ odchylen cenowych o ujemnej dużej sile na prawdopodobieństwo uzyskania kontraktu przez podwykonawcę), jak również optymalizacji organizacyjnej, przez zatrudnianie firm oferujących pełen zakres prac w danej branży.

Metoda EVM

Optymalizacja działań i ich kontrola sprawiają, że w przedsiębiorstwie o produkcji charakteryzującej się jednorazowością nie wystarcza prowadzenie jedynie rachunkowości finansowej. System sprawozdawczy opiera się na rachunkowości zarządczej. Jednym z przykładów jest metoda Earned Value Management (EVM) [por. Fleming, Koppelman, 2002; Anbari, 2003; Warhoe, 2004; Vargas, 2005; Zimmerman, 2006]. Metoda ta nawiązuje do koncepcji ścieżki krytycznej (CPM) [zob. Wagner, 1980]. Opiera się ona na „wartości zrealizowanej” – *earned value*, jako wartości prac zrealizowanych na podstawie odpowiedniego harmonogramu i budżetu. Metoda ta jest wykorzystywana do tworzenia informacji istotnych dla menedżera projektu w procesie kontroli przyszłych kosztów wykonywanego projektu. Informacje te służą do oceny – czy projekt jest realizowany zgodnie z zatwierdzonym budżetem i harmonogramem prac. Metoda EVM opiera się na dwóch zasadach: następuje

podział na autonomiczne, powiązane ze sobą zadania oraz jasno definiuje się zakres odpowiedzialności w projekcie [Zimmerman, 2006]. Zaletą metody EVM jest:

- integracja wykonywanych zadań z ich kosztem i harmonogramem wykonania,
- możliwość zarządzania ryzykiem projektu,
- możliwość obiektywnego oszacowania stopnia zaawansowania projektu (zaawansowania rzeczowego, kosztowego, przychodowego i terminowego),
- możliwość przewidywania przyszłych działań, zarówno w sferze rzeczowej, jak i finansowej.

Metoda ta posługuje się kilkoma kategoriami [Fleming, Koppelman, 2002; Anbari, 2003; Warhoe, 2004; Vargas, 2005]:

PV – *planned value*, budżet zadań w poszczególnych okresach (PV_t)

$$PV_t = PV \times WH(\%)$$

WH(%) – wskaźnik zaawansowania projektu wynikający z harmonogramu,

EV – *earned value*, wartość zadań zakończonych do momentu sprawozdania według wartości budżetu,

$$EV = PV \times WZ(\%)$$

WZ(%) – wskaźnik zaawansowania projektu w dniu pomiaru,

AC – *actual cost*, poniesiony koszt zakończonych zadań,

ETC – *estimate to complete*, przewidywane koszty okresów przyszłych.

Posługując się powyższymi kategoriami w metodzie EVM dokonuje się pomiarów kontrolnych za pomocą miar:

▼ odchylenie od kosztów

$$CV = EV - AC$$

▼ odchylenie od harmonogramu

$$SV = EV - PV$$

▼ wskaźnik kosztów

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

▼ wskaźnik wykonania planu

$$SPI = \frac{EV}{PV_t}$$

▼ przewidywane koszty projektu

$$EAC = AC + ETC$$

W związku z faktem, że wartość *ETC* nie jest do końca znana, przewidywane koszty projektu można szacować w sposób niezależny od tej wartości za pomocą wzoru:

$$IEAC = AC + \frac{(PV - EV)}{CPI}$$

Metoda EVM, skupia się w dużej mierze na kontroli projektu w momencie jego pomiaru, kontroli zgodności z harmonogramem. Natomiast najważniejszym elementem wynikającym z tej metody jest estymacja łącznych kosztów projektu EAC. W przypadku kontraktu budowlanego można inaczej zapisać wzór na EAC:

$$EAC = KZ + SKN$$

gdzie: *KZ* – koszt zakontraktowanych zadań według podpisanych umów z podwykonawcami, *SKN* – szacunek kosztów niezakontraktowanych. Dokonywany jest on najczęściej metodą ekspercką na podstawie ofert rynkowych.

Taki szacunek kosztu całkowitego projektu jest mniej zależny od czasu, gdyż umowy podpisywane są najczęściej na całość zadania (co potwierdza model 1). Koszt umowy pozwala z bardzo dużym prawdopodobieństwem oszacować przewidywany koszt wykonania zadania, jest ona bowiem dobrym estymatorem kosztu wykonania zadania.

Powyższy wzór należałoby rozszerzyć dodatkowo o element ryzyka związany z czasem. Opóźnienie w stosunku do harmonogramu w poszczególnych zadaniach może skutkować opóźnieniem inwestycji budowlanej, a to z kolei kosztami karnymi. Zatem pełny wzór na szacunek kosztów inwestycji budowlanej zaprezentowano poniżej:

$$EAC = KZ + SKN + \Delta T \times KO \times \alpha$$

gdzie: *KO* – odsetki karne za dzień zwłoki, *T* – opóźnienie inwestycji w dniach, *α* – zmienna 0–1 określająca wystąpienie opóźnienia dla całej inwestycji.

Różnice pomiędzy *IEAC* a *EAC* wynikają ze sposobu estymacji tego kosztu. W przypadku *EAC* koszty *SKN* szacowane są metodą ekspercką (w tym przypadku przez kierownika kontraktu na podstawie zebranych ofert rynkowych i jego wiedzy). *IEAC* szacuje koszty poprzez inercję kształtowania się relacji kosztowych w poprzednich okresach, stosując swego rodzaju wygładzanie. Jednak w przypadku kontraktu budowlanego koszty nie przyrastają liniowo, przez co metoda ta przynosi znacznie gorsze efekty.

Tab. 1. Zestawienie metod szacowania całkowitego kosztu inwestycji budowlanej w badanym przedsiębiorstwie

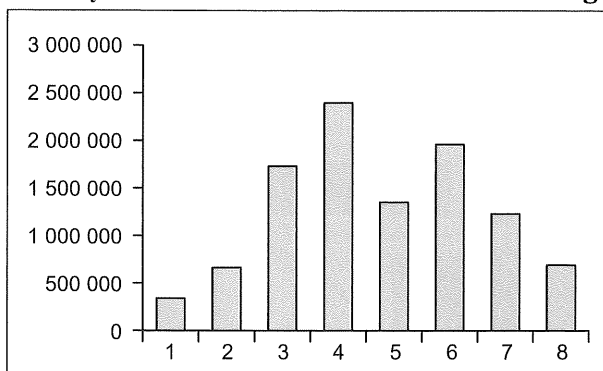
Miesiąc	PV	PV _t	EV	AC	IEAC	EAC	CPI	KZ	SKN
3/2007	11 058,00	3 975,65	3 975,65	2 750,72	7 650,94	11 058,00	1,45	5 814,00	5 244,00
4/2007	11 058,00	5 076,27	5 076,27	5 157,16	11 234,21	11 003,00	0,98	6 024,00	4 979,00
6/2007	11 058,00	10 381,24	10 733,51	8 482,85	8 739,30	10 985,00	1,27	10 775,00	210,00
8/2007	11 058,00	11 058,00	10 898,00	10 414,40	10 567,30	10 898,00	1,05	10 898,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Prognozowanie kosztu kontraktu

Koszty kontraktu kształtują się zgodnie z cyklem jego życia [por. Duncan, 1996, s. 12]. Początkowo rosną, aby po osiągnięciu maksymalnej wielkości spadać. Kształtowanie się kosztów dla badanego kontraktu przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Indeks kosztów w poszczególnych miesiącach trwania kontraktu budowlanego

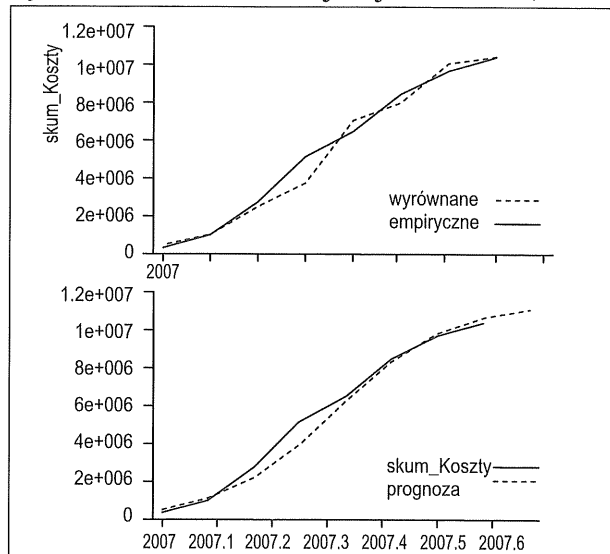


Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badanego przedsiębiorstwa.

Z momentem zakończenia kontraktu nie kończy się jego rozliczenie. Podpisane przez kierownika kontraktu faktury wpływają jeszcze przez co najmniej miesiąc. Dlatego też istotnym elementem modelu opisującego kształtowanie się kosztów kontraktu budowlanego jest umiejętność prognozowania wielkości kosztów, przy małej próbie (kontrakt budowlany w badanym przedsiębiorstwie trwa średnio od 12 do 14 miesięcy, badany projekt trwał 8 miesięcy). Tak mała próba znacznie utrudnia możliwość modelowania kosztów przedsięwzięcia budowlanego.

Skumulowane koszty można opisać za pomocą krzywej logistycznej, tzn. krzywej w formie odwróconej o 90° litery S. W ekonometrii podstawowym sposobem modelowania kosztów jest uzależnienie ich kształtowania się od wielkości produkcji. W przypadku kontraktu budowlanego podjęto próbę modelowania skumulowanych kosztów kontraktu (*AC* – *actual cost*) od procentowego zaawansowania rzeczowego wykonania kontraktu liczonego narastająco od początku budowy (*WZ*(%) – wskaźnik zaawansowania projektu w dniu pomiaru).

Wykres 2. Rzeczywiste i teoretyczne wartości kształtowania się skumulowanych kosztów (AC) dla modelu opisanego przez stopień zaawansowania (wykres u góry) i opisanego przez trend wraz z prognozą kosztów na 1 miesiąc po fizycznym zakończeniu budowy (wykres u dołu)



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z badanego przedsiębiorstwa.

Wyniki estymacji modelu logistycznego z wykorzystaniem 8 obserwacji 2007: 01–2007: 08 prezentuje model 2:

$$AC = \frac{1,14569e+007}{\{1 + \exp[-(-3,29 + 5,63 \times WZ(\%))]\}}$$

Podstawowe statystyki dla oryginalnych danych:

1. Błąd standardowy reszt = 664931
2. Skorygowany R² = 0,970867
3. Oceny parametrów modelu są istotne statystycznie
4. Brak autokorelacji reszt.

Model 2 dobrze opisuje kształtowanie się wielkości kosztów w zależności od stopnia zaawansowania kontraktu. Jednak istnieje dalej problem predykcji kosztów, jakie pojawiają się po fizycznym zakończeniu kontraktu budowlanego, kiedy nie można zwiększyć stopnia zaawansowania powyżej 100%. Koszty te są konsekwencją różnicy w czasie pomiędzy datą fizycznego wykonania a dniem fakturowania.

Zbadano zatem możliwość opisanie i predykcji skumulowanych kosztów (AC) za pomocą modelu logistycznego zmiennej czasowej t. Rozwiązanie takie prezentuje model 3.

$$AC = \frac{1,14569e+007}{\{1 + \exp[-(-3,86 + 0,81 \times t)]\}}$$

Podstawowe statystyki dla oryginalnych danych:

1. Błąd standardowy reszt = 559589
2. Skorygowany R² = 0,979366
3. Oceny parametrów modelu są istotne statystycznie
4. Brak autokorelacji reszt.

Wartość prognozy dla 9. miesiąca w przypadku zastosowania modelu trendu logistycznego dla sku-

mulowanych kosztów wynosi: 11088,77. Wartość tej prognozy kształtuje się na poziomie budżetu kosztów (tabela 1). Można uznać tę wartość za prawdopodobną. Należy pamiętać o bardzo małej próbie, na podstawie której dokonywano prognozy.

Wnioski

Optimalizacja i kontrola projektu wiąże się z analizą kosztów. Zarówno kosztów wynikających z samych działań w projekcie, jak również kosztów czasu, ponieważ każde działanie lub jego zaniechanie ma wpływ na koszty projektu. Analiza ta może odbywać się za pomocą różnych metod. Każda z nich ma swoje wady oraz zalety i, jak pokazano w artykule, każda może mieć przewagę nad inną w różnych fazach projektu. Zaprezentowana metoda estymacji kosztów kontraktu budowlanego oparta na wartości umów z podwykonawcami i szacunku kosztów niezakontraktowanych sprawdza się jako narzędzie zarządzania kosztami podczas trwania projektu. Predykcja kosztów za pomocą modelu ekonometrycznego pozwala na szacowanie poziomu kosztów po zakończeniu kontraktu.

dr Tomasz Strujewski

Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii

Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Olsztynie

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANBARI F. T., *Earned Value Project Management Method and Extensions*, „Project Management Journal”, December 2003.
- [2] DRUCKER P. F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [3] DUNCAN William, R., *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMI Standards Committee, Project Management Institute, PA 19082 USA, 1996.
- [4] FLEMING Q. W., KOPPELMAN J. M., *Using Earned Value Management*, Cost Engineering vol. 44/no. 9, September 2002.
- [5] OSIŃSKA M., KOŚKO M., STEMPIŃSKA J., *Ekonometria współczesna*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [6] VARGAS R. V., *Using Earned Value Management Indexes as Team Development Factor and a Compensation Tool*, Cost Engineering vol. 47/no. 5, May 2005.
- [7] WAGNER H., M., *Badania operacyjne*, PWE, Warszawa 1980.
- [7] WARHOE S. P., *The Basics of Earned Value Management*, CSC. 07 AACE International Transactions 2004.
- [8] WIŚNIEWSKI J. W., *Ekonometryczne badanie zjawisk jakościowych. Studium metodologiczne*. UMK, Toruń 1986.
- [9] ZIMMERMAN L. V., *Don't Create Variances During Planning*, EVM. 09 AACE International Transactions, 2006.

Summary

The article presents the project management using quantitative methods on the example of the contract in building industry. The optimization of activities towards subcontractors was analyzed using logit model. This analysis shows the main areas of optimization, namely the costs and the organization of activities during the building process. The Earned Value Management concept and its modification are shown as a tool for the project management and control. In the last part of the article the logistic function model is used to describe the costs of projects and its prediction.

Ocena metody KCE™

– wnioski z przeprowadzonych badań

Anna Ujwary-Gil

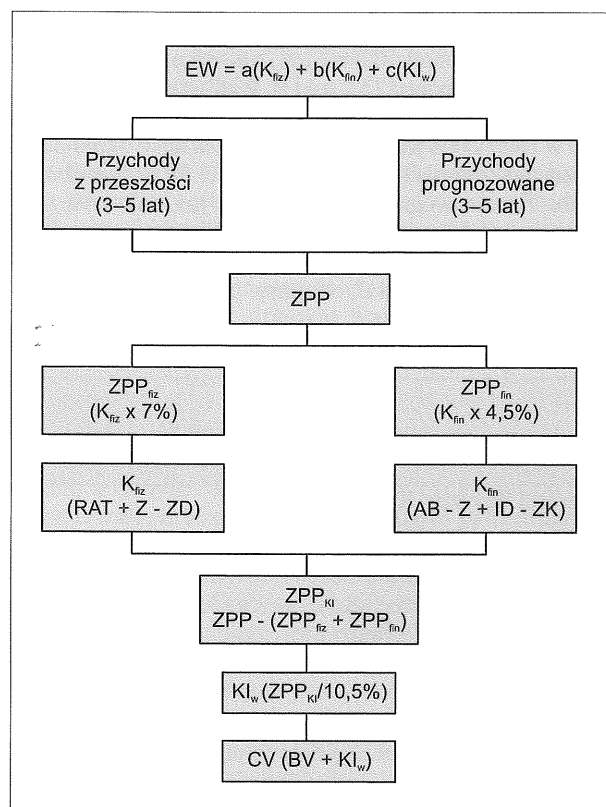
Wprowadzenie

Metoda KCE™ (*Knowledge Capital Earnings*) należy do grupy metod opartych na zwrocie na aktywach, których celem jest pieniężne oszacowanie wartości składników kapitału intelektualnego. Systematyzacji metod pomiaru kapitału intelektualnego dokonał K. E. Sveiby¹⁾, grupując je w cztery kategorie, gdzie głównymi kryteriami klasyfikacji tych metod jest ocena szacunkowa bądź finansowa kapitału intelektualnego oraz poziom przedsiębiorstwa lub poziom składników kapitału intelektualnego. Istnieje wiele różnic między metodami i dobór jednej z nich jest trudnym zadaniem. Niektóre z nich oparte są na separacji składników kapitału intelektualnego spośród innych aktywów przedsiębiorstwa, tracąc efekt synergii między kapitałem intelektualnym a materialnymi zasobami przedsiębiorstwa. Inne starają się o zintegrowane spojrzenie na rolę i wartość kapitału intelektualnego. Jeszcze innym rozróżniającym kryterium jest rezultat ich zastosowania – są metody dokonujące jedynie szacunkowej analizy ekonomicznej wartości kapitału intelektualnego, i są wreszcie i takie, które nadają mu konkretny, finansowy wyraz. Do nich m.in. zalicza się metodę KCE™. Celem niniejszego artykułu jest próba oceny prezentowanej metody oraz przedstawienie wniosków powstałych w wyniku empirycznej weryfikacji metody KCE™ na grupie ośmiu spółek notowanych na warszawskiej giełdzie. W artykule nawiązano do jednego przykładu przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego.

Drzewo wartości metody KCE™

Procedura wyceny kapitału intelektualnego za pomocą metody KCE™ może przyjąć postać drzewa wartości przedstawionego na rysunku. Rozpoczynamy ją od określenia przychodów przedsiębiorstwa z trzech poprzednich i przyszłych lat. To daje nam podstawę do obliczenia znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa (ZPP). Znormalizowany przychód oblicza się jako średnią ważoną, gdzie współczynnik dla lat przyszłych jest dwukrotnie wyższy od współczynnika lat przeszłych.

Następnie od ZPP odejmujemy część ZPP wytworzoną przez finansowy (ZPP_{fin}) i fizyczny kapitał (ZPP_{fiz})²⁾. B. Lev oblicza kapitał fizyczny jako sumę rzeczowych aktywów trwałych (RAT) i zapasów (Z), od których odejmuje zobowiązania długoterminowe (ZD). Aby obliczyć kapitał finansowy, należy od aktywów bieżących (AB) odjąć zapasy (Z), następnie dodać inwestycje długotermino-



Rys. 1. Drzewo wartości metody KCE™

Legenda:

EW – ekonomiczny wynik przedsiębiorstw
a, b, c – współczynniki określające produktywność poszczególnych rodzajów kapitału

K_{fiz} – kapitał fizyczny

K_{fin} – kapitał finansowy

KI_w – wartość kapitału intelektualnego

ZPP – znormalizowany przychód przedsiębiorstwa

ZPP_{fin} – część ZPP wytworzona przez finansowy kapitał

ZPP_{fiz} – część ZPP wytworzona przez fizyczny kapitał

ZPP_{KI} – część ZPP przedsiębiorstwa wytworzona przez kapitał intelektualny

S_{KI} – stopa dyskontowa kapitału intelektualnego

CV – wartość spółna

BV – wartość księgowa aktywów netto

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. LEV, F. GU, *Intangible Assets. Measurement, Drivers, Usefulness*, Boston University, School of Management Accounting, Working Paper 2003-05 oraz *The Valuation of Intangibles for Impairment Tests*, dostęp z bazy tekstowej SSRN: <http://ssrn.com/abstract=591656> (stan na grudzień 2005).

we (ID) oraz odjąć zobowiązania krótkoterminowe (ZK). Jeśli od ZPP odejmiemy ZPP_{fin} i ZPP_{fiz} , to otrzymamy część ZPP przedsiębiorstwa wytworzoną przez kapitał intelektualny (ZPP_{KI}). Aby dowiedzieć się, ile wynosi wartość kapitału intelektualnego (KI_W), należy otrzymaną wartość przychodu z kapitału intelektualnego (ZPP_{KI}) podzielić przez stopę dyskontową kapitału intelektualnego.

W tabeli 1 przedstawiono wycenę kapitału intelektualnego spółki X, przyjmując za podstawę obliczeń różne wielkości, które w znaczny sposób wpływają na ostateczny wynik.

Jeśli w wariantcie II za kapitał fizyczny przyjęto rzeczowe aktywa trwałe, za kapitał finansowy długoterminowe aktywa finansowe, a za znormalizowany przychód przedsiębiorstwa (ZPP) przyjęto zysk brutto, to uzyskane wyniki będą różnić się diametralnie od wyników prezentowanych w wariantcie I. W wariantcie I kapitał fizyczny wyniósł w 2001 roku ponad 10,2 mld zł, a w roku 2004 jego wartość wzrosła do ponad 11,2 mld zł. Według obliczeń wariantu II kapitał fizyczny w roku 2001 wyniósł ponad 23,4 mld zł, a w roku 2004 jego wartość obniżyła się o około 3 mld zł, osiągając wysokość ponad 20,2 mld zł. W przypadku kapitału finansowego różnice nie są już tak znaczące. W wariantcie I kapitał finansowy spółki X wyniósł w roku 2001 ponad 3,7 mld zł, a w roku 2004 jego wartość wzrosła o ponad 2 mld zł, osiągając poziom 5,7 mld zł. We-

dług II wariantu obliczeń kapitał finansowy spółki X w tym samym okresie analizy wyniósł odpowiednio: 4,5 i 5,4 mld zł.

Zasadniczą różnicę między wariantem I i II stanowi przyjęcie za podstawę obliczeń przychodów ze sprzedaży i ich normalizację (uśrednienie) bądź zysku (straty) brutto. W przypadku zysku brutto koszty wytworzenia sprzedanych produktów oraz wartość sprzedanych towarów i materiałów nie są uwzględnione w dalszych obliczeniach. Stąd znormalizowane przychody spółki X w roku 2001 wyniosły ponad 14 mld zł, a zysk brutto 1,6 mld zł. W roku 2004 spółki X w stosunku do roku 2004 odnotowała spadek ZPP do poziomu 13,7 mld i wzrost zysku brutto do poziomu 2 mld zł w tym okresie.

W wariantcie I obliczeń, jeśli w roku 2004 znormalizowany przychód przedsiębiorstwa (ZPP) spółki X wyniósł 13 764 827,00 tys. zł i jej kapitał finansowy był równy 5 795 862,00 tys. zł, to zgodnie z założoną stopą zwrotu wynoszącą 4,5% należy oczekiwać, że 260 813,79 tys. zł (5 795 862,00 tys. \times 4,5%) było wytwarzane przy udziale kapitału finansowego. Z kolei udział kapitału fizycznego w ZPP wyniósł 789 765,13 tys. zł (11 282 359,00 tys. \times 7%) przy stopie zwrotu na poziomie 7%. Sumując część ZPP wytworzoną przez finansowy i fizyczny kapitał, otrzymano wartość wynoszącą 1 050 578,92 tys. zł (260 813,79 tys. + 789 765,13 tys.), która po odjęciu od ZPP określa

Tab. 1. Wycena kapitału intelektualnego spółki X w wariantcie I i II³⁾ (w tys. zł)

Wartości	Warianty			
	Wariant I		Wariant II	
	Rok	Kwota	Rok	Kwota
Kapitał fizyczny K_{fiz}	2001	10 242 766,00	2001	23 442 672,00
	2002	9 969 597,00	2002	22 791 210,00
	2003	11 201 440,00	2003	22 018 113,00
	2004	11 282 359,00	2004	20 251 185,00
Kapitał finansowy K_{fin}	2001	3 770 710,00	2001	4 520 592,00
	2002	4 758 207,00	2002	5 854 513,00
	2003	4 733 319,00	2003	7 046 010,00
	2004	5 795 862,00	2004	5 412 513,00
Część ZPP wytworzona przez fizyczny kapitał ZPP_{fiz} ($ROA_{fiz} \times K_{fiz}$)	2001	716 993,62	2001	1 640 987,04
	2002	697 871,79	2002	1 595 384,70
	2003	784 100,80	2003	1 541 267,91
	2004	789 765,13	2004	1 417 582,95
Część ZPP wytworzona przez finansowy kapitał ZPP_{fin} ($ROA_{fin} \times K_{fin}$)	2001	169 681,95	2001	203 426,64
	2002	214 119,32	2002	263 453,09
	2003	212 999,36	2003	317 070,45
	2004	260 813,79	2004	243 563,09
Znormalizowany przychód przedsiębiorstwa ZPP	2001	14 077 724,00	2001	1 653 322
	2002	14 027 594,11	2002	1 421 850
	2003	13 862 075,44	2003	1 368 913
	2004	13 764 827,00	2004	2 090 750
Przychód wytworzony przez kapitał intelektualny ZPP_{KI}	2001	13 191 048,43	2001	-191 091,68
	2002	13 115 603,01	2002	-436 987,79
	2003	12 864 975,29	2003	-489 425,36
	2004	12 714 248,08	2004	429 603,97
Wartość kapitału intelektualnego KI_W	2001	125 629 032,67	2001	-1 819 920,76
	2002	124 910 504,82	2002	-4 161 788,43
	2003	122 523 574,19	2003	-4 661 193,90
	2004	121 088 076,95	2004	4 091 466,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych spółki X www.parkiet.com (stan na maj 2006).

wartość, która nie ma oparcia w mierzalnych zasobach przedsiębiorstwa i która jest wynikiem zastosowania wiedzy w jego działaniu. Wartość ta w wysokości 12 714 248,08 tys. zł (13 764 827,00 tys. – 1 050 578,92 tys.) definiuje kapitał intelektualny istniejący w spółki X i jest określany mianem przychodów opartych (wynikających) z zastosowania wiedzy w działaniu przedsiębiorstwa.

W wariantcie II, w którym do obliczeń przyjęto zysk brutto, część ZPP wytworzona przy udziale kapitału intelektualnego (przychód z kapitału intelektualnego) była w latach 2001–2003 ujemna dla spółki X. Oznacza to, że analizowana spółka nie wytworzyła przychodów z kapitału intelektualnego, jego wartość podlegała niszczeniu. Aby wartość ZPP_{KI} mogła być dodatnia, co oznaczałoby wytworzenie części przychodów przy udziale kapitału intelektualnego, zarówno udział kapitału fizycznego, jak i finansowego nie powinny przekroczyć wartości przychodu znormalizowanego lub zysku brutto. W II wariantcie obliczeń założenie to spółka spełnia tylko w roku 2004.

Znając stopę zwrotu kapitału intelektualnego (KI), przyjmując wariant I, obliczono następnie ekonomiczną wartość KI spółki X, która w roku 2001 wyniosła ponad 125 mld zł, a w 2004 roku ponad 121 mld zł (spadek o około 4%). W wariantcie II wartość KI spółki X w latach 2001–2003 była ujemna. Ponieważ część ZPP wytworzona przez kapitał intelektualny była ujemna w roku 2001, przyszła wartość KI sprowadzona do wartości bieżącej za pomocą stopy dyskontowej wynoszącej 10,5% również osiągnęła wartość ujemną w tym okresie, tj. (-) 1,8 mld zł. W roku 2004 wartość KI wyniosła nieco ponad 4 mld zł.

Ocena metody KCE™

Punktem wyjścia metody KCE™ jest założenie, że głównym źródłem przychodów, a szczególnie przyszłych przychodów, jest zaangażowany w jego tworzenie kapitał intelektualny. B. Lev i F. Gu skalkulowali rzeczywisty zwrot z wykorzystania kapitału fizycznego, finansowego i intelektualnego, co nie jest tożsame z wkładem tych kapitałów do przychodów. Rzeczywisty ich wkład może być niższy lub wyższy, ponieważ średnie miary (w tym przypadku średnie stopy zwrotu) mogą albo zawyżyć, albo zaniżyć obliczaną wartość. Można określić ją również jako subiektywną, ze względu na dominację arbitralnie przyjętych czynników w całościowej kalkulacji, tj. wspomnianej oczekiwanej stopy zwrotu z kapitału fizycznego i finansowego oraz stopy dyskontowej dla kapitału intelektualnego. Pewien subiektywizm ma również miejsce w przypadku określenia znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa (ZPP), opartego na prognozowanych przychodach. Ten subiektywizm powoduje z kolei trudności w audytowaniu i weryfikowaniu wartości kapitału intelektualnego. Jak już wspomniano, metoda KCE™ mierzy (wycenia) kapitał intelektualny całościowo, tym samym nie dokonuje podziału wartości skalkulowanej według klasyfikacji składników kapitału intelektualnego (np. ludzki, strukturalny). Może to stanowić pewne utrudnienie w zarządzaniu kapitałem intelektualnym, ponieważ nie pomaga zarządzającym w podejmowaniu decyzji, jakie działania podjąć, aby maksymalizować wartość

tych kapitałów i w konsekwencji wartość dla akcjonariuszy⁴⁾.

Największą słabością tej metody jest pewna wieloznaczność interpretacji kluczowych dla metody terminów, tj. kapitał fizyczny, kapitał finansowy, znormalizowany przychód, które w polskiej rachunkowości nie występują (trudno jest jednoznacznie określić, które pozycje w bilansie odpowiadają tym kapitałom). Stąd zapewne pojawiają się w literaturze pewna dowolność doboru elementów potrzebnych do obliczeń. Nie jest do końca zrozumiała zasadność przyjętego przez B. Leva sposobu obliczania znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa, szczególnie, jeśli chcemy obliczyć, ile wniosła wartość kapitału intelektualnego w poprzednich latach. Ponadto może się zdarzyć sytuacja, w której przedsiębiorstwo nie osiągnie żadnych przychodów w ciągu roku. Mimo to sposób obliczenia znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa jako średniej ważonej powoduje, że taki przychód jest odnotowany.

Zasadnicza różnica wynika z interpretacji tego, co stanowi bądź może stanowić znormalizowany przychód przedsiębiorstwa (ZPP). Jeśli za podstawę obliczeń przyjęto przychody ze sprzedaży, wtedy zarówno część ZPP wytworzona przez kapitał intelektualny, jak również jego wartość były dodatnie. Jeśli wysokość kapitału fizycznego i finansowego wynikała z zastosowania przedstawionego w drzewie wartości algorytmu, to zgodnie z nim udział kapitału fizycznego i finansowego nie przekroczył wartości znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa (według obliczeń wariantu I).

W przypadku II wariantu obliczeń, jeśli za znormalizowany przychód przedsiębiorstwa (ZPP) przyjęto zysk brutto w danym roku, za kapitał fizyczny rzeczowe aktywa trwałe, a kapitał finansowy ujęto jako długoterminowe aktywa finansowe – wtedy zarówno kapitał fizyczny, jak i finansowy nierzadko przewyższył wartość zysku brutto, stąd zarówno tak zwany przychód z kapitału intelektualnego (*intangible driven earnings*), a w konsekwencji wartość jego samego były ujemne. Jak przedstawiono powyżej, prezentowane dwa warianty wyceny kapitału intelektualnego oraz uzyskane dzięki nim – skrajnie różne – wyniki poddają w wątpliwość wiarygodność otrzymanych obliczeń. Stawia to pod znakiem zapytania przydatność metody oraz jej uniwersalność.

Jeszcze inną, ważną kwestią pozostaje interpretacja uzyskanego wyniku, który szczególnie nas tu interesuje, a więc wycena wartości kapitału intelektualnego. Aby wycenić wartość kapitału intelektualnego, należy obliczony wcześniej przychód z kapitału intelektualnego podzielić przez stopę dyskontową. Abstrahując nieco od samej wysokości założonej stopy dyskontowej, która według autora metody wynosi 10,5%⁵⁾, dzielenie uzyskanego wyniku przez założoną stopę powoduje, że wartość kapitału intelektualnego osiąga nierzadko ogromne wielkości, co może być utożsamiane z rentą wieczystą uzyskaną przez przedsiębiorstwo. Tak uzyskany wynik sugeruje, zgodnie z logiką dyskontowania, że jest to całkowita, bieżąca wartość kapitału intelektualnego, jaką przedsiębiorstwo mogłoby kiedykolwiek wytworzyć w przyszłości. Gdyby jednak podzielić wartość przychodu z kapitału intelektualnego zgodnie z poniższym wzorem, otrzymamy wartość kapitału intelektualnego wytworzonego w danym roku (tabela 2):



Tab. 2. Przychód z kapitału intelektualnego i wartość kapitału intelektualnego spółki X (obliczenia według wariantu I w tys. zł.)

Wartości	Rok	Spółka X
$ZPP_{KI} = ZPP - (ZPP_{fiz} + ZPP_{fin})$	2001	13 191 048,43
	2002	13 115 603,01
	2003	12 864 975,29
	2004	12 714 248,08
a) $KI_W = ZPP_{KI}/10,5\%$	2001	125 629 032,67
	2002	124 910 504,82
	2003	122 523 574,19
	2004	121 088 076,95
b) $KI_W = ZPP_{KI}/(1+10,5\%)$	2001	11 937 600,39
	2002	11 869 323,99
	2003	11 642 511,57
	2004	11 506 106,86

Źródło: opracowanie własne.

$$ZPP_{KI}/(1+10,5\%)$$

W przypadku spółki X wartość kapitału intelektualnego (KI_W), wynikająca z podzielenia przychodu z kapitału intelektualnego (ZPP_{KI}) przez stopę dyskontową w wysokości 10,5%, wyniosła ponad 120 mld zł w całym okresie analizy. Wartość bieżąca kapitału intelektualnego dla spółki X wyniosła ponad 11 mld zł.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Jak wynika z przedstawionej oceny metody KCE^{TM} , aby w pełni wykorzystać to narzędzie wyceny kapitału intelektualnego, należy zwrócić szczególną uwagę na następujące kwestie:

■ Stosując metodę do obliczeń, należy rozważyć, czy podstawę obliczeń stanowią przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, czy zysk brutto zamieszczonych w rachunku zysków i strat (część raportu rocznego przedsiębiorstwa). Przyjęcie tak różnej podstawy obliczeń sprawia, że uzyskane wyniki, w konsekwencji, wartość wycenionego kapitału intelektualnego, jest nieporównywalna, powodując zupełnie sprzeczne wyniki.

■ Jeśli stosujemy w metodzie za podstawę obliczeń znormalizowany przychód przedsiębiorstwa (ZPP), rozumiany jako średnia ważona, to przedsiębiorstwa, które mimo że nie wytworzyły żadnych przychodów – odnotowały kapitał intelektualny, który da się wyliczyć

■ Należy również rozważyć, co jest kapitałem fizycznym, a co kapitałem finansowym, rozumianym jako część produkcyjnej funkcji przedsiębiorstwa, które stanowią kalkulacyjną część tej metody. Przyjęcie za podstawę obliczeń kapitału fizycznego tylko rzeczowych aktywów trwałych prezentowanych w bilansie, z pominięciem wartości zapasów oraz długoterminowych zobowiązań, również zniekształca otrzymane wyniki (różnica w wycenie kapitału fizycznego spółki X między I i II wariantem wynosi około 10 mld zł). Nie znaczy to, że przyjmując za kapitał fizyczny rzeczowe aktywa trwałe, źle interpretowano tę część metody. Tu wymagane jest konsekwentne stosowanie albo jednej, albo drugiej interpretacji, by uzyskane wyniki mogły być porównywane. W przypadku interpretacji kapitału finansowego, jako długoterminowych aktywów finansowych (z pominięciem zapasów

i krótkoterminowych zobowiązań) można zauważyć, że otrzymane wielkości są porównywalne.

■ Głębszej analizie wymaga wysokość przyjętych stóp zwrotu kapitału fizycznego i finansowego i ich dostosowanie do przedsiębiorstw działających w różnych branżach i krajach. Z kolei obliczenie, ile powinna wynieść dyskontowa stopa dla kapitału intelektualnego, rozumiana jako jego koszt odzwierciedlający wysokie ryzyko wartości niematerialnych, nadal pozostaje sprawą trudną do wyjaśnienia i wymagającą szerszych badań, z wykorzystaniem licznej grupy przedsiębiorstw z różnych branż czy sektorów gospodarki.

■ Stosowana stopa dyskontowa w wysokości 10,5% i dzielenie obliczonego przychodu z kapitału intelektualnego przez jej wysokość powoduje, że otrzymujemy informacje o całkowitej wartości wytworzonego kapitału intelektualnego przez przedsiębiorstwo w całym okresie jego funkcjonowania. Uzasadnione jednak wydaje się dyskontowanie wielkości obliczonego przychodu z kapitału intelektualnego w danym roku analizy. Otrzymamy wtedy bieżącą wartość kapitału intelektualnego, która może stać się podstawą bieżących rozważań i porównań, bardziej niż analiza bliżej nieokreślonej i niepewnej przyszłości.

dr Anna Ujwary-Gil

Katedra Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu
– National-Louis University w Nowym Sączu

PRZYPISY

1) K. E. SVEIBY, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com> (stan na maj 2005 r.).

2) B. LEV, F. GU, *The Valuation of Intangibles for Impairment Tests*, dostęp z bazy tekstowej SSRN: <http://ssrn.com/abstract=591656> (stan na grudzień 2005); I. NADIRI, S. KIM, R&D, *Production Structure and Productivity Growth: A Comparison of the U. S., Japanese and Korean Manufacturing Sectors*, 1996, National Bureau of Economic Research, Working Paper 5506, Cambridge 1996, dostęp z bazy tekstowej SSRN: <http://ssrn.com/> (stan na grudzień 2005) oraz J. POTERBA, *The Rate of Return to Corporate Capital and Factor Shares: New Estimates Using Revised National Income Accounts and Capital Stock Data*, National Bureau of Economic Research, Working paper 6263, Cambridge 1997, dostęp z bazy tekstowej SSRN: <http://ssrn.com/> (stan na grudzień 2005).

3) Wyliczenia wariantu I powstały na podstawie prezentowanego drzewa wartości metody KCE^{TM} , natomiast wyniki wariantu II są prezentacją obliczeń i interpretacją metody KCE^{TM} , która pojawiła się w rodzimej literaturze przedmiotu: S. KASIEWICZ, W. ROGOWSKI, M. KICINSKA, *Kapitał intelektualny. Spójnienie z perspektywy interesariuszy*, OE, Warszawa 2006, s. 209 i 269.

4) Szerzej na temat przeszacowania bądź niedoszacowania wartości przedsiębiorstwa pisano w artykule: K. R. ŚLIWA, A. UJWARY-GIL, *Dylemat wartości przedsiębiorstwa – Metoda KCE^{TM}* , który ukazał się w „Organizacji i Kierowaniu” 2006, nr 1 (123).

5) Szczegółowa analiza wysokości założonej stopy dyskontowej dla kapitału intelektualnego nie była możliwa, ze względu na brak szczegółowych danych i informacji dotyczącej sposobu jej obliczenia przez autora metody.

Summary

The article presents the assessment of the KCE^{TM} method based on the results of empirical verification performed on the sample of eight companies from the Warsaw Stock Exchange. The study uses the example of Telekomunikacja Polska SA. The assessment of the method is preceded by its algorithmic procedure (KCE^{TM} Value Tree). The article ends with conclusions drawn in collected empirical data.

Katedra Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie zorganizowała **V ogólnopolską konferencję naukową pt. „Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym”** w dniach 10–13 września 2008 roku w miejscowości uzdrowskiej Polańczyk, położonej nad Zalewem Solińskim. **Przewodniczącym Rady Programowej konferencji był prof. dr hab. Adam Stabryła.**

Głównym celem tej konferencji była prezentacja poglądów oraz wymiana doświadczeń z prac badawczych poświęconych problematyce zarządzania rozwojem organizacji ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania się szeroko rozumianego postępu we wszystkich dziedzinach biznesu oraz w instytucjach sektora publicznego. Szczegółowym celem konferencji była prezentacja studiów teoretyczno-metodologicznych nad rozwojem organizacji oraz wyników wdrożeń w tym zakresie, jakie powstały w uczelniach i innych podmiotach gospodarczych. Wiodącym zadaniem konferencji była wymiana – na bazie obecnego stanu badań – doświadczeń i prezentacja przemysłów w dziedzinie kształtowania perspektyw rozwoju organizacji.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że podstawowe badania w dziedzinie rozwoju organizacji są określone w następujących wymiarach: ekonomicznym, strukturalnym, personalnym, informacyjnym, techniczno-produkcyjnym, społecznym. Wymiary te są przedmiotem odniesienia dla szczegółowych prac teoretycznych i wdrożeniowych, do których na przykład można zaliczyć takie obszary, jak: prognozowanie rozwoju przedsiębiorstw, polityka globalizacji, systemy zarządzania, systemy motywacyjne i doskonalenie kadry menedżerskiej, procesy wytwórcze, formy organizacyjne jednostek gospodarczych. Wymienione obszary badań tworzą przestrzeń rozwoju, której szczególną dziedziną jest wiedza. Zarządzanie wiedzą jest ukierunkowane na procesy uczenia się oraz doskonalenia kompetencji i umiejętności pracowników, a także na systematyzację i wykorzystanie wiedzy w praktyce gospodarczej. W obszarze wiedzy i informacji tkwi twórczy potencjał rozwoju organizacji. Studia nad rozwojem organizacji koncentrują się na procesach restrukturyzacji i innowacji, co stanowi przedmiot zarządzania na szczeblu strategicznym i taktycznym.

Wybór tematu konferencji został podyktowany zarówno potrzebami polskich przedsiębiorstw, wynikającymi z rozwoju społeczeństwa informacyjnego, jak i poszukiwaniem nowych rozwiązań w sferze doskonalenia systemu zarządzania rozwojem organizacji. Tematyka konferencji była osadzona w szerokim kontekście społeczeństwa informacyjnego, a także wpisana w obszar tzw. nowej ekonomii. Jednym z charakterystycznych wyróżników współczesnego życia gospodarczego i publicznego jest wszechobecność infrastruktury informacyjnej, która zmienia sposoby kooperacji, organizację procesów, metody pracy indywidual-

nej, zakres komunikacji społecznej, a także determinuje ona realizację funkcji gospodarki opartej na wiedzy, w odniesieniu do przedsiębiorstw i instytucji.

Otwarcia konferencji dokonali prof. dr hab. Ryszard Borowiecki oraz prof. dr hab. Adam Stabryła, który szeroko omówił cele i zakres tematyczny konferencji. Stwierdził m. in., że temat konferencji ma wielorakie odniesienia empiryczno-praktyczne. W imieniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk uczestników konferencji powitał prof. dr hab. Bogdan Nogalski.

W ramach konferencji odbyły się dwie sesje plenarne; jedna w pierwszym dniu konferencji pt. **„Procesy i narzędzia zarządzania rozwojem organizacji”**, druga, w ostatnim dniu konferencji – podsumowująca obrady w 13 sesjach tematycznych. W trakcie sesji plenarnej pod przewodnictwem prof. dr. hab. Adama Stabryły prelegenci poruszyli następujące tematy:

- Rola zarządzania talentami w rozwoju organizacji
- Wybrane aspekty strategicznej roli wiedzy w działalności średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego
- Zarządzanie ryzykiem jako warunek racjonalizacji procesu decydowania o fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw
- Centra odpowiedzialności w przedsiębiorstwach międzynarodowych transportu drogowego
- Aktywność i bariery działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w woj. warmińsko-mazurskim
- Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie menedżerów

Obrady w sesjach tematycznych obejmowały 10–15-minutowe prezentacje wszystkich referatów. Wystąpiło ponad stu prelegentów prawie ze wszystkich ważnych ośrodków akademickich w kraju, a także trzech prelegentów z Uniwersytetu Technicznego w Ostrawie (Vysoká Škola Báorská – Technická Univerzita Ostrava): Zdeník Mikoláš, Jindra Peterková, Zuzanna Stefanovová.

Poszczególne sesje tematyczne były poświęcone następującym zagadnieniom:

- Strategie konkutowania na rynku globalnym
- Doskonalenie struktur organizacyjnych
- Zarządzanie procesami
- Nadzór nad przedsiębiorstwem i relacje z interesariuszami
- Zarządzanie rozwojem organizacji – problemy teoretyczno-metodologiczne
- Zarządzanie innowacjami i wiedzą – problemy teoretyczno-metodologiczne
- Informacyjne systemy zarządzania – problemy teoretyczno-metodologiczne
- Informacyjne systemy zarządzania – zastosowania praktyczne
- Zarządzanie informacjami
- Relacje międzyorganizacyjne
- Zarządzanie kompetencjami
- Zarządzanie rozwojem organizacji – zastosowania praktyczne

■ Zarządzanie innowacjami i wiedzą – zastosowania praktyczne

Powyższe problemy zostały szczegółowo omówione w materiałach konferencyjnych. Autorzy starali się ukazać złożoność i wielowątkowość problematyki zarządzania rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym.

W ramach każdej sesji tematycznej, po wygłoszonych referatach, odbywała się dyskusja wśród uczestników konferencji. Przyjęto formułę, że po każdym wystąpieniu były zadawane pytania do prelegentów. W większości przypadków dyskusje w trakcie sesji tematycznych były wielowątkowe, po części nawiązywały do klasycznych jak i nowych koncepcji zarządzania. Zauważono, że rozwój organizacji jest uwarunkowany ideą ścisłej integracji badań teoretycznych i zastosowań praktycznych postrzeganych w kontekście zarówno informacyjnym, jak ekonomiczno-społecznym i technologicznym.

Konferencja była doskonałym forum dyskusyjnym dla sformułowania oceny zmian jakościowych, jakie zachodzą w kulturze organizacyjnej

i technicznej przedsiębiorstw i instytucji. W trakcie konferencji poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jaki jest stan wdrożeń do praktyki różnego rodzaju innowacji oraz jaka jest skuteczność współczesnych koncepcji i instrumentów zarządzania.

Należy podkreślić, że konferencja naukowa zorganizowana przez Katedrę Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w pełni spełniła swoje zadania w zakresie określenia tendencji rozwojowych zarządzania w społeczeństwie informacyjnym. Obrady konferencji uwiaryściły również bardzo wysoką aktywność naukową młodszych pracowników nauki, którzy przygotowali ambitne oraz interesujące referaty i aktywnie uczestniczyli w dyskusjach. Referaty z konferencji zostały opublikowane w formie recenzowanego, dwutomowego wydawnictwa książkowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jako „Studia i Prace” nr 1/2008.

dr Jan Beliczyński

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PROGRAMY UNII EUROPEJSKIEJ



Politechnika Lubelska
realizuje projekt pt.
„Nowoczesna edukacja

NOWOCZESNA
EDUKACJA

– rozwój potencjału dydaktycznego Politechniki Lubelskiej”

Jest to wielomodułowy projekt współfinansowany ze środków **Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**. W ramach VI modułu projektu zrealizowane zostaną **Studia Podyplomowe** skierowane do pracowników administracyjnych Politechniki Lubelskiej

„Zarządzanie i administracja w strukturze uczelni wyższej”

Celem Studiów jest podniesienie kompetencji kadry administracyjnej Politechniki Lubelskiej. Studia realizowane w trybie weekendowym obejmować będą 340 godzin zajęć w formie wykładów, warsztatów, laboratoriów komputerowych i zajęć seminaryjnych.

Efektom realizacji przedsięwzięcia będzie podniesienie kompetencji tej grupy pracowników, a uwieńczeniem procesu doksztalcenia egzamin końcowy. Zajęcia będą prowadzone przez doświadczonych wykładowców, pracowników naukowych PL oraz trenerów w przypadku zajęć warsztatowych.

W ramach studiów przewidziane są bloki tematyczne dotyczące m. in.: prawa, zarządzania, finansów, funduszy strukturalnych.

Studia Podyplomowe są w pełni finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa.



Projekt „Nowoczesna edukacja – rozwój potencjału dydaktycznego Politechniki Lubelskiej”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego;
nr umowy UDA-POKL 04.01-00-108/08-00





Politechnika Lubelska

realizuje projekt pt.

„Nowoczesna edukacja

– rozwój potencjału dydaktycznego Politechniki Lubelskiej”

NOWOCZESNA
EDUKACJA

Jest to wielomodułowy projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W ramach VIII modułu projektu pt. „**Podnoszenie kompetencji dydaktycznych kadry akademickiej Politechniki Lubelskiej**” w okresie od października 2008 do czerwca 2009 r. odbędą się cykliczne bezpłatne warsztaty dla pracowników naukowych i dydaktycznych Politechniki Lubelskiej.

Tematyka warsztatów obejmuje następujące zagadnienia:

- ◆ **Emisja głosu i sztuka pięknego mówienia (16 godz.)**
- ◆ **Komunikacja interpersonalna w procesie przekazywania wiedzy (16 godz.)**
- ◆ **Metodyka przygotowywania prac naukowych i publikacji (12 godz.)**
- ◆ **Nowe techniki nauczania na przykładzie *e-learningu* i *blended-learningu* (12 godz.)**
- ◆ **Metody pozyskiwania informacji – bazy danych (6 godz.)**
- ◆ **Systemy stypendialne i stażowe krokiem do podnoszenia kompetencji zawodowych naukowców (12 godz.)**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓŁNOŚCI

Projekt „Nowoczesna edukacja – rozwój potencjału dydaktycznego Politechniki Lubelskiej”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego;
nr umowy UDA-POKL 04.01-00-108/08-00

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora” w Toruniu

reprezentowane przez dyrektora – mgr Elżbietę Jakubowską, przystąpiło 1 października 2008 r. do realizacji projektu szkoleniowego pt: „**Profesjonalna kadra administracji samorządowej**”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt uzyskał trzecią pozycję na liście rankingowej konkursu Nr 2/POKL/5.2.1/2008 ogłoszonego przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w ramach priorytetu V – **dobre rządzenie, Działanie 5.2 – Wzmocnienie potencjału administracji publicznej poddziałanie 5.2.1 – Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej**. Celem projektu jest podniesienie jakości usług publicznych świadczonych przez urzędy poprzez usprawnienie procesu wydawania decyzji administracyjnych.

TNOiK w Toruniu w ramach projektu planuje objąć wsparciem 90 pracowników jednostek samorządu terytorialnego z trzech województw: kujawsko-pomorskiego, pomorskiego i warmińsko-mazurskiego.

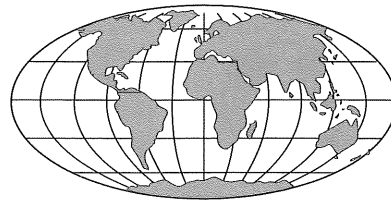
Projekt obejmuje 3 edycje szkoleń z zakresu przygotowywania decyzji administracyjnych dotyczących:

- ◆ **I edycja – planowania i zagospodarowania przestrzennego**
- ◆ **II edycja – ochrony środowiska**
- ◆ **III edycja – spraw obywatelskich i spraw podatkowych**

Miejsce realizacji projektu: TNOiK „Dom Organizatora” w Toruniu

Czas trwania projektu: 1 października 2008 – 31 maja 2010 r.

Szczegółowe informacje można uzyskać w biurze projektu: (056) 621 92 58, (056) 622 38 07 oraz na stronie internetowej projektu www.tnoik.edu.pl

PRZEGLĄD PRASY
ZAGRANICZNEJ

„Harvard Business Review”

Inteligencja społeczna i biologia przywództwa

Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS, *Social Intelligence and the Biology of Leadership*, „Harvard Business Review”, September 2008, s. 74–81.

Daniel Goleman jest współzarządzającym Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, działającym przy Rutgers University's Graduate School of Applied and Professional Psychology w Piscataway w New Jersey. Jest on również autorem książki pt. Inteligencja społeczna. Richard Boyatzis jest profesorem zajmującym się zachowaniami organizacyjnymi i psychologią w Case Western Reserve University w Cleveland. Jest też współautorem książki pt. Becoming a Resonant Leader.

W 1998 r. Daniel Goleman opublikował pierwszy artykuł na temat inteligencji emocjonalnej i przywództwa *What makes a leader?* Odezwy był entuzjastyczny. Ludzie związani z biznesem zaczęli mówić o ogromnej roli empatii i samoświadomości w byciu efektywnym liderem. Koncepcja inteligencji emocjonalnej zaczęła zajmować coraz więcej miejsca w literaturze na temat przywództwa i *coachingu*. Ostatnie pięć lat pokazało jednak, że badania nad efektywnością liderów powinny uwzględnić także aspekty neurologii.

Autorzy artykułu postawili tezę, że największy przywódca to ci, którzy potrafią uczyć swój mózg

wrażliwości na relacje społeczne. Innymi słowy, efektywne przywództwo mniej polega na ćwiczeniu i doskonaleniu technicznych umiejętności, a bardziej na rozwijaniu zainteresowania i talentu do wywoływania pozytywnych emocji w ludziach. Próba osadzenia też badań w teorii inteligencji społecznej doprowadziła do stwierdzenia, że właśnie inteligencja społeczna jest miarą kompetencji interpersonalnych. Kompetencje te pozwalają inspirować innych ludzi do wyższej efektywności i są wynikiem połączeń nerwowych w części mózgu, która odpowiada za interakcje społeczne.

Idea, że liderzy potrzebują umiejętności społecznych, nie jest nowa. Już w 1920 r. Edward Thorndike, psycholog z Columbia University zauważył, że „najlepszy mechanik w fabryce może ponieść porażkę jako brygadzysta, jeżeli brakuje mu inteligencji społecznej”.

Pewnym *novum* w stosunku do poprzednich badań jest zdefiniowanie przez autorów niniejszego artykułu inteligencji społecznej jako zjawiska z pogranicza psychologii i biologii.

Podwładni jako zwierciadło lidera

Włoscy neurolodzy odkryli, że patrząc na czyjeś emocje, zaczynamy kopiować mimikę twarzy i gesty rozmówcy. Przykładem jest chociażby automatyczne odpowiadanie uśmie-

chem na uśmiech. Ni mniej ni więcej oznacza to, że w naszym mózgu zachodzą te same reakcje, uruchamiają się te same połączenia nerwowe co u człowieka, na którego patrzymy i z którym rozmawiamy. Neurony kreują zatem poczucie wspólnego doświadczenia.

Fakt ten ma niebagatelne znaczenie dla życia organizacji. Podwładni odbierają bowiem emocje i działania przywódców. To właśnie te kierowane do nich emocje kształtują ich zachowania.

Niedawne badania Marie Dasborough pokazały, jak sposób komunikowania się wpływa na samopoczucie zespołu. Pracowników pewnej firmy podzielono na dwie grupy. W jednej podwładni otrzymywali negatywną w treści informację zwrotną dotyczącą ich pracy, ale przekazywaną przy wsparciu pozytywnych sygnałów emocjonalnych (uśmiech, spokojny ton głosu). W drugiej było odwrotnie. Pozytywna informacja zwrotna była przekazywana w sposób krytyczny, przy zmrużonych oczach i zaciśniętych zębach lidera. Okazało się, że samopoczucie i samoocena drugiej grupy były gorsze niż pierwszej.

Konkluzja jest więc taka, że sposób przekazywania komunikatu jest dużo ważniejszy niż jego treść. Każdy też wie, że ludzie, jeśli czują się lepiej, osiągają lepsze wyniki. Tak więc, jeśli lider chce wymagać więcej od swoich podwładnych, powinien przede wszystkim zadbać o dobrą atmosferę w zespole.

Lider „dostrojony” do podwładnych

Wielcy liderzy często mówią o przewodzeniu przez instynkt. Rzeczywiście, posiadanie intuicji jest jedną z mocnych stron dobrego przywódcy w każdej sytuacji. Teoretycy wskazują jednak, że intuicja powinna być wzmocniona umiejętnością rozpoznawania motywów działań innych ludzi, umiejętnością negocjowania i wypracowywania kompromisów z oponentami oraz czerpania z umiejętności i doświadczeń innych ludzi. Problem polega na tym, że w praktyce menedżerowie nie mają czasu na ciągłe konsultowanie się z kilkunastoma podległymi im osobami.

Autorzy artykułu uważają te wnioski za zbyt uproszczone. Intuicja również wymaga pracy pewnej części neuronów w mózgu, pozwalających na szybkie transmitowanie myśli i odczuć. Te szybkie połączenia emocji, ocen i przekonań tworzą coś, co często nazywa się systemem społecznego wspomaganie. Umożliwia on m.in. tworzenie hierarchii zadań, czy ocenę wiarygodności ludzi. W ciągu ok. 20 sekund formułują się np. odczucia co do danej osoby.

Tak więc ważne jest, aby liderzy nie bali się wykorzystywać intuicji jako podstawy do oceny osób i zjawisk. Intuicja pozwala ponadto wzajemnie dostrajać się liderom i pracownikom. Okazuje się, że ma to swój wymiar fizyczny – neurony nadawcy i odbiorcy komunikatu reagują w sposób lustrzany, a udzielanie się zadowolenia lub braku satysfakcji odbywa się na zasadzie rezonansu. Co ciekawe, większość tych odczuć narasta w sposób nieświadomy.

Uruchomić swoje neurony

Działanie neuronów jest widoczne na co dzień. Autorzy artykułu analizowali nagrane zachowania najbardziej efektywnych liderów. Dzięki temu mogli w praktyce zobaczyć aktywizowanie neuronów

podwładnych po spotkaniach z przełożonymi. Uśmiech, uściśnięcie ręki na powitanie, podziękowania dla pracowników, okazany szacunek dla klientów powodowały ożywienie i widoczną chęć do pracy. W wywiadach respondenci powtarzali później, że taki kontakt z liderem powoduje, że czują się w firmie, jak w rodzinie – są dostrzeżeni, docenieni.

Nie każdy może osiągnąć taki poziom umiejętności społecznych, jak najbardziej efektywni menedżerowie. Co więcej, próba w pełni świadomego kształtowania inteligencji społecznej poprzez np. chęć skoordynowania wszystkich elementów mowy ciała powoduje, że w mózgu poza neuronami odpowiedzialnymi za kontakty społeczne uruchamiają się także inne. W efekcie zachowanie staje się widocznie wymuszone i odczytywane przez odbiorców jako nienaturalne.

Jedyną drogą do podniesienia poziomu inteligencji społecznej staje się wg autorów artykułu długotrwały program zmiany zachowań. Kandydaci powinni najpierw określić własną wizję zmian oraz poddać się ocenie, która pozwala na określenie mocnych i słabych stron umiejętności społecznych. Następnie potencjalny lider jest poddawany długofalowemu szkoleniu, pozwalającemu na doskonalenie umiejętności. W większości przypadków jest to praca z *coachem*, który obserwuje zachowania kandydata i proponuje zmiany.

Stać się społecznie inteligentnym

Wyniki szkoleń widać na pojedynczych przypadkach liderów. Autorzy przytaczają przykład kobiety zatrudnionej na stanowisku menedżera ds. marketingu w jednej z firm z listy *Fortune 500*. W rozmowach kwalifikacyjnych została oceniona jako wysokiej klasy specjalistka, umiejąca planować i myśleć strategicznie, precyzyjnie formułować myśli i antycypować efekty zdarzeń. W ciągu pierwszych sześciu miesię-

cy pracy w firmie odrzucili ją niemal wszyscy dyrektorzy, uważając za osobę agresywną, pozbawioną taktu i zmysłu dyplomacji.

Jej ówczesny szef, z wykształcenia psycholog organizacji, poddał ją ocenie 360 stopni. Jej podwładni, koledzy i przełożeni nisko ocenili jej empatię, umiejętność adaptacji i rozwiązywania konfliktów. Jeszcze więcej powiedzieli w trakcie wywiadów: ich odczucia i zachowania pozostawały bez reakcji, normy grupowe były w najlepszym przypadku ignorowane.

Wyniki przeprowadzonej oceny zostały przedstawione zainteresowanej. Kobieta była zszokowana przede wszystkim faktem, że jej wpływ na ludzi może być tak daleki od jej zamierzeń. Jej szef zainicjował codzienne sesje coachingowe. Każdego dnia kobieta prezentowała swoje największe, w swojej ocenie, sukcesy i porażki. Im więcej czasu poświęcano analizie poszczególnych zdarzeń, tym bardziej była ona w stanie zauważyć wpływ różnych zachowań na reakcje podwładnych, jak również przewidzieć ich zachowania w przyszłości. Taka analiza pozwoliła także na zrozumienie, od czego zależy efektywność w kontaktach społecznych i dostosowanie własnych zachowań. W sensie neurologicznym pozwoliła ona także uruchomić połączenia nerwowe odpowiedzialne za efektywne działanie.

Kolejnym krokiem w programie zmian była prośba o wskazanie przez tę kobietę osoby, którą ona sama uważa w firmie za eksperta w dziedzinie relacji społecznych. W konsekwencji menedżer ten stał się jej mentorem i współpracował z nią przez dwa lata, ucząc dostosowania zachowań do sytuacji. Pozwoliło to na działanie na zasadzie rezonansu i kopiowanie jego działań, także uruchamianie neuronów odpowiedzialnych za kontakty międzyludzkie.

Efekty społecznej inteligencji

Badania przeprowadzone w ostatniej dekadzie przez autorów artykułu pokazują, że istnieje duża różnica w efektywności działania zespołów

kierowanych przez liderów inteligentnych i nieinteligentnych społecznie. Co więcej, inteligencja społeczna wpływa bardziej niż inteligencja emocjonalna na efektywność innych.

Wydaje się też, że jest ona szczególnie istotna w sytuacjach kryzysowych, np. przy reorganizacji czy redukcji zatrudnienia. Własne frustracje pracowników wpływają w takich okolicznościach na jakość relacji i zainteresowanie potrzebami klientów. Wsparcie ze strony lidera łagodzi stres i pozwala na bardziej normalne, rutynowe działanie.

Wyniki tych badań powinny być brane pod uwagę przez zarządy organizacji w sytuacji kryzysu. W takich okolicznościach raczej docenia się umiejętności eksperckie, a nie społeczne. Tymczasem firmy potrzebują menedżerów nie tylko skoncentrowanych na realizacji technicznych zadań, ale także zdolnych do przeprowadzenia podwładnych przez czas zawieruchy w możliwie spokojny sposób.

W załączniku 1 przedstawiono podstawowe cechy lidera społecznie inteligentnego oraz fundamentalne pytania pozwalające na zdiagnozowanie tych cech.

Podsumowując, współczesne organizacje mogą uznać za absurdalne i nieopłacalne zajmowanie się biologią przywództwa. Wyniki badań naukowych pokazują jednak dobitnie, że neurologia ma wiele do zaoferowania zarządzaniu. Teorie z pogranicza biologii i psychologii pomagają mierzyć tempo rozwoju, jak również efektywność działań ludzkich – także tych organizacyjnych.

Opr. dr hab. *Grażyna Aniszewska*
prof. SGH
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej

Załącznik 1

Czy jesteś liderem społecznie inteligentnym?

Mierzenie poziomu społecznej inteligencji powinno odbywać się na zasadzie oceny 360, dzięki czemu przywódca może zostać poddany ocenie ze strony swoich przełożonych, podwładnych, kolegów, klientów, a czasem nawet członków rodziny. Ocena dotyczy siedmiu cech (zalet) społecznie inteligentnego lidera. Cechy te zostały wymienione poniżej i uzupełnione podstawowymi pytaniami pozwalającymi na samoocenę.

Empatia

- Czy rozumiesz motywy działania innych ludzi?
- Czy jesteś wrażliwy na potrzeby innych?

Dostrojenie

- Czy słuchasz uważnie innych, czy myślisz o ich odczuciach?
- Czy wyczuwasz nastroje innych?

Organizacja

- Czy doceniasz wartości kulturowe grup i organizacji?
- Czy rozumiesz relacje społeczne i niepisane normy grupowe?

Wpływ

- Czy przekonujesz innych do swoich racji, angażując ich w dyskusję i odwołując się do ich interesów?
- Czy otrzymujesz wsparcie od kluczowych osób w firmie?

Rozwój

- Czy jesteś dla innych *coachem*, czy inwestujesz swój czas i energię w rozwijanie umiejętności innych osób?
- Czy przekazujesz informacje zwrotne, pozwalające na polepszenie procesu rozwoju zawodowego współpracowników?

Inspiracja

- Czy komunikujesz wizję rozwoju, budujesz dumę grupy i pozytywną atmosferę pracy?
- Czy przewodnisz, wydobywając z ludzi to co najlepsze?

Praca zespołowa

- Czy zabiegasz o wkład pracy każdego w zespole?
- Czy udzielasz wsparcia wszystkim członkom zespołu i zachęcasz do pracy zespołowej?