

- Chciałbyś coś odkryć? – *Jerzy Niemczyk* . . . . . 3
- O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce  
– *Tomasz Sobczak* . . . . . 6
- Dwie zasady kształtowania struktur organizacyjnych  
współczesnych organizacji – *Marian Hopej* . . . . . 10
- Kodeks etyczny przedsiębiorstwa jako narzędzie zarządzania  
– perspektywa strategiczna – *Jerzy Szczupaczyński* . . . . . 13
- Nadzór korporacyjny. Współczesne tendencje.  
Wyzwania dla Polski – *Maria Aluchna* . . . . . 16
- Behawioralne aspekty *controllingu* – *Monika Marcinkowska* . . . 20
- *Case study research* jako metoda badań naukowych  
– *Krzyszyna Lisiecka, Aleksandra Kostka-Bochenek* . . . . . 25
- System oceniania w spółce międzynarodowej – *Zofia Sekuła* . . . 30

## FINANSE

- Kapitał a decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwie  
– *Krzysztof Janasz* . . . . . 34

## JAKOŚĆ

- Wybrane aspekty wykorzystania projakościowych systemów  
zarządzania w szkolnictwie wyższym – *Piotr Grudowski* . . . . 38

## MARKETING

- Organizacyjna implementacja działalności marketingowej  
we współczesnym przedsiębiorstwie – *Sabina Kauf* . . . . . 41

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Dlaczego dbałość o środowisko jest obecnie kluczowym  
czynnikiem innowacji – „Harvard Business Review”  
– opr. *Jan Polowczyk* . . . . . 45

# przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 10 (837) 2009

## Rada Programowa

prof. Krzysztof Obłój – 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

## Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 022 827 15 10  
e-mail: przeorg@gazeta.pl  
przeorg@neostrada.pl  
redakcja@przeглядorganizacji.pl  
www.przeглядorganizacji.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 Kuceba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186, prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57, mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39, dr Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23, dr Aleksander Binsztok

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: bloom | studio graficzne  
Montaż i druk: EFEKT, 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 „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przeгляд 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 „Przeгляdu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- przesyłanie **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;
- przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka 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 reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# Chciałbyś coś odkryć?

*Jerzy Niemczyk*

## Wprowadzenie

**W**ielu z nas chciałoby mieć swoją macierz Ansoffa, wielu z nas marzy o swoim marketingu mix, swoich pięciu siłach czy chociażby o dziesięciu rolach kierowniczych. Cóż z tego, skoro wszystko już ktoś odkrył, opisał, udowodnił, być może dostatecznie potwierdził.

Dotychczasowym twórcom wystarczała inteligencja, palec Boży lub intuicja. Teraz od potencjalnych twórców oczekuje się, by ich naukowe odkrycia zostały także potwierdzone w reprezentatywnych badaniach, zobrazowanych licznymi i w pełni kompletnymi studiami przypadków. Czy w takiej sytuacji może dokonać się realny postęp w nauce?

Praktycy ekonomii i zarządzania oczekują ciągle nowych rozwiązań. Im w zasadzie jest wszystko jedno, kto, dlaczego i w jaki sposób to uczynił. W nauce kryteria są bardziej rygorystyczne. Czy tak powinno być? W tym artykule autor chciałby się zastanowić nad niektórymi aspektami prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu.

## Nauka

**A**ngielski termin *science* pochodzi od łacińskiego *scire*, oznaczającego „wiedzieć”<sup>1)</sup>. W tej formule wiedzieć, znaczy znać odpowiedzi na nurtujące nas pytania. Jeśli zatem coś wiemy, to oznacza to, że mamy wiedzę pozwalającą rozwiązywać pewne problemy. W jaki jednak sposób poszukiwać odpowiedzi na takie pytania. Czy pewne sposoby odkrywania są mniej lub bardziej naukowe? Czy naukę można w ogóle tworzyć bez zadawania pytań?

Większość metodologów nauki definiowanej jako zbiór określonej wiedzy wskazuje na istotną jej cechę. Aby coś stało się wiedzą i tym samym nauką, musi być (musi zostać uznane za) wiarygodne. Według niektórych naukowców w tym miejscu rozpoczyna się dopiero prawdziwa nauka.

Przez stulecia filozofowie nauki, specjaliści od metodologii nauki zadają sobie pytania, czy odpowiedź, będąca rozwiązaniem problemu naukowego, jest tą właściwą, czy jest odpowiednio wiarygodna. W wielu naukach czy dyscyplinach zdecydowanie łatwiej udziela się odpowiedzi na takie pytanie. W niektórych z nich wystarczy zmierzyć, dodać, zaobserwować i policzyć. W innych trudniej uwiarygodnić odpowiedź. W jeszcze innych nigdy nie będziemy pewni tego, co wiemy, nigdy nie będziemy wiedzieć, czy nasza odpowiedź jest prawdziwa.

W metodologii nauk odnajdujemy kilka różnych grup poglądów dotyczących cechy wiarygodnych badań.

I. Lakatos pisze np. o naukowych sceptykach, którzy twierdzą, że **dowolny system przekonań, łącznie z poglądami oponentów, ma prawo do swobodnego rozwoju** i wpływania na inne systemy i żaden pod względem epistemologicznym nie przewyższa pozostałych. Mówi on także o demarkcjonistach, którzy sądzą, że **naukę od nienauki oddziela zawsze pewna granica**, a zadaniem uczonych jest tę granicę definiować. Wskazuje na elitarystów, którzy twierdzą, że **tylko uprzywilejowana elita naukowców ma umiejętność uprawiania nauki**<sup>2)</sup>. Sam I. Lakatos twierdzi, że ludzie mogą w nauce robić „swoje” pod warunkiem, że publicznie będą podawać wynik rozgrywki między nimi a ich oponentami<sup>3)</sup>.

M. Blaug wymienia trzy podstawowe nurty rozwoju metodologii nauk. Pierwszym z nich jest tzw. pogląd standardowy upowszechniony przez J.S. Milla, zgodnie z którym „badania naukowe rozpoczyna wolna, pozbawiona uprzedzeń wobec faktów obserwacja, prowadząca – dzięki wnioskowaniu indukcyjnemu – do sformułowania odnoszących się do tych faktów praw uniwersalnych (...); prawdziwość praw jest ostatecznie sprawdzana przez **porównywanie ich konsekwencji empirycznych ze wszystkimi zaobserwowanymi faktami**”<sup>4)</sup>. Drugi, hipotetyczno-dedukcyjny nurt zakłada, że naukowe wyjaśnienia mają jedną wspólną cechę – zakładają, że **istnieje co najmniej jedno prawo uniwersalne oraz spis istotnych warunków początkowych (zbiór przesłanek), z którego za pomocą reguł logiki dedukcyjnej wyprowadzane jest twierdzenie odnoszące się do pewnego zdarzenia**<sup>5)</sup>. Trzecią grupę poglądów tworzą m.in. koncepcje T.S. Kuhna i K. Poppera. Według T.S. Kuhna historia nauk to nie stała kumulacja wiedzy, dokonująca się dzięki dokładnym danym i coraz bardziej rozległym teoriom, a raczej historia przypadkowych odkryć i szokowo powiększającej się wiedzy<sup>6)</sup>. Z kolei według K. Poppera „postęp nauki nie bierze się z faktu, że w miarę upływu czasu gromadzimy coraz to więcej doświadczeń percepcyjnych (...) śmiałe idee, nieuzasadnione antycypacje i spekulacja myślowa, to jedyne środki interpretacji natury”<sup>7)</sup>. W tej grupie poglądów mieści się też wspomniany Lakatos. W filozofii nauki Kuhna, Poppera i Lakatosa nie ma miejsca na pytanie o sensowność czy racjonalność źródła wiedzy. W zamian jest pytanie, jak najpewniej wykrywać i eliminować błędy<sup>8)</sup>. Przy takim ujęciu wszystkie sposoby odkrywania prawdy są naukowo dobre. **O tym, czy rzeczywiście są prawdziwe, decyduje prawo falsyfikacji**. Gdy dokładniej przyjrzymy się klasycznej interpretacji nauki (dedukcja lub indukcja), to zauważymy, że w tym

rozumieniu nauki zabezpieczeniem przed falsyfikowalnością teorii są albo rygorystyczne badania empiryczne, albo rygorystyczna dedukcja. W klasycznym nurcie odpowiedzialność za poprawność wyników (ich wiarygodność) brał na siebie prowadzący badania. Z kolei u Poppera rola badacza kończy się w chwili opublikowania prawa, teorii itp. Zadaniem innych jest znalezienie chociażby jednej przesłanki pozwalającej konkretną teorię odrzucić.

Wydaje się więc, że wiele niejasności i niejednoznaczności w interpretacji nauki wynika z faktu, że nie potrafimy oddzielić kontekstu odkrycia od kontekstu uzasadniania. Negujemy bardzo często rozwiązania metodologiczne ze względu na ich ograniczoną przydatność w procesach badawczych, a tymczasem problem tkwi w zupełnie innym miejscu. O ile w kontekście uzasadnienia mieszczą się najczęściej rygorystyczne metody naukowej weryfikacji, o tyle „na początkowych etapach poszukiwań ani sformalizowane reguły, ani logika nie powinny być traktowane jako przewodniki”<sup>9)</sup>. A może nauki (być może tylko paradygmaty) należałoby klasyfikować ze względu na przyjęte w nich metody weryfikacji dokonanych odkryć. Mogłyby to być, w zależności od przyjętych celów badawczych: reguły dedukcji, statystyczne sposoby pobierania i obróbki danych, rygorystyczne metody eksperymentu, dogłębna analiza przypadku lub też np. realna predykcja. W sumie w metodologii nauk funkcjonuje podział na logikę formalną i wszystkie nauki matematyczne oraz nauki pozostałe. W tej pierwszej funkcję ostatecznych przesłanek pełnią aksjomaty, w tej drugiej – zdania bezpośrednio oparte na doświadczeniu<sup>10)</sup>.

Ocena (wybór metody oceny) wiarygodności danej odpowiedzi zależy więc w dużym stopniu od obszaru wiedzy, której pytanie dotyczy, być może także od sposobu zadania samego pytania lub jego sformułowania.

Jakie zatem sposoby dowodzenia prawdy są akceptowane w naukach o zarządzaniu? Jakie sposoby dowodzenia przyjąć w naukach o zarządzaniu.

## Nauki o zarządzaniu

**N**auki o zarządzaniu są częścią nauk ekonomicznych. Na przestrzeni wieków ekonomii, podobnie jak i innych nauk, dotyczyły spory metodologiczne. Do dzisiaj w zasadzie nikt jednoznacznie nie zdefiniował metodologicznych podstaw nauki ekonomii. Rozbieżności w tej sferze dotyczą nie tylko metody oceny wiarygodności wyników pracy naukowej specjalistów od nauk ekonomicznych, ale również samej natury problemów ekonomicznych. T. Mayer pisze, że niedoścignionym wzorcem wszystkich nauk jest odkrywanie „rygorystycznych rozwiązań ograniczonych problemów”<sup>11)</sup>. Nauki o zarządzaniu są także częścią nauk humanistycznych. Przynajmniej tak to wynika z klasyfikacji nauki przyjętej przez CKDSSiT. W klasyfikacji OECD nauki o zarządzaniu odnajdziemy w grupie *Economics and Business (Economics, Econometrics, Industrial relations oraz Business and Management)* i w grupie *Political science (organisation theory)*<sup>12)</sup>. W obu tych klasyfikacjach zarysowuje się pewien dualny charakter nauk o zarządzaniu. Z jednej strony aspirują one do nauk ekonomicznych, chcąc tak jak one formułować prawa ogólne, z drugiej – chcą bardzo subtelnie opisywać, poznawać i analizować zachowania ludzi i społeczności.

Nauki o zarządzaniu są zbiorem różnych dyscyplin, subdyscyplin i specjalności naukowych. Według L. Krzyżanowskiego chociażby dlatego nie dysponują własnym instrumentarium poznawczym i metodologicznym<sup>13)</sup> i czerpią ze wszystkich innych dziedzin nauki.

Na poziomie opisywanego wcześniej kontekstu odkryć możemy uznać, że nauki o zarządzaniu mają prawo korzystać ze wszystkich możliwych sposobów poszukiwania rozwiązań, w szczególności tych dostępnych naukom ekonomicznym i naukom humanistycznym. Mogą więc korzystać z dorobku: ekonomii, socjologii, psychologii, pedagogiki, nauki o polityce, historii, filozofii czy nauk o języku. A jeśli uznamy, że teoria organizacji należy także do szerokiego zbioru nauk o zarządzaniu, to odnotujemy również przydatność metod nauk politycznych.

Na poziomie kontekstu uzasadnienia najwygodniej byłoby podkreślić, że nauki o zarządzaniu w swej istocie są interdyscyplinarne. Nie ma zatem większego sensu dyskusja o tym, czy są one idiograficzne, czy nomotetyczne. Są i takie, i takie. Znaczna ich część powstała w wyniku oddziaływania chociażby teorii ekonomii i stąd mogłyby predestynować do grupy nomotetycznej, z drugiej strony nie miała ich część ma swoje korzenie w psychologii, socjologii, pedagogice, gdzie o uogólnienia zdecydowanie trudniej. W naukach o zarządzaniu odnajdziemy również wątki charakterystyczne dla klasycznej dedukcji, chociażby w tych specjalnościach zarządzania, które odwołują się do teorii systemów czy do badań operacyjnych. Prowadzenie więc prac naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu może opierać się na regułach uzasadnienia empirycznego, ale może też na regułach uzasadnienia dedukcyjnego. Wybór określonego sposobu w naukach o zarządzaniu będzie zawsze wyborem uzależnionym od przedmiotu i celu badań.

Wiele kontrowersji związanych z negowaniem pewnych podejść badawczych może wynikać także z faktu mylenia przez nas procesów badawczych (badanie naukowe) z czynnościami badawczymi oraz metodami i technikami badań. Proces badawczy jest całościowym schematem badań podejmowanych przez naukowców w celu wytworzenia wiedzy<sup>14)</sup>. Ma najczęściej charakter konkretny i zogniskowany wokół przyjętego celu. Obejmuje więc w najbardziej ogólnym opisie odkrycie i uzasadnienie. Proces badawczy składa się z czynności badawczych. Zarówno sam proces, jak i czynności badawcze mogą zawierać względnie ogólne schematy postępowania charakterystyczne dla danej nauki lub dla tej nauki zalecane. Takie schematy określa się jako metody badawcze<sup>15)</sup>, a na poziomie bardziej konkretnym jako techniki badawcze. S. Chępa twierdzi, że w wielu przypadkach operowanie tylko kategorią metody badawczej jest niewystarczające. Dla nazwania bardziej złożonych schematów postępowania używa ona określenia „procedura badawcza”. Procedura jako uogólniony sposób postępowania zawiera zespoły metod i technik badawczych<sup>16)</sup>. Procedura badawcza w przypadku nauk empirycznych jest sposobem „organizowania procesu pozyskiwania, przetwarzania i integrowania informacji ważnych do rozstrzygnięcia określonych kategorii problemów badawczych”<sup>17)</sup>. Procedurą jest np. studium przypadku; metodami wykorzystywanymi w studium przypadku są: analiza dokumentacji, obserwacja i wywiad, świadec-

twu innych osób i testy projekcyjne, a technikami, np. analiza świadectw szkolnych, obserwacja jawna czy wywiad biograficzny. Kontrolując wyniki prac badawczych, oceniamy najczęściej proces badawczy, jego celowość, użyteczność, adekwatność, strukturę wewnętrzną i sposób doboru metod i technik. Ocenie natomiast nie podlegają same metody i techniki, chyba że ze względu na błędy popełniane w trakcie ich stosowania. Trudno jest zatem oceniać z punktu widzenia wiarygodności otrzymanych rozwiązań/wniosek procesy badawcze przyjęte w pracach naukowych z zakresu zarządzania. Właściwa ocena wymaga bowiem najpierw dokładnego ułożenia badanego problemu w obrębie nauk o zarządzaniu, a następnie zweryfikowania poprawności i celowości użycia takiej, a nie innej kompozycji metod i technik badawczych.

## Podsumowanie

**P**rowadzona w wielu przypadkach dyskusja o naukowości nauki (wiarygodności twierdzeń naukowych) chyba nigdy nie zakończy się jednoznacznym sformułowaniem. Dyskusja o metodach naukowych w ogóle, w tym w ekonomii i w naukach o zarządzaniu ma sens tylko wtedy, gdy zmierzać będzie do wskazania sposobów potwierdzania prawdy, czy to na poziomie twierdzeń ogólnych, czy też na poziomie właściwości pojedynczych przypadków. Wskazane cechy nauk o zarządzaniu nie pozwalają wskazać jedynej właściwej metodologii. Nauki o zarządzaniu są interdyscyplinarne. Natura zarządzania, w tym w szczególności zarządzania ludźmi, jest bowiem wyjątkowa. Już to wystarczy, by dopuścić w tych naukach różne sposoby nie tylko odkrywania, ale także uwiarygodnienia odkryć. S. Nowak powiedział, że „od nauk chciałoby się oczekiwać, aby głosiły one wyłącznie twierdzenia obiektywnie prawdziwe (...)”. Jednakże w praktyce oznacza to, co najwyżej, że są to twierdzenia, które uznawane są za prawdziwe przez uczonych na danym etapie rozwoju nauki<sup>18)</sup>. Rozwój nauk o zarządzaniu stwarza podstawy do stwierdzenia, że wiele dzisiaj akceptowanych rozwiązań już w niedalekiej przyszłości może okazać się ułomnymi.

Matematyczne wyrafinowanie czy rozległa erudycja<sup>19)</sup> Gdy chcemy coś odkryć, to każda droga dościsła do celu jest właściwa. Gdy chcemy, żeby nasze odkrycie uznane zostało za naukowo potwierdzone, musimy podporządkować się rygorom nauki.

dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. UE  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> CH. FRANKFORT-NACHAMIAS, D. FRANKFORT-NACHAMIAS, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i Spółka, Warszawa 2001, s. 18.

<sup>2)</sup> I. LAKATOS, *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, PWN, Warszawa, 1995.

<sup>3)</sup> *Ibidem*.

<sup>4)</sup> M. BLAUG, *Metodologia ekonomii*, PWN 1995, s. 38.

<sup>5)</sup> W przypadku wyjaśniania poszukujemy prawa uniwersalnego, a w przypadku prognozowania opartego na prawach

uniwersalnych szukamy rozwiązania szczegółowego. Jeśli założymy, że wyjaśnienie jest warunkiem predykcji, a predykcja wymaga wyjaśnienia, to sformułujemy prawo symetrii będące główną zasadą modelu hipotetyczno-dedukcyjnego. W praktyce może się okazać, że predykcja nie musi wymagać wyjaśnienia.

<sup>6)</sup> T.S. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa, 1968, s. 26.

<sup>7)</sup> K. POPPER, *Logika odkrycia naukowego*, PWN, Warszawa, 1977, s. 224.

<sup>8)</sup> K. POPPER, *Droga do wiedzy. Domysły i refutacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1999, s. 49.

<sup>9)</sup> CH. FRANKFORT-NACHAMIAS, D. FRANKFORT-NACHAMIAS, *op.cit.*, s. 35.

<sup>10)</sup> *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*. Ossolineum 1987, s. 361.

<sup>11)</sup> T. MAYER, *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, PWN Warszawa, 1996.

<sup>12)</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/36/44/38235147.pdf>. Od 2004 r. OECD przyjęła systematykę nauk obejmującą sześć dziedzin nauki oraz jedną dziedzinę sztuki. OECD wymienia m.in.:

5. Social sciences

5.1 Psychology

5.2 Economics and Business

– Economics, Econometrics; Industrial relations;

– Business and Management;

5.3 Educational sciences

5.4 Sociology

5.5 Law

5.6 Political science

– Political science; public administration; organisation theory;

5.7 Social and economic geography

5.8 Media and communications

5.9 Other social science

Polskie rozwiązania lokują ekonomię i nauki o zarządzaniu w grupie nauk ekonomicznych, ale też wyodrębniają nauki o zarządzaniu w grupie nauk humanistycznych. W ten sposób nauki o zarządzaniu zyskały przywilej bycia nauką humanistyczną, jak i nauką społeczną. Nietrudno jednak dostrzec, że w polskiej klasyfikacji nauk w obrębie nauk humanistycznych, pomijając prawo, geografii społeczną i ekonomiczną, znajdują się wszystkie wymienione w dokumencie OECD nauki społeczne (*Uchwała Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych* (M.P. 2003 nr 40, poz. 586).

<sup>13)</sup> L. KRZYŻANOWSKI, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1999, s. 134.

<sup>14)</sup> CH. FRANKFORT-NACHAMIAS, D. FRANKFORT-NACHAMIAS, *op.cit.*, s. 36.

<sup>15)</sup> S. NOWAK, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21.

<sup>16)</sup> S. CHEŁPA, *Metody badań problematyki kadrowej*, w: *Zarządzanie kadrami*, praca zbiorowa pod red. T. Listwana, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, s. 359.

<sup>17)</sup> *Ibidem*, s. 359.

<sup>18)</sup> S. NOWAK, *op.cit.*, s. 20.

<sup>19)</sup> Sformułowanie przypisywane W. Sombartowi.

## Summary

Practitioners of economy and management constantly expect new solutions. They actually don't care who, why and how has done this. In science the criteria are more rigorous. Is that how it should be? In this text author would like to consider some aspects of conducting research in management science. In article author presents problems of executing scientific research (context of discovery and context of explanation) especially in management science. In final conclusion verifies: when we want to discover something, every way leading to our goal is correct. When we want our discovery to be acknowledged scientifically, we have to abide to the laws of science.

# O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce

Tomasz Sobczak

## Wprowadzenie

**W** 1999 r. Leszek Krzyżanowski zwrócił uwagę na potrzebę stworzenia matrycy dyscyplinarnej, której paradygmatycznymi składnikami są „konstruowane właśnie na podstawie owych bazowych, pierwotnych pojęć uogólnienia symboliczne lub werbalne, formuły, modele, twierdzenia, prawa i teorie zinternalizowane przez daną wspólnotę naukową” [4, s. 144]. Dalej Krzyżanowski pisze „że w naszych naukach o kierowaniu organizacjami, mimo braku zinternalizowanego choćby w niezbędnym zakresie bazowego instrumentarium poznawczego, konstruuje się jakieś modele czy koncepcje, nazywane niekiedy «teorią», bez założeń, wbrew elementarnym zasadom postępowania badawczego”. Dlatego też apeluje o „uporządkowanie kategorii analitycznych, na podstawie jakichś nadających się do przyjęcia założeń i doprowadzenie do choćby częściowego konsensu w tych zasadniczych kwestiach (...) jako pierwsze, wstępne zadania dla dyscypliny podstawowej w grupie nauk o kierowaniu organizacjami (...)” [4, s. 144].

W innym miejscu Krzyżanowski wskazuje na potrzebę osiągnięcia choć częściowego konsensu w kwestii uporządkowania matrycy dyscyplinarnej czy dziedzicznej nauk o kierowaniu organizacjami w formie spójnego zbioru kategorii analitycznych, który stworzy dopiero niezbędną płaszczyznę do wymiany myśli naukowej, a więc wzajemnych oddziaływań [4, s. 140–141].

Do takich kategorii analitycznych składających się na matrycę dyscyplinarną nauk o zarządzaniu można zaliczyć m.in. następujące pojęcia: „koncepcja” i „metoda”.

W polskim dorobku nauk o zarządzaniu można znaleźć ciekawe i żywe dyskusje związane z „dżunglą pojęciową” tej dyscypliny. Na uwagę osób zajmujących się koncepcjami zarządzania zasługuje ta, prowadzona przez dwóch wybitnych badaczy: Jana Lichtarskiego i Zbigniewa Martyniaka [5, 6, 7, 8, 9, 10 i 11]. Przedmiotem tej niezmiernie pouczającej wymiany polemicznych poglądów były właśnie współczesne koncepcje i metody zarządzania. Zbigniew Martyniak sprzeciwił się m.in. zaliczeniu przez Jana Lichtarskiego marketingu, logistyki czy zarządzania zasobami ludzkimi do koncepcji zarządzania, które w opinii Martyniaka „w istocie stanowią (...)

w większym stopniu funkcje przedsiębiorstwa”. Dalej pisze, że „W przypadku koncepcji zarządzania to, co kiedyś było koncepcją, później przekształciło się w metodę. Metoda też podlegała ewolucji, po pewnym czasie stanowiąc już zestaw technik, zrutyinizowanych czynności, stale powtarzających się, czyli funkcji” [9, s. 82].

Analiza tekstów Lichtarskiego i Martyniaka rodzi co najmniej dwa wnioski: pierwszy, uczestnicy dyskusji zgodzili się w kwestii przemiany koncepcji w metodę i metody w technikę (ale warto zauważyć, że Lichtarski miał wątpliwości co do możliwości przejścia od techniki do funkcji), zaś drugi wniosek jest taki, że badacze nie osiągnęli porozumienia w kwestii uznania marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi i logistyki za koncepcję zarządzania czy funkcję przedsiębiorstwa. Drugi wniosek znalazł potwierdzenie w tekście Jana Lichtarskiego i Małgorzaty Czury traktującym o relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem. W artykule tym czytamy, że marketing, HRM czy logistyka są koncepcjami zarządzania [5].

## Koncepcja i metoda w literaturze przedmiotu

**M**ożna byłoby przyjąć, że polemika Lichtarskiego i Martyniaka w pewnym stopniu przyczyniła się do zmniejszenia zakresu „dżungli pojęciowej” w naukach o zarządzaniu. Niestety dyskusja ta nic nie wniosła do kwestii stosowania w literaturze pojęć „koncepcja” i „metoda”, na co wskazują wyniki analizy treści kilkunastu prac z zakresu nauk o zarządzaniu. Problem ten został zauważony m.in. przez Kazimierza Zimniewicza, który w pracy z 2008 r. pt. *Koncepcje zarządzania – skierowanej głównie do absolwentów wyższych studiów magisterskich kierunku zarządzanie i kierunków pokrewnych – pisze o kłopotach z klasyfikacją koncepcji zarządzania, które wynikają z kwestii interpretacyjnych. Ten uznany badacz zauważył „że w literaturze stosuje się zamiennie różne pojęcia w celu oznaczenia tego samego terminu, np. zarządzania przez wyjątki. Dla jednych autorów jest to koncepcja zarządzania, dla innych metoda, technika, zasada, system, a nawet filozofia zarządzania”. Sytuacja ta, jak słusznie zauważył Zimniewicz, „nie sprzyja porozumiewaniu się osób zajmujących się*

koncepcjami zarządzania, nie mówiąc już o praktykach, którzy czują się zdezorientowani” taką sytuacją [15, s. 24].

W tabeli 1 zamieszczono kilka przykładów świadczących o zamiennym stosowaniu koncepcji i metody do oznaczenia następujących terminów: *benchmarking*, *outsourcing*, *lean management*, *reengineering*, TQM, *controlling*, marketing, HRM, logistyka i JIT.

Warto zauważyć, że w niektórych pracach z zakresu nauk o zarządzaniu ich autorzy stosują zamiennie koncepcję i metodę<sup>1)</sup>. Takie podejście prezentuje Barbara Kozuch, która w tej samej pracy, w rozdziale traktującym o zmianie jako warunku rozwoju organizacji wymienia *reengineering*, *lean management*, *outsourcing* i *outplacement* jako metody, które nie mają jeszcze polskich odpowiedników albo ich polskie nazewnictwo się jeszcze nie upowszechniło [3, s. 245–246], a w rozdziale prezentującym zarządzanie jako podsystem organizacji nazywa je i omawia jako współczesne koncepcje zarządzania organizacją [3, s. 163–168].

Podobnie rzecz ma się w przypadku Katarzyny Czop, Agnieszki Leszczyńskiej i Zbigniewa Pastuszaka, dla których *lean management* to zarówno

koncepcja [2, s. 238], jak i metoda zarządzania [2, s. 217]. Warto zauważyć, że powyższy zespół autorów zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem wiąże z wdrażaniem tzw. przekrojowych metod zarządzania organizacją, takich jak *controlling*, logistyka, marketing, HRM, *lean management*, *reengineering* i inne [2, s. 217]. Wyżej wymienieni autorzy piszą o przekrojowych metodach zarządzania organizacją, wykorzystując ustalenia Jana Lichtarskiego i jego współpracowników w tym zakresie.

Obok zamiennie stosowanych pojęć „koncepcja” i „metoda”, niektórzy autorzy wprowadzają także pojęcie narzędzie. Tak czynią w stosunku do *outsourcingu* Lichtarski i Węgrzyn [7] oraz Czop, Leszczyńska, Pastuszek [2].

Interesujące ustalenia w zakresie koncepcji zarządzania w roku 2002 poczynili M. Romanowska i Z. Dworzecki, którzy nowe koncepcje zarządzania ujęli w dwie grupy: koncepcje planowania strategicznego i koncepcje konkurencji. Dla niniejszych rozważań ważne jest to, że *reengineering*, *lean management*, *outsourcing* i *controlling* – jako koncepcje – zostały zaliczone do grupy koncepcji planowa-

Tab. 1. Stosowanie pojęć „koncepcja” i „metoda” w wybranych pracach z nauk o zarządzaniu

Termin	Lichtarski i in. [5, 7, 8]	Zimniewicz [15]	Sudoł [14]	Czop, Leszczyńska, Pastuszek [2]	Kozuch [3]	Bednarek [1]
<i>Benchmarking</i>	Koncepcja zarządzania	Koncepcja zarządzania (s. 29-40)		Metoda zarządzania (s. 217)	Koncepcja zarządzania (s. 164)	
<i>Outsourcing</i>	Narzędzie <i>lean managementu</i>	Koncepcja zarządzania (s. 40-49)		Narzędzie koncepcji <i>lean management</i> (s. 238)	Koncepcja zarządzania (s. 164)	
<i>Lean management</i>	Koncepcja zarządzania	Koncepcja zarządzania (s. 55-59)	Koncepcja organizacyjna (s. 200)	Metoda zarządzania (s. 217)	Koncepcja zarządzania (s. 164)	
<i>Reengineering</i>	Koncepcja zarządzania	Koncepcja zarządzania (s. 86-92)	Metoda wprowadzania zmian (s. 182)	Metoda zarządzania (s. 217)	Koncepcja zarządzania (s. 164)	Metoda (s. 169)
TQM	Koncepcja zarządzania			Metoda zarządzania (s. 217)	Koncepcja zarządzania (s. 164)	Metoda (s. 169)
<i>Controlling</i>	Koncepcja zarządzania		Koncepcja (s. 188)	Przekrojowa metoda zarządzania (s. 217)		
Marketing	Koncepcja zarządzania			Przekrojowa metoda zarządzania (s. 217)		
HRM	Koncepcja zarządzania			Przekrojowa metoda zarządzania (s. 217)		
Logistyka	Koncepcja zarządzania			Przekrojowa metoda zarządzania (s. 217)		
JIT					Koncepcja zarządzania (s. 164)	Metoda (s. 169)

Źródło: opracowanie własne.

nia strategicznego [13, s. 25–27]. Romanowska i Dworzecki pozostałe koncepcje zarządzania dotyczące kierowania ludźmi, kształtowania struktur organizacyjnych, zarządzania kulturą uznali za elementy koncepcji zasobów organizacji, kluczowych kompetencji lub tworzenia warunków strategii [13, s. 25]. Wyraźnie widać, że taka systematyzacja koncepcji zarządzania została wypracowana w duchu zarządzania strategicznego, którego wybitnym przedstawicielem jest Maria Romanowska.

W 2005 r. ukazał się ciekawy podręcznik traktujący o metodach organizacji i zarządzania napisany przez zespół autorki pracowników naukowych i wykładowców Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego [12]. W rozdziale, którego przedmiotem są metody zarządzania zmianami w organizacji, jej autor Zofia Mikołajczyk prezentuje *reengineering*, *benchmarking*, *lean management*, *outsourcing* i *Time Based Management*. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na pewną sprzeczność polegającą na tym, że w części poświęconej metodzie Time Based Management (TBM) Mikołajczyk [12, s. 274–276] korzysta m.in. z ustaleń Kazimierza Zimniewicza, który TBM uznaje za koncepcję.

## Podsumowanie

**O**kazało się, że w grupie nauk o organizacji i zarządzaniu podstawowa dyscyplina *podstawy kierowania organizacjami* nie dostarcza na gruncie polskim wspólnej płaszczyzny pojęciowej dla pozostałych dyscyplin tej grupy (tj. nauk o organizacji i zarządzaniu)<sup>2)</sup>.

O dojrzałości danej dziedziny wiedzy świadczy między innymi jedność jej przedstawicieli w zakresie stosowanych pojęć. Nauki o zarządzaniu w porównaniu do innych dziedzin wiedzy uprawianych w naszym kraju są stosunkowo młode i tym można tłumaczyć brak jednoznaczności w stosowaniu pewnych pojęć, takich jak „koncepcja” czy „metoda”. Inną przyczyną rozbieżności w stosowaniu tych pojęć do tych samych terminów jest fakt czerpania przez polskich specjalistów od zarządzania inspiracji w literaturze światowej, a zwłaszcza z prac amerykańskich, niemieckich, francuskich czy japońskich.

Tab. 2. Poziom metod i poziom technik *benchmarkingu* i TQM

Koncepcja	Poziom metod (przykłady)	Poziom technik (przykłady)
Benchmarking	Benchmarking wewnętrzny	Czas opracowania nowego produktu Czas realizacji zamówienia Koszt gwarancji na jeden wyrób Liczba reklamacji Poziom kosztów jakości Analiza wydajności procesu produkcyjnego Wskaźniki sprawności działania
	Benchmarking zewnętrzny	jw.
TQM	QFD – Rozwinięcie funkcji jakości	Pomiar parametrów technicznych produktu Wskaźnik technicznej trudności wykonania Parametry krytyczne
	FMEA – Analiza przyczyn i skutków wad	Wskaźnik priorytetu
	DOE – planowanie eksperymentów	Karty zmienności Porównywanie parami Systematyczna zamiana elementów Systematyczna zamiana czynników
	Statystyczna kontrola odbiorcza (SKO) produkcji	Akceptowany poziom jakości (AQL) Jakość Graniczna (LQ)
	Statystyczna kontrola procesu	Karta $M^c$ Karta $R^c$ Karta $s$ Karta sum skumulowanych Karta $np$ Karta $p$ Karta $c$ Karta $u$
Badanie wymagań i satysfakcji	Wywiad pogłębiony Ankieta pocztowa Ankieta internetowa Indeks CSI – wskaźnik zadowolenia klienta	

Źródło: opracowanie własne.

Na przykład Kazimierz Zimniewicz w swojej pracy pt. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania* opiera się głównie na literaturze z niemieckiego obszaru językowego [16, s. 10].

Brak porozumienia w zakresie stosowanych pojęć może wynikać także z faktu nieostrych kryteriów zaliczenia, a tym samym nazwania określonych działań koncepcją czy metodą. To problem natury definicyjnej.

Jako punkt wyjścia do osiągnięcia porozumienia w zakresie uporządkowania pojęciowego w zakresie stosowania pojęć „koncepcja” i „metoda” proponuje się przyjąć ustalenia J. Lichtarskiego. Według Lichtarskiego koncepcja zarządzania jest pewną całością, którą można nazwać pomysłem (receptą, sposobem)<sup>3)</sup> na zarządzanie, w którego strukturze można wyróżnić dwa niższe, bardziej szczegółowe poziomy: poziom metod i poziom technik [6, s. 27].

Za metodę autor niniejszego tekstu proponuje uznać zorganizowane działanie, ukierunkowane na rozwiązanie określonych problemów z poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, takich jak badania i rozwój, produkcja, marketing, logistyka, kadry czy finanse. Metoda w takim ujęciu będzie zawierała celowo i świadomie opracowany, nadający się do wielokrotnego zastosowania zespół zaleceń w danym zamkniętym obszarze. W tym



miejsu warto także zdefiniować pojęcie „technika”, które będzie „przepisem” określającym szczegółowo układ i treść kroków postępowania prowadzącym do rozwiązania problemów zarządzania o charakterze cząstkowym.

Stosując schemat zaproponowany przez Lichtarskiego, koncepcją – czyli pomysłem na zarządzanie – jest na przykład *controlling*. W ramach tej koncepcji można wyodrębnić poziom metod, który będzie składał się z następujących metod: *controlling* produkcji, *controlling* logistyki, *controlling* działalności marketingowej, *controlling* działalności badawczo-rozwojowej, *controlling* jakości, *controlling* personalny, *controlling* kosztów, *controlling* podatkowy, *controlling* inwestycyjny czy *controlling* finansowy. Na przykład *controlling* inwestycyjny – jako metoda – będzie wykorzystywał m.in. techniki oceny opłacalności projektów inwestycyjnych, takie jak NPV, IRR, MIRR, wskaźnik efektywności inwestycji, wskaźnik zwrotu z inwestycji, wskaźnik rentowności inwestycji czy wskaźnik nakładochłonności.

W praktyce w każdej współczesnej koncepcji można wyróżnić poziom metod i poziom technik. W tabeli 2 zamieszczono przykłady metod i technik tworzących strukturę poziomą dwóch powszechnie znanych koncepcji.

Powyższa propozycja uporządkowania stosowania pojęć „koncepcja” i „metoda” ma charakter autorski. Piszący te słowa ma świadomość, że takie rozwiązanie jest uproszczeniem, potencjalnie rodzącym słowa krytyki, które szczególnie w tym konkretnym przypadku powinny przyczynić się do udoskonalenia tejsz propozycji i narodzin naukowej dyskusji w tym zakresie, zarówno dla dobra nauki, jak i praktyki.

Przyjęcie ustaleń J. Lichtarskiego w zakresie stosowania pojęcia „koncepcja” przez ogół specjalistów reprezentujących nauki o zarządzaniu, a zwłaszcza przez naukowców, zmniejszy obszar „dżungli pojęciowej” w tej dziedzinie wiedzy, przenosząc ją na wyższy poziom „naukowości”.

dr Tomasz Sobczak  
Zakład Zautomatyzowanych Systemów  
Wytwarzania i Inżynierii Jakości  
Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki  
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu  
Technologicznego w Szczecinie

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> W Polsce w zasadzie nie powinien występować problem związany z traktowaniem koncepcji i metody jako zamienników. Kwestia ta została jednoznacznie rozstrzygnięta m.in. na łamach *Słownika Wyrazów obcych* z 1997 r., wydanego przez Wydawnictwo Naukowe PWN. Słownik ten interpretuje koncepcję jako „ogólne ujęcie, obmyślany plan działania, rozwiązania czego, pomysł, projekt” (s. 579), zaś metoda to „świadome i konsekwentnie stosowany sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu; zespół celowych czynności i środków” (s. 714).

<sup>2)</sup> Nazewnictwo za L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy i trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 138–139.

<sup>3)</sup> Dla Zimniewicza koncepcja zarządzania jest także pomysłem, który sugeruje menedżerowi, co trzeba zrobić, aby rozwiązać określony pomysł lub wiązkę problemów. Badacz ten pisze, że koncepcja zarządzania w takim ujęciu podobna jest do recepty wystawianej choremu przez lekarza [15, s. 22].

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BEDNAREK M., *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.
- [2] CZOP K., LESZCZYŃSKA A., PASTUSZEK Z., *Wybrane metody zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. Marka Brzezińskiego, Difin, Warszawa 2007, s. 212–261.
- [3] KOZUCH B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu.PL. Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- [4] KRZYŻANOWSKI L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy i trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [5] LICHTARSKI J., CZURA M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” nr 10/2002, s. 7–9.
- [6] LICHTARSKI J., *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2001, s. 27–28.
- [7] LICHTARSKI J., WĘGRZYN A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2000, s. 11–14 (a właściwie przypis 1).
- [8] LICHTARSKI J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” nr 1/1999, s. 13–18.
- [9] MARTYNYIAK Z., *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 4/2001, s. 81–83.
- [10] MARTYNYIAK Z., *Profesorowi Lichtarskiemu w odpowiedzi*, „Przegląd Organizacji” nr 10/2001, s. 30.
- [11] MARTYNYIAK Z., *W sprawie koncepcji zarządzania. Na marginesie lektury*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/1999, s. 111–115.
- [12] *Metody organizacji i zarządzania. kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. naukowa W. Błaszczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [13] ROMANOWSKA M., DWORZECKI Z., *Teoria i praktyka zarządzania*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2002.
- [14] SUDOŁ S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- [15] ZIMNIEWICZ K., *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- [16] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

#### Summary

The purpose of the articles to present the problem existing in management sciences connected with ideas: the conception and the method. Representatives of management sciences about in Poland are taking these two concepts interchangeably or they don't notice essential differences between them. The representatives of sciences about the organization in Poland are taking these two notions interchangeably. In this article author proposed the own solving of the one of „ideas jungle”.

# Dwie zasady kształtowania struktur organizacyjnych współczesnych organizacji

*Marian Hopej*

**W** niniejszym artykule przyjmuje się, że zasady kształtowania struktury organizacyjnej to wytyczne postępowania, zapewniające tworzonej w określonych warunkach strukturze pożądane cechy [*Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, 2009]. Co zatem należy robić, aby w warunkach współczesnego, burzliwego otoczenia uzyskać efektywne rozwiązanie strukturalne?

W świetle badań przeprowadzonych wiele lat temu przez T. Burnsa i G.M. Stalkera odpowiedź jest następująca: należy utworzyć strukturę organiczną [H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001]. Można przyjąć, że charakteryzuje ją płaska hierarchia, niski stopień specjalizacji, standaryzacji i formalizacji działań oraz daleko idąca decentralizacja [M. Hopej, 2004].

Do wyników badań T. Burnsa i G.M. Stalkera zbliżone są wyniki analiz W. Dilla. Z dwóch porównywanych organizacji – Alfę i Bety – kadra kierownicza Alfę postrzegała otoczenie jako bardziej stabilne, stawiające mniej wymagań w zakresie osobistych kontaktów z członkami innych organizacji oraz skłaniające do rutynowych zasileń surowcowych i energetycznych. Różnice między strukturami organizacyjnymi Alfę i Bety polegały na tym, że pierwsza była bardziej sformalizowana, większa była współzależność poszczególnych jednostek organizacyjnych i specjalizacja działań, a także ostrzej rywalizowano o dostęp do ograniczonych zasobów [K. Mrela, 1983].

Ustalenia T. Burnsa i G.M. Stalkera znalazły rozwinięcie w badaniach P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch. Wykazali oni, że im bardziej otoczenie postrzegane jest jako zdywersyfikowane (złożone), tym większe jest strukturalne zróżnicowanie organizacji. Znaczna wewnętrzna różnorodność nie jest jednak wystarczającym warunkiem osiągnięcia przez organizację wyższej sprawności, gdyż niezbędne jest jeszcze zastosowanie mechanizmów integrujących, zwłaszcza komitetów i grup roboczych [A. Kieser, H. Kubicek, 1983].

Z wynikami badań P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch zbieżne są ustalenia T.C. Powella. Jego badania ujawniły, że sprawność organizacji jest funkcją dostosowania do siebie otoczenia i struktury organizacyjnej, tj. przyjęcia względem złożonego otoczenia odpowiedniego, wewnętrznego zróżnicowania organizacji oraz właściwych instrumentów koordynacji [T.C. Powell, 1992].

Na wynikach badań T. Burnsa i G.M. Stalkera oraz badań będących ich rozwinięciem oparte zdają się być rozwiązania strukturalne zdeterminowane przez wdrażanie współczesnych metod zarządzania i modeli organizacji, takich jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie procesowe, systemy wysokiej wydajności, organizacja ucząca się i przedsiębiorstwo fraktalne. Przeprowadzona analiza tych rozwiązań ujawniła, że można mówić o następujących zasadach ich kształtowania:

- zasadzie minimalnej specjalizacji – członkom organizacji daje się wiele różnych zadań do wykonania, wprowadza rotację pracy oraz pozostawia swobodę w określaniu tempa pracy i naprawiania własnych błędów,
- zasada maksymalnej decentralizacji – przełożeni tworzą pozostałym członkom organizacji bardzo szeroką przestrzeń działania, dzięki czemu nie tylko reagują na pojawiające się problemy, poszukując racjonalnych rozwiązań, ale także dążą do usprawniania obowiązujących reguł,
- zasada bardzo szczupłej hierarchii – liczba stanowisk kierowniczych, jak również liczba szczebli hierarchicznych ograniczone są do minimum,
- zasada minimalnej standaryzacji i formalizacji działań – ludzie nie są krępowani licznymi i szczegółowymi, sformalizowanymi regułami organizacyjnymi. Przeciwnie, możliwie największej liczbie członków organizacji daje się pole do przejawiania i wykorzystywania własnej inicjatywy [M. Hopej, 2004].

Zdecydowanie organiczny charakter mają ponadto tzw. niehierarchiczne rozwiązania strukturalne, którymi są m.in.: struktura orbitalna, stożkowa, holarchiczna i heterarchiczna. Ogólnie biorąc, są to bardzo elastyczne, horyzontalne rozwiązania, zapewniające demokratyczną równość wszystkim uczestnikom organizacji. Cechuje je daleko idące rozproszenie władzy, współdzielenie się informacjami oraz dominacja samouzgodnień jako instrumentu koordynacji. Poszczególne osoby są właścicielami swojej pracy – same planują swoje działania, organizują je i kontrolują. Przyjmują indywidualną odpowiedzialność za wyniki pracy, podejmując inicjatywy mające pomóc innym poprawić wydajność [M. Hopej, 2004; *Zarządzanie firmą*, 2007].

Na naszkicowanym wyżej obrazie rozwiązań strukturalnych adekwatnych do otoczenia współczesnych organizacji zaczynają jednak pojawiać się rysy. Jedną z nich jest to, że w organizacjach z wysoce or-

ganicznymi rozwiązaniami strukturalnymi występują przynajmniej cztery niedobory społeczne. Są nimi:

- niedobór zaufania między ludźmi – zdaniem R. Sennetta zaufanie przybiera dwie odmiany: formalną i nieformalną. Zaufanie formalne oznacza, że w przypadku zawarcia z kimś umowy wierzymy, że druga strona jej dotrzyma. Zaufanie nieformalne to natomiast wiedza, na kim można polegać, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych [R. Sennett, 2006]. Pojawienie się takiego zaufania wymaga jednak czasu, którego nie ma za wiele, kiedy nietrwale formy organizacji pracy są traktowane jako bardziej użyteczne niż długotrwałe powiązania;
- niedobór lojalności – jeżeli każdy uczestnik organizacji jest w zasadzie sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem i musi liczyć przede wszystkim na siebie, to nie może dziwić, że nie zawsze jest wobec niej lojalny;
- niedobór poczucia bezpieczeństwa – przekonanie, że nic nie jest trwałe, może prowadzić do dezorganizacji i chaosu. Nielatwo w takiej sytuacji zrozumieć, co się robi i sprawnie działać;
- niedobór zaangażowania się członków organizacji w to, co się w niej dzieje – w trakcie dokonywania licznych zmian organizacyjnych ludzie bywają traktowani jak przedmioty jednorazowego użytku. Tracą przeto poczucie, że mogą być potrzebni innym i reagują zobojętnieniem [R. Sennett, 2006; M. Hopej-Kamińska, M. Hopej, R. Kamiński, 2007].

Kolejną rysą są wyniki badań nad rozwiązaniami strukturalnymi Toyoty. Jak podkreśla J.K. Liker, jej przykład wskazuje, że aby wciąż utrzymywać konkurencyjność i zbliżyć się do liderów w swojej branży, organizacja musi dysponować standardami pracy, opierającymi się na sprawdzonych metodach, projektowanych i doskonalonych z udziałem pracowników. Stosowane rozwiązania strukturalne mają więc mechanistyczny charakter w tym sensie, że procedury działania są wszechobecne. Na tym jednak podobieństwo się kończy, ponieważ w koncepcji Toyoty pracownik nie jest jedynie parą rąk do pracy, ale analitykiem i specjalistą do rozwiązywania problemów. Mamy tu więc do czynienia z demokratycznym tayloryzmem, który, jak się okazuje, jest podstawą zarówno elastyczności, jak i innowacji [J.K. Liker, 2005].

Innym przykładem tego, że rozwiązania strukturalne przypominające pod pewnym względem bardziej strukturę mechanistyczną niż organiczną, nie zawsze muszą być barierą hamującą niezbędną w dynamicznym otoczeniu kreatywności zatrudnionych, są wyniki badań nad hierarchią organizacyjną w instytutach Maxa Plancka. Ujawniły one, że:

- instytuty prowadzące prace badawcze w zakresie nauk ścisłych mają wyraźnie bardziej rozbudowaną hierarchię niż instytuty, w których prowadzone są badania w zakresie nauk społecznych;
- im więcej jest zatrudnionych w instytucie młodych pracowników naukowych, tym bardziej rozbudowana jest hierarchia organizacyjna,
- instytuty prowadzące prace badawcze w zakresie nauk społecznych, mające płaską strukturę, wykazują się większą liczbą publikacji i cytowań niż ze smukłym rozwiązaniem strukturalnym;
- instytuty prowadzące prace badawcze w zakresie nauk ścisłych, stosujące smukłą strukturę organizacyjną, wykazują się lepszymi wynikami niż instytuty z rozwiązaniami strukturalnymi cha-

rakteryzującymi się słabo rozbudowaną hierarchią [C. Leilich, 2007].

Wynika stąd, że hierarchia nie tylko niekiedy nie przeszkadza w wychodzeniu członków organizacji z inicjatywą i pomysłami, ale może sprzyjać ich generowaniu. Chodzi przy tym nie o słabo rozbudowaną, lecz smukłą hierarchię.

Jaki z kolei wpływ na strukturę organizacyjną ma coraz szersze wykorzystywanie przez współczesne organizacje technologii informatycznych? Wydaje się, że wdrożenie IT powoduje zmniejszenie znaczenia czynnika ludzkiego w procesach uzgadniania i harmonizowania działań członków organizacji. Pojawiają się natomiast bezosobowe instrumenty koordynacji, ułatwiające pracę ludzi oddalonych w przestrzeni i w czasie, bez konieczności stałego ich nadzorowania i wzajemnego, bezpośredniego kontaktowania się ze sobą [A. Kieser, P. Walgenbach, 2003].

Przeprowadzone przez M. Kandorę badania uwiarygodniają powyższy pogląd. Objęły one 70 przedsiębiorstw z list referencyjnych dostawców ERP i ujawniły m.in., że:

- zakres wdrożenia i wykorzystania systemu ERP, przy uwzględnieniu oddziaływania innych czynników strukturotwórczych, wyjaśnia w sposób istotny statystycznie, zmienność stopnia formalizacji działań;
- zakres wdrożenia wykorzystania systemu ERP (w kontekście oddziaływania innych czynników strukturotwórczych) wywiera statystycznie istotny wpływ na stopień standaryzacji.

Zdaniem autora tych badań, stwierdzona pozytywna zależność między zakresem wdrożenia i wykorzystania systemu ERP oraz standaryzacją i formalizacją działań sprzyja osiągnięciu przez organizację wysokiej sprawności [M. Kandora, 2008].

I wreszcie badania W.D. Sine'a i H. Mitsuhashiego oraz D.R. Kirscha. Analizowali oni relacje między rozwiązaniami strukturalnymi nowo powstałych organizacji i ich osiągnięciami, w dynamicznym, internetowym sektorze. Okazało się, że organizacje w początkowej fazie swojego życia, mają struktury z wyższym stopniem formalizacji, funkcjonalnej specjalizacji oraz intensywności organizacyjnej (mierzonej za pomocą stosunku liczby kierowników do pracowników) funkcjonują „wydajniej” (sprawniej) niż organizacje z rozwiązaniami, którym można przypisać niższy poziom tych atrybutów. Podkreślić należy, że nie są to jednak rozwiązania o mechanistycznym charakterze. Przeciwnie, są elastyczne, chociaż w większym stopniu ograniczają dowolność i nieprzewidywalność zachowań niż rozwiązania strukturalne organizacji bardziej dojrzałych.

Przywołani autorzy uważają, że przeprowadzone badania ilustrują intelektualne ryzyko generalizowania teorii, opierającej się na wynikach badań T. Burnsa i G.M. Stalkera, przeprowadzonych na próbie dużych, dojrzałych organizacji. Sądzą również, że ich badania mogą stać się przyczynkiem do dalszych analiz, które większą uwagę będą zwracać m.in. na etapy cyklu życia organizacji i przejścia między nimi [W.D. Sine, H. Mitsuhashi, D.A. Kirsch, 2006].

Czy naszkicowane wyżej rysy na obrazie organicznych rozwiązań strukturalnych podważają ustalenia T. Burnsa i G.M. Stalkera? Chyba tak, ponieważ okazuje się, że elastyczność struktury nie musi być tożsama z jej organicznością. Z drugiej strony, trudno byłoby dziś wskazać ogólny obraz pożąda-

nych cech rozwiązań strukturalnych współczesnych organizacji. Dzieje się tak dlatego, że wyniki różnych badań nie są jednoznaczne.

Nietrudno jednak zauważyć, że wszystkie przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań łączy odrzucenie struktury mechanistycznej jako elementu typowej, współczesnej organizacji. Na takiej strukturze opiera się zarządzanie typu góra-dół, polegające na tym, że polecenia wydawane przez naczelnego kierownika wędrują w dół przez całą organizację w sposób precyzyjnie ustalony, w celu realizacji opracowanych na szczycie szczegółowych planów. Kontrola na wszystkich licznych szczeblach hierarchii jest bardzo dokładna i koncentruje się na sprawdzaniu poprawności wykonania planów, tj. zgodności zachowań z zawartymi w planach ustaleniami. W górę hierarchii wędrują natomiast proste i wyselekcjonowane informacje. Kierownik naczelny wraz ze swoim sztabem przetwarza je na plany i polecenia, które są wdrażane w życie przez kadry kierowniczą średniego i niższego szczebla oraz, oczywiście, szeregowych pracowników [M. Hopej, 2004].

Nie ulega wątpliwości, że takie zarządzanie ma statyczny charakter. Ukierunkowane jest na wewnętrzne problemy sprawności. Standardy pracy wykorzystywane są do rozciągnięcia ścisłej kontroli nad wszystkimi uczestnikami organizacji, których łapie się na nieprzestrzeganiu reguł i stosuje system dotkliwych kar, aby wymusić ich przestrzeganie [J.K. Liker, 2005]. Zarządzanie typu góra-dół nie jest jednak zawsze złe, jest efektywne względem stabilnego otoczenia i powolnych oraz niewielkich zmian technologii, tj. w warunkach, w których funkcjonuje dziś, podkreślić należy, nieliczny zbiór organizacji. Wynika stąd, że jedną z zasad kształtowania struktur organizacyjnych współczesnych organizacji powinno być unikanie tworzenia struktury mechanistycznej oraz rozwiązań o zbliżonych do niej cechach.

Druga zasada wynika z istoty struktury organizacyjnej, którą dobrze ilustruje metafora ze skorupką jajka. Zaprezentował ją po raz pierwszy M. Hammer w pracy *Reinżynieria i jej następstwa*, w celu wyjaśnienia istoty reinżynierii można ją jednak, jak się wydaje, odnieść również do struktury organizacyjnej [M. Hammer, 1999].

Jak pisano już wiele lat temu, przyczyną każdej organizacji jest podział pracy [Twórcy naukowych podstaw organizacji, 1979]. Wyobraźmy je sobie jako fragmenty skorupki jajka. Podział pracy oczywiście rodzi potrzebę koordynacji, tj. połączenia tych fragmentów w jedną całość, za pomocą jakiegoś kleju. Każdy szew jest jednak sztuczną ingerencją, mimo wszystko osłabiającą strukturę skorupki jako całości. W celu ograniczenia problemów związanych z klejeniem, które przecież kosztuje, należy kleić możliwie największe fragmenty skorupki. Mniej wówczas będzie kleju, tj. hierarchii, planów i programów, a także samouzgodnień, a skorupka jako całość będzie nie tylko mniej kosztowna, ale również mniej krucha i bardziej stabilna.

Oznacza to, że w kształtowaniu struktury należałoby kierować się zasadą prostoty, wyrażającą się w ograniczeniu do niezbędnego minimum głębokości podziału pracy, liczby stanowisk kierowniczych, szczebli hierarchii, dokumentów organizacyjnych, jak również samouzgodnień. Zasada, że ma być prosto, kieruje się zresztą wielu znanych ludzi biznesu, takich jak W. Buffet, D.R. Keough, J. Welch. Ten ostatni pisze:

„Jeżeli chcesz skutecznie zarządzać ludźmi, pomóż im – spraw, by zrozumienie schematu organizacyjnego nie wymagało od nich dużej wyobraźni. Powinien on nakreślić przejrzysty obraz relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi i precyzyjnie określić, kto za co odpowiada. Równie ważne jest to, aby struktura firmy była płaska” [J. Welch, S. Welch, 2005].

Dwie zasady kształtowania struktur organizacyjnych to oczywiście niezbyt imponująca liczba, ale dziś chyba nie może być ich więcej. Ograniczają one dość wyraźnie zbiór dopuszczalnych rozwiązań strukturalnych współczesnych organizacji. Nie mogą być nimi zbiurokratyzowane rozwiązania, wiele kosztujące i spowalniające rozwój, a także wprowadzające elastyczne, ale złożone struktury, w ramach których uczestnicy organizacji mogą np. mieć wątpliwą przyjemność pracy pod nadzorem dwóch bezpośrednich przełożonych.

prof. dr hab. inż. Marian Hopej  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Wrocławskiej

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) A. STABRYŁA, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [2] HAMMER M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [3] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław · Warszawa · Kraków 2004.
- [4] HOPEJ-KAMIŃSKA M., HOPEJ M., KAMIŃSKI R., *Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2007.
- [5] KANDORA M., *Systemy ERP a struktury organizacyjne przedsiębiorstw*, Wrocław 2008 (rozprawa doktorska).
- [6] KIESER A., KUBICEK H., *Organisation*, Walter de Gruyter, Berlin, New York 1983.
- [7] KIESER A., WELGENBACH P., *Organisation*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- [8] LEILICH C., *Flache oder steile Hierarchien in Forschungsinstituten*, Reiner Hamp Verlag, München und Mering 2007.
- [9] LIKER J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- [10] MREŁA K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- [11] POWELL T.C., *Organizational Alignment as Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, 1992, vol. 13, Issue 2.
- [12] SENNETT R., *Koroźja charakteru*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa, 2006.
- [13] SINE W.D., MITSUHASHI H., KIRSCH D.A., *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance Inemerging Economic Sectors*, „Academy of Management Journal”, 2006, no. 1.
- [14] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2001.
- [15] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, (red.) KURNAL J., PWE, Warszawa 1972.
- [16] WELCH J., WELCH S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2005.
- [17] *Zarządzanie firmą*, część 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

#### Summary

A research on organizational structures – appropriate to dynamic environment of modern organizations – was resembled. They emphasized that they weren't explicit. Two general rules of shaping organizational structures were formulated: principle of the simplicity and principle of the avoiding creating mechanistic structures.

# Kodeks etyczny przedsiębiorstwa jako narzędzie zarządzania – perspektywa strategiczna

*Jerzy Szczupaczyński*

## Wprowadzenie

**W** podręcznikach etyki biznesu często przywoływany jest przykład pochodzącego z 1943 r. kodeksu etycznego *Our Credo* firmy Johnson&Johnson. „Jestem przekonany, że (...) jest to ponadczasowa filozofia. Mimo ciągłych zmian w sferze biznesu, filozofia ta pozwala nam znaleźć lepsze rozwiązania problemów dnia dzisiejszego”, zachwała kodeks R. W. Johnson, prezydent korporacji<sup>1)</sup>. Jak oceniają Crane i Matten, własne standardy etyczne ma obecnie około 2/3 dużych firm brytyjskich i prawie wszystkie duże firmy amerykańskie<sup>2)</sup>. Obiektem standaryzacji są kwestie społeczne lub środowiskowe, a także sposób identyfikacji zagrożeń, weryfikowania informacji, raportowania interesariuszom itp. Chociaż statystyki dotyczące różnych krajów pokazują obraz zróżnicowany, jest faktem niepodważalnym, że w gospodarce globalnej sformalizowane standardy etyczne są ważnym instrumentem zarządzania odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw.

W empirycznie zorientowanych badaniach etyki biznesu stawiane jest pytanie, czy i w jakich warunkach kodeksy etyczne stają się efektywnym regulatorem zachowań organizacyjnych, a więc mają rzeczywisty wpływ na struktury poznawcze i zachowania moralne pracowników, w szczególności tych, którzy odgrywają przywódcze role? Znalezienie odpowiedzi na to pytanie można bez wahania określić jako jedno z najważniejszych zadań praktycznych refleksji nad odpowiedzialnością społeczną biznesu. Podjęty zostanie następujący problem: jakie strategiczne przesłanki mogą stać za wprowadzaniem kodeksów etycznych przez przedsiębiorstwa i w jaki sposób wpływa to na szanse internalizacji przez pracowników zawartych w tych kodeksach standardów.

## Mimetyczny izomorfizm i „ceremonialna” adaptacja

**P**rzetrwanie przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu zależy od zdolności zapewnienia potrzebnych zasobów, także symbolicznych. Do tej ostatniej kategorii zaliczyć należy społeczne uprawomocnienie organizacji. Mówiąc ogólnie, opiera się ono na zgeneralizowanym założeniu, że organizacja i jej działalność są „pożądane, właściwe lub zgodne z określonym społecznie ustalonym systemem

norm, wartości, wierzeń i definicji”<sup>3)</sup>. Dodatkowe wyzwania legitymizacyjne niesie globalizacja. Postępująca internacjonalizacja przedsiębiorstw i związana z tym relokacja procesów wytwórczych do krajów mających tanie, słabo chronione przez lokalne prawo rynki pracy, wyznacza zasobom legitymizacyjnym nową, strategiczną rangę. Przyczynia się do tego coraz większe wyczerlenie opinii publicznej na zagadnienia społecznej odpowiedzialności korporacji i polityczna aktywność antyglobalistycznie zorientowanych ruchów i grup nacisku. W podobnym kierunku oddziałuje powszechnie stosowany *outsourcing*, utrudniający kontrolę nad czynnikami wizerunkowego ryzyka.

Na wpływ, jaki na strategiczne wybory przedsiębiorstw mają zinstytucjonalizowane oczekiwania otoczenia, jako pierwsi zwrócili uwagę instytucjoniści, wysuwając hipotezę, że podstawową strategią adaptacyjną jest mimetyczny izomorfizm, polegający na kopiowaniu praktyk i strukturalnych rozwiązań innych organizacji, szczególnie tych, które są rozpoznawane jako odnoszące sukcesy. Wynika z tego, że organizacje mogą wprowadzać kodeksy etyczne bez motywacji, aby określone w nich standardy miały rzeczywisty wpływ na podejmowane decyzje. Meyer i Rowan nazywają przysposobienie elementów organizacyjnych tego typu symboliczną lub „ceremonialną” adaptacją, wskazując na różne sposoby radzenia sobie z niespójnością przysposobionych elementów i rzeczywistego funkcjonowania organizacji. Organizacja może „...w cyniczny sposób przyjmować, że jej struktura jest niespójna wobec wymogów pracy”, lub też „składać obietnice reform”<sup>4)</sup>. Mówiąc inaczej, wprowadzaniu kodeksów etycznych nie musi towarzyszyć przekonanie o ich rzeczywistej przydatności w odniesieniu do funkcji, którym oficjalnie mają służyć. Wymogiem społecznej akceptacji organizacji jest posiadanie takiego kodeksu i umiejętne komunikowanie tego faktu kluczowym interesariuszom organizacji, a nie wdrażanie standardów kodeksu w życie.

Zwróćmy uwagę, że „ceremonialna” adaptacja kodeksów nie musi wynikać z indyferentnego stosunku zarządu firmy wobec zagadnień etycznych. Rozkorelowanie formalnych struktur organizacji i jej kluczowych procesów może mieć na celu ochronę sprawności operacyjnych procesów; dzięki temu przedsiębiorstwo może adaptować nawet rygorystyczne kodeksy etyczne, bez groźby, że ich stosowanie pogorszy konkurencyjność firmy<sup>5)</sup>. Groźba jest tym mniejsza, im bardziej standardy etyczne są ogólnie formułowane, a kodeks

nie zawiera konkretnych procedur audytu. Przedsiębiorstwo dokonujące świadomego wyboru „ceremonialnej” adaptacji będzie dążyć do przyjęcia kodeksu na poziomie minimalnych wymagań i kosztów.

Strategia „ceremonialnej” adaptacji kodeksów etycznych niesie dwa problemy. Po pierwsze, rodzi dysonans poznawczy, który może prowadzić do szczególnej schizofrenii: akceptacji oficjalnych symboli i wartości przy jednoczesnym ich ignorowaniu w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Po drugie, zwykle okazuje się nieefektywna w sytuacjach kryzysowych, np. w przypadku przyłapania przedsiębiorstwa na łamaniu zasad uznawanych za etycznie obowiązujące (zanieczyszczanie środowiska, dyskryminacja itp.). Z drugiej jednak strony niektórzy badacze podkreślają, że „ceremonialna” adaptacja może w dłuższej perspektywie prowadzić do sedymentacji formalnie zdefiniowanych standardów w kulturze organizacyjnej firmy, np. pod wpływem przywoływania ich w sytuacjach konfliktów lub wzrastającej kontroli ze strony otoczenia<sup>6)</sup>.

### Kodeksy jako narzędzie zarządzania relacjami ze strategicznymi interesariuszami

„Ceremonialna” adaptacja ma charakter strategii reaktywnej. Kodeksy etyczne mogą być także aktywnym narzędziem porządkowania relacji z otoczeniem, na co szczególnie zwracają uwagę proponenci teorii interesariuszy (*stakeholder theory*). Jej twórca, Edward Freeman, zaproponował model przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za potrzeby swoich interesariuszy, czyli „wszystkich grup lub jednostek, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa, lub na które ta działalność ma wpływ”<sup>7)</sup>. Centralną rolę w teorii interesariuszy odgrywa twierdzenie posiadające status zarówno normatywny, jak i deskryptywny: przedsiębiorstwa nie powinny być zarządzane wyłącznie w interesie właścicieli, a także w rzeczywistości w taki sposób zarządzane nie są. Mimo wielu zastrzeżeń wysuwanych pod adresem założeń, na których się opiera koncepcja Freemana, przez wielu badaczy jest ona traktowana jako użyteczny punkt odniesienia badania relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego społecznym otoczeniem. Można tu wyróżnić trzy podstawowe aspekty.

■ **Aspekt komunikacyjny.** Ponieważ zainteresowanie różnymi przejawami działalności przedsiębiorstw ze strony interesariuszy traktowane jest jako legity-

mizowany efekt złożonych współzależności globalnej gospodarki, pojawia się praktyczna potrzeba nowych form komunikacji pomiędzy firmami i ich otoczeniem. Wiąże się ona z koniecznością lepszego zrozumienia wzajemnych interesów i potrzeb, a w konsekwencji odpowiedzialnego postępowania ze strony przedsiębiorstw. Standardy etyczne są postrzegane przez uczestników tego procesu jako narzędzie takiej komunikacji, ponieważ, po pierwsze, są aktem etycznego samookreślenia się firmy, po drugie, w wielu przypadkach są efektem uzgodnień i nacisków<sup>8)</sup>.

■ **Aspekt regulacyjny.** Etyczny, a zarazem dyskursywny charakter relacji z otoczeniem, postulowany przez teorię interesariuszy, ogranicza zakres efektywności regulacji prawnych. Są one skuteczne głównie w obszarze zakazów i nakazów, które wobec szerokiej formuły legitymizacji potencjalnych roszczeń interesariuszy nie mogą stanowić jedynej formy regulacji. Zaletą standardów etycznych jest ich elastyczność, zasadzająca się na dobrowolności stosowania, dialogowym mechanizmie ustalania treści i semiimperatywnej formule, dającej znaczącą swobodę stronom zobowiązań.

■ **Aspekt integracyjny.** Uznanie szerokiej kategorii interesów społecznych za prawomocnych interesariuszy przedsiębiorstwa stanowi impuls do ich samoorganizacji i formułowania roszczeń. Są one formułowane w kategoriach ogólnych i prewencyjnych. Z tego punktu widzenia kodeksom etycznym przypisać można funkcję integracji przedsiębiorstw z ich społecznym otoczeniem. Funkcja integracyjna polega na wzmacnianiu consensusu wokół celów i sposobów działania i jest ściśle związana z aspektem regulacyjnym.

Można wyróżnić kilka typów strategii wprowadzania kodeksów etycznych.

### Spółeczna odpowiedzialność firmy jako przewaga konkurencyjna

Jak pokazują badania, wizerunek międzynarodowych korporacji jest w dużym stopniu uzależniony od tego, czy są one postrzegane jako organizacje społecznie odpowiedzialne<sup>9)</sup>. W związku z tym niektóre korporacje traktują wizerunek społecznie odpowiedzialnej firmy jako przewagę konkurencyjną, na której budowana jest strategia marketingowa. Coraz bardziej popularny marketing społeczny opiera się na idei, że tworzenie wartości

Tab. 1. Typologia strategii porządkowania relacji organizacji z interesariuszami

Typ strategii	Przykład wykorzystania kodeksów etycznych
Poszukiwanie równowagi pomiędzy rozbieżnymi oczekiwaniami	Wypracowując własny kodeks etyczny, organizacja stara się pogodzić standardy zalecane przez różne grupy interesariuszy (korporacje zawodowe, organizacje ekologiczne, organizacje konsumenckie).
Łagodzenie zewnętrznych nacisków	W sytuacji kryzysu wywołanego nagłośnieniem nieetycznych działań organizacji, zarząd ogłasza kodeks etyczny i na tej podstawie stara się uspokoić opinię publiczną.
Przetarg	Organizacja negocjuje z wpływową organizacją ekologiczną treść standardów etycznych.
Kooptacja	Organizacja włącza przedstawicieli związków i stowarzyszeń zawodowych do komitetu opracowującego kodeks etyczny.
Modyfikacja oczekiwań	Organizacja stara się wpływać na społeczne oczekiwania odnoszące się do zakresu i form adaptowanych standardów etycznych.
Kontrola oczekiwań	Organizacja stara się narzucić interesariuszom swój punkt widzenia na temat treści i zakresu standardów etycznych, które powinny być przestrzegane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CH. OLIVER, *Strategic Responses to Institutional Processes*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 2, s. 145–179.

dla klientów powinno iść w parze z dbałością o dobrobyt całego społeczeństwa i z prospołecznym oddziaływaniem na postawy i wartości interesariuszy, przede wszystkim konsumentów. Kodeksy etyczne są traktowane jako swoiste marketingowe inwestycje, od których oczekuje się określonego zwrotu, a zaangażowanie w proces wdrażania kodeksowych standardów motywowane jest perspektywą zwiększenia wartości marek lub utrzymaniem lojalności klientów.

Także i w tym przypadku pojawia się pytanie o skutki instrumentalnego podejścia do zagadnień społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Po pierwsze, w jakim stopniu i zakresie przedsiębiorstwa są skłonne wdrażać standardy etyczne bez przekonania, że poniesione inwestycje przyniosą zwrot mierzony ekonomicznymi wskaźnikami? Po drugie, w jakim zakresie strategie społecznego marketingu mogą być skuteczne bez dbałości o rzeczywiste, proetyczne przemiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Po trzecie, w jakim stopniu instrumentalizacja etycznych zagadnień wpływa na sposób ich traktowania przez korporacyjnych decydentów?

### Standardy etyczne jako narzędzie kontroli w wielokulturowym środowisku

**W** dyskusjach na temat roli standardów etycznych, prowadzonych z zarządczej perspektywy, pojawia się teza o przydatności kodeksów jako narzędzi zarządzania w wielokulturowym środowisku<sup>10</sup>. Organizacje gospodarcze stają się coraz bardziej zróżnicowane ze względu na reguły etyczne, stosowane przez pracowników; moralna interpretacja decyzji i celów organizacyjnych traci kulturowy mianownik, wynikający ze wspólnych tradycji industrialnych, religijnych i narodowych. Wpływa to na procesy przywództwa i organizacyjnej integracji. Kulturowe różnice w rozumieniu związków pomiędzy etyką i zarządzaniem oraz odmienne oczekiwania wobec etycznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagają od menedżerów nowych kompetencji przywódczych i nowych narzędzi kształtowania organizacyjnej więzi. W tym kontekście kodeksy etyczne postrzegane są jako instrument standaryzacji percepcji i zachowań; odwołując się do uniwersalistycznych uzasadnień, ułatwiają menedżerom rozstrzygnięcie konfliktów wynikających z partykularnego charakteru lokalnych standardów moralnych.

Dodatkowym argumentem jest charakter zmian mechanizmów regulacyjnych globalnej gospodarki. W odniesieniu do niektórych kwestii społecznych – np. standardów ochrony pracy – można obserwować zmniejszającą się rolę państw, a zwiększającą rolę porozumień międzynarodowych, wykorzystujących bardziej elastyczne systemy normatywne. Zwolennicy tej interpretacji podkreślają, że „zarządzanie przez standardy etyczne” staje się globalnym wzorem, przystającym do sieciowego i heterarchicznego charakteru otoczenia regulacyjnego współczesnych przedsiębiorstw<sup>11</sup>.

### Podsumowanie

**W** artykule zaprezentowane zostały różne strategie adaptacji kodeksów etycznych. Za podstawowe kryterium rozróżnienia przyjęto cele, którym służyć ma wprowadzenie kodeksów. Z analizy wynika, że motywy wprowadzania kodeksów mogą być zróżnicowane. Pozostaje kwestią empirycznych ustaleń,

w jakim zakresie i w jakich warunkach różne cele mogą być przez przedsiębiorstwo realizowane równolegle.

Z punktu widzenia normatywnie zorientowanej etyki biznesu podstawowe znaczenie mają konsekwencje stosowanych strategii dla rzeczywistej poprawy poziomu etyczności przedsiębiorstwa. Możliwe są cztery sytuacje: • kodeksy mają negatywny wpływ na poziom etyczności przedsiębiorstwa (wzrost cynizmu, instrumentalizacja standardów etycznych) • kodeksy nie mają wpływu na poziom etyczności (buforowanie wpływu norm kodeksowych na faktyczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa) • przedsiębiorstwo buduje system zarządzania etyką oparty na mechanicznym podporządkowaniu (formalne deklaracje etyczne są podtrzymywane przez sankcje powiązane z hierarchiczną naturą organizacji) • przedsiębiorstwo buduje na podstawie kodeksu proetyczną kulturę organizacyjną, opartą na internalizacji deklarowanych wartości i zasad.

dr Jerzy Szczupaczyński  
Uniwersytet Warszawski  
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

### PRZYPISY

<sup>1</sup> *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Johnson&Johnson. Forum odpowiedzialnego biznesu*, <http://www.nu.fob.org.pl/strona.php?kat=194>.

<sup>2</sup> A. CRANE, A.D. MATTEN, *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 176.

<sup>3</sup> M.C. SUCHMAN, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 3, s. 574.

<sup>4</sup> A. MEYER, B. ROWAN, *Organizacje zinstytucjonalizowane: struktura formalna jako mit i ceremonia*, w: A. JASINSKA-KANIA, L.M. NIJAKOWSKI, J. SZACKI, M. ZIOŁKOWSKI (wybór i opracowanie), *Współczesne teorie socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2006, s. 595.

<sup>5</sup> Jest przykład reakcji, która określana bywa jako buforowanie. Buforowanie polega na ochronie procesów związanych z realizacją podstawowych celów organizacji przed zmiennością otoczenia lub naciskami niezgodnymi z racjonalnością przekształcania zasobów organizacji w zaplanowane rezultaty. Pojęcie buforowania spopularyzował w teorii organizacji James D. Thompson, który postawił tezę, że racjonalność funkcjonowania organizacji wymaga ochrony jej kluczowych technologii przed wpływami otoczenia (por. J.D. THOMPSON, *Organizations in Action*, McGraw, New York 1967).

<sup>6</sup> M.C. SUCHMAN, *op. cit.* s. 588.

<sup>7</sup> R.E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

<sup>8</sup> D.U. GILBERT, A. RASCHE, *Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – a Stakeholder Theory Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2008, no. 82, s. 755–773.

<sup>9</sup> Environics International, *The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility*, Environics International Ltd., Toronto 2000.

<sup>10</sup> Por. M.G. VELASQUEZ, *Globalization and the Failure of Ethics*, „Business Ethics Quarterly” 2000, vol. 10, no. 1, s. 343–352.

<sup>11</sup> O. BOIRAL, *The Certification of Corporate Conduct: Issues and Prospects*, „International Labour Review” 2003, no. 142 (3), 317–341.

### Summary

This paper investigate the strategic objectives that stand behind implementation of corporate codes of ethics. Referring to propositions of institutional and stakeholder theories, the different strategies of implementing of codes are presented: “ceremonial” adoption, active managing of stakeholder relations, marketing-oriented strategy and control-oriented strategy. Each of the strategy results in different consequences as an improvement of corporate social responsibility is concerned. In this article we try to answer the question about relations between strategic objectives, to which the code of ethics adaptation is subordinated, and the pro-ethical improvement in corporate culture of the firm.

# Nadzór korporacyjny

## Współczesne tendencje

## Wyzwania dla Polski

*Maria Aluchna*

### Wprowadzenie

**N**adzór korporacyjny (*corporate governance*), mimo ogromnego dorobku teoretycznego, empirycznego i doświadczeń z praktyki biznesowej, wciąż pozostaje jednym z dynamicznie rozwijających się tematów z zakresu zarządzania, finansów i prawa. Co więcej, ostatnie obserwacje wskazują, że ogólnie podzielane zasady i sformułowane dobre praktyki *corporate governance* nie zapewniają rozwiązania problemów nadzorczych ani nie są w stanie przewidzieć wszystkich potencjalnych trudności. Bolesne doświadczenie zdobyte w czasach skandali korporacyjnych (Enron, Worldcom) nie przyczyniło się do wyeliminowania negatywnych zachowań ze strony zarówno spółek, jak i kadry zarządzającej i wciąż pojawiają się informacje o nadmiernym wynagrodzeniu w trudnej sytuacji przedsiębiorstwa, lekkomyślnych wydatkach korporacyjnych (wyjazdy członków zarządu do spa, zakupy odrzutowców) czy zatajaniu danych o rzeczywistej kondycji. Takie zjawiska wskazują dobitnie, że przygotowane zasady nadzoru korporacyjnego muszą być przede wszystkim zrozumiane i realizowane przez wszystkich uczestników oraz że same zasady nie są absolutnie wystarczające do stworzenia efektywnej struktury nadzorczej. Po raz kolejny okazuje się bowiem, że głównym czynnikiem powodzenia jest czynnik ludzki – to odpowiednio przygotowani członkowie zarządu i rady nadzorczej, a także inwestorzy o silnych postawach moralnych i etycznych stanowią źródło sukcesu.

Niniejszy artykuł koncentruje się na przedstawieniu najważniejszych tendencji nadzoru korporacyjnego, jakie obserwuje się współcześnie na świecie. Trendy te są wpisane w podstawowe zadania *corporate governance*, a dzięki korzystaniu z doświadczeń międzynarodowej analizy porównawczej i dorobku wielu badań empirycznych umożliwiły sformułowanie konkretnych wskazówek dla spółek. Tendencje te są w dalszej części skonfrontowane z wyzwaniami dla Polski, odnosząc się do głównych problemów strukturalnych i wciąż niskiej świadomości znaczenia *corporate governance* w naszym kraju.

### Istota nadzoru korporacyjnego

**N**adzór korporacyjny jest definiowany z różnych perspektyw koncentrujących się na interesach akcjonariuszy bądź interesariuszy,

kwestiach prawnych lub kulturowych, efektywności systemów finansowych. Dyskusja nad różnorodnością definicji i perspektyw *corporate governance* wykracza poza zakres niniejszego artykułu, lecz na jego potrzeby warto przytoczyć jedynie dwie z nich. Perspektywa akcjonariusza odwołuje się do tak zwanego finansowego modelu przedsiębiorstwa, zgodnie z którym nadzór korporacyjny jest rozumiany jako „metody, które zapewniają dostawcom kapitału uzyskanie zwrotu z inwestycji”<sup>1)</sup> lub „zestaw ograniczeń kształtujący *ex-post* rozdział wypracowanych zysków”<sup>2)</sup>. Perspektywa interesariusza natomiast zgodnie ze społecznym modelem przedsiębiorstwa zakłada, iż nadzór korporacyjny to miejsce współpracy między różnymi grupami interesu (*stakeholders*) obejmującymi akcjonariuszy, pracowników, menedżerów, dostawców, klientów oraz społeczności lokalne<sup>3)</sup>.

Mimo różnic wynikających z definicji i perspektyw badawczych, autorzy są zgodni odnośnie do kształtu struktury *corporate governance*, która obejmuje mechanizmy nadzorcze, takie jak monitoring i mechanizmy kontrolne oraz mechanizmy motywacyjne i wiążące. Do mechanizmów kontrolnych i monitoringu zalicza się mechanizmy wewnętrzne i instytucje (struktura własności, powiązania kapitałowe, rada, kredytodawca, pracownicy i monitoring wewnętrzny) oraz mechanizmy zewnętrzne (rynek kapitałowy, rynek kontroli korporacji, rynek produktu, rynek długu, rynek talentów menedżerskich, regulacyjna rola państwa, praktyka gospodarcza)<sup>4)</sup>. Mechanizmy motywacyjne obejmują natomiast wynagrodzenie menedżerskie wraz z programami motywacyjnymi (opcje na akcje, akcje z ograniczonym prawem sprzedaży, długookresowe programy motywacyjne – LTIP). Na przykład struktura własności określa możliwości wywierania wpływu przez akcjonariuszy na losy spółki poprzez reprezentację w radzie, a także potencjalne problemy związane z rozdrobnieniem akcjonariatu lub koncentracją udziałów w rękę akcjonariusza dominującego. Rynek kontroli korporacji oznacza, iż jeżeli kurs akcji przedsiębiorstwa źle zarządzanego będzie spadał, umożliwi to innej, bardziej efektywnej spółce jej przejęcie. Groźba przejęcia oznaczającego także weryfikację dotychczasowej polityki firmy oraz bardzo pewną utratę przez menedżerów najwyższego szczebla swoich pozycji stanowi w rozumieniu nadzoru korporacyjnego istotny czynnik dyscyplinujący<sup>5)</sup>. Naturalnie system



nadzoru nie może wykorzystywać wszystkich wyróżnionych mechanizmów z jednakową siłą, co oznacza, że zestawy poszczególnych mechanizmów będą określały poszczególne narodowe systemy *corporate governance* o różnej charakterystyce. Na przykład system Stanów Zjednoczonych w przeważającej mierze wykorzystuje mechanizmy rynkowe, orientację na akcjonariusza, podczas gdy rozwiązania niemieckie bazują na systemie bankowym, relacjach między poszczególnymi akcjonariuszami i orientacją na interesariusza<sup>6)</sup>. Systemy krajów łacińskich i azjatyckich silnie wykorzystują wzajemne powiązania kapitałowe w ramach tworzonych intensywnie grup kapitałowych (*keiretsu*, *chaebole*, *grupos*, domy biznesowe)<sup>7)</sup>. Przy tak rozumianej strukturze nadzorczej głównym celem *corporate governance* jest minimalizacja konfliktów i sprzeczności między menedżerem akcjonariuszem lub między akcjonariuszem dominującym a mniejszościowym w celu zapewnienia bezpieczeństwa inwestycji i zwiększenia jej efektywności. Takie cele leżały u podstaw działań podejmowanych w ostatnich latach przez poszczególne kraje w kierunku zwiększenia liberalizacji systemu finansowego, rozwoju rynku przejść, wzrostu przejrzystości, zwiększenia odpowiedzialności kadry zarządzającej. Wyniki badań empirycznych, w szczególności z zakresu międzynarodowej analizy porównawczej, oraz doświadczenie z praktyki biznesu uzmysłowiło regulatorom i akcjonariuszom, że działania w ramach nadzoru korporacyjnego na rzecz większej przejrzystości i bezpieczeństwa powinny być skoordynowane. Choć zatem nikt nie oczekuje pełnej harmonizacji narodowych systemów *corporate governance* w kierunku jednego, wspólnego, ogólnoświatowego, to jednak obserwuje się zmiany o podobnym charakterze. Zbiorem tych reform są na przykład wytyczne OECD z 2004 r. lub zestaw dyrektyw i zaleceń przygotowanych przez Komisję Europejską<sup>8)</sup>. Dodatkowo znakomita większość giełd na całym świecie ma sformułowane zalecenia praktyki nadzoru korporacyjnego w formie dokumentu dobrych praktyk.

### Współczesne tendencje

**W**spomniane wyżej zestawy zaleceń i kierunki zmian z zakresu nadzoru korporacyjnego nie tylko stanowią receptę działania dla spółek i krajów reformujących swoje gospodarki, ale także stają się początkiem zasadniczych zmian narodowych systemów. Kierunki zaleceń i reform można odnieść do orientacji przedsiębiorstwa, zmian w strukturze własności, zwiększenia znaczenia akcjonariuszy, zwiększenia przejrzystości i rozwoju relacji inwestorskich, zmian w strukturze i funkcjonowaniu rady, zmian w strukturze wynagrodzenia menedżerskiego oraz rosnącej sile krajów rozwijających się. Poniżej omówiono najnowsze tendencje nadzoru korporacyjnego w tych obszarach<sup>9)</sup>.

**Zmiana orientacji przedsiębiorstwa** – spółki z Europy kontynentalnej i Azji w miejsce tradycyjnej orientacji na szeroko rozumianych interesariuszy w centrum zainteresowania stawiają interesy akcjonariuszy, uznając kreowanie wartości dla akcjonariusza za podstawowy cel działania spółki (zapisy w dokumentach dobrych praktyk na giełdach Europy kontynentalnej, Japonii, Indii). Co ciekawe, zdo-

minowane przez podejście do kreowania wartości dla inwestorów spółki amerykańskie coraz częściej uwzględniają postulaty interesariuszy, przyjmując za cel długoterminowy zrównoważony rozwój.

**Struktura własności** – mimo wciąż istniejących zasadniczych różnic w strukturze własności w poszczególnych krajach, należy zwrócić uwagę na rosnące znaczenie inwestorów instytucjonalnych, w tym w szczególności amerykańskich i brytyjskich funduszy emerytalnych i inwestycyjnych, w niektórych przypadkach silnie angażujących się w reformy nadzoru korporacyjnego w spółkach, w których mają udziały. Ponadto obserwuje się zacieranie się różnic poprzez zmniejszanie znaczenia charakterystycznych wzorców własności i kontroli – na przykład w Niemczech widoczny jest spadek roli banków w nadzorze nad spółkami, a w Japonii w ramach *keiretsu* występują luźniejsze powiązania kapitałowe.

**Zwiększenie znaczenia akcjonariuszy** – wiele krajów wdraża reformy dążące do wzrostu aktywności akcjonariuszy i wykonywania ich praw głosu. Choć tę aktywność akcjonariuszy obserwowano przede wszystkim w systemach Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, to doświadczenie jest przenoszone na systemy Europy kontynentalnej (dyrektywy KE) oraz Azji. Niewątpliwie wiąże się to z większą obecnością aktywnych inwestorów zagranicznych na giełdach całego świata.

**Rosnąca rola rynku kapitałowego** – większe znaczenie akcjonariuszy i reformy zmierzające do wzrostu ich aktywności, a przede wszystkim ogromna mobilność kapitału oraz integracja i internacjonalizacja giełd zwiększają rolę rynku kapitałowego w krajach, gdzie wcześniej odgrywał on rolę słabszą (Europa kontynentalna, Azja). Obecność inwestorów zagranicznych na wielu rynkach jest również czynnikiem zwiększającym znaczenie rynku kapitałowego w systemie nadzoru. Jednocześnie obserwuje się wzrost znaczenia giełd krajów rozwijających się przy relatywnym spadku konkurencyjności giełd amerykańskich (wysokie koszty wdrażania SOX). Choć amerykańskie giełdy wciąż pozostają najbardziej rozwinięte i przejrzyste, wszędzie na świecie obserwuje się rozwój rynku kapitałowego, szczególnie w krajach rozwijających się (Indie, Chiny, Brazylia).

**Zwiększenie przejrzystości i rozwój relacji inwestorskich** – wszędzie na świecie odnotowuje się zwiększenie zakresu ujawnianych przez spółki informacji. Choć takie działania przede wszystkim są potrzebne w Europie kontynentalnej, Azji i Ameryce Łacińskiej, także amerykańskie spółki muszą pracować nad poprawą rzetelności dostarczanych danych finansowych i ujmować je w raportach skonsolidowanych (reformy SOX). Takie działania skutkują rozwojem relacji inwestorskich (budowa profesjonalnych stron internetowych, prezentacje danych, komunikacja z inwestorami, transmisje obrad WZA). Warto jednak zaznaczyć, że wciąż najwyższe standardy przejrzystości obowiązują na rynku amerykańskim i brytyjskim.

**Rada** – mimo różnych modeli rady (model jednopoziomowy z radą dyrektorów i model dwupoziomowy z radą nadzorczą) w jej obrębie obserwuje się bardzo podobne tendencje dotyczące większej roli i obecności członków niezależnych<sup>10)</sup>, co sprzyja procesowi profesjonalizacji. Dodatkowo, w ramach rady coraz częściej tworzone są specjalistyczne komitetów

(audytu, wynagrodzenia, nominacji), które z jednej strony gwarantują profesjonalne podejście do danego tematu (w Komitecie zasiadają członkowie specjalizujący się w określonym zagadnieniu), z drugiej umożliwiają dyskusję w gronie członków spoza firmy lub wręcz w gronie samych członków niezależnych (którzy powinni stanowić 100% komitetów wynagrodzeń). Ponadto w przypadku rady dyrektorów postuluje się organizowanie spotkań wyłącznie członków niezależnych do omówienia pewnych kwestii (np. nominacja, wynagrodzenie menedżerskie), podczas gdy radzie nadzorczej zaleca się częste spotkania z zarządem. Te zabiegi mają na celu eliminację strukturalnych problemów obu modeli. Zmiany objęły także samą radę – jej członkowie powinni przeprowadzać samoocenę swojej działalności oraz odpowiadać na pytania akcjonariuszy.

**Zmiany w strukturze wynagrodzenia menedżerskiego** – w większości krajów obserwuje się przede wszystkim zwiększoną przejrzystość w zakresie wysokości i struktury wynagrodzenia menedżerskiego oraz wzrost zależności jego wysokości od efektów, co wynika ze wzrostu komponentu rucho-

mego. Celem takiej struktury wynagrodzenia jest silniejsze powiązanie interesów menedżerów z interesami akcjonariuszy. Warto jednak zaznaczyć, że współcześnie ostrożniej podchodzi się do wykorzystywania opcji na akcje ze względu na problemy, do jakich ten instrument się przyczynił.

**Rosnąca rola gospodarek rozwijających się** – należy wskazać rosnącą rolę i świadomość z zakresu nadzoru korporacyjnego w krajach rozwijających się. Związane jest to zarówno z ich rozwojem gospodarczym, reformami systemu finansowego oraz integracją rynków kapitałowych. Brazylia, Chiny i Indie i inne kraje utworzyły komisje papierów wartościowych, a na giełdach sformułowano dokumenty dobrych praktyk. Często wdrażanie tych rekomendacji jest wspierane przez państwo, a jednocześnie adoptowane do krajowych warunków. W efekcie w krajach tych obserwuje się rosnącą liczbę spółek giełdowych (np. ponad 5 tysięcy w Indiach) oraz wzrost standardów nadzoru korporacyjnego odnośnie do przejrzystości, tworzenia komitetów i obecności członków niezależnych w radzie.

Tabela 1 podsumowuje główne kierunki zmian.

**Tab. 1. Główne kierunki zmian (E=Europa kontynentalna, J=Japonia)**

Obszar	Stan tradycyjny	Współczesne tendencje
Orientacja przedsiębiorstwa	USA/UK: na akcjonariusza, krótkoterminowa, presja na wyniki kwartalne E/J: na interesariusza, długoterminowa	USA/UK: na akcjonariusza, z uwzględnieniem postulatów interesariuszy, dłuższa perspektywa E/J: na akcjonariusza, z uwzględnieniem postulatów interesariuszy
Struktura własności	USA: rozdrobniona, z rosnącą rolą inwestorów instytucjonalnych E: skoncentrowana, rola rodzin, inwestorów strategicznych J: powiązania kapitałowe w <i>keiretsu</i>	USA/UK: rozdrobniona, z dominacją inwestorów instytucjonalnych E: skoncentrowana, rosnące znaczenie inwestorów zagranicznych J: słabsze powiązania w <i>keiretsu</i> , rosnące znaczenie inwestorów zagranicznych
Rola akcjonariuszy	USA/UK: duża, wykonywanie praw głosu E/J: silna pozycja dominujących, niewielka mniejszościowych	USA/UK: duża, wykonywanie praw głosu E/J: działania na rzecz wzrostu aktywności inwestorów instytucjonalnych i mniejszościowych
Rynek kapitałowy	USA/UK: płynny, bardzo duże znaczenie E/J: niepłynny, małe znaczenie	USA/UK: bardzo duże znaczenie E/J: rosnące znaczenie
Przejrzystość	USA: duża, rozwinięte RI E/J: słaba	USA: duża, rozwinięte RI E/J: wzrost, rozwój RI
Rada	USA: dominacja CEO=przewodniczącego UK: rozdział tych funkcji E/J: dominacja insiderów, brak członków niezależnych	USA: dążenie do rozdziału funkcji CEO i przewodniczącego (choć słabe wyniki), tworzenie komitetów, członkowie niezależni E/J: profesjonalizacja, tworzenie komitetów, członkowie niezależni i spoza firmy
Wynagrodzenie menedżerskie	USA/UK: motywacyjne, zależne od wyników E/J: zależne od stażu, dominacja pensji stałej	USA/UK: motywacyjne, zależne od wyników, choć krytyka opcji na akcje E/J: motywacyjne, zależne od wyników
Dominujące gospodarki	USA, Wielka Brytania, Japonia, Niemcy, Francja, Włochy, Holandia	Chiny, Indie, USA, Wielka Brytania, Niemcy, Japonia, Korea Południowa, Francja, Włochy, Rosja, Brazylia, Meksyk Rosnąca świadomość i reformy <i>corporate governance</i> w krajach rozwijających się

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

## Wyzwania dla Polski

**W** kontekście analizowanych zmian w obszarze nadzoru korporacyjnego obserwowanych na świecie warto odnieść światowe tendencje do sytuacji Polski. Mimo niewątpliwie znacznego postępu, jakiego nasz kraj dokonał w ciągu ostatnich 15–18 lat w zakresie budowy rynku kapitałowego, tworzenia standardów i zwiększenia świadomości uczestników rynku w zakresie *corporate governance*, bieżące obserwacje skłaniają do dość ostrożnej oceny procesu wdrażania rekomendacji dobrych praktyk. Ciekawych informacji dostarcza zbiorczy raport wdrażania *Dobrych praktyk spółek notowanych* przygotowany przez Giełdę Papierów Wartościowych. Choć dokładna analiza tego raportu wykracza poza zakres niniejszego artykułu, warto wskazać na główne problemy polskiego nadzoru<sup>11)</sup>. Problemy te stanowią zarazem od dawna podstawowe wyzwania i dotyczą przejrzystości spółek, marginalnej obecności członków niezależnych w radach nadzorczych, niewielkiej popularności tworzenia komitetów<sup>12)</sup> w ramach rady, słabej popularności samooceny rady, słabej komunikacji spółki z akcjonariuszami<sup>13)</sup>. Można oczywiście zauważyć, że dokonania Polski w zakresie nadzoru korporacyjnego są znaczne, a wytworzony system efektywny. Jednakże wyzwania stojące przed naszymi spółkami są poważne, zwłaszcza w kontekście analizy rozwoju systemu *corporate governance* w krajach rozwijających się. Należy bowiem zadbać, by niechęć lub brak zrozumienia dla profesjonalizacji rady, słaba obecność członków niezależnych czy brak komitetów nie stały się czynnikami zniechęcającymi wyjątkowo współcześnie mobilnych inwestorów zagranicznych.

dr Maria Aluchna  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoły Głównej Handlowej

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. SHLEIFER, R. VISHNY (1997), *A Survey of Corporate Governance*, „Journal of Finance”, vol. 52, s. 737–783.  
<sup>2)</sup> L. ZINGALES (1997), *Corporate Governance*, National Bureau of Economic Research, Chicago.  
<sup>3)</sup> M. BLAIR (1995), *Ownership and Control*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.; M. BLAIR (1999), *Firm-specific Human Capital and Theories of the Firm*, w: M. BLAIR, M. ROE, *Employees and Corporate Governance*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.  
<sup>4)</sup> B. WOLF (1999), *The Effects of Agency Problems on the Financial Behavior, Performance and Efficiency of German Industrial Stock Corporations*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften; CH.A. MALLIN (2004), *Corporate Governance*, Oxford University Press.  
<sup>5)</sup> F. ALLEN, D. GALE (2000), *Comparing Financial Systems*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts; R. MONKS, N. MINOW (2004), *Corporate governance*, Blackwell Business.  
<sup>6)</sup> CH. MALLIN (2004), *Corporate Governance*, Oxford University Press; R. BÜHNER (2001), *Corporate Governance*, Teaching Materials, Lehrstuhl am Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Organisation und Management, Universität Passau.  
<sup>7)</sup> K. MIYASHITA, D. RUSSELL (1994), *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*, McGraw-Hill Inc.; T. HOSHI,

A. KASHYAP (2000), *Corporate Financing and Governance in Japan. The Road to Future*, MIT Press, Cambridge; J. ROCHE (2005), *Corporate Governance in Asia*, Routledge, Taylor & Francis Group.

<sup>8)</sup> Do tych regulacji i rekomendacji należy zaliczyć rozporządzenie Komisji Europejskiej (uchwalone w czerwcu 2002 r.) w sprawie prowadzenia sprawozdawczości finansowej według międzynarodowych standardów rachunkowości (MSR), dyrektywę w sprawie harmonizacji wymogów przygotowywania prospektów emisyjnych (przyjęta w lipcu 2003 r.), dyrektywę w sprawie przejrzystości (zatwierdzona pod koniec 2004 r.), plan działania *Modernizacja prawa spółek i wzmocnienie ładu korporacyjnego UE*, dwie rekomendacje Komisji Europejskiej dotyczące wynagrodzenia członków rad i zarządów oraz pozycji i roli niezależnych członków rady (z 15 lutego 2005 r.) oraz dyrektywę w sprawie wykonywania praw akcjonariuszy z 2007 r.

<sup>9)</sup> Na podstawie P. MACAVOY, I. MILLSTEIN (2003), *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*, Palgrave Macmillan; C. CARTER, J. LORSCH (2004), *Back to the Drawing Board*, Harvard Business School Press; OECD (2004), *Principles of Corporate Governance*, <http://www.oecd.org/data-oecd/32/18/31557724.pdf>; CH.A. MALLIN (2004), *Corporate Governance*, Oxford University Press; J. ROCHE (2005), *Corporate Governance in Asia*, Routledge, Taylor & Francis Group.

<sup>10)</sup> W USA i Wielkiej Brytanii średnio połowę członków rady stanowią członkowie niezależni, choć zdarzają się spółki, w których ich udział wynosi nawet 75%. Gorzej na tym tle wypada Europa kontynentalna z 20–30-proc. udziałem członków niezależnych. W krajach azjatyckich z reguły w radzie zasiada 2–3 członków niezależnych.

<sup>11)</sup> B. JAROSZ (2008), *Główne doświadczenia po pierwszym roku obowiązywania Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, GPW, Warszawa, [http://www.corpgov.gpw.pl/assets/photo/wydarzenia/konferencje/2008\\_12\\_6\\_pierwszyrokfunkcjonowania/bjarosz\\_podsumowanie.pdf](http://www.corpgov.gpw.pl/assets/photo/wydarzenia/konferencje/2008_12_6_pierwszyrokfunkcjonowania/bjarosz_podsumowanie.pdf); A. GONTAREK (2008), *Dobre praktyki – raport ze stosowania zasad*, GPW, Warszawa, [http://www.corpov.gpw.pl/assets/photo/wydarzenia/konferencje/2008\\_12\\_6\\_pierwszyrokfunkcjonowania/agontarek\\_statystyka.pdf](http://www.corpov.gpw.pl/assets/photo/wydarzenia/konferencje/2008_12_6_pierwszyrokfunkcjonowania/agontarek_statystyka.pdf); J. KUCHENBEKER (2008), *Dobre praktyki 2008: Zbiór zasad czy raczej lista pobożnych życzeń*, [www.bankier.pl/wiadomosci/print.html?article\\_id=1747027](http://www.bankier.pl/wiadomosci/print.html?article_id=1747027) (5 maja).

<sup>12)</sup> Warto zaznaczyć, że zgodnie ze zmianami przepisów o biegłych rewidentach tworzenie komitetu audytu w spółkach publicznych będzie obowiązkowe.

<sup>13)</sup> K. CAMPBELL, M. JERZEMOWSKA, K. NAJMAN (2006), *Wstępna analiza przestrzegania zasad nadzoru korporacyjnego przez spółki notowane na GPW w Warszawie w 2005 roku*, w: S. RUDOLF (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

### Summary

Corporate governance remains one of the most popular topic in management, finance and law despite impressive theoretical and empirical research as well as practical experience. Moreover, recent research and case studies emphasize that commonly known guidelines and recommendations neither assure for the solutions of governance problems nor help to foresee potential control challenges. The paper focuses on the analysis of corporate governance tendencies observed currently worldwide. These trends and changes are at the core of corporate governance goals and tasks. The findings delivered by comparative analysis of national systems as well as provided by international researches allowed to formulated detailed hints for public listed companies.

# Behawioralne aspekty *controllingu*

*Monika Marcinkowska*

## Wprowadzenie

Od połowy XX wieku obserwuje się coraz większe zainteresowanie zastosowaniem koncepcji i teorii psychologicznych w wyjaśnianiu zjawisk ekonomicznych. Próby wykorzystania możliwości interdyscyplinarnego opisu tych zjawisk są klasyfikowane pod nazwą ekonomii behawioralnej lub psychologii ekonomicznej – w zależności od dominującej perspektywy poznawczej oraz przyjętych metod badawczych<sup>1)</sup>. W ramach ekonomii behawioralnej najbardziej rozpowszechnione są badania w zakresie finansów behawioralnych, inwestowania, podejmowania ryzyka, podatków, zachowań konsumenckich i marketingu behawioralnego. Indywidualne i społeczne skłonności poznawcze i emocjonalne są uwzględniane także w badaniach prowadzonych w obszarze rachunkowości i *controllingu*<sup>2)</sup>.

Podkreśla się, że *controlling* jest zbudowany na fundamentach behawioralnych: jego celem jest wpływanie na zachowania ludzi w pożądany sposób. *Controlling* behawioralny odnosi się do tego, w jaki sposób zachowania ludzi wpływają na informacje *controllingu* oraz w jaki sposób informacje *controllingu* wpływają na decyzje biznesowe i zachowania ludzi. Odpowiada to wymiarowi rachunkowości dotyczące relacji między zachowaniem ludzi a kształtem, konstrukcją i wykorzystaniem wydajnego systemu informacyjnego *controllingu*<sup>3)</sup>.

Zakres *controllingu* behawioralnego jest bardzo szeroki i uwzględnia: • zastosowanie koncepcji nauk behawioralnych do projektowania i tworzenia systemów informacyjnych • badanie reakcji ludzi na format i zawartość raportów • percepcję przez pracowników, co powinno być funkcją celów przedsiębiorstwa • sposoby przetwarzania informacji do celów podejmowania decyzji • projektowanie modelu podejmowania decyzji adekwatnego do stosowa-

nych metod kontroli i preferowanego przez pracowników • rozwój strategii motywowania i wpływania na zachowania, aspiracje i cele ludzi tworzących organizację.

Niniejsze opracowanie jest poświęcone dwóm fundamentalnym aspektom *controllingu* behawioralnego: • kontroli sprawowanej przez menedżerów oraz • projektowaniu systemów informacyjnych *controllingu*.

## Kontrola

### Systemy kontroli

*Controlling* ujmuje zagadnienia kontroli szeroko, obejmując planowanie i budżetowanie oraz mechanizmy kontroli. Kontrola jest definiowana w kategoriach inicjatywy, podjętej przez menedżerów, którzy są przekonani, że dzięki niej wzrośnie prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanych efektów<sup>4)</sup>. *Controlling* behawioralny podkreśla znaczenie przekonania menedżerów co do sposobu funkcjonowania świata (przedsiębiorstwa i jego otoczenia) i jego reakcji na określone działania oraz co do prawdopodobieństwa realizacji celów. Kontrola opiera się na jakiejś formie władzy; w zależności od jej rodzaju, odmienne są strategie kontroli. Wyróżnia się zatem różne typy kontroli: • opartą na nagrodach • opartą na przymusie • mającą swe źródło w prawie • referencyjną • ekspercką<sup>5)</sup>.

Menedżer musi dokonać wyboru, na którym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa skoncentruje swą uwagę, dążąc do zapewnienia zgodności wytwarzania produktów/usług przedsiębiorstwa z formułowanymi oczekiwaniami. Uwzględniając różnorodność procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, informacje, na podstawie których jest sprawowana kontrola, mogą dotyczyć: • nakładów

Tab. 1. Czynniki wpływające na wybór obszaru kontroli

Kontroluj nakłady, gdy:	Kontroluj procesy, gdy:	Kontroluj efekty, gdy:
<ul style="list-style-type: none"> <li>nie jest możliwe monitorowanie procesów ani efektów</li> <li>wartość nakładów jest relatywnie wysoka w relacji do wartości efektów</li> <li>jakość i/lub bezpieczeństwo są szczególnie ważne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>procesy mogą być monitorowane i mierzone</li> <li>koszty pomiaru/monitorowania procesów są małe</li> <li>standaryzacja ma kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa i/lub jakości</li> <li>relacje przyczynowo-skutkowe są zrozumiałe</li> <li>tajemnica procesów lub usprawnienia procesów mogą być źródłem przewagi strategicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>efekty mogą być monitorowane i mierzone</li> <li>koszty pomiaru/monitorowania efektów są małe</li> <li>relacje przyczynowo-skutkowe nie są w pełni zrozumiałe</li> <li>pożądane są innowacje</li> </ul>

Źródło: R. SIMONS, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999, s. 67.

• procesów • efektów<sup>6)</sup> (zob. tabela 1). W celu zapewnienia wydajnego przekształcania nakładów w efekty należy skoncentrować pomiar dokonań i wyników oraz czynności kontrolne bądź na samym procesie transformacji, bądź na uzyskiwanych efektach.

Proces kontroli obejmuje kilka etapów, a mianowicie: • ustanawiania celów dotyczących wyników działalności lub funkcji • ustanawiania standardów (norm) wyników (efektów) dla każdego określonego celu • pomiaru lub monitorowania faktycznych wyników; • porównywania wyników planowanych i faktycznych • korygowania odchyłeń i tworzenia zachęt motywujących do osiągania lepszych wyników<sup>7)</sup>. Wyróżnia się przy tym kontrolę *ex post* – polegającą na porównywaniu wielkości rzeczywistych z wzorcowymi (normatywnymi) oraz *ex ante* – polegającą na porównywaniu wielkości prognozowanych z wielkościami wzorcowymi (normatywnymi)<sup>8)</sup>.

Na całościowy system kontroli składają się: • planowanie • kontrole operacyjne • sprzężenie zwrotne oraz • interakcje między tymi elementami<sup>9)</sup>. Wyróżnia się kilka podstawowych typów systemów kontroli<sup>10)</sup>:

• tradycyjny – przedsiębiorstwo określa wielkości standardowe dla każdego rodzaju działalności operacyjnej w fazie budżetowania, po zakończeniu okresu porównuje faktyczne wyniki z wielkościami wzorcowymi, a następnie analizuje odchylenia w celu ustalenia ich charakteru, prawdopodobieństwa ewentualnych działań korygujących oraz przyznania nagród za dobre wyniki lub kar za złe;

• sprzężenia zwrotnego (*feedback*) – ten typ kontroli różni się od tradycyjnego tym, że uwzględnia system monitoringu wykrywający i korygujący błędy w trakcie okresu obrachunkowego; błąd staje się podstawą modyfikacji szacunków budżetów;

• sprzężenia następczego (*feedforward*) – w odróżnieniu od systemu sprzężenia zwrotnego działania korygujące opierają się na antycypacji błędów.

Wybór typu systemu kontroli, jego konstrukcja oraz dobór technik i narzędzi są uzależnione od wielu czynników związanych z kontekstem podejmowanych działań kontrolnych, a mianowicie<sup>11)</sup>:

• rozmiaru i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa – wielkość podmiotu kontrolowanego może być zarówno szansą, jak i ograniczeniem, z uwagi na wykonalność strategii kontroli;

• stabilności otoczenia – jest ona oceniana na przykład liczbą nowych produktów, działaniami konkurentów czyniącymi metody produkcji przestarzałymi lub mało wydajnymi, zmianami legislacyjnymi itp.;

• celów – rodzaje celów, do których dąży przedsiębiorstwo, wpływają na kształt systemu kontroli (głównie poprzez wskazanie kryteriów oceny wyników); głównym wymienianym czynnikiem jest motywacja osiągania zysku (kontrola w organizacjach nienastawionych na zysk jest całkowicie odmienna);

• strategii – badania dowiodły, że przedsiębiorstwa posiadające różne strategie używają systemów kontroli w odmienny sposób;

• procesów – liczba i stopień skomplikowania procesów mają kluczowe znaczenie dla kształtu systemu kontroli; prosty proces charakteryzuje się występowaniem dobrze zrozumiałych relacji przyczynowo-skutkowych; skomplikowany proces uwzględnia wiele relacji i mogą one nie być dobrze zrozumiałe;

• niepewności związanej z zadaniami – niepewność definiowana jest tu w kontekście racjonalności instrumentarium zadań (środków realizacji zadań) oraz jednoznaczności celów;

• technologii – uwzględniając stopień zróżnicowania zadań oraz wiedzy na ich temat, wyróżnia się cztery typy technologii i związanych z nimi typów kontroli: technologię rutynową, „rzemieślniczą”, profesjonalną oraz badawczą (por. tabela 2).

**Organizacja przedsiębiorstwa: decentralizacja i centra odpowiedzialności**

W procesie kształtowania i sprawowania kontroli kluczowe znaczenie ma sposób organizacji przedsiębiorstwa. Podstawowe znaczenie ma w tym kontekście kwestia centralizacji/decentralizacji. Przedsiębiorstwo jest scentralizowane w takim stopniu, w jakim decyzje są podejmowane na relatywnie wysokim szczeblu, a zdecentralizowane w takim stopniu, w jakim decyzje są delegowane przez najwyższe kierownictwo na niższe szczeble władzy<sup>12)</sup>. W ujęciu *controllingu* behawioralnego decentralizację postrzega się jako system, który zachęca kierowników do niezależności w myśleniu i działaniu, uwzględniającej jednocześnie przynależność do zespołu. Wymaga to zatem wyważenia zakresu niezależności menedżera i potrzeb członków zespołu.

Wśród powodów wprowadzania decentralizacji wymienia się najczęściej następujące argumenty<sup>13)</sup>:

• umożliwia ona lepsze wykorzystanie czasu kierownictwa wyższego szczebla, które może koncentrować się na decyzjach strategicznych, a nie operacyjnych

• daje możliwość szybszej i bardziej efektywnej reakcji na problemy • scentralizowany system nie

Tab. 2. Technologia a typy kontroli

		Wiedza o zadaniach	
		Zrozumiałe (programy poddające się analizie)	Nie w pełni zrozumiałe (programy niepoddające się analizie)
Zróżnicowanie zadań	Małe (mało wyjątków)	Technologia rutynowa Ścisła kontrola	Technologia „rzemieślnicza” Kontrola wyników
	Duże (dużo wyjątków)	Technologia profesjonalna Kontrola całościowa	Technologia badawcza Kontrola zorientowana na perspektywę

Źródło: N.B. MACINTOSH, *Management Accounting and Control Systems. An Organizational and Behavioral Approach*, Wiley, Chichester 1994, s. 113.



jest w stanie przetworzyć i wykorzystać wszystkich informacji niezbędnych do podejmowania optymalnych decyzji • decentralizacja jest dobrym przygotowaniem do rozwijania kariery przez kierownictwa niższego szczebla, wreszcie • spełnia potrzebę autonomii, stanowiąc jednocześnie silne narzędzie motywowania kierownictwa.

Wybór struktury zdecentralizowanej wymaga uwzględnienia kwestii rozdziału zadań i decyzji oraz rodzaju systemu odpowiedzialności. Centrum odpowiedzialności jest jednostką organizacyjną, której kierownik jest odpowiedzialny za określone nakłady, procesy i/lub efekty – zgodnie z interesem całego przedsiębiorstwa. Wyróżnia się cztery typy centrów odpowiedzialności, w zależności od tego, co jest przedmiotem kontroli menedżera: • centra kosztów • centra przychodów • centra zysków • centra inwestycji<sup>14</sup>.

Centra odpowiedzialności są istotnym komponentem całego systemu kontroli w przedsiębiorstwie. Ich wdrożenie umożliwia wprowadzenie decentralizacji decyzji oraz wprowadzenie partycypacji w ustalaniu poziomu celów działalności (pożądanych poziomów wyników). Aby sieć centrów odpowiedzialności działała niezawodnie, niezbędne jest nie tylko oddelegowanie odpowiedzialności (zadań), ale i przekazanie adekwatnej władzy oraz zapewnienie swobody umożliwiającej wykonanie powierzonych zadań i funkcji.

Wprowadzenie zdecentralizowanych struktur opartych na centrach odpowiedzialności ułatwia sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Dzięki koncentracji poszczególnych kierowników na wybranych obszarach działalności możliwa jest lepsza ocena osiągniętych wyników<sup>15</sup>. Spełnienie tych celów jest jednak uwarunkowane odpowiednim ukształtowaniem systemu budżetowania i raportowania.

### Budżetowanie

Budżetowanie jest głównym narzędziem planowania w przedsiębiorstwie, a planowanie jest jedną z funkcji zarządzania. Budżet przekłada plany długoterminowe i budżet kapitałowy na roczny plan operacyjny<sup>16</sup>.

Budżetowanie ma bezpośredni wpływ na zachowania i postawy pracowników: • wskazuje oczekiwania wobec nich • wprowadza określone limity, a także • ogranicza działania menedżerów. Jest zatem oczywiste, że pracownicy odczuwają presję związaną z istnieniem budżetów. W każdej z faz procesu budżetowania (tworzenia budżetów, ich realizacji i oceny wykonania) pojawia się wiele kwestii natury behawioralnej<sup>17</sup>. I tak w fazie:

- tworzenia budżetów (ustalania celów) – kwestie partycypacji, zgodności celów i zaangażowania pracowników;
- realizacji budżetów – zagadnienia komunikacji, kooperacji i koordynacji;
- oceny wyników – problemy działania pod presją, motywacji, niepokoju, aspiracji.

Ustalanie celów działalności rodzi wiele problemów behawioralnych; najważniejsze z nich to: ● sposób ustalenia celów (uwzględnienie partycypacji pracowników) oraz • określenie właściwego – z punktu widzenia motywacji pracowników – poziomu zadań<sup>18</sup>.

### Projektowanie systemów *controllingu*

**K**ształt systemu *controllingu* ma kluczowe znaczenie dla przebiegu procesu kontroli: decyduje o samej zawartości tego systemu, a także możliwości wykorzystania pochodzących z niego informacji. Przesądza o tym między innymi konstrukcja systemu i sposób komunikowania informacji. Badania behawioralne w tym zakresie dotyczą zatem zarówno • projektowania raportów (czyli odnoszą się do zawartości informacyjnej systemów i kształtu raportów), jak i • systemów informacyjnych (czyli zasilania w dane, przetwarzania ich i komunikowania informacji).

Rozważając kształt raportów systemu informacyjnego, należy wziąć pod uwagę: • użytkowników informacji i ich potrzeby informacyjne • charakter raportów i informacji • środek przekazywania informacji • format raportów • lokalizację, do której raporty mają być dostarczone • dostęp do raportów • szczegółowość i dokładność raportów oraz • ich częstotliwość<sup>19</sup>. W przypadku adresatów raportów (użytkowników informacji) nauki behawioralne podkreślają konieczność przeanalizowania ich stylów kognitywnych<sup>20</sup>.

Na kształt systemu *controllingu* wpływają generalnie trzy elementy: • strategia • technologia i • kultura organizacyjna. W każdym z tych obszarów można odnaleźć uwarunkowania behawioralne. Wśród determinant systemu informacyjnego *controllingu* wymienia się<sup>21</sup>:

- otoczenie – jego dynamizm, heterogeniczność i wrogość oraz możliwość kontrolowania go;
- technologię – odmienną w zależności od stopnia zróżnicowania zadań oraz wiedzy na ich temat (por. tabela 2);
- typ i strategię przedsiębiorstwa – w zależności od typu przedsiębiorstwa i przyjętej strategii, odmienna będzie jego struktura organizacyjna i stopień koncentracji uwagi systemu kontroli i informacji (zob. tabela 3);
- styl sprawowanej kontroli – omówionym typom technologii i systemów kontroli (tabela 2) odpowiadają odmienne charakterystyki systemów informacyjnych (zob. tabela 4);
- charakterystyki informacji postrzeganych za ważne przez osoby podejmujące decyzje;
- charakterystyki organizacyjne – decentralizację, dyferencjację, integrację, stopień biurokratyzacji, posiadane zasoby;
- wzajemną zależność między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa – forma systemów kontroli i systemów informacyjnych jest uzależniona od technicznej racjonalności (ogólnego wzorca przepływów pracy), ta zaś wpływa na zależności funkcjonalne między departamentami;
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i związaną z nią strukturę kontroli finansowej przedsiębiorstwa (jest ona w dużej mierze zależna od stopnia skomplikowania jej zadań);
- styl podejmowania decyzji przez menedżerów, charakteryzowany w pięciu wymiarach (analiza decyzji, horyzont czasowy decyzji, wielość i złożoność podejmowanych decyzji, zdolność do adaptacji, proaktywność i świadomość strategii); system informacyjny determinowany jest przez styl podejmowania decyzji<sup>22</sup>, typ technologii i styl informacyjny<sup>23</sup>;

● etap rozwoju przedsiębiorstwa – styl informacyjny menedżerów jest odmienny w różnych fazach cyklu życia przedsiębiorstwa: w fazie powstawania musi to być styl stanowczy (mało informacji, jedno rozwiązanie); w fazie wzrostu – integracyjny (dużo informacji, wiele rozwiązań); w fazie dojrzałości – hierarchiczny (dużo informacji, jedno rozwiązanie); w fazie odrodzenia – elastyczny (minimum informacji, wiele rozwiązań), w fazie schyłkowej – styl decyzyjny<sup>24)</sup>;

● motywację menedżerów do wdrażania nowych techniki *controllingu*;

● wpływ wykorzystania systemów *controllingu* na postrzeganą konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Podsumowując rozważania nad czynnikami determinującymi kształt systemów *controllingu*, należy zaznaczyć, że według przeprowadzonych badań największy bodaj wpływ ma sama technologia, również w aspekcie behawioralnym. Okazuje się bowiem, że głównym czynnikiem decydującym o kształcie i zawar-

Tab. 3. Typologia strategii, struktury i kontroli

Typ organizacji	Główne charakterystyki		
	Strategia	Struktura	System kontroli i system informacyjny
<b>Obrońca</b>	Agresywna obrona prominentnej pozycji w starannie dobranej, wąskiej domenie produktowo-rynkowej	Tradycyjna, scentralizowana, funkcjonalna struktura organizacyjna	Koncentracja na wydajności; szczegółowa, ścisła kontrola
<b>Poszukujący</b>	Tworząca turbulencje poprzez stałe wprowadzanie na rynek nowych produktów	Organiczne uporządkowanie i organizacja według grup produktów	Koncentracja na efektywności, akcentowanie innowacji, wysiłku przedsiębiorczego i samooceny na niższych szczeblach zarządzania
<b>Analitik</b>	Wysoce selektywna w stabilnej domenie, szybko kopiująca udane innowacje w dynamicznej domenie	Podwójna organizacja: scentralizowana funkcjonalna w stabilnej domenie i organiczna w domenie dynamicznej	Ścisła kontrola, koncentracja na wydajność w domenie stabilnej i słabsza kontrola z koncentracją na efektywności w domenie dynamicznej
<b>Reaktor</b>	Dobrze zdefiniowana, ale przestarzała strategia lub strategia „podażania na ślepo”	Polityka i karierowiczostwo dominują ponad logicznym uporządkowaniem władzy i odpowiedzialności	Traktowany zaledwie jako system księgowy

Źródło: N.B. MACINTOSH, *Management Accounting and Control Systems. An Organizational and Behavioral Approach*, Wiley, Chichester 1994, s. 95.

Tab. 4. Typy kontroli a charakterystyka systemów informacyjnych

Charakterystyki systemu informacyjnego:	Typ kontroli			
	Ścisła kontrola (technologia rutynowa)	Kontrola wyników (technologia rzemieślnicza)	Kontrola całościowa (technologia profesjonalna)	Kontrola zorientowana na perspektywę (technologia badawcza)
<b>Szczegółowość informacji</b>	Duża	Mała	Duża	Mniejsza
<b>Częstotliwość raportów</b>	Duża	Mniejsza	Duża	Mniejsza
<b>Trudność celu</b>	Umiarkowanie łatwe	Umiarkowanie trudne	Trudniejsze	Bardzo trudne
<b>Partycypacja w ustalaniu celów</b>	Wpływ kierownictwa wyższego szczebla na ustalanie celów	Kierownictwo jednostek ma znaczny wpływ na ustalanie celów	Kierownictwo i pracownicy jednostek mają większy wpływ	Pracownicy mają dużo większy wpływ
<b>Powiązanie nagród z miernikami</b>	Pomiar i monitorowanie wyników kluczowe w ustalaniu nagród	Informacje o wynikach wykorzystywane w decyzjach motywacyjnych	Ważne	Nie dotyczy
<b>Wykorzystanie kontroli do planowania i koordynacji</b>	Mniej ważne	Wskazują, czy osiągnięto pożądane efekty	Bardzo ważne	Bardzo przydatne

Źródło: opracowanie na podstawie N.B. MACINTOSH, *Management Accounting and Control Systems. An Organizational and Behavioral Approach*, Wiley, Chichester 1994, s. 112 i nast.



tości systemu *controllingu* jest proces komunikowania informacji. Badacze postrzegali te systemy jako manifestujące istniejącą w przedsiębiorstwie potrzebę transmitowania informacji o przeszłości (wyniki) i przyszłości (prognozy) z miejsca powstawania danych do innych miejsc w firmie, w których informacja powinna ułatwić podejmowanie określonych działań. Systemy takie mają tendencję do „usztyniania się” w czasie i przesyłania informacji w formie, która w większym stopniu jest dostosowana do procesu komunikacji, a nie do potrzeb osób podejmujących decyzje. Tym samym systemy informacyjne *controllingu* mogą również hamować, a nie wspierać właściwe reakcje<sup>25)</sup>.

## Podsumowanie

**B**ehawioralne aspekty *controllingu* są relatywnie nowym przedmiotem badań, jednak rozwijających się w szybkim tempie. Podsumowując prezentację wybranych zagadnień związanych z tą dziedziną wiedzy, warto wskazać obszary wymagające dalszego udoskonalenia tak, aby wyniki badań i wnioski rekomendowane przez *controlling* behawioralny mogły zyskać szersze uznanie. Są to między innymi następujące kwestie: • definiowanie i pomiar zmiennych • brak precyzji w rozważaniach teoretycznych, niezbędnej w procesach prognozowania • nadmierna ufność pokładana w metodach pozytywistycznego poznania rozwiniętych w naukach przyrodniczych • brak powszechnej akceptacji dla wniosków *controllingu* behawioralnego (nie stały się one obowiązującymi paradygmatami) • brak powtórzenia badań • dostępność uczestników badań • akceptacja i wykorzystanie wyników badań w praktyce *controllingu*<sup>26)</sup>.

dr hab. Monika Marcinkowska, prof. UŁ  
Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń  
Uniwersytetu Łódzkiego

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> *Psychologia ekonomiczna*, praca zbiorowa pod red. T. TYSZKI, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 26.
- <sup>2)</sup> *Controlling* niekiedy jest utożsamiany ze współczesną rachunkowością zarządczą. Niektórzy autorzy podkreślają jednak odrębność rachunkowości i *controllingu*. *Controlling*, choć wykorzystuje procedury i informacje z systemu rachunkowości, to jednak jest bardziej nakierowany na sterowanie i zarządzanie. Zob. szerzej: M. DOBIJA, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 61. W przypadku rachunkowości zarządczej nie kładzie się nacisku na proces zarządzania, lecz na tworzenie informacji będących jego podstawą. Por. A.A. JARUGA, W.A. NOWAK, A. SZYCHTA, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, SWSPiZ, Łódź 2001, s. 23.
- <sup>3)</sup> A. RIAHI-BELKAOUI, *Behavioral Management Accounting*, Quorum Books, Westpoint, Connecticut 2002, s. 18; G. SIEGEL, H. RAMANAUSKAS-MARCONI, *Behavioral Accounting*, South-Western Educational Publishing 1988, s. 1.
- <sup>4)</sup> G. SIEGEL, H. RAMANAUSKAS-MARCONI, *Behavioral Accounting*, op.cit., s. 74.
- <sup>5)</sup> S.P. ROBBINS, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997, s. 843.
- <sup>6)</sup> R. SIMONS, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999, s. 62.
- <sup>7)</sup> A. RIAHI-BELKAOUI, *Behavioral Management Accounting*, op.cit., s. 50–51.
- <sup>8)</sup> *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, praca zbiorowa pod red. E. NOWAKA, ODDK, Gdańsk 2003, s. 15.

<sup>9)</sup> G. SIEGEL, H. RAMANAUSKAS-MARCONI, *Behavioral Accounting*, op.cit., s. 76.

<sup>10)</sup> A. RIAHI-BELKAOUI, *Behavioral Management Accounting*, op.cit., s. 55 i nast.

<sup>11)</sup> G. SIEGEL, H. RAMANAUSKAS-MARCONI, *Behavioral Accounting*, op.cit., s. 78; A. RIAHI-BELKAOUI, *Behavioral Management Accounting*, op.cit., s. 143; N.B. MACINTOSH, *Management Accounting and Control Systems. An Organizational and Behavioral Approach*, Wiley, Chichester 1994.

<sup>12)</sup> H.A. SIMON et al., *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*, za: G. SIEGEL, H. RAMANAUSKAS-MARCONI, *Behavioral Accounting*, op.cit., s. 234.

<sup>13)</sup> G. SIEGEL, H. RAMANAUSKAS-MARCONI, *Behavioral Accounting*, op.cit., s. 236–237.

<sup>14)</sup> A.A. ATKINSON et al., *Management Accounting*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2001, s. 522.

<sup>15)</sup> Szerzej zob. M. MARCINKOWSKA, *Zasady oceny centrów odpowiedzialności*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 4/2007.

<sup>16)</sup> C. DRURY, *Management and Cost Accounting*, Thomson Publishing, London 1996, s. 467.

<sup>17)</sup> G. SIEGEL, H. RAMANAUSKAS-MARCONI, *Behavioral Accounting*, op.cit., s. 136 i nast.

<sup>18)</sup> Zagadnienia te zostały szerzej omówione w: M. MARCINKOWSKA, *Budżetowanie w świetle teorii behawioralnych, w: Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka. Cz. VII*, praca zbiorowa pod red. W. KRAWCZYKA, Art-Tekst, Kraków–Zakopane 2006, s. 257–270.

<sup>19)</sup> M.B. ROMNEY, P.J. STEINBART, *Accounting Information Systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997, s. 707; U.J. GELINAS, S.G. SUTTON, A.E. ORAM, *Accounting Information Systems*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1998, s. 2–11.

<sup>20)</sup> Przeprowadzono wiele badań biorących pod uwagę zarówno zachowania użytkowników informacji, jak i ich charakterystykę. Jakkolwiek w badaniach tych wyodrębniono różne style korzystania z informacji, to jednak nie sformulowano żadnych wskazówek odnośnie do projektowania systemów informacyjnych *controllingu*. Zob. J.G. BIRNBERG, J.F. SHIELDS, *Three Decades of Behavioral Accounting Research: A Search for Order*, „Behavioral Research in Accounting” 1989, vol. 1, s. 23–74.

<sup>21)</sup> A. RIAHI-BELKAOUI, *Behavioral Management Accounting*, op.cit.; N.B. MACINTOSH, *Management Accounting and Control Systems*, op.cit.

<sup>22)</sup> Styl podejmowania decyzji jest określany w dwóch wymiarach przetwarzania informacji: liczby wykorzystywanych informacji i stopnia koncentracji na wykorzystaniu danych.

<sup>23)</sup> Style informacyjne są wyróżnione ze względu na liczbę i niejednoznaczność informacji.

<sup>24)</sup> K. MOORES, S. YUEN, *Management Accounting Systems and Organizational Configuration: A Life-Cycle Perspective*, „Accounting, Organization and Society” 2001, vol. 26, s. 351–389.

<sup>25)</sup> Za: J.G. BIRNBERG, J.F. SHIELDS, *Three Decades of Behavioral Accounting Research: A Search for Order*, op.cit., s. 23–74.

<sup>26)</sup> D. BURGSTÄHLER, G.L. SUNDEM, *The Evolution of Behavioral Accounting Research in the United States, 1968–1987*, „Behavioral Research in Accounting” 1989, vol. 1, s. 75–108.

## Summary

Controlling is based on behavioral fundamentals: its goal is to influence people's behavior in a desired manner. Behavioral controlling is concerned with how people's behavior influences the management information and how management information influences people's behavior and management decisions. It is the dimension of accounting that concerns relationship between peoples' behavior and the design, construction and use of management information system. The paper points the issues of main streams of research in behavioral controlling: control performed by managers and the design of management information systems. The issues of control are closer presented: control systems, decentralization aspects; budgeting issues. The factors determining the shape and content of management information systems are presented.



# Case study research jako metoda badań naukowych

*Krystyna Lisiecka, Aleksandra Kostka-Bochenek*

## Case study research w dorobku literatury

**N**auka nie może istnieć bez badań naukowych, których celem jest tworzenie nowej wiedzy. Podstawową kwestią do rozważenia na etapie planowania badań naukowych jest wybór metody badań. W celu umiejscowienia metody *case study*<sup>1)</sup> wśród innych metod badawczych można posłużyć się podziałem wskazanym w literaturze. I tak np. według S. Sudola można dokonać podziału metod m.in. na<sup>2)</sup>: ilościowe, opisowe (metody badań społecznych – obserwacje, ankiety, wywiady), eksperymentu naukowego, *case study*. Według J. Apanowicza<sup>3)</sup> wyróżnić można takie rodzaje metod, jak: statystyczna, obserwacyjna, monograficzna, metoda badania dokumentów, sondażu diagnostycznego, analizy i konstrukcji logicznej, eksperymentalna, heurystyczna, metoda indywidualnych przypadków, analizy i krytyki piśmiennictwa, symulacji komputerowej. Jako metoda badawcza *case study* jest uznawane – obok m.in. badań biograficznych, fenomenologicznych, etnograficznych, teorii ugruntowanej, *action research* (tzw. doradztwo naukowe), metody historycznej, badań klinicznych – za jedną z podstawowych tradycji badań jakościowych<sup>4)</sup>. Zdaniem przedstawicieli nauk o zarządzaniu powinna być główną metodą weryfikowania i tworzenia nowej wiedzy w tej dyscyplinie<sup>5)</sup>.

Według R.K. Yina za wyborem *case study* jako metody badawczej przemawiają poniższe okoliczności:

- podstawowe kwestie badawcze koncentrują się głównie wokół pytań: jak i dlaczego? (wyjaśniające);
- możliwość wyjaśnienia związków przyczynowo-skutkowych, które są zbyt złożone dla badań ankietowych, a niemożliwe do przeanalizowania poprzez eksperyment;
- zainteresowanie badacza współczesnym – wraz z jego kontekstem – zjawiskiem, na przebieg którego nie ma wpływu (lub ma wpływ niewielki – poprzez samo prowadzenie badania);
- szczególna przydatność *case study* do badań ewaluacyjnych, pozwalających dokonać oceny badanych zjawisk<sup>6)</sup>.

Stosujący metodę *case study* badacze reprezentują paradygmat pozytywistyczny lub interpretatywny, co znajduje odzwierciedlenie w formułowanych przez nich definicjach *case study*, jak i w konstruowaniu procedury badania. R.K. Yin (2003), reprezentujący paradygmat pozytywistyczny, określił *case study* jako badanie empiryczne, które bada współczesne zjawisko w jego rzeczywistym kontekście, zwłaszcza gdy

granice pomiędzy zjawiskiem a kontekstem nie są oczywiste. Podkreślił charakterystyczne cechy *case study*: sytuacja, w której jest wiele zmiennych, badacz opiera się na uprzednim teoretycznym opracowaniu twierdzeń, aby następnie zgromadzić dane i poddać je analizie<sup>7)</sup>, pozyskując dowody, polega na wielu źródłach, a dane powinny podlegać triangulacji<sup>8)</sup>. Z kolei J. Dul i T. Hak (2008) reprezentujący stanowisko realizmu naukowego i niewidzący potrzeby wiązania metody *case study* z konkretną pozycją epistemologiczną badacza (jakościową vs. ilościową, pozytywistyczną vs. konstruktywistyczną) podjęli próbę rozwinięcia definicji R.K. Yina poprzez uwzględnienie możliwości badania tą metodą zjawisk historycznych<sup>9)</sup>. Wcześniej-sze definicje badaczy, będących zwolennikami nurtu interpretatywnego, akcentują badanie pojedynczych przypadków<sup>10)</sup>. W literaturze spotkać można różne typologie badań *case study*, nawiązujące do powyższych charakterystyk<sup>11)</sup>.

## Procedura prowadzenia badań case study research

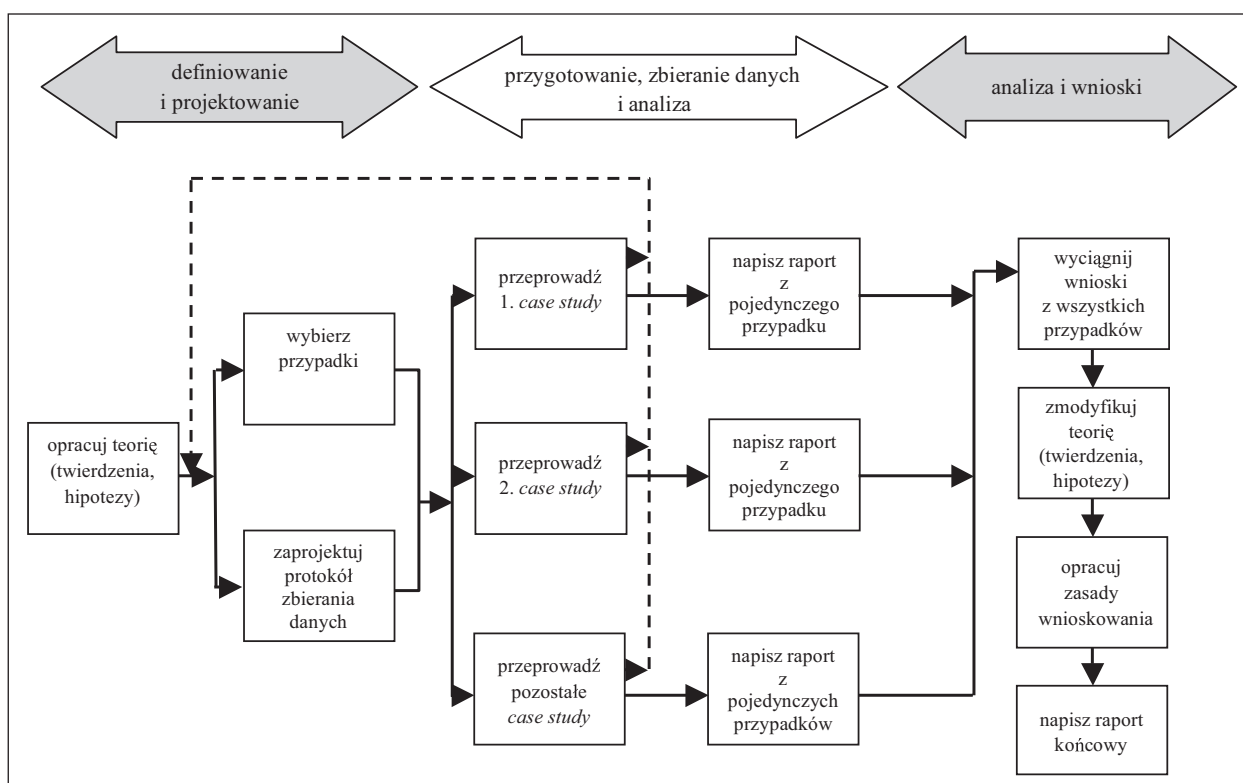
**W** literaturze niewiele miejsca poświęcono rygorowi prowadzenia badań *case study*. Niżej przedstawiono jedną z procedur badania *case study* według R.K. Yina, który reprezentuje paradygmat pozytywistyczny, z przewagą podejścia dedukcyjnego<sup>12)</sup>. Przeprowadzenie tą metodą badania składa się z trzech głównych etapów: definiowania i projektowania badania, przygotowania do zbierania danych, zbierania danych i ich analizy oraz analizy i wnioskowania<sup>13)</sup> (patrz rysunek 1).

Na etapie projektowania badań należy zwrócić uwagę na kwestie dotyczące:

- formułowania pytań badawczych (typu jak i dlaczego),
- związanych z nimi twierdzeń, hipotez (jeśli występują; niekonieczne dla eksploracyjnych *case study*),
- związanych z nimi jednostek/jednostki analizy (dla R.K. Yina jednostka analizy, *unit of analysis* = przypadek, *case*, którym mogą być: jednostka, zdarzenie, decyzja, program, projekt, proces wdrożenia, zmiana organizacyjna, zjawisko)<sup>14)</sup>,
- logiczne powiązania danych z twierdzeniami, hipotezami (np. techniką *pattern matching*).

Przygotowanie do prowadzenia *case study* obejmuje następujące zagadnienia:

- umiejętności badacza (warunkiem koniecznym jest umiejętność zadawania dobrych pytań i inter-



Legenda: Linia przerywana obrazuje sytuację, w której badacz dokonał istotnego odkrycia podczas przeprowadzania pojedynczego case study i doszedł do wniosku, że w związku z tym odkryciem powinien przeprojektować badanie i w rezultacie np. wybrać inne przypadki do badań lub dokonać zmian w protokole.

**Rys. 1. Etapy prowadzenia badania metodą case study według R.K. Yina**

Źródło: na podstawie R.K. YIN, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks - London - New Delhi 2003, s. 50.

pretowania odpowiedzi • umiejętność słuchania i niewpadania we własne pułapki metodyczne lub koncepcje • zdolność przyswajania bardzo wielu informacji w sposób bezstronny • umiejętność dostosowywania się i elastyczność (nowe sytuacje postrzegane jako możliwości, a nie zagrożenia) • bez dobrej znajomości badanych zagadnień istnieje niebezpieczeństwo pominięcia ważnych zagadnień i niemożności stwierdzenia, czy odchylenie jest akceptowalne, a nawet pożądane • bezstronność wobec przyjętych z góry wniosków, w tym wobec tych zaczerpniętych z teorii – badacz powinien być wrażliwy i być gotowy odpowiedzieć na sprzeczne dowody);

- szkolenie i przygotowanie do przeprowadzenia konkretnego case study;
- opracowanie protokołu<sup>15)</sup> z case study<sup>16)</sup>.

Jeżeli badacz planuje badanie większej liczby przypadków, pojawia się pytanie, w jaki sposób powinny zostać dobrane. Według R.K. Yina najpierw należy określić kryteria doboru przypadków i kierując się nimi, wybrać 20–30 „kandydatów”, następnie zebrać wstępne informacje na ich temat, poddać selekcji i wybrać przypadki do badań<sup>17)</sup>. D. Silverman wskazuje dwa rodzaje doboru przypadków: celowy i teoretyczny; mogą one być traktowane jako synonimy, jeśli „cel” doboru jest teoretycznie określony. Przy celowym doborze przypadków pomocne może być tworzenie typologii, która stanowiłaby swoistą matrycę rodzajów przypadków do badań. A przy teoretycznym doborze przypadków

należy brać pod uwagę wybory związane z: określeniem środowiska, które ma się stać obiektem badania, określeniem elementów lub procesów, na których skupi się uwaga badacza, możliwościami tworzenia dalszych uogólnień. Czasem korzystne jest dobieranie przypadków „odchylen”<sup>18)</sup>. Chociaż badacze wskazują różną liczbę przypadków, jakie należy poddać badaniu (np. K.M. Eisenhardt: 4–10, Ch. Perry – minimum: 2–4, maksimum: 10, 12 lub 15), to ważniejsze jest uzasadnienie dokonanego wyboru i osiągnięcie stanu „teoretycznego nasycenia” (*theoretical saturation*) albo „punktu zbędności” (*point of redundancy*), czyli momentu, w którym wszystkie potrzebne do weryfikacji hipotez dane zostały już zebrane, a każdy następny przypadek wniosłby tak niewiele, że można byłoby go pominąć<sup>19)</sup>. Dobór przypadków wiąże się z kluczowym problemem formułowania wniosków, charakterystycznym również dla metody eksperymentu, a mianowicie logiką replikacji (*replication logic*). Replikacja wierna (*literal replication*) występuje wtedy, gdy dwa lub więcej przypadków dają identyczne lub bardzo podobne wyniki. Replikacja teoretyczna (*theoretical replication*) ma miejsce wtedy, gdy przynajmniej dwa przypadki wykazują różne wyniki, jednak z przewidzianych i uzasadnionych przez teorię przyczyn. Logikę replikacji należy wyraźnie odróżnić od logiki próbkowania stosowanej w badaniach statystycznych<sup>20)</sup>.

Dane dla case study mogą pochodzić z kilku źródeł; podstawowe podano w tabeli 1<sup>21)</sup>.

Tab. 1. Źródła danych w badaniach *case study*

Źródło danych	Uwagi dotyczące stosowania źródła danych
dokumentacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• np. listy, memoranda i inne komunikaty, agendy, ogłoszenia, protokoły ze spotkań i inne pisemne raporty dotyczące wydarzeń, dokumenty administracyjne – propozycje, raporty z postępów i inne zapisy wewnętrzne, badania lub ewaluacje dotyczące tego samego „miejsca” będącego przedmiotem <i>case study</i>, wycinki z gazet i inne artykuły pojawiające się w mediach masowych lub lokalnych czasopismach;</li> <li>• należy z ostrożnością traktować dokumenty – nie jako literalne zapisy zdarzeń, które miały miejsce;</li> <li>• dokumenty mogą dostarczyć szczegółów do koroboracji informacji z innych źródeł; jeśli dowody wynikające z dokumentacji są sprzeczne, nie koroboracyjne, należy zająć się tym problemem i zgłębić temat;</li> <li>• należy pamiętać, że każdy dokument jest pisany w jakimś celu, do określonych odbiorców, a cel ten i odbiorcy są różni od celu i odbiorców prowadzonego <i>case study</i></li> </ul>
dane archiwalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• często w formie komputerowych plików i baz danych: dane dotyczące obsługi np. klientów, dane organizacyjne – schematy organizacyjne, budżety, mapy, wykresy dotyczące charakterystyk geograficznych organizacji, listy nazwisk, dane z innych badań dotyczących miejsca badań, dane osobowe – kalendarze, listy telefonów;</li> <li>• w zależności od rodzaju badań dane te mogą mieć znaczenie podstawowe lub pomocnicze;</li> <li>• należy mieć świadomość warunków, w jakich dane te zostały wytworzone oraz czy są wiarygodne i odpowiednie;</li> <li>• należy pamiętać, że dane te zostały wytworzone w jakimś celu, dla określonych odbiorców, a cel ten i odbiorcy są różni od celu i odbiorców prowadzonego <i>case study</i></li> </ul>
wywiad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• np. otwarte, fokusowe, o charakterze sondażowym;</li> <li>• są jednym z najważniejszych źródeł danych;</li> <li>• są raczej ukierunkowaną rozmową niż ustrukturyzowanym zadawaniem pytań;</li> <li>• należy pamiętać o utrzymaniu się swojej linii pytań, tak jak to określono w protokole;</li> <li>• pytania powinny być jednoznaczne, zadawane w sposób przyjazny i spokojny;</li> <li>• często wywiady mają charakter otwarty, są elastyczne; respondenci często wskazują dodatkowe osoby do wywiadu, dodatkowe źródła informacji;</li> <li>• respondenci to raczej informatorzy; kluczowi informatorzy to czynnik krytyczny sukcesu <i>case study</i>;</li> <li>• należy mieć świadomość wpływu, jaki niektórzy informatorzy starają się wywierać na badacza, należy wziąć pod uwagę że wywiad ma formę werbalną, a więc mogą pojawić się dwuznaczności, stronniczość, niezrozumienie pytań i odpowiedzi, kłopoty z pamięcią – stąd konieczność koroboracji rezultatów wywiadu z danymi z innych źródeł;</li> <li>• wykorzystanie urządzeń do zapisu (dyktafon) powinno być uzgodnione z rozmówcą, a sposób transkrypcji zaplanowany</li> </ul>
obserwacja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• może mieć charakter formalny – obserwacji spotkań, działań, produkcji, lekcji itd., jak i nieformalny – obserwacja np. wyposażenia biura rozmówcy;</li> <li>• pożyteczne jest wykonywanie fotografii (wymaga zgody);</li> <li>• obserwacja ma charakter pomocniczy i pozwala zrozumieć lub dodać nowe wymiary do kontekstu lub badanego zjawiska</li> </ul>
obserwacja uczestnicząca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badacz bierze udział w zdarzeniach, które są przedmiotem jego badań, np. pełni kluczową lub pomocniczą rolę w organizacji;</li> <li>• „za”: daje możliwość dostępu do zdarzeń lub grup zwykle niedostępnych dla badacza, daje możliwość wglądu we wnętrze, patrzenia z punktu widzenia uczestnika zdarzeń, ale jednocześnie stwarza niebezpieczeństwo tworzenia „odpowiedniej” interpretacji zjawiska;</li> <li>• „przeciw”: potencjalna stronniczość, wpływanie na wydarzenia, brak czasu na notatki, brak możliwości bycia na właściwym miejscu we właściwym czasie</li> </ul>

Źródło: na podstawie R.K. YIN, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 2003, s. 85–97.

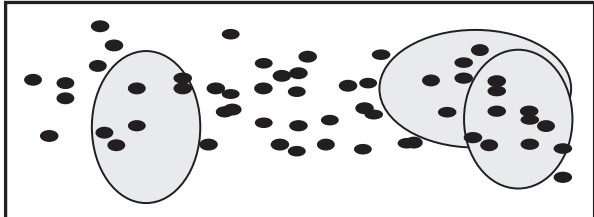
### O wiarygodności wyników *case study research*

**Z**agadnienia dotyczące zbierania danych wiążą się z kwestią wiarygodności rezultatów *case study research*. Wobec rezultatów badań przeprowadzanych tą metodą wysuwany jest zarzut subiektywności, a co za tym idzie niskiej wiarygodności (czasem nazywanej jakością) rezultatów<sup>22</sup>. Najczęściej powtarzające się argumenty przeciw to: zbyt mała próba, niereprezentatywność próby, niemożność uogólnienia wyników (brak generalizacji), brak rygoru prowadzenia badania, długi czas prowadzenia badania, rezultaty prezentowane w formie rozwlekłych opisów (por. tabela 2).

### Podsumowanie

**K**ażdy badacz, niezależnie od reprezentowanego stanowiska epistemologicznego, powinien uzasadnić wybór metody badawczej, a tę dobrą w zależności od postawionego pytania badawczego. W opracowaniu dokonano prezentacji metody badań *case study*, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia pozytywistycznego. Badacze decydujący się na wykorzystanie tej metody – szczególnie użytecznej, gdy chodzi o ukazanie niemożliwych do zbadania – z wykorzystaniem metod ilościowych – zjawisk i ich kontekstu, powinni szczególnie starannie zaprojektować i przeprowadzić badanie. Przestrzeżenie zasad i procedury wybranej metody

Tab. 2. Zestawienie zarzutów wobec metody *case study research* i sposobów wykazania wiarygodności rezultatów (odpowiedzi na zarzuty)

Zarzut	Odpowiedź
Zbyt mała próba, brak reprezentatywności próby	<p>To, co stosujący metody statystyczne badacze postrzegają jako „błąd” (standardowy błąd estymacji, czynniki sytuacyjne, indywidualność respondenta i osoby dokonującej pomiaru) może mieć podstawowe znaczenie dla badacza wykorzystującego metodę <i>case study</i>.</p> <p>Próba (<i>sample</i>) jest pojęciem odnoszącym się do badań statystycznych, których celem jest zbadanie częstości występowania zjawiska w populacji; próba jest podzbiorem, który w określony sposób wybierany jest z populacji. Uzyskane wyniki odnosi się do populacji, tak więc próba musi być dla tej populacji reprezentatywna, natomiast nigdy nie jest reprezentatywna dla całej domeny. W przypadku badań statystycznych mówi się o reprezentatywności populacji, czyli stopniu podobieństwa pomiędzy rozkładem wartości zmiennych w próbie a ich rozkładem w populacji, z której wzięto próbę, jak również stopniu podobieństwa pomiędzy relacjami przyczynowymi w próbie i w populacji. Stopień reprezentatywności populacji może być określony (co do zasady), ponieważ możliwe jest co do zasady (choć zwykle niewykonalne) określenie rozkładu wartości zmiennych w każdej jednostce tworzącej populację. Stopień reprezentatywności populacji w próbie wyznaczonej losowo może być oszacowany, jeśli znany jest rozkład wartości zmiennych w jednostkach składających się na próbę. W badaniach <i>case study research</i> właściwsze jest mówienie o przypadku (<i>case</i>). Przypadki (podobnie jak jednostki z próby) nigdy nie są reprezentatywne dla domeny, z której są wybierane. Nie są również reprezentatywne dla populacji (w przeciwieństwie do jednostek z próby, które są z populacji wybierane). Poniższy rysunek przedstawia w uproszczeniu sposób pojęcia: domeny (w formie prostokąta), populacji (w formie elipsy) i jednostek (w formie punktów).</p> 
Brak generalizacji	<p>Generalizacja jest to stopień zaufania, że twierdzenie jest poprawne i odnosi się do całej domeny teoretycznej. Generalizacja zwiększa się, jeśli twierdzenie jest potwierdzone w serii replikacji. Generalizacja spada, jeśli twierdzenie nie jest potwierdzane w pewnej liczbie badań. W przypadku metody <i>case study</i> nie można mówić o generalizacji statystycznej (<i>statistical generalisation</i>), jako że nie jest to badanie statystyczne, natomiast należy mówić o generalizacji analitycznej (<i>analytic generalisation</i>) polegającej na odnoszeniu rezultatów badania bezpośrednio do testowanych teorii. Przy generalizacji analitycznej kluczowe znaczenie ma teoria, która nie tylko pozwala właściwie zaprojektować badanie, ale również służy jako podstawowe narzędzie interpretacji wyników.</p>
Brak rygoru i długi czas prowadzenia badania, rezultaty w formie rozwickłych opisów	<p>Podstawowe znaczenie ma postępowanie zgodne z określoną procedurą (np. opisaną w poprzedniej części). Należy także wziąć pod uwagę klasyczne kryteria oceny jakości projektów badawczych stosowane w badaniach empirycznych w obrębie nauk społecznych<sup>23</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>walidacja konstruktów</b> (<i>construct validity</i>) – ustanowienie poprawnych miar operacyjnych dla badanych koncepcji • realizowana poprzez: stosowanie triangulacji • ustanowienie łańcucha dowodów (w fazie zbieranie danych) – pokazanie odbiorcy <i>case study</i> sekwencji jasno sprecyzowanych związków pomiędzy zadawanymi pytaniami a zebranymi danymi i konkluzjami oraz umożliwienie mu przejście ścieżki odwrotnej – od konkluzji do pytań • dokonanie przeglądu szkicu raportu z badań przez kluczowych informatorów (w fazie kompozycji);</li> <li>● <b>walidacja wewnętrzna</b> (<i>internal validity</i>) – ustanowienie związku przyczynowego, gdzie pewne warunki są pokazane w taki sposób, że prowadzą do innych warunków, w odróżnieniu od nieprawdziwych relacji • w fazie analizy danych, poprzez: dopasowanie wzorców (<i>pattern – matching</i>), budowanie wyjaśnienia (<i>explanation – building</i>), skierowanie konkurencyjnych wyjaśnień (<i>rival explanations</i>), zastosowanie modeli logicznych (<i>logic models</i>);</li> <li>● <b>walidacja zewnętrzna</b> (<i>external validity</i>) – ustanowienie dziedziny, do której wnioski wynikające z badań mogą być generalizowane • czy wnioski z <i>case study</i> mogą być generalizowane poza bieżący <i>case study</i> • w fazie projektowania, poprzez: zastosowanie teorii dla <i>single – case study</i>, zastosowanie logiki replikacji dla <i>multiple – case study</i>;</li> <li>● <b>rzetelność</b> (<i>reliability</i>) – pokazanie, że czynności badawcze (np. procedury zbierania danych) – mogą zostać powtórzone i można uzyskać te same wyniki (nie replikacja, ale powtórzenie tego samego <i>case study</i> z wykorzystaniem tych samych procedur) • w fazie zbierania danych, poprzez: zastosowanie protokołu badań, opracowanie bazy danych przypadków – formalnego zestawu dowodów, odrębnego od raportu końcowego z <i>case study</i> • ma umożliwić innym badaczom niezależną analizę i sprawdzenie, czy wnioski, do jakich doszedł badacz, były uprawnione.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.K. YIN, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 2003, s. 10–11, 33–39, 47–49, J. DUL, T. HAK, *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier Ltd., Oxford 2008, s. 45–48, N. SIGGELKOW, *Persuasion with Case Studies*, „Academy of Management Journal”, 2007, vol. 50, no. 1, s. 20–21, E. PATTON, S. H. APPELBAUM, *The Case for Case Studies in Management Research*, „Management Research News”, 2003, vol. 26, no. 5, s. 61–62.

badawczej powinno być udziałem każdego badacza, a stosujący *case study* powinni być świadomi konieczności zmierzenia się z kwestią wiarygodności otrzymanych rezultatów. W naukach o zarządzaniu ma miejsce powolny, ale zauważalny wzrost zainteresowania i stosowania metody *case study* w prowadzonych badaniach naukowych.

prof. dr hab. Krystyna Lisiecka  
doktorantka Aleksandra Kostka-Bochenek  
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Należy wyraźnie odróżnić badanie przypadku jako metodę badawczą (*case study research*) od badania przypadku jako metody dydaktycznej, popularnej w kształceniu na uczelniach ekonomicznych czy szkołach biznesu. Tak rozumiane *case study* przybliżają m.in. czasopisma: „Journal of the International Academy for Case Studies”, „Online Journal of International Case Analysis”, francuskojęzyczne „International Journal of Case Studies in Management”, a także J.W. Wiktor w: *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków* red. J. Altkorn, PWN, Warszawa – Kraków, 1996, s. 11–35.

<sup>2)</sup> S. SUDOŁ, *Badania naukowe w zakresie zarządzania*, w: *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 373.

<sup>3)</sup> J. APANOWICZ, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 57.

<sup>4)</sup> N. DENZIN K., Y.S. LINCOLN, *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 2003, s. 32.

<sup>5)</sup> W polskiej literaturze przedmiotu do tej pory nie za dużo miejsca poświęcono tej metodzie badań. Patrz L. ŻABIŃSKI, *O metodyce case study/case research w badaniach problemów zarządzania i marketingu*, w: *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 393–407; W. CZAKON, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2006. Pewne wskazówki dotyczące metody *case study* można znaleźć również w publikacji pod red. M. Sławińskiej i H. Witczaka, *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008, s. 120–124.

<sup>6)</sup> R.K. YIN, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 2003, s. 5–9.

<sup>7)</sup> *Ibidem*, s. 13–14.

<sup>8)</sup> Tzw. triangulacja to używanie wielu źródeł pozyskiwania dowodów w fazie zbierania danych, gdy dane pochodzą z dwóch lub więcej źródeł, ale dotyczą tego samego zestawu faktów lub wniosków; wyróżnić można cztery rodzaje triangulacji: źródeł danych, badaczy, teorii (perspektyw dotyczących tego samego zestawu danych), metod (metodologiczną; użycie wielu metod badawczych).

<sup>9)</sup> J. DUL, T. HAK, *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier Ltd., Oxford 2008, s. 4, 6, 41.

<sup>10)</sup> Dla R. E. Stake'a (1995) *case study* to badanie osobliwości i złożoności pojedynczego przypadku, zmierzające do zrozumienia jego działania w ramach znaczących okoliczności; według S.B. Merriama (1988) polega na głębokim, holistycznym opisie i analizie określonego zjawiska, takiego jak: program, instytucja, osoba, proces lub jednostka społeczna (za: N.N. GRÜNBAUM, *Identification of Ambiguity in the Case Study Research Typology: What is a Unit of Analysis?*, „Qualitative Market Research”, 2007, vol. 10, iss. 1, s. 80–81); dla K.M. Eisenhardt (1989) to strategia badań, która koncentruje się na zrozumieniu dynamiki obecnej w wyróżniającym się przypadku (K.M. EISENHARDT, *Building Theories From Case Study Research*, „The Academy of Management Review”, 1989; vol. 14, no. 4, s. 534).

<sup>11)</sup> Patrz: R.K. YIN, *op.cit.*, s. 3 i dalsze, R. STAKE, *Case Studies*, w: *Handbook of Qualitative Research* red. N. DENZIN, Y. LINCOLN, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 2005, s. 445–446; J. DUL, T. HAK, *op.cit.*, s. 45.

<sup>12)</sup> Inne procedury to tzw. mapa drogowa K.M. Eisenhardt (reprezentantki paradygmatu pozytywistycznego, z przewagą podejścia indukcyjnego) oraz procedura J. Dula i T. Haka (reprezentantów paradygmatu realistycznego).

<sup>13)</sup> R.K. YIN, *op.cit.*, s. 21–27.

<sup>14)</sup> Większość badaczy – m.in. R.K. Yin, Ch. Perry, E. Patton, R. Stake, M. Miles i A. M. Huberman – utożsamia jednostkę analizy i przypadek. Z tymi poglądami polemizował N.N. Grünbaum, dla którego przypadek składa się z kilku warstw, a jednostka analizy to rdzeń przypadku. Więcej na ten temat patrz: N.N. GRÜNBAUM, *op.cit.*, s. 87–90.

<sup>15)</sup> Protokół z *case study* to coś więcej niż kwestionariusz czy narzędzie, ponieważ zawiera narzędzia, procedury, podstawowe zasady, jest przeznaczony dla całkowicie innego odbiorcy, jest pożądanym w każdych okolicznościach, a szczególnie w wielokrotnej analizie przypadku (*multiple case study*), jest głównym sposobem pokazania rzetelności (*reliability*) badania *case study*. Jedyne podobieństwo pomiędzy protokołem z *case study* a kwestionariuszem ankietowym polega na tym, że obydwie formy służą do zbierania danych dotyczących pojedynczych punktów (z jednego *case* i od jednego respondenta). R.K. Yin zaleca, aby protokół z *case study* zawierał następujące elementy: przegląd całego projektu *case study*, procedury terenowe, zagadnienia *case study* (specyficzne kwestie, o których badacz powinien pamiętać podczas zbierania danych, są to kwestie, na które odpowiedź musi znaleźć badacz, nie są to pytania do badanego), przewodnik do raportu z *case study* (zarys, forma prezentacji danych, wykorzystanie i prezentacja innych dokumentów, bibliografia). Protokół dotyczy jednego *case*, dla kolejnych przypadków tworzy się oddzielne protokoły.

<sup>16)</sup> R.K. YIN, *op.cit.*, s. 57–77.

<sup>17)</sup> Autor nie podaje konkretnej liczby przypadków do badania, zaznacza jednak, że im więcej przypadków można zbadać, tym lepiej. *Ibidem*, s. 77–78.

<sup>18)</sup> D. SILVERMAN, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 171–175.

<sup>19)</sup> K.M. EISENHARDT, *op.cit.*, s. 545.

<sup>20)</sup> R.K. YIN, *op.cit.*, s. 47–48.

<sup>21)</sup> Wśród źródeł pomocniczych można wyodrębnić fizyczne i kulturowe artefakty (wykorzystywane przede wszystkim w badaniach antropologicznych, rzadko w badaniach organizacji) oraz filmy, zdjęcia, techniki projekcyjne, testy psychologiczne, etnografie, życiorysy.

<sup>22)</sup> Por. E. PATTON, S. H. APPELBAUM, *The Case for Case Studies in Management Research*, „Management Research News”, 2003, vol. 26, no. 5, s. 60–62.

<sup>23)</sup> Wskazane kryteria odnoszą się do podejścia pozytywistycznego, dla innych stanowisk epistemologicznych należałoby zastosować kryteria do nich odpowiednie; np. M. Healy i Ch. Perry (w: *Comprehensive Criteria to Judge Validity and Reliability of Qualitative Research Within the Realism Paradigm*, „Qualitative Market Research” 2000, vol. 3, iss. 3, s. 118–124) zaproponowali dla badań w dziedzinie marketingu w obrębie paradygmatu realistycznego sześć kryteriów: odpowiedniość ontologiczna (*ontological appropriateness*), walidacja zależności (*contingent validity*), kryterium związane z koniecznością postrzegania świata w wielu wymiarach (*multiple perceptions about a single reality*), wiarygodność metodologiczna (*methodological trustworthiness*), generalizacja analityczna (*analytical generalisation*), walidacja konstruktów (*construct validity*).

#### Summary

The subject of the paper is a case study as a research method. The paper defines this kind of method by referring to the literature on the subject, sets it among other research methods, presents a selected procedure of conducting case study research and contains an attempt to respond the issue of the credibility of the results obtained by this method raised by the adversaries.

# System oceniania w spółce międzynarodowej

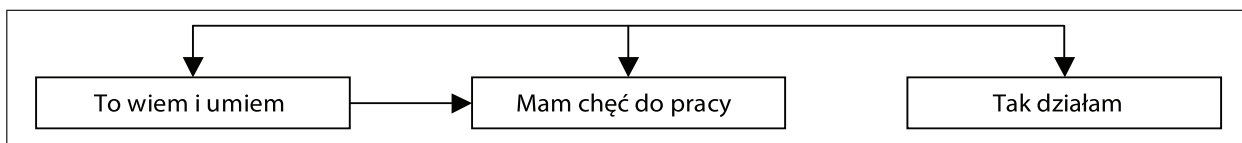
Zofia Sekuła

## Wprowadzenie

Ocenianie polega na rozpoznawaniu wartości pracownika, jego zachowań i skutków pracy<sup>1)</sup>. Poglądy na temat oceniania nie są jednolite wśród teoretyków i praktyków. Ta niejednoznaczność jest spowodowana trudnościami w stworzeniu wysoce miarodajnego wzorca do oceny oraz doświadczeń z oceniania tak osób ocenianych, jak i oceniających. Wątpliwość w możliwości stosowania ocen obiektywnych<sup>2)</sup> nie jest przeszkodą; są one powszechnie stosowane w życiu i pracy w sposób formalny i nieformalny. Prawidłowe ocenianie ma spełniać kilka funkcji: informacyjną, motywacyjną, korekcyjną i instrumentalno-decyzyjną. Sformalizowana ocena wymaga opracowania wzorca oczekiwania ze strony organizacji, w którym uwzględnić można wszystkie lub niektóre spośród takich kryteriów, jak:

nych pomocnych przy ocenianiu. Został wprowadzony w 2006 r. Sposób i kryteria oceniania są zróżnicowane dla grup stanowisk: robotniczych, szeregowych nierobotniczych i kierowniczych. Dla każdej z wymienionych grup został dobrany zestaw kryteriów będących składowymi „kompetencjami”. Nadrzędne zasady przyjęte przy konstrukcji systemu przedstawia rysunek 1.

Pod pojęciem kompetencji uważa się wiedzę, umiejętności, postawy, zachowania, sposób postępowania w trakcie pracy, szczególnie w trudniejszych sytuacjach oraz motywację wewnętrzną. Szczególne znaczenie ma jakość pracy i doskonalenie procesów pracy. W ocenie uwzględnia się zauważenie przez pracownika usterek, niedoskonałości, zakłóceń nie tylko na własnym stanowisku, ale także w ogniwoch produkcyjnych czy komórkach organizacyjnych, w których są zatrudnieni, a nawet całym przedsiębiorstwie. Przedmiot usprawnień jest szeroki i obejmuje doskonalenie procesów pracy



Rys. 1. Główne zasady oceniania

cechy osobowościowe, kwalifikacyjne, zachowania behawioralne i kryteria efektywnościowe<sup>3)</sup>. Ocenianie ukierunkowane jest przede wszystkim na osądzanie, nagradzanie i trenowanie<sup>4)</sup>. Nagradzanie obejmuje stosowanie dla wartościowych pracowników podwyżek płac i innych form nagród. Trenowanie dotyczy posiadanego potencjału zawodowego pracowników i na jego podstawie planowania rozwoju w celu profesjonalnego wykonywania pracy i realizowania przez pracowników możliwych karier w organizacji<sup>5)</sup>.

## Zasady i składowe systemu oceniania w badanej spółce

System oceniania pracowników uwzględnia ustandaryzowane i zobiektywizowane procedury oraz stosowanie sformalizowanych narzędzi w postaci arkuszy ocen i kluczy analitycz-

nych produktów, sprawność maszyn i urządzeń, oszczędność materiałów i nośników energetycznych, lepsze wykorzystanie czasu pracy maszyn oraz inne – stosownie do charakteru działalności komórki organizacyjnej.

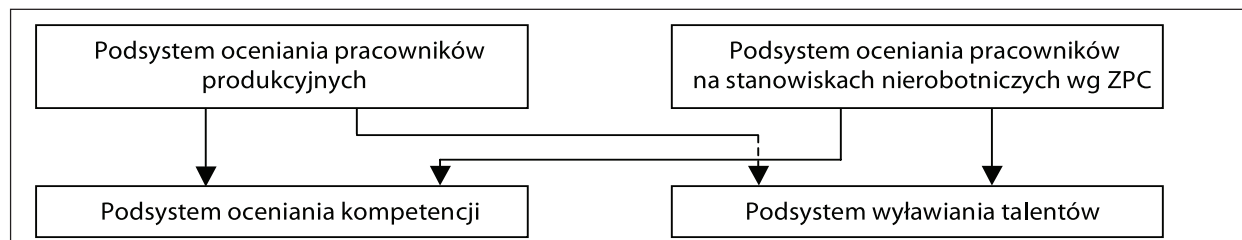
Kompleksowy system oceniania składa się z czterech części (rysunek 2), a mianowicie podsystemów:

- podsystemu oceniania pracowników produkcyjnych,
- podsystemu zarządzania przez cele,
- podsystemu oceniającego kompetencje,
- podsystemu talentów.

Każdy z podsystemów ukierunkowany jest na inne grupy pracowników. Najbardziej elitarny jest podsystem talentów, którym objęci są wybitni pracownicy.

Celem okresowego oceniania jest:

- informowanie pracowników o wynikach i jakości ich pracy,
- ujawnianie słabych i mocnych stron i ukazywanie ich pracownikom,



Rys. 2. Składowe systemu oceniania w spółce

- promowanie i motywowanie pracowników do osiągania wysokich standardów pracy,
- zebranie danych ważnych do prowadzenia w skali firmy całościowej polityki personalnej w tym programowania niezbędnego rozwoju zawodowego pracowników,
- zawieranie bezterminowych umów o pracę dla tymczasowych pracowników.

Starannie i wnikliwie zaprojektowany kompleksowy system oceniania pracowników obowiązuje we wszystkich strukturach i spółkach międzynarodowego koncernu, który jest właścicielem spółki w Polsce.

### Podsystem oceniania pracowników produkcyjnych

**D**o oceniania robotników wyróżnione zostały kryteria ważne dla właściwego i bezpiecznego wykonywania pracy oraz wysokiej efektywności. Wyróżnionych zostało siedem obszarów kompetencji: wydajność, jakość, fachowość, wielozadaniowość, umiejętność pracy w zespole, wykazywanie się inicjatywą, elastyczność działania oraz bezpieczeństwo pracy i dyscyplina (tabela 1). Każdej kompetencji zostały przypisane niezbędne wymagania i zachowania.

Okresowe ocenianie na stanowiskach produkcyjnych jest zdaniem kierowników trudne i bardzo pracochłonne; kierownikowi podlega bowiem kilkadziesiąt osób. Formularze są rozbudowane i ich wypełnianie wymaga długiego czasu na obserwację pracownika, zbieranie oraz ewidencjonowanie bardzo wielu informacji o robotnikach. Ocena ma charakter opisowy i dokonywana jest przez zwierzchnika oraz zainteresowanego pracownika. Zdaniem kierowników samooceny nie były miarodajne (jedne zawyżone, a inne zaniżone). Dość duże rozbieżności między wynikami ocen pracownika i zwierzchnika prowadziły do nieporozu-

mień i niezadowolenia, a także utrudniały uzgodnienia i dochodzenie do *consensu* w ostatecznej ocenie. W opinii pracowników (badania ankietowe) opisowa forma oceniania jest dla nich zbyt trudna. Zdolność formułowania myśli przez pracowników ma w części wpływ na zawyżanie lub zaniżanie własnej oceny.

### Procedura oceniania pracowników produkcyjnych

**O**cenianie pracowników rozpoczyna się od sporządzenia przez kierownika listy pracowników, którzy będą podlegać ocenie i uzgodnienia jej z komórką personalną. Każdy kierownik opracowuje harmonogram przeprowadzania rozmów ocenających. W ocenianiu uwzględnia się samoocenę pracownika. Kierownik przekazuje w tym celu arkusz oceny swoim podwładnym. Po przeprowadzeniu samooceny pracownicy zwracają arkusze ocen kierownikowi, który dokonuje oceny w kolumnach dla niego przeznaczonych.

Zarówno pracownik, jak i kierownik powinni przed dokonaniem oceny przypomnieć sobie oraz wykorzystać dostępną dokumentację, aby mieć właściwy obraz zachowań ocenianego, częstotliwość ich występowania oraz trudności, jakie napotyka oceniany w pracy i jego słabe strony wymagające poprawy. Końcowa ocena jest wynikiem ocen częściowych poszczególnych wymagań kompetencyjnych ustalonych po przeprowadzeniu z pracownikiem rozmowy ocenającej. Kierownik najpierw sam wystawia oceny częściowe i całościowe, które w wyniku rozmowy ocenającej mogą być korygowane. Jednakże w praktyce takie korekty nie występują.

Pracownik w rozmowie ocenającej ma prawo, a nawet powinność ustosunkowania się, i wniesienia uwag do uzyskanych ocen częściowych i całościowych oraz obszarów wymagających poprawy. W rozmowie ocenającej wyróżnia się dwa etapy:

Tab. 1. Przedmiot oceny robotników

	Obszary kompetencji	Niezbędne wymagania
1.	Umiejętności	1. Znajomość metod, technik, procedur, instrukcji związanych z wykonywaniem danej pracy 2. Szerokoprofilowość zadaniowa i/lub stanowiskowa 3. Umiejętności dostosowania sposobu pracy do rodzaju zadań
2.	Efektywność	1. Pełne i terminowe wykonywanie zleconych zadań 2. Oszczędne gospodarowanie przyznanymi środkami i przedmiotami pracy 3. Dokładne wykonywanie zadań bez potrzeby poprawek
3.	Jakość	1. Ścisłe przestrzeganie zasad i wymogów pracy na stanowisku 2. Wykonywanie zawsze produktów dobrej jakości na stanowisku 3. Zauważanie błędów i usterek w własnej pracy i swoich współpracowników oraz zgłaszanie ich lub usuwanie
4.	Praca zespołowa	1. Aktywność pracownika w dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami oraz służeniu pomocą 2. Otwartość pracownika do zadawania pytań, uważnego słuchania innych członków oraz niezbędnych dla niego wyjaśnień 3. Umiejętność efektywnej pracy w różnych zespołach i rozwiązywaniu kwestii spornych oraz unikanie konfliktów
5.	Inicjatywa	1. Aktywność w usprawnianiu pracy na swoim stanowisku i oszczędności w nakładach pracy 2. Propozycje usprawnień dotyczące produktów i technologii 3. Zaangażowanie we wdrażanie projektów usprawniających
6.	Bezpieczeństwo pracy	1. Codzienne i ciągle przestrzeganie przepisów bhp 2. Utrzymanie porządku i ładu na stanowisku, troska o powierzony mienie 3. Stosowanie w pracy niezbędnych środków ochrony osobistej
7.	Dyscyplina pracy	1. Przestrzeganie obowiązujących godzin pracy. Punktualność. 2. Stosowanie i wykonywanie poleceń przełożonego 3. Przestrzeganie przepisów regulaminu pracy

- wstępny – obejmujący zaplanowanie terminu rozmowy, ustalenie formy zgłaszania wątpliwości oraz przygotowanie się pracownika do rozmowy;
- właściwy – w którym kierownik przedstawia pracownikowi własną opinię, a pracownik własną samoocenę na podstawie faktów i konkretów. Rezultatem rozmowy jest ustalenie rozbieżności w ocenie, a następnie doprowadzenie do wyjaśnienia i ustalenia planu poprawy i rozwoju.

Wyniki rozmowy zapisywane są w arkuszu ocen. W przypadku niezadowolającej oceny pracownikowi ustala się 3-miesięczny okres poprawy i dokonuje powtórnej oceny. Pracownik niezgadzający się z oceną ma możliwość pisemnego odwołania się do przełożonego wyższego szczebla w ciągu 7 dni, podając w uzasadnieniu zwięźle zarzuty czy kontrargumenty oraz proponowaną, zdaniem pracownika, sprawiedliwą ocenę. Przełożony wyższego szczebla rozpatruje odwołanie i podejmuje decyzję w ciągu 7 dni.

### Ocenianie na stanowiskach nierobotniczych

**P**racownicy na stanowiskach nierobotniczych oceniani są na podstawie podsystemów: zarządzania przez cele ZPC, kompetencji i talentów.

Wszyscy pracownicy na stanowiskach nierobotniczych oceniani są według kryteriów zawartych w metodzie „zarządzane przez cele” (ZPC). Generalnie polega ona na dezagregacji syntetycznych celów firmy na cele i strategiczne zadania planowane do realizacji przez poszczególne komórki i pracowników. Końcowa ocena pracownika zależy od stopnia realizacji wyznaczonych dla niego celów.

Cele są ustalone na rok z możliwością ich aktualizacji i weryfikacji po upływie pierwszego półrocza. Weryfikacja służy wyeliminowaniu niespójności oraz sprzecznych, mało znaczących i dublujących się celów. W ustalaniu celów kierownicy muszą respektować metodę SMARTER, według której cel jako realistyczne wyzwanie musi być: zgodny z celami firmy, mierzalny, opisywać rezultat, musi być prosty i zrozumiały oraz wyznaczać czas jego osiągnięcia. Cele tak ustalone są łatwe do zrozumienia i pozwalają ocenić przełożonemu postępy w jego realizacji. Przy ustalaniu celów uczestniczą zainteresowani pracownicy.

Ocena pracownika jest nieodłącznie związana z procesem realizowania przez niego wyznaczonych celów. Przewidziane regularne dyskusje przełożonych z pracownikami dotyczą: postępu, trudności, zmiany czy modyfikacji celów. Wyniki oceniania według metody ZPC mają służyć:

- planowaniu dynamicznego rozwoju zawodowego niezbędnego do realizacji bieżących i przyszłościowych celów – zadań,
- identyfikacji potrzeb szkoleniowych sugerowanych przez pracowników,
- stosowania podwyżek płac i innych form motywowania ekonomicznego.

### Uczestnicy i ich rola w ocenianiu metodą ZPC

**W** procesie oceniania biorą udział kierownicy, pracownicy oraz dział HRM.

Formularz ma wersję elektroniczną. Składa się z trzech części: przedmiotu oceny, sposobu i formy realizacji oraz oceny wyników.

Założenia systemu oceniania ZPC w przeciwieństwie do poprzedniego są bardziej czytelne i przejrzyste, ale trudności dotyczą formułowania celów i działań.

### Procedura oceniania według ZPC

**O**cenianie jest procesem opartym na aktywnej analizie celów i zadań pracowników i ich wpływie na cele firmy jako całości, ciągłego dialogu prowadzonego z pracownikami w sposób otwarty oraz aktywnej współpracy pracownika z przełożonym. Stosowanie powyższych kroków jest realne tylko wówczas, gdy zarówno kierownik, jak i pracownik są wysoce kompetentni i otwarci na zmiany. W pierwszym kwartale są ustalone cele biznesowe oraz działania i zamierzenia dotyczące niezbędnego rozwoju pracownika, opatrzone podpisem przez pracownika i kierownika. Po upływie półrocza następuje analiza i ocena stopnia realizacji celów, przegląd wyników oraz ewentualna weryfikacja celów. Monitorowanie, analiza i ocena dokonywana jest wspólnie przez zainteresowanego pracownika i kierownika przez cały rok.

Cele osobistego rozwoju pracownika bazują na: strategiach biznesowych, planowaniu karier zawodowych, uprzednich wynikach, ocen ZPC, bieżących informacjach dotyczących trudności w realizacji celów, nowych wymogach dotyczących pracy na stanowisku.

Etap drugi stanowi mniej formalną rozmowę w porównaniu do przeglądu rocznego. Dotyczy on omówienia przez kierownika postępów w realizacji celów, a także umiejętność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Przegląd roczny dotyczy natomiast oceny zmodyfikowanych celów i rezultatów na koniec roku.

W ocenie rocznej uwzględnia się: oceny klientów i współpracowników oraz innych komórek organizacyjnych, dotyczące poziomu realizacji każdego z celów. Przyjmuje się pięć poziomów oceny: ponadprzeciętny, bardzo dobry, dobry, wymagający poprawy, rezultaty poniżej akceptowanego poziomu.

### Ocenianie umiejętności i kompetencji pracowników w skali spółki

**K**ompetencje mają wielorakie znaczenie. Mogą dotyczyć zarówno oczekiwanych wyników, jak i też postaw i sposobów, w jaki są osiągane<sup>6)</sup>. W szerokim znaczeniu kompetencje to niezbędne zasoby wiedzy i umiejętności, znajomość procedur postępowania i pożądanych zachowań pozwalających pracownikowi wykonywać profesjonalnie pracę na powierzonym stanowisku, podejmować niezbędne decyzje i ponosić za nie odpowiedzialność. Wyróżnić można kompetencje „twarde” związane ze specyfiką zawodu i miękkie dotyczące zachowań behawioralnych. Rodzaje kompetencji zależą od specyfiki pracy na stanowiskach. Każda firma na podstawie obowiązującej struktury organizacyjnej i szerokiego opisu stanowisk pracy może ustalić katalog kompetencji niezbędnych i pożądanych.

W badanej spółce nie ma formalnie opracowanego katalogu kompetencji dla stanowisk nierobotniczych. To utrudnia identyfikację rzeczywiście niezbędnych kompetencji na tych stanowiskach. Oceny kompeten-



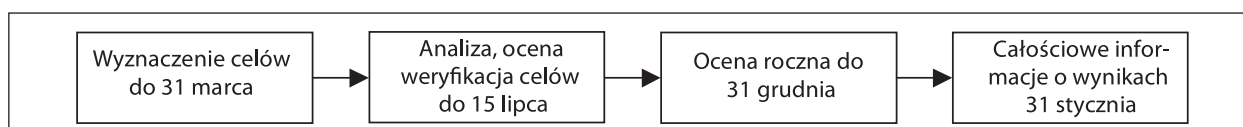
Tab. 2. Przedmiot oceniania ZPC

Kryteria oceny	Forma	Forma oceny wyników
Cele	Ustalone według metody SMARTER	Mierzalny poziom osiągnięcia celu
Niezbędne działania	Katalog postaw, zachowań i działań sprzyjających realizacji celów	Na podstawie wyraźnie określonych kluczowych kompetencji i wartości firmy
Rozwój zawodowy pracownika	Plan rozwoju zawodowego dotyczący zdobycia umiejętności do: <ul style="list-style-type: none"> <li>bieżącej pracy</li> <li>przyszłej roli</li> </ul>	Zakres i stopień realizacji planu rozwoju zawodowego

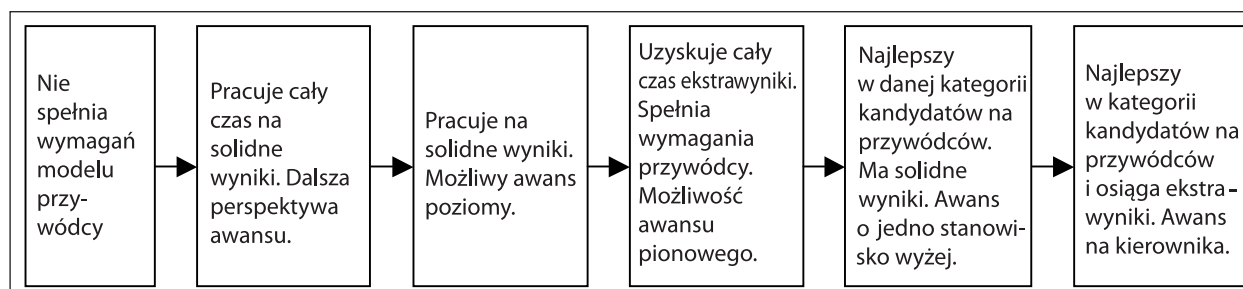
cji dokonuje się na podstawie sformalizowanych ocen rocznych pracowników opisanych powyżej.

Firma dostrzega w rozwoju kompetencji pracowników swoją szansę na większą konkurencyjność.

dla osób oceniających, jak i ocenianych. System oceniania jest zbyt szczegółowy, pracochłonny i w praktyce mało realny do stosowania. Niezbędne byłoby jego uproszczenie, zmiana procedur i arkuszy oceny



Rys. 3. Etapy i okresy oceny



Rys. 4. Ocena postępów

Posiadanie właściwych kompetencji na dany czas i przyszłość umacnia też pozycję firmy na rynku. Celem jest ujawnienie luk w kompetencjach pracowników. W wyniku przeglądu i analizy ustala się priorytety rozwojowe na poziomie zakładów, komórek i pracowników, a następnie opracowuje plan i harmonogram uzupełnienia i rozwoju kompetencji. Po zebraniu informacji kierownicy razem z komórką HRM rozpatrują dobór optymalnych sposobów i metod rozwoju. Analiza kompetencji odbywa się na podstawie ocen rocznych oraz zebranych dodatkowo zgłoszonych potrzebach przez pracowników, a następnie ich kalibracji na poziomie firmy.

### Ocenianie talentów

**S**pośród dokonanych ocen wyłania się jednostki najzdolniejsze o cechach przywódczych i dla nich planuje rozwój oraz karierę powiązaną ze ścieżką awansów. Przewidziana jest ocena postępów w rozwoju utalentowanych pracowników lub całych zespołów w skali 7-stopniowej (rysunek 4).

Po dokonaniu oceny przyznaje się tytuły: *Top Talent*, *Emerging Talent*, *High Performer*, *Puestionable Fit*. Każdy kierownik jest odpowiedzialny za poufne poinformowanie pracowników o wynikach ocen.

Z przeprowadzonych badań wynika, że spółka ma rozbudowany system oceniania, którego stosowanie w praktyce napotyka na różne trudności tak

oraz dobór bardziej miarodajnych, wyrazistych i łatwo definiowalnych kryteriów.

dr Zofia Sekuła  
Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”  
Politechnika Wroclawska

### PRZYPISY

- <sup>1</sup> J. PENC, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 285–286.
- <sup>2</sup> Na podst. Z. PAWLAK, *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 217.
- <sup>3</sup> H. CZUBASIEWICZ, *Okresowe ocenianie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 29.
- <sup>4</sup> Na podst. M. SLOMAN, *Strategia szkolenia pracowników*, PWN Warszawa 1997, s. 142–143.
- <sup>5</sup> Na podst. A. SZALKOWSKI, *Rozwój pracowników*, Poltext, Warszawa 2002, s. 71–72.
- <sup>6</sup> M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 152–156.

### Summary

The paper concerns the complex system of employees evaluation in a large manufacturing company, the system consisting of four subsystems. The areas of evaluation and the evaluation procedure for manual and production workers have been discussed. The method of evaluation of non-production workers (office workers, supervisors, managers) according to management-by-objectives approach has been presented. The subsystems common for evaluation of all employees are, presented in the paper, subsystem of skills evaluation and subsystem of talents identification, in which the results of two former subsystems are used.

# Kapitał a decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwie

*Krzysztof Janasz*

## Wprowadzenie

**D**oświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że innowacje są siłą motoryczną każdej gospodarki, decydującą o potencjale wzrostu w długim okresie. Istnieje pozytywna zależność pomiędzy intensywnością inwestycji w badania i rozwój a poziomem rozwoju gospodarczego i konkurencyjnością gospodarki. Państwa, które mają najwyższe wskaźniki intensywności inwestycji w badania i rozwój, mają jednocześnie wiodącą gospodarke w skali światowej<sup>2)</sup>.

Każdy podmiot gospodarujący podejmuje wiele złożonych poczynań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych. Do tej złożonej płaszczyzny poczynań strategicznych z pewnością trzeba zaliczyć aktywność proinnowacyjną polegającą na kreowaniu i wdrażaniu innowacji, które pozwalają na zdobywanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym uzyskanie projektowanych celów strategicznych, a więc w rezultacie uzyskanie sukcesu rynkowego. Zarówno różnorakie przejawy aktywności proinnowacyjnej, jak również jej rezultaty zależą do różnych przesłanek je określających<sup>3)</sup>. Nasilenie decyzji innowacyjnych stanowi wypadkową wielu uwarunkowań (bodźców, czynników, determinant), które są płynne i podlegają zmianom w turbulentnym otoczeniu. **Decyzje innowacyjne** stanowią jedno z podstawowych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarujące. Podmiot działania, chcąc się rozwijać, potrzebuje innowacji, a więc nowych produktów (usług), nowej technologii, systemów organizacji i nowych rynków. W związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej i postępującą globalizacją innowacyjność podmiotów gospodarczych powinna rosnąć, aby uzyskać wzrost konkurencyjności całej gospodarki, a jednocześnie rozwój gospodarczy i podnoszenie poziomu zamożności społeczeństwa. Do tego niewątpliwie potrzebny jest **kapitał**.

Kapitał jest specyficzną kategorią ekonomiczną oznaczającą nagromadzone dobra (zasoby) służące do realizacji i rozwijania działalności gospodarczej (produkcyjnej, usługowej, handlowej, bankowej itp.), a cechujący się wartością mającą zdolność do wzrostu<sup>3)</sup>. Różnica wartości powstająca wskutek gospodarnego zaangażowania to wzrost w formie zysku, procentu, wartości dodatkowej. Istotą kapitału jest świadczenie usług w czasie, czyli umożliwianie wytwarzania produktów, dokonywania obrotu, a także zaspokajania potrzeb klientów. Polskie przed-

siębiorstwa niewątpliwie potrzebują kapitału. Bez niego nie mogą one pozytywnie wpływać na wzrost gospodarczy w naszym kraju. Wewnętrzne zasoby kapitałowe generowane przez przekształcanie krajowych oszczędności w inwestycje są wciąż zbyt niskie w porównaniu z potrzebami polskiej gospodarki. Spowodowane to jest kombinacją negatywnych czynników:

- niskim poziomem zakumulowanego do tej pory kapitału inwestycyjnego,
- niską stopą oszczędności w Polsce,
- wciąż niskim poziomem PKB *per capita*.

Podejmowanie decyzji innowacyjnych w przedsiębiorstwie zależy przede wszystkim od możliwości pozyskania środków na realizację danego przedsięwzięcia innowacyjnego, czyli kapitału. Decyzje finansowe podejmowane przez zarząd przedsiębiorstwa, polegające na pozyskiwaniu źródeł finansowania, czyli zapewnieniu przedsiębiorstwu kapitału w odpowiedniej wielkości, strukturze rodzajowej i terminowej, muszą być ściśle powiązane z decyzjami inwestycyjnymi, czyli wydatkowaniem pozyskanego kapitału tak, aby rentowność inwestycji co najmniej pokrywała koszt tego kapitału.

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje kapitału. Decyzje finansowe odgrywają wiodącą i integralną rolę w procesie zarządzania. Wszystkie przedsięwzięcia w przedsiębiorstwie, które zapewniają mu kapitał i służą kształtowaniu struktury źródeł finansowania w konkretnych warunkach rynkowych, składają się na proces finansowania. Niezwykle istotne są główne etapy kreowania strategii finansowej, które obejmują<sup>4)</sup>:

- szczegółowe ustalenie potrzeb kapitałowych przedsiębiorstwa w różnych fazach jego istnienia;
- szczegółową analizę posiadanych zasobów finansowych; konieczna jest ocena, czy przedsiębiorstwo może zaspokoić swoje potrzeby z własnych kapitałów, czy też potrzebny jest kapitał zewnętrzny;
- szczegółową analizę potencjalnych źródeł finansowania przedsiębiorstw, oferowanych przez rynek i najbliższe otoczenie;
- ustalenie struktury źródeł finansowania, jak najbardziej racjonalnej w danych warunkach, przy uwzględnieniu kosztów pozyskania wszystkich zaangażowanych źródeł i ryzyka z tym związanego;
- ocenę wybranych źródeł z punktu widzenia rentowności funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia intensywnego rozwoju, czyli przyjętej strategii rozwoju.

Nie ma najlepszego i uniwersalnego sposobu finansowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie, jaki można by wskazać. Szczególnie jest to trudne, jeżeli kapitał, który przedsiębiorstwo stara się pozyskać, służyć ma finansowaniu innowacji.

### Przewaga konkurencyjna innowacyjnych przedsiębiorstw

**K**ształtowanie działań innowacyjnych we współczesnych, burzliwych czasach pociąga za sobą nie tylko zmianę filozofii postępowania podmiotu gospodarującego z kategorii podmiotu lokalnego na globalny, ale przede wszystkim kształtowania i przyjmowania modelu konkurencji jako integralnej składowej inteligentnej organizacji (sfera B+R w podmiotach). Rodzi to nowe zachowania konkurencyjne (innowacyjne) na konkretnych rynkach, co wynika z prowadzenia działalności w wielonarodowym i wielokulturowym otoczeniu.

Globalne strategie przedsiębiorstw obejmujące wszystkie ogniwa tworzenia łańcucha wartości powinny stwarzać możliwości identyfikowania najkorzystniejszych dróg do tworzenia tej wartości dla klienta i interesariuszy. Tak pojmowany łańcuch wartości może być odmienny (specyficzny) dla poszczególnego podmiotu gospodarującego<sup>5</sup>). Oznacza to w praktyce konieczność alokacji odpowiednich zasobów (struktura) w miejscach strategicznych pozwalających na umacnianie łańcucha wartości, przede wszystkim tam, gdzie jest to korzystne dla procesu.

Pierwszy obszar postępowania polega na tworzeniu i przebudowywaniu potencjału konkurencyjności, traktowanego jako całokształt (struktura) zasobów zarówno o charakterze niematerialnym, jak i materialnym. Tworzenie i przebudowywanie potencjału musi uwzględniać najkorzystniejsze wewnątrzorganizacyjne warunki podmiotu, które są niezbędne do podejmowania decyzji efektywnych i skutecznych, a jednocześnie mających na celu kreowanie wartości, a tym samym przyjmowania właściwych instrumentów konkurowania<sup>6</sup>).

Potencjał konkurencyjności wpływa bezpośrednio na źródła uzyskania przez podmiot działania wewnętrznej przewagi konkurencyjnej. Ta ostatnia jest rezultatem posiadanych atutów przez podmiot działania, które umożliwiają mu racjonalne generowanie skutecznych mechanizmów (instrumentów) konkurowania. Są one tym wartościowsze, im bardziej wyprzedzają rozwiązania konstrukcyjne, technologiczne, jakościowe i organizacyjne posiadane przez znanych konkurentów. Z tych też powodów szczególnie istotną rolę spełnia działalność innowacyjna realizowana przez przedsiębiorstwa, która umożliwia tworzenie i przebudowywanie potencjału konkurencyjnego (odmiennych zasobów i ich składu, nowych produktów, technologii, nowych rynków). Osiągana przewaga konkurencyjna w sferze zasobów (potencjału innowacyjnego), jak już nadmieniono, stwarza możliwości wprowadzania określonej oferty rynkowej (innowacje), która zapewni potencjalnemu klientowi oczekiwane przez niego korzyści, a tym samym większą akceptowalność w stosunku do oferty konkurencji. Z powyższego wynika, że nowoczesna oferta rynkowa jest uwarunkowana działalnością innowacyjną organizacji w płaszczyznach kreowania i integrowania mechanizmów (instrumentów) konkurowania. Najkrócej

mówiąc, przedsiębiorstwa uzyskują przewagę konkurencyjną w długim okresie, a tym samym sukces, jedynie wtedy, kiedy składają się na nią zarówno konkurencyjność zasobowa, jak i rynkowa. W literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, że działalność innowacyjną uznaje się za podstawowy instrument konkurowania i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjności, a jednocześnie warunek osiągania ponadprzeciętnych wyników gospodarczych.

Strategiczny rozwój podmiotów gospodarowania nakierowany na wdrażanie innowacji przyjmowany jest w coraz większej skali nie tylko w państwach wysoko rozwiniętych (OECD), lecz także w państwach i regionach o niższym szczeblu rozwoju. Działalność innowacyjna wyklucza schematyczność, jej konotacją jest pomysłowość. Innowacyjność na poziomie mikroekonomicznym jest pojmowana jako odzwierciedlenie określonej aktywności, połączonej licznymi sprzężeniami zwrotnymi, staje się konsekwencją interaktywnego procesu uczenia się, rezultatem intelektualnego procesu sieciowego, podmiotowych i instytucjonalnych powiązań ewoluujących w czasie. Przygotowanie instytucjonalnych i materialnych warunków konkurencji innowacyjnej wymaga modelu w konkurencyjnym otoczeniu, przesiąkniętym duchem przedsiębiorczości. Działania innowacyjne realizują się w przedsiębiorczości. Występują pojęcia przedsiębiorczości intelektualnej i przedsiębiorcy intelektualnego, które znajdują odzwierciedlenie w kształtowaniu bogactwa materialnego z niematerialnej wiedzy. Są to decyzje strategiczne, bardzo istotne, o wysokim stopniu złożoności i niepewności, które warunkują działalność całego przedsiębiorstwa. Ryzyko stanowi niezwykle ważną i istotną kategorię ekonomiczną, która w konsekwencji powodować może ograniczanie wzrostu poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie systemu zarządzania ryzykiem innowacyjnym, a więc mechanizmów ekonomicznych zmniejszających to ryzyko, pozwala niewątpliwie przedsiębiorstwom na relatywnie bezpieczne wprowadzanie projektów innowacyjnych, które stanowią podstawę konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach krajowych i zagranicznych<sup>7</sup>).

W kontekście narastającego umiędzynarodowienia przepływu wiedzy, informacji oraz kapitału, a także rosnącej globalnej konkurencji, coraz wyraźniej artykułuje się strategiczną rolę ponadnarodowych, narodowych i regionalnych programów innowacyjnych, które powinny wynikać z polityki naukowo-technicznej kreującej nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw.

### Bariery strategicznego kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw

**W**rozważaniach dotyczących strategicznego kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw wymienia się wiele czynników, które utrudniają tę działalność. Najogólniej mówiąc, można je podzielić na czynniki ekonomiczne, takie jak, brak środków własnych i zewnętrznych niezbędnych do finansowania działalności innowacyjnej, wysoki koszt prowadzenia takiej działalności. Wśród nich poczesne miejsce zajmują czynniki, które wiążą się z szeroko rozumianą wiedzą. Przez tę ostatnią przyjmuje się brak odpowiednio kwalifikowanych zasobów ludzkich (kapitał intelektualny), brak infor-

macji na temat nowych technologii, a także rozpoznania rynków, kwestie związane z poszukiwaniem nowych partnerów, a także pozostałe czynniki rynkowe (np. daleko posunięta monopolizacja rynku, niepewny popyt)<sup>8)</sup>. Wśród pozostałych czynników wpływających na niską aktywność przedsiębiorstw mogą być brak potrzeby podejmowania tego typu działalności bądź brak popytu na innowacje.

Z badania przeprowadzonego przez GUS wynika, że we wszystkich regionach najistotniejszym czynnikiem ograniczającym aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w sektorze MŚP był czynnik ekonomiczny. 37% małych firm innowacyjnych i 31% średnich wyraziło opinię, że nie podejmuje działalności innowacyjnej ze względu na brak środków finansowych, natomiast 36% przedsiębiorców małych i 32% średnich podmiotów wskazuje na zbyt wysokie koszty innowacji<sup>9)</sup>. Drugą pozycję pod względem gradacji czynników, które utrudniają proces innowacyjny, mają czynniki rynkowe, a przede wszystkim niepewny popyt, a także zdominowanie rynku przez wiodące (liderów) rynki. Z kolei za trzecią, co do wagi, grupę czynników utrudniających procesy innowacyjne uznano dostęp do wiedzy (znalezienie partnerów i wysoko kwalifikowanych zasobów ludzkich). Za czwartą, co do istotności, grupę czynników hamujących procesy innowacyjne przyjęto brak informacji na temat technologii i rynków (7% małych i 7% średnich firm). Zbliżona część podmiotów w ogóle nie odczuwa potrzeby podejmowania działalności innowacyjnej (8% małych podmiotów i 7% średnich)<sup>10)</sup>.

Nie wchodząc w szczegóły danych z analiz statystycznych europejskich (*European Innovation Scoreboard, Community Innovation Survey*) i polskich (*Główny Urząd Statystyczny, Krajowy System Innowacji*), a także wyników badań prowadzonych zarówno w Polsce, Europie i na świecie, można sformułować określone wnioski, które są istotne z punktu widzenia identyfikacji przesłanek decyzji innowacyjnych przedsiębiorstw. Oceniając poziom innowacyjności polskiej gospodarki i podmiotów funkcjonujących w tej gospodarce, na podstawie wielu wskaźników pomiaru wykorzystywanych w badaniach i ocenach porównawczych<sup>11)</sup>, trzeba uznać go za niski, a nawet bardzo niski. Sam pomiar poziomu i potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw funkcjonujących w kraju umiejscawia Polskę na końcu wśród krajów OECD<sup>12)</sup>.

Nie pretendując do przedstawienia nowej typologii czynników utrudniających rozwój innowacyjności, najczęściej ujmuje się je następująco<sup>13)</sup>:

- relatywnie niski poziom zatrudnienia w sektorach gospodarki, które uznaje się za tzw. nośniki gospodarki opartej na wiedzy (przemysł kosmiczny i lotniczy, produkcja komputerów i maszyn biurowych, przemysł farmaceutyczny, elektroniczny, aparatura naukowa, maszyny elektryczne itp.),
- brak kapitału na innowacje,
- niewystarczająca współpraca naukowo-techniczna środowisk gospodarczych i naukowych,
- mała liczba przypadków wdrożeń nowych technologii,
- niski odsetek przedsiębiorstw organizowanych na podstawie nowych technologii<sup>14)</sup>,
- niski poziom potencjału kompetencyjnego kapitału ludzkiego, niewystarczająca kadra specjalistów przygotowana do wdrażania strategii innowacyjnych (gospodarka oparta na wiedzy),

- niedostateczna współpraca z sektorem badawczo-rozwojowym (jednostki naukowo-badawcze, wyższe uczelnie, centra transferu technologii),
- niewystarczająca współpraca danego podmiotu z otoczeniem biznesowym (wymiana informacji istotnych z punktu widzenia rozwoju organizacji),
- niewystarczający poziom współpracy z podmiotami o zbliżonym profilu produkcji w kraju i na rynku międzynarodowym,
- słaby poziom współpracy z jednostkami samorządowymi i lokalnymi organizacjami,
- skomplikowane i mało produktywne procedury patentowe.

Problematyka mikro-, mezo- i makroekonomicznych czynników, które wyznaczają decyzje innowacyjne, jest bardzo złożona. Wyniki licznych badań empirycznych wskazują na dużą rolę kapitału, w tym kapitału prywatnego w finansowaniu innowacji, w wywoływaniu wahań aktywności innowacyjnej. Wskazuje to także na możliwości (sposoby) przeznaczania nagromadzonych przez społeczeństwo oszczędności na nakłady innowacyjne. Bezsporna jest bowiem doniosła rola kapitału innowacyjnego w kształtowaniu długofalowego, zrównoważonego rozwoju gospodarczego, poszczególnych przedsiębiorstw, z czym wiąże się, jak już podkreślono, kwestia instytucjonalnych uwarunkowań procesów innowacyjnych i regulacyjnej roli państwa. W rozwiniętych gospodarkach rynkowych wykorzystanie oszczędności następuje dzięki istnieniu rozwiniętego rynku pieniężno-kredytowego (rynek kapitałowy) i niebankowych instytucji finansowych.

## Podsumowanie

**D**ecyzje innowacyjne dotyczą przyszłości, niezbędne jest bowiem prognozowanie zmian, które wystąpią na rynku. Alokcja zasobów innowacyjnych w gospodarkach rynkowych dokonuje się przede wszystkim pod wpływem impulsów napływających z rynku. Odbywa się to za pomocą mechanizmu kształtowania cen na rozmaite wyroby, tworzenie warunków dla konkurencji, która wpływa w określonym stopniu na poziom zysku i powoduje przepływ kapitału finansowego i rzeczowego między różnymi sferami zastosowania. Wpływ rynku na działalność innowacyjną następuje wtedy, gdy impulsy płynące z rynku znajdują swoje odzwierciedlenie w strategicznych decyzjach innowacyjnych podmiotów gospodarczych (występowanie równowagi rynkowej, ceny i ich wzajemne relacje mają charakter zewnętrznych parametrów). Trzeba jednocześnie zauważyć, że różne analizy teoretyczne i doświadczenia krajów o gospodarce rynkowej potwierdzają, że mechanizm rynkowy nie zawsze prawidłowo informuje innowatora o przyszłych kierunkach i konkretnych projektach innowacyjnych. Wpływa to stąd, że mechanizm rynkowy charakteryzuje bieżące warunki gospodarowania, natomiast decyzje innowacyjne odnoszą się do przyszłych, niekiedy odległych potrzeb, które mogą zmienić daty układu gospodarczego (innowacje o znaczeniu strategicznym, strukturalnym, w dziedzinach ochrony środowiska, zdrowia publicznego, infrastruktury technicznej, komunalnej, obronności kraju itp.).

W rozpatrywanych przesłankach decyzji innowacyjnych wzrasta także znaczenie użytkowników zarówno kolejnych członków „łańcucha wartości”, jak i konsumentów<sup>15)</sup>, a także czynnika ludzkiego (*know-how*, informacja) w relacji do tzw. czynników twardych. Ogół tych zmian bywa niejednokrotnie, jak już zauważono, nazywany jako powstanie nowego paradygmatu gospodarczego „otwartej innowacji”<sup>16)</sup>. Każdy z wymienionych czynników ma wpływ na decyzje innowacyjne, chociaż przedsiębiorcy mogą także wpływać na zachowania nabywcze konsumentów. Producent musi się ostatecznie podporządkować woli klienta, wytwarzając dobra (usługi) zaspokajające jego potrzeby w danym czasie<sup>17)</sup>. Preferencje konsumentów (odbiorców) jako determinanty decyzji innowacyjnych są więc ogromne, odnosi się to także do cyklu życia produktu (usługi) na danym rynku. Innowator musi brać pod uwagę fakt, że większość produktów przechodzi przez cztery fazy rynkowego cyklu życia produktu (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i spadek). Z kolejnymi fazami życia produktów na rynku wiąże się konieczność różnej intensywności decyzji innowacyjnych.

Tworzenie tak zwanej gospodarki opartej na wiedzy uważa się często za sposób na zwiększenie konkurencyjności ekonomicznej danego kraju. Również Polska znajduje się w gronie tych państw, które wymagają szybkiego rozwoju. Potrzeba jednak na to wielu zmian, szczególnie w systemie finansowania, czyli znacznie większego udziału kapitału prywatnego, a także w sferze funkcjonowania rynków finansowych. Chodzi tu głównie o wyeliminowanie luki kapitałowej i kompetencyjnej, która ogranicza inwestycje prywatne w powstające i rozwijające się przedsiębiorstwa, stosujące najnowocześniejsze rozwiązania techniczne i technologiczne.

*dr Krzysztof Janasz*  
Katedra Makroekonomii  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2010 jako projekt badawczy.

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Do krajów tych zaliczamy między innymi: Finlandię, Japonię, USA i Niemcy.

<sup>2)</sup> Por. np. W. JANASZ, K. KOZIÓŁ, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007, s. 41–65.

<sup>3)</sup> B. WOŹNIAK-SOBCZAK, *Gospodarowanie kapitałem w firmie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996, s. 22.

<sup>4)</sup> A. SKOWRONEK-MIELCZAREK, *Małe i średnie przedsiębiorstwa, Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 16–17.

<sup>5)</sup> Z. MAŁARA, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 25.

<sup>6)</sup> W. GLABISZEWSKI, *Działalność proinnowacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa – Ujęcie teoretyczno-empiryczne*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*. Red. naukowa A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 76.

<sup>7)</sup> Por. m.in. K. JANASZ, *Proces zarządzania ryzykiem innowacyjnym*, w: *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2009, s. 108–128.

<sup>8)</sup> Por. E. WOJNICKA, P. KLIMCZAK, *Procesy innowacyjne w sektorze MŚP w Polsce i regionach*, w: *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania*. Raport pod red. A. Żołnierskiego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 56–57.

<sup>9)</sup> *Ibidem*, s. 56.

<sup>10)</sup> *Ibidem*, s. 57.

<sup>11)</sup> Na przykład udział przedsiębiorstw innowacyjnych, udział eksportu dóbr o wysokim zaawansowaniu technologicznym, nakłady na działalność B+R, mierniki opisujące działalność przedsiębiorstwa itp.

<sup>12)</sup> Patrz *European Innovation Scoreboard 2007*, European Commission, Brussels 2008.

<sup>13)</sup> Por. m.in. B. MAZUREK-KUCHARSKA, A. LASKOWSKA-RUTKOWSKA, A. WOJTCZUK-TUREK, *Spoleczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Innowacyjność 2008...*, *op.cit.*, s. 95.

<sup>14)</sup> Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa 2007.

<sup>15)</sup> E. von HIPPEL, *Democratizing innovation: the Evolving Phenomenon of User Innovation*, w: *Science, Technology and Innovation Indicators in a Changing World: Responding to Policy Needs*, OECD, Paris 2007.

<sup>16)</sup> Por. Ph. MIROWSKI and E-M. SENT, *The Commercialization of Science and Response of STS*, w: *The Handbook of Science and Technology Studies*, Third Edition ed. by E. J. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch and J. Wajcman, The MIT Press 2007.

<sup>17)</sup> W literaturze przedstawia się różne teorie sukcesu w biznesie, budując różne teorie przedsiębiorstwa. Jedną z nich jest twierdzenie, że podstawowym „genem” podmiotu są długookresowe dążenia (użyteczności) gospodarstw domowych, tj. interesariuszy przedsiębiorstw, którzy akumulują dla nich kapitał finansowy, rzeczowy i intelektualny. Zob. A. NOGA, *Teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.

#### Summary

Every economic entity undertakes a number of complex actions the purpose of which is to accomplish strategic goals. That complex range of strategic undertakings includes pro-innovation actions related to creating and implementing innovation which allow to gain advantage over competitors as well as achieve projected strategic goals and at the same time market success. The role capital and innovation decisions have been presented in this article.

Polish companies undoubtedly need capital. Without necessary capital they have no power to exert a positive influence on economic growth in our country. Internal capital resources generated though converting domestic savings into investments are still too low in comparison with the needs of the Polish economy. It is of crucial importance to specify the position of innovation in the strategy of a company development in Poland, it is also important to create such a strategy that innovation correspond to their position in the economy.

# Wybrane aspekty wykorzystania projakościowych systemów zarządzania w szkolnictwie wyższym

Piotr Grudowski

## Wprowadzenie

**P**odstawowym warunkiem skuteczności systemu zarządzania jest umiejętność identyfikacji i podjęcia działań w odniesieniu do tych czynników związanych z procesami organizacji, które w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia przyjętych celów strategicznych. Zyskująca coraz większe uznanie i coraz powszechniej aplikowana orientacja procesowa w szczególności sposób docenia uczenie się poprzez doświadczenie, na bazie którego umotywowani pracownicy wprowadzają w realizowanych procesach zarówno przełomowe innowacje, jak również drobne udoskonalenia [1]. Zarządzanie procesami powinno być więc realizowane w ramach grupowego procesu uczenia się, aktywnie wspierającego wprowadzanie zmian.

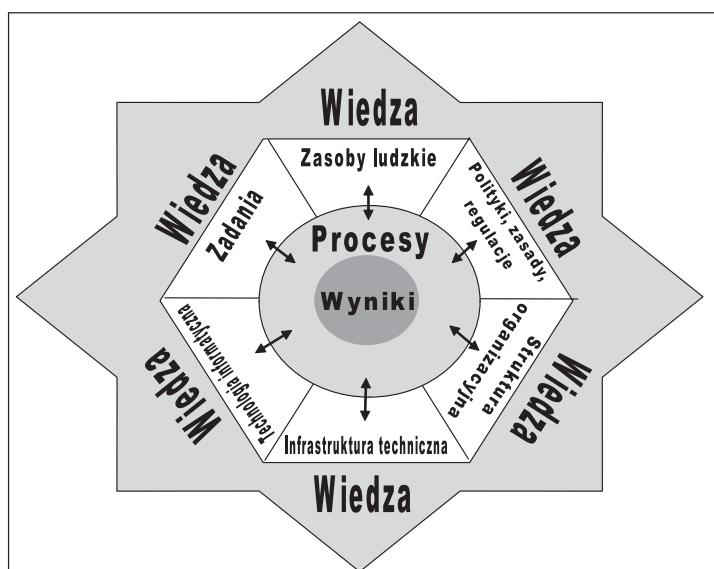
R. Burlton [2] zauważa, że współczesne organizacje, również te świadczące usługi publiczne, powinny być zarządzane w sposób holistyczny (rysunek 1), tworząc i wykorzystując odpowiednią strukturę systemu zarządzania – ściśle procesową lub procesowo-funkcjonalną. Usprawnianie procesów musi być we-

dług tego autora czynnikiem inicjującym stałe pogłębianie wiedzy w organizacji. Organizacje doskonalące swoje procesy powinny w odpowiedni sposób zarządzać wiedzą po to, by wykorzystać interakcje wiedzy jawnej i ukrytej w niekończącym się procesie uczenia. Działania usprawniające należy prowadzić w ujęciu iteracyjnym. Aby osiągnąć założone cele, działania doskonalące muszą być wprowadzane i analizowane sukcesywnie w ramach systematycznego procesu pozyskania wiedzy.

Zarządzanie wiedzą (ZW), którego głównym celem jest zapewnienie odpowiedniej wiedzy właściwym osobom we właściwym czasie, stało się obecnie znaczącą dyscypliną naukową, w ramach której opracowano wiele oryginalnych metod, technik i narzędzi coraz szerzej stosowanych w praktyce różnych organizacji. Według E. Skrzypek [7] przewaga konkurencyjna bazująca na elastyczności, kreatywności oraz szybkości dostosowania do zmieniających się dynamicznie warunków otoczenia, wymaga wiedzy i zarządzania nią. Według W. Karwowskiego [4] ZW powinno charakteryzować się następującymi cechami:

- opierać się na strategii organizacji przyjmującej, że wiedza jako kapitał intelektualny, stanowi kluczowy, niezbędny do osiągnięcia celów zasób;
- wykorzystywać podejście procesowe, w ramach którego informacje są pozyskiwane, przetwarzane, organizowane, analizowane i syntezowane, a następnie rozpowszechniane w odpowiedniej dla użytkowników formie\*). Podejście takie sprawia, że organizacja integruje się poziomo, tworząc warunki do współpracy wszystkich obszarów funkcjonalnych;
- promować kulturę dzielenia się zamierzeniami, wartościami i wiedzą.

Jednym z zasadniczych celów ZW jest eksternalizacja, konwersja cennej dla organizacji wiedzy ukrytej, będącej w posiadaniu poszczególnych osób, w wiedzę formalną, jawną, która staje się własnością całej organizacji. Wiedza jawna i ukryta według I. Nonaki i H. Takeuchiego [6] są komplementarne – wiedza ukryta podlega konwersji w wiedzę jawną, a ta podlega przyswojeniu i internalizacji, budując pokłady wiedzy ukrytej. W nawiązaniu do tej



Rys. 1. Model struktury zorientowanego procesowo systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2].

zależności autorzy ci wyjaśniają różnicę pomiędzy mającą niewymierny charakter wiedzą a informacją, która powstaje z wiedzy wyodrębnionej z pewnej przestrzeni i transferowanej do postaci materialnej.

Problematyka zarządzania wiedzą nabiera specjalnego charakteru w przypadku wyższych uczelni, gdyż stanowi ona istotę ich działalności. Dlatego też, rozważając modele systemów zarządzania odpowiednie dla placówek szkolnictwa wyższego, należy zwrócić szczególną uwagę na te aspekty, które mogą zarządzać wiedzą w uczelniach skutecznie wspierać.

W opracowaniu tym zawarto rozważania, których celem jest wskazanie potencjalnych możliwości integracji zarządzania wiedzą w ramach coraz powszechniej stosowanych w szkolnictwie wyższym mechanizmów systemowego zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem orientacji na procesy.

### Systemowe podejście do zarządzania w szkolnictwie wyższym a zarządzanie wiedzą

**O**becne uwarunkowania towarzyszące funkcjonowaniu wyższych uczelni w Polsce sugerują, by jako bazę do wprowadzania systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania traktować wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK) bazujący na wytycznych ENQA. Wprowadzenie w uczelni wyższej WSZJK, stanowiące od lutego 2009 r. formalny wymóg akredytacyjny określony przez PKA, może być znaczącym krokiem naprzód, jeśli chodzi o postulowaną od dawna przez wiele środowisk modernizację modelu zarządzania w szkołach wyższych. Z uwagi jednak na ramowy charakter elementów WSZJK, brak ich procesowego ujęcia w kontekście całokształtu działań uczelni oraz brak precyzyjnie zdefiniowanych mechanizmów doskonalących, wydaje się on być jedynie wstępnym etapem w procesie niezbędnej transformacji zarządzania uczelniami. Trzeba zaznaczyć, że, jak pokazuje praktyka, na podstawie siedmiu wskazanych przez ENQA elementów WSZJK, możliwe jest stworzenie zaawansowanych, bardzo skutecznych mechanizmów projakościowych o dużym poziomie zgodności z filarami filozofii TQM.

Wiele argumentów przemawia za integracją ZW z mechanizmami normatywnych systemów zarządzania, zwłaszcza tych najbardziej rozpowszechnionych – wg norm ISO serii 9000. Wprowadzanie systemów zarządzania jakością (SZJ) według opinii zdecydowanej większości teoretyków i praktyków zarządzania można bowiem uznać za główny czynnik promujący dobre praktyki zarządzania, zwłaszcza w zakresie niezwykle pożytecznej orientacji procesowej [3]. Zorientowane procesowo normatywne systemy zarządzania jakością, stanowiąc solidną płaszczyznę sprawnego komunikowania się, pomagają budować globalną sieć relacji ze stronami zainteresowanymi oraz umożliwiają skuteczną akumulację i konwersję wiedzy w organizacji.

Wdrażanie i stosowanie normatywnych systemów zarządzania stanowi swoisty proces kodyfikacji wiedzy, sprowadza się bowiem do eksternalizacji wiedzy ukrytej w trakcie projektowania księgi jakości, procedur i innych dokumentów oraz internalizacji wiedzy jawnej poprzez praktyczne stosowanie opracowanych dokumentów w trakcie realizacji różnych procesów w organizacji przez pracowników.

Przywołując pogląd zaprezentowany przez I. Nonake i H. Takeuchiego, można stwierdzić, że standardy te dają impuls do formalizacji wiedzy poprzez konwersję wiedzy ukrytej w jawną.

Z tej perspektywy księga jakości, karty procesów, procedury i instrukcje mogą wspierać i materializować procesy gromadzenia wiedzy, jej transferu oraz aplikowania.

Pilną potrzebą artykułowaną przez krajowe środowiska akademickie jest stworzenie i utrzymywanie skutecznego i efektywnego repozytorium wiedzy wykorzystywanej przy zarządzaniu procesami realizowanymi w uczelni. Przy tworzeniu takiego repozytorium warto wykorzystać wymagania SZJ dotyczące dokumentacji (p. 4.2 normy ISO 9001) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (p. 6.2 normy).

Badania przeprowadzone przez Ch. Lin i Ch. Wu [5] wykazały, że najsilniejszy związek z procesem rozpowszechniania wiedzy w organizacji wykazują kolejno następujące elementy SZJ według ISO 9001:

- doskonalenie (p. 8.5 normy);
- audyt wewnętrzny (p. 8.2.2);
- przegląd zarządzania (p. 5.6);
- zadowolenie klienta (p. 8.2.1).

Wszystkie te elementy stanowią o istocie i skuteczności procesu ciągłej poprawy. Stałe doskonalenie kluczowych procesów uczelni – kształcenia czy badań naukowych wymaga doskonalenia niezbędnych w tych procesach zasobów: kadr czy infrastruktury, przy wykorzystaniu koncepcji zarządzania wiedzą. Konieczne jest przy tym uwzględnienie oczekiwań, poziomu satysfakcji nie tylko bezpośrednich grup klientów, czyli studentów oraz pracodawców, ale również pozostałych grup interesariuszy, takich jak: m.in. MNiSW, władze lokalne, KRASP, Rada Główna czy PKA.

Zgodnie z dobrymi praktykami usprawniania procesów nie należy rozpoczynać na poziomie zbyt szczegółowym. Przystępując do działań usprawniających, należy zawsze rozpoczynać od analizy aktualnych relacji z zewnętrznymi stronami, a następnie dokonać odpowiednio ukierunkowanej dekompozycji procesów głównych, identyfikując kluczowe podprocesy i działania, w których potrzebne jest wprowadzenie zmian. Proces ciągłej poprawy musi też bazować na analizie otoczenia, zarówno bliższego (inne uczelnie), jak i dalszego (rynek pracy w kraju i za granicą). Celowe jest przy tym wykorzystanie różnych form *benchmarkingu*.

Zarządzanie wiedzą musi być ściśle skorelowane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podstawową przeszkodą w skutecznym tworzeniu, wykorzystaniu i powiększaniu potencjału wiedzy może stanowić autokratyczny styl zarządzania kierownictwa uczelni oraz źle pojmowana autonomia akademicka poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni, wpływające negatywnie na kreatywność, zaangażowanie pracowników i ich wolę dzielenia się wiedzą.

Zgodnie z zasadą ciągłej poprawy wdrożenie i certyfikowanie SZJ wg normy ISO 9001 powinno inicjować dalsze działania mające na celu systemowe doskonalenie organizacji. W tym celu warto rozważyć wykorzystanie samooceny na podstawie modelu doskonałości EFQM lub bazującego na nim, a dostosowanego do specyfiki organizacji sektora usług publicznych model CAF (powszechny model oceny). Oba te modele nawiązują do 8 klasycznych zasad zarządzania jakością (rysunek 2)

Dzięki wykorzystaniu modeli doskonałości można wzmocnić następujące mechanizmy systemów zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym:

- właściwe rozumienie roli przywództwa,
- systematyczną ocenę procesów i wyników organizacji,
- planowanie i wdrażanie działań doskonalących,
- konsekwentną realizację polityki i strategii,
- porównywanie się do innych organizacji (*benchmarking*),
- badanie satysfakcji interesariuszy uczelni,
- badanie satysfakcji pracowników.

Modele doskonałości dzięki wymienionym cechom są również nieocenione jako środowisko, w jakim realizowane jest zarządzanie wiedzą. Proces ten dzięki systematycznie prowadzonej samoocenie uzyskuje bowiem stabilniejsze, trwalsze podstawy, co w trudnym do sparametryzowania i skwantyfikowania środowisku, w jakim świadczone są usługi instytucji akademickich, jest nie do przecenienia.

### Podsumowanie

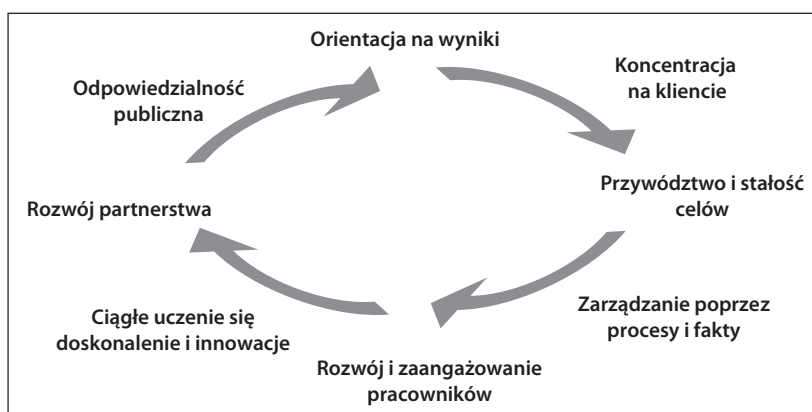
**T**rójetapowy model kreowania systemu zarządzania opartego na kryterium jakości, tzn. WSZJK → SZJ wg ISO 9001 → samoocena wg modelu doskonałości (EFQM, CAF), wydaje się być naturalnym rozwiązaniem umożliwiającym dyfuzję współczesnych tendencji mogących zoptymalizować funkcjonowanie szkół wyższych.

Jak się często zauważa, wdrożenie systemu zarządzania jakością można traktować jako metazmianę, która inicjuje proces dalszych zmian. Ma to jednak sens jedynie w przypadku, gdy kierownictwo uczelni i jej poszczególnych jednostek organizacyjnych będzie przekonane, że potrzebny jest im system aktywny, nieustannie adaptujący się wraz ze zmianami prawnymi, ekonomicznymi, demograficznymi oraz technologicznymi, a nie kolejna afera stwarzająca pozory aktywności. Konieczne w tym kontekście jest stopniowe przeorientowanie struktur organizacyjnych uczelni, z typowych pionowych struktur hierarchicznych na struktury poziome współpracujące z procesami.

Szczególne miejsce w procesie transformacji z uwagi na charakter działalności instytucji akademickich znaleźć powinny teoria i praktyka zarządzania wiedzą.

W świetle roli, jaką ze względu na skalę zjawiska odgrywają normatywne systemy zarządzania, warto rozważyć możliwość włączenia obszaru zarządzania wiedzą w strukturę wymagań dotyczących tych systemów. Postulat ten może być zrealizowany na dwa sposoby.

Pierwszy z nich to uzupełnienie wymagań odpowiednich standardów, np. normy ISO 9001 o elementy umożliwiające stworzenie podstaw infrastruktury i skutecznego funkcjonowania ZW w organizacjach z uwzględnieniem specyfiki usług publicznych. Warto przy tym podkreślić, że istniejące obecnie – standard stanowiący wymagania dla systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO 27001), jak również wytyczne dotyczące szkoleń, zawarte w dokumencie ISO 10015, tylko w niewielkiej części



Rys. 2. Elementy leżące u podstaw modeli doskonałości

Źródło: www.efqm.org

obejmują zagadnienia stanowiące przedmiot zainteresowania zarządzania wiedzą.

Drugi sposób to opracowanie samodzielnego normatywnego systemu zarządzania wiedzą, opartego na modelu zastosowanym np. w normie ISO 9001 czy też ISO 27001.

Rozwiązania te z pewnością przyczynią się do podniesienia jakości zarządzania nie tylko w przedsiębiorstwach, ale również w organizacjach, takich jak wyższe uczelnie, które po to, by podnieść swój poziom konkurencyjności w wymiarze zarówno lokalnym, jak i globalnym muszą lepiej niż dotychczas pozyskiwać, interpretować, rozpowszechniać i stosować potrzebną im wiedzę.

dr hab. inż. Piotr Grudowski  
prof. Politechniki Gdańskiej

\* Cytowany autor przywołuje wyniki badań, według których 26% wiedzy we współczesnych organizacjach jest przechowywana w formie papierowej, 20% w formie elektronicznej, a aż 42% w umysłach pracowników.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BAWDEN R., ZUBER-SKERRITT O., *The Concept of Process Management*, „The Learning Organization” 2002, no. 3, s. 132–139.
- [2] BURLTON R., *Business Process Management: Profiting from Processes*, Indianapolis: Sams 2001.
- [3] GRUDOWSKI P., *Jakość, środowisko i BHP w systemach zarządzania*, Bydgoszcz: OPO–AJG 2004 (wyd. II).
- [4] KARWOWSKI W., *Zarządzanie wiedzą* (cz. 1), „Bezpieczeństwo Pracy” nr 11/2004, s. 11–14.
- [5] LIN CH., WU CH., *Managing Knowledge Contributed by ISO 9001:2000*, „International Journal of Quality and Reliability Management” 2005, no. 9, s. 968–985.
- [6] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa: Poltext 2000.
- [7] SKRZYPEK E., *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, w: (materiały) VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Success 2004 – Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2004.

### Summary

The paper presents considerations concerning the relationship between quality oriented management systems and aspects of knowledge management in higher education institutions. The three-stage model of development of quality management system that comprises elements of knowledge management within process based structures of higher school has been proposed.



# Organizacyjna implementacja działalności marketingowej we współczesnym przedsiębiorstwie

*Sabina Kauf*

## Wprowadzenie

**K**onsekwentne zorientowanie wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie na potrzeby nabywców powoduje wzrost znaczenia aspektów marketingowych. Procesy jako działania zmienne, ze względu na cel, do jakiego dążą, dzielone są na pracę, zabawę, walkę i naukę. W nowoczesnych przedsiębiorstwach kreowana jest przewaga procesów jako nadrzędnych wobec pozostałych, co spowodowało pojawienie się pojęcia organizacji uczącej się. Rzutuje to na preferencję więzi informacyjnych i technicznych w przedsiębiorstwie, które wymagają demokratycznego stylu kierowania. Natomiast negatywny związek występuje między zasadami adaptacji i otwartości a więziami funkcjonalnymi i służbowymi. W konsekwencji konieczne jest stworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, które powinny być podporządkowane potrzebie pozyskiwania niezbędnych informacji, zapewnienia sprawnego ich przepływu między przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz podejmowania racjonalnych decyzji związanych z obsługą rynku.

Optimalizacja organizacji działalności marketingowej w przedsiębiorstwie powinna uwzględniać i integrować sferę realizacji strategii, procesów, struktur,

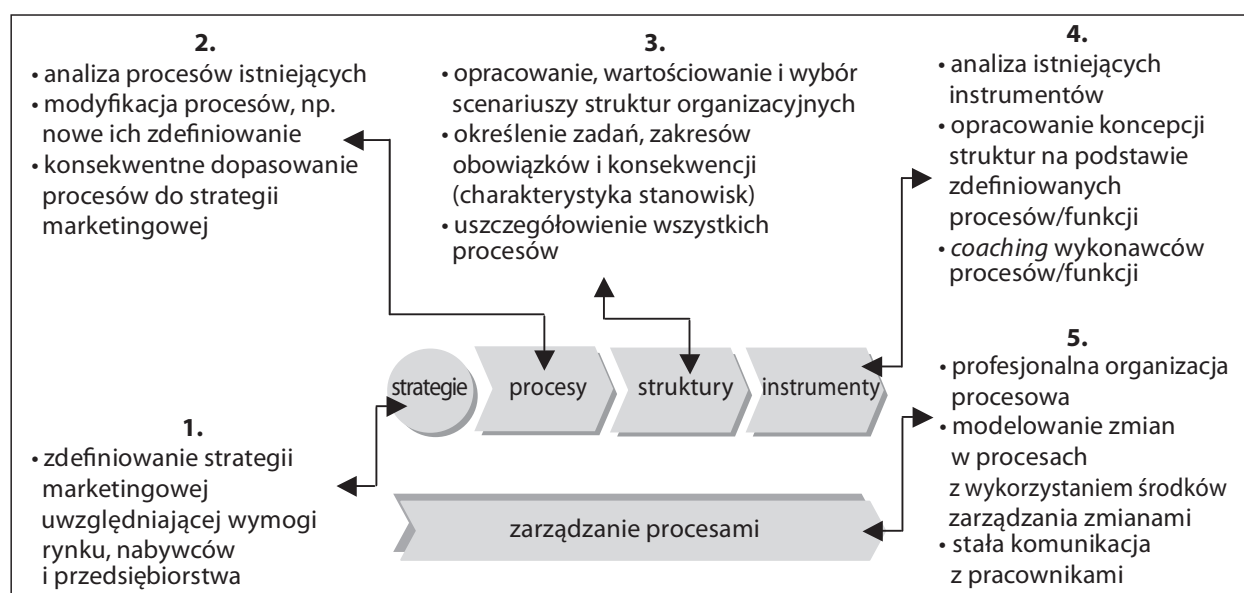
a także sfery instrumentów marketingu. Elementy te instytucjonalizują sposób działania przedsiębiorstwa na rynku, nie mogą go jednak określać (rysunek 1).

Jak stwierdzają P. Dornis, Z. Dworzecki i B.H. Feldhaar<sup>1)</sup>, przy nasilaniu się konkurencji i coraz wyższych wymaganiach odbiorców w centrum uwagi znajduje się badanie zmian w strukturze oraz zachowaniach odbiorców i konkurentów, wyprzedzanie tych zmian oraz szybkie reagowanie na nie. Struktura organizacyjna powinna być zatem coraz bardziej wyczulona na sygnały rynku, co wymaga jej uelastycznienia i integracji zadań marketingowych realizowanych w różnych komórkach i na różnych szczeblach decyzyjnych.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania nowoczesnych struktur organizacyjnych w realizacji zadań marketingowych, a także pozwalających na elastyczniejsze zaspokajanie potrzeb nabywców.

## Organizacja procesowa jako odpowiedź na zmieniające się wymagania nabywców

**S**tale wzrastająca dynamika otoczenia wymaga od przedsiębiorstw coraz większych zdolności dostosowawczych i koncentracji na



Rys. 1. Obszary optymalizacji organizacji marketingowej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

rozwiązywaniu problemów nabywców. To implikuje orientację na procesy, związaną m.in. z kompleksową realizacją zamówień klientów (rysunek 2).

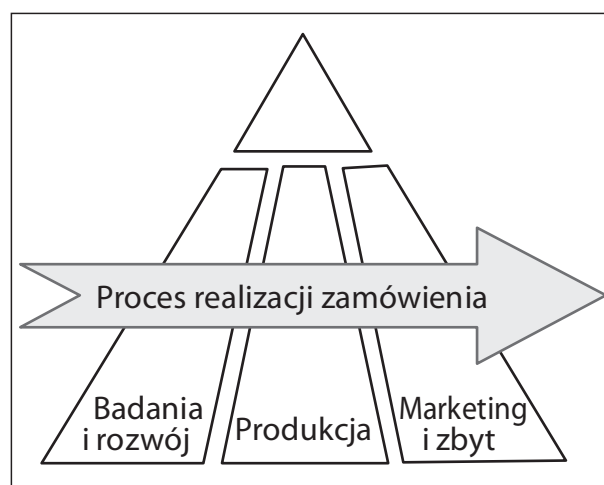
Zorientowanie działań przedsiębiorstwa na klienta, koncentracja na tworzeniu wartości, a także dążenie do wzrostu jego elastyczności i efektywności wymaga zorganizowania zgodnego z ciągłością realizowanych procesów<sup>2)</sup>. Orientacja na procesy wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości pozwala, z jednej strony na lepszą koordynację styków i redukcję powstawania błędów. Z drugiej – bardziej motywuje pracowników do efektywniejszej i lepszej obsługi klienta.

W procesowej organizacji działalności marketingowej najistotniejsza jest perspektywa horyzontalna, która pozwala na segmentację procesów ze względu na:

- funkcje realizowane wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości, takie jak badania i rozwój, produkcja, zbyt. Podział ten dotyczy np. zarządzania produktami, kategoriami produktów czy projektami;
- stopień kompleksowości realizowanych zleceń, które dzieli się na rutynowe, o średnim stopniu komplikowania i systemowe;
- odbiorców (*key account management*), których dzieli się np. na indywidualnych i instytucjonalnych. Każdy proces mający tych samych klientów i dostawców regulowany jest za pomocą stosunków klient-dostawca<sup>3)</sup>.

Orientacja procesowa zorientowana jest na zewnątrz, tzn. na realizację zleceń nabywców, a nie jak w organizacji klasycznej – do wewnątrz<sup>4)</sup>. Zaspokojenie potrzeb i wymagań odbiorców wymaga takiego zorganizowania, które pozwoli na zachowanie ciągłości wykonania zadań przekrojowych. W takim przypadku procesy dzielone są na konkretne czynności, które realizowane są przez samodzielne i autonomiczne komórki organizacyjne<sup>5)</sup>.

Z punktu widzenia kształtowania procesów istotną jest strukturyzacja procesów zgodnie z ich znaczeniem dla przedsiębiorstwa (rysunek 3). Celem uniknięcia styków poszczególne procesy powinny

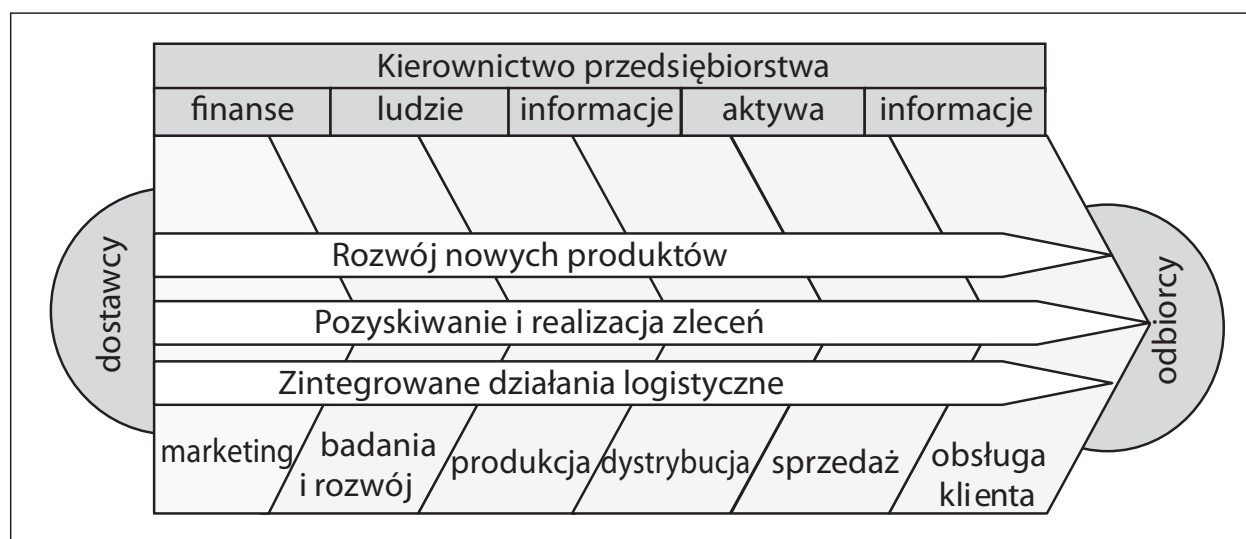


**Rys. 2. Kompleksowy proces realizacji zamówienia nabywcy**

Źródło: opracowanie własne.

być przyporządkowane osobom odpowiedzialnym za ich realizację. Zadanie to najczęściej przejmowane jest przez samodzielnego menedżera odpowiedzialnego za efektywne wykonanie procesów, a także koordynację czynności składających się nań. Współpracownicy zorganizowani są najczęściej w tzw. drużyny procesowe, w ramach których tworzone są grupy zadaniowe. W przypadku idealnym dochodzi do samoorganizacji drużyny i do przeplatania się hierarchii.

Przedstawione rozważania wydają się uprawniać do stwierdzenia, że organizacja procesowa stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, które coraz elastyczniej muszą dostosowywać się do zmiennych wymogów odbiorców, w szczególności w zakresie czasu i terminowości realizacji zleceń. Poza tym struktura taka pozwala na śledzenie każdego kroku realizacji procesu, co w konsekwencji daje możliwość bieżącego informowania odbiorcy o etapie wykonania zlecenia. To z kolei przyczynia się do wzrostu zaufania, a także lepszego dostoso-



**Rys. 3. Przedsiębiorstwo zorganizowane procesowo wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości z wyodrębnieniem procesów podstawowych i wspomagających**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002, s. 288.

wania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb rynku. W konsekwencji umożliwia realizację celów działalności marketingowej na każdym etapie procesu tworzenia wartości.

### Marketingowa organizacja organiczna jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstwa

Zmienność popytu, a także stały wzrost wymagań nabywców, m.in. w zakresie elastyczności reakcji na zmieniające się potrzeby stawia ludzi od marketingu przed nowymi wyzwaniami. Dotyczą one np. permanentnego wprowadzania innowacji i lepszej od konkurencji obsługi klienta. Klasykne zorganizowanie działalności przedsiębiorstwa często niweczy jednak możliwość realizacji tak postawionych celów marketingowych. Dlatego też coraz częściej poszukuje się organizacji najlepiej dostosowanej do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu.

Strukturą taką wydaje się być organizacja organiczna<sup>6)</sup>, która bezustannie się rozwija i w zależności od związków z otoczeniem tworzy nowe formy. W tym przypadku budowa organizacji przebiega zgodnie z zasadą samoorganizacji<sup>7)</sup>. Docelowe ukształtowanie struktury w formie gremiów i grup projektowych jest pochodną realizowanych celów marketingowych i potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa. Organizacja taka pozwala na koncentrację na potrzebach odbiorców i kompleksowej ich obsłudze.

W strukturach organicznych pojawienie się nowych potrzeb rynku nie skutkuje powstawaniem dodatkowych komórek organizacyjnych, a jedynie przegrupowaniem istniejących zasobów pracy zgodnie z kompetencjami pracowników. Ci powinni wykazywać się wysokimi kwalifikacjami oraz gotowością akceptacji różnych punktów widzenia, wielości pomysłów i idei. Otwartość na nowe pomysły i rozwiązania wspiera bowiem innowacyjny sposób rozwiązywania problemów marketingowych, a także stwarza możliwości kreowania popytu<sup>8)</sup>. Innowacyjność wspierają także, charakterystyczne dla organizacji organicznej, nieokreśloność struktury oraz minimalizacja kontroli hierarchicznej. Wywołują one niepewność na wszystkich szczeblach funkcjonowania, która pobudza kreatywność w zaspokajaniu potrzeb odbiorców.

W tak zorganizowanych przedsiębiorstwach główne kierownictwo pełni funkcję centralnej komórki planowania innowacji koordynującej działania wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Podstawowym zadaniem kierownictwa jest ustalenie i wyznaczenie kierunków rozwojowych oraz ogólnych reguł działania w sensie metasterowania przedsiębiorstwem<sup>9)</sup>. Z marketingowego punktu widzenia najbardziej interesujące są struktury sieciowe, które charakteryzują się policentryczną i płaską organizacją. Struktury heterarchiczne<sup>10)</sup> podnoszą efektywność i skuteczność pracy przedsiębiorstwa, wspierają innowacyjność i kreatywność, które w strukturach hierarchicznych są zwykle blokowane. W tworzeniu tych struktur przeważa improwizacja i redundancja, a fizyczne granice organizacji ulegają rozmyciu. Układ taki umożliwia nieskomplikowaną i „interferencyjną” komunikację z otoczeniem<sup>11)</sup>, a to pozwala na kształtowanie pozytywnych relacji z odbiorcami.

Możliwości wykorzystania organicznego zorganizowania działalności marketingowej w przedsiębior-

stwie zależą przede wszystkim od tempa zmian rynkowych i preferencji odbiorców<sup>12)</sup>, a także od siły osobistego zaangażowania pracowników i kadr kierowniczych przedsiębiorstwa. Wówczas, kiedy pracownicy charakteryzują się predyspozycjami do wykonywania czynności rutynizowanych, a kierownicy hołdują przyjętym zasadom kierowania, wprowadzanie zmian organizacyjnych może powodować wiele oporów<sup>13)</sup>. To zaś powoduje, że organiczna organizacja marketingowa może przybierać trzy formy organizacji<sup>14)</sup>:

- cyrkulacyjnej wspierającej komunikację cyrkulacyjną;
- lateralnej, oznaczającej współlistnienie różnych grup projektowych;
- fraktalnej, obejmującej koegzystencję dużych niezależnych grup roboczych.

Formą najprostszą jest organizacja cyrkulacyjna, która charakteryzuje się silnymi układami hierarchicznymi, uzyskanymi dzięki szczegółowemu dostosowaniu pracy komórek organizacyjnych na wszystkich szczeblach decyzyjnych. Dostosowanie to pozwala na generowanie zysku poprzez zaspokojenie potrzeb i żądań odbiorców. W tym celu menedżerowie tworzą komitety koordynujące pracę jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa w pionie, jak i w poziomie. Intensywna komunikacja stanowi tutaj płaszczyznę transferu wiedzy i porozumienia. Jest także gwarantem rozpoznania tych produktów i grup asortymentowych, które pozwolą na zyskowne zaspokojenie potrzeb nabywców.

W organizacjach dużych, w których procesy decyzyjne odbywają się na różnych poziomach hierarchicznych, organizacja ta jest jednak bardzo czasochłonna i skomplikowana. Wówczas konieczne staje się powołanie dodatkowych komórek koordynacyjnych, a także przeniesienie kompetencji marketingowych do gremiów projektowych. Jedynie wówczas możliwe jest zachowanie zalet cyrkulacyjnego poszukiwania rozwiązań przy jednoczesnej redukcji czasu realizacji zleceń klientów.

Bardziej zaawansowaną organizacją działalności marketingowej jest forma lateralna, która opiera się niemal wyłącznie na zespołach projektowych, z niewielkim zakresem hierarchii funkcjonalnej lub w ogóle bez niej<sup>15)</sup>. Typowym przykładem marketingowej grupy projektowej jest zorientowany na grupy docelowe rozwój i wprowadzanie na rynek nowych produktów. W porównaniu z działem kształtowania nowych produktów organizacja ta oferuje więcej możliwości elastycznego dopasowywania się do wymogów przypadków jednostkowych. Dotyczy to w szczególności personalnej współpracy grup projektowych przy współdziałaniu specjalistów z różnych sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Organizacja projektowa odgrywa również istotną rolę przy realizacji zleceń indywidualnych (np. w sferze doradztwa). Zespoły projektowe w pionie i w poziomie łączą tzw. koordynatorzy (*linking pins*), funkcjonujący w ramach kilku grup projektowych. W przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo są nimi zazwyczaj menedżerowie marketingu.

W przypadku idealnym tworzą się struktury sieciowe, w ramach których grupy projektowe są równouprawnione i powiązane lateralnie. Procesy decyzyjne i rozwiązania innowacyjne poszukiwane są wspólnie drogą dialogu i porozumienia. Decentralny i partycypacyjny charakter organizacji zespołowej

pozwala na generowanie innowacji, nieograniczone możliwości korzystania ze wszystkich zasobów strategicznego przedsiębiorstwa, a także przyspieszenie procesów decyzyjnych.

W organizacjach o płaskiej konfiguracji ogólnej w miejscu nakładania się zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności mogą powstawać zespoły wirtualne<sup>16)</sup>. Organizacje takie tworzone są najczęściej w odpowiedzi na potrzeby konkretnego klienta i dla określonego zadania. Są one istotne szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorstwo integruje klientów w poszczególne fazy projektowania nowego produktu. W konsekwencji organizacja taka pozwala na lepsze dostosowanie wytwarzanych produktów do potrzeb oraz życzeń odbiorców indywidualnych i instytucjonalnych. Wspiera także zadowolenie klientów i umacnia ich lojalność. Przedsiębiorstwo może przynieść wzrost wielkości sprzedaży, prowadzącej do przyrostu udziału w rynku, a także poprawę wizerunku<sup>17)</sup>.

Najbardziej zaawansowaną formą marketingowej organizacji organicznej jest struktura fraktalna, która składa się z wielu samodzielnie działających grup (fraktali). W ujęciu operacyjnym fraktale charakteryzują się daleko idącą autonomią wszystkich pracowników. Zakres ich działania ograniczany jest jedynie celami ustalonymi z menedżerami najwyższego szczebla. Sytuacja taka pobudza innowacyjność pracowników i dążenie do jak najlepszej realizacji celów marketingowych. Menedżer fraktala styka się z pełnym zakresem problemów związanych z jego funkcjonowaniem. Dlatego też, by dostarczyć klientom maksymalną wartość, dokonuje się każdorazowej zmiany osoby odpowiedzialnej wraz z pojawieniem się nowego zadania, i tak np. za budowanie struktury asortymentowej odpowiedzialny jest menedżer produktu, a za identyfikację potrzeb i zachowań nabywców – specjalista ds. badań marketingowych. Powiązania między fraktalami opierają się na zasadzie wzajemnego świadczenia usług i konkurencji<sup>18)</sup>, co sprawia, że od każdego pracownika wymaga się kreatywności oraz innowacyjności zgodnej z wymaganiami rynku. Fraktalne zorganizowanie działalności marketingowej pozwala na dużą elastyczność oraz sprzyja rozwojowi wiedzy, która może być pozyskiwana zarówno od odbiorców, jak i pracowników innych fraktali.

### Podsumowanie

**P**rezentowane rozważania pozwalają stwierdzić, że nowoczesna organizacja, jak np. procesowa czy organiczna, pozwala na innowacyjne kreowanie wartości i efektywniejsze zaspokojenie potrzeb nabywców. Umożliwia odejście od hierarchicznego podziału zadań i obowiązków na rzecz samodzielnie funkcjonujących zespołów odpowiedzialnych za realizację konkretnych procesów. Do podstawowych zalet tego rodzaju struktur zliczyć należy elastyczność i możliwość szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany w otoczeniu. Nie bez znaczenia jest także możliwość wykorzystania całego potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa.

dr Sabina Kauf  
Katedra Logistyki i Marketingu  
Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytetu Opolskiego

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> P. DORNIS, Z. DWORZECKI, B.H. FELDHAAR, *Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” nr 5/1991, s. 17.
- <sup>2)</sup> M. SCHULTE-ZURHAUSEN, *Organisation*, 5. Aufl., München 2002, s. 57.
- <sup>3)</sup> J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002, s. 290.
- <sup>4)</sup> M. SCHOLZ, A. VROHLINGS, *Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen*, w: *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineerings*, (Hrsg.) M. Gaintaindes, Wien-München 1994, s. 3.
- <sup>5)</sup> R. WILHELM, *Prozeßorganisation*, 2. Aufl., Oldenburg-München 2007, s. 125.
- <sup>6)</sup> W literaturze określana również jako organizacja innowacyjna, kreatywna czy inwencyjna.
- <sup>7)</sup> G. BERGMAN, *Die organische Marketing-Organisation*, w: *Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement*, (Hrsg.) G. BERGMANN, G. MAURER, Köln-München 2003, s. 199.
- <sup>8)</sup> V. THOMPSON, *Bureaucracy and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1965, no. 1, s. 1 i następne.
- <sup>9)</sup> Organizacja organiczna znajduje swoje zastosowanie głównie w przedsiębiorstwach małych lub w strategicznych jednostkach biznesu wchodzących w skład dużych korporacji. W tym przypadku umiejętność wprowadzania zmian może zostać osiągnięta dzięki zastosowaniu tzw. organizacji równoległej. W jej ramach poszczególne grupy projektowe funkcjonują autonomicznie równoległe do głównej struktury organizacyjnej. Struktura organiczna jest przykładem idealnego typu kształtowania się struktur organizacyjnych. W nich każda jednostka realizuje takie zadania, które najbardziej odpowiadają jej predyspozycjom, i które sama sobie wybiera. Oznacza to, że człowiek funkcjonuje niejako bez organizacji, której konfiguracja uzależniona jest od potencjałów i preferencji pracowników, a nie wymogów strukturalnych. To pozwala na samoorganizację oraz stworzenie jednorazowego profilu przedsiębiorstwa; P. GOMEZ, T. ZIMMERMANN, *Unternehmensorganisation – Profile, Dynamik, Methodik*, 3. Aufl., Frankfurt 1997, s. 92 i następne.
- <sup>10)</sup> Poprzez struktury heterarchiczne rozumiemy struktury zróżnicowane, które charakteryzują się wieloma niehierarchicznie połączonymi elementami.
- <sup>11)</sup> K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1999, s. 89; *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. (red.) K. PERECHUDA, Warszawa 2000.
- <sup>12)</sup> T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, London 1996, s. 116.
- <sup>13)</sup> E. JENSCH, *Selbstorganisation des Universum*, München-Wien, 1979; E. JENSCH, *Selbstorganisation des Universum*, Neu Aufl. 1990.
- <sup>14)</sup> G. BERGMANN, *Die Kunst des Gelingens – Auf dem Weg zum Vitalen Unternehmen*, Sternenfels 2001, s. 289.
- <sup>15)</sup> Zakłada, że gwarancją sukcesu jest motywacja pracowników.
- <sup>16)</sup> Szerzej czytaj: R. ALT, CH. LEGNER, H. ÖSTERLE, *Virtuelle Organisation – Konzepte, Realität und Umsetzung*, „HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik” 2005, nr. 242, s. 7; M. BRZOZOWSKI, *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2007.
- <sup>17)</sup> S. KAUF, *Integracja użytkowników w procesie kształtowania nowych produktów – wyzwanie przyszłości czy konieczność*, w: *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*. (red.) J. KALL, B. SOJKIN, Poznań 2006, s. 145 i następne.
- <sup>18)</sup> Szerzej: A. BINSZTOK, *Organizacja fraktalna*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. (red.) R. KRUPSKI, Warszawa 2005.

### Summary

The purpose of the paper is to present the current organizational structures which facilitate efficient realization of business goals. The emphasis is put on process and organic organization which promote innovation development (for instance in the sphere of new products development), as well as flexible feedback on changing buyers needs.

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„*Harvard Business Review*”

## Dlaczego dbałość o środowisko jest obecnie kluczowym czynnikiem innowacji

R. NIDUMOLU, C.K. PRAHALAD, M.R. RANGASWAMI, *Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation*, „*Harvard Business Review*”, September 2009, s. 57-64.

*R. Nidumolu jest założycielem i prezesem firmy InnovaStrat w Santa Cruz, która pomaga firmom w opracowywaniu i wdrażaniu proekologicznych strategii i nowych modeli biznesowych.*

*C.K. Prahalad jest profesorem strategii w Ross School of Business przy University of Michigan, a także członkiem rady dyrektorów przy World Resources Institute. M.R. Rangaswami jest założycielem Corporate Eco Forum, które skupia wybitnych światowych menedżerów, a także współzałożycielem firmy konsultingowej Sand Hill Group z San Francisco.*

Nie ma alternatywy dla rozwoju wspierającego dbałość o środowisko naturalne. Jednakże wielu prezesów firm amerykańskich i europejskich obawia się, że „zielone” strategie w działaniach operacyjnych i wprowadzanie proekologicznych produktów odbiera im przewagę konkurencyjną w stosunku do rywali z krajów rozwijających się, którzy nie stoją w obliczu takiej presji. Jest ryzyko, że dostawcy nie dostosują się do nowych wymagań, działania produkcyjne będą domagać się

wymiany urzędzeń, a klienci nie będą chcieli zapłacić więcej za ekologiczne produkty. Oto dlaczego większość członków zarządów traktuje dbałość o środowisko jako część korporacyjnej społecznej odpowiedzialności, a nie integralną część celów biznesowych.

Nic więc dziwnego, że zmagania o ocalenie naszej planety zamieniły się w walną bitwę między rządami a korporacjami, między korporacjami i aktywistami konsumentkimi, a czasami także między aktywistami i rządami. To przypomina wyścig na trzech nogach, kiedy ta trzecia wstrzymuje bieg. Jedno rozwiązanie, proponowane przez ekspertów i aktywistów ochrony środowiska, polega na wprowadzeniu nowych regulacji prawnych. Drugie rozwiązanie sugeruje akcje edukacyjne i organizowanie się konsumentów tak, aby byli w stanie wywierać presję na korporacje. Choć oba kierunki działania są konieczne, mogą być niewystarczające do rozwiązywania problemów szybko i kompleksowo.

Zarządy zachowują się tak, jak gdyby musiały wybierać między kosztownymi świadczeniami na rzecz środowiska a rentownością firm. Nie jest to jednak prawda. Autorzy artykułu zbadali proekologiczne inicjatywy trzydziestu wielkich korporacji. Ich badania pokazują, że dbałość o środowi-

sko jest podstawą organizacyjnych i technologicznych innowacji, które przyczyniają się do poprawy ogólnych wyników firmy. Stając się przyjaznymi dla środowiska, jednocześnie obniżają koszty. Dodatkowo generują dodatkowe przychody z lepszych produktów, a nawet kreują nowe biznesy. A ponieważ są to rzeczywiste cele każdej innowacji, to skuteczne firmy traktują dbałość o środowisko jako nowy wymiar innowacji.

I rzeczywiście, proekologiczne poszukiwania sprawiają, że następuje przeobrażanie warunków konkurencji (*competitive landscape*), które zmusza firmy do zmiany myślenia o produktach, technologiach, procesach i modelach biznesowych. Kluczem do postępu, szczególnie w czasach kryzysu, są innowacje. Tak jak najlepsze firmy internetowe przetrwały giełdowy krach w 2000 r., tak z obecnej recesji wzmocnione wyłonią się firmy dbające o środowisko, zmieniając *status quo*. Dzięki traktowaniu ochrony natury jako głównego celu dzisiaj, pionierzy rozwiną swoje umiejętności, a rywalom będzie trudno ich dogonić.

Przedsiębiorstwa, które rozpoczęły podróż w tym kierunku, przechodzą przez pięć kolejnych etapów zmian. Na każdym etapie stają w obliczu różnych przeciwności i aby je pokonać, muszą rozwijać nowe kompetencje.

### Etap 1: postrzeganie dostosowań jako szansy

**K**rok pierwszy w długim marszu wynika ze stanu prawa. Regulacje dotyczące ochrony środowiska różnią się między krajami, stanami, regionami czy nawet miastami. Na przykład w San Francisco już w 2007 r. zakazano używania plastikowych toreb w supermarketach, a w San Diego do tej pory są one w użyciu. Ponadto w ostatnich dwóch dekadach powstało wiele branżowych kodeksów ochrony środowiska, analogicznych do *Protokołu gazów cieplarnianych*. Są one często bardziej surowe niż prawa krajowe, szczególnie w odniesieniu do handlu międzynarodowego.

Dobrze jest, jeżeli firma dostosuje się do tych najbardziej surowych wymagań, zanim zostaną one wprowadzone w życie. To pomaga uzyskać przewagę konkurencyjną. Jeżeli amerykańscy producenci samochodów (GM, Ford, Chrysler) dostosowaliby się do surowych standardów zużycia paliwa i emisji gazów, które zaproponowały władze Kalifornii już w 2002 r., to byłiby dzisiaj przed rywalami z branży w projektowaniu nowych samochodów.

Firmy, które skupiają się na dopasowaniu do projektowanych norm, zyskują na czasie, eksperymentując z materiałami, technologiami i procesami. Na przykład na początku lat 90. Hewlett-Packard uznał, że ołów ma właściwości toksyczne i prawdopodobnie rząd któregoś dnia zabroni używać go do lutowania. Firma rozpoczęła eksperymenty z alternatywnymi materiałami, które doprowadziły do powstania nowego amalgamatu z cyny, srebra i miedzi. To pozwoliło HP na szybkie dostosowanie się do dyrektywy Unii Europejskiej dotyczącej niebezpiecznych substancji, która reguluje m.in. wykorzystanie ołowiu w produktach elektronicznych od lipca 2006 r.

Ten przykład pokazuje, jak globalizacja niekoniecznie prowadzi w firmach do obniżania kosztów. Jeżeli firma dopasowuje się do najmniej restrykcyjnych

standardów, to musi to robić dla każdego kraju oddzielnie, ponieważ prawa są w różnych krajach różne. Jeżeli jednak robi tak jak HP i dostosowuje się do najbardziej restrykcyjnych norm, to ułatwia sobie optymalizację operacji w ramach łańcucha dostaw.

Inne działania HP pokazują, jak – współdziałając ze swoimi rywalami i legislatorami – można na przykład zatrzymać na jakiś czas wprowadzenie nowych przepisów, aby dać firmom czas na dostosowanie. W 2002 r. HP dowiedział się, że europejskie regulacje dotyczące złomowanego sprzętu elektrycznego i elektronicznego będą wymagały od producentów pokrywania kosztów recyklingu w proporcji do sprzedaży. Aby obniżyć koszty z tym związane, HP zainicjował współpracę z trzema innymi producentami (Sony, Braun i Electrolux) w celu utworzenia nie rządowej, ale prywatnej platformy recyklingu w Europie. W 2007 r. platforma ta współpracowała z ponad tysiącem firm w trzydziestu krajach, dokonując recyklingu ponad 20% urządzeń objętych dyrektywą. Dzięki skali operacji opłaty tej platformy są niższe o około 55% od innych alternatyw. Dzięki temu HP zaoszczędził w latach 2003–2007 ponad 100 mln USD. Ponadto wzmocnił także swoją reputację w oczach klientów, polityków i całej branży elektronicznej.

### Etap 2: kreowanie proekologicznych postaw w łańcuchu wartości

**W**iele firm skupia się na redukowaniu zużycia nieodnawialnych zasobów, takich jak węgiel, ropa naftowa, gaz, a także odnawialnych zasobów, takich jak woda czy drewno. Korporacje współpracują z dostawcami i odbiorcami w celu opracowania przyjaznych dla środowiska materiałów i komponentów, a także dla zredukowania odpadów. Początkowym celem jest najczęściej kreowanie lepszego wizerunku, ale większość korporacji jednocześnie redukuje koszty, a także kreuje nowe biznesy.

Firmy rozwijają chroniące środowisko operacje, analizując każde ogniwo łańcucha wartości. Najpierw w najważniejszych obszarach, takich jak zaopatrzenie, a potem w pozostałych.

**Dostawcy.** Większość dużych korporacji wpływa na dostawców, aby stali się bardziej proekologiczni, oferując w zamian różne zachęty. Na przykład w reakcji na zainteresowanie ludzi niszczeniem lasów tropikalnych, korporacje międzynarodowe Cargill i Unilever rozwinęły nowe technologie i trwałe praktyki w uprawie m.in. oleju palmowego, soi, kakao i innych upraw. To przyniosło zwiększenie plonów i udoskonalilo magazynowanie nasion.

W październiku 2008 r. Lee Scott, ówczesny prezes Wal-Mart, przekazał ponad tysiącowi dostawców w Chinach polecenie zredukowania odpadów i emisji gazów o 5% do 2013 r., a także zwiększenie energetycznej efektywności produktów o 25% w ciągu trzech kolejnych lat. Podobnie Unilever zadeklarował, że zakupy oleju palmowego i herbaty będzie robił tylko z proekologicznych źródeł.

**Operacje.** Podstawą w doskonaleniu łańcucha dostaw są innowacje operacyjne, które prowadzą do większej efektywności zużycia energii i redukcji zależności od paliw kopalnych. Na przykład FedEx wykorzystuje flotę 700 samolotów i 44 tys. pojazdów, które zużywają 4 mln galonów paliwa każdego dnia. Mimo globalnego spowolnienia, korporacja zastępuje starą flotę samolotami Boeing 757, w ramach programu Fuel Sense, choć rozłożyła go bardziej w czasie. To przyniesie redukcję zużycia paliwa o 36%, jednocześnie zwiększając zdolności przewozowe o 20%. FedEx wdrożył także zestaw 30 programów komputerowych, które pomagają optymalizować rozkład lotów samolotów. Zainstalował 1,5-MW systemy na słoneczną energię w swoich hubach dystrybucyjnych w Kalifornii i Kolonii. Wykorzystuje hybrydowe vany, które zużywają o 42% mniej paliwa niż konwencjonalne samochody. FedEx, wykorzystując wiedzę swoich ekspertów w zakresie oszczędności, utwo-

rzył oddzielną firmę konsultingową w nadziei, że szybko stanie się centrum zysków.

**Miejsce pracy.** Częściowo, ze względów ochrony środowiska, niektóre korporacje zachęcają pracowników do pracy w domu. To prowadzi do redukcji czasu poświęcanego na przejazdy, zmniejsza koszty i zużycie energii. W 10% badanych korporacji tak pracuje od 21 do 50% zatrudnionych. W IBM z 320 tys. pracowników w trybie zdalnym pracuje już 25% pracowników, co daje roczne oszczędności rzędu 700 mln USD, tylko z racji mniejszej powierzchni biurowej. Z kolei AT&T swoje oszczędności szacuje na 550 mln USD rocznie. Do tego wzrosła produktywność o 10–20% i satysfakcja z pracy.

**Zwroty.** Szacuje się, że w USA zwroty zmniejszają rentowność firm średnio o 4% rocznie. Zamiast złomować zwrócone lub zużyte produkty, firmy próbują odzyskać część wartości przez zmianę ich zastosowania. Na przykład Cisco tradycyjnie przekazywał zużyte urządzenia na złom i dokonywał ich recyklingu, wydając na to rocznie około 8 mln USD. Cztery lata temu podjęto próbę znalezienia nowego zastosowania dla wycofywanego sprzętu, ponieważ w 80% mógł być nadal użytkowany. Powołano zespół do odzyskania wartości, który zidentyfikował wewnętrznych odbiorców: zespół obsługi klienta załatwiający reklamacje i usługi kontraktowe, a także zespoły, które dostarczały technicznego wsparcia, organizowały szkolenia i pokazy sprzętu. W 2005 r. powołano grupę recyklingową jako jednostkę biznesową. W efekcie, wtórne użytkowanie urządzeń wzrosło z 5% w 2004 r. do 45% w 2008, a koszty recyklingu spadły o 40%. Nowa jednostka biznesowa stała się centrum zysków, dostarczając 100 mln USD dodatkowego zysku.

W taki oto sposób firmy odkrywają realne korzyści, jakie może przynieść oszczędność energii i redukcja odpadów. Poznają, w jaki sposób budować mechanizmy łączące zielone inicjatywy z wynikami biznesowymi.

### Etap 3: projektowanie proekologicznych produktów i usług

**F**irmy są często zaskoczone, odkrywając, jak bardzo ich produkty nie są przyjazne dla środowiska. Na przykład Procter & Gamble stwierdził, że detergenty są w czołówce domowych pożeraczy energii. Aż 3% energetycznych budżetów amerykańskich gospodarstw domowych dotyczy ogrzewania wody podczas prania. Zmiana technologii na zimną wodę dałaby oszczędności w postaci 80 mld kWh energii elektrycznej i 34 mln ton dwutlenku węgla. Dlatego rozwój nowej technologii prania w zimnej wodzie stał się priorytetem w P&G. W 2005 r. firma wprowadziła na amerykański rynek Tide Coldwater, a w Europie Ariel Cool Clean. Nowości te spotkały się z większym zainteresowaniem właśnie w Europie. Do 2008 r. w Wielkiej Brytanii 21% gospodarstw domowych prało już w zimnej wodzie, a jeszcze w 2002 r. było to tylko 2%. W Holandii wzrost był jeszcze bardziej imponujący: z 2 do 52%. Podczas obecnej recesji P&G kontynuuje promowanie nowych produktów, podkreślając ich niższe koszty zużycia energii.

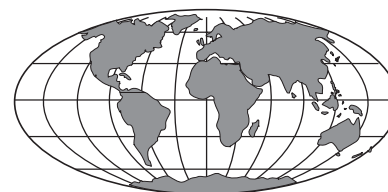
Podobnie był zaskoczony koncern Clorox, dowiadując się, że produkty służące do utrzymania czystości w amerykańskich gospodarstwach domowych znajdują się na drugim miejscu po branży samochodowej wśród największych zagrożeń dla środowiska naturalnego. W 2008 r. Clorox stał się pierwszym producentem, który wprowadził na rynek linię niesyntetycznych produktów utrzymania czystości pod nazwą Green Works. Trwało to trzy lata i kosztowało ponad 20 mln USD. Wprowadzenie opóźniano dwukrotnie, aby się upewnić, że wszystkie pięć oryginalnych produktów ma w tzw. ślepych testach właściwości nie gorsze od obecnych na rynku.

Clorox musiał rozwiązać kilka marketingowych kwestii, zanim wprowadził Green Works. Zdecydował się podnieść cenę o 15–25% w stosunku do konwencjonalnych środków czystości, aby zaznaczyć wyższe koszty związane z su-

rowcami. Po długich dyskusjach zespół marketingowy zgodził się umieścić logo Clorox na opakowaniach Green Works, aby podkreślić, że działają tak samo dobrze jak dotychczasowe produkty. Udało się także przekonać aktywistów jednej z najważniejszych grup ochrony środowiska w USA skupionych w Sierra Club, ażeby poparli sprzedaż Green Works. To wzmocniło wiarygodność produktów Cloroxa, za co firma zapłaciła Sierra Club 500 tys. USD jako udział w zyskach ze sprzedaży. Ponadto koncern zawarł specjalne porozumienia z sieciami detalicznymi Wal-Mart i Safeway, ażeby zapewnić konsumentom powszechną dostępność produktów.

Do końca 2008 r. produkty Green Works spowodowały wzrost sprzedaży naturalnych środków czystości o 100%. Clorox ma 40% udziałów w tym rynku, wartym 200 mln USD. Pomyślnie wyniki zachęciły Clorox do wprowadzenia kolejnych proekologicznych wyrobów. W styczniu 2009 r. wprowadził biodegradowalne środki czystości do wycierania na sucho, a w czerwcu 2010 r. planuje wprowadzenie niesyntetycznych detergentów. Badania rynkowe pokazują, że już 25–35% konsumentów bierze pod uwagę ochronę środowiska w swoich decyzjach zakupowych.

Opracowanie i wdrożenie przyjaznych dla środowiska produktów wymaga zrozumienia preferencji konsumenta i starannej analizy cykli życia produktów. To z kolei wymaga połączenia umiejętności marketingowych z wiedzą ekspercką dotyczącą surowców, a także dystrybucji. Firmy, wychodząc na rynek z nowymi produktami, muszą połączyć swoje siły z organizacjami pozarządowymi. Sprawne na rynku firmy, takie jak P&G czy Clorox, które kontynuują inwestowanie w nowe eko-produkty, mimo recesji zdobywają kompetencje umożliwiające im dominację na rynkach jutra.



#### Etap 4: rozwój nowych modeli biznesowych

**W**iększość zarządów zakłada, że kreowanie przyjaznych dla środowiska modeli biznesowych wymaga prostego przemyślenia propozycji wartości dla klienta i określenia, jak ją mu tę wartość dostarczyć. Jednakże skuteczne modele muszą uwzględniać nowe sposoby zdobywania przychodów i dostarczania usług w aliansach z innymi firmami. W 2008 r. FedEx wdrożył nowy model biznesowy dzięki integracji z siecią Kinko's specjalizującą się w drukowaniu i dostarczaniu dokumentów na zamówienie. Sieć tę przejął w 2004 r. Zamiast wysyłania paczki zawierającej dokumenty, np. z Seattle do Nowego Jorku, FedEx pyta się teraz klienta, czy zechciałby przenieść dokumenty elektronicznie oryginał dokumentu do jednego z biur w Nowym Jorku. Tam dokument jest drukowany, bindowany i może być dostarczony odbiorcy następnego ranka. Dzięki temu klient ma więcej czasu na przygotowanie dokumentu i może skorzystać z techniki drukarskiej najwyższej jakości. W ten sposób dokument podróżuje głównie drogą elektroniczną, a tylko ostatnie kilka mil – w samochodzie. W ten sposób FedEx obniżył koszty, a jego usługi stały się szczególnie proekologiczne.

Niektóre firmy rozwinęły nowe modele biznesowe poprzez współpracę z klientami. Tak właśnie zrobiła firma Waste Management, o obrotach 14 mld USD, lider na rynku wywozu śmieci. Dwa lata temu oszacowano, że w wywożonych śmieciach mogą znajdować się materiały możliwe do wykorzystania o wartości około 9 mld USD. W tym samym czasie również klienci zaczęli sobie zdawać sprawę, że wyrzucają pieniądze. Waste Management powołał nową jednostkę, Green Squaw, w celu generowania wartości ze śmieci. Stała się ona partnerem Sony na terenie USA w zbieraniu elektronicznych odpadów. W ten sposób, zamiast tylko wywozić śmieci, Waste Management pokazuje klientom, jak odzyskać wartość z odpadów oraz jak je zredukować.

Rozwijanie nowych modeli biznesowych wymaga eksploracji alternatywnych rozwiązań w stosunku do obecnych, a także zrozumienia, jak firmy mogą różnie realizować potrzeby klientów. Menedżerowie muszą nauczyć się poddawać w wątpliwość istniejące modele i działać w sposób przedsiębiorczy.

#### Etap 5: budowa platform praktyk przyszłości

**P**raktyki przyszłości zmieniają obowiązujące obecnie paradygmaty myślenia i działania. Ażeby rozwijać innowacje, które prowadzą do tych praktyk, zarządzający muszą poddawać w wątpliwość założenia stojące za obecnymi praktykami. To właśnie legło u podstaw dzisiejszych zdobyczy technicznych i społecznych. Ktoś kiedyś musiał zapytać, czy możemy podróżować bez koni, czy możemy latać jak ptaki, czy możemy pływać jak wieloryby? Dzięki temu, że ktoś kiedyś poddał w wątpliwość istniejące *status quo*, ludzie i firmy mogły się zmieniać. Podobne pytania musimy zadawać w sprawie ograniczonych surowców: czy możemy wyhodować ryż, który nie potrzebuje wody, czy możemy pracować bez wody, czy biodegradowalne opakowania mogą pomóc w zasiewie roślin i drzew?

Dbalność o środowisko może prowadzić do powstania interesujących platform praktyk przyszłości. Dobrym przykładem jest projekt połączenia internetu z zarządzaniem energią elektryczną. Chodzi o wykorzystanie technologii cyfrowej do wytwarzania energii, jej transmisji i dystrybucji ze wszystkich możliwych źródeł i w konfrontacji z popytem konsumentów. Ta przyszłościowa sieć ma doprowadzić do obniżenia kosztów, a także bardziej efektywnego zużycia energii. Koncept znany jest już od wielu lat, ale dopiero teraz stają się możliwe ogromne inwestycje. Nowe praktyki pozwolą firmom na optymalizację zużycia energii przez maszyny, komputery i wszystkie inne urządzenia. Pozwolą na rozwój międzybranżowych platform zarządzających potrzebami energetycznymi

miast, przedsiębiorstw, gmachów publicznych i gospodarstw domowych. Dostawcy technologii (Cisco, HP, Dell i IBM) już teraz inwestują w rozwój tych platform.

Dwie główne przedsiębiorcze inicjatywy pomagają firmom w zapewnianiu dbałości o środowisko. Po pierwsze, konieczne są odpowiednie decyzje zarządów. Na przykład w 2005 r. prezes General Electric, Jeff Immelt, zadeklarował, że konkretnie skupi się na kwestiach ochrony środowiska. Od tamtego czasu każdy oddział GE starał się podjąć w tym kierunku działania, co sprawiło, że obecnie GE przewodzi w kilku branżach. Po drugie, ważna jest rekrutacja i zatrzymywanie odpowiednich ludzi. Ostatnie badania pokazują, że 75% poszukujących pracy w Stanach Zjednoczonych bierze pod uwagę społeczną odpowiedzialność i zaangażowanie w dbałość o środowisko jako ważne kryteria przy wyborze pracodawcy. Dlatego firmy, które wykazują dbałość o te kwestie, mają łatwość w zatrudnianiu i zatrzymywaniu talentów.

Przywództwo i talenty to dwa główne zasoby rozwoju gospodarki niskowęglowej (*low-carbon economy*). W najbliższych dekadach podwoi się liczba mieszkańców Ziemi korzystających w pełni z możliwości konsumpcji i produkcji. Tradycyjne podejścia do prowadzenia biznesów upadną, a firmy będą musiały rozwinąć innowacje. Stanie się to tylko wtedy, gdy zarządy firm uznają prostą prawdę: dbałość o środowisko = innowacje (*sustainability = innovation*).

Opr. dr Jan Polowczyk

Użyte w tytule sformułowanie „dbałość o środowisko” to w oryginale *sustainability*. Termin *sustainability* w bezpośrednim tłumaczeniu oznacza zdolność do trwania. W języku korporacji używa się go obecnie w kontekście ochrony środowiska naturalnego i zdrowia.

