



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Nr 50

ŁÓDŹ 2013



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1145

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

ZESZYT PIĘĆDZIESIĄTY

ŁÓDŹ 2013

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
SCIENTIFIC BULLETIN
OF THE LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BULLETIN SCIENTIFIQUE
DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE LODZ
НАУЧНЫЕ ЗАПИСКИ
ЛОДЗИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
WISSENSCHAFTLICHE HEFTE
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT IN LODZ

Redaktor Naukowy Wydziału: **prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski**

Sekretarz techniczny: **dr inż. Anna Walaszczyk**

© Copyright by Politechnika Łódzka 2013

Adres Redakcji – Адрес Редакции – Editor's Office
Adresse de Redaction – Schriftleitungsadresse:

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel./fax 42-684-07-93
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISSN 0137-2599

Nakład 250 egz. Ark. druk. 18,0. Papier offset. 80 g, 70 x 100
Druk ukończono w maju 2013 r.
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

SPIS TREŚCI – CONTENTS

Marek Makowiec, Arkadiusz Potocki – Komunikacyjne zachowania menedżerów w organizacjach małopolskich w kryzysie	5
Communication behavior of managers in organizations during the crisis in Malopolska	
Czesław Zajac – Wynagradzanie menedżerów i pracowników w międzynarodowych grupach kapitałowych	19
Systems of remuneration for managers and employees in international capital groups (international holdings)	
Sylvia Przytuła – Ekspaci w Polsce – silnym czy słabym ogniwem w zarządzaniu polską filią? Wyniki badań empirycznych.....	29
Expatriates in Poland-strong or weak link in managing polish subsidiary? reserach findings	
Marek Krasiński – Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich w Polsce	47
The role of the executives in shaping the organizational culture of japanese companies operating in Poland	
Agnieszka Połomska-Jasienowska – Transgraniczne współdziałanie gospodarcze – rola przedsiębiorcy.....	59
Cross-border economic cooperation – the role of the entrepreneur	
Marek Dudek – Zarządzanie rozwojem pracowników w systemach produkcji klasy światowej.....	71
People development in world class manufacturing systems	
Jan Kaźmierski – Klastry a specjalne strefy ekonomiczne w ocenie menedżerów i kadry kierowniczej.....	87
Clusters and special economic zones in the assessment of managerial staff	
Jakub Drzewiecki – Decyzje menedżerskie w obszarze outsourcingu z perspektywy modelu biznesu	99
Managerial decisions in the outsourcing area from the business model perspective	
Iwona Staniec – Zarządzanie ryzykiem w organizacji a podejście kadry kierowniczej.....	113
Enterprise risk management and managerial approach	
Krzysztof H. Szewczak – Rola menedżera w kształtowaniu kultury organizacji.....	121
Manager's role in shaping the culture of organization	
Tomasz Ingram – Programy zarządzania talentami jako narzędzia rozwoju kadry kierowniczej.....	133
Talent management programs as tools of top management team development	
Katarzyna Januszkiewicz – Psychospołeczne uwarunkowania sukcesu menedżera... ..	143
Psychosocial determinants of success of a manager – team management	

Renata Brajer-Marczak – Profil kompetencyjny menedżera procesu – założenia i praktyka.....	153
Process manager competence profile – assumptions and practice	
Katarzyna Piwowar-Sulej – Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami.....	165
The role of project manager in particular project management methodologies	
Anna Pietruszka-Ortyl – Podstawy władzy wśród profesjonalistów.....	177
Power foundations among professionals	
Karolina Kapuścińska, Marek Matejun – Rola naczelnego kierownictwa w procesie kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	187
The chief executive management role in the process of management control in public higher education institutions	
Anna Juźwicka – Organizacja rachunkowości w opinii menedżerów małych przedsiębiorstw.....	199
Accounting organization in the small enterprises in the managers' view	
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek – Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy – analiza wybranych wyników badań.....	211
The role of top management development of a safe working conditions – analysis of selected results	
Adrianna Lewandowska, Aleksandra Kiewel – Integracja roli właściciela i sukcesora firmy rodzinnej w zarządzaniu sukcesją.....	223
Integration of roles of owner and successor of family business in management of succession	
Agnieszka Sokółowska – Przedsiębiorca społecznie odpowiedzialny – identyfikacja kluczowych kompetencji.....	235
Socially responsible entrepreneur – identification of key competences	
Jadwiga Kaczmarska-Krawczak – Zadania menedżerów w procesie transformacji jednostek ochrony zdrowia.....	245
The managers tasks in the face of the changes in health units	
Hanna Górską-Warsewicz – Rola menedżera w kształtowaniu tożsamości marki w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego.....	259
The role of managers in brand identity creation in food companies	
Grzegorz Szymański – Wyzwania współczesnych menedżerów w handlu internetowym.....	271
Challenges of modern managers at e-commerce	

MAREK MAKOWIEC

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ARKADIUSZ POTOCKI

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KOMUNIKACYJNE ZACHOWANIA MENEDŻERÓW W ORGANIZACJACH MAŁOPOLSKICH W KRYZYSIE

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

W opracowaniu autorzy omawiają zagadnienia związane z analizą zachowań menedżerów oraz wpływu jaki wywiera sposób ich kierowania na funkcjonowanie organizacji, w dobie ogólnoświatowego spowolnienia gospodarczego i kryzysu. Wśród istotnych determinant innowacyjności w miejscu pracy wymieniane jest właściwie realizowane przywództwo, stąd też autorzy wskazali na pożądane i niepożądane zachowania menedżerów w przebiegu procesu generowania i realizowania pomysłu. Jednym z instrumentów przewodzenia jest komunikowanie, w związku z powyższym w dalszej części zostały zaprezentowane wyniki badań nad komunikowaniem się w małopolskich przedsiębiorstwach. Badania te przeprowadzono w latach 2010-2011, a łącznie ankietowaniem objęto 226 osób. Wnioski i konkluzje stanowią rozważania nad pożdanymi komunikacyjnymi zachowaniami menedżerów oraz wyodrębnienie najważniejszych determinant innowacji i zachowania innowacyjnego, które winny być przez nich stosowane wobec podwładnych.

1. Uwagi wstępne

Niemожność przewidzenia wpływu globalnego kryzysu finansowego na rozmiary recesji w gospodarce światowej przyczyniła się do powstania dużej niepewności w sprawie oceny przyszłych wydarzeń w gospodarkach wielu krajów, w tym także gospodarki Polski, która z racji swojej otwartości na świat odczuwa często z dużym nasileniem zamieszanie w gospodarce światowej.

W obliczu pojawiających się zagrożeń i niepewności oraz różnorodnych problemów pośrednio i bezpośrednio z nimi związanych, z którymi przyszło się

zmierzyć polskim przedsiębiorcom, dużego znaczenia nabiera dobrze zorganizowana i właściwie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, odpowiednio koordynowana przez menedżerów.

Niewiele organizacji dostrzega w kryzysie szansę na rozwój, a co więcej na wyprzedzenie konkurencji i wzrost udziału w rynku, a nawet zdobycie i utrzymanie nowych klientów, a jest to jak najbardziej możliwe w sytuacji podejmowania odpowiednich działań przez menedżerów.

Zasadnicza różnica między pracą rzemieślnika a pracą menedżera polega na tym, że ten pierwszy wykorzystując swą wiedzę i odpowiednie narzędzia osiąga w różnym stopniu zakładane cele. Drugi zaś owych celów nie osiąga sam, lecz przy współpracy ze swoimi podwładnymi. Istota i funkcje pracy kierowniczej są treścią ogromnej liczby publikacji. W kontekście tytułu naszego opracowania interesujące są poglądy H. Mintzberga na pracę kierowniczą. Otóż opisał on zadania menedżerów, którzy występują w trzech typach ról (por. [8, s. 431-432]), w jakich się znajdują, w zależności od konkretnej sytuacji, a to:

- w roli interpersonalnej,
- w roli informacyjnej,
- w roli decyzyjnej.

Menedżerowie pełnią wskazane role w organizacjach, lecz każdorazowo w ich sprawnym i skutecznym odgrywaniu olbrzymiego znaczenia nabiera właściwie zorganizowana i funkcjonująca komunikacja pomiędzy nimi, a ich podwładnymi.

„Zarządzanie bez właściwej komunikacji oznacza ryzyko zaprzepaszczenia optymalnego wykorzystania potencjału wytwórczego pracowników w przedsiębiorstwie” [2, s. 132]. Bez odpowiedniej komunikacji w organizacji różne jej zasoby pozostaną albo zupełnie bezużyteczne, albo wykorzystane w sposób niewystarczający. Stąd zdaniem autorów, zarządzanie wymaga stosowania:

- właściwych instrumentów komunikacyjnych w celu bieżącego („dzień po dniu”) wspomagania kierowania;
- odpowiednich środków komunikacyjnych wspierających pomiar w realizacji zadań;
- właściwych metod porozumiewania się wspomagających system motywacyjny;
- instrumentów komunikowania w celu identyfikowania potrzeb rozwojowych kadr [2, s. 134].

Autorzy w niniejszym opracowaniu chcą sprawdzić czy i w jakim stopniu zachowania menedżerów i ich sposób kierowania mają wpływ na funkcjonowanie organizacji w dobie ogólnoswiatowego spowolnienia gospodarczego i kryzysu, postawili sobie hipotezę, którą będą chcieli zweryfikować.

„Warunkiem przetrwania organizacji w dobie kryzysu jest stosowanie otwartej i szczerzej komunikacji, opartej na demokratycznym, partycypacyjnym

stylu kierowania, jakim jest przewodzenie, co zaś jest jedną z determinant pobudzania innowacyjności”.

2. Przywództwo we współczesnych organizacjach

Wśród istotnych determinant innowacyjności w miejscu pracy wymieniane jest przywództwo [5 oraz 4]. Osoba lidera jest kluczowa z punktu widzenia regulowania zachowań podwładnych. Menedżerowie wpływają na aktywność zawodową pracowników na wiele sposobów. Wśród wielu pełnionych zadań przywódczych znajdują się m.in.: motywowanie i inspirowanie pracowników, a także stymulowanie ich rozwoju. Bardzo ważnym aspektem ich funkcji jest optymalne wykorzystanie potencjału, jaki posiadają podwładni, szczególnie zaś ich kompetencji twórczych. Poprzez specyficzny styl zarządzania liderzy stymulują określony rodzaj aktywności pracowników, w tym także ten o charakterze innowacyjnym. Ponadto, przywódca stanowi dla podwładnych ważny przykład pożądanych zachowań organizacyjnych, tym samym stwarzając im okazję do uczenia się na bazie mechanizmu modelowania i naśladownictwa [10, s. 93].

W literaturze przedmiotu jednoznacznie wskazuje się, że określone zachowania lidera: demokratyczne, rozważne, uczestniczące, są pozytywnie skorelowane z kreatywnością pracowników. Również inne zachowania przywódcy, polegające na wspieraniu konstruktywnego rozwiązywania problemów i poczucia samoskuteczności w grupie zwiększają kreatywność pracowników [6, s. 120-151]. Ponadto, kreowaniu nowego podejścia do rozwiązywania problemów przez pracowników mogą służyć stymulacja intelektualna oraz działania ukierunkowane na zwiększanie ich elastyczności i otwartości. Szczególnie stymulacja intelektualna sprzyja podejmowaniu przez pracowników większego wysiłku na rzecz realizacji wyzwań zawodowych, gdyż zadania stanowiące wyzwanie mobilizują kompetencje.

Wsparcie udzielane przez menedżera manifestuje się często poprzez następujące typy zachowań [1, s. 5-32]:

- monitorowanie pracy podwładnych i udzielanie informacji zwrotnej we właściwym momencie,
- dawanie pracownikom poczucia emocjonalnego wsparcia,
- wyrażanie uznania w sytuacjach publicznych i prywatnych,
- konsultowanie spraw zawodowych.

Reasumując, należy stwierdzić, że zachowania menedżera służące wspieraniu działań innowacyjnych są zróżnicowane i dostosowane do określonych form aktywności. Nie chodzi o stymulowanie jedynie kreatywności, gdyż jest to dopiero początkowy etap innowacyjności [10, s. 102]. Ważnymi aspektami na etapie wdrażania pomysłu jest realna pomoc ze strony

przełożonego. W tabeli 1 przedstawiono pożądane i niepożądane zachowania lidera w przebiegu procesu generowania i realizowania pomysłu.

Tabela 1. Pożądane i niepożądane zachowania menedżerów w przebiegu procesu generowania i realizowania pomysłu

Etap innowacyjnego zachowania	Zachowania lidera	
	Pożądane	Niepożądane
Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności	• ustanawianie jasnych celów, • kreowanie sytuacji sprzyjających podejmowaniu wyzwań, • dbanie o różnorodność środowiska pracy, • stymulowanie otwartości na nowe rozwiązania, • modelowanie postawy elastyczności, • pomoc w kreowaniu wizji zmian, • pomoc w definiowaniu problemów, • zachęcanie do kwestionowania <i>statusu quo</i>, • zachęcanie do ulepszania sposobu funkcjonowania w pracy.	• brak artykułowania wizji i celów, wskazujących kierunki dążeń, • wyrażanie przekonań, które mogą stanowić inhibitor aktywności twórczej, a są wyrazem konserwatyzmu lidera (np. „istnieje jeden właściwy sposób działania”), • powstrzymywanie zmian i brak antycypacji przyszłości (uwzględnianie perspektywy teraźniejszej), • działania mające na celu zniechęcania do działania w niestandardowy sposób, wynikający z obawy przed ryzykiem i porażką.
Generowanie pomysłów i ich wdrażanie	• inspirowanie do kreowania nowatorskich rozwiązań, • pobudzanie do pogłębionej refleksji nad problemami, • dbałość o swobodny obieg informacji i otwartą komunikację, • umożliwianie dostępu do zasobów, narzędzi, dzielenie się wiedzą ekspercką, • pomoc w przezwyciężaniu mniejszej produktywności pojawiającej się w pracy zespołu,	• narzucanie własnego rozwiązania jako jedyne go słusznego kierunku, • nadmierne ingerowanie w pracę zespołu, • zbyt drobiazgowa analiza pomysłów w celu uzyskania pewności, że rozwiązanie jest dobre, • karanie pracowników za zachowania nonkonformistyczne, • niedostateczne wykorzystywanie potencjału pracowników, • negatywna ocena pomysłów nieoparta racjonalnymi

	• osłabianie wpływu oceny, • promowanie rozwiązań i działania mające na celu zjednywanie decydentów.	argumentami, • nadmierna kontrola jako wyraz braku zaufania do pracowników, • sztywne trzymanie się procedur, które uniemożliwiają sprawne wdrożenie rozwiązania (np. biurokracja), • sztywne, formalne relacje, brak delegowania uprawnień.
--	---	---

Źródło: [10, s. 103].

W trudnych czasach kryzysu organizacje dążą zazwyczaj do zabezpieczenia się przed różnego rodzaju ryzykiem, minimalizowania swoich słabych stron, ograniczania strat będących wynikiem tych słabości, przyjmowania scenariusza kryzysu i obierania strategii przetrwania. Zauważyć jednak należy, że poszukiwanie szans i możliwości, wykorzystywanie swoich mocnych stron oraz koncentrowanie działań na odniesieniu sukcesu, dopasowując działanie przedsiębiorstwa do bieżącej sytuacji na rynku, poprzez m.in. wzbudzanie innowacyjności i kreatywności jest jak najbardziej pożądane. Dużego znaczenia nabierają tu właściwe działania menedżera, który z jednej strony musi potrafić odpowiednio motywować i wzbudzać zaufanie wśród swoich podwładnych, a z drugiej strony przekuć pracę swoich podwładnych w konkretne efekty dla zatrudniającej go organizacji.

Opierając się na badaniach i analizach profilów osobowościowych menedżera na trudne czasy kryzysowe (por. [3, s. 35-36] oraz [7, s. 21-23]) można wskazać, że powinni oni:

- być zaangażowanymi i odpornymi na stres (określać priorytety i podejmować tylko te wyzwania, którym przedsiębiorstwo jest w stanie podołać),
- szybko podejmować właściwe i przemyślane decyzje (tworzyć konkretne scenariusze działania dla organizacji, a nie jedynie obserwować trendy w gospodarce, analizując w jaki sposób trendy te mogą wpływać na jej funkcjonowanie, kondycję, klientów, a także konkurentów),
- być racjonalnymi (nie kierować się emocjami),
- być samokrytycznymi i operatywnymi,
- planować działania w krótkim horyzoncie czasowym (tworzyć mikro-strategie i w miejsce wcześniejszych kilkuletnich strategii opracowywać plany operacyjne uwzględniając zmienność i nieprzewidywalność gospodarki),
- stale monitorować otoczenie i uważnie przyglądać się wszystkim aspektom działania przedsiębiorstwa,

- sprawnie zarządzać zmianą – tworzyć szybkie ścieżki decyzyjne, przekazywać kompetencje i uprawnienia do podejmowania decyzji i reagować elastycznie na bieżącą sytuację,
- być skoncentrowanymi na podejmowanie skalkulowanego ryzyka, poprzez m.in. odpowiednie motywowanie podwładnych i pobudzanie ich kreatywności i innowacyjności.

I w ten sposób wspierać konsekwencję w działaniu w kryzysowych warunkach.

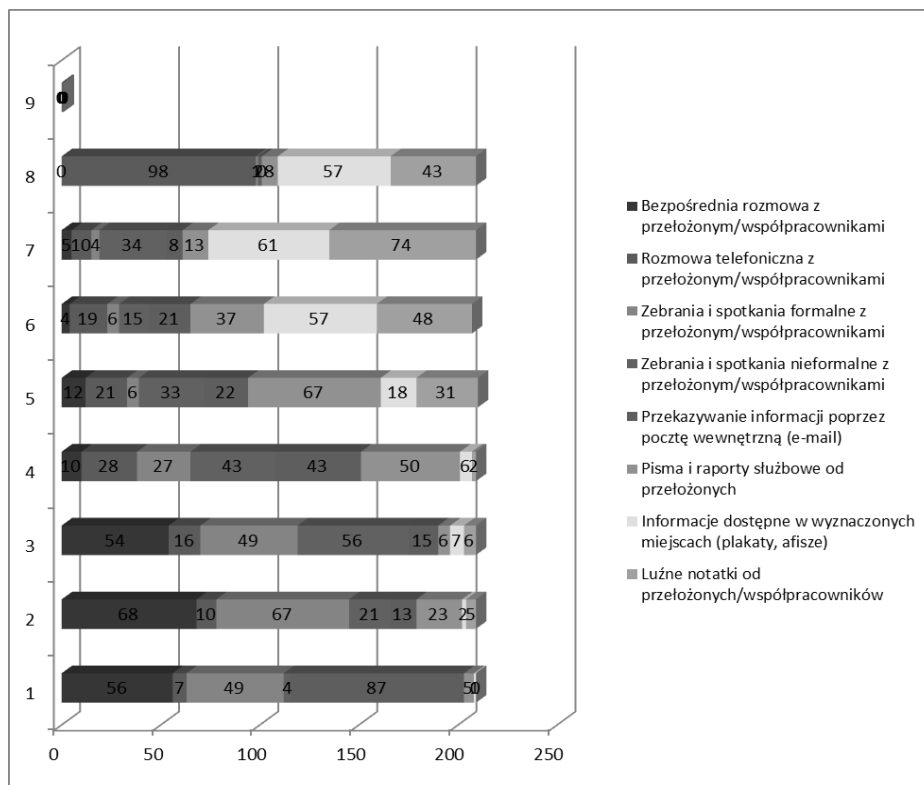
Aby rozpoznać jak menedżerowie wykorzystują komunikację w celu podniesienia innowacyjności swych organizacji w Małopolsce przeprowadzono badania empiryczne, których fragmenty zostaną zaprezentowane poniżej.

3. Wyniki badań ankietowych

Celem przeprowadzonych badań była weryfikacji znaczenia komunikacji wewnętrznej w wybranych przedsiębiorstwach w Małopolsce. Autorzy chcieli równocześnie zweryfikować, czy w dobie kryzysu stosowanie otwartej i szczerzej komunikacji, opartej na demokratycznym, partycypacyjnym stylu kierowania, jakim jest przewożenie, może być jedną z determinant pobudzania innowacyjności.

W badaniach skupiono się na działaniach podejmowanych przez menedżerów w kierunku usprawnienia zarządzania. Podstawowym instrumentem badawczym była ankietą, w której znajdowały się zarówno otwarte, jak i zamknięte pytania, którą skierowano do pracowników i menedżerów w organizacjach gospodarczych Małopolski. Badanie podzielone było na 2 etapy i trwało w sumie 2 lata (2010-2011). Łącznie ankietowaniem objęto 226 osób, z czego 20% (46 ankietowanych) zatrudnionych było na stanowiskach menedżerskich.

Zdecydowana większość badanych (209 ankietowanych – 93% wskazań) uważa, że w wyniku kryzysu zwiększyła się intensywność komunikacji wewnętrznej (rys. 1).



Rys. 1. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie, jakie formy komunikacji wewnętrznej stosowane są najczęściej w badanych organizacjach (dane ilościowe)

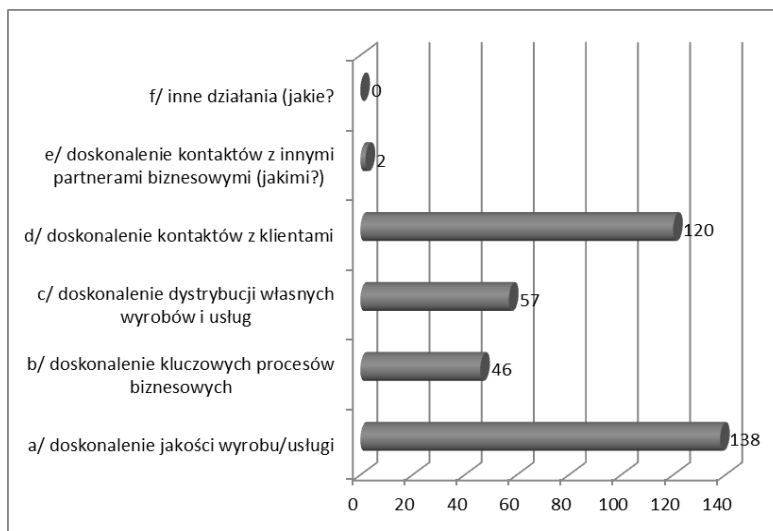
Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 1 znaczenie (ranga) poszczególnych form/sposobów komunikacji została uszeregowana od „1” do „9”, przy czym wartość „1” – oznacza, że dane sposoby komunikacji są najważniejsze i najczęściej występują w organizacjach ankietowanych, a przechodząc w wzwyż do wartości „8” i „9” – które oznaczają, że dane formy komunikacji wewnętrznej są najmniej ważne (istotne) i najrzadziej występują w badanych organizacjach.

Z rysunku wyraźnie daje się zaobserwować, że dla ankietowanych najważniejsze formy komunikacji wewnętrznej wskazanie „1”, które zresztą najczęściej występują w ich organizacjach, to: przekazywanie informacji z wykorzystaniem wewnętrznej poczty e-mailowej (87 odpowiedzi, co stanowi 42% wskazań), następnie jest bezpośrednia rozmowa z przełożonym/współpracownikiem (56 odpowiedzi, co stanowi 27% wskazań) oraz zebrania i spotkania formalne z przełożonym/współpracownikiem (49 odpowiedzi, co stanowi 23% wskazań). Z powyższych danych widać jednoznacznie, że wzrasta w organizacjach znaczenie komunikacji z wykorzystaniem technologii

informacyjno-komunikacyjnej i Internetu, a głównie poczty e-mailowej, która powoli zaczyna dominować nad tradycyjnymi formami przekazu (komunikacją bezpośrednią formalną, twarzą w twarz z przełożonym/współpracownikiem). Ustalono również, że najrzadziej stosowane w badanych organizacjach, i jednocześnie najmniej ważne formy komunikacji wewnętrznej, wskazanie „8”, to rozmowa telefoniczna z przełożonym/współpracownikiem (98 odpowiedzi, co stanowi 47% wskazań), komunikacja z wykorzystaniem plakatów i afiszów rozwieszonych w firmach (57 odpowiedzi, co stanowi 27% wskazań) oraz luźne notatki od przełożonych/współpracowników (43 odpowiedzi, co stanowi 21% wskazań). Podsumowując zaprezentowane informacje można wyciągnąć wstępne wnioski, że pracownicy preferują bezpośredni kontakt ze swoimi przełożonymi (szczera rozmowa) lub wyczerpująca informacja nt. podejmowanych działań w firmie przesyłana za pomocą wewnętrznej poczty e-mailowej. Ranga tej formy komunikowania znacznie wzrasta, a to m.in. z racji coraz bardziej powszechnego dostępu do Internetu oraz taniejących urządzeń, często mobilnych (netbooki, notebooki czy też standardowe komputery stacjonarne).

Godny podkreślenia jest fakt, że jeśli w wyniku stosowania odpowiedniej komunikacji wewnętrznej, ukierunkowanej na twórcze rozwiązywanie problemów, powstają propozycje usprawnień, to w 76% organizacji stają się one faktycznymi zmianami organizacyjnymi, przy czym dokonywane są one w następujących obszarach (rys. 2).

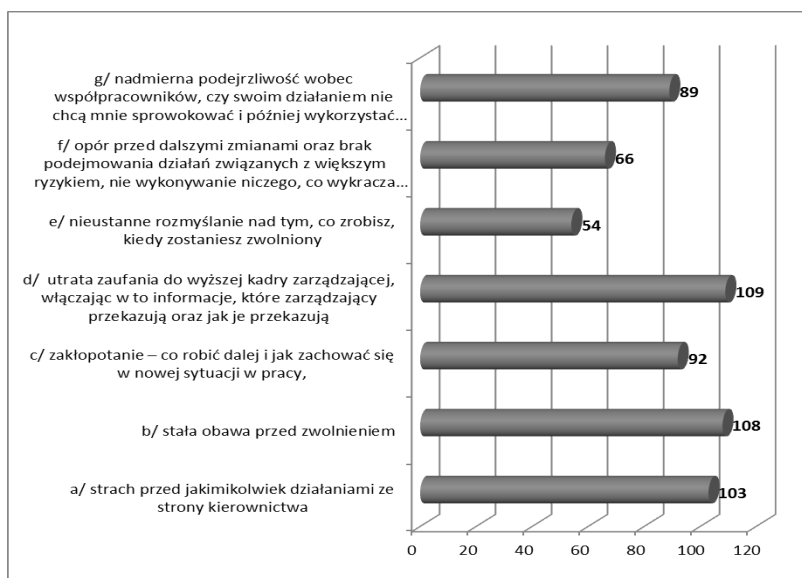


Rys. 2. Obszary, w jakich w wyniku odpowiednio stosowanej komunikacji wewnętrznej dokonywane są zmiany organizacyjne (dane ilościowe)

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższej analizy, właściwie stosowana komunikacja wewnętrzna może być jedną z determinant pobudzania innowacyjności w organizacji, przyczyniając się jednocześnie do wdrażania nowych rozwiązań/usprawnień i doskonalenia realizowanych procesów. Zatem postawiona na wstępie artykułu hipoteza może być już częściowo pozytywnie zweryfikowana.

W jednym z pytań, chcąc zweryfikować poglądy i oczekiwania ankietowanych, z tym czego rzeczywiście doświadczają w zatrudniającej ich organizacji, zawarto sformułowanie, „czy w dobie kryzysu otwarta i szczerą komunikacją połączona z demokratycznym stylem kierowania wpływa na kreowanie innowacyjności w organizacji?”. Odpowiedź na tak sformułowane pytanie była niemal w 100% twierdząca (224 osoby). Badanie wykazało równocześnie, że w małopolskich przedsiębiorstwach w dobie odczuwanego kryzysu i spowolnienia gospodarczego (179 ankietowanych – 80% wskazań respondentów), kierownictwo nie podejmuje jednak żadnych działań służących zwiększeniu zaufania i współpracy pomiędzy firmą, a współpracownikami, również rzadko podejmowane są działania pro-innowacyjne, mające w zamierzeniu zintegrować zatrudnionych, co owocuje następującymi dysfunkcjami (rys. 3).



Rys. 3. Struktura dysfunkcji wynikających z braku właściwej komunikacji i innych zachowań menedżerów, nakierowanych na wzrost zaufania pracowników do kierownictwa i firmy (dane ilościowe)

Źródło: opracowanie własne.

Widać zatem duży rozdzźwięk pomiędzy tym co jest istotne i ważne dla zatrudnionych, a tym czego w praktyce doświadczają w zatrudniającej ich organizacji.

Wśród tych niekorzystnych zjawisk przeważa utrata zaufania do przełożonych (109 wskazań – 18%), stała obawa przed zwolnieniem (108 wskazań – 17%), następnie strach przed działaniami antykryzysowymi menedżerów (103 wskazania – 16,6%) oraz zakłopotanie i niewiedza jak postępować w związku z zaistniałą sytuacją (92 wskazania – 15%). Szczególnie te aspekty wydają się być bardzo negatywne, gdyż ewidentnie psują atmosferę w pracy, wpływając jednocześnie na spadek motywacji i zaangażowania pracowników, a co za tym idzie znaczną obniżkę efektywności podejmowanych działań w firmach.

Należy zatem analizując powyższe aspekty wskazać, że w dobie kryzysu występują jednak problemy i pojawiają się dysfunkcje, które mogą negatywnie wpłynąć na pobudzanie innowacyjności i kreatywności zatrudnionych, jednak ankietowani pozytywnie zweryfikowali postawioną na wstępie hipotezę, co dowodzi jej zasadności.

To, że występują problemy i dysfunkcje w badanych organizacjach jest często wynikiem pełnienia funkcji kierowniczych przez osoby zupełnie do tego nieprzygotowane i nie posiadające odpowiednich kwalifikacji. Zostało to potwierdzone przez 78% badanych osób (176 ankietowanych).

Zdaniem respondentów w badanych organizacjach docenia się utalentowanych pracowników zaledwie w 38,5% badanych firm (87 wskazań), ale bardzo niepokojący jest fakt, że kierownictwo firm raczej nie zwraca uwagi na wybijające się jednostki (31,3%), a już sporadycznie skłonne jest na oferowanie im dobrych warunków finansowych (zaledwie 2% wskazań – tylko 6 ankietowanych tak odpowiedziało) i szkolenia podnoszące ich umiejętności i kwalifikacje (19,1% wskazań). Potwierdza to również zauważone prawidłowości dotyczące braku doświadczenia, odpowiednich kwalifikacji i umiejętności w postępowaniu ze współpracownikami, które to powinni posiadać menedżerowie, zwłaszcza w trudnych czasach kryzysu, w celu odpowiedniego motywowania i zachęcania do zaangażowania swoich podwładnych.

Niezwykle interesująca jest też odpowiedź na pytanie: „Czy w przypadku utalentowanych osób jedną z ważniejszych ich umiejętności jest umiejętność właściwego komunikowania się wewnątrz organizacji oraz na zewnątrz?”. Okazuje się, że ta umiejętność została oceniona, jako bardzo istotna i ważna przez aż 193 ankietowanych (85% wskazań). Można zatem wysnuć wniosek, że teoretycznie docenia się pracowników o wysokich umiejętnościach komunikacyjnych, ale nie jest to poparte faktyczną motywacją materialną i pozamaterialną. Wskazać można wprost, że kierownictwo oczekiwało by, aby ich pracownicy byli utalentowani, mieli rozwinięte umiejętności komunikacyjne,

byli chętni do współpracy i jednocześnie związani z firmą, co pozytywnie wpłynąć może na wzrost poziomu innowacyjności i kreatywności w zatrudniającej organizacji, jednak nie podejmują, bądź tylko sporadycznie realizują działania w kierunku ich utrzymania i związania z organizacją. Tylko wówczas będzie możliwe uzyskanie korzyści dla firmy z zatrudnienia takich osób, gdy osoby te będą skłonne do współpracy i jednocześnie zaangażują się aktywnie w pracę dla dobra zatrudniającej i dbającej o nich organizacji.

Podsumowując rozważania, należy stwierdzić, iż postawiona na wstępie hipoteza, że: „Warunkiem przetrwania organizacji w dobie kryzysu jest stosowanie otwartej i szczerej komunikacji, opartej na demokratycznym, partycypacyjnym stylu kierowania, jakim jest przewodzenie, co zaś jest jedną z determinant pobudzania innowacyjności”, została zweryfikowana pozytywnie. Niemalże wszyscy ankietowani potwierdzili tak sformułowane przypuszczenie, jednak opisując sytuacje panujące w zatrudniających ich organizacjach, wskazali na problemy, utrudnienia i dysfunkcje, które uniemożliwiają często zweryfikowanie jej w praktyce. Niestety menedżerowie nie są odpowiednio przygotowani, by im przeciwdziałać i minimalizować ich negatywny wpływ na organizację. Menedżerowie nie potrafią stworzyć odpowiedniej atmosfery, która może wspierać pojawienie się kreatywności i zaangażowania oraz innowacyjności wśród swoich podwładnych.

Jedynie w sytuacji, kiedy przełożeni będą potrafili zbudować odpowiednie relacje oparte na zaufaniu i współpracy pomiędzy nimi a współpracownikami, stworzą przejrzyste warunki motywacyjne, będą odpowiednio doceniali swoich podwładnych, w końcu zadbają o dobrze funkcjonującą komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, przepływ czytelnych i jasnych komunikatów oraz umożliwią pracownikom udział w podejmowaniu istotnych dla nich decyzji, możliwe będzie wykreowanie ducha innowacyjności i zaangażowania wśród pracowników.

4. Wnioski i konkluzje

Spowolnienie gospodarcze, kryzys, recesja – zjawisko o wielu twarzach generuje już teraz i będzie w przyszłości wywoływało wiele różnorodnych skutków. W czasach niedoinformowania, niepewności i deficytu zaufania szczególnego znaczenia nabiera odpowiednie podejście do zarządzania stosowane przez współczesnych menedżerów. Tylko kiedy w organizacji na stanowiskach menedżerskich zatrudnione będą osoby, które potrafią wydobyć nowe pokłady energii ukryte w ludziach i w organizacji, stworzyć odpowiednią atmosferę i w końcu wykorzystać trudne czasy do wyprzedzenia mniej sprawnych konkurentów, organizacja będzie mogła odnieść sukces.

W zakresie komunikacji w małopolskich organizacjach jest wiele do zrobienia. Pojawiające się wskazania, że źródłem słabych wyników są błędy i nieumiejętne zarządzanie przez menedżerów zostało potwierdzone również przez inne badania [7, s. 23], jednak wśród ankietowanych zauważyć można troskę o zaistniałą sytuację i zrozumienie dla działań firm.

Wyniki badań świadczą o racjonalnym podejściu pracowników w związku z zaistniałą sytuacją. Mimo deficytów w komunikacji wewnętrznej i różnorodnych problemów, głównie związanych z brakiem zaufania i niepewnością odnośnie przyszłości swojej i zatrudniającej ich organizacji, panuje *consensus* co do kierunków podejmowanych działań i przyzwolenie na zmiany prowadzące do zwiększenia efektywności. Należy jednak pamiętać, że tylko właściwa komunikacja i troska o zatrudnione w organizacji osoby, zwiększają szanse na przeprowadzenie programów restrukturyzacyjnych, a tym samym na przetrwanie lub nawet zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasach kryzysu.

Zła obsada stanowisk kierowniczych oznaczać może nietrafne decyzje, nieskuteczne działania, a w skrajnych przypadkach nawet radykalne skrócenie życia firmy, jej upadek i likwidację. Aspekty te są szczególnie ważne w sytuacji kryzysu i spowolnienia gospodarczego, kiedy to pojawia się wiele dodatkowych, często nieprzewidzianych problemów i utrudnień, które winny być każdorazowo uwzględniane i precyzyjnie analizowane przez menedżera.

Podsumowując rozważania dotyczące komunikacyjnych zachowań menedżerów, w warunkach spowolnienia gospodarczego będącego konsekwencją kryzysu finansowego, należy wskazać na najważniejsze następujące determinanty innowacji i zachowania innowacyjnego, które winny być przez nich stosowane [9, s. 280]:

- styl zarządzania zakładający uczestnictwo, rozumiane m.in. jako:
 - 1) budowanie zaangażowania pracowników poprzez włączanie ich w projekty wdrażania innowacji, promowanie pracy zespołowej, a także stałej współpracy między różnymi jednostkami organizacyjnymi,
 - 2) umożliwianie pracownikom partycypowania w decyzjach bezpośrednio ich dotyczących,
 - 3) otwartość kierownictwa na wszelkie przejawy inicjatywy, szczególnie służących wdrażaniu nowych rozwiązań,
- promowanie wartości proinnowacyjnych, wpisanych w misję i wizję przedsiębiorstwa,
- budowanie otwartości i kreowanie proinnowacyjnego środowiska wśród pracowników, m.in. poprzez wzbudzanie i podtrzymywanie zaufania wśród pracowników i w stosunku do ich przełożonych,
- otwartość na potrzeby rynkowe i gotowość do inicjowania i wprowadzania zmian,

- wsparcie dla twórczych pomysłów, co oznacza dostarczanie zasobów do ich realizacji, a także stwarzanie gruntu dla ich powstawania, w tym także motywowanie i nagradzanie za pomysły,
- motywowanie do podejmowania ryzyka, co stwarza szanse na eksperymentowanie i testowanie nowatorskich rozwiązań,
- realizowanie paradygmatu zarządzania wiedzą i korzystania z usług ekspertów,
- stwarzanie warunków organizacyjnych umożliwiających tworzenie innowacji (dostęp do wiedzy, publikacji, raportów, analiz, zasobów materialnych, organizowanie sesji problemowych służących generowaniu innowacji, swobodny obieg informacji, otwarta komunikacja, powoływanie problemowych zespołów interdyscyplinarnych, odpowiedzialnych za projektowanie nowych rozwiązań, tworzenie działów badawczo-rozwojowych, itd.),
- inwestowanie w rozwój kompetencji twórczych zarówno w odniesieniu do menedżerów, jak i pracowników na niższych stanowiskach.

To właśnie przez odpowiednie motywowanie i inspirowanie pracowników, stymulowanie ich rozwoju, wykorzystując optymalnie ich potencjał, szczególnie zaś ich kompetencje twórcze, menedżerowie stają się kluczowym ogniwem w regulowaniu innowacyjności w organizacji. Poprzez specyficzny styl zarządzania mogą mobilizować określony rodzaj aktywności pracowników, w tym także tych o charakterze innowacyjnym. Zauważyć również należy, że menedżer stanowi ważny przykład (wzór) pożądanych zachowań organizacyjnych, tym samym stwarzając podwładnym okazję do uczenia się na bazie mechanizmu modelowania i naśladownictwa.

Literatura

- [1] **Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J.:** Leaders Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, 2004.
- [2] **Brühn M., Reichenwald R.:** Führung, Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen. Problemstellungen und Lösungsansätze. *Zeitschrift Führung + Organisation*, nr 3, 2005.
- [3] **Guryń H.:** Szansa na rozwój. *Personel i Zarządzanie*, nr 2, 2009.
- [4] **Mumford M.D., Licuanan B.:** Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions. *Leadership Quarterly*, No. 15, 2004.
- [5] **Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.M.:** Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *Leadership Quarterly*, No. 13, 2002.
- [6] **Redmond M.R., Mumford M.D., Teach R.:** Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, 1993.
- [7] **Rylska M.:** Pracownik w kryzysie, czyli rynek pracy w czasach turbulencji (2). *Personel i Zarządzanie*, nr 6, 2009.

- [8] **Stoner J.A.F., Wankel Ch.:** Kierowanie. PWE, Warszawa 1997.
- [9] **Wojtczuk-Turek A.:** Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa. [w:] Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim pod red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- [10] **Wojtczuk-Turek A.:** Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne. Difin, Warszawa 2012.

COMMUNICATION BEHAVIOR OF MANAGERS IN ORGANIZATIONS DURING THE CRISIS IN MALOPOLSKA

Summary

In this paper the authors present issues related to the analysis of the behavior of managers and the influence exerted by the way they manage on the functioning of the organization in the era of global economic slowdown and financial crisis. Among the significant determinants of innovation in the workplace the properly realized leadership is being mentioned, and therefore the authors pointed to the desirable and undesirable behavior of managers in the process of generating and implementing ideas. One of the instruments of leadership is to communicate, therefore, the results of research on communication in the Malopolska companies were later presented. This research was conducted in the years 2010-2011, a total of 226 people involved surveys. Findings and conclusions are a reflection of the desired communication behavior of managers and are being extract of the most important determinants of innovation and innovative behavior which should be applied to their subordinates.

CZESŁAW ZAJĄC

**Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

WYNAGRADZANIE MENEDŻERÓW I PRACOWNIKÓW W MIĘDZYNARODOWYCH GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Opiniodawca **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

W opracowaniu przedstawiono modelowe ujęcia strategii wynagradzania pracowników i menedżerów delegowanych przez podmioty dominujące (centrale korporacji) w międzynarodowych grupach kapitałowych do pracy w zagranicznych podmiotach zależnych, tj. korporacyjną strategię wynagradzania, lokalną strategię wynagradzania oraz elastyczną strategię wynagradzania. Analizie poddano również najczęściej budowane i wykorzystywane przez międzynarodowe grupy kapitałowe systemy (pakiety) wynagradzania, obejmują systemy wynagrodzeń oparte na formule: bilansowej (balance sheet approach), lokalnej (host – country approach), regionalnej (regional – base approach) i globalnej (global approach). Omówione zostały wady i zalety wymienionych wyżej strategii i systemów wynagradzania. Przedstawiono także skutki zastosowania konkretnych rozwiązań płacowych dla korporacji oraz ekspatriantów.

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych, funkcjonujących jako wielkie korporacje przemysłowe lub finansowe, jest złożonym, wielowymiarowym procesem podejmowania różnorodnych decyzji i działań o charakterze strategicznym i operacyjnym przez członków zarządów spółki dominującej i spółek zależnych oraz menedżerów personalnych, reprezentujących różne poziomy zarządzania w układzie organizacyjnym określonego podmiotu tworzącego daną grupę. Złożoność i skomplikowany charakter tego procesu potęgują: wielkość organizacji, rozproszenie terytorialne i wielokulturowość podmiotów tworzących grupę kapitałową, zlokalizowanych w różnych krajach, tzw. krajach goszczących. Zarządzanie to przyjmuje również międzynarodowy charakter [2, s. 634].

W odróżnieniu od zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach gospodarczych funkcjonujących w wymiarze krajowym (narodowym) charakteryzują je m.in.: większa ilość przedsięwzięć i zadań w sferze personalnej, obejmujących m.in. przygotowanie menedżerów i pracowników delegowanych jako ekspatrianci do pracy w odmiennych warunkach kulturowych [4, s. 260], przygotowywanie dla nich pakietów wynagrodzeń, koordynowanie transferów pracowników w skali międzynarodowej; większa złożoność procesów i zadań, wynikających z heterogeniczności zatrudnienia pracowników reprezentujących różne narodowości, silniejsza ingerencja pracodawców w życie pozazawodowe ekspatriantów, ważne znaczenie kontekstu kulturowego dla podejmowania decyzji i działań w sferze personalnej [3, s. 14]. Wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych korporacjach wywiera także silne zróżnicowanie ich otoczenia, wynikające z odmiennych przepisów podatkowych, celnych, polityki kredytowej banków itp. kraju lokalizacji spółki dominującej oraz krajów lokalizacji podmiotów podporządkowanych. Rodzi to wiele dylematów, które muszą rozstrzygać menedżerowie personalni zatrudnieni w centralach korporacji oraz w zagranicznych podmiotach zależnych, w szczególności dotyczących systemów wynagradzania podległych im pracowników i menedżerów.

Celem opracowania, przygotowanego na podstawie studiów nad literaturą przedmiotu jest przedstawienie strategii i systemów wynagradzania oraz zalet i wad różnych rozwiązań w zakresie systemów wynagradzania pracowników i menedżerów w międzynarodowych grupach kapitałowych.

Międzynarodowe grupy kapitałowe, funkcjonujące w praktyce jako wielkie ponadnarodowe korporacje przemysłowe lub finansowe, mogą opracowywać i wdrażać różnorodne strategie oraz instrumenty wynagradzania swoich pracowników. Pracowników tych grup zazwyczaj dzieli się na pracowników wywodzących się z: kraju pochodzenia spółki – matki, kraju goszczącego oraz krajów trzecich. Strategie wynagradzania takich grup, które należy traktować jako kluczowe instrumenty wynagradzania, mieszczą się w przestrzeni wyznaczonej przez trzy ich modelowe ujęcia, tj. korporacyjną strategię wynagradzania, lokalną strategię wynagradzania oraz elastyczną strategię wynagradzania. Systemy wynagradzania wykorzystywane w ramach konkretnej strategii spośród wyżej wymienionych, powinny umożliwić kierownictwu spółki dominującej i zarządom spółek podporządkowanych rozwiązywanie wielu problemów występujących w obszarze motywowania do pracy, a w szczególności, rozstrzygnąć wiele dylematów płacowych, poprzez dokonanie wyboru konkretnych wyborów rozwiązań motywacyjnych. Pomocne w tym zakresie powinno być znalezienie trafnych odpowiedzi na następujące pytania [5, s. 116-117]:

- Jaki powinien być punkt odniesienia przy ustalaniu wysokości wynagrodzeń dla pracowników z kraju pochodzenia spółki nadrzędnej oraz z innych

krajów: struktura i wysokość wynagrodzeń w kraju pochodzenia pracowników, kraju pochodzenia spółki nadrzędnej, czy też w kraju goszczącym podmiot zależny, do którego zostali oddelegowani?

- W jakiej walucie (którego kraju) ma być wypłacana całość lub część wynagrodzenia tych pracowników oraz jaki wpływ na koszty podmiotu delegującego mogą wywierać zmiany kursów walutowych? Jaką politykę płacową należy przyjąć, a w ramach tej polityki, jakie stosować narzędzia wynagradzania by minimalizować ujemne, dla grupy kapitałowej, skutki wahań kursów walutowych?
- Jaki wpływ na wysokość i formę wynagrodzeń mogą wywierać przepisy podatkowe kraju pochodzenia spółki dominującej, kraju goszczącego spółki zależne i krajów trzecich? Jaką w związku z tym przyjąć formułę wynagradzania by optymalizować ten wpływ?
- Jak polityka wynagradzania grupy kapitałowej oraz przyjęte, w zakresie tej polityki, systemowe rozwiązania płacowe, będą wpływać na wydajność pracy wszystkich jej pracowników, ich mobilność, poziom zaspokajania potrzeb w różnych krajach, koszty osobowe całej grupy oraz możliwość realizacji jej zamierzeń i celów strategicznych?

W dalszej części rozważań przedstawiona zostanie istota oraz wady i zalety modelowych postaci (form) wymienionych wyżej strategii oraz systemów (pakietów) wynagradzania wykorzystywanych przez międzynarodowe grupy kapitałowe.

2. Modelowe formy strategii wynagradzania wykorzystywane przez międzynarodowe grupy kapitałowe

2.1. Korporacyjna strategia wynagradzania

Korporacyjna strategia wynagradzania jest pochodną scentralizowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej o zasięgu międzynarodowym. Jednym z kluczowych założeń tego modelu jest przygotowywanie przez centralę korporacji strategii wynagradzania dla całej grupy kapitałowej oraz wypracowanie jednolitych systemów i narzędzi płacowych dla wszystkich tworzących ją podmiotów, bez udziału podmiotów zależnych w procesie tworzenia i wdrażania tych systemów i narzędzi. Takie podejście ma szereg zalet i wad. Do tych pierwszych należy zaliczyć: wspomaganie transferów pracowników pomiędzy podmiotem nadrzędnym a podmiotami podporządkowanymi, zlokalizowanymi poza granicami kraju jego pochodzenia oraz przemieszczeń pracowników pomiędzy podmiotami

zależnymi. Do zalet należy również ułatwianie tworzenia pakietów wynagrodzeń dla pracowników zatrudnianych w spółkach zależnych, pochodzących z różnych krajów, poprzez stosowanie wynagrodzeń centrali korporacji jako jednolitej bazy dla naliczania ich płac. Za wady omawianego podejścia uznaje się opory pracowników występujące w trakcie wdrażania w podmiotach zależnych systemów wynagrodzeń wypracowanych przez centralę. Wynikają one z naturalnej niechęci do narzucanych z góry rozwiązań, trudności z dostosowaniem takiego, jednolitego w skali całej grupy kapitałowej, systemu wynagradzania do przepisów prawa pracy, przepisów podatkowych, obowiązujących w krajach goszczących, czyli w poszczególnych krajach lokalizacji spółek zależnych oraz warunków występujących na lokalnych rynkach pracy. Mogą tu także pojawić się problemy z zaspokojeniem potrzeb pracowników, zróżnicowanych ze względu na występowanie wielokulturowości.

2.2. Lokalna strategia wynagradzania

Polega ona na wypracowaniu przez spółkę nadrzędną ogólnych zasad wynagradzania obowiązujących podmioty zależne, przy jednoczesnym zagwarantowaniu tym podmiotom samodzielności w zakresie przygotowania konkretnych programów i narzędzi wynagradzania oraz autonomii w ich stosowaniu. Takie podejście pozwala relatywnie łatwo dostosowywać założenia strategii ogólnej grupy kapitałowej do systemów prawnych i podatkowych krajów goszczących podmioty zależne oraz do specyfiki rynków lokalnych, funkcjonujących w tych krajach. Stanowi ono zarazem potencjalne zagrożenie pojawienia się wewnątrz korporacji, na poziomie podmiotów zależnych, systemów płacowych odmiennych lub sprzecznych z jej strategią ogólną. Utrudnia to podejmowanie przez korporację działań w wymiarze globalnym. Stanowi również czynnik ograniczający mobilność pracowników, tak pożądaną w międzynarodowych grupach kapitałowych.

2.3. Elastyczna strategia wynagradzania

Elastyczna strategia wynagradzania sprowadza się do wypracowywania zasad i tworzeniu systemu wynagradzania na poziomie spółki nadrzędnej (centrala korporacji) i pozostawieniu podmiotom podporządkowanym swobody w zakresie wdrażania i wykorzystywania tego systemu. Strategia wynagradzania, skonstruowana i implementowana zgodnie z założeniami takiego modelu, wspiera strategię ogólną (globalną) grupy kapitałowej, przy jednoczesnym „poszanowaniu” specyfiki zagranicznych podmiotów zależnych i zagwarantowaniu możliwości zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowników tych podmiotów – użytkowników systemu wynagradzania. Umożliwia także zaoferowanie wszystkim pracownikom korporacji, bez względu na miejsce ich

zatrudnienia, określonych wspólnych elementów wynagrodzeń, na przykład możliwość zakupu akcji dla wszystkich pracowników na jednakowych zasadach, co sprzyja podnoszeniu ich motywacji i efektywności oraz wzmacnia poczucie tożsamości korporacyjnej.

3. Systemy (pakiety) wynagradzania stosowane przez międzynarodowe grupy kapitałowe

Najczęściej budowane i wykorzystywane przez międzynarodowe grupy kapitałowe systemy (pakiety) wynagradzania, obejmują systemy wynagrodzeń oparte na formule: bilansowej (balance sheet approach), lokalnej (host – country approach), regionalnej (regional – base approach) i globalnej (global approach).

3.1. Systemy wynagrodzeń oparte na formule bilansowej

Formuła bilansowa wynagrodzeń, stosowana jest często w odniesieniu do pracowników, oddelegowywanych przez spółkę-matkę do pracy za granicą (ekspatrianci). Jest ona wykorzystywana rzadziej jako podstawa do ustalania wynagrodzeń pracowników pochodzących z krajów trzecich. W przypadku tych pracowników bazą do wyznaczania ich wynagrodzeń są płace na takich samych lub podobnych stanowiskach, obowiązujące w krajach trzecich lub w kraju pochodzenia spółki-matki. Istota tej formuły polega na przyjęciu aktualnego wynagrodzenia ekspatrianta na zajmowanym przez niego stanowisku lub na podobnych stanowiskach, jako podstawy do ustalania wynagrodzenia w zagranicznej spółce-córce. Takie podejście umożliwia pracownikom wyjeżdżającym do pracy w zagranicznym oddziale korporacji utrzymać realną wartość ich dotychczasowych wynagrodzeń, a nawet podwyższyć tę wartość, dzięki uruchomieniu dodatków i dodatkowej premii. W praktyce stosuje się również, w kontraktach długoterminowych ekspatriantów, tzw. przewidywane wynagrodzenie, czyli takie wynagrodzenie jakie otrzymywaliby oni, gdyby pracowali na równorzędnych stanowiskach w spółce-matce [5, s. 365-366]. Stosowane są tutaj również dodatki wyrównawcze, rekompensujące różnice w kosztach utrzymania pomiędzy krajem goszczącym a krajem pochodzenia. Do zalet formuły bilansowej należy również zaliczyć jej walor psychologiczny. Daje ona bowiem pracownikom wysyłanym do pracy za granicę poczucie bezpieczeństwa i równoprawnego traktowania przez korporację oraz ułatwia powrót do jednostki macierzystej, po zakończeniu zagranicznego kontraktu.

Formuła bilansowa nie pozbawiona jest także i wad, które obejmują: możliwość powstawania konfliktów między ekspatriantami a pracownikami z kraju goszczącego i krajów trzecich na tle różnic w wynagrodzeniach oraz trudności w administrowaniu systemami wynagrodzeń, skonstruowanymi na

bazie tej formuły. Trudności tego rodzaju wynikają z odmienności przepisów podatkowych poszczególnych krajów. Mogą w tym zakresie wystąpić również problemy z porównywalnością kosztów utrzymania i przetwarzaniu danych o poziomie wynagrodzeń w tych krajach. Ma także miejsce wysoki poziom kosztów osobowych korporacji, w przypadku relatywnie wysokich płac w kraju pochodzenia spółki dominującej.

3.2. Systemy wynagrodzeń oparte na lokalnej formule

Istota formuły lokalnej wynagrodzeń ekspatriantów polega na ustalaniu ich płacy według wysokości i struktury wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na takich samych lub podobnych stanowiskach w oddziałach, zlokalizowanych w krajach goszczących. Za podstawę ustalania wysokości pracowników oddelegowanych do pracy w zagranicznych jednostkach korporacji, w praktyce przyjmuje się poziom wynagrodzenia w danej branży na lokalnym rynku pracy lub poziom wynagrodzenia jakie otrzymują pracownicy przedsiębiorstw konkurencyjnych, pochodzących z tego samego kraju, albo też poziom wynagrodzenia oferowanego przez wszystkie konkurencyjne przedsiębiorstwa pochodzące z różnych krajów i funkcjonujące na tym samym lokalnym rynku [6, s. 187-188].

Zalety podejścia opartego na formule lokalnej wynagrodzeń pracowników międzynarodowych korporacji obejmują: korzyści finansowe dla korporacji, w których wynagrodzenia w centrali są wyższe od wynagrodzeń w krajach goszczących, łatwość w administrowaniu systemami płacowymi, możliwość ustalania jednakowego poziomu wynagrodzeń dla wszystkich pracowników zagranicznych oddziałów korporacji, niezależnie od kraju pochodzenia tych pracowników. W takim przypadku, w celu zrekompensowania obniżenia dochodów ekspatriantów z tytułu zmniejszenia wysokości ich wynagrodzeń w porównaniu z dotychczasowymi płacami w jednostce macierzystej, stosowane są różne dodatki na pokrycie kosztów utrzymania w kraju goszczącym, dodatki mieszkaniowe, dofinansowanie opłat za szkołę dla dzieci. W przypadku długoterminowych kontraktów, dodatki te są stopniowo wycofywane, a po zakończeniu tych kontraktów całkowicie likwidowane po to, by złagodzić finansowe konsekwencje powrotu ekspatriantów do kraju pochodzenia.

Ułatwia to integrację ekspatriantów w nowym środowisku zawodowym i społecznym oraz podnosi konkurencyjność tych oddziałów na lokalnych rynkach pracy w krajach goszczących.

Do wad podejścia do ustalania pakietów wynagrodzeń opartego na formule lokalnej należą: konieczność uruchamiania dodatkowych bonusów finansowych i materialnych dla pracowników oddelegowywanych do pracy w krajach o niższym poziomie rynkowym płac (np. kraje rozwijające się), co zwiększa

koszty osobowe korporacji, mała siła motywacyjnego oddziaływania na pracowników centrali korporacji do podejmowania pracy za granicą.

3.3. Systemy wynagrodzeń oparte na formule regionalnej

Formuła regionalna wynagrodzeń stosowana często do ustalania wynagrodzeń pracowników z krajów trzecich, zatrudnianych przez oddziały zagraniczne korporacji, którzy przenoszą się ze swego kraju ojczystego do innego kraju, znajdującego się w danym regionie. Podstawą ustalania wysokości ich płac są przeciętne wynagrodzenia oferowane za pracę na takich samych lub podobnych stanowiskach w regionie.

Podejście do ustalania pakietów wynagrodzeń oparte na formule regionalnej przyczynia się do zwiększenia mobilności pracowników, którzy pochodzą z krajów trzecich. Będą oni skłonni do zmiany miejsca zatrudnienia lub podjęcia po raz pierwszy pracy, kiedy poziom wynagrodzeń w regionie jest wyższy od średniego poziomu wynagrodzeń w ich przedsiębiorstwie lub kraju ojczystym.

Taka sytuacja ułatwia przepływ pracowników pomiędzy jednostkami organizacyjnymi korporacji, zlokalizowanymi w tym samym regionie, stwarza warunki do budowania dobrego klimatu organizacyjnego poprzez ujednolicenie wynagrodzeń pracowników pochodzących z różnych krajów tego regionu. Ustalanie wynagrodzenia pracowników grup kapitałowych wyjeżdżających do pracy w ich zagranicznych podmiotach zależnych „na podstawie struktury płac w regionie jest wyjątkowo korzystne dla firm mających swoje oddziały na obszarze Unii Europejskiej, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę wprowadzenie wspólnej waluty”[5, s. 122].

Do wad regionalnej formuły wynagradzania należą: trudności z repatriacją - ekspatrianci niechętnie będą wracać do pracy w jednostce macierzystej wtedy, gdy wynagrodzenia w kraju goszczącym są wyższe niż w kraju pochodzenia, trudność w ustalaniu wynagrodzeń pracowników oraz kłopoty z administrowaniem systemem płac zbudowanym na bazie tej formuły. Te ostatnie wynikają ze skomplikowanego gromadzenia i porównywania składników płacowych, kosztów utrzymania oraz poziomów inflacji w różnych krajach danego regionu.

3.4. Systemy wynagrodzeń oparte na formule globalnej

Globalna formuła wynagrodzeń, jako podstawa metodyczna dla ustalania płac w międzynarodowych grupach kapitałowych, jest zorientowana na zagwarantowanie jednakowego wynagrodzenia wszystkim ekspatriantom zatrudnionym na takich samych lub podobnych stanowiskach, bez względu na kraj ich zatrudnienia. W praktyce formuła globalna stosowana jest najczęściej w jednym z trzech wariantów, jako: wynagrodzenie globalne bez lokalnych modyfikacji,

wynagrodzenie globalne powiększone o dodatek na zrekompensowanie wyższych kosztów utrzymania oraz wynagrodzenie globalne z lokalnymi modyfikacjami.

Wynagrodzenie globalne bez lokalnych modyfikacji ustalane jest na poziomie gwarantującym jego konkurencyjność na lokalnych rynkach pracy. Zalety tego wariantu to: wyeliminowanie przyczyn potencjalnych konfliktów na tle finansowym między ekspatriantami wywodzącymi się z różnych krajów, łatwość w naliczaniu płac oraz przetwarzaniu danych płacowych. Ułatwia to administrowanie systemem wynagrodzeń zbudowanym według omawianego wariantu oraz zapewnia korporacji niższe koszty osobowe w porównaniu z kosztami wynagrodzeń ustalanych według formuły bilansowej czy formuły lokalnej. Wady zaś obejmują: ograniczanie skłonności pracowników do przemieszczeń w skali międzynarodowej, obniżanie motywacji do efektywnej pracy ekspatriantów w krajach, w których poziom ich realnych dochodów z płacy jest niższy, w porównaniu z dotychczasowymi dochodami, ze względu na wyższe koszty utrzymania.

Wynagrodzenie globalne powiększone o dodatek na zrekompensowanie wyższych kosztów utrzymania można traktować jako podejście zorientowane na wyeliminowanie lub ograniczenie wymienionych wyżej skutków różnic w kosztach utrzymania występujących pomiędzy krajem pochodzenia i krajami goszczącymi ekspatriantów. Dodatkową przyczyną rekompensowania ekspatriantom przez centralę korporacji utraty przez nich dochodów, mogą być niekorzystne dla nich różnice w opodatkowaniu dochodów osobistych, obowiązującym w różnych krajach. Ten wariant globalnego wynagrodzenia sprzyja mobilności pracowników centrali korporacji, ale jednocześnie podnosi poziom trudności w administrowaniu systemami wynagrodzeń zbudowanymi na bazie założeń takiego podejścia.

Wynagrodzenie globalne z lokalnymi modyfikacjami jest wariantem łączącym formułę globalną z formułą lokalną wynagradzania. Podstawowym celem stosowania tego wariantu ustalania wynagrodzeń ekspatriantów jest zapewnienie ich konkurencyjności w skali globalnej oraz atrakcyjności na lokalnych rynkach pracy. Płace ekspatriantów w poszczególnych krajach goszczących ustalane są na poziomie płacy obliczonej według „czystej” formuły globalnej, pomnożonej przez odpowiedni współczynnik, w zależności od konkurencyjnych wynagrodzeń na lokalnych rynkach pracy oraz poziomu kosztów utrzymania. Takie podejście może być korzystne dla pracowników podejmujących pracę w zagranicznych filiach korporacji. Ale jest ono rzadko stosowane w praktyce, ze względu na trudności w administrowaniu systemem płac stworzonym na bazie takiego podejścia oraz z uwagi na problemy z pozyskiwaniem danych, niezbędnych do wyliczania wyżej wymienionego wskaźnika, a także konieczność stałej aktualizacji tych danych.

4. Podsumowanie

Przedstawiona syntetycznie charakterystyka modeli strategii oraz systemów wynagradzania wykorzystywanych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych wskazuje na różnorodność w zakresie rozwiązań płacowych, w szczególności stosowanych do opłacania ekspatriantów wysyłanych przez ich centrale do pracy w zagranicznych podmiotach zależnych. Każde z nich posiada określone zalety i wady. Warunkiem wypełniania funkcji motywacyjnej przez konkretny system wynagradzania, zbudowany na bazie jednej z omówionych formuł, jest spójność tego systemu z misją i strategią grupy kapitałowej. Stanowi ona jeden z przejawów integracji strategicznej, zalecanej przedsiębiorstwom i zgrupowaniom przedsiębiorstw, która umożliwia wspieranie celów i zadań biznesowych korporacji poprzez wykorzystywanie optymalnych rozwiązań płacowych na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** Employee Reward, Institute of Personnel and Development. London 1998.
- [2] **Beardwell I., Holden L.:** HRM: A Contemporary Approach. Pearson Education, UK 2001.
- [3] **Bertagnoli L.:** Culture Club: Executives Get BOOT From Diversity Recognition. Mareketing News, 29 January, 2001.
- [4] **Chmielecki M.:** Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami, rozprawa doktorska. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2010.
- [5] **Czarnecka B.:** Wynagradzanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych. [w:] Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [6] **Dogling P.J., Welch D.E., Schuler R.S.:** International Dimensions of Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context, South – Western College Publishing, Cincinnati 1999.

SYSTEMS OF REMUNERATION FOR MANAGERS AND EMPLOYEES IN INTERNATIONAL CAPITAL GROUPS (INTERNATIONAL HOLDINGS)

Summary

In this paper have been presented models of remuneration strategies of managers and employees sent as expatriates by mother companies to foreign

subsidiaries in international capital groups (international corporations): corporate, local and flexible strategy of remuneration. Systems of remuneration based upon balance sheet approach, host – country approach, regional – base approach and global approach have been analyzed as well. Advantages and disadvantages and effects for expatriates and corporation of implementation of appropriate remuneration strategy and system have been also portrayed.

SYLWIA PRZYTUŁA

**Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

EKSPACI W POLSCE – SILNYM CZY SŁABYM OGNIWEM W ZARZĄDZANIU POLSKĄ FILIĄ? WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

W ostatnich kilkunastu latach Polska stała się krajem docelowym dla wielu menedżerów-ekspatriantów. Uwarunkowania polityczne, gospodarcze, kulturowe, społeczne, prawne, geograficzne dla rozwoju inwestycji zagranicznych stanowią o atrakcyjności rynku polskiego na tle innych krajów w regionie. Warto zatem przyjrzeć się tej grupie pracowników, którzy zajmują często najwyższe stanowiskach w polskich filiach i oddziałach swoich macierzystych organizacji. Dlatego celem niniejszego artykułu jest ocena pracy i postaw menedżerów ekspatów w polskich filiach z punktu widzenia polskiej kadry i ekspertów. By odpowiedzieć na tytułowe pytanie tego opracowania, przedstawione zostaną wyniki badań autorki prowadzone w ramach dwóch projektów.

1. Wstęp

W ostatnich dwóch dekadach zauważalny jest dynamiczny wzrost przepływów ludności na mapie świata¹. Przyczynami migracji są motywy polityczne, religijne, społeczne. Najczęściej jednak są to motywy o podłożu ekonomicznym. Mobilność pracowników międzynarodowych jest jednym z kluczowych wymagań kwalifikacyjnych w poszukiwaniu pracy na rynku międzynarodowym. Do takiej grupy mobilnych pracowników należą ekspatrianci, których literatura przedmiotu, a także praktyka gospodarcza różnie określa: „wysłannicy korporacyjni”, „nomadzi”, „biznesowi podróżnicy”, „odyseusze”, „wędrujący specjaliści”. Ta grupa pracowników, kierowana potrzebami indywidualnymi (rozwój osobisty, ciekawość świata, zdobycie

¹ Skala migracji międzynarodowej: w 1990 r. na świecie zmieniło kraj zamieszkania 80 milionów ludzi; w 2005 r. było ich 191 milionów, a w 2010 r. blisko 214 milionów (215 – według Banku Światowego), za: [12].

doświadczenia), a także celami organizacji (potrzeba kontroli działalności na lokalnym rynku, transfer wiedzy, kultury), decyduje się na podjęcie pracy zagranicą.

Krajem docelowym dla wielu menedżerów-ekspatriantów w ostatnich kilkunastu latach stała się także Polska, której uwarunkowania polityczne, gospodarcze, kulturowe, społeczne, prawne, geograficzne dla rozwoju inwestycji zagranicznych, stanowią o atrakcyjności rynku polskiego na tle innych krajów w regionie². Zatem, napływ zagranicznego kapitału finansowego do Polski pociąga za sobą kadrę ekspatriantów-specjalistów, ekspertów, menedżerów.

Obecność zagranicznych pracowników w filiach krajów goszczących ma istotne znaczenie jeśli chodzi o zarządzanie zespołami projektowymi. Współczesne firmy coraz częściej wykorzystują zespoły zadaniowe, także na poziomie międzynarodowym, do realizacji różnych przedsięwzięć. Postawy, zachowania, styl pracy i wiele cech osobowościowych pracowników takiego zespołu wpływają niewątpliwie na sprawność realizacji zamierzonych celów. Warto zatem przyrzeć się tej grupie pracowników, którzy zajmują często najwyższe stanowiska w polskich filiach i oddziałach swoich macierzystych organizacji.

Dlatego celem niniejszego artykułu będzie próba oceny pracy i postaw menedżerów ekspatów w polskich filiach, z punktu widzenia polskiej kadry i ekspertów. Diagnoza korzyści i pewnych deficytów wynikających ze wzajemnej współpracy polskich i zagranicznych menedżerów w wielu obszarach, pozwoli na usprawnienie tych relacji w przyszłości. By odpowiedzieć na tytułowe pytanie tego opracowania, przedstawione zostaną wyniki badań prowadzone w ramach dwóch projektów.

Pierwszy z nich pt. *Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce* (nr UMO-2011/01/D/HS4/01700), opiera się na danych ilościowych zebranych od 111 ekspatów pracujących w Polsce. Drugi projekt pt. *Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów przez polską kadrę kierowniczą*, przeprowadzony m.in. na potrzeby niniejszego artykułu, jest wynikiem 22 wywiadów przeprowadzonych z polskimi menedżerami, którzy mają bezpośredni kontakt z ekspatami, i którzy mogą ocenić te wzajemną współpracę. Ponadto artykuł zawiera też 3 opinie ekspertów, zajmujących się kwestiami ekspatriacji, także na polskim rynku.

² Ponadto, w ciągu najbliższych trzech lat Polska będzie po Niemczech drugim najbardziej atrakcyjnym w Europie krajem do lokowania inwestycji – wynika z raportu *Atrakcyjność Inwestycyjna Europy* przygotowanego przez firmę doradczą Ernst & Young, *Ernst & Young's 2012 European attractiveness survey*, <http://www.ey.com/attractiveness>

2. Korzyści i niekorzyści z zatrudnienia ekspaty lub lokalnego menedżera

Skutki światowego kryzysu finansowego skłaniają do zadawania pytań o tendencje w zakresie wykorzystywania tradycyjnych kontraktów ekspatrianckich (trwających od 3-5 lat) i rozważania jej alternatywnych form [14], [10], [11].

W tabeli 1 dokonano porównania korzyści i strat wynikających z zatrudnienia ekspatriantów oraz menedżerów lokalnych w filiach zagranicznych.

Jak wynika z powyższego zestawienia, racje dotyczącej wyboru między ekspatą a menedżerem lokalnym zależą od perspektywy i zamierzonych interesów ze strony centrali i filii. Poza tym można wskazać na wiele innych czynników związanych z **otoczeniem zewnętrznym**, w jakim funkcjonuje filia korporacji (np. stabilność polityczna i bezpieczeństwo kraju goszczącego, odległość geograficzna i dystans kulturowy jaki dzieli centralę a filię, poziom wykształcenia kadr, dostęp do wiedzy, poziom rozwoju technologicznego w kraju goszczącym, stan infrastruktury komunikacyjnej, transportowej itp.). Oprócz tego, o wyborze źródła kandydata na stanowisko w filii, decydują też czynniki jej **otoczenia wewnętrznego** i powiązań z centralą (np. poziom zależności i autonomii wynikający z podstawy prawnej utworzenia jednostki zagranicznej czy jest to filia czy oddział, obrona przez korporację strategią zarządzania filiami zagranicznymi, ilość jednostek zagranicznych, wewnętrzne zasoby kadrowe, kultura organizacyjna itp.). Ponadto zdaniem A. Gupta i V. Govindarajan'a [za: Schaeffer, 2005] istotna jest rola filii, jaką wyznaczyła jej centrala korporacji, oraz **koszty internalizacji** działalności zagranicznej (**I**), na które składają się następujące zmienne:

P- koszt kapitału zaangażowanego w założenie nowej filii za granicą,

F- koszty związane ze wzajemnym zapoznaniem się i zaznajomieniem filii oraz centrali w zakresie uwarunkowań kulturowych i ekonomicznych, standardów działania korporacji,

T- koszt transferu *know-how* do filii,

C- koszty związane z koordynacją i kontrolą filii zagranicznej przez jednostkę macierzystą.

Formułę kosztów internalizacji można zatem przedstawić następująco:

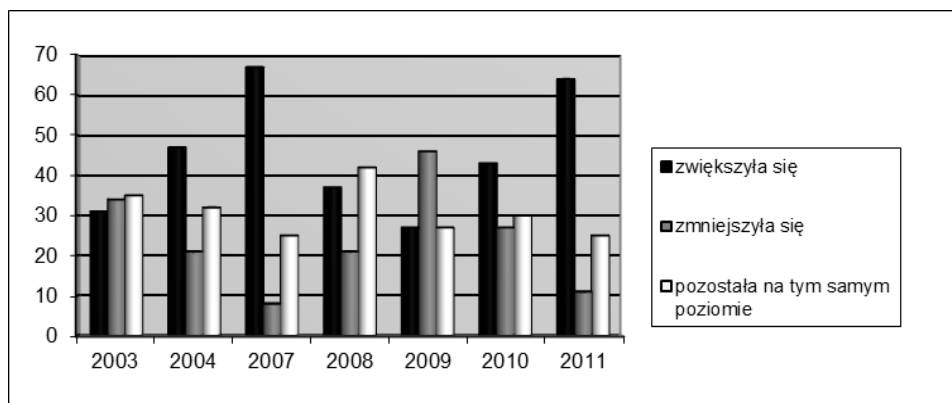
I=P+F+T+C (więcej w: [13]).

Tabela 1. Zalety i wady korzystania z usług menedżerów-ekspatów i menedżerów lokalnych w filiach zagranicznych

Podejście do obsady stanowisk w filiach – perspektywa centrali korporacji		
	zalety	wady
ekspatriant	– bezpośrednia i osobista kontrola nad działalnością filii – pomoc w budowaniu kultury organizacyjnej we wczesnym stadium rozwoju filii – kolejny poziom w rozwoju kariery zawodowej dla menedżerów z centrali korporacji	– może okazać się bardzo droгим rozwiązaniem – ryzyko związane z niepowodzeniem ekspatriacji – może stwarzać napięte relacje z lokalnymi władzami – ograniczona wiedza i świadomość lokalnej kultury, zwyczajów rynkowych i przepisów prawnych – może wywoływać problemy w zarządzaniu lokalnymi pracownikami – mogą pojawić się problemy wizowe i inne prawne ograniczenia w zatrudnieniu
menedżer lokalny	– posiada wiedzę dotyczącą lokalnej kultury, przepisów prawnych i rynku – generalnie jest to tańsza opcja niż zatrudnianie ekspaty – zapewnienie ciągłości i stabilności w zarządzaniu lokalnym zespołem pracowników – dobrze postrzegani przez lokalne władze	– trudniej o utrzymanie kontroli- poleganie na formalnych procedurach kulturze organizacyjnej – mniejsze możliwości rozwoju kariery osobistej – możliwe słabe relacje i brak utożsamienia się z polityką centrali skutkujący problemami komunikacyjnymi
Podejście do obsady stanowisk w filiach – perspektywa filii		
ekspatriant	– wspomaganie lokalnej kadry w zdobywaniu większego doświadczenia – bezpośredni i szybki kontakt z centralą	– brak możliwości rozwoju kariery dla lokalnych menedżerów – rozbieżności w zakresie polityki wynagradzania pomiędzy ekspatami a menedżerami lokalnymi
menedżer lokalny	– możliwości rozwoju kariery za granicą dla dobrze zapowiadających się menedżerów	– brak kompetencji technicznych i menedżerskich może prowadzić do niskiej jakości zarządzania filią i słabych rezultatów

Źródło: [4, s. 25].

Choć zatrudnienie ekspatrianta jest o wiele droższe, niż lokalnego menedżera (wynagrodzenie ekspaty jest dwu- a nawet pięciokrotnie wyższe od zarobków menadżera pochodzącego z kraju, w której działa filia danej korporacji), popyt na ich usługi jest niesłabnący. Dla przykładu, wyniki badań *GMAC Global Relocation Services*³ pokazują, że populacja ekspatriantów rośnie, co związane jest z dynamicznym rozwojem biznesu międzynarodowego (mimo chwilowego załamaniu trendu rosnącego w roku 2007-2008⁴) (rys. 1).



Rys. 1. Populacja ekspatów w danym roku, w porównaniu z rokiem poprzednim

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów GMAC.

Według raportu *Strategic Moves 2012*, 60% badanych respondentów przewiduje wzrost liczby ekspatów w kolejnych latach. Z raportu firmy *Pedersen&Partners* wynika, że prawie co trzecia firma na świecie (27,5%) deklaruje, że zatrudnia nawet więcej ekspatów niż pięć lat temu. Najwięcej, bo 40,3% przedsiębiorstw zachowało *status quo* jeśli chodzi o liczbę ekspatów. Jedynie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce i Czechach, zanotowano spadek w przyjmowaniu ich do pracy. 81% badanych firm przyznało, że kryzys ekonomiczny nie miał żadnego lub niewielkie znaczenie,

³ **Global Relocation Services** to jedna z największych firm doradczych i konsultingowych działająca w 110 krajach świata dostarczająca ekspertyz i badań z zakresu ekspatriacji. Firma istnieje od 1993 r. Każdego roku przeprowadzają badania na populacji ok. 32 000 ekspatów.

⁴ W roku 2006 aż 69% badanych korporacji zanotowało wzrost liczby wysyłanych ekspatów, w 2007 r. było to 67%, a w 2008 r. tylko 37%. Kryzys finansowy, który zaczął się uwidaczniać w wielu krajach pod koniec 2008 r. odzwierciedlił się w postaci zmniejszonych przepływów inwestycyjnych w kolejnych latach i mniejszą ilością kontraktów zagranicznych dla ekspatów.

jeśli chodzi o politykę ekspatriacji. Tylko 19% przyznało, że kryzys miał decydujący wpływ na zmiany decyzji w zakresie transferów zagranicznych⁵.

Chociaż zatrudnianie lokalnych menedżerów w filiach korporacji międzynarodowych i korzystanie z różnych form krótkoterminowych kontraktów ekspatrianckich zyskuje na znaczeniu⁶, dominujące są wciąż praktyki korzystania z usług tradycyjnych ekspatriantów. Raport *Pedersen & Partners* dowodzi, że w 78% badanych firm średni czas trwania kontraktu dla ekspaty wynosi od 3-5 lat. Jeśli chodzi o politykę zastępowania ekspatów lokalną kadrami, 45,3% zamierza zastąpić ekspatów lokalną kadrami, a prawie 40% badanych firm nie ma wyraźnych preferencji w wyborze ekspaty lub lokalnego menedżera. Niecałe 16% korporacji przyznało, że zamierza w dalszym ciągu zastępować jednego ekspatę kolejnym, w kraju goszczącym⁷.

W gospodarce opartej na wiedzy kluczowym argumentem za korzystaniem z usług ekspatriantów jest przede wszystkim transfer wiedzy i doświadczenia, których ci pracownicy są depozytariuszami. Z raportu *Deloitte* wynika że najczęściej wskazywanym motywem przemieszczeń międzynarodowych jest uzupełnianie luki wiedzy i umiejętności na lokalnym rynku (59%) respondentów. Potwierdzają to także eksploracje innych autorów [7, s. 2] i ośrodków badawczych. W badaniach *Cranfield School of Management* [6, s. 6] najczęściej pojawiającym się motywem ekspatriacji był **transfer wiedzy i umiejętności** (74%), kontrola menedżerska (62%), rozwój menedżerów (60%). Ponieważ motyw transferu wiedzy i umiejętności jest najczęściej występującym przyczynkiem, dla którego ekspaci są wysyłani do jednostek zagranicznych, są oni nazywani *pasami transferowymi* pomiędzy centralą, a filią [3].

3. Ekspaci w polskich filiach-rezultaty badań empirycznych

Poza studiami literaturowymi i przytoczonymi studiami empirycznymi innych badaczy i instytucji, treścią artykułu są rezultaty dwóch projektów badawczych autorki. Projekt badawczy pt.: ***Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce***, obejmował grupę 111 ekspatów 17 różnych narodowości, pochodzących w większości z krajów Europy Zachodniej. Z uwagi na trudności pozyskania respondentów spełniających kryteria w badaniu, wykorzystano w doborze próby nieprobabilistyczne [1, s. 204] i zastosowano metodę kuli śnieżnej. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety w języku angielskim.

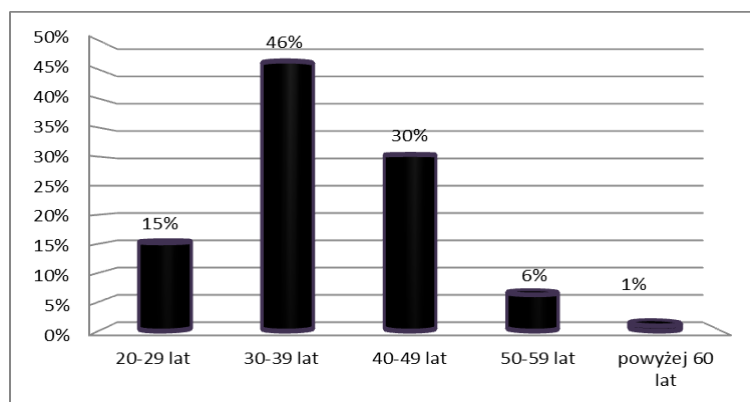
⁵ <http://www.pedersenandpartners.com>

⁶ H. Scullion [16, s. 170] pisze o wylaniającym się międzynarodowych talentach, czyli menedżerach-inpatriantach, podobnie pisze A. Harzing [8, s. 266].

⁷ <http://www.pedersenandpartners.com>

Drugi projekt zatytułowany: ***Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów przez polską kadrę kierowniczą***, przeprowadzone m.in. na potrzeby niniejszego artykułu, był realizowany na przełomie 2012/2013 roku. Badanie objęło grupę 22 polskich menedżerów, którzy mają kontakt bezpośredni z ekspatriantem w filii zagranicznej korporacji w Polsce. Badani menedżerowie pochodzili z 13 dużych firm, w których kapitał zagraniczny wynosił ponad 50%, zajmowali stanowiska średniego (64%), wyższego (22%) i najwyższego szczebla kierowniczego (14%). Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. W większości badanych przypadków (63%) najwyższe stanowisko w filii korporacji zagranicznej w Polsce zajmował ekspatriant. Ponadto, niniejsze opracowanie wzbogacono o trzy opinie ekspertów zajmujących się pozyskiwaniem i przygotowywaniem ekspatriantów do pracy m.in. w Polsce,

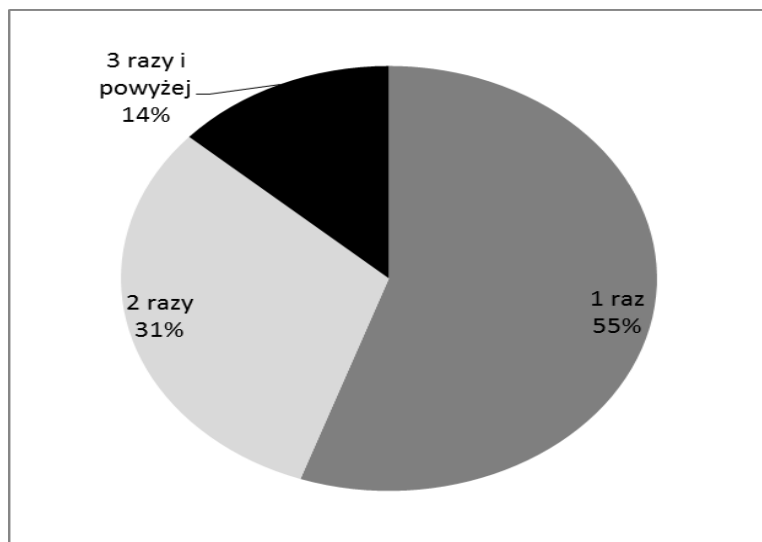
Dominującą grupą ekspatów pracujących w Polsce są osoby w wieku 30-49 lat (rys. 2). Młodzi ekspaci, w wieku do 29 lat, stanowią 15% badanej populacji, natomiast liczba ekspatów w wieku 50+ to ok. 6%.



Rys. 2. Struktura wiekowa ekspatów

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów...”.

Dla ponad połowy badanych (55%), oddelegowanie do polskiej firmy było pierwszą relokacją. Dla 31% badanych było to druga destynacja w ciągu ostatnich 5 lat pracy w korporacji, a 14% było już wcześniej dwukrotnie na kontraktach ekspatrianckich (rys. 3).

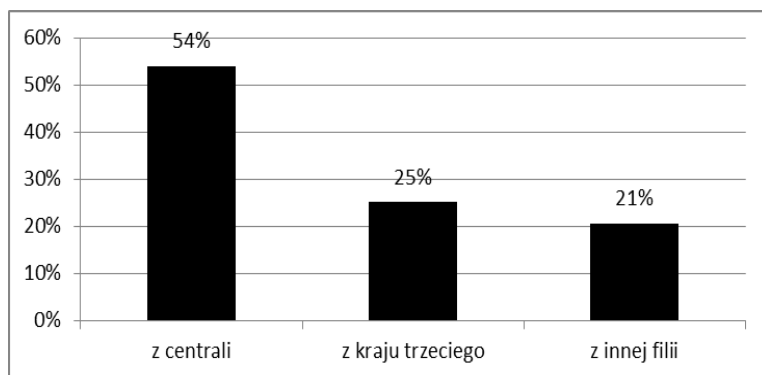


Rys. 3. Ile razy był Pan/Pani relokowana zagranicę w ciągu ostatnich 5 lat?

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów...”.

Wobec powyższych odpowiedzi można wnioskować, iż badana grupa ekspatów pracujących w Polsce posiadała niewielkie doświadczenie międzynarodowe.

54% badanych ekspatów została skierowana do pracy w Polsce bezpośrednio z centrali, 25% z nich pochodziło z kraju trzeciego, a 21% z innej filii w regionie (rys. 4).



Rys. 4. Kierunek przemieszczeń ekspatriantów

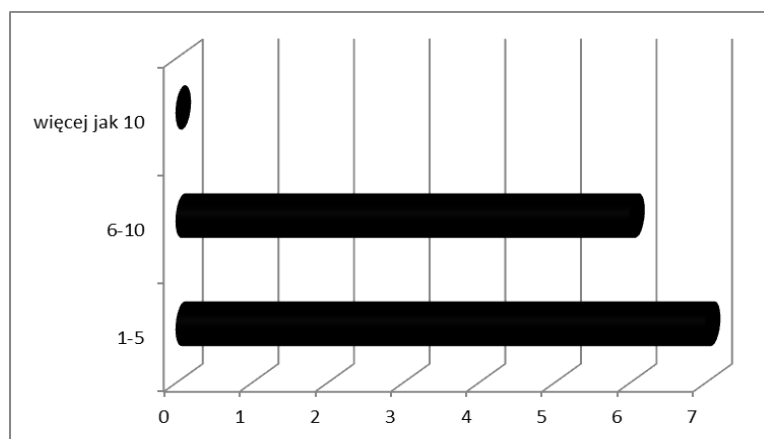
Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów...”.

Podobne praktyki mają miejsce na całym świecie (por. badania GMAC *Global Relocation Services*). Tendencję, do obsady stanowisk w filiach

ekspatriantami z kraju pochodzenia centrali, pokazują też badania *Pedersen& Partners* (np. w filiach korporacji amerykańskich na świecie 1/4 ekspatów to Amerykanie, a w filiach o proveniencji Europy zachodniej, 1/3 wywodzi się z krajów swoich macierzy).

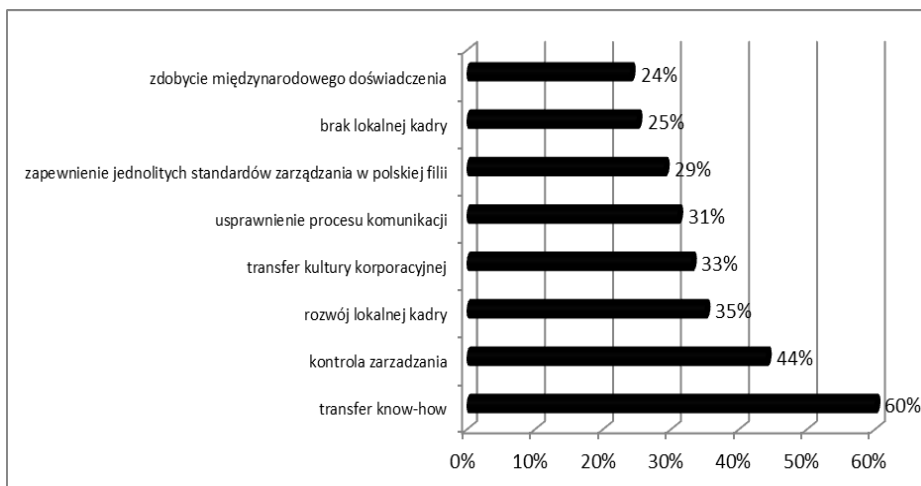
W siedmiu polskich filiach zagranicznych korporacji pracowało od 1-5 ekspatów, a w pozostałych sześciu było ich od 6-10 i zajmowali najwyższe stanowiska w strukturze władzy w tych jednostkach (rys. 5).

Z rozmów z polskimi menedżerami wynika, że w każdej badanej organizacji przebywa raczej grupa ekspatów, a nie jednostkowe przypadki. Obejmują oni kluczowe stanowiska większości obszarów funkcyjnych w polskiej filii. W jednym z wywiadów, zanotowano następującą opinię: *”Odnoszę wrażenie, że niektóre stanowiska zawsze będą obsadzone przez ekspatów np. dyrektor fabryki w Polsce. Kraje takie jak Francja czy Włochy, w których także działamy, są postrzegane jako dojrzałe rynki i tam lokalna kadra dość wcześnie przejmuje najwyższe stanowiska w filii”*.



Rys. 5. Ilu ekspatów pracuje w filii, w której Pan/Pani jest zatrudniony?
Źródło: badania własne z projektu „Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów...”.

Transfer know-how był dominującym motywem (60% badanych wskazało na ten motyw), dla którego ekspaci zostali wysłani do polskiej jednostki (rys. 6). Drugim przyczynkiem transferu ekspatów, była kontrola procesów zarządzania w polskiej filii (44% badanych wskazało na ten motyw). Inne motywy to rozwój lokalnej kadry, transfer kultury korporacyjnej i usprawnienie procesu komunikacji.

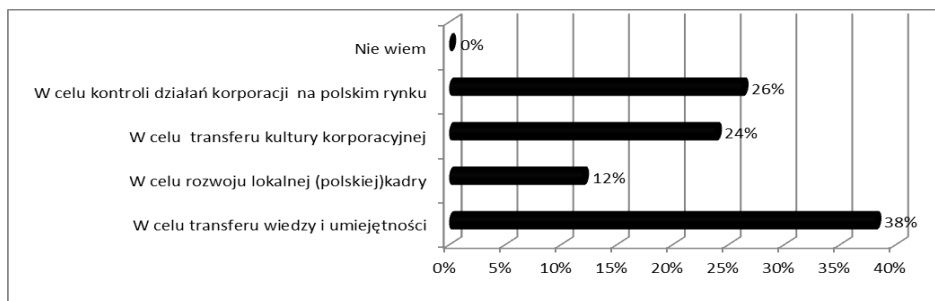


Rys. 6. Motywy podjęcia misji w Polsce

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów...”.

W tym miejscu można wskazać na wyniki badań *Cartus Pulse Survey Report 2011*, które zwracają uwagę na kluczowe korporacyjne motywy wysyłki ekspatów do krajów rozwijających się (za jaki uchodzi także Polska). Zdaniem respondentów są to: dostarczenie lokalnego przywództwa (68%) oraz dostarczenie wiedzy eksperckiej (64%), a także rozwój lokalnej kadry (46%) (<http://www.cartus.com>).

Polscy menedżerowie, zapytani o cel przyjazdu ekspatów do polskiej filii, wskazali na transfer wiedzy i umiejętności (38%), kontrolę działań korporacji na polskim rynku (26%), a także na transfer kultury korporacyjnej (24%) (rys. 7).



Rys. 7. W jakim celu ekspatrianci są wysyłani do Polski?

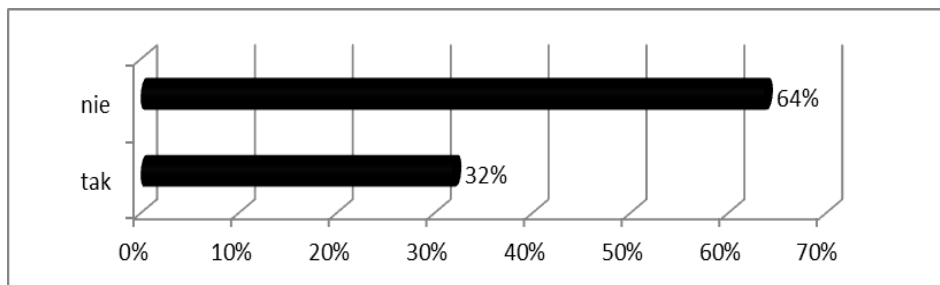
Źródło: badania własne z projektu „Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów...”.

Ponieważ motyw transferu wiedzy i umiejętności jest najczęściej występującym przyczynkiem, dla którego ekspaci są wysyłani do jednostek

zagranicznych, są oni nazywani *pasami transferowymi* pomiędzy centralą, a filią⁸.

Warto przywołać w tym miejscu rezultaty badań przeprowadzonych w 2011-2012 r. w Polsce, które dostarczają podobnych danych na temat celów organizacyjnych ekspatriacji w badanych przedsiębiorstwach. 73% wskazań dotyczyło rozwoju firmy na nowym rynku, drugim w kolejności był transfer nowych rozwiązań z zakresu produkcji i zarządzania(65%), rozwój pracowników w danej filii (42%), kontrola działalności filii (36%) [*Zarządzanie misjami...*, 2012, s. 19].

Ponadto, polska kadra zauważa, że choć na „sztafardach ich misji było wypisane, by rozwijać polską kadrę”, to w praktyce nie zauważa się przygotowania polskich sukcesorów (rys. 8).



Rys. 8. Czy ekspaci przygotowują polską kadrę do przejęcia funkcji zarządzania całą filią?

Źródło: badania własne z projektu „Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów...”.

Ponieważ, zdaniem aż 85% polskich kierowników, ekspatrianci są potrzebni w polskich filiach, zapytano zatem o ocenę ich mocnych stron w zakresie kwalifikacji. W odpowiedziach, polska kadra najczęściej wskazywała na **międzynarodowe doświadczenie**: „*ekspaci mają szerokie horyzonty doświadczeń – zwykle pracowali w wielu krajach*”, „*znają zachodnie praktyki i standardy zarządzania kadrą*”. Ponadto polska kadra podkreślała ich rolę jako **ambasadorów i łączników pomiędzy centralą, a filią**: „*ekspaci mają zwykle znajomości w centrali i zakorzenioną w umyśle kulturę korporacyjną*”, „*brylują znajomością procedur i korporacyjnych metod pracy*”. Najwięcej jednak mocnych stron dotyczyło **wiedzy i umiejętności** ekspatów: „*są oni często depozytariuszami wiedzy specjalistycznej i są ekspertami w danej dziedzinie*,

⁸ Jest to określenie H. Harrisa i H. Holdena „*Ekspaci przyczyniają się oni do dyfuzji praktyk i wiedzy pomiędzy centralą a filiami. Transfer ten może być wielokierunkowy, tj. z centrali korporacji do jej filii zagranicznych, jak również z jednostek lokalnych wiedza i stosowane praktyki mogą płynąć do centrali. Ekspaci zatem mogą być tzw. pasami transferowymi pomiędzy centralą a zagranicznymi jednostkami lokalnymi*” [3].

mają też umiejętność przekazywania wiedzy innym”, „znają bardzo dobrze języki obce (angielski, francuski, niemiecki)”, „są komunikatywni”, „mogą transferować wiedzę, innowacje, ale też sprawdzone produkty i rozwiązania (w krajach, w których pracowali, a nie rozpowszechnionych jeszcze w Polsce)”.

W opiniach ekspertów, współpracujących na co dzień z zagranicznymi menedżerami, pojawiają się bardzo zbliżone oceny atutów ekspatriantów (tabela 2).

W obszarze dotyczącym słabych stron ekspatriantów pracujących w polskiej firmie w zakresie ich kwalifikacji najczęściej wskazywano na **brak znajomości realiów lokalnego rynku** („słaba znajomość przepisów polskich, kultury pracy i kultury narodowej, brak znajomości języka polskiego”. Jeden z respondentów zauważa, że „w fazie początkowej pobytu w Polsce zauważalne jest ich stereotypowe myślenie, obawy o to czy Polacy nie „zagrażają” stanowiskom w jednostce macierzystej. Przy ich dłuższym pobycie, bardzo pomaga zrozumienie prostego faktu, że Polska jest pod wieloma względami podobna do miejsc ich pochodzenia (moje doświadczenia ograniczone są do ekspertów z Europy Zachodniej i USA)”.

Mankamentem we wzajemnej współpracy jest też **brak elastyczności w podejmowaniu decyzji** („ekspaci na nowe idee patrzą najpierw przez pryzmat potencjalnych ryzyk, a nie szans, zatem wydłużony jest czas podejmowania decyzji lub całkowity ich brak”). Wiele ograniczeń, zdaniem polskich menadżerów, wynika z cech indywidualnych i osobowościowych tychże menadżerów: **etnocentryzm, szowinizm lokalny, ksenofobia** („oni kochają tylko siebie, a więc uznają tylko własne, najlepiej francuskie rozwiązania, uważają się za ekspertów w każdej dziedzinie”, „mistrzowie demotywacji”, „zamknięci w swoim gronie, egoistyczni, nieufni wobec Polaków”). Słabą stroną ekspertów wpływająca ograniczająco na rozwój lokalnych pracowników, ich motywację do pracy, jest bardzo często nadmierna **hierarchizacja i nacisk na ustrukturyzowane zadania zadań** („brak elastyczności, trzymanie się ściśle reguł i procedur, formalizowanie wszystkiego co się da”, „brak im pomysłów i rozwiązań w sytuacjach nietypowych”, „zwykle są na wysokich stanowiskach więc forsują rozwiązania, które znają, do których są przyzwyczajeni”).

Tabela 2. Mocne strony menedżerów-ekspatriantów pracujących w filiach w Polsce

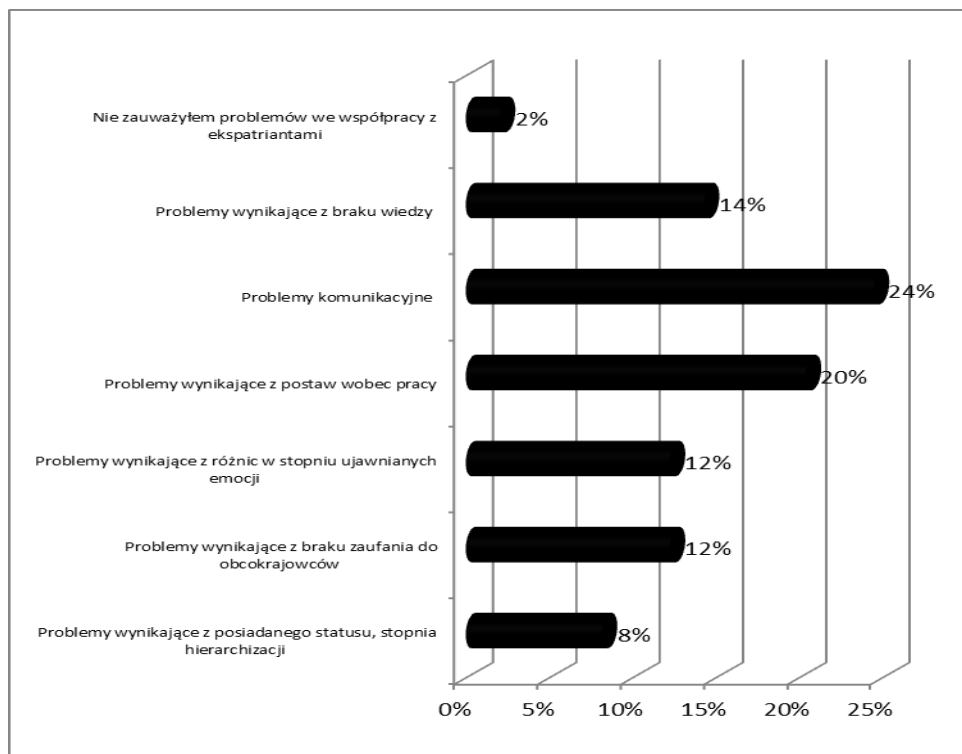
„Sam proces transferu ekspatrianta do zagranicznej jednostki zakłada spełnienie przez nich szeregu wymagań dotyczących doświadczenia, umiejętności i wiedzy, dlatego raczej wszyscy ekspaci, z którymi do tej pory miałam okazję współpracować wykazywali się wysokimi kwalifikacjami. Bardzo trudno jest ocenić jednoznacznie ich cechy osobowości, albowiem nie istnieje zestaw cech personalnych uniwersalnego ekspatrianta. Owszem, każdy z nich jest niezwykle silną osobowością, wykazuje się wysokimi ambicjami oraz zmotywowaniem. W zależności jednak od narodowości, kultury kraju pochodzenia korporacji, czy zajmowanego stanowiska, każdy charakteryzuje się odrębnymi cechami”⁹.
„Znam bardzo różnych ekspatów, a wielu z nich to ludzie, którzy są otwarci na nowe wyzwania, na poznawanie nowych miejsc, ludzi i procesów. To są obywatele świata w najlepszym tego słowa znaczeniu. Znam jednak też menedżerów-ekspatów, którzy do Polski zostali wysłani „na przechowanie” lub „na zesłanie”. Znaleźli się tutaj, bo była to „jakaś” zagraniczna placówka do obsadzenia, której nie chciał nikt inny. Trudno jest zatem o jednolity obraz, tak zróżnicowanej kadry”¹⁰.
„Mocną stroną menedżerów zagranicznych jest na pewno ich otwartość, umiejętność spojrzenia na te same problemy w innowacyjny sposób. Wartością dodaną dla polskich filii są też ich doświadczenia i przykłady rozwiązań zaczerpniętych z innych miejsc, w których byli”¹¹.

Źródło: badania własne.

⁹ Ada Bereś-Ossowska jest dyrektorem **Learning Centre Berlitz Poland**, posiada wieloletnie doświadczenie w przeprowadzaniu kursów i konsultacji w zakresie różnic kulturowych oraz ich wpływu na efektywność pracy menedżerów międzynarodowych. Warto w tym miejscu nadmienić, iż Berlitz jest największym na świecie oferentem szkoleń z komunikacji międzykulturowej dla kadry zarządzającej. Ada Bereś-Ossowska przeprowadziła także badania dotyczące „global mindset”, identyfikujące cechy i preferencje kulturowe kilkudziesięciu menedżerów międzynarodowych.

¹⁰ Monika Chutnik – konsultant w firmie **Etta Doradztwo i Treningi dla Biznesu**. Od ponad 10 lat pracuje w środowisku międzynarodowych organizacji – najczęściej korporacji. Przeprowadziła ponad 1800 godzin treningów menedżerskich i międzykulturowych w 13 różnych krajach. Była prezesem SIETAR Polska (*Society for Intercultural Education, Training, and Research*). Ponadto pracowała jako HR Konsultant m.in. w Nokia Siemens Networks oraz Hewlett-Packard.

¹¹ Robert Nowakowski jest konsultantem w międzynarodowej firmie doradczej **Spencer Stuart** z bogatym doświadczeniem zawodowym w zakresie zarządzania międzynarodową kadrą menedżerską w firmach globalnych. Pracował jako Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich dla PepsiCo w regionie Europy Środkowej i Wschodniej oraz przy wielu projektach fuzji i przejęć w Polsce, na Ukrainie, w Rosji. Członek CFO, CMO and HR Practices.



Rys. 9. Jakie problemy pojawiają się we wzajemnej współpracy polskich i zagranicznych menedżerów

Źródło: badania własne z projektu „Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów...”.

Najczęstszymi problemami (rys. 9) we wzajemnej współpracy z ekspatami, zdaniem 24% polskich menedżerów były: problemy komunikacyjne dotyczące m.in. znajomość języka, odmienność zachowań werbalnych i niewerbalnych, problemy wynikające z odmienności w postawach wobec pracy (np. podejścia do czasu, formalizacji relacji interpersonalnych), problemy wynikające z braku wiedzy (np. znajomości polskiego prawa finansowego, prawa pracy, niezrozumienie polskich zwyczajów, religii).

Mimo znaczących problemów komunikacyjnych, 64% polskich menedżerów potwierdziło, że ekspaci uczą się języka polskiego, choć z różnym skutkiem. Niemniej jednak, Polacy doceniają wysiłek podjęty przez obcokrajowców w tym zakresie, który sprzyja budowaniu dobrych relacji interpersonalnych w zespołach, w których pracują.

W tabeli 3 i 4 przedstawiono autoryzowane opinie ekspertów, pozyskane w trakcie wywiadów telefonicznych i telekonferencji.

Tabela 3. Czy ekspaci są potrzebni w filiach zagranicznych w Polsce?

„Naturalnie. Są oni najcenniejszym zasobem firmy w transferze wiedzy, kultury korporacyjnej, a także niezastąpionym źródłem wiedzy i doświadczenia dla polskiej kadry” (<i>Ada Bereś-Ossowska</i>).
„Oczywiście! Zwłaszcza, że w gospodarce opartej na wiedzy konieczna jest obecność osób, które tą wiedzę posiadają. Tym samym, obecność ekspertów w danej dziedzinie, specjalistów, którzy prowadzą międzynarodowe projekty w zakresie przeniesienia procesów (<i>process transition / know-how transfer</i>), jest korzystna i rozwojowa dla polskiego oddziału” (<i>Monika Chutnik</i>).
„Z perspektywy lokalnego oddziału można powiedzieć, że znajdują się lokalni menedżerowie, którzy równie dobrze mogą wykonać pracę na takim stanowisku. Jednak z perspektywy centrali jest kilka kwestii, które są brane pod uwagę. Korporacje, kierując się motywem kontroli działań filii, wolą wysyłać swoich pracowników, bo często nie mają pełnego zaufania do lokalnej kadry. Ponadto zagraniczny kontrakt jest sposobem na rozwój rodzimej kadry menedżerskiej. W korporacjach działających globalnie, istnieją programy rozwoju kadry ekspatriantów. Inną kwestią rozważaną ostatnio w obliczu kryzysu są także koszty związane z pobytem zagranicznym ekspaty” (<i>Robert Nowakowski</i>).

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Czy Pana/Pani zdaniem, narodowość menedżera ma wpływ na jakość zarządzania filią w Polsce?

„Narodowość ekspatrianta wpływa na wiele obszarów zarządzania filią, czy departamentem od innowacji po atmosferę środowiska pracy. Na przykład, w jednej z największych niemieckich firm produkcyjnych z fabryką we Wrocławiu, przeważająca część kadry zarządczej to ekspatrianci. Uczestnicząc w spotkaniach przez nich prowadzonych, można wyczuć różnice w kreowaniu wizji firmy i jej rozwoju oraz traktowaniu personelu. Menedżerowie niemieccy wprowadzają atmosferę dość formalną, ale niezwykle motywującą do pracy, angażują wszystkich uczestników w proces zarządzania operacyjnego, co przybliża ten styl do sposobu zarządzania amerykańskiego. Menedżerowie hiszpańscy natomiast, w pierwszej kolejności stawiają na relacje w zespole, co niestety w pracy z polską kadrą czasami prowadzi do demobilizacji sił” (<i>Ada Bereś-Ossowska</i>).
„Mówiąc o narodowości dotykamy kwestii różnic kulturowych. Oczywiście, im mniejszy dystans kulturowy, tym łatwiej jest zagranicznemu menedżerowi zrozumieć to, co się w polskiej fabryce lub w polskim biurze dzieje. Dotyczy to m.in. procesu podejmowania decyzji, oczekiwań pracowników i postrzegania przez nich swoich przełożonych. Im większy dystans kulturowy, tym większe ryzyko zderzeń międzykulturowych. Menedżer hiszpański może słabiej rozumieć polską mentalność niż menedżer ze Słowacji, ale z pewnością będzie mu łatwiej niż menedżerowi z Korei, czy z Japonii. Tutaj także nieocenionym wsparciem są sesje relokacyjne, podczas których przyjeżdżający do Polski ekspatriant ma możliwość dowiedzieć się czegoś więcej o polskiej kulturze i zwyczajach” (<i>Monika Chutnik</i>).

„Narodowość ma wpływ na jakość zarządzania filią, choć nasuwają się tu pewne stereotypy powszechnie funkcjonujące w odniesieniu np. do Niemców, Francuzów czy Amerykanów. Jednak w przypadku globalnych menedżerów, którzy zdobywali doświadczenia w wielu krajach, cechy narodowościowe wydają się być bardziej „wypłaszczone” (Robert Nowakowski).

Źródło: badania własne.

4. Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych danych pochodzących z dwóch projektów badawczych, ekspaci obecni w Polsce to osoby dojrzałe, w wieku od 30-49 lat, dla których misja w Polsce była pierwszym kontraktem zagranicznym (tylko 14% było na 3 i więcej kontraktach zagranicznych). 54% z nich została skierowana do polskiej filii bezpośrednio z centrali korporacji, a taka praktyka wpisuje się w tendencje światowe. Najważniejszym motywem ich przyjazdu do Polski był transfer wiedzy, kultury organizacyjnej oraz kontrola działań filii. Choć w odpowiedziach ankietowych ekspaci często wymieniali też motyw rozwoju lokalnej kadry, to jednak zdaniem polskiej kadry, praktyka daleka jest od tych deklaracji, gdyż kadra zagraniczna nie przygotowuje polskich sukcesorów na swoje miejsca.

Zdaniem większości polskich menedżerów, jak i we wszystkich opiniach ekspertów, ekspaci są potrzebni w filiach w Polsce. Zatem bilans *pros and cons* ich obecności w polskich filiach, zapowiedziany w tytule niniejszego artykułu, wypada dodatnio. Mocną stroną ekspatów i niewątpliwą korzyścią, jaką zyskują polscy menedżerowie współpracujący z nimi na co dzień w zespołach zadaniowych, jest wiedza i bogate doświadczenie ekspatów. Mimo podkreślanych słabości, głównie o charakterze osobowościowym, ekspaci są więc cennym nabytkiem dla polskich filii.

Z uwagi na początkową fazę internacjonalizacji polskich firm [9], oraz chęć polskiej kadry menedżerskiej do podejmowania działalności i rywalizacji na globalnym rynku pracy, warto korzystać z kapitału intelektualnego i doświadczeń ekspatów. W ciągu ostatnich dwóch dekad gospodarki rynkowej, (czyli w krótkim czasie, jak na światowe standardy), niewielu polskich menedżerów miało możliwość rozwoju swojej kariery na arenie międzynarodowej¹² i zdobycia bogatego doświadczenia w zarządzaniu.

Zdaniem K.Obłója, *„Kariery polskich menedżerów to głównie kwestia międzynarodowej polityki w korporacjach, a ta bardzo się zmieniła w ciągu ostatnich dziesięciu – 15 lat. Globalne firmy, a przynajmniej większość z nich,*

¹² W pracy [5] przedstawiono sylwetki kilkunastu polskich przedsiębiorców, którzy od kilkunastu lat prosperują na polskim i międzynarodowym rynku, co więcej wielu z nich zajmuje czołowe miejsca w europejskich rankingach przedsiębiorczości.

zaczynają wysysać dobrych ludzi z peryferyjnych rynków do góry, ponieważ są to najczęściej ludzie innowacyjni, kreatywni, odważni i w żaden sposób niezastygli w istniejącym układzie. Ale liczy się też polityczna poprawność – dziś, jeśli globalna firma buduje zarząd na Europę, to nie wypada, by nie było w nim menedżera z Europy Wschodniej. Awans Polaków na samą górę globalnych korporacji będzie możliwy dopiero wówczas, gdy w tych firmach pojawi się silniejsza polska koalicja. Musi się pojawić grupa wsparcia – wystarczająca pula Polaków, którzy wzajemnie siebie popierają” [2].

Konkludując można powiedzieć, że trampoliną do globalnych karier Polaków są ekspaci, aktualnie przebywający w Polsce, z których doświadczeń, wiedzy i stylu zarządzania polska kadra może korzystać. Trzeba też mieć na uwadze fakt, że o sile przebicia w karierach międzynarodowych stanowi, oprócz kwalifikacji i doświadczenia, wzajemne wsparcie i lobbing narodowej grupy menedżerów, a ta w przypadku Polaków nie jest jeszcze zbyt liczna, ani wystarczająco silna w strukturach korporacji międzynarodowych.

Literatura

- [1] **Babbie E.:** Badania społeczne w praktyce. PWN, Warszawa 2004.
- [2] **Błaszczak A.:** Więcej Polaków w światowej elicie biznesu. Rzeczpospolita, <http://www.rp.pl>, 2011.
- [3] **Cerdin J. i in.:** The role of expatriates in diffusing HRM practices across the MNC: an agency perspective. [w:] P. Benson i in., (ed.), The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings, NMSU College of Business Talinn, Estonia, 2009.
- [4] **Collings D., Scullion H.:** Approaches to international staffing. [w:], H. Scullion, D. Collings, (ed.), Global staffing, Routledge, London and NY, 2006.
- [5] **Czarnecki L.:** Biznes po prostu. Studio Emka, Warszawa 2011.
- [6] Executive Report 2000, CreME, Cranfield School of Management. Cranfield, 2000, [w:] <http://www.wfpma.com/publications/PDFs/wlv10n4.pdf>.
- [7] **Harris H.:** Alternative forms of international working. Worldlink, Vol 10, No. 44, 2000.
- [8] **Harzing A.:** International HRM. Sage Publications, 2004.
- [9] **Karaszewski W. i in.:** Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich. Raport z badania. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, 2010.
- [10] **Mayrhofer H., Hartmann L., Michelitsch-Riedl G., Kollinger I.:** Flexpatriate assignments: a neglected issues in global staffing. International Journal of HRM, 15:8, 2004.
- [11] **Mayrhofer H., Muller A., Schmidt A.:** Implications of flexpatriates' lifestyles on HRM practices. Management Review, 21(2), 2010.
- [12] **Murdoch A.:** Zespoły międzykulturowe -konflikt źródłem kreatywności. Materiały konferencyjne pt. „Kreatywność jako źródło innowacyjności”, Nowy Sącz, 4 marca, 2011.

- [13] **Przytuła S.:** Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4/2009, IPISS, Warszawa 2009.
- [14] **Przytuła S.:** Ekspatriant-elastyczny pracownik międzynarodowy. [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne, red. M. Stor, T. Listwan, PN UE we Wrocławiu nr 248, Wrocław 2012.
- [15] **Schaffer A.:** Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers. *Journal of Business and Management*, No. 11, 2005.
- [16] **Scullion H.:** Global staffing. Routledge, 2006.
- [17] Strategic Moves 2012. The global mobility Island, www.Delloite.co.uk
- [18] Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów. Poczowski A. (red), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- [19] <http://www.ey.com/attractiveness>
- [20] <http://www.pedersenandpartners.com/articles/top-line-survey-results-expatriate-country-managers-0>
- [21] <http://www.pedersenandpartners.com/articles/top-line-survey-results-expatriate-country-managers>
- [22] <http://www.cartus.com>

EXPATRIATES IN POLAND-STRONG OR WEAK LINK IN MANAGING POLISH SUBSIDIARY? RESEARCH FINDINGS

Summary

In recent years Poland has become a destination for many managers-expatriates. Political, economic, cultural, social, legal, geographical factors are attractive for foreign investments. Therefore, the purpose of this article is the diagnosis and assessment of the work and attitudes of expatriates working in Polish subsidiaries from the Polish managers' point of view. In order to answer the title question of this study, the results of two research projects were presented.

MAREK KRASIŃSKI**Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW JAPONSKICH W POLSCE

Opiniodawca: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz

Opracowanie porusza problem związany z rolą kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich w Polsce. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z przeglądu literatury światowej oraz z prezentacji wniosków z badań prowadzonych przez autora. Końcowa część opracowania zawiera propozycję schematu procesu kształtowania się kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw w Polsce, w którym kluczową funkcję pełni kadra kierownicza.

1. Wprowadzenie

Różnice kulturowe pomiędzy ludźmi skupionymi w jednej organizacji występowały niemal zawsze. Wystarczy wspomnieć fakt wspólnej pracy kobiet i mężczyzn w jednym przedsiębiorstwie i już można mówić o różnicach kulturowych. Ostatnie lata jednak przyniosły duże zmiany związane z zagadnieniem zarządzania międzykulturowego, na co wpływ miała przede wszystkim nasilająca się globalizacja. Odkąd granice między państwami są granicami umownymi, a w praktyce można swobodnie przemieszczać się po niemal całym globie, coraz większa ilość menedżerów decyduje się na tworzenie filii swoich przedsiębiorstw w innych państwach. W wyniku powstawania tychże filii, w jednej organizacji skupione są osoby różnych narodowości, a więc osoby reprezentujące także różne kultury narodowe. Dochodzi wówczas do interakcji kulturowych, które mogą przybrać różnorakie formy.

Prowadzone przez autora badania¹ związane z kulturowymi uwarunkowaniami stosowania japońskich koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce pokazały, że istnieje problem związany z procesem kształtowania się kultury organizacyjnej filii japońskich przedsiębiorstw w Polsce. Japońscy menedżerowie stają przed niełatwym zadaniem, ponieważ są zmuszeni do pracy w środowisku kulturowym diametralnie odmiennym od rodzimego, dodatkowo ich organizacje macierzyste powstawały w Japonii i nacechowane są elementami japońskiej kultury narodowej, natomiast w Polsce zdecydowana większość pracowników reprezentuje kulturę polską.

Celem niniejszego opracowania jest określenie roli kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich w Polsce. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z przeglądu literatury światowej oraz z prezentacji wniosków z badań prowadzonych przez autora.

2. Kultura japońskiej kadry kierowniczej w Polsce

Ustanowienie i zarządzanie zagraniczną filią przez menedżera sprawia, że ma on przeważnie do czynienia z pracownikami reprezentującymi odmienną kulturę narodową. Szczególnym przypadkiem są polskie filie japońskich przedsiębiorstw, w których Japończycy stanowią najczęściej tylko niewielką część ogólnej liczby pracujących ludzi, podczas gdy zdecydowana większość pracowników to Polacy. W tym świetle szczególnego znaczenia nabiera stwierdzenie dwóch badaczy kultur narodowych – Fonsa Trompenaarsa oraz Charlesa Hampden-Turnera, którzy mówią, iż [10, s. 15] *istotą kultury [narodowej – przyp. aut.] nie jest to, co widzialne i namacalne, przedmioty stworzone przez człowieka, ale wspólne dla grupy ludzi pojmowanie i interpretowanie świata*. Oznacza to, że japońska kadra kierownicza znajduje się w środowisku, które wyznaje wspólne zasady, w podobny sposób interpretuje świat i ma podobne oczekiwania w stosunku do organizacji. Trompenaars i Hampden-Turner jako podstawę różnic kulturowych wymieniają stosunek do ludzi, stosunek do czasu oraz stosunek do otoczenia. Analizując wyniki badań przywołanych autorów, a także wyniki badań Hofstedeego [6] oraz Halla [5], można uznać, że Polska i Japonia są znacznie zróżnicowane pod wymienionymi względami.

¹ Badania prowadzone były w roku 2012 i obejmowały japońskie przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. W badaniach stosowano kwestionariusz ankietowy, wywiad pogłębiony (IDI), analizę dokumentacji przedsiębiorstw, a we wnioskach uwzględniono także opinie z nieformalnych rozmów w pracownikami.

Cechy kultury japońskiej wywodzą się w dużym stopniu z nauk Konfucjusza, który uczył, że:

- stabilność społeczeństwa jest oparta na nierównych stosunkach pomiędzy ludźmi,
- rodzina jest prototypem organizacji społecznej,
- cnotliwe zachowanie wobec innych polega na traktowaniu ich tak, jakby się traktowało samego siebie,
- cnota w odniesieniu do ludzkich celów życia polega na pielęgnowaniu zdolności i zdobywaniu wykształcenia, na ciężkiej pracy i niewydawaniu więcej (pieniędzy) niż to konieczne.

Wydawać by się mogło, że nauki Konfucjusza nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistości gospodarczej, jednak historia Japonii od 1945 roku pokazała, że Japończycy udoskonaliли konfucjański model kulturowy i dodatkowo udało im się go włączyć w dynamikę procesów społecznych i organizacyjnych, skutkiem czego najbardziej widocznymi różnicami pomiędzy kulturą japońską oraz kulturą zachodnią (w tym także polską), które mają wpływ na zarządzanie są:

- wyjątkowo silny system obowiązków i powinności wiążący członków japońskiego społeczeństwa,
- japoński paternalizm w stosunku przedsiębiorcy do pracownika,
- obecna w Japonii hierarchia starszeństwa wieku i stażu,
- charakterystyczna dla Japonii praca w kolektywie,
- powszechnie stosowana w Japonii grupowa odpowiedzialność.

Przedstawione cechy japońskiej kultury narodowej wpływają na kształt i funkcjonowanie japońskich koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, które przyczyniły się do zbudowania przez japońskie przedsiębiorstwa dużej przewagi konkurencyjnej, a także determinują charakterystykę zachowań japońskich kierowników. Japońska kadra kierownicza w Polsce reprezentuje styl przywództwa wywodzący się z japońskiej kultury, w związku z czym typowego japońskiego kierownika można scharakteryzować jako[3, s. 218 i nast.]:

- mężczyznę,
- wywodzącego się z wyjątkowo jednorodnej i wszechobecnej kultury, która zmienia się powoli,
- lojalnego wobec swojego przedsiębiorstwa i jemu posłusznego,
- bardzo ceniącego sieci wzajemnych powiązań,
- posługującego się językiem pełnym analogii, symboli i aluzji,
- oddanego swoim rolom – i swojemu krajowi,
- żyjącego, żeby pracować,
- bardzo wrażliwego na pozycję, ale zachowującego się raczej jak trener i osoba wspierająca niż przywódca.

Cechy i postawy japońskiej kadry kierowniczej odpowiadają cechom charakterystycznym dla japońskiej kultury wywodzącej się z nauk Konfucjusza.

Japońska kadra kierownicza stanowi istotny element filii japońskich przedsiębiorstw w Polsce, a ich zachowania mogą mieć znaczący wpływ na kształt kultury organizacyjnej tychże organizacji, zwłaszcza w odniesieniu do różnych postaw i zachowań reprezentowanych przez polskich pracowników. Warto dodać, że z ankiety przeprowadzonej przez magazyn „Fortune” wśród 1000 największych amerykańskich firm wynika, iż największą barierą w prowadzeniu działalności biznesowej na światowym rynku są różnice kulturowe [8, s. 13], w związku z tym proces kształtowania się kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw w Polsce jest zagadnieniem istotnym.

Wyniki prowadzonych przez autora badań empirycznych zdają się potwierdzać cechy japońskich kierowników zdefiniowane przez Bjerke², jednak warte napomnienia są wnioski wynikające z nieformalnych rozmów z polskimi pracownikami – w szczególności z polską kadrami kierowniczą średniego szczebla² – japońskich przedsiębiorstw. W toku tychże rozmów ustalono trzy główne czynniki wpływające na poziom „japońskości” reprezentowany przez japońskich menedżerów:

- wiek menedżera – osoby z grupy wiekowej 40+ są silniej związane z tradycjami japońskimi, przywiązują większą wagę do klasycznych japońskich zachowań i trudniej akceptują elementy polskiej kultury narodowej niż młodszy menedżerowie,
- liczba doświadczeń międzynarodowych – menedżerowie, którzy pełnili funkcje kierownicze w filiach japońskich przedsiębiorstw w innych krajach europejskich lub w Stanach Zjednoczonych wykazują postawy większego zrozumienia dla kultury Zachodu³ niż menedżerowie mający doświadczenia z przedsiębiorstw japońskich działających w Japonii,
- presja organizacji macierzystej – japońskie centrale wywierają różny nacisk na menedżerów zarządzających polskimi filiami w zakresie stosowanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, co także wpływa na poziom akceptacji dla polskiej kultury.

² W Japonii panuje nieformalna zasada, że menedżerów deleguje się do pracy w innym kraju na okres około trzech lat. Jest to czas, w którym mogą zrealizować postawione im cele, a jednocześnie nie będą silnie odczuwać dyskomfortu związanego z rozłąką z rodziną (japoński menedżer zawsze wyjeżdża bez rodziny, żeby mógł się skupić tylko na pracy) oraz z krajem. Przedstawiciele polskiej kadry kierowniczej w badanych przedsiębiorstwach pracowali dłużej niż trwała kadencja jednego zarządu, w związku z czym współpracowali z różnymi Japończykami i z tego względu ich opinie były interesujące.

³ Kultura Zachodu z punktu widzenia Japonii.

3. Determinanty kultury organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich w Polsce

Kultura organizacyjna jest stałym elementem wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na świecie. Na kształt kultury organizacyjnej wpływa szereg czynników, które można zaklasyfikować do ogólnych kategorii. Jednej z prób takiej klasyfikacji dokonali Bakka, Fivelsdal i Lindkvist, którzy wyróżnili cztery główne kategorie uwarunkowań kultury organizacyjnej [2, s. 128] – typ otoczenia uwzględniający m.in. kulturę narodową, system wartości społeczeństwa oraz otoczenie ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne i socjokulturowe, typ organizacji, w którym zawiera się sytuacja rynkowa, rodzaj technologii i wytwarzanych produktów, branża oraz rodzaj konkurencji, cechy organizacji, wśród których można wyróżnić jej wiek, historię, tradycję, wielkość, styl zarządzania, system administracji, strukturę i strategię oraz czwarta kategoria – cechy uczestników, które uwzględniają ich wiek, wykształcenie, płeć, postawy i wyznawane wartości oraz więzi emocjonalne. Inną klasyfikację czynników determinujących kształt kultury organizacyjnej zaproponował Tom Lambert (tabela 1).

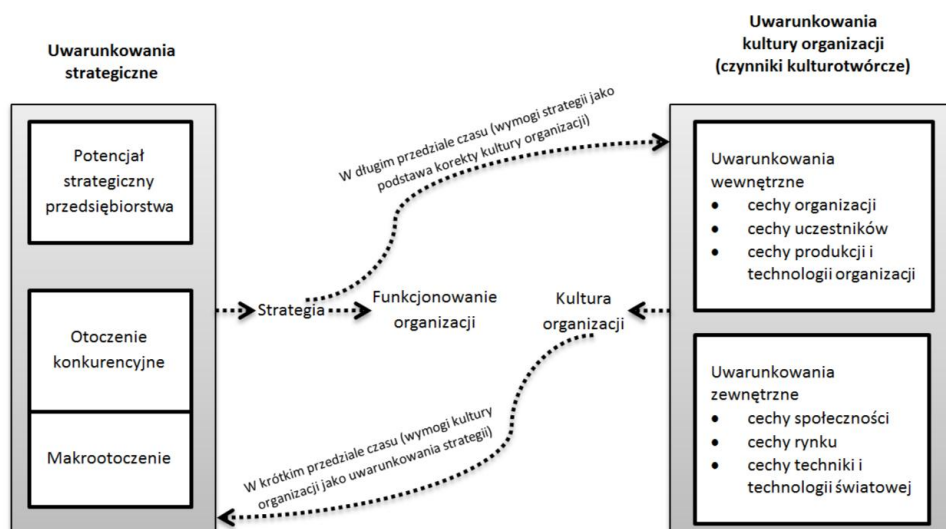
Niezależnie od przytoczonego modelu składowych kultury organizacyjnych, widać wiele podobieństw, zwłaszcza w zakresie istoty otoczenia, technologii, czy tradycji przedsiębiorstwa. Wpływ dominujących liderów na kulturę organizacyjną widoczny jest m.in. w Ford Motor Company, której założycielem i pierwszym prezesem był Henry Ford, a przykładem obrazującym wpływ zmiany technologii, produktów i usług może być zmiana, jaka zachodzi w przedsiębiorstwie handlowym, kiedy właściciele decydują się na uruchomienie produkcji wcześniej jedynie sprzedawanych produktów. Ciekawym przykładem potwierdzającym wpływ klienta na kulturę organizacyjną może być historia wprowadzenia przez Toyotę systemu *Just-In-Time*, który dla swojej efektywności, musi być także wprowadzany przez dostawców danego przedsiębiorstwa. Toyota oczywiście występowała z pozycji siły, będąc jednym z największych przedsiębiorstw w Japonii i wymusiła na dostawcach wdrożenie *JIT*, co wpłynęło na nich pozytywnie i przyczyniło się w pewnym stopniu do popularyzacji tej metody na całym świecie. Można stwierdzić, że zarówno praktyka gospodarcza, jak i dostępna literatura przedmiotu zawierają wiele przykładów, potwierdzających słuszność zestawienia czynników determinujących kulturę organizacyjną zaproponowanego przez Lamberta.

Tabela 1. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną

Czynnik determinujący	Opis czynnika
Wpływ dominujących liderów	Większość przedsiębiorstw na początku kierowana jest przez charyzmatycznych liderów, którzy pozostają długo wzorcami osobowymi, a ich „cienie” mogą podtrzymywać raz określoną kulturę nawet wtedy, gdy jej użyteczność dawno już przeminęła.
Historia i tradycja firmy	W przedsiębiorstwach z długimi tradycjami, występują zwykłe silniejsze tendencje do rytualizmu i konserwatyzmu, dzięki czemu przedsiębiorstwa te przez lata pozostają obecne na rynku.
Technologia, produkty i usługi	Zmiana technologii, produktów i usług może mieć olbrzymi i często niezaplanowany wpływ na ewolucję kultury organizacyjnej.
Klienci	Główny klient może kształtować sposób działania w przedsiębiorstwie, a w praktyce uniemożliwić dywersyfikację w kierunku nowych rynków.
Oczekiwania firmy	W zależności od tego, czy pracownikom zezwala się na kreatywność i zachowania innowacyjne, czy też oczekuje się od nich posłuszeństwa i wykonywania poleceń, przedsiębiorstwo ma większą lub mniejszą szansę na sukces.
System informacji i kontroli	Bez względu na zamierzenia kierownictwa, czynnikiem kształtującym sposób pracy na poszczególnych stanowiskach jest wprowadzenie nowych systemów informacji i kontroli.
Ustawodawstwo i otoczenie firmy	Firma o zasięgu krajowym podlega wpływowi ustawodawstwa, jak również kultur lokalnych. W odniesieniu do międzynarodowego konglomeratu firm można twierdzić, że występuje w nim raczej mnogość kultur lokalnych, niż jedna kultura firmy.
System nagród	Kultura organizacyjna zależy w dużej mierze od stopnia zgodności między deklarowanymi: kreatywnością, inicjatywą i gotowością podejmowania ryzyka w przedsiębiorstwie, a możliwością ich realizowania w praktyce.
Organizacja i zasoby	Strukturalny i organizacyjny kształt przedsiębiorstwa zapewnia ramy dla jego kultury. Podobnie jak struktura jest czynnikiem określającym wewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa, tak zasoby organizacji w wielkim stopniu dyktują możliwe sposoby działania i stosowane przez nią procedury.
Cele, wartości i przekonania	Dla kultury firmy niezwykle ważne jest to, w jakim stopniu menedżerowie i pracownicy rozumieją i podzielają cele, wartości i przekonania organizacji. W przypadku rozbieżności pomiędzy celami i wartościami deklarowanymi i rzeczywistymi, czynnikiem określającym zachowanie człowieka w organizacji będzie doświadczenie.

Źródło: opracowano na podstawie [7, s. 295 i nast.].

Gdy Japończycy otwierają w Polsce filię swojego przedsiębiorstwa macierzystego, muszą liczyć się z wpływem polskiej kultury narodowej, przejawiającej się przede wszystkim na poziomie postaw i cech polskich pracowników, na kulturę organizacyjną firmy. Literatura przedmiotu prezentuje dwa odmienne podejścia do kwestii związanej z możliwością kształtowania kultury organizacyjnej. Część badaczy uważa, że kultura to organicznie wyrosły, żywy świat, wymykający się spod każdego ukierunkowanego procesu kształtowania [4, s. 35], inna część uważa przeciwnie – korekta kultury jest możliwa, zwłaszcza jeśli dostrzeże się mankamenty obecnego stanu rzeczy. W rozwiązaniu sporu pomocny może być schemat, pokazujący wzajemne relacje strategii i kultury organizacyjnej, przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Kultura organizacji – zmienna niezależna czy zależna?

Źródło: [4, s. 36].

Uwarunkowania strategiczne filii japońskiego przedsiębiorstwa w Polsce będą inne niż uwarunkowania strategiczne przedsiębiorstwa macierzystego, podobnie, jak różne będą uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne kultury organizacji. Należy w związku z tym uznać, że kultura organizacyjna filii będzie się różniła od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, ponieważ będzie uwzględniała zarówno japońskie cechy organizacji, produkcji i technologii oraz polskie uwarunkowania strategiczne, jak również cechy społeczności oraz cechy uczestników organizacji. W perspektywie krótko-okresowej, wymogi kultury będą wpływały na formułowanie strategii, natomiast w perspektywie wielu lat, uwarunkowania strategiczne mogą powodować tzw. korektę kultury. Należy jednak pamiętać, że realnie możemy mówić jedynie

o korekcie kultury właśnie, nie zaś o jej diametralnej zmianie [4, s. 37]. Z tego względu bardzo istotne jest zdefiniowanie czynników, jakie mają wpływ na kształt kultury organizacyjnej japońskiego przedsiębiorstwa w Polsce, żeby japońska kadra kierownicza odpowiednio ukształtowała kulturę przy powstawaniu organizacji, co zmniejszy prawdopodobieństwo konieczności dokonania korekty kultury w toku jej istnienia.

W przedsiębiorstwach wielonarodowych występuje dodatkowo zagadnienie związane z relacjami na poziomie kultur narodowych. W przypadku filii japońskich przedsiębiorstw w Polsce, relacja ta jest ograniczona do wzajemnego oddziaływania na siebie kultury japońskiej i polskiej, co także ma wpływ na kształt kultury organizacyjnej. Rodzaje interakcji kulturowych można najogólniej podzielić na trzy kategorie [1]:

1. Dominacja kulturowa. Jest to przypadek, w którym jedna kultura jest wyraźnie dominująca i wywiera wpływ na zachowania reprezentantów innej kultury. Najczęściej kulturą dominującą jest kultura organizacji macierzystej. Zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw japońskich występuje taka sytuacja, ponieważ, w opinii Japończyków, stosowanie japońskich metod zarządzania wymaga stosowania się także do japońskich modeli zachowań.
2. Współistnienie kulturowe występuje wówczas, gdy dwie różne kultury w ramach jednej organizacji funkcjonują równolegle. W modelu współistnienia kulturowego szuka się kompromisu, który pozwala na efektywne funkcjonowanie lub funkcjonowanie w ogóle.
3. Trzecim typem interakcji kulturowych jest współpraca kulturowa. Przy współpracy kulturowej w organizacji dochodzi do synergii cech obu istniejących kultur, w rezultacie czego kształtowana jest nowa, unikalna kultura organizacyjna.

Nie można jednoznacznie określić najlepszego modelu interakcji kulturowych, ponieważ jego dobór zależy od wielu czynników. W toku prowadzonych w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce badań, ustalono, że decyzja w zakresie wyboru modelu interakcji kulturowych należy do naczelnego kierownictwa, a podyktowana jest ona trzema głównymi czynnikami – stopniem strukturyzacji zadań, stosunkami kierownictwa z pracownikami oraz stylem kierowania. Na podstawie wyników badań oraz sytuacyjnego modelu stylu kierowania opracowanego przez Przybyłę [9, s. 283] został opracowany sytuacyjny model interakcji kulturowej (tabela 2)

Dominacja kulturowa będzie występowała, gdy poziom strukturyzacji zadań jest wysoki. Występująca wysoka strukturyzacja zadań wywodzi się z założeń kultury japońskiej organizacji macierzystej i z tego względu zalecane jest dla sprawnego działania przedsiębiorstwa stosowanie modelu dominacji kulturowej, aby w polskiej filii także zachować wysoki poziom strukturyzacji zadań. W przypadku, w którym strukturyzacja zadań jest niska, a stosunki przywódcy

z grupą dobre, można zastosować model współpracy kulturowej. Należy przy tym pamiętać, że styl kierowania powinien być zorientowany na zadania, wobec czego, proces kształtowania relacji kultury organizacji macierzystej i pracowników powinien zostać zrealizowany w początkowej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa. Najmniej korzystna sytuacja z punktu widzenia kierownictwa przedsiębiorstwa jest wówczas, gdy strukturyzacja zadań jest niska, a dodatkowo stosunki przywódcy z grupą są złe. Wówczas zalecanym stylem kierowania jest styl zorientowany na ludzi, natomiast w zakresie modelu interakcji kulturowych postuluje się model współlistnienia kulturowego. Z punktu widzenia orientacji na ludzi korzystniejsza byłaby współpraca kulturowa, natomiast ze względu na pozostałe czynniki, mogłaby ona doprowadzić do dominacji kultury pracowników nad kulturą organizacji macierzystej, a wówczas mógłby wystąpić problem z realizacją strategii oraz stosowaniem rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwa macierzystego.

Tabela 2. Sytuacyjny model interakcji kulturowej⁴

Czynniki sytuacyjne			Zalecany model interakcji kulturowej
strukturyzacja zadań	stosunki kierownictwa z pracownikami	styl kierowania	
wysoka	dobre	orientacja na zadania	dominacja kulturowa
niska	dobre	orientacja na zadania	współpraca kulturowa
wysoka	złe	orientacja na ludzi	dominacja kulturowa
niska	złe	orientacja na ludzi	współlistnienie kulturowe

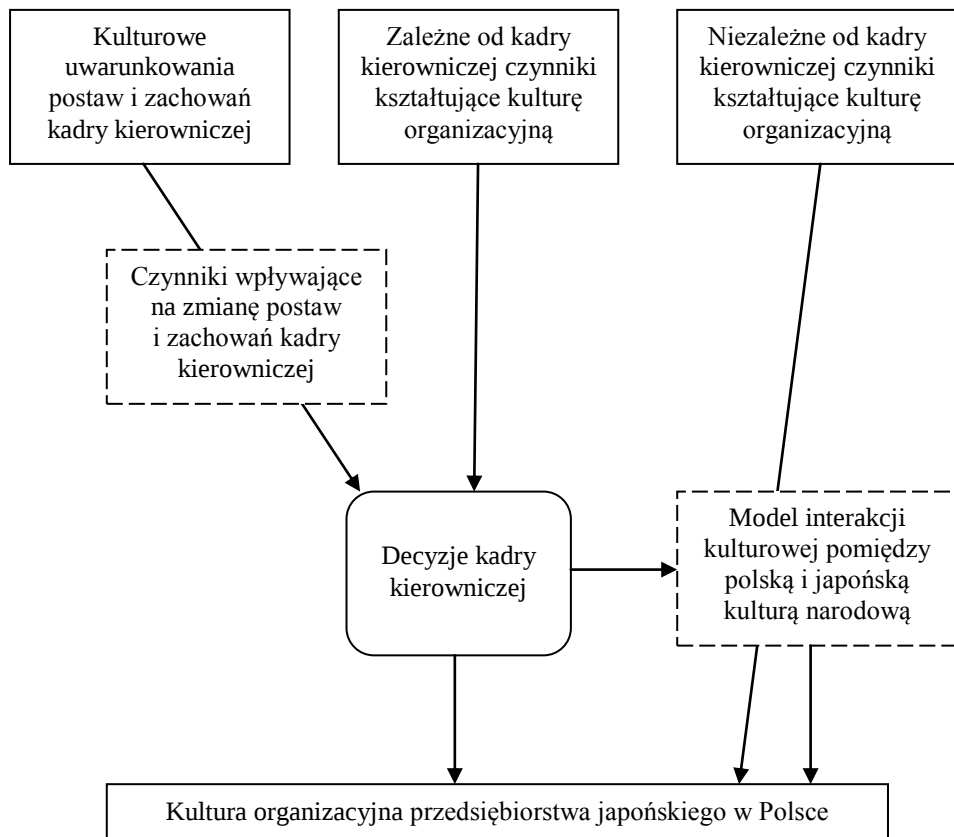
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań oraz [9, s. 283].

4. Proces kształtowania się kultury organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich w Polsce

Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną japońskich przedsiębiorstw w Polsce przybierają specyficzny dla tej grupy przedsiębiorstw charakter. Przede wszystkim kultura narodowa, a w szczególności rodzaj interakcji kulturowych pomiędzy kulturą polską i japońską, w dużym stopniu determinuje kształt kultury organizacyjnej. Poza czynnikami mającymi wpływ na kulturę organizacyjną

⁴ Sytuacyjny model interakcji kulturowej uwzględnia założenia sytuacyjnego modelu stylu kierowania [9, s. 283], w którym jednym z czynników determinujących zalecany styl kierowania jest zakres władzy. W przypadku decyzji podejmowanych przez naczelne kierownictwo japońskich przedsiębiorstw zakres władzy zawsze będzie duży, w związku z czym pominięto ten czynnik w przedstawionym w tabeli 2 modelu.

wszystkich przedsiębiorstw (tabela 1), w firmach japońskich w Polsce istotną rolę odgrywają także czynniki związane z ich uwarunkowaniami strategicznymi (rys. 1) oraz z cechami japońskich kierowników. Na podstawie dokonanego przeglądu literatury oraz przeprowadzonych badań empirycznych, został zaproponowany schemat przebiegu procesu kształtowania się kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw w Polsce (rys. 2), z uwzględnieniem roli kadry kierowniczej w tymże procesie.



Rys. 2. Schemat procesu kształtowania się kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na kształt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa japońskiego w Polsce wpływają czynniki zależne oraz niezależne od kadry kierowniczej. Wśród czynników zależnych od kadry kierowniczej wymienić można m.in. oczekiwania firmy, system informacji i kontroli czy stosowany system nagród. Oddziaływanie tych czynników jest bezpośrednio uzależnione od decyzji kadry kierowniczej,

natomiast na sam proces podejmowania tychże decyzji mają wpływ kulturowe uwarunkowania (związane z japońską kulturą narodową) postaw i zachowań decydentów. Wpływ japońskich uwarunkowań kulturowych na podejmowane decyzje może być ograniczony lub wzmocniony w przypadku wystąpienia określonych warunków. Jedną z ważniejszych decyzji japońskiej kadry kierowniczej jest decyzja w zakresie wyboru modelu interakcji kulturowej pomiędzy polską i japońską kulturą narodową. Decyzja ta ma wpływ na siłę oddziaływania części czynników wprost niezależnych od kadry kierowniczej, m.in. na postawy i wyznawane wartości przez polskich pracowników, ich więzi emocjonalne, a także siłę wpływu lokalnych systemów wartości. Oczywiście niektóre czynniki kształtujące kulturę organizacyjną nie będą poddane praktycznie żadnemu wpływowi japońskiej kadry kierowniczej, chociażby wiek i płeć uczestników organizacji, czy też otoczenie prawne przedsiębiorstwa, jednak w porównaniu z ilością czynników, które temu wpływowi są poddawane w sposób pośredni lub bezpośredni, jest ich relatywnie niewiele.

5. Podsumowanie

Decyzje kadry kierowniczej mają kluczowy wpływ na kształt kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw w Polsce. Jedną z najważniejszych decyzji japońskiej kadry kierowniczej jest decyzja w zakresie wyboru określonego modelu interakcji polskiej i japońskiej kultury narodowej, ponieważ model ten ma dwójaki wpływ na kształt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z jednej strony jest to wpływ bezpośredni, determinujący obecność kultury japońskiej w kulturze organizacyjnej firmy, z drugiej jest to wpływ pośredni, ponieważ przyjęty model interakcji kulturowych zwiększa lub ogranicza siłę oddziaływania części niezależnych od decyzji kadry kierowniczej czynników kształtujących kulturę organizacyjną. Dostrzeganie istoty roli kierowników w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz czynników, jakie wpływają na podejmowane przez nich decyzje jest ważne, ponieważ pozwala na zrozumienie mechanizmów kształtujących kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa japońskiego w Polsce, a taka wiedza może być przydatna zarówno pracownikom tychże przedsiębiorstw, jak również osobom z nimi współpracującym.

Literatura

- [1] **Adler N.J.:** *International Dimensions of Organizational Behavior*. Wadsworth, Belmont 1986.
- [2] **Bakka J.F., Fivelsdal E., Lindkvist L.:** *Organisationsteori*. Liber, Stockholm 1999.

- [3] **Bjerke B.:** Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [4] **Czerska M.:** Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera. Difin, Warszawa 2003.
- [5] **Hall E.T.:** Poza kulturą. PWN, Warszawa 1984.
- [6] **Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M.:** Kultury i organizacje. PWE, Warszawa 2011.
- [7] **Lambert T.:** Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- [8] **Mead R., Andrews T.G.:** Zarządzanie międzynarodowe. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- [9] **Przybyła M. (red.):** Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [10] **Trompenaars F., Hampden-Turner C.:** Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

THE ROLE OF THE EXECUTIVES IN SHAPING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF JAPANESE COMPANIES OPERATING IN POLAND

Summary

The article is about the role of the executives in shaping the organizational culture of Japanese companies operating in Poland. In the article there is presented the review of global literature related to the problems of organizational culture and the interactions between national cultures. There is also the presentation of the conclusions of the research conducted by the author. In the final part of the paper author proposes a scheme of the process of shaping the organizational culture of Japanese companies operating in Poland with the focus on the function of the executives in this process.

AGNIESZKA POŁOMSKA-JASIEŃSKA

**Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

TRANSGRANICZNE WSPÓŁDZIAŁANIE GOSPODARCZE – ROLA PRZEDSIĘBIORCY

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

W przypadku małych i mikro przedsiębiorstw decyzję o współdziałaniu gospodarczym przedsiębiorstw podejmuje przedsiębiorca. W artykule starano się przeanalizować jego rolę w kontekście podjęcia przez niego decyzji o nawiązaniu trwałych relacji gospodarczych z przedsiębiorstwem z obszaru transgranicznego. Szczególną uwagę zwrócono na pełnione przez niego role organizacyjne, niezbędne kompetencje a także typy osobowości sprzyjające współdziałaniu w ogóle.

1. Wprowadzenie

Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw to niewątpliwie ważny obszar badawczy, który można analizować z bardzo różnych perspektyw. Jednym z mało eksplorowanych jest wymiar transgraniczny. Przedsiębiorstwa pochodzące z obszarów granicznych mają możliwość nawiązywania trwałych relacji z przedsiębiorstwami z państw sąsiadujących. W artykule tym szczególną uwagę zwraca się na rolę osoby przedsiębiorcy, który prowadząc działalność w obszarze bliskości granic i możliwości jakie tworzy współpraca transgraniczna tworzona na poziomie euroregionów może podejmować transgraniczne współdziałanie gospodarcze. Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi na czynniki związane z osobą przedsiębiorcy, które owe współdziałanie mogą stymulować bądź hamować.

2. Współpraca transgraniczna a transgraniczne współdziałanie gospodarcze

Transgraniczne współdziałanie gospodarcze nie jest tożsame ze współpracą transgraniczną. Definicja współpracy transgranicznej oparta jest na definicji

zawartej w Europejskiej konwencji ramowej o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi (in. określanej jako konwencja madrycka). W konwencji tej za „współpracę transgraniczną uważa się każde wspólnie podjęte działanie mające na celu umocnienie i dalszy rozwój sąsiedzkich kontaktów między wspólnotami i władzami terytorialnymi dwóch lub większej liczby Umocniających Stron, jak również zawarcie porozumień i przyjęcie uzgodnień koniecznych do realizacji takich zamierzeń. Współpraca transgraniczna ograniczona jest ramami właściwych wspólnot i władz terytorialnych, w sposób określony przez prawo wewnętrzne. Niniejsza konwencja nie narusza zakresu i rodzaju tej właściwości [por. 2, art. 2]. Konwencja madrycka jest pierwszym dokumentem na skalę międzynarodową, mającym na celu zdefiniowanie współpracy transgranicznej, ujęcie jej w formę prawną, a także podkreślanie jej roli i wsparcie jej rozwoju. Głównym przesłaniem skierowanym do państw- sygnatariuszy jest popieranie współpracy transgranicznej swoich wspólnot i władz terytorialnych z sąsiednimi jednostkami z innych państw. W przepisach konwencji wyraźnie podkreśla się, że państwa – sygnatariusze powinny wspierać współpracę transgraniczną i tym samym przyczyniać się do postępu społeczno-gospodarczego obszarów przygranicznych. Konwencja zawiera wzory współpracy [1, s. 25].

Innym istotnym dokumentem jest Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych. Powstała w 1981 r. w Euregio na pograniczu Niemiec i Holandii jako Europejska Karta Regionów Przygranicznych. Karta nie jest międzynarodowym aktem prawnym, jest to tylko deklaracja współpracy zawierająca definicję, opis celów, problemów, form współpracy, dotychczasowych doświadczeń itp., stanowiąc pewnego rodzaju „przewodnik” współpracy transgranicznej. Karta w jasny sposób określa cele współpracy: „granice są bliźniami historii”. Współpraca transgraniczna pomaga w łagodzeniu niekorzystnych skutków istnienia owych granic, a także w przezwyciężeniu skutków położenia terenów przygranicznych na narodowych obrzeżach państw oraz służy poprawie warunków życiowych osiadłej tam ludności. Współpraca ta obejmować powinna wszystkie dziedziny życia kulturalnego, społecznego i gospodarczego, a także rozwoju związanej z nimi infrastruktury” [1, s. 25-26].

Konwencja madrycka i Europejska karta regionów granicznych i transgranicznych wyraźnie wskazują, iż zakres współpracy może być szeroki i wieloaspektowy, a jednocześnie różny dla poszczególnych regionów. W myśl konwencji w zakresie współpracy mieści się każde wspólne działanie ponadgraniczne podejmowane przez umacniające się strony. W części II „Europejskiej karty regionów granicznych i transgranicznych” wymieniono dziedziny, których zazwyczaj dotyczy współpraca [6, s. 27]. Są nimi [6, s. 27-28]:

- zagospodarowanie przestrzeni i transgranicznego rozwoju koncepcji,
- opracowywanie regionalnego i transgranicznego rozwoju koncepcji,
- infrastruktura komunikacyjna,

- poprawa sieci telekomunikacyjnych,
- gospodarka (np. transgraniczna kooperacja małych i średnich przedsiębiorstw, rozwój powiązań transgranicznych między dostawcami i odbiorcami, rozwiązywanie strukturalnych problemów transgranicznego rynku pracy, a także rozwój turystyki i gospodarki turystycznej na obszarach transgranicznych),
- służby i usługi publiczne (np. ochrona zdrowia, oświata, szkolnictwo policja, straż pożarna itp.),
- ochrona środowiska naturalnego i przyrody, przygraniczny ruch osobowy, współpraca kulturalna i jej wspieranie.

Transgraniczne współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw łączy w sobie pojęcia współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw oraz wymiar transgraniczny współdziałania. Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw można określić, jako tworzenie powtarzalnych związków, relacji z innymi podmiotami gospodarczymi, które nie mają charakteru zwykłych transakcji rynkowych. Ma ono m.in. swój wymiar gospodarczy, określony przede wszystkim przez cel i treść współdziałania, oraz prawnoorganizacyjny wyznaczający jego formy, określane najczęściej jako formy współdziałania, prawnoorganizacyjne formy integracji, względnie formy integracji przedsiębiorstw [5, s. 185]. Aspekt transgraniczny współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw związany jest z powstawaniem tego typu relacji między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych państw znajdujących się w obszarze transgranicznym rozumianym jako część przestrzeni geograficznej (przyrodniczej, społeczno-gospodarczej, kulturowej), która bezpośrednio przylega do granicy państwowej i obejmuje tereny sąsiadujących ze sobą krajów [6, s. 14].

Zaprezentowane powyżej definicje wskazują pewną zależność. Współpraca transgraniczna tworzy przedsiębiorstwom warunki do nawiązywania transgranicznego współdziałania gospodarczego. Jednym z ważniejszych obszarów tworzących możliwości współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw są działania mające na celu wyrównywanie szans w obszarze gospodarczym a przede wszystkim w ułatwianiu współdziałania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa sąsiadujących państw mogą wspólnie realizować działania choćby poprzez realizację wspólnych inwestycji infrastrukturalnych, czy też współpracować w różnych dziedzinach branży turystycznej, które zapoczątkowane są przez działalność euroregionów bądź jednostki samorządu terytorialnego.

3. Rola przedsiębiorcy wobec transgranicznego współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

Mikro i małe przedsiębiorstwa prowadzone są przez przedsiębiorców, którzy najczęściej samodzielnie podejmują decyzje o tym, czy będą współdziałać, z kim i na jakich warunkach. Stąd zasadne wydaje się pytanie czym mogą kierować się przedsiębiorcy podejmując tego typu decyzje? Poniżej przeanalizowane zostaną w szczególności pełnione przez przedsiębiorców podejmujących decyzję o transgranicznym współdziałaniu role organizacyjne, niezbędne kompetencje oraz predysponowane typy osobowości.

3.1. Role organizacyjne Mintzberga a transgraniczne współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw

Henry Mintzberg analizując prace menedżera określił trzy podstawowe role jakie on pełni w organizacji. Zaliczył do nich role interpersonalne, role informacyjne i role decyzyjne [por. 8, s. 19-29]. Z punktu widzenia transgranicznego współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw każda z tych ról ma duże znaczenie.

Role interpersonalne z jednej strony związane są z funkcjami reprezentacyjnymi z drugiej zaś z byciem łącznikiem pomiędzy firmą a otoczeniem. Pełniąc funkcje reprezentacyjne menedżer/przedsiębiorca bierze udział w bardzo różnych spotkaniach, które mogą mieć charakter spotkań biznesowych, wyjazdów na tragi, spotkań w różnego rodzaju organizacjach wspierania biznesu itp. itd. W kontekście transgranicznego współdziałania znaczenia nabiera język prowadzonych spotkań. Czy przedsiębiorca posługuje się biegle obcym językiem, czy korzysta z usług wykwalifikowanego tłumacza, czy poruszane problemy są rozumiane przez wszystkich podobnie? W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw największą barierą może być właśnie brak znajomości języka obcego i brak środków na finansowanie usług tłumacza. Rola łącznika przede wszystkim związana jest z utrzymywaniem kontaktów z ludźmi spoza jednostki. Budowanie sieci relacji z osobami spoza organizacji jest szczególnie ważna w kontekście współdziałania gospodarczego w ogóle. Przedsiębiorcy mający różnego rodzaju kontakty z innymi przedsiębiorcami często w sposób nieformalny dowiadują się o możliwościach wspólnej realizacji zleceń, pojawiania się nowych inwestycji w otoczeniu, a także co nie mniej istotne o problemach, które mogą mieć miejsce w przypadku współpracy z określonymi nieuczciwymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorca chcący transgranicznie współdziałać z partnerem gospodarczym pełniąc rolę łącznika w organizacji może napotkać dwie zasadnicze bariery. Pierwsza dotyczy języka, druga związane jest z odległością jaka dzieli transgranicznie współdziałających partnerów. Partnerzy na krańcach obszaru transgranicznego mają do pokonania

nawet 200 km. Czy w takich warunkach istnieje możliwość utrzymywania stałych, bliskich kontaktów? Dla przedsiębiorców znających język, w dobie internetu nie jest to bariera nie do pokonania, ale czy dla wszystkich? Poza tym istnieje pytanie czy przedsiębiorcy potrafią określić grupy interesu po obydwu stronach granic i właściwie kształtować z nimi relacje?

Role informacyjne wymieniane przez Mintzberga dotyczą bycia przez menedżera obserwatorem, kolporterem informacji i rzecznikiem. Obserwator zbiera informacje, lustruje otoczenie w poszukiwaniu danych – wypytuje swoich informatorów i podwładnych oraz odbiera niezamawiane informacje napływające za pośrednictwem sieci osobistych kontaktów (plotki, pogłoski, spekulacje) [8, s. 25]. Pełniąc rolę kolportera informacji menedżer przekazuje wybrane informacje swoim podwładnym, którzy inaczej nie mieliby do nich dostępu. Rzecznik zaś przekazuje pewne komunikaty poza przedsiębiorstwo. Menedżer w ten sposób walczy o interesy swojej jednostki, lobbuje za ważnymi dla niej sprawami, promuje swoje produkty, broni stojących u jej podstaw wartości, a zatem wykorzystuje wszystkie swoje wpływy aby osiągnąć największą korzyść dla swej jednostki [9, s. 99]. Jeśli poddać analizie role informacyjne w kontekście transgranicznego współdziałania to braki pojawiające się u przedsiębiorców w rolach interpersonalnym mają przełożenie na posiadane informacje co wpływa na przepływ informacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i poza jej granicami. Dużą rolę w kierunku łagodzenia barier językowych, czy też wynikających z braku umiejętności bycia obserwatorem mogą pełnić organizacje, których celem jest pomaganie przedsiębiorcom w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych. Jedną z nich są izby gospodarcze, które mają możliwości stałej obserwacji określonych rynków i mogą być cennym źródłem informacji. Izby gospodarcze są ważną kooperacyjną formą współdziałania o charakterze strukturalnym.

Role decyzyjne w tradycyjnym kształcie związane były z pełnieniem przez menedżera roli przedsiębiorcy, człowieka rozwiązującego problemy, dystrybutora zasobów i negocjatora. Aby podjąć decyzję trzeba mieć wiedzę opartą na rzetelnych i pełnych informacjach. Jeśli na etapie rozpoznania, identyfikacji pojawiły się błędy – trudno o prawidłową decyzję. Szczególnie w rolach decyzyjnych ważne są negocjacje. W aktywności zewnętrznej menedżera można wyróżnić dwa aspekty budowania koalicji wokół określonych spraw, zwane niekiedy mobilizowaniem poparcia, a następnie wykorzystywania tych koalicji oraz sieci kontaktów do prowadzenia negocjacji. „Dogadywanie się” obecne jest w wielu działaniach menedżerów – uruchomienie projektów zwykle poprzedzone jest w wielu dziedzinach długimi negocjacjami – z dostawcami, klientami, partnerami biznesowymi, urzędnikami państwowymi i wieli innymi osobami [9, s. 110]. Transgraniczne współdziałanie gospodarcze będzie oparte na różnego rodzaju umowach współpracy, które w zależności od przedmiotu współdziałania będą przyjmowały różne formy prawne. Określenie

warunków współpracy jest szczególnie ważne gdyż wynegocjowane stawki, terminy, zakres odpowiedzialności itp. itd. będą decydować o korzyściach jakie przyniesie współdziałanie. Jeśli negocjacje będą prowadzone niewłaściwie, bez pełnej wiedzy na temat danej formy współdziałania korzyści mogą być znacznie ograniczone.

3.2. Kompetencje przedsiębiorcy a transgraniczne współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw

Na podstawie analizy ról organizacyjnych Mintzberga można byłoby wywnioskować, iż posiadanie odpowiednich kompetencji będzie decydowało o tym czy przedsiębiorcy będą transgranicznie współdziałać z przedsiębiorstwami. Analizując role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne bardzo ważne były bariery jakie mogą wynikać z braku znajomości języka. Czy zatem znajomość języka obcego będzie najistotniejszym czynnikiem wpływającym na proces transgranicznego współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw? Jakie kompetencje powinien posiadać przedsiębiorca chcący transgranicznie współdziałać?

Analizując pojęcie kompetencji można spotkać w literaturze przedmiotu cały szereg różnych definicji. T. Oleksyn przedstawiając różne definicje rozpoczyna od tego najbardziej pierwotnego znaczenia, a mianowicie kompetencje rozumiane jako posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie [10, s. 17]. Kompetencje indywidualne składają się z umiejętności, zainteresowań, doświadczeń, kwalifikacji zawodowych i ponad zawodowych nabywanych w trakcie procesu edukacyjnego, uzupełnione o zdolności, cechy psychofizyczne i osobowościowe. Czyli z jednej strony kwalifikacje stanowią składniki nabywane, tj. kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz zainteresowania, drugą cechy wrodzone, tj. zdolności oraz cechy osobowościowe i psychofizyczne [7, s. 16]. Ta definicja jednak wydaje się być zbyt szeroka. Cechy wrodzone dotyczą w sposób bezpośredni teorii osobowości, o której za chwilę. Inna definicja określa kompetencje jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie [3, s. 17-19]. Autor podkreśla cechy tak pojmowanych kompetencji w szczególności ich zmienność w czasie, możliwość rozwoju, kształtowania i doskonalenia, które wykluczają cechy charakteru oraz cechy osobowości jako składowe kompetencji. Tak pojmowane kompetencje pozwolą stworzyć listę kompetencji potrzebnych w transgranicznym współdziałaniu gospodarczym. G. Filipowicz wskazał listę kompetencji bazowych i wykonawczych, przy czym kompetencje bazowe to podstawowe dyspozycje a wykonawcze związane są z konkretnymi działaniami, realizowanymi w miejscu pracy [3, s. 37-38]. Na podstawie tej listy przygotowano potencjalne

kompetencje potrzebne transgranicznie współdziałającym przedsiębiorcom, które należałoby zweryfikować w badaniach empirycznych [por. 3, s. 38].

Kompetencje bazowe:

- kompetencje poznawcze: rozwiązywanie problemów, elastyczność myślenia, gotowość do uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka;
- kompetencje społeczne: negocjowanie, obycie międzynarodowe, relacje ze współpracownikami, komunikatywność, wywieranie wpływu, współpraca w zespole;
- kompetencje osobiste: podejmowanie inicjatywy, radzenie sobie ze stresem, wytrwałość, zaangażowanie, organizacja pracy własnej, rzetelność, podejmowanie decyzji, wyznaczanie priorytetów, dążenie do rezultatów, pewność siebie.

Kompetencje wykonawcze:

- kompetencje biznesowe: orientacja w biznesie, znajomość branży, diagnozowanie potrzeb klienta, techniki negocjacji;
- kompetencje firmowe: otwartość na zmiany, identyfikacja z firmą, etyka i wartości, języki obce, sprawność organizacyjna, wiedza zawodowa (w tym: wiedza o formach współdziałania, wiedza o aspektach prawnych, wiedza o uwarunkowaniach prowadzenia biznesu w krajach z obszaru transgranicznego itp. itd.);
- kompetencje menedżerskie: budowanie zespołów, dbałość o podwładnych i partnerów gospodarczych, delegowanie, motywowanie, odwaga kierownicza, przywództwo, organizowanie, planowanie, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianą, myślenie strategiczne.

3.3. Osobowość przedsiębiorcy a transgraniczne współdziałanie gospodarcze

Analizując literaturę przedmiotu z zakresu przedsiębiorczości można zauważyć, iż nie każdy odnajdzie się w roli osoby prowadzącej własną działalność gospodarczą. Przeglądając powyższą listę potencjalnych kompetencji transgranicznie współdziałającego przedsiębiorcy, wydaje się iż nie każdy będzie w stanie nawiązywać trwałe relacje z przedsiębiorstwami w ogóle, a co dopiero z partnerami z innych kultur, chyba że świadomie będzie te kompetencje budować. Świadome budowanie kompetencji związane jest z podejmowaniem określonych działań, zmiany postaw czy zachowań. Zachowania człowieka są kształtowane przez jego osobowość. W poprzednim punkcie pominięto celowo definicje, które wskazywały osobowość, cechy psychofizyczne jako element kompetencji. Osobowość jest trwałym elementem każdej osoby. Czy zatem jakiś typ osobowości będzie bardziej sprzyjał nawiązywaniu trwałych relacji w wymiarze transgranicznym? Czym jest osobowość?

Jest cały szereg teorii osobowości, które podkreślają istnienie pewnych cech człowieka, które wskazują związek pomiędzy jego osobowością i jego zachowaniem [4, s. 28]. Lawrence A. Pervin definiuje osobowość jako złożoną całość myśli, emocji i zachowań, nadającą kierunek i wzorzec (spójność) życiu człowieka. Podobnie jak ciało, osobowość składa się zarówno ze struktur, jak i procesów, i odzwierciedla działania tyleż natury (geny), co środowiska. Pojęcie osobowości obejmuje również czasowy aspekt funkcjonowania człowieka, osobowość zawiera bowiem wspomnienia przeszłości, reprezentacje mentalne teraźniejszości oraz wyobrażenia i oczekiwania co do przyszłości [11, s. 416]. W definicji tej starano się uwzględnić wieloaspektowość osobowości, a nie wskazanie jedynie określonych cech. Nie mniej jednak w teorii zachowań organizacyjnych spotyka się definicje, które ukazują osobowość jako względnie stały zestaw cech człowieka, różniący go od innych ludzi i wpływający na względną niezmiennosć zachowania się. Ten zestaw obejmuje cechy intelektualne i emocjonalne, które wyrażone są w sposobie myślenia, zainteresowaniach, działaniach, uczuciach, emocjach, wartościach, motywach i postawach [4, s. 32].

Istnieje szereg zmiennych przyczyniających się do kształtowania osobowości do których zalicza się: dziedziczenie, kulturę, rodzinę i członkostwo w grupie, doświadczenie oraz własną działalność jednostki. Z punktu widzenia współdziałania z innymi przedsiębiorstwami duży wpływ na zaniechanie lub podejmowanie współdziałania mają kultura, członkostwo w grupie oraz doświadczenie.

Uwarunkowania kulturowe zwłaszcza w perspektywie analizy transgranicznego współdziałania, gdzie partnerzy gospodarczy są z różnych krajów, a granice najczęściej w historii sąsiadujących krajów mogą być sprawą zaszłości i konfliktów wskazuje pewne wewnętrzne, świadome bądź podświadome zachowania, które niekoniecznie mają racjonalne przesłanki wynikające z analizy ekonomicznej. Przykładowo relacje polsko-niemieckie, polsko-rosyjskie czy polsko-ukraińskie mogą charakteryzować się pewnego rodzaju uprzedzeniami opartymi na trudnej historii i często dotąd nie do końca wyjaśnionych zaszłościach historycznych, które mogą zdecydowanie utrudniać transgraniczne współdziałanie.

Jeśli przeanalizować przynależność do grup, to mogą one znowu w ciekawy sposób wpływać na współdziałanie. Jeśli przedsiębiorca należy do izb przemysłowo-handlowych, stowarzyszeń, które w sposób naturalny współdziałają z przedsiębiorstwami z innych krajów to owa współpraca będzie nawiązywana prawdopodobnie częściej niż przez przedsiębiorców, których takich kontaktów nie mają.

Bardzo ważną rolę pełnią także dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorcy. Jeśli były one korzystne z punktu widzenia transgranicznego współdziałania to i przyszłe zachowania związane z budowaniem trwałych relacji

w układzie transgranicznym będą oparte na zaufaniu i oczekiwaniu korzyści z takiej współpracy.

Jednym z najbardziej popularnych modeli mierzących cechy osobowości jest tzw. model wielkiej piątki. Liczne badania przeprowadzone w ostatnich latach potwierdzają tezę, że pięć podstawowych czynników osobowości leży u podłoża wszystkich pozostałych i obejmuje większość istotnych różnic w osobowości ludzkiej. Oto czynniki objęte modelem wielkiej piątki [12, s. 47-48].

- *ekstrawersja*. W tym wymiarze uwzględnia się to, w jakim stopniu dana osoba dobrze czuje się we wzajemnych relacjach z innymi. Ekstrawertycy są zazwyczaj towarzyscy, asertywni i przyjaźni. Introwertycy są na ogół skryci, nieśmiali, cisi;
- *życzliwość*. Ten czynnik dotyczy skłonności danej osoby do liczenia się z innymi. Osoby bardzo życzliwe chętnie współpracują z innymi, są ciepłe i ufnie. Osoby cechujące się małą życzliwością są zimne, nieprzyjemne i wrogo nastawione;
- *sumienność* jest to miara niezawodności. Osoba bardzo sumienna jest odpowiedzialna, zorganizowana, zasługuje na zaufanie i jest wytrwała. Osoby o niskiej sumienności łatwo rozprasza swoją uwagę, są niezorganizowane i mało wiarygodne;
- *stabilność emocjonalna*. Czynnik ten często określany jest w kategoriach jego odwrotności, nerwicowości – wiąże się z odpornością danej osoby na stres. Osoby o dużej stabilności emocjonalnej są zazwyczaj opanowane, wierzą w siebie i czują się bezpieczne. Osoby o niskiej stabilności bywają nerwowe, niespokojne, ulegają depresji i czują się niepewnie;
- *otwartość na doświadczenia*. Ten czynnik dotyczy zakresu zainteresowań danej osoby i jej fascynacji nowościami. Ludzie skrajnie otwarci są twórczy, ciekawi i wykazują się wrażliwością artystyczną. Ludzie na przeciwnym krańcu skali są konwencjonalni i czują się dobrze z tym co znane.

Tak zaprezentowane cechy określające osobowość człowieka mogą w pewnym sensie predysponować niektóre osoby bardziej, a niektóre mniej do tego aby nawiązywały trwałe relacje gospodarcze z przedsiębiorstwami w obszarze transgranicznym (interpretacja cech na podstawie [13, s. 554-555]). Analizując po kolei ekstrawertycy sami poszukują kontaktów na zewnątrz przedsiębiorstwa. Są ciekawi otoczenia i budują różnego rodzaju relacje z osobami spoza organizacji. Można założyć, iż będzie im łatwiej zdecydować się na współdziałanie z partnerem spoza granicy kraju. Introwertycy mogą mieć z tym pewne problemy. Ich świat skupiony jest na ich wnętrzu oraz niechęci do nawiązywania układów z ludźmi. Z drugiej strony wydaje się, iż jeśli introwertycy nawiążą trwałe relacje z innymi przedsiębiorstwami to częściej będą skłonni do wytrwania w danym układzie gospodarczym niż ekstrawertycy, którzy są ciekawi coraz to nowych wyzwań.

Osoby stabilne emocjonalnie określane jako zrównoważone emocjonalnie cechują się spokojem, dobrze radzą sobie ze stresem, nie kierują się lękiem. Przedsiębiorca o takiej osobowości wydaje się, iż mógłby budować stabilne relacje ze swoimi partnerami gospodarczymi. Jego przeciwieństwem są osoby neurotyczne, które podatne są na irracjonalne pomysły, mniej zdolne do kontrolowania swoich popędów oraz zmagania się ze stresem. Reagują silnie lękiem, wykazują tendencję do zamartwiania się, mają niskie poczucie wartości. Przedsiębiorca mający takie cechy mógłby mieć problemy z budowaniem relacji gospodarczych, które z natury wiążą się z nieprzewidywalnością działań partnera, oraz z problemami, które mogą być wyolbrzymiane, zbyt długo analizowane a w konsekwencji niezrealizowane przez niepodjęcie decyzji we właściwym czasie.

Ciekawym typem osobowości są osoby otwarte na doświadczenia, które są zainteresowane zarówno światem zewnętrznym jak i wewnętrznym, są kreatywne mają żywą i twórczą wyobraźnię, są niekonwencjonalne. Przedsiębiorcy otwarci na doświadczenia mogą nawiązywać ciekawe relacje na rynku. Jedyne zastrzeżenia jakie mogą się pojawiać to te, że ich niekonwencjonalność może nie współgrać z regułami, które określa prawo w różnego rodzaju formach współdziałania. Osoby mało otwarte na doświadczenia są konserwatywne w poglądach i zachowaniu, cenią sobie tradycję i wartości, preferują uznane społecznie sposoby działania. Podobnie jak introwertycy wydaje się, iż jeśli przedsiębiorcy o takich cechach nawiązaliby trwałe relacje gospodarcze z partnerami spoza danego kraju, oparliby je na zasadach i konsekwentnie ich przestrzegali – mogliby transgranicznie współdziałać.

W literaturze przedmiotu można znaleźć dużo informacji o badaniach prowadzonych na korelacji cechy sumienności z tym jak takie osoby radzą sobie w pracy. Zauważono, iż jest to bardzo ważna cecha i osoby sumienne są bardziej efektywne na stanowiskach pracy ze względu na fakt, iż są dobrze zorganizowani, odpowiedzialni, zdyscyplinowani, zmotywowani do działania oraz wytrwale realizują cele. Osoby przesadnie sumienne mają tendencję do perfekcjonizmu i częściej zostają pracoholikami. Przedsiębiorcy sumienni powinni być bardzo dobrymi partnerami gospodarczymi, choć ich zbyt duża drobiazgowość, perfekcjonizm może utrudniać wspólne relacje. Ich przeciwieństwa czyli osoby o małej sumienności wykazują raczej małą skrupulatność w wypełnianiu obowiązków, nie posiadają jasno sprecyzowanych celów życiowych, cechują się impulsywnością w podejmowaniu decyzji oraz spontanicznością. Posiadanie takiego partnera gospodarczego może powodować różnego rodzaju problemy, które mogą wynikać z braku wywiązywania się z ustalonych zasad i celów współpracy.

Życzliwość, która w literaturze przedmiotu określana jest też jako ugodowość cechuje osoby sympatyczne w stosunku do innych i skłonne do udzielania im pomocy, sądzące że inni ludzie mają identyczne postawy co one.

Osoby te mogą być scharakteryzowane jako prostolinijne, prostoduszne, szczere, altruistyczne, potulne, łagodne oraz skromne i uczuciowe w stosunku do innych. Osoby takie będą mile widziane w zespołach zadaniowych, ale chyba niekoniecznie mają potencjał do bycia przedsiębiorcami podejmującymi aktywne kształtowanie relacji z innymi przedsiębiorstwami. W przypadku takich osób może być problematyczne zbyt duża łatwowierność i uleganiu złudzeniom bycia szczerym w interesach ze wzajemnością. Z kolei osoby mało ugodowe są egocentryczne, sceptyczne w opiniach o intencjach innych ludzi oraz przejawiają raczej nastawienie rywalizujące niż kooperatywne, są agresywne i oschłe w kontaktach z innymi ludźmi. Takie osobowości nie będą skłonne budować relacji opartych na równomiernych korzyściach.

Podsumowując aspekt typu osobowości przedsiębiorcy a transgranicznego współdziałania gospodarczego można postawić tezę, iż osoby o wysokiej cesze ekstrawersji, otwarte na doświadczenia, sumienne będą budowały częściej i chętniej relacje z innymi przedsiębiorstwami, w tym z partnerami z krajów sąsiedzkich.

4. Podsumowanie

W mikro i małych przedsiębiorstwach połączenie osoby przedsiębiorcy z przedsiębiorstwem wiąże się z tym, że praktycznie każde działanie uzależnione jest od tego jakie kompetencje posiada przedsiębiorca w tym wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Z drugiej strony nieodzowne są cechy psychofizyczne, typ osobowości jaki reprezentuje przedsiębiorca. Zarówno kompetencje jak i typ osobowości mają wpływ na pełnienie przez przedsiębiorcę ról organizacyjnych w firmie. Jak ważne są te aspekty starano się przedstawić poprzez analizę ich wpływu na transgraniczne współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw. Artykuł ma charakter czysto teoretyczny, choć poparty obserwacjami autorki, nie mniej jednak wymaga gruntownych badań, które zostaną podjęte w najbliższym czasie.

Literatura

- [1] **Dolzbłasz S., Raczyk A.:** Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do UE. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [2] Europejska konwencja ramowa o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi. Madryt 1980, Dz.U.93.61.287.
- [3] **Filipowicz G.:** Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
- [4] **Gros U.:** Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania. PWN, Warszawa 2003.

- [5] **Jagoda H., Połomska-Jasienowska A.:** Współdziałanie gospodarcze małych przedsiębiorstw. [w:] Romanowska M., Wachowiak P. (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa 2006.
- [6] **Jeremen D.:** Zakres i zasady rozwoju współpracy transgranicznej i powstawania regionów. [w:] *Współpraca i integracja w turystyce w euroregionie Nysa w perspektywie członkostwa w UE*, pod red. A. Rapacza, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [7] **Kęsy M.:** Kompetencje zawodowe młodych. Możliwości szkolnictwa zawodowego a potrzeby pracodawców. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- [8] **Mintzberg H.:** Praca menedżera – fakty i mity. [w:] *Przywództwo*, Harvard Business Review, One Press Vip, Helion, Gliwice 2005.
- [9] **Mintzberg H.:** Zarządzanie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [10] **Oleksyn T.:** Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- [11] **Pervin L.A.:** Psychologia osobowości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [12] **Robbins S.P., Judge T.A.:** Zachowania organizacyjne. PWE, Warszawa 2012.
- [13] **Strelau J.:** Osobowość jako zespół cech. [w:] *Psychologia ogólna. Tom 2*, pod red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

CROSS-BORDER ECONOMIC COOPERATION – THE ROLE OF THE ENTREPRENEUR

Summary

In the case of small and micro enterprises decide to economic cooperation companies take an entrepreneur. The article focused around specify his role in the adoption by the decision to initiate lasting economic relations with an undertaking from the border. Particular attention has been paid to the role performed by the organization, the necessary competence and personality types conducive to co-operation in general.

MAREK DUDEK

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRACOWNIKÓW W SYSTEMACH PRODUKCJI KLASY ŚWIATOWEJ

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

WCM (World Class Manufacturing) jest uważany obecnie za praktyczny wzorzec doskonałości produkcji, dlatego nie dziwi fakt dużego nim zainteresowania. Stanowi on zbiór wytycznych do zrealizowania, w ramach których, podnoszony jest stopniowo poziom zorganizowania działalności produkcyjnej, aż do osiągnięcia odpowiedniego stopnia doskonałości. Fundament WCM tworzą filary: techniczny i zarządczy, których tylko kompleksowe wdrożenie gwarantować może doskonałość w organizacji produkcji, czyli tzw. klasę światową. Biorąc pod uwagę liczne już wdrożenia systemów klasy światowej w Polsce, w opracowaniu określono poszczególne działania prowadzące do wzrostu poziomu zorganizowania obszaru zarządzania personelem oraz przedstawiono, możliwe do wykorzystania, wnioski wdrożeniowe.

1. Założenia produkcji w klasie światowej (WCM)

Produkcja w klasie światowej (WCM – Word Class Manufacturing) jest projektem bazującym na organizacji TPS oraz koncepcji Lean Manufacturing, zakładającym w wersji docelowej produkcję, którą cechuje: zero wypadków, zero strat, zero defektów i zero awarii. WCM to także sposób organizacji przedsiębiorstwa pozwalający na osiągnięcie najwyższego, możliwego poziomu organizacji produkcji poprzez wdrażanie nowoczesnych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. Obecnie oznacza on najwyższy, w pełni zdefiniowany poziom organizacji przedsiębiorstwa produkcyjnego [1, s. 1087]. Biorąc pod uwagę przebieg wdrożeń w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych można zdefiniować podstawowe filary, które tworzyć mogą fundament WCM. Są one podzielone na obszary: techniczny i zarządczy. Do filarów obszaru technicznego najczęściej zalicza się: analizę kosztów (CD – Cost Deployment), ukierunkowane ciągle doskonalenie (FI – Focused Improvement), autonomiczne utrzymanie

ruchu (*AM – Autonomous Maintenance*), organizację miejsca pracy (*WO – Workplace Organization*), profesjonalne utrzymanie ruchu (*PM – Professional Maintenance*), kontrolę jakości (*QC – Quality Control*), kompleksowe zarządzanie wyrobem (*EPM – Early Product Management*), kompleksowe zarządzanie oprządkowaniem (*EEM – Early Equipment Management*), logistykę (*L – Logistic*), obsługę klienta (*CS – Customer Service*), zarządzanie bezpieczeństwem (*SM – Safety Management*), zarządzanie środowiskiem (*EM – Environment Management*) oraz zarządzanie rozwojem pracowników (*PD – People Development*). Do filarów obszaru zarządczego, będących bardziej zbiorem wytycznych, zalicza się [2]: zaangażowanie zarządu, jasne określenie celów w postaci KPI, stworzenie ogólnego planu realizacji projektu, przydzielenie zasobów ludzkich, zaangażowanie całej załogi, ukierunkowanie załogi na osiągnięcie poprawy, określenie terminów i budżetu, określenie konkretnego poziomu rozwoju, który chcemy osiągnąć, określenie poziomu szczegółowości, zmotywowanie pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Każdy z filarów to zbiór wytycznych, które podzielone są na tzw. kroki (każdy filar ma swoje precyzyjnie określone 7 kroków). Następnie dokonywana jest ocena stopnia zaawansowania wdrożenia każdego z filarów, podczas audytów kontrolnych (wewnętrznych i zewnętrznych). Na tej podstawie każdy z filarów otrzymuje punkty, które po zsumowaniu dają całkowity obraz zaawansowania wdrożenia WCM w przedsiębiorstwie (dla lepszej wizualizacji stopnia zaawansowania wdrożenia w koncernach podaje się medale, jakie przysługują za osiągnięcie określonego poziomu punktów).

WCM zakłada ciągle doskonalenie funkcjonowania systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa, celem zapewnienia światowego poziomu konkurencyjności. Należy pamiętać, iż głównym celem wdrożenia WCM jest przede wszystkim zmiana mentalności pracowników, dlatego też, jednym z najważniejszych obszarów doskonalenia (filarów WCM) jest zarządzanie rozwojem pracowników (*PD*).

WCM w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na stałym i ciągłym zaangażowaniu wszystkich osób, które pracują w przedsiębiorstwie, począwszy od kierownictwa a na pracownikach liniowych kończąc. Odbywać się to powinno etapowo (krokowo), rozpoczynając od wdrożenia modelu w obrębie ściślej grupy (projekt pilotażowy) i stopniowo angażując coraz więcej osób. „W obszarach działań poprawy pracownicy angażują się w sposób zamierzony, to znaczy w obszarach, w których mają bezpośredni wpływ, taki że zmiana w ich praktyce roboczej jest szybko widoczna i możliwa do oceny. Pracownik zaangażowany przy wdrożeniu WCM zdaje sobie sprawę z tego, że zwraca się większą uwagę na jego postawę. Nie żąda się od niego, aby wykonywał więcej, lecz by swoją pracę wykonywał w sposób bardziej uporządkowany i zorganizowany” [5, s. 65].

WCM zatem wspiera funkcję personalną w przedsiębiorstwie wymuszając tworzenie:

- zasad oceny i rozwoju pracowników,
- planów szkoleń,
- systemu oceny i weryfikacji zdobytych umiejętności,
- programów doskonalenia ekspertów wewnętrznych,
- systemów rozwoju i zwiększania potencjału pracowników,
- systemów kursów specjalistycznych,
- systemów ciągłego doskonalenia i oceny swoich umiejętności.

2. Filar zarządzania rozwojem pracowników w WCM

Zarządzanie rozwojem pracowników to filar WCM, w którym następuje systematyczny wzrost kompetencji pracowniczych oraz wytyczana jest ścieżka doskonalenia (rozwoju) każdego pracownika. Wdrożenie filaru rozwoju pracowników służy najczęściej do:

- budowania ścieżek karier pracowniczych,
 - dokumentowania posiadanej wiedzy i umiejętności pracowników,
 - zagwarantowania właściwych kompetencji i umiejętności na stanowiskach pracy,
 - utrwalania chęci podnoszenia swoich umiejętności,
 - budowania systemu ocen i rozwoju kompetencji,
 - tworzenia kultury samodoskonalenia,
 - zmniejszenia ryzyka popełnienia błędu przez pracownika.
- Podejmuje się zatem z reguły działania mające na celu między innymi:
- tworzenie map posiadanych umiejętności,
 - tworzenie map kluczowych umiejętności na stanowiskach,
 - tworzenie schematów rozwoju – plany szkoleń,
 - rozwój narzędzi jednotematycznych lekcji.

Filar zarządzania rozwojem pracowników jest dość specyficznym filarem, gdyż wraz z filarem analizy kosztów (*CD*) i ukierunkowanym doskonaleniem (*FI*) musi być wdrażany razem z pozostałymi tworząc w ten sposób macierz filarów WCM (3 poziome i 7 pionowych).

Filar ten powinien, w efekcie jego wdrożenia, realizować sześć podstawowych zadań w organizacji:

- ciągle podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez trening zapoznawczy, najpierw z założeniami koncepcji WCM a następnie z jej metodami i narzędziami,
- zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację procesów głównych poprzez stworzenie odpowiednich warunków pracy,

- zwiększenie motywacji pracowników,
- ciągle pozyskiwanie ukrytej wiedzy od pracowników,
- identyfikacja i aplikacja odpowiednich środków zaradczych w celu zmniejszenia absencji,
- określenie celów organizacji i związanych z nimi celów osobistych.

Trening zapoznawczy jest realizowany celem uzupełnienia posiadanych kwalifikacji przez pracowników i wyeliminowania braków wiedzy i umiejętności, wspierając tym samym wszystkie pozostałe filary WCM. Jest on realizowany przez osoby zewnętrzne (w pierwszej fazie wdrożenia) lub osoby z danej organizacji (po wcześniejszym przeszkoleniu). Należy pamiętać, iż zanim przystąpi się do szeregu treningów zapoznawczych, należy zidentyfikować braki i określić luki w wiedzy i umiejętnościach każdego z pracowników. Treningi te przeprowadza się tylko wtedy, gdy są one konieczne, na odpowiednim poziomie szczegółowości i tylko do tych pracowników, którzy naprawdę ich potrzebują. Unika się wtedy przesycenia, które w przypadku "tradycyjnego" podejścia (opartego, w niektórych przypadkach, na przekonaniu, że zadowolenie pracowników może się zwiększyć wraz ze wzrostem ilości treningów), może skutkować brakiem zaangażowania w WCM.

Zwiększenie zaangażowania pracowników realizowane jest poprzez liczne programy i inicjatywy podnoszące poziom identyfikacji pracowników z organizacją, na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników i ich satysfakcji oraz stopniowe zwiększanie odpowiedzialności za własne miejsce pracy. W tym celu wprowadza się aktywności, które mogą poprawić coś w codziennych działaniach w pracy, które generują pomysły zwiększające komfort pracy, efektywność pracy a przede wszystkim te, które mogą poprawić produkty w ocenie klientów czy środowiska. Odbywa się to najczęściej przez tworzenie grup zadaniowych złożonych z pracowników danego odcinka procesu, którzy mają do zrealizowania konkretne usprawnienie lub przez tzw. szybkie kaizeny. Układ taki nie tylko ułatwia rejestrację spraw wymagających rozstrzygnięcia, ale wzmacnia zdecydowanie zaangażowanie i motywację pracowniczą. Zwiększenie zaangażowania to także stworzenie takich mechanizmów, które spowodują poczucie współodpowiedzialności pracowników za powierzone im mienie (np. maszyny). Powierzenie pracownikom na „własność” procesów najczęściej wzbudza w nich poczucie odpowiedzialności, poczucie obdarzenia zaufaniem, potęguje zaangażowanie, silnie motywuje chęć udoskonalania obszaru i eliminacji marnotrawstwa. Zaangażowanie pracowników dodatkowo uzyskuje się poprzez stworzenie dobrych i bezpiecznych warunków pracy, poprzez odpowiednie traktowanie ludzi, poprzez dobrą obustronną komunikację, a także poprzez wdrożenie systemów motywacyjnych.

Zwiększenie motywacji do pracy, oprócz głównego aspektu, jakim jest utrzymywanie „w gotowości pracowników” do podejmowania określonych

działań ma inny cel, a mianowicie wspomaga proces realizacji zmian (ludzie są z reguły nieufni i dlatego potrzebują więcej czasu, więcej motywatorów, aby przekonać się do słuszności wprowadzanych zmian). Osiągnięcie zamierzonego celu bez zmotywowania i zaangażowania ludzi jest niemożliwe. W literaturze istnieje szereg sposobów skutecznego motywowania do zmian, które wykorzystuje WCM. Jednym z nich jest angażowanie się do działań najwyższego kierownictwa. Niestety, brak wsparcia i zaangażowania kierownictwa jest jednym z głównych powodów dla których projekty upadają bądź nie kończą się z sukcesem. Kolejny problem to tzw. nakazowość wprowadzania zmian. W takiej sytuacji pracownicy są niedocenieni i nie odczuwają motywacji, aby zaangażować się w proces wprowadzania zmian, które stanowią odgórny nakaz a nie są ich pomysłem. Opisane postępowanie funkcjonuje pod nazwą „podejścia taylorowskiego”, które jest całkowicie odmienne do sposobu standaryzacji stanowiącej fundament systemu zarządzania kaizen [4]. Pracownik jeśli poczuje się odpowiedzialny za dany obszar, chętniej będzie starał się go udoskonalać i eliminować wszelakie marnotrawstwo. Zarządzanie zatem musi się odbywać przez motywowanie, dawanie przykładu, coaching i staranie się zrozumienia innych.

Pozyskiwanie ukrytej wiedzy od pracowników jest dość skomplikowanym procesem. Może się to odbywać w sposób nakazowy (programy przymusowego zgłaszania usprawnień) lub w sposób premiowy (programy wynagradzania za zgłoszone usprawnienia). Niezależnie od preferowanych sposobów pozyskiwania wiedzy, problemem wydaje się być sam fakt, że tą wiedzę należy pozyskiwać a nie wypływa ona bezpośrednio od pracowników. Wynikać to może z kilku powodów ale przede wszystkim: ze strachu przed modyfikacją standardu, normy (wykonuj więcej za to samo), z braku czytelnych systemów premiowania (nie wiadomo w jaki sposób pracownik zostanie wynagrodzony), z obawy przed samą zmianą. Jak wskazuje praktyka, przezwyciężenie oporu przed dzieleniem się wiedzą realizować można poprzez zapewnienie gratyfikacji finansowych za zgłoszenie usprawnień. Gratyfikacja powinna być adekwatna do rodzaju usprawnienia i powinna uwzględniać między innymi: stopień oryginalności usprawnienia, wysiłek włożony na rzecz jego stworzenia, stopień potencjalnego wykorzystania, finansowe efekty pośrednie i bezpośrednie.

Filar zarządzania rozwojem pracowników zawiera także narzędzia identyfikacji absencji i wdrażania odpowiednich środków zaradczych w celu jej zmniejszenia, a gdy nie jest to możliwe, to przynajmniej w celu jej zminimalizowania. Realizować to można poprzez utrzymywanie skutecznego mechanizmu wymiany kompetencji pracowniczych. Pozwala on na monitoring kluczowych obszarów kompetencji, w których to powinno następować zwielokrotnienie umiejętności pracowniczych (więcej niż jedna osoba posiada kompetencje i wiedzę z zakresu kluczowego obszaru).

Dzięki sprecyzowaniu celów, pracownicy w swojej codziennej pracy mogą łatwiej podejmować prawidłowe decyzje. Mając do wyboru możliwe rozwiązania, rozważają ich skutki w oparciu o to, co organizacja chce osiągnąć. Jeśli cele nie zostały sprecyzowane, decyzje stają się chaotyczne. Zupełnie niezrozumiałym jest więc ukrywanie celów przed załogą. Odpowiednie sformułowanie celów operacyjnych jak i taktycznych dotyczących pracowników sprzyja ich motywacji. Cele powinny być ustalone na umiarkowanym stopniu trudności (tzn. ambitne, ale niezbyt trudne do osiągnięcia). Dzięki temu pracownicy realizując poleconą im pracę odczuwają satysfakcję z prawidłowego jej wykonania. Jeżeli dodatkowo stosuje się bodziec jako nagrodę, można osiągnąć znaczne pobudzenie pracowników do realizacji zadań. Wyznaczenie celów zbyt ambitnych lub zbyt prostych zniechęca do pracy.

Organizowanie aktywności w ramach filaru zarządzania rozwojem pracowników, mających na celu takie koordynowanie wszystkich prac, które zapewni realizację procesów o odpowiedniej jakości w sposób najszybszy i najtańszy z możliwych, polega na implementacji precyzyjnie ustalonych siedmiu etapów (kroków). Etapy te podlegają ocenie, w wyniku której określa się poziom zorganizowania. Wdrażanie zarządzania rozwojem pracowników to początkowo działalność rozwijana w sposób reaktywny (działalność zaradcza na pojawiające się na bieżąco problemy, straty, wady, itp.), a następnie działalność zapobiegawcza i wreszcie proaktywna.

3. Ocena stopnia zaawansowania zarządzania personelem

Pierwszym etapem poprzedzającym implementację filaru rozwoju pracowników w WCM jest ocena stopnia zaawansowania funkcjonującego w organizacji systemu kadrowego. Wynika to przede wszystkim z dwóch powodów:

- poznawczego, przydatnego do określenia stopnia zaawansowania organizacji funkcji kadrowej,
- lokującego, określającego poziom zaawansowania rozwoju funkcji kadrowej celem określenia miejsca, od którego można zacząć wdrożenie WCM (w przypadku zaawansowanej organizacji możliwe jest pominięcie pierwszych etapów wdrożenia PD w WCM).

W praktyce wdrażania WCM istnieje pięciostopniowa skala oceny zaawansowania organizacji sfery zarządzania personelem (tabela nr 1) [3].

Tabela 1. Ocena stopnia zaawansowania funkcjonowania PD

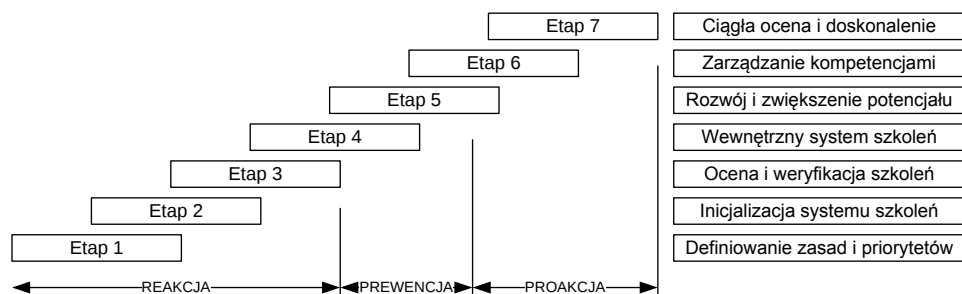
Stopień	Charakterystyka
0. Brak	1. Brak systemu oceny rzeczywistej i wymaganej wiedzy i umiejętności każdego pracownika.
1. Reaktywny	1. Istnieje osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników. 2. Zidentyfikowane priorytety kształcenia. 3. Zidentyfikowane zasoby wiedzy i umiejętności pracowników. 4. Stworzone matryce umiejętności pracowników. 5. Treningi i szkolenia prowadzone chaotycznie w zależności od bieżących potrzeb. 6. Rekrutacja na zasadzie zgodności wymogów z umiejętnościami. 7. Brak systemu oceny wiedzy i umiejętności. 8. Brak systemów pomiaru przyrostu wiedzy i umiejętności. 9. Brak analiz finansowych z tytułu strat w przypadku stwierdzenia braku wiedzy i umiejętności. 10. Brak matryc zastępstw w przypadku absencji.
2. Prewencyjny	1. Istnieje system oceny wiedzy i umiejętności pracowników. 2. Istnieje system pomiaru przyrostu wiedzy i umiejętności pracowników. 3. Istnieje system identyfikacji błędów i zapobiegania ich powstawaniu. 4. Istnieje systematyczny program szkoleniowy aktualizowany minimum co pół roku. 5. Opisy stanowisk pracy są systematycznie przygotowywane dla wszystkich poziomów i ról, jasno określając kompetencje i wymagania względem organizacji. 6. Istnieje system wizualizacji wymagań i osiągnięć pracowników. 7. Rekrutacja na zasadzie zgodności wymogów z umiejętnościami oraz na podstawie opinii lidera obszaru.
3. Prewencyjny szczegółowy	1. Istnieje systematyczny system weryfikacji faktycznej wiedzy i umiejętności z wymaganymi na danym stanowisku. 2. Istnieje systematyczny system uzupełniania kwalifikacji na podstawie występujących błędów. 3. Istnieje monitoring kosztów ponoszonych w przypadku braku wiedzy i umiejętności.

	4. Istnieje systematyczny program szkoleniowy aktualizowany minimum co pół roku dla wszystkich pracowników, w tym dla kierownictwa. 5. Istnieje system porównywania osiągnięć pracowników. 6. Istnieje system monitoringu i zapobiegania ewentualnych skutków absencji w pracy. 7. Polityka zarządzania kadrami jest kompleksowa i ukierunkowana na rozwój kompetencji. 8. Rekrutacja na zasadzie zgodności wymogów z umiejętnościami oraz na podstawie opinii lidera obszaru z okresem próbnym zatrudnienia.
4. Aktywny	1. Istnieje system ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności. 2. Istnieje wewnętrzne przekonanie o konieczności ciągłego doskonalenia pracowników. 3. Istnieją kompleksowe systemy motywacji pracowników. 4. Istnieją indywidualne plany rozwoju pracowników związane z celami organizacji. 5. Rekrutacja na zasadzie zgodności wymogów z umiejętnościami oraz na podstawie cech osobowych wspierających realizację celów organizacji. 6. Włączenie w proces rekrutacji pracowników, członków zespołów roboczych powołanych celem wyłonienia najlepszych kandydatów. 7. Istnieje system utrzymania wypracowanych standardów.
5. Proaktywny	1. Istnieje systematyczny, kompleksowy system szkolenia na wszystkich poziomach organizacji, zapewniający stały rozwój (bazy potencjalnych kandydatów). 2. Istnieje system rozwijania i wspierania inicjatyw zgłaszanych przez pracowników. 3. Liderzy obszarów są przeszkoleni w pozyskiwaniu wiedzy od pracowników oraz do generowania twórczych projektów. 4. Istnieje system promowania innowacyjnych rozwiązań. 5. Istnieje system samodoskonalenia pracowników. 6. Istnieją ścieżki karier pracowniczych oraz są określone przyszłe role do pełnienia w organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://smartmanagement.info>

4. Etapy wdrażania filaru rozwoju pracowników

W wyniku analizy występujących w praktyce etapów wdrażania filaru rozwoju pracowników stworzono jego uniwersalny model. Wdrożenie tego filaru może (ale nie musi) następować poprzez stopniowe, ciągłe wprowadzanie poszczególnych kroków, etapów przedstawionych na rysunku 1.



Rys. 1. Etap wdrażania filaru PD

Źródło: opracowanie własne.

Etapy wdrożenia:

1. Ustalić zasady oceny i rozwoju pracowników.

Pierwszym krokiem na rzecz wdrażania PD jest określenie wizji i polityki na rzecz rozwoju zasobów ludzkich w firmie. Jest to punkt wyjścia do podjęcia decyzji dotyczących głównych priorytetów, jak również do podziału środków na szkolenia i treningi w najbardziej efektywny sposób. To także etap w którym należy:

- dokonać zawiązania zespołu PD oraz określić zasady jego pracy. Zespół musi być złożony z tych ludzi, którzy mają doświadczenie w zarządzaniu tego rodzaju działalnością, w tym doświadczenie w edukacji i szkoleniach (na przykład osoby z działu kadr), w rozliczeniach finansowych, aby pomóc w ocenie aspektów ekonomicznych (koszty i korzyści) oraz osoby zaangażowane we wdrażanie każdego z pozostałych filarów. Członkowie zespołu muszą mieć odpowiedni poziom kompetencji, ponieważ będą oni odpowiedzialni za funkcjonowanie filaru, zgodnie z podejściem WCA (*Word Class Administration*), podążając odpowiednią logiczną ścieżką i wykorzystując specyficzne narzędzia;
- określić potrzeby szkoleniowe i braki w kompetencjach pracowników;
- określić priorytety interwencji, czyli miejsca wymagające najszybszego działania. Priorytety interwencji dotyczą tych działań, które generują największe straty lub stanowią specyficzne problemy. Celem tych działań jest także wyeliminowanie kosztów związanych z brakiem wiedzy w danym

obszarze. Brak wiedzy związany z czynnikiem ludzkim, w odróżnieniu od czynników technicznych, może być łatwy do eliminacji i dlatego powinien być w pierwszej kolejności identyfikowany. Najczęściej brak wiedzy występuje w obszarach: bezpieczeństwa, strat na wydajności i dostępności, błędnych procedur i standardów lub ich braku, kontroli jakości, wadliwej pracy urządzeń, itp.;

- określić zasady oceny pracowników, które powinny być jasno zdefiniowane i powiązane z systemem wynagradzania;
 - określić zasady rozwoju i doskonalenia pracowników (kto, kiedy, w jakim celu).
2. Ustalić plan szkoleń i treningów początkowych i stworzyć system szkoleniowy dla rozwoju i utrwalania zdobytych umiejętności.

W tym kroku tworzy się zwarty system edukacji pracowniczej, początkując jego działanie poprzez tzw. treningi inicjalizujące (początkowe). W szczególności dokonuje się:

- kalkulacji potencjalnych korzyści uruchomienia systemu szkoleń w danym priorytecie interwencji (B/C) we wszystkich obszarach za wyjątkiem obszaru bezpieczeństwa (realizuje się programy szkoleniowe bez względu na ich koszty). Każda działalność szkoleniowa musi być ukierunkowana na zmniejszenie strat i usuwanie problemów np. związanych z jakością, wydajnością oraz generować dodatni bilans (B/C – skwantyfikowane korzyści przewyższają koszty). W przeciwnym wypadku szkolenia nie powinny być uruchamiane w tej fazie;
- projektu szkoleń, treningów. Na podstawie potrzeb określonych w poprzednim kroku oraz po weryfikacji bilansu (B/C) dokonuje się planowania i projektowania a następnie przeprowadzenia ukierunkowanych działań szkoleniowych. Będą one stanowić tak zwany „szkieletowy system kształcenia”.

Podczas projektowania systemu stosować należy aspekt praktyczny, w którym wymagane jest w miarę możliwości zlokalizowanie treningu, szkolenia w miejscu praktycznego występowania problemu (nie w sali) i przez to nabywanie wiedzy poprzez doświadczenie.

3. Stworzyć system oceny i weryfikacji zdobytych umiejętności.

Etap trzeci jest rozwinięciem etapu drugiego. Jest on ukierunkowany na realizację pakietów kompleksowych szkoleń, obejmujących całe obszary specyfikacji. W szczególności dokonuje się:

- oceny wyników kształcenia początkowego na bazie zrealizowanej we wcześniejszym etapie analizy potrzeb i braków oraz na bazie systemu rozwoju i doskonalenia pracowników. Ocena najczęściej jest realizowana poprzez określenie skuteczności szkolenia i jego czasu reakcji (czas pomiędzy zidentyfikowaniem potrzeby a jej eliminacją);

- pełnej identyfikacji luk pomiędzy rzeczywistą wiedzą i umiejętnościami pracowników a ich wartościami docelowymi. Na tym etapie uzupełnia się braki pracowników oraz zapoznaje z założeniami koncepcji i narzędziami WCM oraz istotą samodoskonalenia i uczenia przez całe życie;
- wprowadzenia kilku prostych projektów przydatnych do poprawy i wzrostu kompetencji (dobre praktyki);
- uzupełniania posiadanej wiedzy i umiejętności o aspekty związane z regulacjami prawnymi, systemem bezpieczeństwa i unikania zagrożeń, analizą ryzyka, technologią wykorzystywaną w organizacji, zmianami organizacyjnymi wynikającymi z wprowadzenia WCM, systemem monitorowania i oceny kluczowych wskaźników (*KPI*), itp.;
- definiuje się dalsze priorytety określane wciąż w sposób reaktywny, tzn. ustalany tylko w przypadku wystąpienia jakiegoś zdarzenia lub problemu (rozszerzenia tych projektów są wprowadzone w kolejnej fazie – fazie działań prewencyjnych);
- testowania skuteczności funkcjonowania systemów ocen szkoleń i treningów.

4. Stworzyć programy doskonalenia ekspertów wewnętrznych.

Ten krok rozpoczyna fazę prewencyjną. Zapobiegawcze podejście polega na opracowaniu programów szkoleniowych w celu wypełnienia luk w kompetencjach pracowników. Luki są wybierane z listy kompetencji docelowych uznanych za niezbędne do wykonywania podstawowej działalności lub pracy. W tym kroku tworzy się także zwarty system doskonalenia pracowników w oparciu o własne zasoby (dotychczas szkolenia i treningi powinny być prowadzone przez specjalistów z zewnątrz). Należy zatem:

- wdrożyć system wyłaniania ekspertów wewnętrznych wykorzystywanych do szkolenia pracowników najniższego szczebla w zakresie dalszej implementacji WCM. Powinny to być osoby „zdolne nauczać”, osoby, które po przeszkoleniu będą stanowiły grupę trenerów wewnętrznych wyspecjalizowanych w danym obszarze doskonalenia, oceniające poziom rozwoju kompetencji pracowniczych, nie tylko w oparciu o sztywne kryteria, ale też takie, które potrafią zdefiniować i ocenić potencjał rozwojowy pracowników;
- określić liderów zmiany oraz liderów obszarów doskonalenia i przeszkolić ich w zakresie zmian;
- wprowadzić system zarządzania absencjami pracowniczymi, mający za zadanie między innymi analizę absencji, identyfikację jej przyczyn oraz sposoby jej zapobiegania. Najczęściej w tym celu wykorzystuje się analizy statystyczne oraz bezpośrednie wywiady z pracownikami. Po zidentyfikowaniu przyczyn należy prewencyjnie podejmować środki zaradcze, zapewniające niezmienną poziom absencji. Najczęściej zapobiega się skutkom nie zrównoważonych absencji poprzez: relokację

pracowników, zwiększenie kontroli zwolnień lekarskich, wprowadzenie własnych służb medycznych, wielozadaniowość pracowników (tzw. matryca pokrycia), stosowanie zasad 3x3x3 (każde 3 osoby są w stanie wykonać daną pracę, każdy pracownik musi być w stanie wykonać co najmniej 3 różne zadania, w zespole co najmniej 3 pracowników musi być w stanie wykonać wszystkie czynności przypisane do realizacji do danego zespołu) – w przypadku krytycznych czynności, zadań można stosować zasady 4x4x3 lub 6x6x3;

- wprowadzić usystematyzowany proces rekrutacji (zewnętrzny i/lub wewnętrzny). Jest to możliwe dzięki właściwemu zdefiniowaniu zestawu kompetencji, umiejętności i wiedzy wymaganej na danym stanowisku oraz przestrzeganiu tych założeń w fazie oceny kandydatów;
 - zaprojektować skuteczny, wewnętrzny system komunikacji pracowników. Odbywa się to najczęściej poprzez wizualizację wszystkich polityk firmy oraz poprzez wizualne wspieranie rozpowszechniania zasad WCA i kultury całej organizacji (np. poprzez wykorzystanie sieci intranet, dedykowane artykuły, plakaty, itp.);
 - zaangażować wszystkich pracowników w WCM poprzez programy motywacyjne;
 - stworzyć systemy zbierania sugestii, usprawnień, przeznaczone do wyciągania ukrytej wiedzy od pracowników.
5. Stworzyć system rozwoju i zwiększania potencjału kompetencji pracowników.

W tym kroku tworzy się systemy umożliwiające pracownikom podnoszenie swojej wiedzy, kompetencji, umiejętności w autonomiczny sposób. Każdy pracownik może określić swój wstępny plan doskonalenia w danym obszarze i po uzyskaniu aprobaty może go zrealizować. Najczęściej pomocne w tym zakresie jest rozpisanie planu doskonalenia, który zawiera:

- określoną wiedzę, umiejętności i kompetencje wymagane na danym stanowisku,
- określoną wiedzę, umiejętności i kompetencje oczekiwane na danym stanowisku,
- ocenę posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji,
- analizę luk i priorytetów szkoleniowych,
- zdefiniowaną ścieżkę szkoleniową,
- ocenę wiedzy, umiejętności i kompetencji uzyskanych w trakcie poprzednich etapów doskonalenia,
- ponowną analizę luk i priorytetów.

Do określania luk i priorytetów najczęściej wykorzystywane są wykresy radarowe.

6. Stworzyć system kursów specjalistycznych.

W tym kroku tworzy się tzw. specjalistyczne kursy, najczęściej w dwóch obszarach:

- twardym, kładącym nacisk na szkolenia zawodowe, doskonalące warsztat narzędziowy pracowników,
- miękkim, kładącym nacisk na umiejętności interpersonalne.

Kursy specjalistyczne mają na celu zdobycie kluczowych w danym obszarze kompetencji. Poprzedzone to powinno być analizą poziomu kompetencji w obszarze doskonalenia. Z racji tego, iż na poziom kompetencji wpływa wiedza teoretyczna i umiejętność jej wykorzystywania w praktyce, najczęściej stosuje się pięciostopniową skalę oceny kompetencji:

- luki w wiedzy, umiejętnościach – brak kompetencji,
- posiadana wiedza ale bez warsztatu praktycznego – brak umiejętności,
- wykorzystywanie wiedzy i umiejętności ale okazjonalnie, bez spójnego podejścia,
- samodzielne wykorzystywanie wiedzy i umiejętności przy rozwiązywaniu wszystkich zadań – kompetencja ekspercka,
- umiejętność przekazywania wiedzy i umiejętności innym pracownikom – kompetencja trenerska.

7. Stworzyć systemu ciągłego doskonalenia i oceny swoich umiejętności.

W tym kroku tworzy się systemy doskonalenia i oceny pracowników, tak ażeby spełniały one wymogi aktywnego podejścia do pracownika. Oprócz tego tworzy się plany doskonalenia pracowników mające na celu przygotowanie ich do pełnienia określonych ról w organizacji oraz systemy ciągłego monitoringu ich potrzeb. Na tym etapie finalizuje się indywidualne plany karier pracowniczych, realizując tym samym podstawową zasadę: odpowiednia osoba na odpowiednim miejscu.

5. Wnioski wdrożeniowe

W wyniku analizy realizowanych projektów lub będących w realizacji można stworzyć wytyczne wdrożenia filaru zarządzania rozwojem pracowników w koncepcji WCM. Przedstawić to można w formie „mapy” (rys. 2). Mapa ta, może stanowić potencjalny plan wdrożenia poszczególnych kroków filaru rozwoju pracowników w WCM.

GŁÓWNE DZIAŁANIA	Ocena umiejętności i wiedzy	Pomiar poziomu umiejętności i wiedzy	Identyfikacja i eliminacja braków kompetencji	Ciągłe dążenie do doskonalenia kompetencji	Systematyczne programy rozwoju kompetencji
	- Określenie potrzeb szkoleniowych - Określenie priorytetów interwencji - Plan treningów początkowych - Określenie zasad oceny - Kalkulacja B/C	- Określenie różnic między potencjalnymi a rzeczywistymi umiejętnościami - Konstrukcja systemu pomiarowego - Powołanie ekspertów	- Autonomiczne programy rozwoju - Zarządzanie absencjami - Systematyzacja procesu rekrutacji - Skuteczna komunikacja	- Autonomiczne programy rozwoju - Pozyskiwanie wiedzy ukrytej - Zaangażowanie całej załogi - Pełny monitoring kosztów - Specjalizacja	- Programy motywacyjne - Ścieżki karier - Plany doskonalenia - Przypisywanie ról
ETAPY	Etap 1	Etap 1	Etap 1	Etap 1	Etap 1
	Etap 2	Etap 2	Etap 2	Etap 2	Etap 2
	Etap 3	Etap 3	Etap 3	Etap 3	Etap 3
	Etap 4	Etap 4	Etap 4	Etap 4	Etap 4
	Etap 5	Etap 5	Etap 5	Etap 5	Etap 5
	Etap 6	Etap 6	Etap 6	Etap 6	Etap 6
	Etap 7	Etap 7	Etap 7	Etap 7	Etap 7
WCM POZIOM 0		WCM BRĄZOWY	WCM SREBRNY	WCM ŻŁOTY	KLASA ŚWIATOWA

Rys. 2. Mapa wdrażania PD

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo przeprowadzona analiza wskazała, iż bardzo trudno realizować projekt WCM w sposób bezkonfliktowy. Można jednak wykorzystać pewne sugestie, minimalizując w ten sposób wszechobecny opór na zmiany. Do najważniejszych można zaliczyć:

1. Przede wszystkim WCM powinien być uwięzieniem dokonanych zmian na przełomie lat i intensywnej pracy nad zmianą. Oznacza to, iż nie można wdrażać z powodzeniem WCM nie mając zaimplementowanych podstawowych metodologii zarządzania przedsiębiorstwem (TIE, TQM, TPM, LM) przynajmniej na poziomie podstawowym, oznaczającym zrozumienie ich idei i sensu wprowadzania – dotyczy to także obszaru kadrowego.
2. WCM to bardzo duży i złożony projekt, który musi mieć odpowiednie odzwierciedlenie w strategii organizacji, jako że zmiany muszą iść od góry a nie od dołu. Projekt ten powinien być zarządzany na trzech różnych płaszczyznach strategicznej, operacyjnej i taktycznej.
3. Wdrażanie WCM należy zacząć od dobrania odpowiednich ludzi, którzy będą mogli być liderami 10 filarów. Najczęściej odbywa się to w formie przekazania dodatkowych kompetencji kierownikom istniejących wydziałów (jednostek) zbieżnych z filarami WCM, rzadziej w formie zatrudnienia nowych pracowników i ewentualnego ich doszkolenia.

4. Na poziomie operacyjnym często powołuje się tzw. liderów zmian, liderów obszarów wdrażania WCM oraz tzw. komitet sterujący, który w wyniku cyklicznych spotkań omawia wszelkie kwestie związane z implementacją WCM.
5. Najtrudniejszym elementem wdrażania WCM jest przekonanie personelu co do słuszności wprowadzanych zmian i możliwości ich egzekwowania, szczególnie w przypadku wrodzonego, szeroko pojętego oporu na zmianę. Najczęściej pierwszej kolejności buduje się tzw. wiedzę w organizacji w zakresie WCM i ją propaguje a następnie stopniowo: zwiększa zaangażowanie, motywację oraz zyskuje poparcie (często poprzez projekty pilotażowe, realizowane w takich obszarach, które z założenia gwarantują sukces).
6. Pozytywną stroną WCM jest łączenie działań ludzi w grupach interpersonalnych, gdyż nie ma możliwości znalezienia niezbędnych specjalistów w obrębie jednego odcinka produkcyjnego.
7. Grupy robocze powinny pracować zgodnie z przyjętym harmonogramem w planie, który powinien być na bieżąco monitorowany. Dodatkowo praktykuje się codzienne zebrania grup roboczych. W takim przypadku, każdego dnia na porannej naradzie (5-15 minut) w obecności przełożonych przypomina się pracownikom, gdzie i jakie działania przewidziane są na dany dzień i jakich efektów się od nich oczekuje. Codziennie omawia się także stopień aktywności poszczególnych obszarów w układzie plan/wykonanie. Informacje o wynikach prac grup roboczych umieszczane są na odpowiednich tablicach do wizualizacji.
8. Niepotrzebnie i do tego bezkrytycznie przenosi się wzorce zarządzania zaczerpnięte z kultury japońskiej, wypaczając w ten sposób ich sens praktyczny. Dotyczy to przede wszystkim koncepcji lean, która w warunkach polskich coraz częściej oznacza redukcję kosztów (eliminację strat) poprzez zmniejszenie personelu bezpośrednio produkcyjnego (stąd LEAN – Less Employee Are Need).
9. Dodatkowo pojęcie bohatera WCM, czyli osoby bardzo mocno zaangażowanej w proces zmian WCM i osiągającej najlepsze wyniki w grupie jednorodnej, sprowadzane jest do roli podrzędnego czynnika wspomagającego proces zmian. Podłożem przecież funkcjonowania szczupłej produkcji jest nadanie szczególnego znaczenia czynnikowi ludzkiemu w procesie zmian, chociażby poprzez pojawienie się nowej etyki biznesu, która polega na traktowaniu pracowników nie jako niewolników ale jako najważniejsze podmioty organizacji (humanizacja pracy). W takie rozwiązanie w równym stopniu powinni być zaangażowani przedstawiciele kadry kierowniczej wszystkich szczebli jak i pracownicy najemni (kolektywizacja pracy).

Literatura

- [1] **Hendry L.C.:** Applying world class manufacturing to make-to-order companies: problems and solutions. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No. 11, 1998.
- [2] <http://www.odchudzonaprodukcja.com>
- [3] <http://smartmanagement.info/world-class-manufacturing/>
- [4] **Kosieradzka A., Smagowicz J.:** Ciągłe doskonalenie procesów produkcyjnych z wykorzystaniem standaryzacji pracy, www.ptzp.org.pl
- [5] **Stanek K., Czech P., Barcik J.:** Metodologia Word Class Manufacturing (WCM) w fabryce Fiat Auto Poland S.A. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Transport* nr 71, 2011.

PEOPLE DEVELOPMENT IN WORLD CLASS MANUFACTURING SYSTEMS

Summary

WCM is a way to organize an enterprise so as to achieve the highest possible level of production organization through implementing modern methods of management. World Class Manufacturing concept consists of technical and managerial pillars with each pillar providing a specific supporting role. One of the main pillar is a People Development. The main purpose of the People Development pillar is to identify and eliminate gaps of knowledge and competences, supporting all the other pillars in developing the organization competencies. Taking into consideration numerous implementations of WCM systems in Poland, particular activities and advices leading to the increase of people organization level were estimated within particular defined stages.

JAN KAŻMIERSKI

**Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki**

KLASTRY A SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE W OCENIE MENEDŻERÓW I KADRY KIEROWNICZEJ

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

Jednym z rezultatów działalności specjalnych stref ekonomicznych jest rozwój obszarów branżowo wyspecjalizowanych. Może się on stać się początkiem tworzenia klastrów przemysłowych o wyraźnym sektorowym charakterze. Może to w znaczący sposób wspomagać strefy w przyciąganiu inwestycji do danego regionu. Występowanie powiązań klastrowych stanowi bowiem dodatkową „infrastrukturę” regionu, sprzyjającą prowadzeniu działalności gospodarczej.

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, przy pomocy jakich modeli można usprawnić obecny system zarządzania klastrami, w kontekście ich relacji ze specjalnymi strefami ekonomicznymi. Jest to kwestia bardzo aktualna, zwłaszcza w kontekście planowanych przez Ministerstwo Gospodarki przekształceń. Zaprezentowane wnioski są próbą autorskiego spojrzenia na ten problem – w oparciu o badania przeprowadzone wśród menedżerów i kadry kierowniczej.

1. Wprowadzenie

Pojawienie się w Polsce specjalnych stref ekonomicznych (SSE), jako instrumentu polityki regionalnej, było związane z potrzebą aktywnego stymulowania rozwoju poszczególnych regionów poprzez nakierowanie na ich obszar strumieni inwestycji. Z tego punktu widzenia specjalne strefy ekonomiczne traktowane są jako wyraz interwencjonizmu państwa. Bardzo aktualnym obecnie tematem dyskusji jest relacja, jaka zachodzi między specjalnymi strefami ekonomicznymi a klastrami, w której wskazuje się słusznie na szereg korzyści wynikających z obecności klastrów w obszarze tych stref. Na problem ten „nakładają się” od niedawna koncepcje zmierzające do przekształcenia (po roku 2020) SSE w klastry. Wizja ta, forsowana w sposób

wręcz entuzjastyczny przez ekspertów Ministerstwa Gospodarki, wydaje się być jednak zbyt optymistyczna.

Jakkolwiek specjalne strefy ekonomiczne okazały się stosunkowo efektywnym katalizatorem inwestycji w naszym kraju, to wciąż otwarte pozostają pytania:

1) czy dzięki utworzeniu tych obszarów rzeczywiście osiągnięto wszystkie bądź przynajmniej większość założonych wcześniej celów,

2) w jaki sposób (przy pomocy jakich modeli) można usprawnić obecny system zarządzania klastrami, w kontekście ich relacji ze specjalnymi strefami ekonomicznymi.

Artykuł niniejszy stanowi próbę odpowiedzi na te pytania. Podjęte kwestie mają charakter bardzo dyskusyjny, a ich rozwiązanie zależy od wielu uwarunkowań, spojrzenia z punktu widzenia korzyści wiążących się z funkcjonowaniem klastrów – zarówno dla przedsiębiorstw, jak i szerzej, dla gospodarki danego regionu i kraju. Wiąże się w zasadniczy sposób z koniecznością wypracowania określonego modelu zarządzania tymi strukturami. W dotychczasowej polemice dotyczącej rozwoju klastrów i specjalnych stref ekonomicznych w układach regionalnych, zagadnienie to jest zbyt słabo akcentowane.

W tym kontekście, autor – obok krótkiej oceny efektów funkcjonowania SSE oraz barier ich rozwoju – przedstawia autorskie koncepcje modeli, które mogą przyczynić się do usprawnienia procesów zarządzania tymi strukturami. Zaprezentowane treści są efektem własnych badań empirycznych. Obiektem tych badań był region łódzki oraz Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna (ŁSSE), które potraktowane zostały w analizie jako studium przypadku. Wnioski i konkluzje mogą być jednak odniesione, na zasadzie podobieństw rozwojowych, również do innych regionów kraju.

Dominującymi metodami uzyskania materiałów źródłowych były (obok metody *desk research*): pogłębione wywiady indywidualne, mające postać *wywiadu swobodnego skategoryzowanego* oraz szerokie badania ankietowe. Wywiady przeprowadzono z grupą ekspertów i menedżerów zatrudnionych w instytucjach koordynujących i planistycznych regionu łódzkiego oraz w ŁSSE, posiadających znaczną wiedzę na temat funkcjonowania klastrów oraz specjalnych stref ekonomicznych. Badaniami ankietowymi objęto: uczestników klastrów i inicjatyw klastrowych, przedstawicieli samorządów lokalnych (szczebel powiatu i miasta) oraz firmy będące uczestnikami klastrów – zlokalizowane w obszarze ŁSSE.

Zaprezentowany materiał jest, z racji wymogów objętościowych, jedynie krótką syntezą obszernych wniosków i rekomendacji wynikających z przeprowadzonych badań ewaluacyjnych. Z założenia, adresatami zawartych w opracowaniu wniosków i koncepcji zmian, mogą być zarówno koordynatorzy klastrów, podmioty w nich funkcjonujące, kadra zarządzająca specjalnymi

strefami ekonomicznymi, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

2. Idea tworzenia specjalnych stref ekonomicznych i ich związek z klastrami

Formalnie rzecz biorąc, polskie specjalne strefy ekonomiczne to wyodrębnione administracyjnie obszary Polski, w ramach których inwestorzy mogą prowadzić działalność gospodarczą na preferencyjnych warunkach. W sensie ekonomicznym SSE to jeden z instrumentów polityki gospodarczej państwa [3, s. 93-104], [1, s. 17-33], [10, s. 12-28], [11, s. 13-65], [13, s. 14-17]. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, pierwsze takie obszary funkcjonowały już w starożytności [3, s. 93].

SSE nie są polskim wynalazkiem. Funkcjonują w wielu krajach. Przedsiębiorcy korzystają w nich przede wszystkim z tzw. „wakacji podatkowych”, ale dostępne są w nich również inne przywileje, jak na przykład: uproszczone procedury administracyjne lub dostęp do rozwiniętej infrastruktury. Zgodnie z Raportem ONZ [17], tworzenie lub rozwój specjalnych stref ekonomicznych jest jednym z najnowszych, powszechnych trendów w promowaniu napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zauważalną tendencją w krajach wysoko rozwiniętych jest bowiem wykorzystywanie ulg podatkowych jako narzędzia stymulowania działalności innowacyjnej. Działania te mają na celu promowanie działalności badawczo-rozwojowej oraz wdrażania innowacyjnych technologii, które są postrzegane jako narzędzie budowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

W chwili obecnej w Polsce funkcjonuje 14 SSE. Według informacji zawartych w dokumencie pt. *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych* [5], (wg danych opublikowanych przez Ministerstwo Gospodarki RP), SSE obejmują tereny położone w 129 miastach i 174 gminach, łączna powierzchnia SSE to ponad 12,6 tys. hektarów. Około 69% zainwestowanego w SSE kapitału pochodzi z 5 krajów: Niemiec (17,92%), Polski (17,22%), USA (13,36%), Japonii (12,21%) i Włoch (7,97%). Następne pięć państw, z których pochodzi najwięcej zainwestowanego w SSE kapitału to: Holandia, Francja, Korea Półd., Szwecja i Cypr.

Doceniając dotychczasowe efekty funkcjonowania w naszym kraju wszystkich czternastu specjalnych stref ekonomicznych, rozszerzono łączny obszar dostępny dla inwestorów o dodatkowe 8 tys. hektarów. Co więcej, w przedstawionej na początku 2009 roku przez Ministerstwo Gospodarki (MG) *Koncepcji rozwoju specjalnych stref ekonomicznych*, jako jeden z głównych kierunków rozwoju tych obszarów wskazano inwestycje przyczyniające się do rozwoju klastrów oraz parków technologicznych [9, s. 12], [16, s. 11].

Obecnie klastry są, co prawda ważną, ale tylko częścią struktur funkcjonujących w ramach SSE. Okazuje się, że Ministerstwo Gospodarki chce pójść o krok dalej – planuje przekształcić specjalne strefy ekonomiczne w klastry, mając nadzieję, że przy współudziale ośrodków naukowych i przedsiębiorców uda się zrealizować to przedsięwzięcie po 2020 roku. Mimo, że w niektórych strefach nie zaobserwowano utworzonych struktur klastrowych, eksperci MG są przekonani, że szczegółowa analiza, uwzględniająca m.in. identyfikację zagęszczeń działalności gospodarczej w różnych regionach Polski, wykaze potencjalne klastry w poszczególnych strefach.

Klastry mogą przy tym stanowić dla samorządów lokalnych istotny element strategii przyciągania inwestorów – specjalizacja branżowa może bowiem wyróżniać gminę, powiat, województwo na tle ofert lokalizacyjnych innych regionów. Inicjowanie i wspieranie rozwoju klastrów w SSE może zatem przyczyniać się do utrwalania długookresowych korzyści wynikających ze stworzenia atrakcyjnych warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Cechą charakterystyczną SSE jest ich rozproszona struktura i lokalizacja na terenie kilku administracyjnych jednostek terytorialnych (województw, powiatów, gmin, miast). W związku z tym, na terenie danej strefy mogą się rozwijać inicjatywy klastrowe grupujące podmioty w różnych regionach należących do strefy. Analiza wskazuje, że zasięg geograficzny klastrów z reguły nie pokrywa się z zasięgiem terytorialnym specjalnych stref ekonomicznych. Nie stanowi to jednak przeszkody dla rozwijania w strefach współpracy w ramach klasteringu. Nie brakuje na to przykładów w wielu strefach w Polsce.

3. Spojrzenie na SSE przez pryzmat badań

Jak dowiodły przeprowadzone badania empiryczne, działalność w ramach specjalnej strefy ekonomicznej sprzyja powstawaniu powiązań kooperacyjnych w regionie objętym strefą. Zarówno w odniesieniu do działalności podstawowej (dostawy materiałów, komponentów do produkcji itp.), jak i pomocniczej (ochrona, serwis sprzętający, catering itp.). Dodatkowo, bliskość kooperantów z branży, jak również możliwość tworzenia trwałych powiązań w ramach sieci kooperacyjnych stanowi – zdaniem badanych menedżerów – jedną z głównych zalet funkcjonowania w strefie. Powiązania kooperacyjne, oparte również o jednostki naukowe i jednostki publiczne, mogą stanowić podstawę do dalszego rozwoju współpracy w formie kooperacji klastrowej, wykraczającej również poza obszar SSE. Z kolei fakt, iż jednym z rezultatów działalności SSE jest rozwój obszarów branżowo wyspecjalizowanych, może być załączkiem tworzenia klastrów przemysłowych o wyraźnie sektorowym charakterze.

Występowanie w otoczeniu SSE silnych powiązań o charakterze klastrowym może w znaczący sposób wspomagać strefy w przyciąganiu inwestycji do danego regionu. Występowanie powiązań klastrowych stanowi bowiem dodatkową „infrastrukturę” danego regionu, która w znaczący sposób może sprzyjać prowadzeniu działalności gospodarczej na danym terenie.

Jakkolwiek SSE okazały się stosunkowo efektywnym katalizatorem inwestycji w naszym kraju, otwarte wciąż pozostaje pytanie, czy dzięki utworzeniu tych obszarów rzeczywiście osiągnięto wszystkie bądź przynajmniej większość założonych wcześniej celów. Mimo że przedstawiciele sfer rządowych, przedstawiają efekty funkcjonowania SSE w sposób wręcz entuzjastyczny, to jednak nie wydają się być one zadowolające, zwłaszcza w kontekście obecnych planów przekształcenia stref w struktury klastrowe.

Jednym z najbardziej oczekiwanych rezultatów funkcjonowania SSE w Polsce miało być przyciągnięcie inwestorów zagranicznych. Okazuje się jednak, że pomimo licznych zachęt, nie przyciągnęły one jednak zbyt wielu inwestycji z sektorów zaawansowanych technologii (z wyjątkiem branży lotniczej i teleinformatycznej) ani związanych z nowoczesnymi usługami, zaś ośrodki obsługi działalności gospodarczej oraz nieliczne centra badawczo-rozwojowe tworzone są tylko w dużych aglomeracjach (Warszawa, Wrocław, Kraków, Poznań, Trójmiasto) lub w ich najbliższym otoczeniu.

Choć Polska jest nadal oceniana jako obszar atrakcyjny z punktu widzenia lokalizacji projektów z sektora wysoko zaawansowanych usług, to dotychczasowy napływ tego rodzaju zagranicznych inwestycji bezpośrednich należy uznać za niezadowolający. Spośród wielu przyczyn tego stanu rzeczy można wymienić: nieumiejętność wykorzystywania środków na rozwój, niedobór wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych kadr czy relatywnie niewielką mobilność pracowników w Polsce.

Za zjawisko negatywne z punktu widzenia zmniejszania dysproporcji w rozwoju gospodarczym regionów należy także uznać – zdaniem respondentów – obserwowane „przenoszenie przywilejów” w miejsca wskazane przez inwestorów i tworzenie tzw. podstref specjalnych stref ekonomicznych. W praktyce, inwestorzy często wręcz uzależniają decyzję o rozpoczęciu inwestycji od tego, czy wybrana przez nich lokalizacja zostanie włączona do specjalnej strefy ekonomicznej. W rezultacie, w „macierzystych” specjalnych strefach ekonomicznych lokalizowane są przedsiębiorstwa z branż tradycyjnych, w dużej części oparte na technologiach pochodzących z importu, natomiast w podstrefach zlokalizowanych w pobliżu dużych aglomeracji powstają centra nowoczesnych usług. Wydaje się, że zjawisko to jest oczywistym zaprzeczeniem jednego z podstawowych celów funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce, jakim miała być aktywizacja gospodarcza oraz dywersyfikacja struktury produkcji w regionach.

Spośród szeregu barier, jakie pojawiają się w związku z koncepcją przekształcenia stref w klastry, kadra menedżerska objęta badaniami wskazywała [4]:

- niewystarczającą infrastrukturę, przy czym nie chodzi tylko o infrastrukturę produkcyjną czy transportową, ale przede wszystkim o infrastrukturę teleinformatyczną i biurową, bez której trudno wyobrazić sobie rozwój nowoczesnych gałęzi produkcji i możliwość świadczenia wysoko zaawansowanych usług. Brak takiej infrastruktury stanowi istotne utrudnienie dla przedsiębiorstw nastawionych na eksport. W znacznym stopniu utrudnia także nawiązywanie kontaktów kooperacyjnych i efektywne funkcjonowanie klastrów;
- przewagę celów marketingowo-promocyjnych nad celami związanymi z dążeniem do osiągnięcia efektów synergii. Dotyczy to dużej części inicjatyw klastrowych oraz klastrów już działających. Trudno jest dostrzec z ich strony konkretne działania zmierzające np. do wspólnego opracowywania innowacji produktowych czy technologicznych;
- słabe powiązania przedsiębiorstw ze sferą nauki, a zwłaszcza z uniwersytetami i jednostkami badawczo-rozwojowymi. Znaczne, jak sygnalizowano, rozproszenie geograficzne klastrów oraz ich „powielanie się” w ramach jednego regionu, co należy uznać za zjawisko negatywne, zwłaszcza w kontekście budowania marki i pozycji konkurencyjnej klastrów.

Na wymienione wyżej bariery, nakładają się oczywiście również inne, mające swoje źródło w specyfice polskiej rzeczywistości gospodarczej i ślepego przenoszenia na nasz grunt rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, co niekiedy przynosi skutki odwrotne do zamierzonych. Wypracowana przez instytucje Unii Europejskiej polityka klastrowa, wdrażana jest u nas od szeregu lat bezkrytycznie przez instytucje państwowe. Jest ona niedopasowana do realiów polskiej gospodarki, do naszych warunków społeczno-gospodarczych, a przez to nieefektywna.

4. Koncepcja modelu wspierania klastrów z dochodów podmiotów zarządzających

Dotychczas jednostki zarządzające poszczególnymi SSE kładły nacisk na modernizację i rozwój infrastruktury technicznej dla przedsiębiorców inwestujących na terenie stref. Wydaje się, iż kolejnym krokiem powinno być wyposażenie jednostek zarządzających SSE w narzędzia umożliwiające skuteczne wspieranie rozwoju powiązań klastrowych w otoczeniu SSE.

Jednym z możliwych narzędzi może być wspieranie działalności klastrów z dochodów podmiotów zarządzających SSE, a więc na tych samych zasadach, jakie dotyczą rozwijania infrastruktury technicznej w strefach. Już w tej chwili

istnieją ku temu ogólne podstawy prawne, bowiem jednym z bezpośrednich celów każdej ze stref jest wspieranie rozwoju powiązań klastrowych. Niemniej jednak, ogólne podstawy prawne powinny zostać tak doprecyzowane, aby dać podmiotom zarządzającym SSE jednoznaczną podstawę do inwestowania i wspierania „infrastruktury klastrowej.”

Sama wizja rozwoju klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych powinna zostać wypracowana we współpracy spółek zarządzających strefami oraz funkcjonujących w nich podmiotów z władzami samorządowymi, a w szczególności z Urzędami Marszałkowskimi, natomiast plany rozwoju klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych powinny zostać uwzględnione w wieloletnich planach finansowania, a także włączone do wydawanych przez Ministra Gospodarki planów rozwoju specjalnych stref ekonomicznych.

O powodzeniu klastrów decyduje w dużej mierze zdolność do kojarzenia oraz przekonania do współpracy jak najszerzej grupy podmiotów reprezentujących biznes, ale także władz lokalnych i jednostek naukowych. W perspektywie długofalowej zarówno klastry, jak i SSE mogłyby czerpać znaczące korzyści ze wzajemnej synergii. Podmioty zarządzające SSE mogłyby przy tym pełnić rolę jednostki inicjującej, wspierającej i / lub współfinansującej tworzenie się organizacji klastrowych w ramach danej SSE oraz w jej otoczeniu.

Jednakże, aby klastry mogły skutecznie pełnić tę funkcję, potrzebują najpierw wsparcia na etapie rozruchu i rozwoju. Dopiero klastry osiągające odpowiednią masę krytyczną dają szansę na samofinansowanie i przyciąganie nowych przedsiębiorstw do danego regionu. Natomiast aktualnie udział środków publicznych w finansowaniu rozruchu działalności klastrów w Polsce jest minimalny, wielokrotnie niższy niż w innych krajach europejskich. Ponadto środki z funduszy UE dedykowane dla klastrów są często w praktyce niedostępne, z uwagi na nieprzystające do rzeczywistości kryteria ich przyznawania. W rezultacie wydaje się, że właśnie strefy mogą odegrać znaczącą rolę we wspieraniu rozruchu i rozwoju klastrów w swoich regionach.

5. Koncepcja modelu, w którym SSE będą koordynatorem polityki klastrowej

Jak wcześniej zauważono, nowelizacja ustawy o SEE przesunęła nominalnie okres działalności stref do 2020 roku. O ile ustawodawca nie przesunie ponownie terminu, strefy będą funkcjonować przez najbliższe 5 do 7 lat. Po tym czasie może nastąpić odpływ inwestorów oraz brak możliwości wykorzystywania zachęt finansowych do przyciągania nowych inwestycji.

W tym kontekście, biorąc pod uwagę perspektywę rozwoju polityki klastrowej w Polsce, należałoby rekomendować model, w którym kompetencje specjalnych stref ekonomicznych zostałyby rozszerzone o wspieranie

regionalnych inicjatyw i organizacji klastrowych. SSE są bowiem, z samego założenia, emanacją narodowej polityki wspierania rozwoju regionalnego, gdzie strefa występuje w podwójnej roli: organizatora oraz egzekutora wizji polityki interwencji na poziomie regionalnym. SSE od szeregu lat prowadzą działania na rzecz podmiotów zlokalizowanych w danej strefie, jednakże przy współpracy z uczelniami, przedsiębiorcami, organizacjami oraz instytucjami, przy wsparciu samorządów oraz rządu.

Koncepcja modelu o którym mowa, oznaczałaby rozszerzenie działalności stref o działalność koordynatora klastra, co nie zaburzyłoby swobody procesów gospodarczych, a wzmocniło wewnętrzny transfer wiedzy i rozwój kapitału ludzkiego. Nastąpiłoby w ten sposób przeniesienie środka ciężkości polityki klastrowej na instytucję powołaną przez organy centralne, jednakże niezależną od władz samorządowych. Ułatwiłoby nadzór nad poprawnością i celowością działań wspierających inicjatywy klastrowe. Ustawowe uregulowanie zasad polityki klastrowej mogłoby jednocześnie zniwelować problemy, które występują przy zawiązywaniu inicjatyw klastrowych w Polsce [14].

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w Polsce specjalne strefy ekonomiczne nie tworzą jednolitych enklaw terytorialnych, pokrywających się na przykład z granicami województw. Składają się z podstref i obszarów zlokalizowanych na terenie każdego z 16 województw, w obrębie ponad 100 miast i gmin. Nierównomierny rozkład stref jest spowodowany postanowieniami Traktatu Akcesyjnego, w którym liczbę stref ustalono na 14. Zmiana zakresu terytorialnego strefy następuje w ramach już istniejących stref bądź na skutek rozszerzenia całkowitego obszaru strefy, lub też na skutek wymiany obszarów w strefie. Zważywszy także na fakt, iż polityka regionalna i polityka klastrowa odwołuje się do pojęcia regionu, które jest (podobnie jak pojęcie klastrów) nie do końca sprecyzowanym, aczkolwiek definiowalnym, można przyjąć, że 14 stref pokrywających całą Polskę, mogłoby być dobrym kryterium podziału zasięgu koordynatora klastra.

Badania empiryczne wykazały, że w warunkach polskiej gospodarki wiele inicjatyw noszących nazwę „klastrów” w istocie nie jest klastrami. Często są to bowiem albo jedynie załączki faktycznych gron przedsiębiorczości, albo są to sieci współpracy stworzone ogólnie celem pozyskania środków zewnętrznych na rozwój danej inicjatywy. Poprzez przekazanie kompetencji koordynatora klastra dla SSE zaistniałaby większa możliwość aktywizacji istniejących inicjatyw, a w konsekwencji pobudzenie współpracy wśród uczestników.

Zaprezentowana koncepcja nie musi prowadzić do upadku, bądź ograniczenia roli istniejących organizacji klastrowych oraz ograniczania swobody powstawania nowych inicjatyw. W przypadku istnienia wielu organizacji klastrowych na terenie działania SSE, koordynator klastra, mógłby pełnić rolę organizacji nadrzędnej zrzeszającej pozostałe organizacje i przenosić dobre praktyki pomiędzy klastrami, bez ingerencji w ich działalność statutową.

Należy nadmienić, że nową ideą promowaną przez agencje wspierające klastering w Unii Europejskiej jest stworzenie ponadregionalnych klastrów oraz paneuropejskiej platformy współpracy klastrów. SSE posiadając odpowiednią strukturę organizacyjną mogłoby stawać się w tych warunkach partnerem dla dużych europejskich organizacji klastrowych i reprezentować polskie organizacje klastrowe. Reprezentując polski interes publiczny, SSE mogłyby w ten sposób uzyskać realny wpływ na kształtowanie polityki klastrowej Unii Europejskiej.

6. Podsumowanie

Prezentowane koncepcje modeli usprawniających są ideą nową, wypracowaną na bazie badań ewaluacyjnych przeprowadzonych przez autora. Dotychczas nie przeprowadzano w Polsce analiz empirycznych, które potwierdziłyby zainteresowania podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu taką formą prowadzenia polityki klastrowej.

Dlaczego tak ważne dla polskiej gospodarki jest sformułowanie właściwego systemu zarządzania rozwojem struktur klastrowych? Otóż klasy mogą stawać się kluczowym elementem wpływającym na podniesienie konkurencyjności regionu i budowę gospodarki opartej na wiedzy. Obecnie, w zglobalizowanej gospodarce, bardzo trudno jest, działając samodzielnie, podnosić konkurencyjność i innowacyjność swojej firmy. Współczesny rozwój bazuje bowiem na współpracy, wymianie doświadczeń i wiedzy. Dzięki powiązaniom w ramach klastra łatwiejszy staje się transfer nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Przekształcanie skupisk powiązanych branżowo firm i instytucji otoczenia biznesu w dynamiczne klasy charakteryzujące się wysokim poziomem współpracy (istniejącej niezależnie od konkurencji) oraz różnego rodzaju interakcji, przepływu wiedzy i idei jest ważnym wyzwaniem dla rozwoju i konkurencyjności całej polskiej gospodarki.

Jednakże, aby klasy mogły skutecznie pełnić tę funkcję, potrzebują najpierw wsparcia na etapie rozruchu i rozwoju. Dopiero klasy osiągające odpowiednią masę krytyczną dają szansę na samofinansowanie i przyciąganie nowych przedsiębiorstw do danego regionu. Aktualnie, udział środków publicznych w finansowaniu rozruchu działalności klastrów w Polsce jest minimalny, wielokrotnie niższy niż w innych krajach europejskich. Ponadto środki z funduszy UE dedykowane dla klastrów są w praktyce niedostępne, z uwagi na nieprzystające do rzeczywistości kryteria ich przyznawania. W rezultacie wydaje się, że właśnie specjalne strefy ekonomiczne mogłyby odegrać znaczącą rolę we wspieraniu rozwoju klastrów w swoich regionach.

Literatura

- [1] **Bazydło A., Smetkowski M.:** Specjalne strefy ekonomiczne – światowe zróżnicowanie instrumentu. [w:] Kryńska E. (red.): Polskie specjalne strefy ekonomiczne. Warszawa 2000.
- [2] **Corona L., Doutriaux J., Mian S.A.:** Building Knowledge Regions in North America. Emerging Technology Innovation Poles. Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2006.
- [3] **Durski A.:** Strefy uprzywilejowane w gospodarce światowej. Sprawy Międzynarodowe, z. 10, 2008.
- [4] **Gryczka M.:** W kwestii przekształcenia specjalnych stref ekonomicznych w Polsce w struktury klastrowe. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 8/2011.
- [5] Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa, maj 2010 <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7809/rapo.pdf>
- [6] **Kaźmierski J.:** Logistyka a rozwój regionu. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- [7] **Kaźmierski J.:** Pro-konkurencyjna polityka regionalna a rozwój klastrów logistycznych. *Logistyka*, nr 4, 2010.
- [8] **Kaźmierski J.:** Clusters as a symptom of developing functions of logistics in region. *Scientific Journal – Service Management*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Vol. VI., No. 633, 2010.
- [9] Koncepcja rozwoju specjalnych stref ekonomicznych. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
- [10] **Kozaczka M.:** Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce 1995-2007. Lublin 2007.
- [11] **Mazur K.:** Specjalne strefy ekonomicznej jako nowe obszary przemysłowe. Gliwice 2004.
- [12] **Porter M.E.:** Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December 1998.
- [13] **Sajdlowska-Martini E., Calak R.:** Specjalne strefy ekonomiczne w wybranych krajach i w Polsce. *Wspólnoty Europejskie*, nr 5, 2002.
- [14] **Sikorski A., Włodarczyk M.:** Broker klastra a specjalna strefa ekonomiczna. [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, zesz. Nr 46 „Organizacja i Zarządzanie”, Łódź 2010.
- [15] Specjalne strefy ekonomiczne po 2020 roku. Ernst & Young, Warszawa 2011.
- [16] Specjalne strefy ekonomiczne. Raport KPMG, Warszawa 2009.
- [17] World investment report 2011. United Nations Conference on Trade and Development.

CLUSTERS AND SPECIAL ECONOMIC ZONES IN THE ASSESSMENT OF MANAGERIAL STAFF

Summary

One of the results of Special Economic Zones' operations is development of specialized territories. They can initiate formation of industrial clusters of sectorial nature. As a result, zones can be provided with substantial support when attracting new investments. In fact, connections between clusters constitute an additional "infrastructure" of a region, which fosters economic activity. The article tries to answer a question, which models can rationalise present cluster management system in terms of its relations with special economic zones. It poses an actual issue, especially in the context of transformations, which are scheduled by the Ministry of Economy. The conclusions which are presented are an authors' attempt to look at this problem on the basis of research conducted among managerial staff.

JAKUB DRZEWIECKI

**Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

DECYZJE MENEDŻERSKIE W OBSZARZE OUTSOURCINGU Z PERSPEKTYWY MODELU BIZNESU

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

Celem artykułu jest identyfikacja i krótka charakterystyka: głównych obszarów decyzyjnych dotyczących outsourcingu oraz wpływu modelu biznesu na decyzje menedżerskie podejmowane w obszarze outsourcingu. Opracowanie wskazuje na podstawowe aspekty, problemy i warianty decyzyjne w obszarze outsourcingu. W kolejnej części artykułu zawarto krótką charakterystykę koncepcji modelu biznesu ze szczególnym uwzględnieniem jego cech oraz funkcji, jakie pełni w przedsiębiorstwie. Opracowanie zamyka omówienie znaczenia kształtu modelu biznesu dla decyzji menedżerskich podejmowanych w obszarze outsourcingu.

1. Wprowadzenie

Obecność w otoczeniu organizacji gospodarczych funkcjonujących w XXI wieku takich zjawisk, jak: globalizacja, wirtualizacja i usieciowienie biznesu, wzrost swobody przepływu istotnych strategicznie zasobów (informacji, kapitału, ludzi), zwiększenie różnorodności form i częstotliwości współpracy między podmiotami, jest dla przedsiębiorstw szansą, ale jednocześnie stawia przed menedżerami nowe wyzwania. Efektem wspomnianych zjawisk jest, z jednej strony, coraz trudniejsze określenie granic organizacji, z drugiej – wzrost strategicznego znaczenia problemu tych granic. Dla skuteczności i efektywności organizacji coraz większe znaczenie mają bowiem decyzje podejmowane niejako na styku organizacji i jej otoczenia, dotyczące: konstrukcji łańcucha wartości, form współpracy, w tym kooperencji (m.in. czy i jak organizować współpracę z konkurentami), miejsca, jakie przedsiębiorstwo powinno zajmować w sieci (m.in. problem heterarchii), relacji (formalnych i nieformalnych) z partnerami biznesowymi itp. W świetle powyższych rozważań, na znaczeniu zyskuje dylemat „hierarchia-rynek”, będący m.in. w obszarze zainteresowań nie tylko

nauki o zarządzaniu, ale również ekonomii neoinstytucjonalnej, ze szczególnym wskazaniem na prace noblisty Oliviera Williamsona [24]. Decyzje dotyczące wydzielenia mają coraz większy wpływ na efektywność organizacji jako całości, jej pozycję konkurencyjną, a co za tym idzie, w długim okresie – wartość przedsiębiorstwa.

Wspomniane zjawiska obecne w otoczeniu przedsiębiorstw w połączeniu z jego rosnącą turbulencją powodują, że klasycznie rozumiana strategia zdaje się tracić na znaczeniu [10]. Pojawia się w związku z tym potrzeba nowej kategorii umiejscowionej w obszarze nauki o zarządzaniu, która umożliwiłaby kompleksowy opis organizacji w obecnych warunkach prowadzenia działalności gospodarczej. Propozycję takiej kategorii stanowi model biznesu¹.

Dlatego głównym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i krótka charakterystyka: głównych obszarów decyzyjnych dotyczących outsourcingu oraz wpływu formy modelu biznesu na decyzje menedżerskie w obszarze outsourcingu.

2. Identyfikacja i charakterystyka decyzji dotyczących outsourcingu

Ewolucji outsourcingu jako metody zarządzania poświęcono wiele miejsca w literaturze przedmiotu, np. w: [25]. Dość powiedzieć, że outsourcing w obecnym kształcie ma często niewiele wspólnego z wydzieleniami opisywanymi i realizowanymi np. w latach 80. XX wieku. Aktualna faza rozwoju tej metody, nazywana często „trzecią falą outsourcingu” [15, s. 117], jest przede wszystkim odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw wymienione we wprowadzeniu. Outsourcing staje się koncepcją o strategicznym znaczeniu, swoistą „meta-metodą”, pomysłem, a niekiedy filozofią prowadzenia działalności gospodarczej. Jednocześnie, badania empiryczne prowadzone w polskich przedsiębiorstwach pozwalają na stwierdzenie, że jest on jedną z najczęściej stosowanych metod zarządzania², np.: [11, s. 28].

¹ Warto w tym miejscu zadać pytanie o adekwatność modelu biznesu w organizacjach innych, niż przedsiębiorstwa. W dalszym ciągu brakuje takich opracowań, co podyktowane jest zapewne istotą tej koncepcji (nastawienie na zysk, rentowność, określony wynik finansowy itp. – podkreślane m.in. w niezwykle popularnej wśród menedżerów koncepcji „strefy zysku” autorstwa A. Slywotzky’ego, D.J. Morrisona i B. Andelmana [22]) oraz jej pochodzeniem (praktyka gospodarcza). W tym kontekście strategia ma bardziej uniwersalny charakter (można mówić np. o strategii urzędu czy strategii jednostki samorządu terytorialnego).

² Więcej o przyczynach rosnącej popularności outsourcingu w punkcie 4 opracowania.

Zmiany w sposobie percepcji i zastosowania outsourcingu oraz wzrost jego popularności powodują, iż decyzje podejmowane w obszarze outsourcingu zyskują na znaczeniu i obejmują swym zasięgiem coraz więcej elementów organizacji. Stąd istotny staje się problem identyfikacji podstawowych obszarów decyzyjnych dotyczących outsourcingu. Analiza literatury, np.: [14], [23], [7], pozwala na wstępne określenie podstawowych wymiarów decyzyjnych dotyczących outsourcingu. Są nimi:

- decyzje dotyczące przedmiotu wydzielenia,
- określenie podmiotów odpowiedzialnych za realizację outsourcingu,
- określenie zakresu i stopnia wydzielenia,
- określenie ilości partnerów outsourcingu,
- określenie pożądanego zakresu sprawowanej kontroli nad wydzielanym obszarem,
- decyzje odnośnie do wyboru partnera (partnerów) outsourcingu,
- decyzje dotyczące kształtu formalnej i nieformalnej relacji z partnerem outsourcingowym³.

Przegląd literatury poświęconej outsourcingowi (w tym szeroko opisywanych jego rodzajów) umożliwia menedżerom zastosowanie tej metody zarządzania w praktycznie nieograniczonej liczbie wariantów. Ta różnorodność form przedsięwzięć outsourcingowych powoduje jednocześnie, że tak bardzo istotne stają się decyzje dotyczące outsourcingu podjęte na początkowym etapie wstępnym, w którym podjęta zostaje ostateczna decyzja o wydzieleniu. Ich przegląd zawarto w tabeli 1⁴.

³ W dotychczasowych badaniach i opracowaniach zaobserwować można nacisk przede wszystkim na relację o charakterze formalnym, wyrażaną najczęściej w formie kontraktu.

⁴ Oczywiście, listy problemów i dylematów decyzyjnych przedstawionej w tabeli nie należy traktować jako zamkniętej. W szczególności, w trakcie implementacji procesu outsourcingu menedżerowie również muszą podjąć wiele decyzji szczegółowych, dotyczących np. sposobu negocjacji z partnerem czy wzajemnej komunikacji. Decyzje w tabeli są jednak podstawą do zastosowania outsourcingu w tym sensie, że bez ich podjęcia skuteczne stosowanie outsourcingu może okazać się niemożliwe.

Tabela 1. Podstawowe aspekty, problemy i warianty decyzyjne w obszarze outsourcingu

Aspekt decyzyjny	Wybrane pytania i problemy decyzyjne	Potencjalne warianty decyzyjne
Przedmiot wydzielenia	Jaki element organizacji podlega wydzieleniu? Ile funkcji / procesów zostanie wydzielonych? Jaki jest charakter wydzielonych obszarów i ich strategiczne znaczenie?	- działania indywidualne / procesy / działania funkcjonalne - jeden / wiele procesów / funkcji - funkcje / procesy podstawowe / pomocnicze / regulacyjne - udział w generowaniu wartości dodanej
Podmiot odpowiedzialny za realizację wydzielenia	Kto i w jakim stopniu będzie odpowiedzialny za realizację wydzielenia?	- osoba / zespół - specjaliści / menedżerowie / naczelne kierownictwo - możliwość zatrudnienia zewnętrznych konsultantów
Zakres i stopień wydzielenia	Ile działań / procesów / obszarów funkcjonalnych zostanie wydzielonych? Czy wydzielone zostaną całe funkcje / procesy, czy tylko ich część?	- szerokość outsourcingu: ile funkcji / procesów zostanie wydzielonych? - głębokość outsourcingu: outsourcing pełny / selektywny (częściowy)
Ilość partnerów outsourcingu	Czy jeden partner wystarczy do realizacji celów outsourcingu?	- <i>singlesourcing</i> / <i>multisourcing</i>
Wymagania dotyczące partnera / partnerów outsourcingu	Jakie kryteria powinien spełniać partner / partnerzy outsourcingu?	- czas – jakość – koszty - niezbędne zasoby partnera (w tym: systemy) - wzajemne dopasowanie
Pożądany stopień sprawowanej kontroli	Jaki jest charakter struktury własności?	Outsourcing kapitałowy / kontraktowy
Charakter relacji z partnerem outsourcingowym	Jakie zapisy powinny znaleźć się w kontrakcie zawartym z partnerem (partnerami) outsourcingu / umowy nowo powstałej spółki / statutu? Jakie przyjęto nieformalne zasady współpracy?	- podział zysków i strat - wymiana pracowników - zakres i charakter współdzielonych zasobów (<i>co-sourcing</i>) - czas trwania kontraktu - wspólne inwestowanie - zapisy dotyczące SLA

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1], [2], [4], [7], [14], [18], [23], [26].

3. Krótka charakterystyka koncepcji modelu biznesu

Modele biznesu coraz częściej są głównym tematem opracowań naukowych z dziedziny nauk o zarządzaniu; lawinowy wręcz wzrost ilości publikacji poświęconych tej koncepcji zaobserwować można od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku [17, s. 6]. Pojęcie modelu biznesu jest również często używane przez menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw – przykładowo, już w 2001 roku 27% przedsiębiorstw z listy Fortune 500 użyło tego pojęcia w swoich rocznych sprawozdaniach [21, s. 200].

Dotychczasowy dorobek autorów piszących o modelu biznesu obejmuje próby:

- zdefiniowania pojęcia modelu biznesu,
- identyfikacji jego elementów, ich opisu oraz zależności między nimi
- identyfikacji typów modelu biznesu,
- wskazania pożądanych cech modelu biznesu i jego funkcji,
- opisu procesu zmiany modelu biznesu i jego ewolucji w czasie,
- określenie możliwości zastosowania modelu biznesu jako narzędzia zarządzania strategicznego⁵.

Jednak, jako koncepcja młoda, model biznesu nie doczekał się jednoznacznej definicji (patrz np.: [9, s. 19-30], [17, s. 20-21], [21, s. 200-201]). Brakuje również wśród naukowców i praktyków zgody odnośnie do odpowiedzi na pozostałe pytania dotyczące typów, funkcji, elementów⁶ modelu biznesu.

Z analizy definicji modelu biznesu przeprowadzonej przez M. Morris i M. Schindehutte wyłania się obraz modelu biznesu jako koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, która powinna odpowiadać na następujące pytania:

- W jaki sposób i dla kogo organizacja tworzy wartość?
- Jakie jest źródło kompetencji organizacji?
- Jaką pozycję względem konkurentów organizacja zajmuje na obsługiwanym rynku?
- W jaki sposób organizacja generuje zysk?
- Jakie są plany organizacji dotyczące: horyzontu prowadzonej działalności, jej zakresu oraz wielkości organizacji? [12, s. 727-728]

W warunkach współczesnej gospodarki wolnorynkowej, rosnącej turbulencji otoczenia przedsiębiorstw, procesów związanych ze zjawiskiem globalizacji, można wskazać najistotniejsze cechy charakterystyczne prawidłowo skonstruowanego modelu biznesu. Są nimi:

- oferowanie nabywcy unikatowej wartości,

⁵ Dokładniejsza analiza i szczegółowy opis wszystkich wspomnianych kwestii wykraczają z oczywistych względów poza ramy niniejszego artykułu.

⁶ Więcej o elementach modelu biznesu w punkcie 4 opracowania.

- koncentracja na innowacjach (innowacja jako warunek konieczny generowania zysków przez przedsiębiorstwo),
- tymczasowość, zmienność, okresowość, podatność na procesy starzenia, i wynikająca z tego możliwość (a często konieczność) redefiniowania modelu bądź nawet jego destrukcji,
- spójność, dopasowanie elementów – w prawidłowo skonstruowanym modelu biznesu jego poszczególne elementy nie tylko są do siebie dopasowane, ale również uzupełniają się,
- trudność imitacji,
- systemowy charakter koncepcji [5, s. 337].

Model biznesu można traktować jako odpowiedź na swoiste rozczarowanie klasycznie rozumianą strategią przedsiębiorstwa, która coraz częściej okazuje się niewystarczająca dla uzyskania ponadprzeciętnych wyników. Taki stan rzeczy wynika, z jednej strony, z możliwości (często łatwej) imitacji strategii przez konkurentów, z drugiej – obecnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej oraz kształtu otoczenia konkurencyjnego. U podstaw modelu biznesu leży bowiem konieczność znalezienia skutecznej formuły wypracowania zysku, co polega nie tylko na wyborze odpowiedniego sektora, zajęcia w nim określonej pozycji, określenia celów strategicznych i narzędzi walki konkurencyjnej (czy, mówiąc ogólniej, przyjęcia określonej postawy względem konkurencji). Takie podejście do klasycznie rozumianej strategii przedsiębiorstwa staje się niewystarczające w obliczu zjawisk wymienionych we wprowadzeniu. Określenie się we wspomnianych kategoriach może we współczesnych realiach prowadzenia działalności gospodarczej umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie jedynie przeciętnych wyników [6, s. 10-11]. W tym kontekście, model biznesu staje się alternatywą dla strategii, ponieważ, z jednej strony, zawiera niektóre jej elementy, z drugiej – stanowi jej uszczegółowienie, skonkretyzowanie poprzez uwzględnienie innych elementów organizacji i związków między nimi (więcej o różnicach między modelem biznesu a strategią np. w: [5, s. 338-341], [20, s. 238-245], [21, s. 203-204]).

Prace naukowe poświęcone modelom biznesu publikowane w ostatnich kilku latach koncentrują się przede wszystkim na ich funkcjach i możliwości ich zastosowania w praktyce zarządzania strategicznego⁷. Przykładowo, według A. Osterwaldera, Y. Pigneur'a i C.L. Tucciego, stosowanie podejścia do zarządzania z perspektywy modelu biznesu w przedsiębiorstwie:

⁷ O poszukiwaniu możliwości zastosowania koncepcji modelu biznesu w praktyce zarządzania strategicznego świadczyć może również coraz większa liczba publikacji zawierających wyniki badań empirycznych prowadzonych na dużej próbie, które – z wykorzystaniem metod analizy statystycznej – koncentrują się m.in. na poszukiwaniu zależności między kształtem modelu biznesu przedsiębiorstwa a osiąganymi przez nie wynikami, patrz np.: [13].

- umożliwia zidentyfikowanie, uświadomienie, zwizualizowanie, zrozumienie i komunikowanie logiki prowadzonego biznesu,
- ułatwia dokonywanie analiz wnętrza przedsiębiorstwa, w szczególności – sposobu, w jaki generuje ono wartość oraz stwarza dodatkowe możliwości w zakresie porównywania organizacji gospodarczych,
- ułatwia zarządzanie przedsiębiorstwem jako całością i na każdym jego etapie, już od momentu zakładania przedsiębiorstwa (model biznesu np. jako element biznesplanu),
- umożliwia sprawdzenie, swoiste „modelowanie” przyjętej strategii (w kontekście pozostałych elementów przedsiębiorstwa),
- ułatwia tworzenie scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa poprzez zastosowanie innowacji (będących, jak wcześniej wspomniano, integralną częścią prawidłowo skonstruowanego modelu biznesu) o zróżnicowanym charakterze,
- daje możliwość opatentowania modelu biznesu [17, s. 19-25].

4. Decyzje dotyczące outsourcingu a model biznesu: zależności i uwarunkowania

Jak wspomniano w punkcie 3 opracowania, nie ma wśród naukowców i praktyków zarządzania zgody również w kwestii ilości i rodzajów elementów, jakie powinien zawierać model biznesu. Analizując poszczególne propozycje w tym zakresie można jednak stwierdzić, iż większość koncepcji modelu biznesu za podstawę jego formułowania przyjmuje:

- sposób, w jaki sposób przedsiębiorstwo tworzy wartość oraz sposób przechwytywania tej wartości,
- wybory strategiczne dotyczące zakresu obsługiwanego rynku, klienta, dyferencjacji,
- konfigurację zasobów i kompetencji w aspekcie wnętrza przedsiębiorstwa oraz z perspektywy sieci jego partnerów, dostawców, odbiorców i klientów [8, s. 25-27], [21, s. 200-202].

Zdecydowana większość propozycji dotyczących zarówno elementów i zależności między nimi, jak i typologii modelu biznesu, uwzględnia aspekt strukturalny⁸, najczęściej z perspektywy konfiguracji procesów tworzących

⁸ Należy w tym miejscu zauważyć, iż wszystkie powyższe elementy są istotne z perspektywy outsourcingu i decyzji podejmowanych w jego obszarze. W dalszej części pracy skupiono się na aspekcie konfiguracji modelu biznesu, ponieważ ten element zdaje się mieć najsilniejsze związki z problematyką decyzji outsourcingowych. Nie znaczy to, że podejmując decyzje w tym obszarze menedżerowie nie powinni uwzględniać

wartość dodaną i czynności (*activities*) realizowanych w ramach tych procesów (problem łańcucha wartości przedsiębiorstwa, patrz np.: [19, s. 41-46], [21, s. 202]). Wspomniany aspekt strukturalny wykracza przy tym w koncepcji modelu biznesu poza organizację poprzez uwzględnienie znaczenia partnerów strategicznych przedsiębiorstwa (odbiorców, dostawców) i ich interesów (problem łańcucha wartości sektora). Model biznesu staje się tutaj swoistym drogowskazem dla podejmowania decyzji dotyczących działań, które mają być realizowane w ramach przedsiębiorstwa, podziału pracy między podmiotami tworzącymi łańcuch wartości sektora, konfiguracji zasobów i kompetencji celem optymalizacji wartości dodanej. Jako koncepcje poświęcające szczególną uwagę konstrukcji łańcucha wartości jako elementu modelu biznesu wskazać należy koncepcję K. Obłója i L. Schweizera.

Model biznesu według K. Obłója składa się z trzech podstawowych elementów:

- dominującej przewagi strategicznej,
- zasobów i umiejętności strategicznych oraz
- konfiguracji łańcucha wartości [16, s. 100].

Koncepcja ta jest o tyle istotna z perspektywy decyzji outsourcingowych, że trzeci element – konfiguracja łańcucha wartości – staje się tutaj podstawą do wyróżnienia trzech typów modelu biznesu: Integratora, Operatora oraz Dyrygenta. Cechy tych modeli przedstawiono w tabeli 2.

Bardzo podobne stanowisko w kwestii dotyczącej rodzajów modelu biznesu prezentuje L. Schweizer, który również za podstawę ich wyodrębnienia przyjął sposób konfiguracji łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W jednym ze swoich artykułów [19] opisuje on cztery podstawowe możliwości skonfigurowania łańcucha wartości przedsiębiorstwa: *Integrator*, *Orchestrator*, *Market Layer* oraz *Market Maker*. Trzy pierwsze odpowiadają w swej istocie modelom Integratora, Dyrygenta i Operatora wg klasyfikacji K. Obłója, natomiast *Market Maker* tworzy nowy element łańcucha wartości i koncentruje się na tym elemencie⁹ (stąd model ten należy uznać za odmianę modelu Integratora) [19, s. 43-48].

pozostałych elementów modelu biznesu; analiza taka wykracza jednak siłą rzeczy poza objętość niniejszego opracowania.

⁹ Jako przykłady przedsiębiorstw stosujących ten model L. Schweizer podaje Amazon.com, który zrewolucjonizował rynek klasycznie funkcjonujących księgarni czy przedsiębiorstwa typu Autobytel, które działają wg tzw. modelu łącznicy – łącząc ze sobą kupujących i sprzedających (na polskim rynku przykładem przedsiębiorstwa stosującego taki model jest Allegro) [19, ss. 46-47].

Tabela 2. Rodzaje modelu biznesu wg K. Obłója

Kryterium	Rodzaj modelu biznesowego		
	Integrator	Dyrygent	Operator
Konfiguracja łańcucha wartości	Integracja	Dekonstrukcja	Dezintegracja
Zakres specjalizacji	Wszechstronność działania	Wszechstronność ograniczona przez wydzielenia	Ścisła specjalizacja
Obszar umiejętności, na których koncentruje się firma	Metody i techniki zarządzania procesami podstawowymi i pomocniczymi	Zarządzanie relacjami	Wysoce specjalistyczna wiedza w wybranym obszarze
Charakter kluczowych umiejętności	Umiejętności o charakterze systemowym (ściśle ze sobą powiązane) oraz trudno dostępne w otoczeniu	Umiejętności o charakterze autonomicznym oraz szeroko dostępnym (powszechnym)	Umiejętności specyficzne dla danej firmy, ograniczone pod względem funkcjonalnym
Pożądany zakres sprawowanej kontroli	Ścisła kontrola	Koordinacja (kontrakty, niekiedy aliance)	Ograniczona kontrola (współpraca)
Pożądany zakres współpracy	Ograniczona współpraca z dostawcami (partnerami)	Ścisła współpraca z dostawcami (partnerami biznesowymi)	Ścisła współpraca z odbiorcami (klientami)

Źródło: [3, s. 238].

Stosowanie każdego ze wspomnianych czterech typów modelu biznesu ma swoje strategiczne konsekwencje, również w odniesieniu do decyzji outsourcingowych podejmowanych przez menedżerów w każdym z przypadków.

Przedsiębiorstwa realizujące model *Market Maker* lub *Market Layer* to najczęściej innowatorzy ściśle wyspecjalizowani w określonym typie działalności dysponujący zaawansowaną wiedzą i odpowiednimi technologiami, które umożliwiają uzyskanie silnej pozycji konkurencyjnej w wybranym elemencie łańcucha wartości. Ryzyko zastosowania tego modelu wynika z ograniczonych możliwości w zakresie generowania i przechwytywania wartości (*revenue potential*). Ograniczenie się do jednego elementu łańcucha wartości powoduje, że przedsiębiorstwo może stracić możliwość generowania zysków w sytuacji pojawienia się nowej technologii i / lub substytutów, co

w długim okresie doprowadzić zagrożić istnieniu przedsiębiorstwa¹⁰. Pojawia się w takiej sytuacji potrzeba modyfikacji stosowanego modelu biznesu i jego ewolucji w kierunku modelu Integratora lub Dyrygenta.

Oba modele zakładają sprawowanie kontroli nad więcej niż jednym elementem łańcucha wartości w sektorze (w przypadku Integratora mogą być to wszystkie elementy tego łańcucha). Stosowanie modelu Integratora stwarza największe możliwości w zakresie generowania i przechwytywania wartości, wymaga jednak wysokich nakładów finansowych oraz wysiłku organizacyjnego (np. problem zarządzania wzrostem i jego konsekwencje) związane ze zmianą modelu działalności. Dlatego, zdaniem L. Schweizera, optymalnym rozwiązaniem dla innowatora, który chciałby tworzyć i przechwytywać większą wartość, jest stosowanie modelu Dyrygenta. Nie wymaga on bowiem tak wysokich nakładów finansowych i wysiłku organizacyjnego, niż ma to miejsce w przypadku modelu Integratora, a stwarza podobne możliwości w zakresie dywersyfikacji przychodów i ryzyka [19, s. 50-52].

Taka konstrukcja modelu biznesu w oczywisty sposób wskazuje na silne związki tej koncepcji ze zjawiskiem outsourcingu. Szczególnie w modelu Dyrygenta, outsourcing staje się narzędziem implementacji modelu biznesu, a sposób jego realizacji zyskuje jeszcze bardziej na znaczeniu. Ewentualne niepowodzenie podczas implementacji outsourcingu może bowiem skutkować problemami z zastosowaniem / zmianą modelu biznesu, co – zważywszy na jego wcześniej omówione cechy – może zablokować przedsiębiorstwu możliwość dalszego rozwoju. Fakt stosowania outsourcingu może jednocześnie ułatwić lub utrudnić stosowanie danego modelu biznesu w praktyce działalności gospodarczej. W takiej sytuacji, outsourcing będzie mieć zawsze strategiczny charakter.

Problemy i decyzje outsourcingowe wysuwają się na pierwszy plan szczególnie w sytuacji zmiany modelu biznesu przedsiębiorstwa. Jak wspomniano wcześniej, tendencja współcześnie działających organizacji gospodarczych polegająca na ewolucji w kierunku Dyrygenta powoduje, że coraz więcej działań realizowanych dotychczas w ramach struktury macierzystej przedsiębiorstwa będzie z niej wydzielanych na zewnątrz. Wymusza to konieczność dostosowania decyzji podejmowanych przez menedżerów w obszarze outsourcingu do formuły modelu biznesu w każdym konkretnym przypadku. Za szczególnie istotne aspekty decyzyjne w obszarze outsourcingu należy uznać w tym kontekście:

- problem komplementarności zasobów i kompetencji (w aspekcie przede wszystkim zewnętrznym, z perspektywy łańcucha wartości w sektorze),

¹⁰ Ryzyko takie zdaje się być szczególnie istotne w przypadku modelu *Market Layer*; *Market Maker* łatwiej może bowiem podejmować próby np. stworzenia wysokich barier wejścia do sektora (element swoistej „premii pierwszeństwa”).

- problem dopasowania do partnera outsourcingu,
- zagadnienie rentowności danej czynności / funkcji / procesu (w tym: problem podziału zysków w układzie outsourcingowym¹¹),
- problem tworzenia wartości wewnątrz sieci,
- dylematy związane z wirtualizacją przedsiębiorstwa (np. problem heterarchii),
- zagadnienie przechwytywania wartości: czy i w jaki sposób decyzje outsourcingowe mogą przyczynić się nie tylko do tworzenia, ale również przechwytywania wartości.

Wskazane powyżej problemy i dylematy sugerują konieczność przeprowadzenia dodatkowej analizy przy podejmowaniu decyzji outsourcingowych przez menedżerów współcześnie działających przedsiębiorstw. Analiza taka powinna uwzględniać, z jednej strony, elementy otoczenia przedsiębiorstwa, z drugiej – kompleksową analizę łańcucha wartości nie tylko przedsiębiorstwa, ale także sektora. W szczególności, przedsiębiorstwo decydujące się na implementację modelu biznesowego Dyrygenta powinno prowadzić dogłębną analizę z perspektywy sieci swoich partnerów, dostawców, odbiorców itp. Model ten stawia bowiem przed stosującymi go w praktyce przedsiębiorstwami dodatkowe wyzwania w zakresie koordynacji działań i zarządzania relacjami z uczestnikami sieci.

5. Podsumowanie

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw działających w XXI wieku często wymuszają konieczność spojrzenia na dotychczasowe problemy opisywane przez naukę o zarządzaniu z nowej perspektywy. Nie inaczej jest w przypadku outsourcingu. Uwzględnienie problematyki modelu biznesu opisanej w niniejszym artykule w procesie podejmowania decyzji dotyczących outsourcingu powinno przyczynić się do lepszego zrozumienia przez menedżerów miejsca i znaczenia wydzielen dla generowania i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo. Analiza decyzyjna prowadzona na potrzeby przedsięwzięć outsourcingowych powinna uwzględnić kształt nie tylko obecnego modelu biznesu, ale również jego pożądaną formę w przyszłości. Opisane w artykule szczególnie silne związki między modelem Dyrygenta a outsourcingiem zdają się wskazywać, iż w przypadku stosowania tego modelu każde zastosowanie outsourcingu będzie mieć charakter strategiczny, wpłynie bowiem bezpośrednio na efektywność przedsiębiorstwa i osiągnane przez nie wyniki finansowe.

¹¹ Więcej o pojęciu „układ outsourcingowy” w: [14, s. 17-21].

Literatura

- [1] **Bravard J., Morgan L.:** Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2010.
- [2] **Dominguez L.R.:** Outsourcing krok po kroku dla menedżerów. Wyd. WoltersKluwer, Warszawa 2009.
- [3] **Drzewiecki J.:** Model biznesowy Dyrygenta w warunkach kompresji czasu – opis przypadku. [w:] Skalik (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [4] **Drzewiecki J.:** Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań. [w:] Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania. Wyd. CH Beck, 2010, ss. 86-103.
- [5] **Drzewiecki J.:** Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice. [w:] Nauki o zarządzaniu. Management Sciences nr 8/2011. Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, ss. 335-344.
- [6] **Drzewiecki J.:** Model biznesu z perspektywy przedsiębiorczości i przedsiębiorcy. [w:] Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2012, ss. 7-14.
- [7] **Essinger J., Gay C.L.:** Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie. Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [8] **Falencikowski T.:** Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu. [w:] Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce – wydanie specjalne, Wyd. PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012, ss. 23-37.
- [9] **Gołębiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M.:** Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- [10] **Krupski R.:** Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego? Przegląd Organizacji nr 3/2005, ss. 15-18.
- [11] **Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P.:** Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań. Przegląd Organizacji nr 1/2012, ss. 26-30.
- [12] **Morris M., Schindehutte M., Allen J.:** The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. Journal of Business Research 2005, Vol. 58, ss. 726-735.
- [13] **Morris M., Shirokova G., Shatalov A.:** The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures. Journal of Small Business Management Vol. 51 (2013), ss. 46-65.
- [14] **Niemczyk J.:** Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych. Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [15] **Nogalski B., Waśniewski J., Kalicki S.:** Outsourcing a kooperencja w aliansach strategicznych w polskim sektorze ochrony zdrowia. W: Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji, Łódź 2012, ss. 113-128.
- [16] **Oblój K.:** Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.

- [17] **Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L.:** Claryfying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15, May 2012, ss. 1-40.
- [18] **Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.:** Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
- [19] **Schweizer L.:** Concept and Evolution of Business Models. *Journal of General Management*, Vol. 31 No. 2 Winter 2005, ss. 37-56.
- [20] **Seddon P.B., Lewis G.P.:** Strategy and Business Models: What's the difference? 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003.
- [21] **Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C.:** The power of business models. *Business Horizons* Vol. 48 (2005), ss. 199-207.
- [22] **Slywotzky A., Morrison D. J., Andelman B.:** Strefa zysku. PWE, Warszawa 2000
- [23] **Trocki M.:** Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001.
- [24] **Williamson O.E.:** Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. PWN, Warszawa 1998.
- [25] **Wodecka-Hyjek A.:** Ewolucja koncepcji outsourcingu.[w:] *Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania. Zeszyty Naukowe nr 775 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008, ss. 97-115.
- [26] **Wodecka-Hyjek A.:** Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w outsourcingu. *Przegląd Organizacji* nr 2/2011, ss. 18-22.

MANAGERIAL DECISIONS IN THE OUTSOURCING AREA FROM THE BUSINESS MODEL PERSPECTIVE

Summary

The goal of the paper is the identification and short characteristics of: the main outsourcing decision-making areas as well as the impact of business model on managerial decisions made in the area of outsourcing. The paper indicates the basic aspects, problems and decision variants of outsourcing decisions. The next part of the paper contains a short description of the business model concept including its characteristics and functions within the organization. The paper finishes with the description of the way business model influences outsourcing managerial decisions.

IWONA STANIEC**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ORGANIZACJI A PODEJŚCIE KADRY KIEROWNICZEJ

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

W literaturze dużo rozważań poświęca się modzie i konieczności stosowania nowych podejść do zarządzania. Na przełomie XX i XXI wieku jako nowy element w teorii zarządzania pojawiło się zarządzanie ryzykiem. Celem prezentowanej pracy jest zidentyfikowanie podejścia kadry kierowniczej do zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach. W wyniku badań starano się wskazać różnorodne determinanty z punktu widzenia podejścia menedżerów warunkujące zarządzanie ryzykiem w organizacji.

1. Wprowadzenie

Ryzyko to jeden z elementów zarządzania w każdej organizacji. Powszechnie przyjmuje się, że oznacza ono tylko aspekt negatywny, czyli zagrożenia, choć znany autorytet prof. R. Krupski [4, s. 3-8] z zakresu zarządzania strategicznego wszystkie swoje rozważania poświęca wykorzystywaniu okazji. Ponadto wydaje się, że zarządzanie przez okazje jest już dość dobrze ugruntowane w teorii i coraz częściej mówi się o pozytywnej i negatywnej stronie ryzyka. Zatem zarządzanie ryzykiem pozwala na podjęcie odpowiednich działań zwiększających prawdopodobieństwo sukcesu i zmniejszających możliwości porażki. Podstawowym obszarem badawczym w prezentowanej pracy jest podejście kadry kierowniczej do zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach z różnych sektorów i o różnej wielkości. W wyniku badań starano się wskazać różnorodne determinanty z punktu widzenia podejścia menedżerów warunkujące zarządzanie ryzykiem w organizacji. Do takiego ujęcia analizowanego problemu skłaniają przede wszystkim paradygmaty zarządzania oraz szybko zmieniające się otoczenie. Powodujące, że zarządzanie w XXI wieku w coraz większym stopniu opiera się na przewidywaniu przyszłości na podstawie dobrze zdiagnozowanej przeszłości

i teraźniejszości. Celem badawczym pracy jest wskazanie obszarów do modyfikacji lub naśladownictwa w podejściach do zarządzania ryzykiem stosowanych w badanych organizacjach.

2. Zarządzanie ryzykiem

W procesie zarządzania w danej organizacji zarządzanie ryzykiem można rozpatrywać na płaszczyźnie: podmiotowej – pozwalającej na wyszczególnienie kryteriów związanych z przebiegiem procesów decyzyjnych, przedmiotowej – wiążącej ryzyko z przedmiotem je podejmującym oraz atrybutowej – podkreślającej cechy przedmiotu ryzyka [2, s. 45]. W praktyce idealne wydawałoby się podejście w którym dla każdego procesu na każdym z poziomów zarządzania każdy z zaangażowanych pracowników określa przyczyny, szanse i zagrożenia, jakie mogą zaistnieć, a później wynikające z nich ryzyko i ostatecznie skutek dla organizacji. Problematyczne w zarządzaniu ryzykiem jest to, że każdy z poziomów zarządzania dotyczy różnych obszarów, może też charakteryzować się różnym stylem zarządzania. W konstruowaniu procesu zarządzania ryzykiem nie można jednak zapominać, że ryzyko tworzy sieć wzajemnych interakcji i wyzwaniem staje się identyfikacja oraz oszacowanie ryzyka i jego wpływu na organizację¹.

Zarządzanie ryzykiem w organizacji składa się z następujących po sobie i determinujących się etapów, z których każdy ma ściśle określony cel. Piramida ryzyka stworzona przez J. Welcha i E.W. Deminga [6, s. 1-611] odzwierciedla ich kolejność.



Rys. 1. Piramida ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 4].

¹ Szczegółowo wpływ uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na proces zarządzania ryzykiem w organizacji przedstawia praca [7].

W piramidzie ryzyka zidentyfikowanie procesów ma na celu opisanie ryzyka odpowiadającego każdemu z nich, przedstawienie cech określonych zagrożeń i szans w sposób ustrukturyzowany i pozwalający na ich porównanie. Etap ten najczęściej przekłada się na głębsze, lepsze poznanie organizacji w zupełnie nowym aspekcie i tu według teoretyków pojawia się miejsce na wykorzystanie odkrytych okazji i szans. Kolejny etap monitorowanie i kontrolowanie procesów daje świadomość, z jakim prawdopodobieństwem zagrożenia i szanse czyhają wewnątrz i na zewnątrz organizacji, jakie funkcje, procesy lub obszary mają istotne znaczenie dla organizacji oraz pozwala ustalić priorytety w traktowaniu poszczególnych typów ryzyka [1, s. 50-73]. Prawidłowe i pełne zidentyfikowanie wszystkich zagrożeń i szans jest zadaniem o wadze strategicznej w każdej organizacji. Zbagatelizowanie, niedostrzeżenie lub pominięcie któregoś z zagrożeń lub jakieś szanse wpływa na zarządzanie ryzykiem, bowiem obejmowałoby ono jedynie fragment rzeczywistości. Poprawne przejście do tego etapu nie jest jednak możliwe bez głębokiej wiedzy na temat samej organizacji, jak i bez doskonałej znajomości rynku oraz otoczenia, w jakim ona funkcjonuje. W identyfikacji konieczna jest znajomość strategicznych, taktycznych i operacyjnych celów oraz wyników analizy strategicznej dla organizacji i rynku [6, s. 1-12]. Kolejny etap to budowanie bazy wiedzy poprzez tworzenie bazy danych dotyczących skutków i przyczyn pojawiających się strat i wykorzystywanych szans, aby mogły stanowić źródła systemów wczesnego ostrzegania. Wykonywane na ich podstawie analizy i modelowanie to próba określenia wpływu poszczególnych zagrożeń i szans na podstawowe wskaźniki ekonomiczne organizacji. Z dobrych praktyk wiadomo, że proces identyfikacji oraz analizy ryzyka musi być udokumentowany. W każdej organizacji powinna zostać opracowana i przyjęta metoda identyfikacji ryzyka, a proces tej identyfikacji – prowadzony w sposób planowy i systematyczny, zawsze w zależności od potrzeb, ale nie rzadziej niż raz w roku. W proces ten powinien być zaangażowany każdy pracownik.

3. Opis próby badawczej

W trakcie badań przeprowadzono wywiady bezpośrednie ze 103 menedżerami reprezentującymi 40 różnych organizacji (nie brano w ogóle pod uwagę sektora finansowego)²: po 10 z szeroko rozumianych sektorów:

² W pracy przedstawiono fragment badań własnych prowadzonych samodzielnie przez autorkę w latach 2006-2009 w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w ramach projektu badawczego pt. Wielowymiarowa analiza czynników wpływających na zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, które wdrażano w dwóch etapach: w 2006 roku (pilotaż i weryfikacja narzędzi) i 2008-2009 (badania właściwe). Badania te zostały opublikowane w całości w pracy [7].

usługowego, handlowego, produkcyjnego i administracyjnego. Wielkość organizacji określono na podstawie liczby zatrudnionych pracowników – wyodrębniając następujące grupy:

- zatrudniające więcej niż 10, a mniej niż 50 osób – 16 organizacji;
- zatrudniające więcej niż 49, a mniej niż 250 osób – 16 organizacji;
- zatrudniające co najmniej 250 osób – 8 organizacji.

Aby zagwarantować udział w badaniu przedstawicieli wszystkich trzech poziomów zarządzania ryzykiem, menedżerów do wywiadów wytypowano na podstawie metody kuli śnieżnej. W badaniu 4 firmy były reprezentowane przez jednego menedżera, 15 przez dwóch, 15 przez trzech oraz 6 przez czterech. Sektor firm i stanowisko menedżerów biorących udział w badaniu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Sektor a stanowisko osoby biorącej udział w badaniu

Stanowisko	Sektor				
	administracyjny	handlowy	produkcyjny	usługowy	razem
członek zarządu		3	8	2	13
audytor			3	1	4
pracownik działu prawnego	11			8	19
kierownik działu handlowego		6			6
kierownik ds. rozliczeń finansowych		11			11
dyrektor ds. produkcji			10		10
dyrektor finansowy	1			10	11
menedżer ds. ryzyka		6	10	9	25
pracownik księgowości	4				4
Razem	16	26	31	30	103

Źródło: [7, s. 85].

Dane przedstawione w tabeli kontyngencji pozwalają stwierdzić, że w sektorze administracyjnym ryzykiem zajmują się przede wszystkim pracownicy działu prawnego (11 na 16 wskazań), a w sektorze handlowym – kierownicy ds. rozliczeń księgowych (11 na 26 wskazań). W sektorze produkcyjnym specjalistami od ryzyka są: menedżer ds. ryzyka (10 na

31 przypadków), dyrektor ds. produkcji (10 na 31 przypadków) oraz członek zarządu (8 na 31 przypadków). W sektorze usługowym specjalistami ds. ryzyka według badanych są: dyrektor finansowy (10 na 30 przypadków) oraz menedżer ds. ryzyka (9 na 31 przypadków). Test niezależności chi-kwadrat [8, s. 204-208] potwierdza, że istnieje w badanej próbie znacząca statystycznie zależność ($p=1,4165E-14 < 0,05$) między sektorem, w którym działa firma, a stanowiskiem osoby udzielającej wywiadu. Podsumowując możemy stwierdzić, że w badanej próbie stanowisko osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem jest uzależnione od sektora w którym działa organizacja.

4. Podejście do zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach

Zdaniem badanych zarządzanie ryzykiem nie może istnieć samodzielnie, musi być zintegrowane z procesem zarządzania i powinno leżeć w kompetencji zarządu lub delegowanej bezpośrednio mu podlegającej komórki, bo tylko wtedy pozwala na jednolite spojrzenie na wszystkie rodzaje ryzyka występującego w organizacji. Wtedy jest dla menedżerów narzędziem wsparcia do osiągnięcia założonych celów i decyduje o zarządzaniu organizacją. Badani menedżerowie postrzegają zarządzanie ryzykiem jako przygotowanie się na zagrożenia, przewidzenie skutków lub dostrzeżenie pojawiającej się szansy. W strukturze organizacji nie musi być menedżera ryzyka, gdyż proces zarządzania ryzykiem nie jest samodzielny. Umownie w każdej organizacji wyróżnia się trzy poziomy właścicieli ryzyka: zarząd, dyrektorzy i kierownicy operacyjni.

W podejściu zarządu do zarządzania ryzykiem badani menedżerowie wyróżniają aspekty negatywne i pozytywne. Jako negatywny uznają brak zaangażowania zarządu w proces zarządzania ryzykiem – występuje on w 6% badanych organizacji. Respondenci z tych organizacji podkreślają, że w takiej sytuacji zarządzanie ryzykiem jest dla nich zbędnym tworem i ogranicza ich działalność. Częściej badani podkreślają aspekty pozytywne, deklarują oni aktywny na pewnym poziomie udział zarządu w procesie zarządzania ryzykiem. W ramach badania 78% respondentów przyznało, że zarząd ustanowił politykę i nadzór nad zarządzaniem ryzykiem, a 88% stwierdziło, że zarząd jest zaangażowany w przegląd procesu zarządzania ryzykiem. Wśród badanych 16% podaje, że zarząd systematycznie uczestniczy w procesie zarządzania ryzykiem. 39% twierdzi, że zarząd dokonuje przeglądu i zatwierdza okresowo kluczowe ryzyka, a 33%, że zwraca uwagę tylko na ryzyko biznesowe. Badani podkreślają, że w większych organizacjach zaangażowanie zarządu sprowadza się do tworzenia odpowiedniej polityki i wytycznych oraz komunikowania ich w całej organizacji. Istotne jest z punktu widzenia wszystkich badanych, aby

zarząd angażował się w okresowy przegląd i zatwierdzanie działania w zakresie zarządzania ryzykiem oraz w analizie specyficznego ryzyka biznesowego.

W badanych organizacjach najczęstszym obszarem przyczynowym, z którego przychodzi ryzyko, jest komunikacja. Menedżerowie podkreślają, że raportowanie w procesie zarządzania ryzykiem podnosi jej standard. Dokumentowanie ryzyka dobrze prowadzone ma wartość dodaną dla całej organizacji oraz wspomaga przyszłe procesy, tworzy w organizacji bazę wiedzy.

Istotnym elementem procesu jest określenie odpowiedzialności³ za zarządzanie ryzykiem⁴. W badaniach starano się ustalić, kto w analizowanych organizacjach przyjmuje odpowiedzialność za działanie procesu zarządzania ryzykiem. Stwierdzono, że całościowo za proces zarządzania ryzykiem odpowiada: komitet ryzyka – 24,4%, dział prawny – 16,5%, zarząd – 15,5%, prezes zarządu – 12,6%, audyt wewnętrzny – 12,6%, dyrektor finansowy – 12,6% oraz dyrektor operacyjny – 5,8%.

Tabela 2. Sektor a odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem

Stanowisko	Sektor				Razem
	administracyjny	handlowy	produkcyjny	usługowy	
Prezes zarządu		3	6	4	13
Audyt wewnętrzny		11	2		13
Komitet ryzyka		6	10	9	25
Dyrektor operacyjny		2	3	1	6
Dyrektor finansowy	3	1	2	7	13
Dział prawny	9			8	17
Zarząd	4	3	8	1	16
Suma końcowa	16	26	31	30	103

Źródło: [7, s. 96].

W sektorze administracyjnym odpowiedzialnością za zarządzanie ryzykiem obarcza się najczęściej dział prawny (9 na 16 wskazań), w sektorze handlowym – audyt wewnętrzny (11 na 26 wskazań), w sektorze produkcyjnym – komitet ryzyka (10 wskazań na 31) oraz zarząd (8 wskazań na 31), a w firmach

³ Problem własności i odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem jest szeroko dyskutowany zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Jego najistotniejsze elementy przedstawiono w pracy G. Monahan, *Enterprise Risk Management – A methodology for achieving strategic objectives*, John Wiley & Sons, New Jersey 2008, s. 2-5.

⁴ W tym przypadku analizowano odpowiedzialność za funkcjonowanie procesu, a nie właścicieli poszczególnych typów ryzyka.

usługowych, gdzie odpowiedzialność ta jest najbardziej rozłożona – leży ona w gestii: komitetu ryzyka (9 wskazań na 30), działu prawnego (8 wskazań na 30) oraz dyrektora finansowego (7 wskazań na 30). Przypisywanie odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem w istotny statystycznie ($p=3,9791E-05<0,05$) sposób zależy od sektora reprezentowanego przez daną organizację. Podobnie jak stanowiska osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w badanej próbie odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem uzależniona jest od branży.

Przypisywanie odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem w badanej próbie istotnie statystycznie zależy od stanowiska respondentów ($p=4,9189E-40<0,05$). Menedżerowie ryzyka w 100% przypisują odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem komitetowi ryzyka, członkowie zarządu najczęściej prezesowi zarządu, pracownicy działu prawnego – działowi prawnemu, kierownicy ds. rozliczeń finansowych – audytowi wewnętrznemu, dyrektorzy ds. produkcji – zarządowi, a dyrektorzy finansowi – sobie.

Tabela 3. Wielkość organizacji a odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem

Wielkość organizacji	Odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem							Razem
	audyt wew	prezes zarządu	dyrektor finansowy	dyrektor ds. operacyjnych	dział prawny	komitet ryzyka	Zarząd	
mała	5	3	8	1	8	5	5	35
średnia	4	6	5	3	6	15	7	46
duża	4	4	0	2	3	5	4	22
Razem	13	13	13	6	17	25	16	103

Źródło: obliczenia własne.

W tabeli kontyngencji widzimy, że w badanych organizacjach odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem jest rozmyta. Najczęściej (w 15 na 46 przypadków) w średnich firmach odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem spoczywa na Komitecie Ryzyka. Test niezależności chi-kwadrat ($p=0,3578>0,005$) potwierdza, że przypisywanie odpowiedzialności za ryzyko jest niezależne od wielkości organizacji. Przedstawione analizy pozwoliły na stwierdzenie, że przypisywanie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem w organizacji jest niezależne od wielkości organizacji.

5. Podsumowanie

W zakresie praktyki zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach widoczne jest stopniowe przechodzenie od procesu zarządzania ryzykiem i identyfikacji ryzyka do tworzenia systemów wewnętrznego raportowania, audytu i zarządzania danymi. Respondenci dostrzegają brak systematycznego

podejścia do procesu zarządzania ryzykiem. Wymieniane w badaniach determinanty ograniczające podejście menedżerów do zarządzania ryzykiem to: brak specjalistycznej wiedzy o ryzyku i zarządzaniu ryzykiem. Badani wskazują na problemy współpracy z menedżerem ryzyka oraz niechęć pracowników do wskazywania na problemy, gdyż obawiają się, że spowoduje to wyrzucenie ich z pracy. Menedżerowie są świadomi, że zła decyzja kierownictwa dotycząca akceptacji ryzyka, czy zbyt mała świadomość roli zarządzania ryzykiem zwiększa koszty funkcjonowania organizacji. Badania potwierdzają zaangażowanie najwyższego kierownictwa w proces zarządzania ryzykiem – aż 75% zadeklarowało pełne lub częściowe wdrożenie polityk względem zarządzania ryzykiem. Wskazano w analizach, że podejście kadry do procesu zarządzania ryzykiem zależy od branży, wielkości organizacji oraz odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem.

Literatura

- [1] **Bizon-Górecka J.:** Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie. TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 50-73.
- [2] **Buła P.:** Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- [3] **Dickson G.A.C.:** Risk and Insurance. The Chartered Insurance Institute, Cambridge 1991, s. 1/2–1/12.
- [4] **Krupski R.:** O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań. Przegląd organizacji, nr 11/2012, s. 3-8.
- [5] **Monahan G.:** Enterprise Risk Management – A methodology for achieving strategic objectives. John Wiley & Sons, New Jersey 2008.
- [6] **Rowe D. M.:** The Evolution of Counterparty Credit Risk Management. Modern Risk Management, red. P. Field, Risk Publications, Nowy Jork 2003, s. 1-611.
- [7] **Staniec I.:** Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacji. Zeszyty Naukowe nr 1099 Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [8] **Witkowska D. (red.):** Statystyka w zarządzaniu. AND, Łódź 2004.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AND MANAGERIAL APPROACH

Summary

In the literature, a lot of consideration given to the fashion and the need for new approaches to management. At the turn of the century as a new element in management theory appeared in risk management. The aim of this study is to identify management approach to risk management in the surveyed organizations. The research sought to identify the various determinants of the point of view of conditioning managers approach risk management in the organization.

KRZYSZTOF H. SZEWCZAK

Wydział Zarządzania

Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa

ROLA MENEDŻERA W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACJI

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

W artykule przedstawiono wyniki badań według metody OCAI przeprowadzone przez autora w latach 2003-2005 oraz w roku 2012. Celem badań było określenie przez ankietowanych istniejących profili kultur organizacji oraz określenie pożądanego profilu. Stan istniejący kultur organizacji jest wynikiem świadomego i nieświadomego oddziaływania menedżerów na zespoły pracowników. Profile pożądanego wynikają z wiedzy i subiektywnej oceny „poprawności” kultury organizacji ankietowanych. W artykule wykazano różnice między profilem kultury istniejącym, a profilem pożądanym według uznania ankietowanych.

1. Wprowadzenie

Referat dotyczy organizacji komercyjnych, których cele związane są z osiągnięciem pozytywnego wyniku ekonomicznego (maksymalizacja zysku, zwiększanie wartości firmy, zwiększanie udziału sprzedaży w rynku itp.). Celem referatu jest ocena kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Oceny dokonano na podstawie badań autora, prowadzonych w przedsiębiorstwach w latach 2003-2005 oraz w latach 2011-2012, z wykorzystaniem kwestionariusza do oceny kultury organizacji OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

W badaniu oceniano profile kultury istniejące i jednocześnie określano typ kultury organizacji, który należałoby wdrożyć według oceny ankietowanego.

Współczesne organizacje (przedsiębiorstwa) funkcjonują:

- w warunkach gospodarki opartej na wiedzy (trzecia fala – gospodarka postindustrialna),
- w otoczeniu, w którym występuje duża dynamika zmian (turbulentne otoczenie),

- dynamika zmian i stały wzrost konkurencji na rynku, powodują koncentrację wysiłku kadr kierowniczych między innymi na problematyce innowacyjności, zarządzaniu wiedzą i zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- gdy sprawność organizacji oceniana jest przez stopień osiągnięcia celów wyznaczonych przez właścicieli, a to w istotny sposób uzależnione jest od umiejętności menedżerów zarządzających na wszystkich szczeblach organizacji.

Uwzględniając warunki funkcjonowania przedsiębiorstw przyjęto hipotezę, że dla zapewnienia sprawności przedsiębiorstw, pożądany w przyszłości typ kultury organizacyjnej powinien w sposób widoczny odchodzić się od dotychczasowego bardziej w kierunku adhokracji i klanu.

Sprawność działania przedsiębiorstw oceniana jest przez stopień osiągania celów wyznaczanych przez właścicieli. Natomiast na stopień osiągania tego celu mają zasadniczy wpływ menedżerowie, którzy nim zarządzają.

2. Menedżerowie w procesie zarządzania

Zarządzanie organizacjami „obejmuje kierowanie ludźmi oraz dysponowanie rzeczami (majątkiem organizacji). Obejmuje ono także wybór celów organizacji, określenie jej strategii i kierunków rozwoju, a zatem odnosi się nie tylko do zachowań ludzi jako jednostek, ale do zachowań organizacji jako całości” [1, s. 161].

W rozwiniętej gospodarce rynkowej coraz częściej następuje podział pomiędzy właścicieli i zarządzających. Zarządzający – menedżerowie otrzymują część władzy właścicieli w formie delegacji. Właściciel określa zakres delegowanych uprawnień czyli zakres władzy.

„Specyficzne znaczenie w systemie władzy współczesnych organizacji gospodarczych ma kadra kierownicza (menedżerowie), czyli grupa osób kierujących działaniami zespołów pracowniczych na różnych szczeblach organizacyjnych” [2, s. 65].

W literaturze można spotkać różne definicje menedżera, w których najczęściej powtarzającym się elementem jest odpowiedzialność za realizację procesu zarządzania.

Ze względu na źródło władzy, ukierunkowanie działalności, kryterium oceny oraz dominujące cechy P. Drucker [3, s. 21] wyróżnił jako pozycje: kierownik, menedżer, przywódca – lider. W ocenie autora referatu jest to raczej charakterystyka sposobu realizowania procesu zarządzania, a nie klasyfikacja odrębnych funkcji.

Menedżerami, w niniejszym referacie przyjęto określać osoby, których podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania.

Menedżerowie na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej muszą wykonywać wszystkie cztery klasyczne funkcje kierownicze: planować, organizować, motywować, kontrolować. W zależności od miejsca w strukturze i przyjętego systemu zarządzania udział poszczególnych funkcji będzie zróżnicowany.

W procesie zarządzania menedżer, aby osiągać wyznaczone cele, musi oddziaływać na zespoły pracowników realizując zespół różnorodnych ról.

„W zależności od umiejscowienia stanowiska w hierarchii organizacyjnej składu zespołu pracowniczego, rodzaju stojących przed nim zadań oraz możliwości ich realizowania – poszczególne role mogą być różnie eksponowane i odgrywane” [4, s. 49].

Określając role kierownicze, autorzy publikacji [5, s. 50-51] najczęściej odwołują się do koncepcji H. Mintzberga, wyodrębniającego role:

- informacyjną
 - eksperta,
 - ekspedytora,
 - rzecznika firmy,
- interpersonalną
 - reprezentacyjną,
 - przywódczą,
 - łącznikową,
- decyzyjną
 - stymulatora rozwoju,
 - arbitra,
 - negocjatora.

Według Z. Dowgiałły i W. Zadwornego „współczesna rola kierownika nie ogranicza się do <dysponowania> personelem, ale polega na zapewnieniu warunków, by zadanie zostało zrozumiane, wykonane zgodnie z zamierzeniem kierownika i interesem organizacji” [6, s. 59].

Jedną z koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości, jest *Sustainable enterprises*. Oparta ona jest o elastyczne dostosowywanie do ciągłych zmian. Koncepcja ma dwa znaczenia:

- zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu (inaczej przetrwanie),
- odnowa i wykorzystywanie warunków stwarzanych przez otoczenie w warunkach nieciągłości.

Według autorów powyższej koncepcji „*sustainability* – to zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup z uwzględnieniem” [1]:

- kultury organizacji,
- przedsiębiorczości,

- ekologiczności [7, s. 27].

Obserwatorzy nieudanych prób zmian systemów organizacyjnych (np. nieudanych wdrożeń TPM, TQM) zwracają uwagę na podstawową przyczynę niepowodzeń tj. nienadążanie zmiany kultury organizacji za nowymi warunkami.

Do efektywnego zarządzania niezbędne jest tworzenie kultury zaufania i dzielenie się wiedzą [8, s. 315]. Wymaga to w procesie zarządzania motywowania przez kadrę kierowniczą do postaw nastawionych na współpracę, a nie do postaw konkurowania w zespole.

Kierownicy często skłonni są nagradzać za indywidualne osiągnięcia, a nie za zespołowy sukces. Zachowania takie stanowią jeden z elementów kultury organizacji, która nie wzmacnia działań dążących do osiągnięcia celu firmy, a często wspiera działania opóźniające lub wręcz uniemożliwiające ich realizację, i pomaga w osiąganiu celów indywidualnych, najczęściej rozbieżnych z celami całej organizacji.

3. Kultura organizacji

Każda organizacja posiada odrębną kulturę organizacyjną. Zmiany kultury organizacyjnej wymagają długotrwałego, świadomego procesu, w którym szczególna rola przypada kierownikom wszystkich szczebli. Pierwszym etapem działań zmierzających do zmian kultury organizacji jest prawidłowa diagnoza istniejącej kultury i następnie określenie kultury pożądanej ze względu na strategiczne cele organizacji. Kultura organizacyjna jako element kapitału intelektualnego w części kapitału organizacyjnego [9, s. 81] powinna być uwzględniana przy budowie strategii przedsiębiorstwa w celu określenia kluczowych kompetencji i celów strategicznych. „Trwałość i stabilność to cechy, jakie zapewnia kultura poprzez wzmocnienie poczucia tożsamości, dając zbiór zharmonizowanych wartości, którymi można się kierować” [10, s. 134]. Dla oceny kultury organizacji konieczne jest zdefiniowanie pojęć: kultura, diagnoza kultury oraz jej wymiar

Kultura organizacyjna często definiowana jest jako „system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnianie się tego zespołu od innych” [11, s. 199]. Definicję tą przyjmuję jako roboczą w tym referacie. „Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa kształtuje się pod wpływem wydarzeń z przeszłości, jak i tych, które pojawiają się w bieżącej działalności przedsiębiorstwa” [12, s. 29]. Największa odpowiedzialność w kreowaniu kultury organizacyjnej spoczywa na kierownictwie przedsiębiorstwa. Edgar H. Schein uważa, że „kiedy mamy wpływ na kształtowanie zachowania i wartości innych, myślimy o tym jako

o „przywództwie” i tworzeniu warunków dla nowej formacji kulturowej” [13, s. 4].

Kultura w takich systemach, jak przedsiębiorstwo jest rezultatem tego, co założyciel grupy lub przywódca nałożył na grupę. Kultura jest stworzona, osadzona oraz zmieniana przez przywódców. Jeśli profil danej kultury staje się przeszkodą w realizacji celów organizacji, przywódcy (menedżerowie) powinni przezwyciężyć swoje własne kultury i upodobania do nich i rozpocząć proces zmian kulturowych. Te dynamiczne procesy tworzenia kultury i zarządzania są istotą przywództwa.

Na problemy z rozumieniem znaczenia kultury organizacji w procesie zarządzania zwraca uwagę Edgar H. Schein, pisząc: „Kultura jest abstrakcją, lecz siły wynikające z kultury, które są generowane w sytuacjach społecznych i organizacyjnych, są potężne. Jeśli nie rozumiemy działania tych sił, stajemy się ich ofiarą. Siły kulturalne są potężne, ponieważ działają poza świadomością. Musimy zrozumieć je nie tylko z powodu ich potęgi, ale ponieważ pomagają one wyjaśnić wiele naszych zagadkowych i frustrujących doświadczeń w życiu społecznym i organizacyjnym. Co najważniejsze, rozumienie sił kulturalnych umożliwia nam lepiej zrozumieć siebie” [14, s. 7].

Diagnozowanie kultury organizacyjnej polega na pomiarze wspólnych cech, które składają się na całościowy obraz odróżniający pod względem kulturowym, daną organizację od innych. Określenie wspólnych cech charakterystycznych dla organizacji można dokonać poprzez obserwację wewnątrz organizacji oraz rozmowy z pracownikami, poprzez badanie dokumentacji w celu odkrycia wzorców kulturowych lub badania ilościowe w oparciu o kwestionariusze do oceny konkretnych wymiarów kultury.

4. Wyniki badania

Poniżej podano wyniki badań przeprowadzonych przez autora [15, s. 225-234] metodą kwestionariuszy OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Kwestionariusz OCAI oparty jest o następujących sześć wymiarów :

- styl przywództwa,
- styl zarządzania pracownikami,
- cechy zapewniające spójność,
- sprawy, na które kładzie się największy nacisk,
- kryteria sukcesu.

Każdemu z tych sześciu wymiarów przypisano po 4 cechy charakteryzujące ten wymiar. Każda z cech charakteryzujących wymiar pozwala określić w jakim stopniu organizacja zbliża się do przedstawionych poniżej czterech typów kultur. Kultury te w modelu tzw. wartości konkurujących to:

- kultura hierarchii (odpowiedzi D),

- kultura rynku (odpowiedzi C),
- kultura klanu (odpowiedzi A),
- kultura adhokracji (odpowiedzi B).

Kultura hierarchii to organizacja w wysokim stopniu sformalizowana (procedury) i zhierarchizowana. Kryterium efektywności w tej kulturze to sprawność, terminowość, przewidywalność i praca bez zakłóceń. Kultura rynku to organizacja, której kryteria efektywności to: osiąganie celów, zwycięstwo w walce konkurencyjnej, zwiększanie udziału w rynku i podwyższanie wyników finansowych. Kultura klanu będąca kryterium efektywności przyjmuje wysoki poziom morale załogi i jej zadowolenia, rozwijanie zasobów ludzkich i pracę zespołową. Kultura adhokracji wspiera przede wszystkim innowacyjne produkty, twórcze rozwiązywanie problemów, poszukiwanie szans, nowe rynki, nowi odbiorcy i nowe możliwości. Każda z tych kultur może wnieść elementy, które w określonej sytuacji organizacji, mogą przyczynić się do jej sukcesu.

Z teoretycznych rozważań nad wpływem kultury organizacyjnej na innowacyjność organizacji wynika, że najbardziej przyjazne wykorzystaniu innowacji są profile kultur „adhokracji”, „klanu”, a następnie „rynku”. Najmniej przyjazną wykorzystaniu innowacji jest kultura „hierarchii”.

Sposób prowadzenia badania ankietą OCAI szczegółowo został omówiony w pracy [10]. Przedstawione poniżej wyniki badań według metody ankietowej OCAI przeprowadzone przez autora w latach 2003-2005 w przedsiębiorstwach w województwach: mazowieckim i małopolskim (130 ankiet) i w roku 2012 w województwie mazowieckim (139 ankiet). Dobór przedsiębiorstw był przypadkowy, jak i dobór respondentów (nie losowy). W obu badaniach przeważały przedsiębiorstwa małe i średnie z różnych branż przemysłowych i handlowych.

Wyniki badania przedstawiono w tabelach 1,2,3,4.

Tabela 1. Profil wg średnich ocen wszystkich ankietowanych

Profil	rok 2012		rok 2005	
	stan istniejący	stan pożądaný	stan istniejący	stan pożądaný
A klan	20,15	28,05	22,72	28,42
B adhokracja	20,32	23,73	21,41	25,63
C rynek	27,29	22,68	27,95	23,18
D hierarchia	32,3	25,74	27,92	22,77

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Profile kultur wg respondentów z wyższym wykształceniem

Profil	Respondenci z wyższy wykształceniem			
	rok 2012		rok 2005	
	stan istniejący	stan pożądaný	stan istniejący	stan pożądaný
A klan	20	29	24	29
B adhokracja	19	24	21	26
C rynek	28	22	28	24
D hierarchia	33	25	27	21

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że wyższe wykształcenie nie wpływa na ocenę profilu kultury organizacji ponieważ wyniki badania są prawie identyczne jak wyniki wszystkich pracowników.

Tabela 3. Profile kultur wg respondentów zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych

Profil	Respondenci na stanowiskach kierowniczych			
	rok 2012		rok 2005	
	stan istniejący	stan pożądaný	stan istniejący	stan pożądaný
A klan	19	29	22	28
B adhokracja	20	23	22	24
C rynek	27	22	28	23
D hierarchia	34	27	28	25

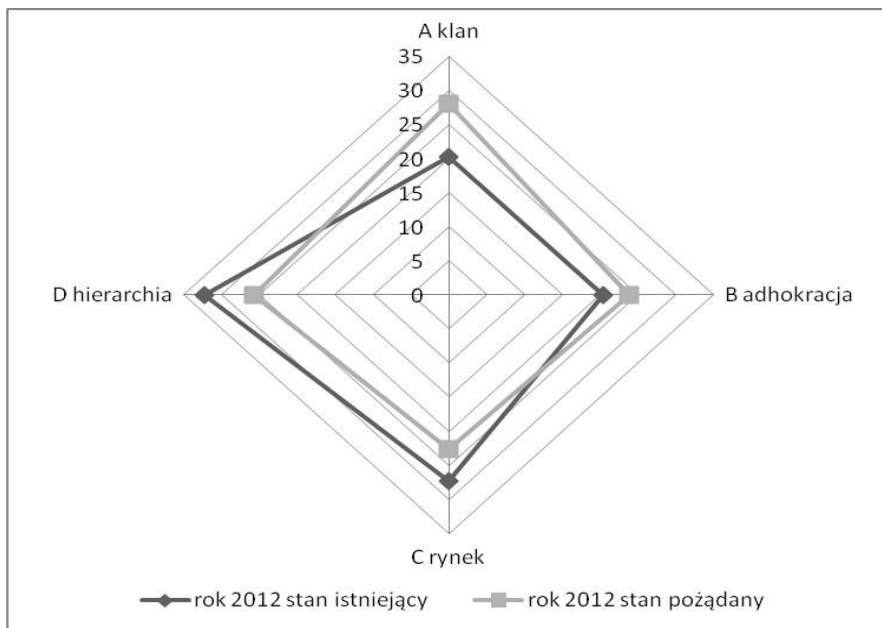
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Profile kultur wg respondentów zatrudnieni na stanowiskach nie kierowniczych

Profil	Respondenci na stanowiskach nie kierowniczych			
	rok 2012		rok 2005	
	stan istniejący	stan pożądaný	stan istniejący	stan pożądaný
A klan	21	29	23	29
B adhokracja	19	23	21	26
C rynek	29	33	28	22
D hierarchia	31	25	28	23

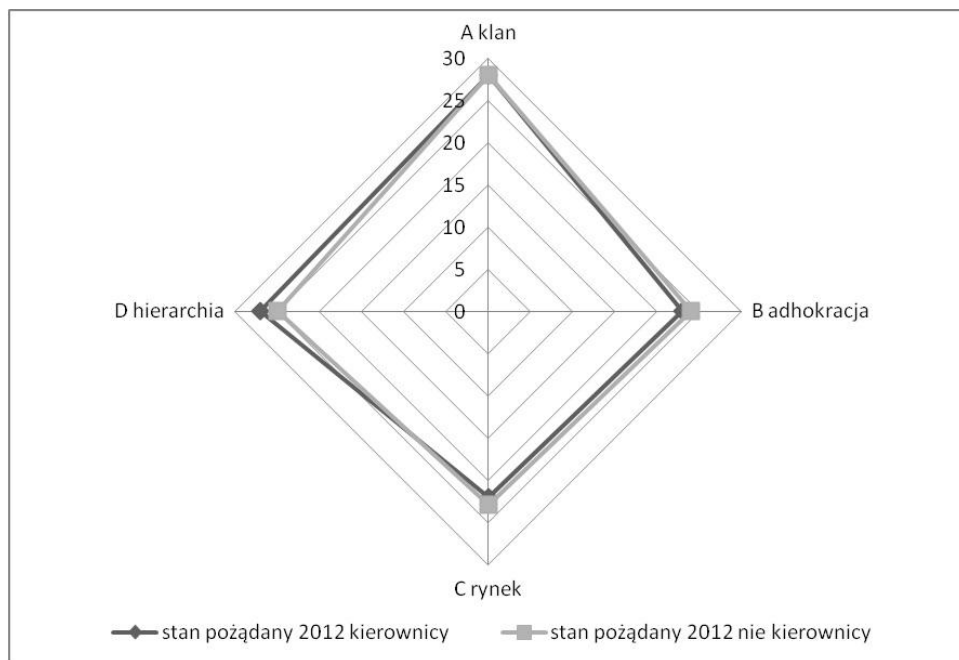
Źródło: opracowanie własne.

Różnice w profilu kultury istniejącym, a pożądanym bardziej widoczne są na rysunku 1, gdzie widać w stanie istniejącym przewagę profilu hierarchicznego.



Rys. 1. Profil kultury organizacji wg średnich ocen 139 ankietowanych w 2012 roku
Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 2 porównano preferencje profili kulturowych pożądaných przez kierowników i nie kierowników.



Rys. 2. Porównanie profilu kultury organizacji pożądanego przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i nie kierowniczych w 2012 roku

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Założona hipoteza, że w związku z coraz trudniejszymi warunkami konkurencji wymagającymi szybszych działań proinnowacyjnych, menedżerowie powinni kształtować zmiany profili kultur organizacji w kierunku adhokracji i klanu, nie została pozytywnie potwierdzona wynikami badań przeprowadzonych przez autora.

Pomimo ograniczonej ilości podmiotów analizowanych można zauważyć, że jest tendencja do oceny istniejących profilu kultur organizacyjnych jako zbliżających się do kultur klanu i rynku, natomiast istnieje oczekiwanie zmian profilu w kierunku kultury klanu i adhokracji.

Porównując wyniki badania 2012 roku z wynikami z roku 2005 można zauważyć, że różnice w stanie pożądanym są nieznaczne, natomiast pogorszyła się sytuacja w stanie istniejącym w 2012 roku, zmniejszył się udział kultur klanu i adhokracji w stosunku do roku 2005. Wyjaśnienia ankietowanych (w rozmowach indywidualnych), wskazują, że w warunkach pogarszającej się sytuacji na rynku pracy, kierownicy skłaniają się do kultury hierarchii.

Pozytywnym zjawiskiem jest, że ankietowani postrzegają stan istniejący profili kultury organizacji za niezadawalający i uważają za pożądaną zmianę profilu w kierunku klanu i adhokracji (rys. 1)

W analizie poszczególnych ankiet można było zauważyć zmianę profilu pożądanego w kierunku adhokracji, szczególnie w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 osób i jednocześnie posiadających wdrożone standaryzowane systemy zarządzania.

Porównanie poświadczanych kierunków zmian kultury organizacji wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i nie kierowniczych jest zaskakująco zbieżne (rys. 2). Może to wynikać z faktu, że wśród osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych dominowali kierownicy najniższego szczebla (kierownicy sekcji), w ankiecie nie brali udziału kierownicy ze szczebla dyrekcji i zarządu przedsiębiorstw.

Autor zamierza kontynuować badania zmian profili kultury organizacji, skupiając badania na podmiotach, które można określić mianem innowacyjnych.

Literatura

- [1] **Bielski M.:** Podstawy teorii organizacji i zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [2] **Lachiewicz S.:** Menedżerowie w strukturach władzy. PWE, Warszawa 2007.
- [3] **Drucker P.:** Zarządzanie w XXI wieku. MTBiznes, Warszawa 2009.
- [4] **Kubik K.:** Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
- [5] **Kubik K.:** Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
- [6] **Dowgiallo Z., Zadworny W.:** Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2005.
- [7] **Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz W.:** Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- [8] **Tiwana A.:** Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E- biznes i zastosowania CRM. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.
- [9] **Jarugowa A., Fijałkowska J.:** Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka. ODKK Gdańsk 2002.
- [10] **Cameron K.S., Quinn R.E.:** Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2003.
- [11] **Organizacja i zarządzanie.** Praca zbiorowa pod red. J. Boronia Poznań, Wyd AE. Poznań 1991.
- [12] **Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, problemy praktyczne.** Pod red. M. Gablety Wydawnictwo AE. Wrocław 1999.
- [13] **Schein H.E.:** Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass, San Francisco 2010.

-
- [14] **Schein H.E.:** *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass, San Francisco 2010.
- [15] **Szewczak K.:** *Kultura organizacji, a wykorzystanie kapitału intelektualnego do poprawy jakości zarządzania*, w materiałach z konferencji naukowej „Intellect” Kazimierz Dolny 25-27 XI 2005, pod redakcją E. Skrzypek, t. 2, Lublin 2005.

MANAGER'S ROLE IN SHAPING THE CULTURE OF ORGANIZATION

Summary

In the paper results of researches carried out by author in the years 2003-2005 and 2012 using OCAI method were presented. The purpose of the researches was defining by respondents the existing profiles of organizational cultures as well as defining the desired profiles. The state of existing organizational cultures is a result of conscious and unconscious affecting on workers team by managers. Desired profiles result from the knowledge and subjective assessment of respondents' organizational culture "correctness". In the paper the differences between existing culture profile and desired profile by respondents' discretion were proved.

TOMASZ INGRAM**Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**

PROGRAMY ZARZĄDZANIA TALENTAMI JAKO NARZĘDZIA ROZWOJU KADRY KIEROWNICZEJ

Opiniodawca: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz

Zarządzanie talentami stało się w ostatnich latach popularnym tematem badań naukowych. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i zaprezentowanie elementów charakteryzujących programy zarządzania talentami jako narzędzia przydatnego dla rozwoju kadry kierowniczej – a w szczególności zespołów zarządzających. Podstawą rozważań są wyniki badań jakościowych przeprowadzonych w trzech dużych podmiotach gospodarczych. W oparciu o wyniki badań poprzedzone analizą literatury przedmiotu sformułowano wytyczne w zakresie projektowania rozwiązań organizacyjnych dotyczących tworzenia programów zarządzania talentami oraz wskazano kierunki dalszych dociekań naukowych.

1. Wprowadzenie

Od niemal 15 lat osoby zajmujące się zarządzaniem talentami starają się o uznanie ich roli w międzynarodowym środowisku naukowym. Jak dotąd starania te nie zostały zwieńczone poważniejszym sukcesem. Ten brak sukcesów pręźnie rozwijającego się środowiska naukowego tłumaczony może być na wiele sposobów, jednak wydaje się, że przyczyn poszukiwać należy przede wszystkim w postrzeganej wśród znaczącej liczby autorytetów „nienaukowości” problematyki zarządzania talentami, oraz w konieczności ugruntowania pozycji osób zajmujących się zarządzaniem talentami w międzynarodowych gronach naukowych. O ile drugi z argumentów nie wymaga rozwinięcia i uzasadnienia – jego przyczyna powinna zniknąć wraz z upływem czasu, o tyle pierwszy z nich wydaje się wynikać z praktycznej natury zarządzania talentami.

Choć za początek zarządzania talentami uważa się opracowanie Michaels, Handfield-Jones i Axelrod [16], to jednak sygnały rosnącego znaczenia zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami w organizacjach

obserwowane mogły być już znacznie wcześniej [5, s. 18-24], [9, s. 273-290]. Choć wskazane powyżej prace nie odnoszą się bezpośrednio do zarządzania talentami, a jedynie do tak zwanych „high-potentials” – pracowników o wysokim potencjale, to jednak intencja autorów w tym zakresie była jednoznaczna – wskazać na grupę kluczowych, z punktu widzenia każdej organizacji, pracowników. Programy zarządzania pracownikami o wysokim potencjale tradycyjnie wiązane były z rozwojem kadr menedżerskich (w szczególności Top Management Team – zespołów zarządzających) [17, s. 32-40]. Zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale było w znacznej mierze zjawiskiem poprzedzającym współczesne zarządzanie talentami. Obecnie, choć o zarządzaniu talentami pisze i mówi się wiele, problematyka celu zarządzania talentami przestała być kluczową kwestią poruszaną w literaturze. Tymczasem zarządzanie talentami jest podejmowane przez organizacje z konkretnym, precyzyjnym zamierzeniem. W niniejszym artykule podjęty zostaje problem wykorzystania metod i technik zarządzania talentami dla rozwoju kadry menedżerskiej, ze szczególnym uwzględnieniem zespołów zarządzających. Celem artykułu jest zaprezentowanie w jaki sposób kształtować programy zarządzania talentami, aby mogły się one stać narzędziem rozwoju współczesnych zespołów zarządzających.

Aby zrealizować tak postawiony cel w pierwszej kolejności dokonany zostanie przegląd literatury z zakresu zarządzania talentami. W kolejnym kroku zaprezentowane zostaną założenia poprzedzające badania jakościowe, by w kolejnej części zaprezentować wyniki badań nad zarządzaniem talentami (i ich praktycznym wykorzystaniem w 3 dużych organizacjach). Wyniki badań mają za zadanie przedstawić praktyczne aspekty zarządzania talentami dla rozwoju zespołów zarządzających.

2. Programy zarządzania talentami w organizacjach

Choć problem czasu w zarządzaniu talentami nie jest poruszany w literaturze – do tej pory nie był postrzegany jako istotny – to jednak ma on swoje szczególne miejsce. O ile zarządzanie zasobami ludzkimi jest w organizacjach funkcją realizowaną permanentnie [10, s. 11-17], o tyle zarządzanie talentami w większości przypadków ma charakter akcyjny [15, s. 139-154], projektowy – i przybiera zazwyczaj postać programu. Wynika to z wielu przesłanek – jednak literatura ich nie wyjaśnia w stopniu satysfakcjonującym. Z badań autora przeprowadzonych w ubiegłych latach wynika, iż podstawową przesłanką takiego traktowania zarządzania talentami są kwestie związane z optymalizacją kosztów. W praktyce oznacza to, że w strukturach organizacyjnych zazwyczaj nie tworzy się trwałych komórek odpowiedzialnych za zarządzanie talentami (tak jak ma to miejsce w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi), lecz powołuje

się zespoły zadaniowe odpowiedzialne za realizację określonych wytycznych, lub funkcje zarządzania talentami przypisywane są innym komórkom organizacyjnym [12]. Problematyka umiejscowienia zarządzania talentami w strukturach organizacji stała się ostatnio stosunkowo popularna [14, s. 901-925], lecz dominującym podejściem do zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami organizacji dalej jest perspektywa procesowa (zob.: [2], [3]). W tej perspektywie uwaga badacza skoncentrowana jest na opisie poszczególnych etapów procesu lub części składowych tworzących zręby programu lub projektu. Taki opis niesie wartość informacyjną dostarczając wiedzy na temat istotnych elementów występujących w określonym programie, jednak nie koniecznie dostarcza wiedzy o parametrach/cechach określonego rozwiązania organizacyjnego. Jeśli krytycznie przeanalizować procesy zarządzania talentami prezentowane w literaturze (zob. np. [5, s. 18-24], [18]) okaże się, że większość z nich koncentruje się na funkcjach, które organizacja podejmuje względem pracowników objętych programem (rekrutacja do programu, selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, specjalne bodźce motywacyjne, itp.). Takie ujęcie nie pozwala na prezentację kluczowych cech programu, a jedynie prezentuje praktyki, które mogą być stosowane przez organizacje w programach zarządzania talentami. Są to „najlepsze praktyki” [zob. 7, s. 341-358] w zakresie zarządzania talentami, gdyż wskazują decydentom organizacyjnym jakie procesy powinny być podejmowane w ramach tworzonych lub funkcjonujących programów zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami w firmie.

Programy zarządzania talentami, jako nakierowane na rozwój potencjału ludzkiego organizacji, naturalnie skierowane są do pracowników o szczególnym znaczeniu dla firm. Pracownikami takimi są przedstawiciele kadry menedżerskiej oraz osoby, które docelowo, ze względu na posiadane charakterystyki, mogą lub powinny stać się w przyszłości pracownikami decydującymi o losach organizacji [13, s. 1198-1216]. W naturalny sposób są skierowane do zespołów zarządzających, gdyż w ramach samych programów rozwijane są te kompetencje, które decydują o powodzeniu na stanowisku kierowniczym lub menedżerskim. Stanowią one tym samym alternatywę lub/ oraz uzupełnienie dla zewnętrznych programów rozwoju kadry kierowniczej, jakimi są studia podyplomowe czy MBA. Ponieważ celem programów jest podniesienie kompetencji pracowników i docenienie tych najbardziej wartościowych, same programy częstokroć wiązane są z możliwościami awansu – które celowo tworzone są przez organizacje. Teoretycznie istnieje zatem możliwość, że funkcjonujące przez wiele lat programy zarządzania talentami spowodują, że w organizacji, dla osób kończących poszczególne edycje programów nie będą tworzone możliwości awansu, gdyż wyższe stanowiska obsadzone będą osobami, które ukończyły programy w latach poprzednich.

Niezależnie od kształtów samych programów i ich charakterystyk, istotą projektów jest rozwój pracowników, którzy w przyszłości pracować będą na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa manifestującej się między innymi ponadprzeciętnymi wynikami [4, s. 64-92]. W świetle powyższych stwierdzeń dominująca w literaturze perspektywa najlepszych praktyk nie wydaje się najlepsza. Już w 2004 roku Colbert [7, s. 341-358] a wcześniej między innymi Delery i Doty [8, s. 802-835] skrytykowali jednoznacznie możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o „najlepsze praktyki”. Przyczyną krytyki jest w większości przypadków łatwość w ich imitowaniu przez konkurencję (możliwość powielenia, skopiowania). Opóźnienie czasowe, które może decydować o przewadze konkurencyjnej [1, s. 99-120] nie odgrywa, w społeczeństwie informacyjnym, w którym ochrona rozwiązań organizacyjnych przed możliwościami ich skopiowania jest utrudniona, tak istotnej roli, jak miało to miejsce uprzednio. Tym samym istnieje duże prawdopodobieństwo, że oparte na najlepszych praktykach proponowanych przez teoretyków zarządzania programy kierowania losami najbardziej wartościowych pracowników w organizacji mogą nie spełniać postawionego przez twórców celu – doprowadzać do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W świetle powyższych rozważań pojawia się pytanie o to, w jakich kategoriach opisywane powinny być programy zarządzania talentami (ze szczególnym uwzględnieniem pracowników wchodzących w skład zespołów zarządzających – TMT), by ich kształt i natura umożliwiały dopasowanie do potrzeb organizacji i trwałe odróżnienie od konkurencji.

3. Metodyka badań empirycznych

3.1. Charakterystyka metody badawczej

Ponieważ kształt programów zarządzania talentami nie był dotychczas przedmiotem badań empirycznych przy wykorzystaniu metodologii pozwalającej na odkrycie prawidłowości rządzących tym zjawiskiem zdecydowano się na wykorzystanie badań jakościowych. Jako szczególnie zasadne dla odkrywania teorii stanowiących podwaliny obserwowalnych zjawisk jest zastosowanie metodologii teorii ugruntowanej stworzonej i opisanej przez Straussa i Glasera [11]. Dla potrzeb zbadania natury zarządzania talentami, w świetle braku silnych podstaw teoretycznych zjawiska, zdecydowano się na przeprowadzenie badań w trzech dużych organizacjach. Jako czynnik decydujący o doborze organizacji były brane: wielkość (tylko przedsiębiorstwa duże brane były pod uwagę), oraz istnienie programu zarządzania talentami (opisane w punkcie 3.2). W rezultacie poszukiwań organizacji spełniających podane kryteria zidentyfikowano trzy podmioty, w których w dalszej kolejności prowadzone były badania przy

wykorzystaniu: wywiadów ustrukturyzowanych lub częściowo ustrukturyzowanych wokół kwestii związanych z zarządzaniem talentami, analizy dokumentacji organizacji, obserwacji uczestniczącej i udziału w zebraniach grup projektowych. Respondentami w badaniu były osoby odpowiedzialne za tworzenie lub administrowanie programami zarządzania talentami oraz uczestnicy programów (tam, gdzie to było możliwe).

Całe postępowanie badawcze podporządkowane było odkrywaniu istotnych charakterystyk oraz uwarunkowań programów zarządzania talentami, przy czym procedura badawcza zgodna była z zaleceniami Charmaz [6]. Badania prowadzono w okresie od września 2011 do września 2012. W pierwszej kolejności zgromadzono dane w postaci dokumentów, treści wywiadów. Następnie wywiady zostały poddane transkrypcji, zakodowane wstępnie, potem całość materiału poddana została kodowaniu skoncentrowanemu (tworzenie kategorii), by w kolejnym kroku odkrywać w wypowiedziach respondentów i dokumentach powiązania pomiędzy poszczególnymi kategoriami. W wyniku postępowania opracowany został empiryczny model zarządzania talentami w organizacji, który w całości omówiony został w ramach raportu z projektu „Młodzi naukowcy”. W niniejszym artykule poruszony zostaje jedynie fragment całego modelu, a mianowicie samo sedno zarządzania talentami – kształt programu – natomiast zmienne wpływające na kształt (zarówno organizacyjne jak i pozaorganizacyjne), a także efekty programów pozostają poza obszarem zainteresowania autora w niniejszym tekście. Poniżej krótko scharakteryzowano podmioty biorące udział w badaniu.

3.2. Charakterystyka podmiotów biorących udział w badaniu

Pierwszy case: Firma przygotowująca się do wdrożenia zarządzania talentami to najmniejsza i najmłodsza z badanych organizacji. Jest obecna na rynku przez 12 lat, jej siedziba główna umiejscowiona jest w Tychach, a sama firma zajmuje się udzielaniem pożyczek krótkoterminowych i kredytów. Ma ponad 200 oddziałów na terenie Polski i oferuje pożyczki gotówkowe na cele konsumpcyjne (lub dowolne) z okresem finansowania od tygodnia w górę. Organizacja zatrudnia 1500 pracowników, ma płaską strukturę organizacyjną, a głównym zagadnieniem, z którym zarząd zmaga się obecnie to zatrzymywanie pracowników – w organizacji prowadzona jest rekrutacja ciągła. W chwili obecnej firma posiada swoje oddziały w każdym z województw w Polsce.

Drugi case: Firma w której funkcjonuje program zarządzania talentami. Jest to firma z branży FMCG, znana na całym świecie, a jej korzenie sięgają XIX wieku. Zatrudnia ponad 3400 pracowników w Polsce i od lat postrzegana jest jako jeden z wiodących pracodawców na rynku pracy. Program zarządzania talentami funkcjonuje w niej od wielu lat i oferuje pracownikom rozmaite

możliwości rozwoju kompetencji i awansu. Centrala firmy dla Europy wschodniej ulokowana jest w Warszawie.

Trzeci case: Firma, w której zrezygnowano z prowadzenia programu zarządzania talentami to firma z branży finansowej, która rozpoczęła swoje funkcjonowanie w Polsce w 1990 roku i obecnie zatrudnia niemal 5000 pracowników. Centrala zlokalizowana jest w Warszawie (tam prowadzone były badania), a część funkcji wspólnych dla oddziałów – zwłaszcza kwestie operacyjne – realizowanych jest w Krakowie. Bank ten jest postrzegany jako jeden z najlepszych pracodawców w Polsce i cieszy się opinią prestiżowego, często przez klientów i pracowników innych banków oceniany jest jako „premium”. Na całym świecie zatrudnia ponad 100.000 pracowników. Program zarządzania talentami został tam wstrzymany w 2011 roku w związku z kwestiami finansowymi.

4. Wyniki badań empirycznych

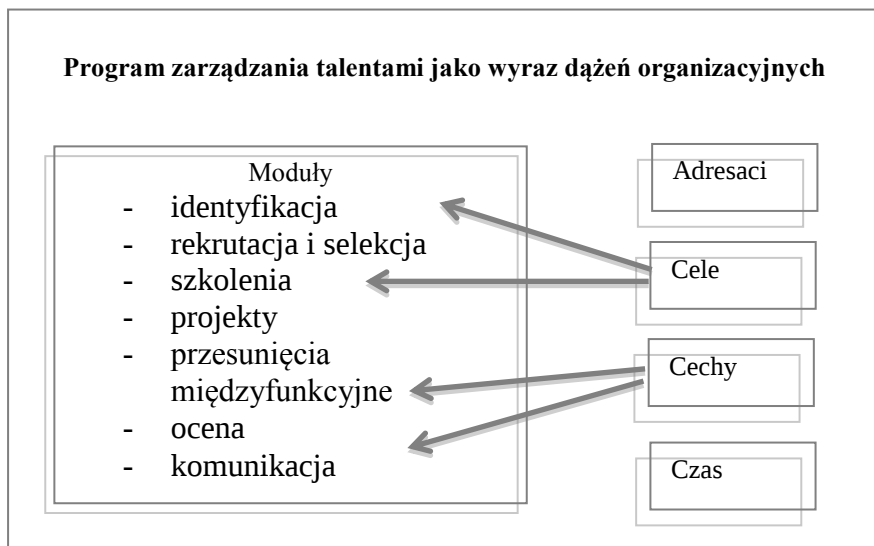
Na rysunku 1 zaprezentowano model zarządzania talentami w organizacji. Jest to wycinek szerszej konceptualizacji we wzmiankowanym już uprzednio opracowaniu. Niniejszy model ma za zadanie ukazać jedynie kluczowe aspekty zarządzania talentami w organizacji – trzon samego programu, bez innych elementów organizacyjnych lub pozaorganizacyjnych wpływających na kształt samego programu.

Najistotniejszym elementem wypowiedzi respondentów dotyczących programów były elementy samych programów. Wykaz kluczowych zdaniem respondentów elementów zaprezentowany jest na rysunku 1, niemniej jednak ich znaczenie jest różne. Najistotniejszym elementem w każdym z przypadków była identyfikacja kandydatów. Sam proces identyfikacji łączony był często z procesem oceny efektów (historycznych) i/lub potencjału kandydata, tym samym łączył się z kategorią adresata, niemniej jednak najsilniejsze powiązania występowały z kategorią celów programu – to właśnie cele kształtowały podstawy identyfikacji kandydatów do programu. Tak respondent nr 2 mówi o identyfikacji kandydatów:

„(...) Identyfikujemy na przykład poprzez działania employer brand’owe czyli robimy na przykład takiego open day’a w sobotę, gdzie zapraszamy najlepszych studentów, którzy aplikują w krótkim procesie okresu rekrutacji. Identyfikujemy ich z zewnątrz. Na podstawie tego co robią, jak robią w tych komitetach zarządzania talentami. (...)”.

Naturalną konsekwencją identyfikacji kandydatów jest ich przyciągnięcie, określane łącznie mianem rekrutacji i selekcji, przy czym istotne znaczenie ma cykliczność prowadzonych działań. Trzonem programów w opisywanych przypadkach były przedsięwzięcia szkoleniowe, udział w pracach grup

projektowych oraz przesunięcia międzyfunkcyjne. Elementem występującym w wypowiedziach respondentów były także procesy oceny osiągnięć, a sami respondenci wskazywali także na rolę komunikacji w programach jako zagadnienia szczególnie ważnego na wszystkich etapach programu. Respondent nr 3 tak mówi o programie zarządzania talentami:



Rys. 1. Zmienne opisujące program zarządzania talentami wraz ze zidentyfikowanymi relacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

(...) Przeciętnie raz w miesiącu odbywała się dwudniowa sesja, przy czym wyróżnić mogę rozpoczęcie/zakończenie, szkolenia, warsztaty menedżerskie, rozwój wewnętrzny, konstruowanie przemówień. Szkolenia prowadzone były przez trenerów zewnętrznych i także przez znane osobistości. (...) Celem warsztatów i aktywności było stworzenie projektu, możliwego do wykorzystania przez bank. (...)

Wśród zmiennych opisujących projekty respondenci wskazywali na 4 istotne kategorie: adresatów, cele, cechy i czas. Mówiąc o adresatach respondenci wskazywali, że są nimi wszyscy pracownicy, niemniej jednak istotą jest wyłonienie przyszłych liderów – zatem tych najlepszych. Adresaci programów opisywani są przez respondentów w kategoriach ról i cech i są postrzegani jako podmiot zarządzania talentami. Kluczem do identyfikacji kandydatów są kryteria, którymi posługują się rekruterzy, przy czym adresaci znajdują się zarówno w samej organizacji jak i poza jej granicami.

Cele stanowią podstawę kształtowania programów zarządzania talentami. Ponieważ same programy są relatywnie kosztowne dla organizacji, postawienie

konkretnych celów i ocena stopnia ich realizacji stanowią istotny element – cechę opisującą sam program. Wśród celów podstawowym wymienianym przez respondentów było tworzenie zaplecza dla kadry menedżerskiej, a sama formuła pracy wskazywała, że programy ukierunkowane są na pracę zespołową. Oto jak o celach wypowiada się respondent nr 3.

(...) Wśród zasad doboru uczestników do programu na szczególną uwagę zasługuje dobór członków z perspektywy grupy, zespołu. Celowo dobierano osoby z różnych jednostek w banku. (...) Dobierano także stanowiska postrzegane jako antagonistyczne: np. Pracownicy ryzyka kredytowego i pracownicy sprzedaży, którzy w banku realizują odmienne zadania. (...)

Opisując cechy programu respondenci zazwyczaj deklarowali konkretne zestawy charakterystyk określonego rozwiązania organizacyjnego, przy czym powtarzającą się cechą była dobrowolność uczestnictwa, podkreślana przez wszystkich respondentów. W następujący sposób o dobrowolności wyraża się respondent nr 1:

„(...) Ja bardzo chciałbym, żeby projekt zarządzania talentami był (...) dobrowolny. Więc nie widzę sposobności ani powodów, żeby ludzi karać dodatkowo czy w jakiś sposób wyrażać swoje niezadowolenie, ponieważ to mogłoby zepsuć (...) nastawienie ludzi do tego, żeby przychodzić chętnie na ten typ projektów. (...)

Ostatnią z charakterystyk programów zarządzania talentami jest czas, przy czym wymiar ten odnosi się on zarówno do trwania programu, jak i orientacji na przyszłość i przeszłość funkcjonowania organizacji. W taki sposób o kwestiach czasu wypowiada się respondent nr 2:

„(...) Tak naprawdę to co ja widzę to jest jedna z pułapek zarządzania talentami. Ocenia się przeszłość a nie przyszłość. Znacząco ocenia się delivery i performance na poziomie doświadczeń i judgement na podstawie co ta osoba robiła, a nie ocenia się co ta osoba może robić. (...)

5. Dyskusja, implikacje i konkluzje

Zarządzanie talentami w ostatnich 15 latach przerodziło się ze zjawiska słabo ustrukturyzowanego w zjawisko relatywnie dobrze opisane w literaturze. Z zaprezentowanych wyników badań można wyciągnąć następujące wnioski teoretyczne: (1) programy zarządzania talentami w organizacjach różnią się istotnie od zarządzania zasobami ludzkimi; (2) modele literaturowe zarządzania talentami odbiegają od cech opisujących zarządzanie talentami w organizacji w świetle badań empirycznych; (3) od podejścia procesowego do zarządzania talentami w organizacjach bardziej zasadne byłoby stosowanie i prowadzenie badań w podejściu konfiguracyjnym, które umożliwiłoby uchwycenie uwikłanej natury zjawiska; (4) podejście konfiguracyjne do zarządzania talentami może

prorowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, gdyż zespół decyzji dotyczących kształtu: celów, cech (zasad), czasu, puli aplikantów i elementów (modułów) samego programu byłby trudny do imitacji dla konkurentów.

Na płaszczyźnie praktycznej zaproponować można następujące wytyczne dotyczące programów zarządzania talentami dla rozwoju kadry menedżerskiej: (1) tworząc program zarządzania talentami powinno się koncentrować na decyzjach w obszarze: składników programu, ze szczególnym uwzględnieniem procesów identyfikacji i szkoleń pracowniczych, puli kandydatów, celów, cechy (zasad) oraz czasu; (2) tworzenie programów podobnych do rozwiązań stosowanych w innych organizacjach może, lecz nie musi, gwarantować sukcesu w zakresie stworzenia warunków do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – bardziej zasadne jest projektowanie rozwiązań „szytych na miarę”, dopasowanych do specyfiki samej organizacji; (3) programy zarządzania talentami zorientowane na rozwój TMT powinny koncentrować się na możliwościach awansowania pracowników i ich przyszłości, tym samym szczególna uwaga powinna zostać poświęcona kwestiom czasu; (4) jasne wyartykułowanie celów umożliwić powinno odpowiednie dostosowanie programu do potrzeb konkretnej organizacji.

Przyszłe kierunki badań zarządzania talentami, w świetle powyższych rozważań leżą w badaniach konfiguracyjnych, analizujących podejmowaną problematykę jako uwikłaną w szereg decyzji podejmowanych przez organizacyjnych graczy.

Literatura

- [1] **Barney J.:** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1, 1991, ss. 99-120.
- [2] **Bieniok H.:** Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji. [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [3] **Borkowska S. (red.):** Zarządzanie talentami. IPiSS, Warszawa 2005.
- [4] **Brush C.G., Greene P.G., Hart M.M.:** From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*. Vol. 15, No. 1, 2001, ss. 64-92.
- [5] **Burke L.A.:** Developing high potential employees in the new business reality. *Business Horizons*. March-April, 1997, ss. 18-24.
- [6] **Charmaz K.:** *Teoria Ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. PWN, Warszawa 2009.
- [7] **Colbert B.A.:** The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3, 2004, ss. 341-358.

- [8] **Delery J.E., Doty D.H.:** Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 4, 1996, ss. 802-835.
- [9] **Derr C.B. Jones C., Toomey E.L.:** Managing high-potential employees: Current practices in 33 US corporations. *Human Resource Management*. Vol. 27, No. 3, 1988, ss. 273-290.
- [10] **Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N., Warren L.:** Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*. Vol. 21, 1982, ss. 11-17.
- [11] **Glaser B.G., Strauss A.L.:** Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego. Nomos, Kraków 2010.
- [12] **Ingram T. (red.):** Zarządzanie talentami: teoria dla praktyki zsl. PWE, Warszawa 2011.
- [13] **Kroll M., Walters B.A., Le S.A.:** The impact of board composition and top management team ownership structure on post-ipo performance in young entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 5, 2007, ss. 1198-1216.
- [14] **Levin A.Y., Massini S., Peeters, C.:** Why are companies offshoring innovation: The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, 2009, ss. 901-925.
- [15] **Levis R.E., Heckman R.J.:** Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. Vol. 16, No. 2, 2006, ss. 139-154.
- [16] **Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B.:** The war for talent. Harvard Business School Press, Boston 2001.
- [17] **Northcraft G.B., Griffith T.L., Shalley C.E.:** Building top management muscle in a slow growth environment: How different is better at greyhound financial corporation. *Academy of Management Executive*. Vol. 6, No. 1, 1992, ss. 32-40.
- [18] **Pocztowski A. (red.):** Zarządzanie talentami w organizacji. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

TALENT MANAGEMENT PROGRAMS AS TOOLS OF TOP MANAGEMENT TEAM DEVELOPMENT

Summary

Recently talent management issues has become an object of interest for both researchers and practitioners. Nonetheless, the theoretical background for studies in talent management is still perceived scarce and ambiguous. In the paper I concentrate on features and characteristics of talent management programs in organization. The main aim of the paper is to identify and depict talent management programs' features that enable organizations to identify and develop effective top management teams (TMT). To fulfil the aim I draw conclusions from qualitative study carried on in three large companies located in Poland. The paper presents talent management model created on the basis of grounded theory methodology, and on that basis I formulate implications for theory and practice, as well as future research directions.

KATARZYNA JANUSZKIEWICZ

**Katedra Zarządzania Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki**

PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA SUKCESU MENEDŻERA

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wybranych koncepcji psychologii społecznej, jako przykładu, w jakim zakresie wiedza ta, może być użyteczna w pracy menedżera, zwłaszcza w jej szczególnym wymiarze - kierowaniu zespołem. Część tej wiedzy znalazła swoje miejsce w naukach o zarządzaniu już dziś (zachowania organizacyjne), jednak analizując materiały źródłowe i najnowsze wyniki badań, trudno oprzeć się wrażeniu, że jest ona traktowana bardzo powierzchownie i fragmentarycznie.

1. Społeczny kontekst pracy menedżera

W rozważania dotyczących współczesnych organizacji podkreśla się w sposób szczególny ich jedną charakterystykę – zmienność. Przeobrażeniom ulegają jednak nie tylko same organizacje, ale przede wszystkim zatrudnieni w nich ludzie. Zmiana struktury kompetencji, relacji, zaangażowania, a w końcu również samego stosunku do pracy, sprawia że efektywne pełnienie roli menedżera wymaga dziś przede wszystkim wiedzy interdyscyplinarnej. Znajomość praw i zasad oddziałujących na społeczny kontekst pracy menedżera zwiększa szanse na sukces.. Szczególnie dziś, w dobie tworzenia zespołów projektowych, zadaniowych, gdy nie ma czasu na poznawanie i wypracowywanie nowych norm, warto wesprzeć działania wiedzą z zakresu psychologii społecznej. Wydaje się jednak, iż w tak konkurencyjnym środowisku, zorientowanym na wydajność i ekonomiczność, wiedza ta jest niedoceniana. A przecież to właśnie jej wykorzystanie może poprawić efektywność działań.

1.1. Uwarunkowania sukcesu

Sukces menedżera we współczesnych organizacjach uzależniony jest od wielu czynników. Pomijając kontekst organizacyjny¹, zdecydowana większość owych determinant związana jest z odpowiednim przygotowaniem menedżera do wypełniania powierzonych mu roli i realizacji przydzielonych zadań. Szukając luki wiedzy, kompetencji i relacji współczesnych menedżerów na różnych płaszczyznach realizowanego przez nich zarządzania, należy zwrócić uwagę na niedostateczną świadomość psychospołecznych uwarunkowań pełnionych przez nich roli. Coraz większy bowiem nacisk kładzie się na rozwój „technicznych” umiejętności zarządzania, doskonalenia kompetencji intra- i interpersonalnych, coraz mniej natomiast, zwraca się uwagę, na potrzebę **zrozumienia i umiejętnego wykorzystania wiedzy** na temat funkcjonowania jednostki, wiedzy rozwijanej na gruncie innych, a jednak pokrewnych dziedzin, jakimi są psychologia i socjologia. Znajomość tych zasad może mieć istotne znaczenie dziś, w dobie tak dynamicznej ewolucji paradygmatu pracy menedżera. Coraz częściej musi on zarządzać grupą osób powołanych przejściowo, do wykonania określonego zadania.² Nie ma czasu na poznanie, czy wypracowanie własnych norm i zasad, trzeba więc umiejętnie wykorzystać to, co już wiemy na temat specyfiki pracy zespołowej. Ty bardziej, że w świecie nauki zainteresowanie społecznym aspektem funkcjonowania jednostki wzrasta [12, s. 599-603]. Powstają nowe koncepcje, prowadzone są pionierskie badania, świadczy to o tym, że nie wszystko jest jeszcze odkryte i wyjaśnione, zatem wiedza ta musi być również uzupełniania przez menedżerów.

1.2. Kierowanie zespołem

Analiza psychospołecznych uwarunkowań kierowania zespołem wymaga określenia w jaki sposób rozumiana będzie efektywność podejmowanych działań. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania pojęcie efektywności odnosi się najczęściej do wielowymiarowej oceny wyniku działania, przy czym przy samej ocenie wykorzystuje się tu takie pojęcia jak sprawność, skuteczność, produktywność, rentowność, ekonomiczność [2, s. 54-56]. W kontekście analizy efektywności zespołu konieczne jednak wydaje się zastosowanie również dodatkowych wskaźników, tak by oprócz kryterium wyników pracy (wyrażonego w postaci danych liczbowych lub określonych wskaźników jakościowych),

¹ Kontekst organizacyjny rozumiany jest za Cohen i Bailey czynniki wynikające z przyjętego sposobu funkcjonowania organizacji (m.in. system motywacyjny, organizacja pracy, nadzór i kontrola etc.) [4, s. 234].

² Z uwagi na zakres prowadzonych rozważań w pracy nie różnicuje się terminu grupa i zespół. Autorka mając świadomość rozbieżności definicyjnych tych pojęć, nie stawia ich w centrum analiz.

uwzględniać także aspekty społeczne, takie jak konsekwencje jakie pociąga za sobą przynależność do zespołu i/lub zwiększenie zdolności zespołu do skutecznego wykonywania przyszłych zadań [3, s. 365-367].

Tak rozumiana efektywność zespołu, zależeć będzie od trzech grup czynników: charakterystyki zespołu, charakterystyki zadania oraz dynamiki procesów grupowych [4, s. 234].



Rys. 1. Psychospołeczne uwarunkowania efektywności zespołu
Źródło: opracowanie własne na podstawie [9, s. 223].

Poszczególne obszary modelu nakładają się na siebie, nie można ich traktować rozłącznie, ani przewartościowywać znaczenia któregośkolwiek z nich (por. rys. 1). Dla menedżera istotna jest bowiem wiedza zarówno z zakresu organizacji pracy (charakterystyka zadań), projektowania składu zespołu (charakterystyka grupy) jak i zarządzania nim w procesie pracy (procesy grupowe).

1.3. Charakterystyka grupy

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania przy omawianiu zagadnień związanych z charakterystyką grupy, stosuje się najczęściej odwołania do podziału na grupy homo- i heterogeniczne [7, s. 285].

Należy jednak zaznaczyć, iż sprowadzenie złożoności zachowań i oceny efektywności działań do tak ogólnego kryterium jakim jest jednorodność lub

zróżnicowanie grupy, wydaje się zbyt dużym nadużyciem. Samo zróżnicowanie grupy może mieć przecież charakter wielokryterialny, i co się z tym wiąże, również w odmienny sposób wpływać na dynamikę działań. Taką zależność potwierdzają wyniki badań empirycznych, wskazując, iż zróżnicowanie zespołu w zakresie wykształcenia, płci, wieku, doświadczenia zawodowego, narodowości etc., stwarza zarówno szanse jak i zagrożenia dla jego efektywności. Dotychczasowe prace pozwoliły na ustalenie, iż:

- czynnikiem zwiększającym efektywność zespołu jest różnorodność wiedzy i umiejętności odnoszących się do zadania. Oznacza ona bowiem, że każdy z członków zespołu ma wartościowe, odmienne spojrzenie na problem oraz zna zróżnicowane sposoby jego rozwiązania;
- zespoły zróżnicowane pod względem wieku, cechuje większa rotacja członków. Dodatkowo, zróżnicowanie wiekowe związane jest najczęściej z odmiennymi postawami, wartościami, oczekiwaniami względem pracy, co może powodować konflikty, np. w zakresie oceny rynku danego rozwiązania. Badania prowadzone przez Jacsona i współpracowników, wskazują, że zarówno skłonność do podejmowania ryzyka jak i strategie rozwiązywania problemów są uzależnione od wieku;
- zróżnicowanie etniczne zgodnie z teorią tożsamości społecznej, może powodować podział członków na grupy, a konsekwencji prowadzić do uprzedzeń i dyskryminacji. Jednak dane empiryczne wskazują, iż tendencja ta maleje w miarę nabywania wspólnych kolejnych doświadczeń, gdy zmienia się poczucie tożsamości członków grupy, którzy identyfikację z grupą etniczną zastąpili identyfikacją z zespołem, który uznali za własną grupę nadrzędną;
- w zakresie zróżnicowania zespołów pod względem płci, trudno o jednoznaczne rozstrzygnięcia. Rozbieżność wyników badań wskazuje, iż czynnik ten sam w sobie nie decyduje o efektywności w sposób rozstrzygający, a większe znaczenie dla pracy zespołów koedukacyjnych, czy jednorodnych ma rodzaj zadania i sposób zarządzania pracą grupy [3, s. 365-367].

Charakterystyka grupy uwzględniająca różnorodność jej członków, niesie za sobą również konsekwencje związane z procesem autokategoryzacji, czyli dzielenia podmiotów i postaw na kategorie i identyfikacji z jedną z nich [16, s. 324]. Skłonność jednostek do poszukiwania w otoczeniu pewnych prawidłowości i utożsamiania się z grupą osób podobnych, jest naturalnym komponentem procesu socjalizacji. Jednak dla współdziałania grup może to mieć daleko idące konsekwencje w postaci podziału grupy i koncentracji jej członków w większym stopniu na poszerzaniu strefy wpływów niż na zadaniu. W sposób szczególny działania takie mogą zagrozić spójności grupy, rozumianej jako suma sił skłaniających jednostkę do pozostania w grupie, zwłaszcza, gdy weźmiemy

pod uwagę, że dwa z trzech czynników ją konstytuujących mają związek z identyfikacją grupową.³

W kontekście współczesnych organizacji, w których zasoby ludzkie charakteryzuje ogromne zróżnicowanie, zagadnienie to może okazać się istotnym wyzwaniem dla menedżerów. W jaki sposób pokierować działaniem grupy, by ewentualne podobieństwa, czy różnice jej członków nie stały się podstawą podziałów wewnątrzgrupowych i budowy koalicji, lecz zostały wykorzystane do optymalizacji efektywności prac i realizacji postawionych zadań? Odpowiedzi na tak postawione pytanie należy upatrywać w odpowiednio opracowanej charakterystyce zadania.

1.4. Charakterystyka zadania

Sposób sformułowania zadania powinien umożliwić członkom zespołu budowę *solidarności grupowej*. Wymaga to jednak takiego sformułowania warunków zadania, które skłoni ludzi do współpracy, a więc sprawi, że członkowie będą mieli wspólny cel, a sytuacja będzie miała charakter bezkonfliktowy. Zależność tą potwierdzają wyniki eksperymentu, podczas którego poproszono trzyosobowe zespoły o wybudowanie jak najwyższych wież z dostępnych elementów. Zespoły otrzymały przy tym odmienne instrukcje. W niektórych przypadkach instrukcja określała, iż nagroda jest funkcją liczby pionowo ustawionych elementów, w innych, że nagrodzony zostanie wyłącznie ten z trójki, kto ustawi w wieży najwięcej swoich elementów. Zgodnie zaś z trzecią instrukcją, na nagrodę wpływ miała zarówno własna produktywność (ilość ułożonych elementów), jak i wkład w pracę grupy – ogólna wysokość wieży. Zgodnie z przypuszczeniami, wspólny cel i bezkonfliktowość sytuacji sprzyjał sprzyjały zarówno efektywności funkcjonowania (wieża była w tych grupach najwyższa), jak i wzajemnemu lubieniu się trójki uczestników eksperymentu. [13, s. 413].

Nieco odmienny charakter ma zależność między rodzajem aktywności poznawczej niezbędnej do wykonania zadania, a rezultatem tego działania. Wyniki badań wskazują, iż zadania określone jako „odtwórcze” (np. opis dnia pracy) przyczyniały się do dużej oryginalności sposobu wykonania zadania i niewielkiego zaangażowania w przedmiot zadania, w odróżnieniu od zadań typu „dyskusyjnego” (np. jakie jest najlepsze rozwiązanie danego konfliktu?), które powodowały silne zaangażowanie członków zespołu w omawiany problem, przy bardzo niskim poziomie oryginalności [3, s. 385]. Oczywiście różnice te wynikać mogą zarówno z aktywizacji normy, której dotyczy (w drugim

³ Siły określające spójność zespołu to: atrakcyjność innych członków grupy, atrakcyjność całej grupy (jej prestiż), atrakcyjność wykonywanego wspólnie zadania (zaangażowanie) [14, s. 381].

przypadku jednostka musiała odnieść się do własnego procesu wartościowania i opowiedzieć się za konkretnym rozwiązaniem), jak i ze specyfiki procesu grupowego podejmowania decyzji (spadek oryginalności może być związany z polaryzacją grupy wokół konkretnych rozwiązań).

Kompleksową charakterystykę zadania zawiera model opracowany przez Hackmana i współpracowników (por. tabela 1). Zdaniem autorów tej koncepcji, wyróżnione właściwości zadania motywują ludzi do pracy, to znaczy aktywność zespołów wzrasta, jeśli stojące przed nimi zadanie odznacza się w dużym stopniu wskazanymi cechami (przy zakładanym stałym poziomie innych czynników) [3, s. 365].

Tabela 1. Model charakterystyki pracy

Właściwości zadania	Opis
Autonomia	Zakres odpowiedzialności zespołu za pracę i obciążenie pracą
Różnorodność zadań	Zróżnicowanie zadań przydzielonych zespołowi
Ważność zadań	Stopień w jakim dane zadanie jest ważne dla zespołu, organizacji, społeczeństwa
Tożsamość zadań	Stopień w jakim zadanie stanowi wyraźnie wyodrębnioną, zamkniętą całość
Zadaniowe sprzężenie zwrotne	Informacje zwrotne dostępne wyłącznie wskutek wykonania zadania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, s. 365].

Zaprezentowane powyżej ujęcia charakterystyki zadania są w istotny sposób odmienne względem siebie, dotyczą bowiem innych wymiarów określania zadania stawianego przed grupą (od aktywności poznawczej do różnorodności zadań), ale przede wszystkim warunków jego realizacji. Trudno oczywiście oczekiwać by menedżerowie za każdym razem analizowali wszystkie te czynniki, jednak ich znajomość może im pozwolić na większą świadomość a tym samym racjonalność, dokonywanych wyborów. Szczególnie zaś, że na dwa dotychczas omówione wymiary (charakterystyka grupy i charakterystyka zadania), nakłada się trzeci – dynamika procesów grupowych.

2. Procesy grupowe

Praca zespołu odbywa się zawsze w pewnym kontekście społecznym. Wpływ na nią ma nie tylko konieczność współdziałania, ale również, a może nawet przede wszystkim, obecność innych osób (członków samego zespołu lub jego otoczenia). Same procesy grupowe można więc analizować na wielu płaszczyznach, na przykład uwzględniając relacje kooperacyjne, koordynacyjne, czy komunikacyjne [11, s. 47-84]. Z uwagi jednak na zakres prowadzonych analiz, w niniejszej pracy, rozważania dotyczące procesów grupowych zawężone zostaną do wpływu obecności innych na wykonanie zadania oraz związaną z nim aktywnością jednostki.

Zagadnienie to należy poddać analizie dwuetapowej. W pierwszej kolejności należy rozważyć jak obecność innych (członków zespołu), może modyfikować sposób wykonania zadania. W literaturze przedmiotu zależność ta najczęściej tłumaczona jest za pomocą zjawiska *facylitacji społecznej*, czyli napięcia wynikającego z fizycznej obecności⁴ innych osób i możliwości oceny działania jednostki. Wyniki badań wskazują, iż pobudzenie odczuwane przez jednostkę, działa na nią motywująco i zwiększa się sprawność działania w przypadku wykonywania zadań postrzeganych przez jednostkę jako łatwe, rutynowe, niezłożone.⁵ W przypadku, gdy zadanie jest postrzegane jako trudne, specyficzne i złożone, sprawność działania ulega pogorszeniu [15, s. 269-274].

Należy podkreślić, iż istotny jest w tym przypadku poznawczy aspekt oceny działania, to znaczy w jaki sposób jednostka je postrzega i szacuje możliwość wykonania. Z koncepcji tej nie należy jednak wyciągać zbyt pochopnych wniosków. Nie należy bowiem zakładać, iż przydzielanie członkom zespołu zadań postrzeganych jako proste jest optymalnym rozwiązaniem. Poziom zadowolenia z pracy jest wyższy u tych pracowników, którzy starają się realizować cele trudne, ale możliwe do osiągnięcia [5, s. 38]. Dane te potwierdzają zatem istnienie silnej, wzajemnej zależności między kontekstem działania, a charakterem zadania.

Efekty *facylitacji* dotyczą funkcjonowania pracownika w sytuacji, gdy inni pracownicy go obserwują lub wykonują swoje zadania w tym samym miejscu i czasie. Warto jednak również rozważyć drugą ze wspomnianych sytuacji – w jaki

⁴ „Fizyczną obecność” rozumieć należy zarówno jako wykonywanie zadania takiego samego jak obserwatorzy, jak i samodzielne wykonywanie zadania w obecności innych. Przy czyn najnowsze badania wskazują, że efekt audytorium zaobserwować można również w przypadku wykonywania zadań obecności „wirtualnego człowieka” widocznego na monitorze komputera [10, s. 1058].

⁵ Wyniki badań wskazują, iż proces oceny dokonywanej przez grupę moderuje poziom dystansu psychicznego jej członków, mającego wpływ na szacowanie możliwości osiągania celów [6, s. 1330-1331].

sposób ów kontekst społeczny wpłynie na zachowanie pracownika, gdy będzie on wykonywał zadanie wspólnie z innymi pracownikami.

Wyniki wskazujące na zmniejszenie wysiłku wkładanego przez jednostkę w aktywność wykonywaną wspólnie z innymi uzyskano w serii eksperymentów przeprowadzonych przez Latane, Williamsa i Harkinsa, w których badanych proszono o klaskanie w dłonie lub głośne krzyczenie. Ilość decybeli wytwarzanych przez jednostkę podczas klaskania była redukowana o 29% w grupie dwuosobowej, o 49% w grupie czterosobowej i aż 60% w sześciuosobowej. Pogorszenie wyników miało miejsce nawet wówczas, gdy osoby badane miały zasłonięte oczy i uszy i tylko im się wydawało, że wykonują zadanie grupowo [13, s. 413].

Tabela 2. Siła efektu próżniactwa społecznego w badaniach Ringelmann

Wielkość zespołu	Procentowa wydolność grupy (w porównaniu z sumą wydolności indywidualnych)
2-osobowy	93%
3-osobowy	85%
8-osobowy	49%

Źródło: [13, s. 413].

Trudno jednoznacznie określić, dlaczego jednostka wykonując zadanie w grupie ma tendencję do zmniejszania swojego zaangażowania. Psychologowie społeczni wysunęli dotychczas szereg koncepcji tłumaczących takie zachowanie, jednak dla praktyki kierowania zespołem szczególnie istotne wydają się dwie z nich.

Pierwsza, dotyczy rozproszenia odpowiedzialności, czyli sytuacji gdy brak bezpośredniej, widocznej i łatwej do ocenienia relacji między nakładem pracy jednostki, a wynikiem uzyskiwanym przez grupę powoduje, spadek motywacji poszczególnych jednostek do pracy i ewentualne przesunięcie zasobów na zadania, z których jednostka ma indywidualnie zyski [1, s. 385].

Z drugiej strony, ograniczone zasoby powodują, że jednostka niejako szacuje, gdzie bardziej „opłaca” się zaangażować. W tej sytuacji rozwiązaniem nie jest jednak proste rozliczanie pracowników za indywidualne wyniki (jak to niestety często ma miejsce w organizacjach, gdy w sytuacji pracy grupowej oczekiwania wobec podmiotów i ich zadania zazwyczaj nie są jasno i precyzyjnie określone.), ale umiejętne sformułowanie warunków oceny zadania stwarzające możliwość zbudowania solidarności grupowej opisanej w rozdziale 1.2.

3. Podsumowanie

Zaprezentowana w niniejszym artykule charakterystyka wiedzy z zakresu psychologii społecznej nie jest oczywiście wyczerpująca. Należy ją traktować jako próbkę tego, co współczesny menedżer wiedzieć powinien o społecznym aspekcie wykonywanej przez siebie pracy, pracy wykonywanej w warunkach dużej ruchliwości społecznej, tworzenia doraźnych koalicji i konieczności szukania kompromisowych rozwiązań w zakresie budowania zespołów. Pracownicy często zmieniający swoją przynależność do zespołu zadaniowego, zarówno w ramach organizacji, jak na szeroko rozumianym rynku pracy, współpracujący z ludźmi reprezentującymi różne kultury i wartości, mają coraz mniej podstaw do trwałej identyfikacji z określoną grupą. O sukcesie decyduje więc, raczej orientacja na osiągnięcia i własny rozwój. Cele te mogą być skutecznie osiągnięte i spójne z celami przydzielonymi dla całej grupy tylko dzięki umiejętności zawierania nowych koalicji, „odnajdywania się” i budowania nowego środowiska pracy. W tej sytuacji uzasadnione wydaje się nieco kategoriyczne stwierdzenie, że sukces współczesnego menedżera zależy od umiejętnego wykorzystania przez niego wiedzy zarówno z zakresu zarządzania jak i psychologii społecznej.

Literatura

- [1] **Aronson E.:** Człowiek istota społeczna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [2] **Bielski M.:** Podstawy teorii organizacji i zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [3] **Chmiel N.:** Psychologia pracy i organizacji. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [4] **Cohen S.G., Bailey D.E.:** What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 1997.
- [5] **Gilbert D.:** The science behind the smile. *Harvard Business Review*, 11/2012.
- [6] **Henderson M.D.:** Psychological Distance and Group Judgments: The Effect of Physical Distance on Beliefs about Common Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 35, 2009.
- [7] **Ivancevich J.M., Konopaske R., Matteson M.T.:** Organizational behavior and management. McGraw-Hill Internationalk Edition, New York 2011.
- [8] **Januszkiewicz K.:** Employees In changing world. *MAGNANIMITAS Proceedings of the International Scientific Conference on MMK, Hradec Králové, The Czech Republic*, 2011.
- [9] **Levi D.:** Group dynamics for teams. Sage Publications Inc., London 2007.
- [10] **Park S., Catrambone R.:** Social Facilitation Effects of Virtual Human, *Human Factors*, Vol. 49, No. 6, 2007.

- [11] **Sikorski Cz.:** Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej. [w:] Błaszczyk W. (red.) Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [12] **Smith J.R., Louis W.R., Schultz P.W.:** Introduction: Social Influence in action, Group Processes & Intergroup Relations, Vol. 14 No. 5, 2011.
- [13] **Strelau J., Doliński D.:** Psychologia akademicka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
- [14] **Wojciszke B.:** Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Łódź 2009.
- [15] **Zajonc R.B.:** Social facilitation. Science, New Series, Vol. 149, No. 3681.
- [16] **Zimbardo P.:** Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

PSYCHOSOCIAL DETERMINANTS OF SUCCESS OF A MANAGER – TEAM MANAGEMENT

Summary

The purpose of this article is to present selected concepts of social psychology, for example, to what extent this knowledge may be useful in the work of a manager, particularly in its specific dimension - team management. Some of this knowledge has found its place in management sciences today (organizational behavior), but while analyzing source materials and the latest research findings, it is difficult to resist the impression that it is treated fragmentarily and not in-depth.

RENATA BRAJER-MARCZAK

**Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

PROFIL KOMPETENCYJNY MENEDŻERA PROCESU – ZAŁOŻENIA I PRAKTYKA

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

W artykule pojęto próbę zaprezentowania profilu menedżera procesu z perspektywy koncepcji zarządzania procesami. Wskazano na związek pomiędzy dojrzałością procesową, a autentycznością stanowiska menedżera procesu. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych przedstawiono problemy towarzyszące wyznaczaniu i funkcjonowaniu menedżerów procesów. Ponadto wskazano na działania, jakie powinny być podjęte w odniesieniu do tworzenia takich stanowisk organizacyjnych tak, aby w pełni wydobyć atuty orientacji procesowej.

1. Wstęp

Przełom lat 80. i 90. minionego wieku to pojawienie się nowych, odmiennych od znanych, warunków funkcjonowania zarówno przedsiębiorstw, jak też innych organizacji. Otoczenie, w którym przyszło funkcjonować różnym podmiotom zaczęło charakteryzować się zmiennością, nieprzewidywalnością i nasiloną konkurencją. W odpowiedzi na te zjawiska zaczęto poszukiwać nowych sposobów zarządzania. Jedną z kluczowych orientacji w zarządzaniu stała się orientacja procesowa, zwana podejściem procesowym. Dużą rolę w budowaniu znaczenia podejścia procesowego odegrał propagowany na początku lat 90. minionego wieku Business Process Reengineering oraz upowszechnianie się w coraz większym stopniu sformalizowanych systemów zarządzania jakością. BPR mimo swej kontrowersyjności, spowodowanej głównie radykalizmem w podejściu do wprowadzania zmian w organizacjach niewątpliwie przysłużył się do innego, szerszego, holistycznego spojrzenia na znaczenie procesów w zarządzaniu. M. Hammer, J. Champy oraz T. Davenport podkreślali, że organizacje powinny myśleć w kategoriach procesów, bowiem problemy przedsiębiorstw związane są z niesprawną i nieefektywną realizacją

procesów. Ponadto nie chodzi tu tylko o ograniczanie się do aspektów operacyjnych, ale o wykorzystywanie procesów w sterowaniu całą organizacją, w ujęciu strategicznym. Zgodnie z koncepcją Enterprise Process Management dzisiaj chodzi o doskonalenie i zarządzanie pełnymi procesami, wychodzącymi poza granice działów, ale też często samych przedsiębiorstw. Procesy są tu dodatkowo wykorzystywane do sterowania strategią organizacji, a przewaga konkurencyjna zbudowana na ich podstawie postrzegana jest jako trwalsza i trudniejsza do imitacji niż przewaga zbudowana na podstawie określonej funkcji organicznej [17, s. 23]. Jednakże nie chodzi dzisiaj o zupełne „odejście” od osiągnięć organizacji funkcjonalnej, ale, jak zauważa R. Smith o stworzenie struktury organizacyjnej zorientowanej procesowo [27, s. 19]. Chodzi o takie zaprojektowanie struktury organizacyjnej, w której priorytetowe znaczenie odgrywają procesy, ale by nie stracić korzyści ujęcia funkcjonalnego, a raczej uzyskać równowagę między nimi. Chodzi bowiem o to, by kluczowe procesy były realizowane w sposób maksymalnie efektywny i wносиły wartość dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Odzwierciedleniem takich dążeń organizacji stało się zwrócenie uwagi na zarządzanie procesami, które z kolei determinowane jest między innymi kompetencjami, umiejętnościami, predyspozycjami i wiedzą osób wyznaczanych w organizacjach do pełnienia funkcji menedżera procesu. W związku z tym, że obejmują oni swoje stanowiska nie w wyniku procesów rekrutacyjnych, ale na podstawie „mianowania”, w praktyce właściwe określenie ich profilu kompetencyjnego, przygotowanie merytoryczne na taką zmianę oraz motywacja do wypełniania nowych obowiązków i ponoszenia odpowiedzialności nie zawsze są wystarczające. Znajduje to odbicie w postrzeganiu autentyczności obejmowanego stanowiska, a zarazem wpływa na wyniki procesów, którymi przychodzi im zarządzać [4, s. 37].

Celem artykułu jest przybliżenie niektórych problemów związanych z praktycznym wymiarem funkcjonowania menedżerów procesów. Podjęta zostanie również próba zaproponowania profilu kompetencyjnego osoby obejmującej takie stanowisko w organizacji.

Dla realizacji wskazanych celów przeprowadzono studia literatury przedmiotu oraz analizie poddano wyniki obcych badań empirycznych. Ponadto rozważania wzbogacono o wyniki badań własnych, przeprowadzonych w roku 2009, 2011 oraz w 2012 na zróżnicowanej grupie organizacji.

2. Menedżer procesu w świetle badań empirycznych

Słownik języka polskiego menedżera definiuje jako osobę, która zarządza przedsiębiorstwem lub jego częścią [26]. R.W. Griffin wskazuje, że jest to osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania, który obejmuje podstawowe funkcje zarządzania, tj. planowanie, organizowanie,

motywowanie i kontrolę [10, s. 34]. Stwierdzić zatem można, że jest to osoba odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych osób oraz, co szczególnie istotne, upoważniona do podejmowania decyzji. Jak stwierdza P.F. Drucker menedżer to osoba, od której oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności w działaniu” [7, s. 13]. Proces natomiast możemy zdefiniować jako ciąg czynności celowo zaprojektowanych, regularnie po sobie następujących i pozostających ze sobą w związkach przyczynowo - skutkowych, wykonywanych przez różnych wykonawców, na różnych stanowiskach pracy, często w wielu komórkach organizacyjnych zmierzających do satysfakcjonowania klienta wewnętrznego i zewnętrznego [23, s. 64]. W takiej sytuacji menedżer procesu to osoba zarządzająca procesem, planująca i organizująca jego realizację, koordynująca pracę wykonawców oraz oceniająca jego wyniki. Szczególnego znaczenia nabiera dzisiaj doskonalenie procesów, rozumiane jako podnoszenie ich sprawności i efektywności. J. Brilman twierdzi, że przedsiębiorstwo nabiera cech organizacji procesowej wraz z wyodrębnieniem menedżerów procesów, odpowiedzialnych za realizację procesu [5, s. 291].

Jak zatem menedżerowie procesów funkcjonują w praktyce, w krajowych organizacjach? Badania przeprowadzone przez Carrywater Group oraz portal procesowcy.pl wskazują, że organizacje nie przykładają większego znaczenia do powoływania i realizowania zadań przez takich specjalistów. Nawet, jeśli stanowiska takie są obejmowane, to często menedżerowie procesów są słabo umocowani w hierarchii organizacyjnej, a informacji o tym fakcie nie rozprzestrzenia się [30, s. 6]. Często osoby takie nie mają formalnie zdefiniowanych, zatwierdzonych i zakomunikowanych zakresów obowiązków i kompetencji oraz celów, z których są rozliczani. Osoby wyznaczone do pełnienia takich funkcji dość często też nie wiedzą, jaki czas mają poświęcić na nowe obowiązki. Jest to szczególnie odczuwalne, ponieważ, jak wskazują różne badania, w tym również przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu, najczęstszym rozwiązaniem w krajowych realiach jest rozwiązanie polegające na tym, że menedżerami procesów stają się menedżerowie funkcjonalni [3, s. 12], [21, s. 5]. W tej sytuacji w miejsce, a najczęściej obok, dotychczas realizowanych zadań zaczynają oni odpowiadać za osiągnięcie celów procesów i wykorzystywane zasoby. Mowa jest tu o zasobach często rozproszonych pomiędzy różne obszary funkcjonalne, w których utrzymywani zostają kierownicy funkcjonalni, ponieważ najczęściej zachowana zostaje dotychczasowa struktura organizacyjna. Z jednej strony rozwiązanie takie pozwala na wydobywanie atutów zarówno podejścia procesowego, jak też rozwiązań funkcjonalnych: nie burzy dotychczasowego status quo, a zarazem uaktywnia koordynację procesów i monitorowanie ich realizacji. Z drugiej jednak strony ma wiele słabości. Związane są one z tym, że mimo nowej rzeczywistości organizacyjnej, aktywność menedżerów procesów ogranicza się

do podejmowania działań w ramach dotychczasowych jednostek organizacyjnych, a zainteresowanie tym, co się dzieje poza danym obszarem funkcjonalnym jest niewielkie. Wynika to najczęściej z niedoprecyzowania tego, czemu powoływanie takich stanowisk organizacyjnych ma służyć. Menedżerowie procesów postrzegają swoje obowiązki jako dodatkowe zadania, które zabierają im cenny czas i nie koncentrują swojej uwagi na tzw. białych plamach, które występują na styku pomiędzy działami funkcjonalnymi, a w których to upatruje się bardzo duże możliwości podnoszenia efektywności procesów i całych organizacji [24, s. 88], [5, s. 291]. Innym, sygnalizowanym problemem jest brak określenia zasad współpracy, systemu raportowania, możliwości faktycznego oddziaływania na rozproszone zasoby między menedżerami procesów, a kierownikami funkcjonalnymi, czy innymi osobami, np. analitykami procesów. Zaniedbywane jest również rozprzestrzenianie informacji o osobach powołanych do pełnienia ról procesowych [30, s. 7]. Przekaz powinien zawierać informacje dotyczące zakresu władzy organizacyjnej osoby na stanowisku menedżera procesu oraz relacji z innymi stanowiskami kierowniczymi w organizacji. Przedstawione powyżej problemy są niepokojące z przynajmniej dwóch powodów. Po pierwsze bez odpowiedniego, wysokiego w organizacji statusu menedżera procesu zarządzanie procesami, a w szczególności ich doskonalenie, jak również dysponowanie budżetem, z którego mogą być finansowane zmiany w procesach nie jest możliwe. Po drugie niedocenianie znaczenia menedżera procesu jest zastanawiające w sytuacji, kiedy to z roku na rok wzrasta w naszej krajowej rzeczywistości liczba przyznawanych organizacjom certyfikatów zarządzania jakością ISO 9001. W roku 2011 w Polsce przyznano 10 984 takich świadectw, a w latach wcześniejszych ich liczba przekraczała 12000 [29]. Wprowadzanie w organizacjach systemów zarządzania jakością opierających się na normach ISO serii 9000 łączy się z koniecznością zarówno doskonalenia procesów, mówi o tym jedna z ośmiu zasad, których spełnianie muszą udowadniać organizacje ubiegające się o przyznanie certyfikatu, jak też z koniecznością utworzenia stanowiska menedżera procesu. Norma ISO 9001:2008 mówi, że menedżer procesu sprawuje nadzór nad procesem, koordynuje przepływ działań w ramach procesu oraz zarządza procesami, czyli wyznacza cele i mierniki, przeprowadza analizy i podejmuje działania korygujące i zapobiegawcze, doskonalą proces [15].

3. Profil kompetencyjny menedżera procesu

Słownik języka polskiego podaje, że kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i doświadczenia osoby na określonym stanowisku. W tym samym słowniku czytamy, że jest to zakres uprawnień do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania dotyczących ich decyzji [26]. Pojęcie profil

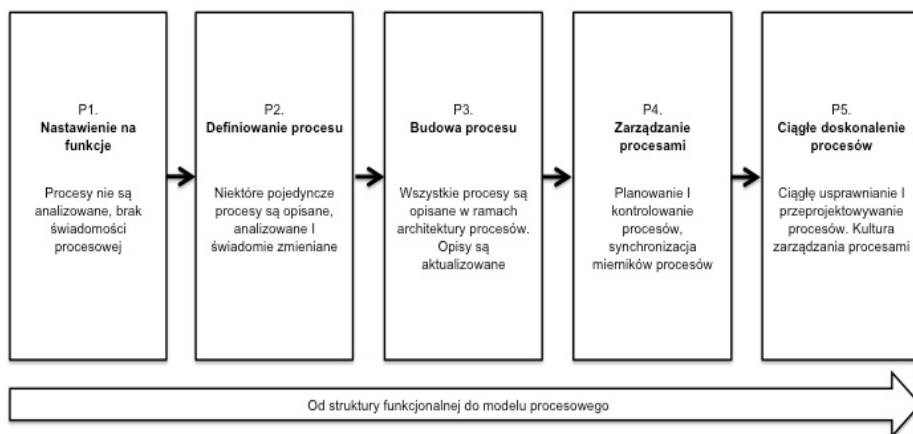
kompetencyjny bywa utożsamiane z określeniem profilu osobowego. D. Torrington i L. Hall twierdzą, że jest to „sporządzone na podstawie procesu analizy pracy i opisu stanowiska zestawienie cech, które powinna posiadać osoba, by spełniać wymagania stanowiska [6, s. 44]. Jednakże profilowanie kompetencji menedżerskich nie jest sprawą łatwą, ponieważ samo pojęcie kompetencji jest różnie definiowane. S. Whiddett i S. Hollyforde wskazują na dwa elementy wspólne dla większości definicji kompetencji. Po pierwsze przedstawia się kompetencje w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów. W tym znaczeniu kompetencje to zdolność osoby zarządzającej do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację. Po drugie kompetencje ujmują się w formie opisu behawioralnego. W tym ujęciu kompetencje to zespół cech danej osoby, umożliwiający jej skuteczne i/lub wyróżniające się wypełnienie zadań związanych z wykonywaną pracą [6, s. 13]. Literatura przedmiotu wskazuje również na to, że kompetencje można rozpatrywać w ujęciu węższym i szerszym. W wąskim rozumieniu kompetencje utożsamia się z umiejętnościami pracowniczymi oraz biegłością w posługiwaniu się nimi [22, s. 9]. Natomiast szerokie rozpatrywanie kompetencji wiąże się z potencjałem sprawczym, którym dysponują członkowie organizacji [19]. Kojarzone są zatem z umiejętnościami, wykształceniem i doświadczeniem zawodowym [18], [28, s. 6], [1, s. 10].

Trafnie określony profil kompetencyjny wskazuje na to, jakiej osoby potrzebujemy do właściwego i kompetentnego wykonywania pracy na danym stanowisku. Ważne jest jednak, aby przygotowywane wymagania nie opierać tylko na przeszłości i dzisiejszych potrzebach organizacji, lecz sugeruje się wybiegać w przyszłość i przewidywać, jakie cechy w dłuższej perspektywie będą potrzebne. W ten sposób tworzymy elastyczny profil, który powinien umożliwiać rozwój zarówno pracownika, jak i całej organizacji. Pamiętać jednak należy, że ambitne i wybiegające w przyszłość wymagania powinny mieścić się w granicach rozsądku [6, s. 46], [25, s. 108]. Najczęstszą formułą stosowaną do sporządzenia profilu kompetencyjnego jest tzw. „siedmiopunktowy plan Rodgera”. Wyróżnia się w nim: poziom wykształcenia, posiadane doświadczenie, umiejętności, uzdolnienia, zainteresowania, aktywności w życiu społecznym oraz wygląd fizyczny. Ostatni element jest dość kontrowersyjny i przyjmuje się, że nie powinien być rozważany, o ile nie istnieją ku temu poważne powody [6, s. 45]. Przy sporządzaniu profili kompetencyjnych osób na stanowiskach menedżerskich znajdują zastosowanie cztery rodzaje umiejętności kierowniczych zaproponowane przez H. Koontza i W. Weihricha [10, s. 45]. Należą do nich umiejętności: koncepcyjne, interpersonalne, diagnostyczno-analityczne oraz techniczne. H. Mintzberg natomiast zwrócił uwagę na role, jakie mają do spełnienia menedżerowie. Wśród nich wskazywał na role interpersonalne, informacyjne, decyzyjne [10, s. 54]. Jego zdaniem dobrzy menedżerowie odznaczają się kwalifikacjami, do których zaliczył: umiejętności nawiązywania kontaktów, prowadzenia negocjacji, motywowania podwładnych,

rozwiązywania konfliktów, tworzenia sieci informacyjnych, przekazywania informacji, podejmowania decyzji w warunkach wieloznacznych sytuacji oraz przydzielania zasobów na poszczególne cele [20, s. 71]. Niewątpliwie w określaniu kompetencji menedżerskich trzeba zachować umiar i zdrowy rozsądek. W ich określaniu powinno dominować podejście sytuacyjne i konkretne potrzeby organizacji w tym obszarze. Częściej dzisiaj mówi się o katalogu kluczowych kompetencji, które menedżerowie powinni „posiąść” i dobrze się nimi posługiwać w praktycznym działaniu [20, s. 71].

Określenie profilu kompetencyjnego menedżera procesu nie jest sprawą łatwą. Potrzeby organizacji w zakresie pożądaných kompetencji osoby na takim stanowisku korespondują z poziomem dojrzałości procesowej organizacji. Inne potrzeby w zakresie umiejętności i kompetencji będą zgłaszane na niższych poziomach dojrzałości, inne na wyższych. Zatem stwierdzić można, że kompetencje menedżera procesu mają charakter dynamiczny.

Dojrzałość procesowa wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie zidentyfikowane, dokumentowane, mierzone, planowane, kontrolowane i systematycznie doskonalone [9, s. 119]. Aby określić poziom dojrzałości procesowej organizacji, ocenia się zaawansowanie stosowanych metod i technik zarządzania procesami w skali całej organizacji. Jest to zatem stan organizacji, w którym możliwe jest powtarzalne osiągnięcie tego samego rezultatu procesów (lub charakteryzującego się niewielkim, dopuszczalnym odchyleniem) w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych, kluczowych czynników. Rysunek 1 przedstawia propozycję modelowego ujęcia rozwoju dojrzałości procesowej organizacji.



Rys. 1. Przykładowy model rozwoju dojrzałości procesowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [16, s. 76] [11, s. 12].

Dojrzałość procesową organizacji można zdefiniować również jako zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami wspierającymi realizację celów strategicznych przedsiębiorstw. Wskazuje ona również na to, w jaki sposób wyniki procesów wpisują się w realizację strategii organizacji. Z jednej strony poziom dojrzałości procesowej wskazuje na przewidywalność procesów, ich standaryzację i systematyczne usprawnianie, a z drugiej strony poziomy dojrzałości procesowej informują o tym, jak zarządzający wiedzę o procesach wykorzystują w decyzjach rozwojowych i jaka jest wśród pracowników znajomość zasad myślenia procesowego [31]. Dojrzałość procesowa to również świadomość, że organizację tworzą procesy, którymi trzeba zarządzać. Literatura przedmiotu dostarcza opisu narzędzi, dzięki którym możemy ocenić stan zaawansowania organizacji we wdrażaniu orientacji na procesy. Jednym z takich kryterium jest zakres władzy organizacyjnej menedżera procesu i sposób jego ulokowania w strukturze organizacyjnej (szerzej [3, s. 43]). Jeśli procesy i zarządzanie nimi traktujemy jako perspektywę do zarządzania całymi organizacjami i mamy do czynienia z procesowym, holistycznym modelem działania to wymagania kompetencyjne stawiane menedżerom procesu będą wyższe niż w sytuacji, kiedy oddziałujemy tylko na wybrane, pojedyncze procesy. Niewątpliwie, wśród atrybutów menedżera procesu w zaawansowanej formie organizacji procesowej zwracać powinny uwagę takie elementy, jak silne nastawienie na wyniki procesów oraz umiejętności holistycznego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną. W dalszej części artykułu podjęta zostanie próba skatalogowania kompetencji menedżera procesu w organizacji, w której dojrzałość procesowa znajduje się co najmniej na poziomie trzecim w przedstawianym rys. 1.

W takim ujęciu prezentowany profil kompetencyjny obejmował będzie kluczowe kompetencje, którymi menedżerowie procesu powinni się charakteryzować, aby właściwie wypełniać stawiane im zadania, ale również będą to kompetencje, które umożliwiają przechodzenie na wyższe etapy dojrzałości procesowej. Pracę każdego menedżera, w tym również menedżera procesu rozpatrywać można w kontekście funkcji wewnętrznych, związanych z działaniami skierowanymi do realizatorów procesu, jak też zewnętrznych, odnoszących się do zadań pełnionych poza zespołem [por. 12, s. 10]. Podobnego zdania jest A. Blikle sugerując, że można mówić o zarządzaniu w strukturze procesu oraz zarządzaniu strukturą procesu [2]. Propozycje kompetencji potrzebnych w pierwszym przypadku zawiera tabela 1.

Przystępując do charakterystyki kompetencji menedżera procesu z perspektywy zarządzania strukturą procesu należałoby zacytować M. Hammera, który stwierdził, że menedżer procesu to „advokat” procesu, reprezentujący proces na forum zarządu, na którym spotykają się przedstawiciele różnych procesów i funkcji, aby bronić interesów swojego procesu i negocjować

sprawiedliwy podział środków [5, s. 302]. Tabela 2 zawiera przykładowy głębszy opis wymaganych tu kompetencji.

Tabela 1. Charakterystyka menedżera procesu – zarządzanie w strukturze procesu

Menedżer procesu powinien:		
Spełniać role (być)	Posiadać umiejętności (umieć)	Podejmować działania (czynić)
- opiekuna i strażnika właściwej realizacji procesu - nauczyciela i koordynatora -doradcy merytorycznego w sytuacjach niestandardowych -wzorca osobowego, autorytetu, mającego uznanie w oczach wykonawców procesu -przywódcy mającego uznanie w oczach wykonawców -pobudzającego pracowników do szukania możliwości doskonalenia procesu -propagującego oczekiwane postawy i wartości np. praca dla klienta nie dla przełożonego, świadomość relacji dostawca-klient	-myślenia systemowego, z mocnym ukierunkowaniem na klienta -pracy wielowymiarowej -przekładania mierników procesu na system motywacyjny pracowników -budowania zaangażowania pracowników -sporządzania budżetów dla realizacji procesu i organizowania jego przebiegu	-zwiększające uprawnienia i odpowiedzialność pracowników za uzyskiwane wyniki procesu -uruchamiające działania mające na celu optymalizację procesów -doceniające inwencję i zaangażowanie oraz zdolności pracowników -pozwalające optymalnie wykorzystywać kwalifikacje pracowników -pozwalające podnosić umiejętności pracowników zgodnie z potrzebami doskonalenia procesów -pobudzające inicjatywę pracowników w rozwiązywaniu problemów procesów -tworzące atmosferę otwartości na poszukiwanie nowych rozwiązań, nawet naruszających organizacyjne status quo

Źródło: opracowanie własne na podstawie [20, s. 70].

Tabela 2. Charakterystyka menedżera procesu – zarządzanie strukturą procesu

Menedżer procesu powinien:		
Spełniać role (być)	Posiadać umiejętności (umieć)	Podjąć działania (czynić)
- „adwokata” procesu, - zarządzającego relacjami - reprezentanta procesu wobec innych menedżerów procesu oraz na forum zarządu - łącznika z innymi procesami - organizującego współpracę między procesami - negocjatora na linii z innymi procesami	- całościowego widzenia celu realizowanego procesu - koordynacji pracy zespołów procesowych, - układania pozytywnych relacji między klientami wewnętrznymi - oddziaływania swoją wiedzą, postawą na innych - kierowania konfliktem, redukcji napięć - zbierania informacji o preferencjach odbiorców - rezultatów procesu	- określające cele procesów w powiązaniu z celami innych procesów, - tworzące warunki do realizacji procesu wykraczającego poza granice funkcjonalne - ustalające w porozumieniu z innymi menedżerami, które czynności składają się na dany proces - ustalające relacje dostawca-klient pomiędzy własnym procesem, a pozostałymi - tworzące kulturę procesową, nastawioną na efektywność, współpracę i komunikację poziomą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [20, s. 70], [2].

4. Podsumowanie

Aby efektywnie oddziaływać na organizacyjne zachowania podwładnych menedżer procesu musi mieć odpowiednie kwalifikacje. Oznacza to, że osiąganie celów procesów, a zarazem efektywność całej organizacji rozpatrywana w perspektywie teraźniejszej, jak i przyszłej w dużym stopniu zależą od nich właśnie. Profile kompetencyjne menedżerów procesów muszą korespondować z poziomem dojrzałości procesowej, jak i potrzebami konkretnych organizacji. Dla efektywności zarządzania procesami nieprzecenione znaczenie ma pożądaný zakres wiedzy menedżera procesu, a szczególnie wiedzy o złożoności realizowanych w organizacji procesów i możliwości ich doskonalenia. Akcentowana jest tu też wiedza o strukturze i mechanizmach funkcjonowania organizacji, jej podsystemach oraz wzajemnych relacjach między nimi (por. [13, s. 65]). Istotną rolę odgrywają umiejętności koncepcyjne, umożliwiające

rozpoznawanie złożoności systemu procesów, rozumienia relacji między procesami oraz horyzontalne spojrzenie na rzeczywistość organizacyjną. Do tego zestawu dodać należy zapotrzebowanie na rozwinięte umiejętności interpersonalne, pozwalające na właściwe kształtowanie zachowań wykonawców procesów, doradzanie im, umożliwienie doskonalenia, rozwiązywanie pojawiających się konfliktów oraz właściwe ocenianie i motywowanie członków zespołów procesowych. Umiejętności menedżerów procesów muszą też nawiązywać do rozpoznawania potrzeb klientów, odbiorców wyników procesów, klient w orientacji procesowej odgrywa rolę kluczową. Chodzi tu o umiejętności rozpoznawania wpływów otoczenia na kształt i funkcjonowanie systemu zarządzania oraz kształtowania i utrzymywania zdolności reakcji na te wpływy [13, s. 65]. Poprawne zdefiniowanie roli menedżera procesu w organizacji i dopasowanie do niej profilu kompetencyjnego zapobiec powinno przypadkowości w wyznaczaniu osób na takie stanowiska organizacyjne. W tych rozważaniach ważnym zagadnieniem jest zdefiniowanie celów personalnych osób powoływanych do pełnienia roli menedżera procesu. Cele takie powinny być określone indywidualnie, w oparciu o wyznaczone cele procesu, którego dana osoba jest menedżerem i wynikać z celów strategicznych organizacji [30, s. 8].

Na koniec należy podkreślić, że profile kompetencyjne powinny pomóc w doborze odpowiedniego kandydata na dane stanowisko organizacyjne i stanowić punkt odniesienia dla późniejszej oceny jego efektywności. W organizacji zorientowanej w zarządzaniu na procesy zaniedbując tego typu prace bagatelizujemy rolę, jaką ma do spełnienia osoba wyznaczana do realizacji nieprzeciętnych i niestandardowych działań. W początkowych etapach orientowania się na procesy dodatkową trudnością są dwie płaszczyzny zarządzania: funkcjonalna i procesowa, co jeszcze bardziej utrudnia obejmowanie nowego stanowiska [21, s. 10]. W okolicznościach braku jasnego określenia statusu menedżera procesu autentyczność jego stanowiska i motywacja do realizacji nowych zadań mogą budzić zastrzeżenia.

Autorka ma świadomość, że sporządzony katalog potrzeb w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia menedżera procesu nie jest z pewnością kompletny i stanowi swego rodzaju propozycję do dyskusji. Być może należałoby wskazać jeszcze inne lub rozszerzyć listę zaprezentowanych elementów, przykładowo mogłyby to być kompozycje cech osobowościowych, określających predyspozycje do pełnienia roli menedżera procesu. Ponadto warto byłoby też zwrócić uwagę na dynamiczny charakter kompetencji menedżera procesu i związane z tym problemy budowania profili kompetencyjnych. Można byłoby wówczas, dla każdego wskazanego poziomu dojrzałości procesowej, opracować wielostopniową skalę kompetencji menedżera procesu. Wówczas kompetencje menedżera procesu odnosiłyby się do konkretnych wymagań

w stosunku do takiego stanowiska organizacyjnego, na określonym poziomie dojrzałości procesowej [8].

Literatura

- [1] **Bartkowiak G.:** Skuteczny kierownik – model i jego empiryczne modyfikacje. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- [2] **Blikle A.:** Procesowa organizacja przedsiębiorstwa – Kurs menedżerski Kompleksowe Zarządzanie Jakością, materiał powielony, Warszawa luty-kwiecień 2003.
- [3] **Brajer-Marczak R.:** Właściciel procesu w teorii i praktyce przedsiębiorstw ukierunkowanych w zarządzaniu na jakość. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 12, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2009.
- [4] **Brajer-Marczak R.:** Rola menedżera procesu w podnoszeniu efektywności procesu w przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość. [w:] Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem pod red. G. Osbert – Pocięchy i T. Dudycza, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 144, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [5] **Brilman J.:** Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
- [6] **Dale M.:** Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [7] **Drucker P.F.:** Menedżer skuteczny. Wydawnictwo MT Business, Warszawa 2009.
- [8] **Filipowicz G.:** Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, Personel, nr 7, 2002.
- [9] **Grajewski P.:** Organizacja procesowa. PWE, Warszawa 2007.
- [10] **Griffin R.W.:** Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa 2012.
- [11] **Gruchman G.B.:** Zarządzanie procesowe – stan sztuki i przykłady. IDS Scheer Polska, Poznań-Warszawa 2004.
- [12] **Lachiewicz S.:** Organizacja pracy kierowniczej. Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994.
- [13] **Lichtarski J.:** Menedżer w obliczu zmiany organizacyjnej. [w:] Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIII, Zeszyt 17, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Ostrów Wielkopolski 2012.
- [14] **Lundy O., Cowling A.:** Strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [15] **Norma ISO 9001:2000**
- [16] **Nowosielski S. (red.):** Procesy i projekty logistyczne. Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [17] **Oblój K.:** Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, 2006
- [18] **Oleksyn T.:** Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [19] **Oleksyn T.:** Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Humanizacja pracy, nr 3, 1999.

- [20] **Penc J.:** Role i umiejętności menedżerskie. Difin, Warszawa 2005.
- [21] **Pulmberg K.:** Experiences of implementing proces management: a muliple-case study. *Business Process Management Journal*, vol. 16, 2010.
- [22] **Rogowska A., Sitko-Lutek A.:** Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000.
- [23] **Romanowska M., Trocki M.:** Podejście procesowe w zarządzaniu. T.1, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
- [24] **Rummler G.A., Brache A.P.:** Podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2000.
- [25] **Sajkiewicz A. (red.):** Kompetencje menedżerskie w organizacji uczącej się. Difin, Warszawa 2008.
- [26] **Słownik języka polskiego**, PWN, Warszawa 2004.
- [27] **Smith R.:** Business Process Management and the Balance Scorecard. Using Processes as Strategic Drivers. Wiley, New Jersey 2007.
- [28] **Thierry D. (i in.):** Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian. Poltex, Warszawa 1994.
- [29] www.iso.com
- [30] www.procesowcy.pl: Raport Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM, wrzesień 2012
- [31] www.procesowcy.pl: Raport: Dojrzałość procesowa polskich organizacji, marzec 2010.

PROCESS MANAGER COMETENCE PROFILE – ASSUMPTIONS AND PRACTICE

Summary

In the paper attempt of the presentation of the process manager from the perspective of process management concept has been made. Connection between process maturity and authenticity of the position of process manager was pointed out. Based on literature review and results of undertaken surveys, problems associated with determining of process managers and they functioning has been presented. Furthermore, activities that should be taken to create this positions to fully bring out the advantages of process orientation, has been shown.

KATARZYNA PIWOWAR-SULEJ

**Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

ROLA KIEROWNIKA PROJEKTU W WYBRANYCH METODYKACH ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

Celem artykułu stało się dokonanie charakterystyki ról kierowników projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami. Porównano przy tym role wynikające z tradycyjnych metodyk zarządzania projektami z tymi, które wyznaczają metodyki nowoczesne (zgodne z manifestem Agile). Posłużono się przykładem metodyk PMI, Prince2 oraz Scrum. Osiągnięcie tak postawionego celu może w praktyce pomóc w podjęciu decyzji o wyborze wiążącej w danej organizacji metodyki zarządzania projektami. Owa metodyka powinna „wpisywać się” w preferowane podejście do kształtowania relacji „człowiek-praca”, które jest pochodną istniejącej kultury organizacyjnej.

1. Wprowadzenie

Rosnące znaczenie projektów dla funkcjonowania organizacji doprowadziło w ostatnich dziesięcioleciach do szybkiego rozwoju dziedziny zarządzania projektami. Powstało wiele metod, technik i kompleksowych rozwiązań – tj. metodyk – służących wsparciu procesów zarządzania projektami.

Można postawić tezę, że warunkiem rozwoju dojrzałości projektowej danej organizacji – czego implikacją jest „wspięcie się” na wyższy poziom danego modelu oceny tej dojrzałości – jest stosowanie metodycznego podejścia do zarządzania projektami. Oznacza ono, że działania o charakterze projektowym są w określony sposób uporządkowane.

Metodyki zarządzania projektami są ogólnie przewodnikami po typach dokumentacji oraz uprawnień niezbędnych do wykonania poszczególnych etapów projektu. Pomagają one w dwojaki sposób. Po pierwsze, początkującym kierownikom projektu dostarczają gotowych ram, w których ma zostać wykonana całość prac. Po drugie, ułatwiają organizacjom ujednolicenie procedur

i terminologii [14, s. 26]. Skoro tak, to wyznaczają one także role pełnione przez osoby zaangażowane w realizację projektów.

Projekty wymagają zazwyczaj stosowania zespołowej formy pracy. Zespoły projektowe powoływane są do wykonania jednostkowego zadania, a po jego wykonaniu rozwiązywane. W każdym zespole można wyróżnić jego kierownika oraz wykonawców prac projektowych. Podstawą członkostwa w zespole powinny być posiadane kompetencje, na które składają się charakterystyczne dla danej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje [3, s. 18].

Według Charlesa E. Wilsona „mając dobrego szefa, ludzie przypisują sobie większe możliwości niż faktycznie mają, dzięki czemu pracują lepiej niż sądzili, że potrafią” [25, s. 21]. Najistotniejsze są zatem kompetencje kierownika projektu. Te z kolei muszą odpowiadać roli, jaką „dyktuje” przyjęta w organizacji metodyka zarządzania projektami. Rolę definiuje się jako funkcję lub zadanie do spełnienia, pozycję zajmowaną w danym przedsięwzięciu [21]. I tak w metodykach zarządzania projektami można odnaleźć zarówno szczegółową listę technicznych zadań do wykonania ramach roli kierownika projektu, jak i pewne wskazówki dotyczące kształtowania „miękkich” aspektów pracy zespołu.

Mając powyższe na uwadze wyznaczono cel artykułu, którym stało się dokonanie – na bazie przeglądu literatury przedmiotu – charakterystyki ról kierowników projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami. Dokonano przy tym porównania ról wynikających z tradycyjnych metodyk zarządzania projektami (tzw. metod zarządczych) z tymi, które wyznaczają metodyki nowoczesne (zgodne z manifestem Agile). Posłużono się przykładem metodyk PMI, Prince2 oraz Scrum. Osiągnięcie tak postawionego celu może w praktyce pomóc w podjęciu decyzji o wyborze wiążącej w danej organizacji metodyki zarządzania projektami. Owa metodyka powinna „wpisywać się” w preferowane podejście do kształtowania relacji „człowiek-praca”, które jest niejako skorelowane z istniejącą kulturą organizacyjną.

2. Rola kierownika projektu – ujęcie literaturowe

Określając rolę kierownika projektu nie sposób pominąć tzw. podstawowych funkcji kierowniczych, wywodzących się z koncepcji H. Fayola. Należą do nich: planowanie pracy, organizowanie działań, motywowanie personelu oraz kontrola [szerzej zob. 7, s. 33-38]. Realizacja wymienionych funkcji jest podstawą sprawnego działania – także działania o charakterze projektowym.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy etapy w rozwoju dziedziny zarządzania projektami: okres tradycyjnego zarządzania projektami (lata

1960-1985), okres przejściowy (1986-1993) oraz okres współczesnego zarządzania projektami (trwa od 1994 roku) [szerzej zob. 14, s. 263-288]. Z etapami tymi związana jest ewolucja roli kierownika projektu (zob. tabela 1).

Tabela 1. Role kierownika projektu w poszczególnych etapach rozwoju dziedziny zarządzania projektami

Etapy rozwoju dziedziny zarządzania projektami	Charakterystyka roli kierownika projektu
okres tradycyjnego zarządzania projektami (1960-1985)	• pełna odpowiedzialność za projekt związana z posiadaną wiedzą fachową, • rola podobna do roli kierownika liniowego, • formalne uprawnienia wynikające z opisu stanowiska, • brak wpływu na ocenę członków zespołu
okres przejściowy (1986-1993)	• brak pełnej odpowiedzialności za projekt, • samodzielne dobieranie członków zespołu projektowego odpowiedzialnych za poszczególne obszary merytoryczne projektu, • nieformalny wpływ na ocenę członków zespołu
okres współczesnego zarządzania projektami (1994-)	• kierownik projektu w roli integratora zasobów, wiedzy i procesów, • formalny wpływ na ocenę członków zespołu projektowego wraz z kierownikami liniowymi

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [9, s. 75-77].

Z rolą wiążą się bezpośrednio wymagania stawiane wobec pełniących ją osoby. Uzupełniając informacje zawarte w powyżej tabeli należy stwierdzić, że pierwotnym kryterium doboru osób na stanowisko kierownika projektu była posiadana wiedza merytoryczna. W okresie przejściowym do zarządzania projektami rekrutowano osoby z kadry zarządzającej. Obecnie coraz bardziej istotne stają się kompetencje miękkie (interpersonalne).

Co istotne, kierownikowi projektu dopiero od lat 90-tych ubiegłego wieku przypisuje się katalog ról, jaki dwadzieścia lat wcześniej zaproponował H. Mintzberg (zob. tabela 2).

Zaprezentowane wyżej role zagregowano w dwie grupy [13, s. 108-109]:

- role zadaniowe – przydatne przy realizacji przedsięwzięcia, obejmują swoim zakresem m.in.: monitorowanie postępów prac, poszukiwanie danych i informacji, sprawozdawczość (raportowanie),
- role zespołowe – motywowanie do pracy i wspomaganie działań, rozładowywanie napięcia w zespole, poświęcanie uwagi, eliminowanie zakłóceń w pracy zespołu.

W metodykach zarządzania projektami można odnaleźć zarówno szczegółową listę technicznych zadań do wykonania, jak i pewne wskazówki dotyczące realizacji tzw. ról zespołowych. Zanim zostanie dokonana charakterystyka tych ról warto przedstawić ogólne informacje na temat wybranych metodyk zarządzania projektami.

Tabela 2. Tradycyjne role kierownicze a role kierownika projektu

Tradycyjne role kierownicze w ujęciu H. Minzberga	Role kierownika projektu w ujęciu R. Keslinga
role interpersonalne (figurant, przywódca, pośrednik)	– centrum skupiające wokół siebie wszystkie wydarzenia związane z realizacją projektu, – przywódca i osoba motywująca personel wykonawczy
role informacyjne (monitorujący, przekazujący informacje, rzecznik)	– łącznik między wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami projektu
role decyzyjne (<i>entrepreneura</i> – przedsiębiorcy, rozwiązującego problemy, lokującego zasoby, negocjatora)	– osoba komunikująca się i prowadząca negocjacje we wszystkich sprawach mających wpływ na realizację projektu, – kontroler zasobów finansowych i innych, – regulator tempa pracy zespołu

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [18, s. 297].

3. Podejścia do zarządzania projektami

Można zarządzać projektem według różnych metodyk. Niektóre z nich są uniwersalne i przy odpowiedniej modyfikacji nadają się do zarządzania każdym rodzajem projektu. Takie – uniwersalne – metodyki staną się właśnie przedmiotem rozważań w niniejszym artykule. E.S. Andersen uważa wprawdzie, że należy stosować metody przypisane do konkretnych rodzajów projektów [1 za 19, s. 28]. Takie podejście zdaniem autorki niniejszego opracowania może jednak spowodować chaos organizacyjny w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie równolegle zarządza się projektami o różnej tematyce, czasie trwania, ale tych samych zasobach ludzkich. Co więcej, niektóre metodyki nie pozwalają w tym samym czasie angażować pracowników do kilku projektów.

W literaturze przedmiotu można spotkać dwa podejścia do prowadzenia projektów: tradycyjne (zarządcze) i nowoczesne (zwinne, adaptacyjne, dynamiczne, lekkie). Tradycyjne podejście narodziło się z inicjatywy Project

Management Institute (PMI). Ogólny zbiór zasad zarządzania projektami został wydany w roku 1987 przez PMI w postaci przewodnika PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Obecnie opracowanie PMI uważa się za najlepiej opisaną i uszczegółowioną, a jednocześnie uniwersalną metodykę [zob. 24, s. 61].

Jednocześnie w Wielkiej Brytanii w roku 1989 powstała metodyka Prince, której unowocześnioną wersją jest Prince2, wprowadzony w roku 1986. Według badań internetowych przeprowadzonych przez T. Nedziego Prince2 jest najbardziej popularną metodyką w Polsce [10]. Analizowana metodyka jest podobna do metodyki PMI. Odróżnia ją jednak większe nastawienie na jakość produktu finalnego, a tym samym kontrolę poszczególnych etapów projektu. Drugą różnicą jest podkreślenie wagi dokumentacji poprojektowej oraz opisu nabytych doświadczeń.

Tradycyjne metodyki opisują główne procesy oraz przedstawiają w sposób usystematyzowany zestaw sprawdzonych technik zarządczych. Ponadto zakładają, że każdy etap projektu może zacząć się tylko i wyłącznie wtedy, gdy poprzedni etap zostanie w pełni zakończony. Takie ujęcie stało się z biegiem lat niewystarczające szczególnie dla projektów tworzenia oprogramowania. Odpowiedzią na specyficzne wymagania projektów tego typu stały się metodyki nowoczesne.

W roku 2001 grupa ekspertów rozwijająca lekkie techniki wytwarzania oprogramowania, zorganizowała spotkanie, które zainicjowało powstanie zrzeszenia Agile Alliance. Przyjęto wtedy wspólną nazwę „Agile Manifesto” określającą zwinne metodyki wytwarzania oprogramowania [11]. Główna różnica między metodykami nowoczesnymi a tradycyjnymi polega na nieprzywiązywaniu – w przypadku tych pierwszych – dużej wagi do początkowego planowania, a działania dostosowuje się na bieżąco¹. Do metodyk zwinnych należy m.in metodyka Scrum².

Obecnie metodyka Scrum dedykowana jest różnorodnym projektom mającym na celu stworzenie złożonych produktów³. Pomysłodawcami tej metodyki są H. Takeuchi i I. Nonaka, którzy w artykule „*The New New Product Development Game*”, jaki ukazał się w *Harvard Business Review* w roku 1986, przedstawili ogólne jej założenia. W roku 1995 definicja oraz sama metodyka zostały sformalizowane przez K. Schwabera [12]. Podstawy teoretyczne tej metodyki nawiązują w efekcie do doświadczeń japońskich firm we wdrażaniu zasad *Lean Management* i teorii złożonych systemów adaptacyjnych. Głównym jej celem jest kreowanie wartości na każdym ze stadiów przygotowania

¹ W podejściu ekstremalnym nie wyznacza się na początku prac celów projektu. [szerzej zob. 25, s. 23-31].

² Nazwa metody pochodzi od formacji młyńskiej występującej w grze rugby.

³ Chodzi o produkty, których szczegółowe elementy są trudne do określenia na początku projektu.

i realizowania projektu, mając na uwadze dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz potencjał ludzki.

Z powyższego wyłania się ogólny obraz roli kierownika zespołu w obu analizowanych podejściach do zarządzania projektami. Wydaje się, że w metodykach nowoczesnych proporcje między rolami zadaniowymi a zespołowymi będą się kształtować na korzyść tych drugich.

4. Zadania i pozycja kierownika projektu w metodykach tradycyjnych oraz nowoczesnych

Przeprowadzone studia literaturowe pozwalają na zestawienie cech charakterystycznych dla ról kierownika projektu w metodykach tradycyjnych i nowoczesnych (zob. tabela 3).

Tabela 3. Ogólne ujęcie ról kierownika projektu – między metodykami tradycyjnymi a nowoczesnymi

Kryterium porównań	Rola kierownika projektu w metodykach tradycyjnych	Rola kierownika projektu w metodykach nowoczesnych
ogólne zadanie	realizacja wyznaczonych procesów zarządzania projektami zgodnie z określoną kolejnością zadań	upraszczanie procesów i procedur, działanie sekwencyjne
sposób realizacji zadań	wykorzystywanie konkretnych narzędzi realizacji powyższych procesów	bardziej elastyczny
pozycja	menedżer, koordynator	moderator, coach, mentor

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury.

Należy w tym miejscu podkreślić, że powyższe zestawienie ma charakter ogólny. Metodyki należące do jednej grupy mogą się bowiem od siebie różnić, co zostanie omówione niżej.

Jak wskazano wcześniej, tradycyjne metodyki zarządzania projektami koncentrują się na prezentacji procesów, obszarów aktywności kierownika projektu (obszarów wiedzy) i szczegółowych narzędzi zarządczych. Konkretnie obszary zadaniowe wyszczególnione w metodykach PMI oraz Prince2 zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Ogólne zadania kierownika projektu według wybranych tradycyjnych metodyk zarządzania projektami

Metodyka PMI (PMBOK)	Metodyka Prince2
Realizacja procesów: • przygotowania planu zarządzania projektem, • zarządzania bieżącymi pracami projektowymi, • kontroli prac projektowych i zintegrowane zarządzanie zmianą, • zamknięcia projektu Podstawą opisu każdego procesu jest zestaw technik, które mogą być wykorzystane do jego realizacji. Wskazane wyżej zadania dotyczą takich obszarów aktywności kierownika, jak zakres, czas, koszt, jakość i zasoby ludzkie, komunikacja, ryzyko, dostawa.	• Przygotowanie założeń projektu, • Sterowanie etapem – domena kierownika projektu, bieżące zarządzanie projektem, • Zarządzanie wytwarzaniem produktu – skupienie się na kolejnych etapach powstawania efektu końcowego z naciskiem na jego jakość, • Zarządzanie zakresem etapu – inwentaryzacja aktualnego stanu projektu i przygotowywanie go do następnej fazy realizacji, uaktualnienie parametrów projektu, • Zamykanie projektu – dokonanie odbioru projektu. • Planowanie – proces wykorzystywany przez pozostałe procesy, mający na celu zapewnienie sprawnej i skutecznej realizacji projektu.

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [15, s. 13-67; 24, s. 64-66].

W kontekście realizacji przez kierownika projektu tzw. ról zespołowych za zasadne uznano bliższe przyjrzenie się dwóm obszarom wiedzy zdefiniowanym w ramach PMBOK, a mianowicie zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu komunikacją.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do osób zaangażowanych w projekt. Obejmuje wybór czynników decydujących o umiejętnościach niezbędnych do wykonania określonych zadań projektu, określenie roli współuczestników i zakresu odpowiedzialności, wybór potencjalnych kandydatów do poszczególnych zadań. Poza tym kierownik odpowiada za rozwój zawodowy, niezbędny do poprawnego wykonania projektu. Zarządzaniu zasobami ludzkimi towarzyszy zarządzanie komunikacją. Obejmuje ono decydowanie o tym, kto i jakich informacji potrzebuje, jak szczegółowa ma ona być oraz w jakich ramach czasowych i w jakiej formie ma być dostarczona. Potrzeby w tym zakresie są zapisywane w sekcji planu projektu zwanym planem komunikacji [szerzej zob. 16, s. 24-26]. Wskazane działania mają niewątpliwie wpływ na motywację zespołu.

Jak wskazano wcześniej, metodyka Prince2 jest podobna do metodyki PMI. Jest jednak bardziej nastawiona na jakość produktu finalnego zapewnioną poprzez kontrolę poszczególnych etapów projektu. Drugą różnicą jest

podkreślenie wagi dokumentacji poprojektowej oraz opisu nabytych doświadczeń. Wynika z tego ścisła odpowiedzialność kierownika projektu za kodyfikację wiedzy projektowej. Wydaje się to szczególnie cenne dla zarządzania tą wiedzą.

Cechą charakterystyczną nowoczesnego podejścia Agile jest skupienie się na ludziach, na pracy zespołowej, komunikacji bezpośredniej i szybkiej wymianie informacji – w odróżnieniu od wcześniej opisanych metodyk, które skupiają się na procesie, kolejności wykonywanych czynności i stosowanych narzędziach. Tutaj korzyści z projektu mają także płynąć do wewnętrznych interesariuszy projektu – członków zespołu [24, s. 69].

Kierownik projektu stosujący Agile Project Management (APM) kieruje w ramach swojej roli sześcioma zasadami przewodnimi: poprzez innowacyjne produkty dostarcza wartość klientowi, stosuje wytwarzanie interakcyjne oparte na dostarczaniu elementów funkcjonalności i jest orędownikiem doskonałości technicznej, jednocześnie zachęca zespół projektowy do eksploracji, buduje samoorganizujące się zespoły oraz upraszcza procedury i procesy [8, s. 100]. Szczególnie eksponowane jest to w metodyce Scrum.

Według zasad Scrum na zadania osoby prowadzącej projekt, które realizowane są cyklicznie, składają się [szerzej zob. 22; 5, s. 17-18]:

1. Planowanie tzw. sprintu obejmujące sporządzenie rejestru produktowego (wymagań klienta) oraz rejestru zadaniowego (samodzielnie ustalonego przez zespół projektowy).
2. Sprint (czas realizacji częściowych zadań w projekcie prowadzących do powstania konkretnej funkcjonalności produktu, nieprzekraczający 5 tygodni).
3. Codzienny scrum.
Podczas scrumu każdy z uczestników odpowiada na 3 pytania:
 - a. Co zostało wykonane od ostatniego spotkania?
 - b. Co będzie wykonane do następnego spotkania?
 - c. Czy istnieje cokolwiek, co może zagrażać wykonaniu planów?
4. Przegląd sprintu (omawianie kierunku dalszej pracy).
5. Retrospektywa – ocena przebiegu sprintu.

Codzienny scrum prowadzi Scrum Master, który w przeciwieństwie do tradycyjnego kierownika projektu nie zarządza całością prac projektowych, a jedynie pełni rolę moderatora, mentora czy coacha, czuwając nad przebiegiem realizacji projektu w zgodzie z przyjętą metodyką. Jego zadaniem jest stworzenie odpowiednich warunków do pracy zespołu. Ponadto, poprzez organizację codziennych krótkich (około 15 minutowych) spotkań z zespołem mistrz motywuje i inspiruje zespół do dalszej pracy [6]. Scrum master nie musi jednak prowadzić spotkań zespołu (nie musi być nawet na nich obecny) – ważne, by uruchomił i podtrzymał ich prowadzenie [szerzej zob. 22, s. 116-117].

Interesująca jest tutaj kwestia spojrzenia na zespół projektowy. Nie istnieje w nim hierarchia służbowa, nie stosuje się również nazewnictwa stanowisk. Z założenia zespół jest samoorganizującym się ciałem, co oznacza brak tradycyjnego odgórnego przypisywania zadań członkom zespołu. Samodzielnie dokonują oni wyboru realizowanych zadań według wspólnych ustaleń, umiejętności czy innych preferencji. Osoby uczestniczące w zespole nie mogą uczestniczyć równocześnie w innych zespołach.

Warto w tym miejscu podkreślić, że Scrum jest jedną z wielu zwinnych metodyk. Mimo że wszystkie one spełniają manifest Agile, to jednak koncentrują się na innych aspektach prowadzenia projektu⁴.

Z powyższego wynika, że decyzje w zakresie wyboru metodyki zarządzania projektami mają bezpośredni wpływ na role kierowników projektów. Kształtuje się w ten sposób relacja „człowiek-praca”. Poprzez wybór określonej metodyki nie tylko formowana jest relacja między kierownikiem projektu a pracą, jaką ma on wykonać. Istotne są także interakcje, jakie zachodzą między nim a pozostałymi członkami zespołu projektowego. Przyjęty za wzorcowy w danym przedsiębiorstwie charakter tych interakcji jest elementem tzw. kultury organizacyjnej.

5. Kultura organizacyjna jako kryterium wyboru metodyki zarządzania projektami

Kultura organizacyjna to ogólnie normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników. Obejmuje ona klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania [17, s. 105]. W literaturze przedmiotu wyróżniono wiele typów kultury organizacyjnej. Dla przykładu scharakteryzowana zostanie typologia według K.S. Camerona i R.E. Quinna. Autorzy ci wyróżnili cztery typy kultur organizacyjnych: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku [szerzej zob. 4].

Kultura klanu wykazuje podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W firmach o tej kulturze dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Ceniona jest tu praca zespołowa, otwarta komunikacja, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi. Organizacja, w której panuje kultura klanu jest przyjaznym

⁴ I tak np. metodyka eXtreme Programming (XP) dedykowana pracy programistycznej nie przedstawia tak licznych wskazówek dotyczących kierowania projektem jak Scrum, tylko skupia się na narzędziach inżynierskich (służących np. kodowaniu czy testowaniu) [2, s. 69] Metodyki tej nie można zaliczyć do uniwersalnych, dlatego nie stała się przedmiotem bliższego zainteresowania w niniejszym artykule. Interesująca jest tutaj natomiast wytyczna o organizacji pracy na zasadzie par. Programiści pracują w parach, jedna osoba powinna pracować przy klawiaturze i być głównym koderem, druga powinna monitorować pracę oraz zgłaszać poprawki [12].

miejszem pracy. Przywódcy są traktowani jak mentorzy, opiekunowie. Ogromny nacisk kładzie się na długofalową korzyść, jaką daje rozwój osobisty. Ważne jest też morale załogi. Sukces organizacji rozpatrywany jest w kategorii dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o jej uczestników.

Charakterystyczną cechą organizacji o kulturze adhokracji jest szybkość reagowania na wyjątkowo niespokojne i zmienne warunki, jakie panują w dzisiejszych czasach. Zgodnie z jej założeniami sukces organizacji zapewniają przede wszystkim innowacje. Główną cechą tego typu kultury jest popieranie zdolności przystosowywania się, elastyczności i kreatywności. Brak jest tu scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej.

Kultura hierarchii kojarzona jest ze stylem biurokratycznym. Jej atrybutami są: zasady, specjalizacja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność. Głównym celem organizacji o hierarchicznym typie kultury jest dążenie do wytwarzania identycznych wyrobów w sposób efektywny, niezakłócony i niezawodny. Najważniejsze są wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń. To miejsce wysoce sformalizowane i zhierarchizowane. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami.

W kulturze rynku znacznie silniej kładzie się nacisk na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu niż na sprawy wewnętrzne. Zajmuje się transakcjami głównie z podmiotami zewnętrznymi np. dostawcami czy klientami. Ten typ kultury działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym. Podstawowymi wartościami są konkurencyjność i wydajność oraz uzyskanie pozycji lidera na rynku. Zadaniem kierownictwa jest dbanie o wydajność, wyniki i zyski niezależnie od sytuacji jak panuje na rynku.

Choć wdrażanie zarządzania projektami najbardziej „wspiera” kultura klanu i adhokracji, to nie należy zapominać, że typy kultury rzadko występują w tzw. „czystej” formie.

Jak wynika z powyższej charakterystyki, do przedsiębiorstwa o przeważającej kulturze klanu lub adhokracji bardziej „pasują” nowoczesne metodyki zarządzania projektami. Przywódcy są traktowani tutaj raczej jak mentorzy, współpracownicy niż przełożeni, koordynatorzy. Wydaje się, że gdy dominuje kultura hierarchii lub rynku, efektywniejsze będzie prowadzenie projektów przy wykorzystaniu klasycznych metodyk.

6. Podsumowanie

Od czasu, kiedy zaczęto zarządzać projektami, pojawiła się potrzeba tworzenia „receptur”, które pozwolą zwiększyć skuteczność prowadzonych przedsięwzięć. Powstało szereg metodyk (skupiających metody i techniki) zarządzania projektami, z których część ma charakter uniwersalny.

Jak przedstawiono w opracowaniu, od wyboru metodyki zarządzania projektami zależy rola, jaką pełni w projekcie kierownik projektu. W tradycyjnych metodykach głównym zadaniem będzie realizacja wyznaczonych procesów zarządzania projektami zgodnie z określoną kolejnością zadań. W nowoczesnych metodykach rola ta sprowadza się do elastycznego działania i przewodzenia „duchowo” pozostałym członkom zespołu.

Wybór metodyki ma wpływ na relację „człowiek-praca”. Preferowane podejście do kształtowania tej relacji odzwierciedlone jest w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że postępowanie zgodne z wartościami kulturowymi charakterystycznymi dla kultury o typie klanu lub adhokracji gwarantują metodyki nowoczesne. W organizacjach dominujących „hierarchicznych” lub „rynkowych” wzorcach kulturowych rola kierownika odpowiada ujęciu prezentowanemu w tradycyjnych metodykach zarządzania projektami.

Literatura

- [1] **Andersen E.S.:** Toward a Project Management Theory for Renewal Projects. *Project Management Journal*, Vp. 37, No. 3, 2006.
- [2] **Asproni G.:** Wstęp do Scrum. *Software Development Journal*, No. 6, 2006.
- [3] **Boyatzis R.:** *The Competent Manager*. John Willey & Sons, New York 1982.
- [4] **Cameron K.S., Quinn R.E.:** *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Willey & Sons, San Francisco 2006.
- [5] **Ćwiklicki M.:** Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami. *Przegląd Organizacji*, nr 4, 2010.
- [6] *Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka_SCRUM (06.12.2012).
- [7] **Fayol H.:** *Administracja przemysłowa i ogólna*. Warszawa 1996.
- [8] **Frame J.D.:** *Zarządzanie projektami w organizacjach*. WIG-Press, Warszawa 2001.
- [9] **Haffer J.:** *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.
- [10] <http://www.goldenline.pl/skrzynka/odebrane/pokaz/80585032> (20.07.2010).
- [11] <http://agilemanifesto.org/> (06.12.2012).
- [12] http://pmanager.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=201:techniki-lekkie-w-tradycyjnym-podejciu-do-zarzadzania-projektem-it&catid=35:zarzadzanie-projektami&Itemid=57 (06.12.2012).
- [13] **Keeling R.:** *Project Management. An International Perspective*. Macmillan Business, London 2000.
- [14] **Kerzner H.:** *Advanced Project Management*. Helion, Gliwice 2005.
- [15] **Koszlajda A.:** *Zarządzanie projektami IT. Przewodnik po metodykach*. Helion, Gliwice 2010.
- [16] **Mingus H.:** *Zarządzanie projektami*. Helion, Gliwice 2002.

- [17] **Nogalski B.:** Kultura organizacyjna. Duch organizacji. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- [18] **Piwowar-Sulej K.:** Zarządzanie projektem jako pożądana kompetencja kierownicza. [w:] Wybrane aspekty pracy kierowniczej, red. Sz. Cyfert, Zeszyty naukowe UE w Poznaniu nr 187, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- [19] **Pradyłok J.E., Pyka J.:** Koncepcja Agile zarządzania projektami. [w:] Nowoczesne instrument zarządzania, red. S. Marciniak, J. Ostaszewski, TNOiK, Warszawa 2008.
- [20] **Sliger M., Broderick S.:** The Software Project Manager's Bridge to Agility. Addison Wesley Professional, 2008.
- [21] Słownik języka polskiego, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958-1969, wersja elektroniczna.
- [22] **Schwaber K.:** Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum. Microsoft Press, Warszawa 2005.
- [23] **Wysocki R.K., McGary R.:** Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005.
- [24] **Skalik J. (red):** Zarządzanie projektami. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [25] „Zarządzanie zmianami” nr 1, 2006.

THE ROLE OF PROJECT MANAGER IN PARTICULAR PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES

Summary

The aim of the article is to present the role of project managers in particular project management methodologies (PMM). A comparison between the roles which come from traditional PMM (e.g. PMI, Prince2) and modern PMM (e.g. Scrum) was made. Achieving this goal may help the organizations to choose the proper PMM. The methodology should fit to preferred approach to building relations "man-work". This approach is connected with the features of the organizational culture.

ANNA PIETRUSZKA-ORTYL

**Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

PODSTAWY WŁADZY WŚRÓD PROFESJONALISTÓW

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Punktem wyjścia w opracowaniu są rozważania dotyczące osobliwości zarządzania profesjonalistami jako nowopowstałej subpopulacji pracowników XXI wieku. Kolejno zaprezentowano współczesne wizje przywódcy – integratora, organicznego, służebnego, plemiennego jako zarządzającego specjalistami. Celem pracy jest diagnoza źródeł władzy wśród pracowników intelektualnych i prezentacja zaufania jako jednego z najistotniejszych ich składowych.

1. Specyfika zarządzania pracownikami intelektualnymi

Współcześnie konstituuje się nowa klasa, najcenniejszych z punktu widzenia przetrwania i rozwoju organizacji, pracowników – subpopulacja specjalistów – kompetentnych, wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów, których najcenniejszym wyróżnikiem jest wiedza, najczęściej cicha i rzadka. Lojalni jedynie względem osobistego rozwoju zawodowego, grający w oparciu o swoje unikalne kompetencje oraz gotowość do zmian, charakteryzują się tym, że ich największym majątkiem jest talent. Pojawienie się pracowników wiedzy spowodowało zmianę warunków gry rynkowej, gdyż ich pozycja i waga w organizacji odwracają układ sił negocjacyjnych w relacji pracodawca – pracownik. Pracownicy wiedzy bowiem pełnią na tyle istotną dla sukcesu przedsiębiorstwa, na rzecz którego działają, rolę, że samodzielnie kształtują atrybuty stanowiska pracy, a niekiedy nawet są w stanie wymusić konkretne ustępstwa ze strony pracodawcy.

W konsekwencji, ewolucji ulega praca menedżerów, a wręcz w kontekście zarządzania pracownikami wiedzy, mówi się o „końcu świata menedżerów”, gdyż w tym przypadku oddzielanie tych dwóch grup nie ma sensu. Praca oparta na wiedzy może być i zazwyczaj jest wykonywana zarówno przez menedżerów, jak i podwładnych im profesjonalistów. Pod względem wymiernych korzyści i kosztów różnica pomiędzy zarządzaniem a pracą opartą na wiedzy

współcześnie jest niewielka [4, s. 156]. Dlatego też, w przypadku pracowników wiedzy najczęściej podkreśla się ideę przywództwa i sięga metafory heterarchicznej sieci powiązań między neuronami. Zgodnie z nią rola menedżera profesjonalistów jest zmienna w zależności od kontekstu oraz kompetencji. Centrum władzy, realizując właściwe zadania przywódcze, stanowi ten pracownik wiedzy, który dysponuje kompetencjami adekwatnymi do aktualnej sytuacji i w konkretnych warunkach [10, s. 24].

W uzupełnieniu nakreśla się nową rolę przywódcy – integratora, który [5, s. 21, 92]:

- dba o własną wiarygodność i ma zaufanie do innych ludzi, dzięki czemu organizacja może podejmować ryzyko współtworzenia wartości z interesariuszami zewnętrznymi,
- nadaje znaczenie relacjom poprzez jednoczenie interesariuszy wokół wspólnych celów,
- zachęca do dialogu i konstruktywnych rozmów, które traktuje jako sposób na budowanie zaangażowania,
- przyjmuje na siebie ryzyko w dążeniu do osiągnięcia najważniejszego celu,
- oddziałuje na innych, by skłonić ich do pozytywnego zaangażowania na rzecz osiągnięcia celu,
- wzbudza w innej osobie poczucie woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

2. Przywódca wśród profesjonalistów

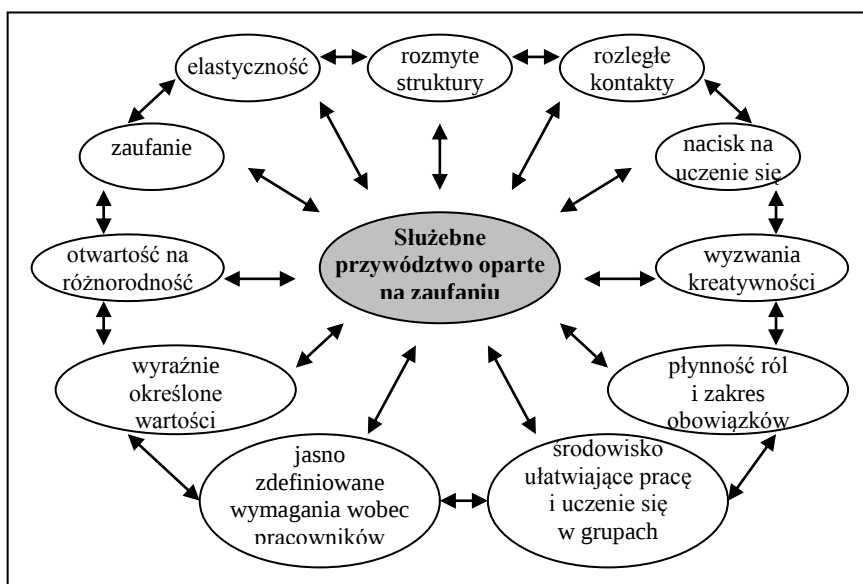
Ewolucja struktury zatrudnienia w organizacjach XXI wieku i wyłonienie się subpopulacji pracowników organizacji opartych na wiedzy determinują redefinicję roli menedżera specjalistów, zdecydowanie w kierunku przywódcy organicznego, gdzie podstawę władzy stanowi wspólne interpretowanie otoczenia w grupie oraz popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy. Stąd tacy przywódcy mogą wyłaniać się spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczani [2, s. 39].

Aby skutecznie przewodzić profesjonalistom zarządzający nimi powinni skoncentrować się na przeobrażeniu własnej roli, zmieniając horyzont:

- od nadzorowania pracy do wykonywania jej wraz z pracownikami,
- od organizowania struktur hierarchicznych do tworzenia wspólnot,
- od zatrudniania i zwalniania pracowników do działań mających na celu wybór i zatrzymanie najlepszych,
- od pracy fizycznej do pracy umysłowej,
- od pomiarów widocznych rezultatów pracy do oceny efektów niewidocznych,
- od ignorowania kultury przedsiębiorstwa do tworzenia kultury opartej na wiedzy,

- od wspierania biurokracji do jej redukowania,
- od ograniczania się do pracowników wewnętrznych do wykorzystywania zasobów z różnych źródeł [4, s. 157].

Metamorfoza współczesnej roli menedżera w kontekście kreowania środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy skutkuje nakreśleniem roli nowego przywódcy. Jest to rodzaj przywództwa służebnego, bazującego na zaufaniu oraz podporządkowywaniu wiedzy i organizacji opartej na wiedzy, a nie odwrotnie (rys. 1) [7, s. 144].



Rys. 1. Składowe służebnego przywództwa opartego na zaufaniu
Źródło: [7, s. 145].

Taki przywódca, świadomy osobiściwości zarządzania pracownikami wiedzy w organizacji opartej na wiedzy, najczęściej wykorzystuje wobec współpracujących z nim specjalistów następujące praktyki przywódcze [1, s. 369]:

- projektuje atrakcyjne środowisko pracy i wyznacza inspirujące merytorycznie zadania, przyciągając utalentowanych pracowników,
- zapewnia szkolenia, rozwój, inspiruje samokształcenie,
- tworzy i pobudza rozwój sieci kontaktów rozbudowując organizacyjny kapitał relacji,
- komunikuje się efektywnie i wspiera efektywną komunikację między profesjonalistami,
- podkreśla wagę konsensusu,
- eliminuje jednostki destabilizujące pracę zespołu,
- nagradza zaangażowanych,

- jest bezwzględnie uczciwy,
- inspiruje ludzi i organizacje do zmian,
- posiada wizję i system wartości sprzyjające różnorodności, poparte głęboką wiedzą oraz świadomością w zakresie pierwszorzędnych i drugorzędnych aspektów różnorodności i wielokulturowości.

Bilansując, rozważając podstawy władzy kierowniczej w odniesieniu do specyficznej subpopulacji pracowników XXI wieku, jaką są specjaliści, najistotniejszymi źródłami władzy jest władza ekspercka oraz władza odniesienia. Pierwszoplanowym czynnikiem kształtującym owe podstawy władzy jest zaufanie, które stanowi kontekst oraz katalizator pracy opartej na wiedzy. Zaufanie bowiem jest determinantą organizacyjnego tworzenia wiedzy, w tym dzielenia się nią, a więc istotą efektywnej pracy profesjonalistów – wyznacznikiem skuteczności zarządzania pracownikami intelektualnymi.

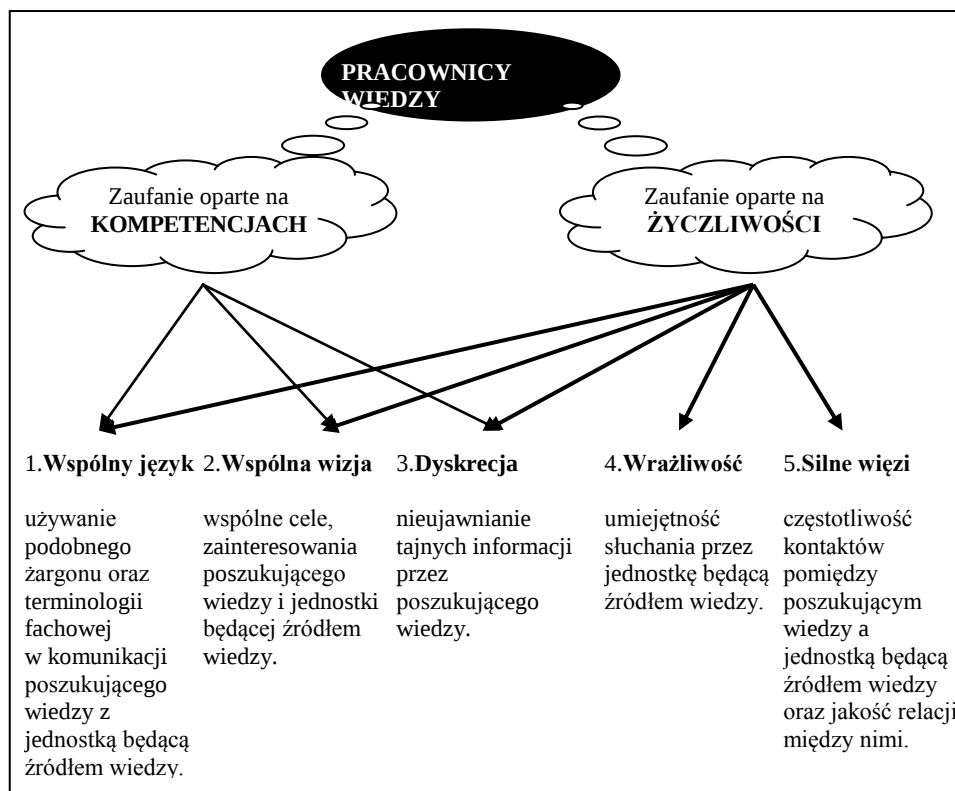
3. Zaufanie jako kluczowe źródło władzy w gronie pracowników wiedzy

Zaufanie w perspektywie jego budowania i kształtowania w środowisku pracowników wiedzy traktuje się dwubiegowo, jako [9, s. 129]:

- zaufanie oparte na życzliwości, którego podstawą jest wzajemna troska oraz obopólny interes współtworzenia wiedzy między profesjonalistami,
- zaufanie oparte na kompetencjach, zasadzające się na niezawodności, solidności i rzetelności współpracownika, w tym przywódcy.

Zaufanie oparte na życzliwości oznacza, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki, w sytuacji, gdy pojawi się taka możliwość. Dla jego budowania ważne są czynniki w postaci wrażliwości i silnych więzów. Natomiast zaufanie oparte na kompetencjach opisuje relację, w której jednostka wierzy, że inni są nośnikami istotnej wiedzy w danym obszarze. Elementami współtworzącymi ten rodzaj zaufania są: wspólny język, wspólna wizja i dyskrecja. Obydwa rodzaje zaufania w niektórych sytuacjach mogą być całkowicie niezależne od siebie (rys. 2) [6, s. 55].

Z punktu widzenia cyrkulacji wiedzy wiodącą rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach, jednak w perspektywie pracowników wiedzy obydwie formy zaufania odgrywają równie istotną rolę. Dzielenie się wiedzą wśród specjalistów jest możliwe jedynie wówczas, gdy odbiorca wiedzy postrzega jednostkę będącą źródłem wiedzy jako życzliwą i jednocześnie kompetentną. Gwarantuje to uzyskanie sprzężenia zwrotnego, którego zaistnienie motywuje do otwartości komunikacyjnej profesjonalistę.



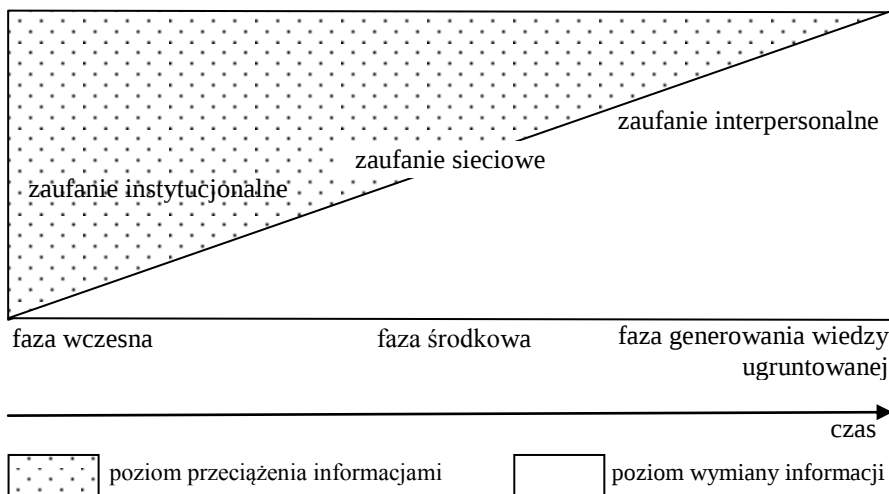
Rys. 2. Rodzaje zaufania kluczowe w zarządzaniu pracownikami wiedzy oraz ich elementy

Źródło: [6, s. 54].

Rolę zaufania w organizacyjnym tworzeniu wiedzy podkreślają H. Scarbrough i K. Amaeshi. Prezentują oni kontinuum wymiany wiedzy i osadzają je w procesie tworzenia wiedzy ugruntowanej w postaci komercjalizacji technologii (rys. 3). Wiążą oni rolę i konkretny rodzaj zaufania z poziomem wymiany informacji. Uwzględniają następujące wymiary zaufania [13, s. 225-226]:

- zaufanie interpersonalne uwarunkowane osobowościowo; jego poziom jest uzależniony od wrodzonych i nabytych cech osobowości jednostek tworzących organizację; zdolność do wczuwania się w sytuację innych, wrażliwość, odpowiedzialność oraz emocjonalna powściągliwość to wybrane cechy determinujące dużą osobistą skłonność do zaufania,
- zaufanie instytucjonalne wynikające z formalnych regulacji, społecznych norm i struktur, powszechnie akceptowanych i niekwestionowanych; polega na kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa na bazie zabezpieczeń formalnych, a wszystkie te elementy decydują o przejrzystości i stabilności sytuacyjnej,

- zaufanie sieciowe, którego istotą i gwarantem jest sieć społeczna, w jakiej funkcjonują jednostki; polega na formalnych i nieformalnych oraz bezpośrednich i pośrednich więziach między uczestnikami opierając się na poczuciu wspólnoty, wyjątkowości i wysokiej lojalności, gdzie przynależność jest oznaką statusu.

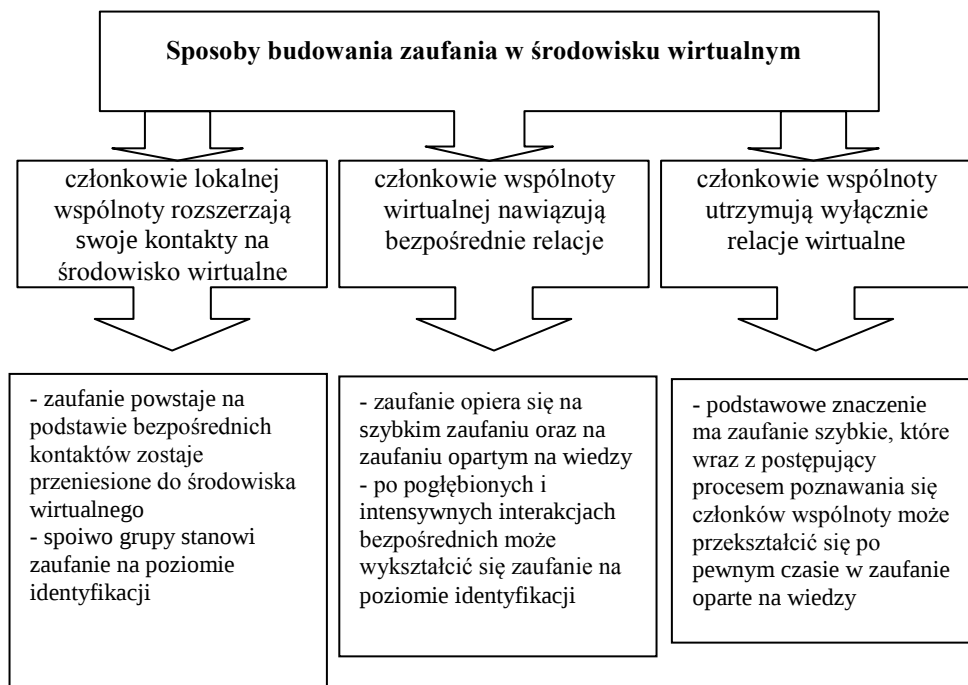


Rys. 3. Rola zaufania w procesie komercjalizacji technologii na bazie wymiany wiedzy
Źródło: [13, s. 231].

Rozważając zidentyfikowane wymiary zaufania na podkreślenie zasługują specyficzne właściwości każdego z charakteryzowanych jego typów. Zaufanie interpersonalne jest formą szczególnie istotną jako atrybut przywódcy, zaufanie instytucjonalne jest szczególnie cenne jako źródło władzy wśród specjalistów a zaufanie sieciowe jest elementem władzy odniesienia.

Jednocześnie, autorzy podkreślają wagę zaufania, argumentując jego duże znaczenie w przypadku redukcji kosztów weryfikacji zdobywanej wiedzy. Zaufanie skutkuje większą otwartością komunikacyjną i w zakresie dzielenia się wiedzą. Eliminuje konieczność oceny wartości pozyskiwanej wiedzy, daje podstawy do postrzegania wymiany wiedzy w kategoriach dzielenia się zasobami o podobnej wartości.

W grupach wirtualnych proces budowy zaufania interpersonalnego przebiega odmiennie (rys. 4). Jego uczestnicy pozbawieni są podstawowego instrumentarium budowy zaufania w drodze kontaktów bezpośrednich w postaci szeregu zróżnicowanych sygnałów, takich jak wygląd, gesty, wyraz twarzy i zachowanie. Na ich podstawie nie są w stanie prowadzić racjonalnej oceny i kalkulacji stron (ufającego i powiernika) co do charakteru nowo powstałych relacji z punktu widzenia życzliwości, uczciwości, kompetencji i przewidywalności.



Rys. 4. Sposoby budowania zaufania w środowisku wirtualnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, s. 86].

Współpraca w przestrzeni wirtualnej zostaje nawiązania dzięki tzw. szybkiemu zaufaniu, powstającemu nagle wraz z rozpoczęciem realizacji zadania, a mającemu źródła w reputacji eksperckiej, którą członkowie zespołu cieszą się od początku współpracy, oraz w naturalnych skłonnościach człowieka i chęci do ufania w tę wiedzę. Szybkie zaufanie uważa się za jeden z najważniejszych rodzajów zaufania, bez którego jednostki nie byłyby w stanie nawiązywać skutecznie nowych relacji [3, s. 84-85].

Szybkie zaufanie jest pochodną procesu tworzenia się stratyfikacji grupowej, w której główną rolę odgrywa poziom oczekiwań co do kompetencji jednostki i jej wkładu w rozwiązanie zadania grupowego. Początkowo wysoki poziom zaufania zaobserwowany w odniesieniu do zespołów wirtualnych wynika zatem z wysokiego poziomu oczekiwań. Wraz z rozwojem interakcji i zdobywaniem wiedzy na temat pozostałych członków przypisywane jednostkom kompetencje zostają poddane ocenie w praktyce, co w konsekwencji prowadzi do wzmocnienia lub utraty zaufania. Same poziomy oczekiwań zaś nie są uzależnione od statusu jednostki, lecz od warunków sytuacyjnych [3, s. 85-86].

Zaufanie szybkie jest bardzo nietrwałe – nie stanowi wystarczającej podstawy do rozwoju wirtualnej wspólnoty działań i wymaga pojawienia się określonych czynników sytuacyjnych warunkowanych przesłankami w wymiarach organizacyjnym, wspólnotowym i technologicznym (tab. 1).

Tabela 1. Wymiary sytuacyjnych czynników szybkiego zaufania w wirtualnej wspólnocie działań

wymiar	czynniki	wpływ na poziom zaufania
organizacyjny	- domena	- zaufanie rośnie szybciej, gdy domena stanowi określoną wartość dla członków wspólnoty
	- sposób powstania	- wyższy poziom zaufania powstanie w spontanicznie powstałych wspólnotach lub w sytuacji, gdy kluczowi członkowie zajmują centralne pozycje w sieci zaufania
	- środowisko	- wymiar ekonomiczny, kultura organizacyjna oraz styl kierowania oddziałują na siebie, tworząc środowisko, które może być wspierające, neutralne lub niesprzyjające procesom tworzenia i rozwoju szybkiego zaufania
	- przywództwo	- w sytuacji stale negocjowanego przywództwa odpowiedzialność i role podlegają ciągłym negocjacjom i są rozdzielane w zależności od potrzeb, co pociąga za sobą wzrost zaufania
wspólnotowy	- wielkość	- duża wspólnota to wytworzenie się nietrwałych więzi społecznych i spadek poziomu zaufania
	- członkostwo	- otwarte członkostwo i przymusowa rekrutacja nowych członków wiąże się z problemem osób korzystających z wiedzy wspólnoty a nie wnoszących własnego udziału
	- sposób rekrutacji nowych członków	
	- biegłość w posługiwaniu się technologią	- jej brak może zaowocować wykluczeniem niektórych członków z prac wspólnoty lub znacznie utrudnić nawiązanie z nimi bliższych więzi
	- zróżnicowanie kulturowe	- zbyt duże może utrudniać członkom identyfikację i rozwinięcie wspólnych zainteresowań, a także stworzenie otwartej komunikacji, co automatycznie spowoduje spadek szybkiego zaufania i rozpad wspólnoty
technologiczny	- stopień zróżnicowania i zakres wykorzystywania technologii informacyjnych	- bezpośrednio dodatnio wpływają na poziom szybkiego zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, s. 86-88].

Wymiar organizacyjny obejmuje wszelkie czynniki wpływające na poziom zaufania we wspólnocie działań, na które organizacja ma wpływ. Wymiar wspólnotowy obejmuje wszelkie przesłanki na poziomie wspólnoty, które determinują procesy budowy szybkiego zaufania. Wymiar technologiczny obejmuje wszelkie techniczne warunki związane z kreowaniem zaufania w wirtualnej wspólnocie działań [3, s. 87-88].

Wizją przywódcy, która zespala większość charakterystyk pracy opartej na wiedzy i pracowników intelektualnych jako konkretnej zbiorowości pracowników

oraz uwzględnia rolę i większość wymiarów zaufania (w tym zaufania szybkiego) jako kluczowego czynnika efektywności zarządzania specjalistami, jest koncepcja przywództwa plemiennego.

Profesjoniści bowiem to plemię, w którym od każdego z członków oczekuje się wybitnych zdolności i umiejętności. Istotą wysiłku podejmowanego przez jego przywódcę jest tworzenie samego plemienia, a właściwie ulepszanie jego kultury. W razie sukcesu plemię uznaje ich pozycję przywódczą, daje z siebie wszystko, oferuje lojalność zbliżoną do kultu i wiele osiąga [11, s. 20]. Stanowi to zatem meritum funkcjonowania wspólnot specjalistów.

4. Konkluzje

Podstawowym wyzwaniem przywódcy pracowników wiedzy staje się zbudowanie przyjaznej profesjonalistom strefy komfortu i dobór takich narzędzi motywacyjnych, dzięki którym ze specjalistów o niskim poziomie integracji z organizacją staną się lojalnymi intelektualistami, chętnymi by dzielić się wiedzą, udostępniać ją, próbować kodyfikować, a tym samym budować wiedzę organizacyjną. Katalizatorami ewolucji od wolnego najmity do społecznego aktywisty – bezinteresownego, zaangażowanego i współpracującego, dla którego podstawowym celem jest powodzenie całej organizacji traktowanej w kategoriach wspólnej wartości [12, s. 452] są:

- organiczne i służebne przywództwo,
- kultura organizacyjna wspierająca rozwój profesjonalistów, stanowiąca wypadkową kultury organizacji opartej na wiedzy i kultury zaufania,
- rozbudowany kapitał społeczny,
- optymalnie zaprojektowana do preferencji indywidualnego specjalisty strefa komfortu.

Plaszczyzną, na tle której sprawnie funkcjonować będą owe mechanizmy jest bez wątpienia komunikacja, uwzględniająca w szczególności dobór i optymalne wykorzystanie całego spektrum dostępnych, bądź będących w fazie dopracowywania koncepcji, właściwych sobie instrumentów.

W tę konwencję idealnie wpisuje się koncepcja przywódcy ewoluującego w metaforach menedżer – artysta – kapłan, gdzie najwyższą formą jest kapłaństwo charakteryzujące się cechami ogólnymi w postaci zdolności empatycznych i etycznymi postawami oraz inspirowaniem i budzeniem dobrego samopoczucia jako główną kompetencją [8, s. 27].

Literatura

- [1] **Abbasi S.M., Belhadjali M., Hollman K.W.:** Managing knowledge workers for sustaining competitive advantage. Competition Forum, Vol. 7/2, 2009.

- [2] **Avery G.C.:** Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009.
- [3] **Bendkowski J.:** Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym. [w:] Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 223, praca zbiorowa pod redakcją M. Gablety i A. Pietroń-Piszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [4] **Davenport T.H.:** Zarządzanie pracownikami wiedzy. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [5] **Gobillot E.:** Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- [6] **Grudzewski W.M. i in.:** Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy. E-mentor nr 5 (27), 2008.
- [7] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010.
- [8] **Hatch M. J., Kostera M., Koźmiński A.K.:** Trzy oblicza przywództwa. Menedżer – artysta – kapłan. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- [9] **Holste J.S., Fields D.:** Trust and tacit knowledge sharing use. Journal of Knowledge Management, vol. 14 no. 1, 2010.
- [10] **Imafidon T.C.:** Managing the knowledge worker in a knowledge economy: Present problems and future prospects in African organizations. Ife Psychologia, Vol. 17/4, 2009.
- [11] **Logan D., King J., Fischer-Wright H.:** Przywództwo plemienne. Tworzenie dobrze prosperujących firm poprzez wzmacnianie relacji społecznych. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [12] **Makowski D.:** Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy. [w:] Zarządzanie wiedzą, Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [13] **Scarbrough H., Amaeshi K.:** Evaluation practices in the commercialization of early stage technology: the role of trust. [w:] The evolution of business knowledge, praca zbiorowa pod red. H. Scarbrough, Oxford University Press, New York 2008.

POWER FOUNDATIONS AMONG PROFESSIONALS

Summary

Starting point of this study is considerations pertaining specificity of professionals management as the newly-created subpopulation of 21st century employees. Then contemporary visions of leader are presented – namely leader as integrator, organic leader, ancillary leader, tribal leader – as the specialist's manager. Objective of this paper is diagnosis of power sources among intellectual workers and the presentation of trust as it's the one of the most significant elements.

KAROLINA KAPUŚCIŃSKA

**Administracja Rektorska
Politechnika Łódzka**

MAREK MATEJUN

**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**

ROLA NACZELNEGO KIEROWNICTWA W PROCESIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ W PUBLICZNYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Jednym z zadań kierownictwa naczelnego szczebla jest prowadzenie działań kontrolnych zapewniających realizację wyznaczonych celów. W jednostkach sektora publicznego działania te wiążą się z wprowadzeniem procesu kontroli zarządczej. Dotyczy to również publicznych szkół wyższych, które realizują ważne społecznie i gospodarczo zadania związane z kształceniem kadr i prowadzeniem działalności naukowej. Wdrożenie kontroli zarządczej związane jest tu z podjęciem wielu działań, za które odpowiedzialność ponoszą rektorzy. Biorąc to pod uwagę jako cel artykułu wyznaczono prezentację działań podejmowanych przez naczelne kierownictwo publicznych szkół wyższych w procesie wdrażania systemu kontroli zarządczej. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody badania dokumentów w 50 publicznych uczelniach z całej Polski.

1. Wprowadzenie

Jednym z zadań kierownictwa naczelnego szczebla współczesnych organizacji jest prowadzenie działań kontrolnych zapewniających skuteczność i sprawność realizacji wyznaczonych celów. W jednostkach sektora publicznego zadania te wiążą się z wprowadzeniem procesu kontroli zarządczej i rozciągają się również na kontrolę efektywności wydatkowania środków publicznych. Dotyczy to również publicznych szkół wyższych, które realizują ważne społecznie i gospodarczo zadania związane z kształceniem kadr i prowadzeniem

działalności badawczo-rozwojowej. Wdrożenie systemu kontroli zarządczej w tych jednostkach związane jest z podjęciem wielu działań obejmujących różnorodne obszary funkcjonalne, za które odpowiedzialność ponoszą rektorzy. Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono zaprezentowanie szeregu działań podejmowanych i koordynowanych przez naczelne kierownictwo publicznych szkół wyższych w procesie wdrażania systemu kontroli zarządczej.

Realizacji celu pracy poświęcono przegląd literatury oraz aktów prawnych dotyczących opisywanej tematyki. W artykule przedstawiono również wyniki własnych badań empirycznych, które przeprowadzono na podstawie formalnych dokumentów składanych przez naczelne kierownictwo publicznych szkół wyższych z całej Polski.

2. Specyficzne uwarunkowania procesu kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych

Istotną kategorię organizacji, wyróżnianych ze względu na formę własności, stanowią **organizacje sektora publicznego** [1, s. 55]. Realizują one ważne zadania związane z zaspokajaniem różnorodnych potrzeb społecznych, tworzą warunki prawno-administracyjne niezbędne do funkcjonowania państwa, a także biorą udział w redystrybucji dochodów budżetowych [3, s. 26]. Wśród sfer działania organizacji sektora publicznego można wymienić między innymi: ochronę zdrowia, sferę bezpieczeństwa, w tym kompleks obronno-wojskowy, infrastrukturę gospodarczą i społeczną, pomoc socjalną, edukację, ochronę środowiska, czy zapewnienie ładu prawno-instytucjonalnego [6, s. 271-290].

Specyficzna kompozycja układu własności oraz celów, funkcji i zadań realizowanych przez organizacje publiczne prowadzi do identyfikacji pewnych właściwości odróżniających je od podmiotów komercyjnych (zob. szerzej: [16, s. 385-387], [17, s. 44-45]). Ważną kategorię organizacji sektora publicznego stanowią **szkoły wyższe**, które pełnią ważne zadania związane z kształceniem kadr dla gospodarki, prowadzeniem badań naukowych oraz działalności badawczo-rozwojowej. Działają one również na rzecz komercjalizacji wiedzy, kreowania i wspierania przedsiębiorczości akademickiej oraz inicjowania różnorodnych działań podejmowanych na styku nauki i gospodarki [15, s. 153-170]. Obecnie publiczne szkoły wyższe stają przed szeregiem nowych wyzwań, dotyczących między innymi wzrostu znaczenia zarządzania strategicznego, czy konieczności wprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia i strukturach organizacyjnych [10, s. 124-135].

Przemiany te wynikają również z istotnego komponentu specyfiki organizacji publicznych, jakim jest bardzo silny wpływ przepisów prawnych regulujących działalność tych organizacji [13, s. 110-112]. Aktualną zmianą jest wprowadzenie regulacji **dotyczących kontroli zarządczej** oraz jej koordynacji w jednostkach

sektora finansów publicznych. Przepisy te wynikają z zapisów rozdziału 6 ustawy o finansach publicznych i weszły w życie od 1 stycznia 2010 roku.

Kontrola zarządcza została zdefiniowana w ustawie jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań organizacji publicznej w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jej celem jest zapewnienie: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności składanych sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem. Wdrożenie kontroli zarządczej wymaga zatem podjęcia wielu różnorodnych działań (zob. szerzej: [21], [7]), dla których wytyczne zostały określone w Komunikacie Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Określono tu 5 grup standardów dla kontroli zarządczej obejmujących: środowisko wewnętrzne, zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, zasady udzielania informacji i komunikację, a także monitorowanie i ocenę systemu kontroli. System kontroli zarządczej powinien być w pełni udokumentowany [4, s. 14] w oparciu o przygotowane procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne i inne dokumenty wewnętrzne.

Obowiązek zapewnienia kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych spoczywa na **naczelnym kierownictwie tych podmiotów**. W szczególności kierownikiem jednostki zobowiązanym do zapewnienia właściwego funkcjonowania systemu jest rektor. Z tego powodu kluczowym dokumentem dla publicznej szkoły wyższej jest Zarządzenie Rektora w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej, wskazujące ogół działań zmierzających do prawidłowego funkcjonowania systemu.

Należy jednak zwrócić uwagę, iż funkcjonowanie kontroli zarządczej obejmuje swoim zasięgiem nie tylko najwyższe kierownictwo, ale również kierowników niższych szczebli, a także wszystkich pracowników. Inicjatywy związane z monitorowaniem celów i zadań oraz wprowadzaniem mechanizmów kontrolnych i działań zaradczych powinny być świadomym postępowaniem każdej z osób zaangażowanych w działalność publicznej szkoły wyższej [por. 11, s. 181]. Do tego potrzebne są więc chęci oraz zaangażowanie w pracę wszystkich pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko. Zadania naczelnego kierownictwa szkoły wyższej wiążą się tu więc z przyjęciem znacznie szerszego zakresu obowiązków niż te związane z bezpośrednim wdrażaniem zaleceń ustawowych.

Naczelne kierownictwo w procesie wprowadzania kontroli zarządczej powinno zatem pełnić role charakterystyczne dla procesu **wdrażania zmian w organizacjach publicznych** [2, s. 29-108], [19, s. 19-38]. Szczególnego znaczenia nabiera tu przyjęcie orientacji kreatywnej i rozwojowej, w ramach której podkreśla się rolę wizjonera i stratega, inicjatora i promotora zmian,

a także pioniera i propagatora nowości [5, s. 33 i dalsze]. Naczelna kadra kierownicza publicznych uczelni wyższych powinna zatem dążyć do przyjęcia funkcji przywódczych, w ramach których następuje połączenie cech przywódczych i charyzmy z dążeniem do rozwoju własnego i całej organizacji [18, s. 225-227]. Ważne staje się tu również **podejście organiczne** które, jak zauważa S. Lachiewicz [9, s. 84], wiąże się z integrowaniem i koordynowaniem złożonego układu operacji oraz przedsięwzięć różnych jednostek i stanowisk pracy poprzez tworzenie odpowiednich warunków działania, wykorzystywanie szans i sprawną realizację procesów.

Zadania te będą wymagały kontynuacji również po wdrożeniu kontroli zarządczej. Sprawne i skuteczne funkcjonowanie tego systemu może bowiem przyczynić się do znacznego usprawnienia procesów realizowanych w publicznych uczelniach wyższych. Należy bowiem pamiętać, że zadania i funkcje kontroli obejmują również funkcje: ochronną, kreatywną, informacyjną, instruktażową oraz pobudzającą [12, s. 305-306]. Funkcjonowanie kontroli zarządczej jest zatem procesem bardzo złożonym. Do jej prawidłowego działania niezbędne będzie zatem zaangażowanie wszystkich osób zaangażowanych w działalność szkoły wyższej, koordynowane przez naczelne kierownictwo uczelni.

3. Metodyka badań i formalna charakterystyka analizowanych dokumentów

Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone z wykorzystaniem **metody badania dokumentów** w 50 publicznych uczelniach wyższych działających na terenie całej Polski. Jako technikę badawczą zastosowano analizę treści. Źródłem informacji były formalne, oficjalne dokumenty pt. „Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok 2011” składane przez rektorów publicznych szkół wyższych. Doboru uczelni do próby dokonano w sposób dogodny, kierując się dostępnością analizowanych dokumentów. Dokumenty te pozyskano ze stron internetowych analizowanych uczelni albo ze stron należących do systemu Biuletynu Informacji Publicznej (BIP), w ramach którego podmioty wykonujące zadania publiczne udostępniają informacje wymagane przez przepisami prawa. Badania przeprowadzono w okresie styczeń-luty 2013 roku.

Obowiązek wypełniania, składania i podawania do publicznej wiadomości analizowanych dokumentów wynika z przepisów rozdziału 6 ustawy o finansach publicznych. Wzór dokumentu został natomiast określony w rozporządzeniu Ministra Finansów w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Z formalnego punktu widzenia analizowane oświadczenia są podzielone na 3 działy. Pierwszy z nich zawiera bezpośrednio wyrażone oświadczenie rektora

na temat stopnia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w danej szkole wyższej. Do wyboru są tu trzy możliwości, odpowiadające stanowi faktycznemu występującemu w jednostce: kontrola może być realizowana w stopniu wystarczającym (a więc w pełni odpowiadającym ustawowym wymogom), ograniczonym albo nie funkcjonować w ogóle. Dodatkowo w tym dziale rektor wskazuje, na podstawie jakich informacji złożył opisywane oświadczenie.

W dziale II określa się zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w roku poprzedzającym złożenie oświadczenia, a także planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli wraz z podaniem terminu ich realizacji. W ostatnim dziale opisywanego dokumentu określić należy jakie działania zostały podjęte w roku poprzedzającym złożenie oświadczenia w celu poprawy funkcjonowania systemu kontroli zarządczej. Występuje tu podział na dwie grupy działań. Pierwsza z nich dotyczy działań wcześniej zaplanowanych, natomiast druga – działań nieplanowanych, które mają jednak związek z procesem doskonalenia kontroli zarządczej w jednostce.

4. Działania koordynowane przez naczelne kierownictwo uczelni w praktyce wdrażania kontroli zarządczej

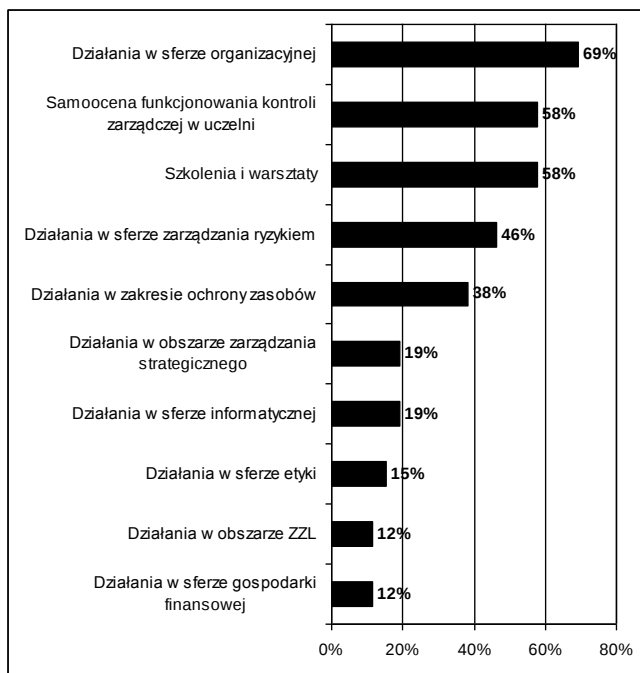
Wyniki badań wskazują, iż we wszystkich analizowanych podmiotach funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza, przy czym w 24 (48%) szkołach funkcjonowała ona w sposób wystarczający, natomiast w 26 podmiotach (52%) jej funkcjonowanie w 2011 roku było jeszcze ograniczone. Listę uczelni, w których przeprowadzono badania, wraz z podziałem na wystarczający i ograniczony zakres funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w 2011 roku przedstawiono w tabeli 1.

Należy zatem stwierdzić, iż w ponad połowie badanych uczelni kierownictwo naczelnego szczebla w dalszym ciągu prowadzi prace zmierzające do prawidłowego wdrożenia systemu kontroli zarządczej. Informacje z działu III analizowanego oświadczenia wskazują, iż szereg działań z tego zakresu było podejmowanych w analizowanych szkołach wyższych w 2011 roku. Dotyczyły one przede wszystkim inicjatyw i zmian **w sferze organizacyjnej** (w 69% uczelni, w których kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu ograniczonym). W ponad połowie badanych podmiotów organizowano również szkolenia i warsztaty, a także podejmowano kroki w zakresie **samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej**. Działania podejmowane w 2011 roku w badanych uczelniach mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej przedstawiono na rysunku 1.

Tabela 1. Lista publicznych szkół wyższych, w których przeprowadzono badania

Szkoły wyższe, w których kontrola zarządcza w 2011 roku funkcjonowała	
w stopniu wystarczającym:	w stopniu ograniczonym:
1. Akademia Muzyczna w Katowicach	1. Akademia Morska w Gdyni
2. Akademia Muzyczna w Gdańsku	2. Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej
3. Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie	3. Akademia Pomorska w Słupsku
4. Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach	4. Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
5. Gdański Uniwersytet Medyczny	5. Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu
6. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu	6. Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie
7. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu	7. Katolicki Uniwersytet Lubelski
8. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Legnicy	8. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu
9. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmnie	9. Politechnika Łódzka
10. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowie	10. Politechnika Poznańska
11. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie	11. Politechnika Warszawska
12. Podhalańska Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Targu	12. Politechnika Wrocławska
13. Politechnika Częstochowska	13. Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach
14. Politechnika Rzeszowska	14. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
15. Politechnika Śląska	15. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
16. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	16. Uniwersytet Medyczny w Poznaniu
17. Uniwersytet Gdański	17. Uniwersytet Medyczny w Lublinie
18. Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu	18. Uniwersytet Medyczny w Łodzi
19. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	19. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
20. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	20. Uniwersytet Opolski
21. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	21. Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
22. Uniwersytet Śląski w Katowicach	22. Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie
23. Uniwersytet Warszawski	23. Uniwersytet Rzeszowski
24. Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie	24. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
	25. Uniwersytet Wrocławski
	26. Warszawski Uniwersytet Medyczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 1. Działania podejmowane w 2011 roku w badanych uczelniach mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej

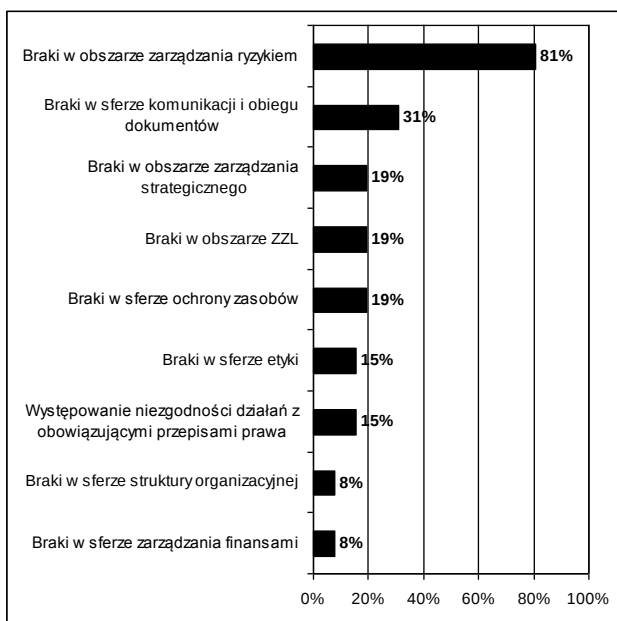
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podejmowane działania **w sferze organizacyjnej** obejmowały przede wszystkim opracowywanie planów działalności i regulaminów organizacyjnych poszczególnych jednostek uczelni, wydawanie odpowiednich zarządzeń i instrukcji organizacyjnych, powoływanie samodzielnych stanowisk pracy, zespołów lub pionów organizacyjnych do realizacji zadań operacyjnych związanych z wdrażaniem kontroli zarządczej, a także wydawanie odpowiednich pełnomocnictw i upoważnień usprawniających proces podejmowania decyzji. W wielu uczelniach organizowano **szkolenia lub warsztaty** z zakresu kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem, ustaw regulujących działalność szkolnictwa wyższego, a także innych obszarów, jak np.: ochrona danych osobowych, ochrona własności intelektualnej, czy prowadzenie zamówień publicznych.

W obszarze **zarządzania ryzykiem** podejmowano i koordynowano natomiast przede wszystkim takie działania, jak: opracowywanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, czy tworzenie rejestrów ryzyka. Działania w sferze **ochrony zasobów** dotyczyły natomiast przede wszystkim polityki antymobbingowej, antykorupcyjnej, ochrony danych osobowych, własności intelektualnej oraz legalności oprogramowania.

W mniejszym zakresie rektorzy wdrażali i koordynowali działania w obszarze zarządzania strategicznego, związane głównie z wyznaczaniem celów oraz sposobów ich monitoringu oraz z opracowywaniem strategii rozwoju uczelni. W ok. 20% badanych uczelni podjęto też działania związane z wdrożeniem systemów informatycznych usprawniających procesy zarządcze.

Mimo podjęcia w 2011 roku szeregu działań mających na celu usprawnienie kontroli zarządczej kierownictwo naczelnego szczebla nadal identyfikuje szereg braków i zastrzeżeń odnośnie funkcjonowania kontroli zarządczej w badanych podmiotach. Wyniki wskazują, iż w ponad 80% uczelni ograniczone funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w 2011 roku było spowodowane **brakami w obszarze zarządzania ryzykiem**. Inne zastrzeżenia identyfikowano w znacznie mniejszym zakresie, co przedstawiono na rysunku 2.

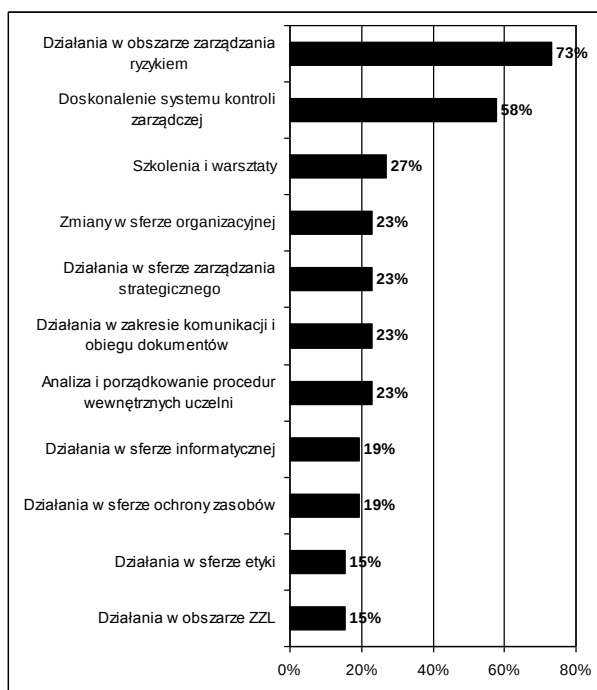


Rys. 2. Braki i zastrzeżenia odnośnie funkcjonowania kontroli zarządczej w badanych publicznych szkołach wyższych zidentyfikowane w 2011 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istotnym punktem składanych oświadczeń są również zapowiedzi kierownictwa naczelnego szczebla badanych uczelni dotyczące działań planowanych na 2012 rok, których celem jest ograniczenie zidentyfikowanych wyżej braków w systemie kontroli zarządczej. Rektorzy analizowanych szkół wyższych planują przede wszystkim podjęcie działań w sferze **zarządzania ryzykiem** (w 73% badanych uczelni), a także dalszego **doskonalenia systemu kontroli zarządczej** (w 58%

badanych podmiotów). W mniejszym zakresie planowane jest natomiast organizowanie szkoleń i warsztatów dla pracowników, a także podejmowanie działania w innych sferach funkcjonalnych zarządzania, co przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Planowane działania mające na celu usprawnienie funkcjonowania kontroli zarządczej w badanych publicznych szkołach wyższych na 2012 rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W obszarze zarządzania ryzykiem planuje się najczęściej dalsze doskonalenie systemu oraz kontynuację działań związanych z identyfikacją ryzyka i wdrażaniem polityki zarządzania ryzykiem. Doskonalenie systemu kontroli zarządczej ma natomiast obejmować przede wszystkim dalsze prace zespołów powołanych do realizacji zadań związanych z wdrażaniem systemu, dokonywanie okresowej samooceny poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz usprawnianie funkcjonujących dotychczas mechanizmów kontrolnych, szczególnie w obszarze nadzoru nad pracownikami nie będącymi nauczycielami akademickimi, w sferze operacji finansowych i zamówień publicznych.

5. Podsumowanie

Wymogi dotyczące wdrożenia kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych wynikają zarówno z przepisów prawa, jak również z potrzeb wewnętrznych, związanych z zapewnieniem większej skuteczności i sprawności osiągania celów organizacyjnych. Obowiązki te spoczywają na naczelnym kierownictwie tych podmiotów, a kluczowa rola koordynacyjna dla całego procesu realizowana jest na szczeblu rektorskim.

Badania przeprowadzone w 50 publicznych szkołach wyższych w całej Polsce wskazują na konieczność podjęcia wielu różnorodnych działań niezbędnych do zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. W obecnej chwili najwięcej z nich dotyczy konieczności wdrożenia zasad zarządzania ryzykiem w badanych uczelniach. Należy jednak pamiętać, iż oprócz wymogów ustawowych ważne staje się przyjęcie przez naczelne kierownictwo szkół wyższych ról zapewniających właściwe zarządzanie zmianą i zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji w proces wdrażania kontroli zarządczej.

Literatura

- [1] **Adamik A., Matejun M.:** Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [2] **Doherty T.L., Horne T.:** Managing Public Services - Implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management. Routledge, London 2002.
- [3] **Frączkiewicz-Wronka A.:** Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- [4] **Giebel A.:** System kontroli zarządczej a zarządzanie ryzykiem. [w:] Dobre praktyki doskonalenia zarządzania ryzykiem, Materiały konferencyjne, Warszawa 2012.
- [5] **Karczmarszuk K., Lachiewicz S.:** Kierownicy w procesie zmian. Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994.
- [6] **Kleer J.:** Koncepcja modelu sektora publicznego i wzajemnych relacji między sektorem dóbr publicznych i sektorem dóbr prywatnych. [w:] Kleer J. (red.), Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem, CeDeWu.pl, Warszawa 2005.
- [7] **Klimczak K.M., Pikos A.M.:** Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Przegląd Organizacji, nr 12, 2010.
- [8] Komunikat Ministra Finansów nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. U. Ministra Finansów Nr 15, poz. 84): Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.
- [9] **Lachiewicz S.:** Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych. PWE, Warszawa 2007.

- [10] **Markowski M.:** Współczesne problemy zarządzania polską szkołą wyższą. [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2010.
- [11] **Motylewski A.:** Audyt wewnętrzny jako narzędzie badania procesów gospodarczych przedsiębiorstw. [w:] S. Nowosielski (red.), Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 52, Wrocław 2009.
- [12] **Potocki A.:** Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie menedżerów. [w:] Stabryła A. (red.), Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, tom 2, Studia i Prace UE w Krakowie, Kraków 2008.
- [13] **Rainey H.G.:** Understanding and Managing Public Organizations, John Wiley & Sons, San Francisco 2009.
- [14] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz.U. 2010 nr 238 poz. 1581).
- [15] **Stanisławski R.:** Rola szkolnictwa wyższego w procesie komercjalizacji wiedzy w Polsce. [w:] Staniec I. (red.), Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [16] **Sudoł S., Koźuch B.:** Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę. [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [17] **Sudoł S.:** Nauki o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2012.
- [18] **Szaban J.:** Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- [19] **Todnem By R., Macleod C. (red.):** Managing Organizational Change in Public Services: International Issues. Challenges and Cases, Routledge, Abingdon 2012.
- [20] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zmianami).
- [21] **Winiarska K.:** Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.

THE CHIEF EXECUTIVE MANAGEMENT ROLE IN THE PROCESS OF MANAGEMENT CONTROL IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Summary

One of the main tasks of the chief executive management is to lead control activities, which ensure achievement of the aims of organization. In public sector those activities are combined with management control process. This process is also applied in public higher education institutions in which are realized important social and economic tasks associated with personnel education and conducting research activities. The implementation of management control is there associated with taking a number of measures for which the responsible person is rector. Taking this into account the purpose of the article was to present actions taken by the top management of public higher education institutions in

the implementation of the management control system. This paper presents the results of research made by using the method of the documents research in 50 public higher education institutions from Poland.

ANNA JUŻWICKA**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**

ORGANIZACJA RACHUNKOWOŚCI W OPINII MENEDŻERÓW MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

W artykule przedstawiony jest obraz organizacji rachunkowości w małym przedsiębiorstwie oraz jej wpływ na proces zarządzania w opinii menedżerów małych przedsiębiorstw w województwie łódzkim.

1. Wprowadzenie

Powszechne jest podejście, że rachunkowość jest głównie domeną księgowych. Jest to jednak mylne założenie, ponieważ podstawową funkcją rachunkowości jest dostarczanie informacji o przedsiębiorstwie. Adresatami tych informacji mogą być zarówno odbiorcy zewnętrzni, jak i wewnętrzni, którzy dzięki nim mogą odnieść wiele korzyści, pod warunkiem jednak, że potrafią się nimi posługiwać i rozumieją ich wymowę.

System rachunkowości zajmuje się gromadzeniem, przetwarzaniem, raportowaniem oraz kontrolą informacji, które umożliwiają kadrze menedżerskiej podejmowanie decyzji sprzyjających osiągnięciu nadrzędnych celów (strategicznych) działalności przedsiębiorstwa, zorientowanych na kreowanie wartości dla jego właścicieli.

Wśród jednostek prowadzących ewidencje księgowe w szczególnej sytuacji są te, które wykonują działalność gospodarczą na niewielką skalę. Nie wszystkie muszą obligatoryjnie prowadzić księgi rachunkowe, często jednak może okazać się to korzystne dla właścicieli (kadry menedżerskiej). W wielu przypadkach jedynym powodem rezygnacji z prowadzenia ksiąg rachunkowych staje się brak fachowego przygotowania właściciela lub jego pracowników. Innym czynnikiem, który ma wpływ na wybór formy ewidencji księgowej oraz jej organizacji jest koszt oprogramowania i zatrudnienia księgowego lub możliwość powierzenia prowadzenia księgowości jednostce zewnętrznej.

W literaturze zwraca się uwagę na to, iż rachunkowość jest jedną z dziedzin, której wydzielenie może być szczególnie atrakcyjne dla małych firm. Wyniki

badan wskazują, iż do podstawowych barier działalności i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się, między innymi trudności ze zbyt wysokimi obciążeniami podatkowymi oraz zmiennymi i skomplikowanymi przepisami prawa. Z drugiej strony, małe firmy, ze względu na swój ograniczony potencjał organizacyjny i finansowy nie mają często możliwości bezpośredniego zatrudniania specjalistów z zakresu rachunkowości i finansów.

Małe przedsiębiorstwa nie są tylko „przeskalowaną w dół” wersją dużej korporacji i w związku z tym należy je traktować odmiennie niż duże korporacje oraz tworzyć dla nich odrębne koncepcje zachowań w warunkach współczesnej gospodarki. Uzasadnione wydaje się zatem poszukiwanie i analiza skutecznych rozwiązań organizacyjnych, dostosowanych do specyfiki małych przedsiębiorstw, wspierających zarządzanie i rozwój tej kategorii przedsiębiorstw, tym bardziej, że rozwój sektora MŚP uważany jest za jeden z najważniejszych procesów zachodzących w gospodarce polskiej po 1989 roku.

W myśl Ustawy o rachunkowości (art. 10 ust. 1) jednostka powinna posiadać przyjętą przez nią politykę rachunkowości, która jest elementem organizacji rachunkowości, co związane jest:

- ze stworzeniem dla potrzeb wewnętrznych i przypadku rewizji finansowej lub kontroli, wzorca przyjętych przez jednostkę zasad (polityki) rachunkowości,
- z ułatwieniem ciągłego stosowania tych zasad dzięki ich zapisaniu i utrwaleniu.

Opis ten powinien być zatwierdzony przez kierownika jednostki (np. zarząd, właścicieli), gdyż to on – w myśl art. 4 ust. 5 Ustawy o rachunkowości ponosi odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości określonych ustawą i to także wtedy, gdy obowiązek prowadzenia rachunkowości powierzono innej osobie.

W rzeczywistości właściciel lub wspólnicy małego przedsiębiorstwa często nie są świadomi tego, co oznacza termin „organizacja rachunkowości” oraz tego, iż to oni odpowiadają za jej stworzenie i wprowadzenie.

Biorąc to pod uwagę jako cel artykułu wyznaczono prezentację opinii kadry zarządzającej dotyczącą wzorców organizacji rachunkowości w małych przedsiębiorstwach, gdyż w znacznym stopniu wpływa to na ich proces zarządzania i rozwój, co z kolei warunkuje rozwój społeczno-ekonomiczny kraju, jak i poszczególnych regionów. Opinie te zostały zebrane w trakcie przeprowadzonych badań ankietowych na próbie 143 małych przedsiębiorstw.

2. Organizacja rachunkowości w małym przedsiębiorstwie

Współczesna rachunkowość w przedsiębiorstwie nie przedstawia jednolitego modelu. W małych przedsiębiorstwach mamy z reguły do czynienia

z rachunkowością retrospektywną (ewidencja), zaś w przedsiębiorstwach średnich i dużych – ze zintegrowaną rachunkowością retro- i prospektywną (planowanie). [1, s. 18]

Rachunkowość od samego początku pełniła służebną rolę w stosunku do podmiotu gospodarczego, jednak jej znaczenie nie było tak duże jak obecnie. Rola rachunkowości rosła w miarę doskonalenia jej form, a zwłaszcza w miarę rozszerzania różnych jej funkcji i zadań. Jest ona najbogatszym, najbardziej wszechstronnym oraz wiernym źródłem informacji i dlatego odgrywa główną rolę w systemie informacji ekonomicznej. [4, s. 33]

Rachunkowość postrzegana jest także jako proces transformacji informacji, który obejmuje kilka następujących po sobie czynności, zaczynając od obserwacji, poprzez gromadzenie danych, dokonywanie zapisów, ich analizowanie, a kończąc na przekazaniu informacji ich użytkownikom. Dlatego można stwierdzić, że informacje księgowe mają szczególne znaczenie przy podejmowaniu decyzji, bowiem zadaniem rachunkowości jest przekształcanie surowych danych w informacje ekonomiczne. [5, s. 79]

Funkcje jakie spełnia rachunkowość w przedsiębiorstwie, jej zadania i zasady wskazują, że przedstawia ona nie tylko dane finansowe, ale jest również ważnym elementem zarządzania. W związku z tym należy ją prawidłowo zorganizować.

Organizacja rachunkowości odnosi się do poszczególnych etapów procesu informacyjnego, dziedzin tematycznych, „spina” w zwartą całość system rachunkowości.

Organizację rachunkowości definiuje się jako **zespół sposobów** umożliwiających uporządkowane powiązanie różnych czynności i urządzeń niezbędnych do realizacji procesu informacyjnego, w celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania rachunkowości w jednostce gospodarczej z uwzględnieniem jej specyficznych cech, możliwości technicznych i kadrowych oraz przy racjonalnym zaangażowaniu środków i nakładów pracy. [6, s. 17]

Z tak przyjętej organizacji rachunkowości wynika jej **zakres**. Obejmuje on dwa podstawowe obszary, a mianowicie:

- organizację procesu informacyjnego w systemie rachunkowości,
- organizację działu rachunkowości.

Na **organizację procesu informacyjnego** w systemie rachunkowości składa się organizacja następujących elementów [2, s. 11]:

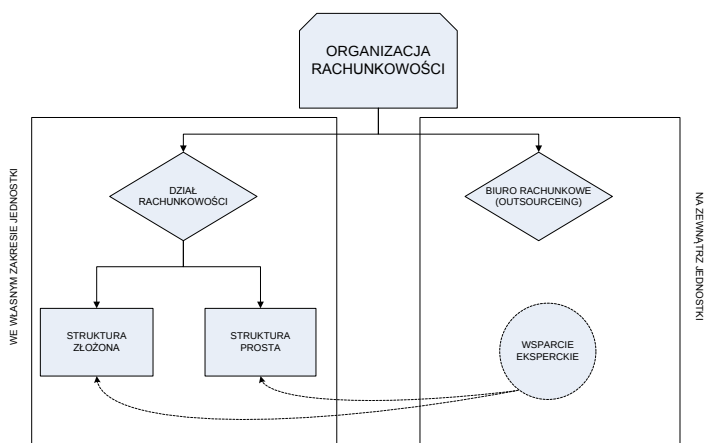
- dokumentacji księgowej (rodzaje dokumentów, ich wystawianie, kontrola, obieg, przechowywanie),
- ewidencji księgowej (plan kont, forma i technika księgowości),
- inwentaryzacji i kontroli wewnętrznej,
- sprawozdawczości (rodzaje, zasady sporządzania, badanie, zatwierdzanie).

Organizacja działu rachunkowości obejmuje [2, s. 12]:

- lokalizację działu rachunkowości w strukturze jednostki gospodarczej,

- wewnętrzną strukturę działu rachunkowości,
- podział pracy w dziale rachunkowości,
- wyposażenie techniczne tego działu,
- dobór i przygotowanie personelu.

Między wymienionymi obszarami i elementami organizacji rachunkowości istnieją z jednej strony powiązania, a z drugiej określone uwarunkowania. Przykładowo, wybór wyposażenia technicznego działu rachunkowości będzie wpływał na organizację pracy w tym dziale i wymagania względem personelu, a także na rozwiązania w zakresie dokumentacji, ewidencji księgowej, inwentaryzacji i sprawozdawczości. Jednocześnie dotychczasowy model ewidencji w jednostce gospodarczej, jej struktura organizacyjna, kwalifikacje personelu mogą wpływać na wybór określonych rozwiązań technicznych. Dlatego **podstawowym zadaniem organizacji rachunkowości** jest takie powiązanie poszczególnych elementów, aby system rachunkowości sprawnie funkcjonował, czyli gwarantował właściwe spełnienie przez rachunkowość zarówno jej funkcji informacyjnej, jak i powiązanych z nią funkcji szczegółowych, tzn. funkcji: kontrolnej, analitycznej, dowodowej, rozliczeniowo-obrachunkowej, sprawozdawczej, planistyczno-statystycznej i stymulacyjnej. Ponadto organizacja rachunkowości powinna sprzyjać racjonalnemu wykorzystaniu posiadanych sił i środków do uzyskania wiarygodnych i terminowych informacji w pożądanym przekrojach informacyjnych zarówno w zakresie rachunkowości finansowej, jak i rachunkowości zarządczej. Warianty organizacji rachunkowości w małych przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Warianty organizacji rachunkowości w małych jednostkach gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

W dobie kryzysu gospodarczego, istotne jest dla kadry zarządzającej, otrzymywanie jak najlepszych jakościowo informacji, w odpowiednim czasie, aby można było podjąć kluczowe decyzje dla przedsiębiorstwa. W małych firmach największy nacisk kładzie się na zyskowność działalności, często traktując rachunkowość jako zbędny element, a rachunkowość ma nie tylko przedstawiać dane finansowe, ale być również ważnym elementem planowania i zarządzania.

Odpowiednia organizacja rachunkowości może usprawnić organizację pracy menedżerów jednostki. Przez sprawną organizację pracy należy rozumieć taki dobór i powiązanie elementów działalności menedżerów (zadań, funkcji, kompetencji i czasu pracy), który zapewnia wysoką efektywność zarządzania i funkcjonowania podległych jednostek (pracowników, komórek organizacyjnych itp.) [3, s. 5].

3. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

Opinie na temat organizacji rachunkowości zostały zebrane w trakcie badań ankietowych przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej małymi przedsiębiorstwami w województwie łódzkim. W ramach prac badawczych przeprowadzono badania ankietowe oraz analizę dokumentacji organizacji rachunkowości w wybranych do badań przedsiębiorstwach.

Prezentowany materiał empiryczny stanowi efekt badań prowadzonych w okresie od listopada 2011 do kwietnia 2012 w grupie małych podmiotów gospodarczych. Wysłano i rozdano 300 kwestionariuszy ankiet, otrzymano i zaakceptowano do dalszej analizy 143 sztuki.

Dobór do próby opierał się na następujących kryteriach:

- prowadzenie działalności gospodarczej, która spełnia ustawową definicję małych przedsiębiorstw,
- posiadanie siedziby na terenie województwa łódzkiego,
- prowadzenie ewidencji księgowej.

W kwestionariuszu szczególną uwagę zwrócono na formy organizacji rachunkowości: wewnętrzną (prowadzoną samodzielnie przez jednostkę) lub zewnętrzną (outsourcing) oraz jej miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W części pierwszej zadano respondentom 65 pytań, w tym:

- 20 pytań zamkniętych,
- 11 pytań tabelarycznych ze skalą ocen lub inną formą wypełnienia,
- 14 pytań otwartych, w ramach których respondenci wyrażali własne opinie i sądy,
- 19 pytań metryczki, w tym 8 pytań dotyczących charakterystyki osoby wypełniającej kwestionariusz i 11 pytań dotyczących charakterystyki firmy.

W badaniach wzięło udział 83 mężczyzn (58%) oraz 60 kobiet (42%). Respondentami byli w większości właściciele przedsiębiorstwa (58 osób) lub współwłaściciele/wspólnicy (45 osób), oraz 23 członków zarządu nie będących udziałowcem lub właścicielem, 13 dyrektorów lub wicedyrektorów, 3 głównych księgowych i 1 księgowy. Reprezentowane były trzy przedziały wiekowe od 31 do 40 lat – 49 osób, od 41 do 50 lat – 47 osoby oraz od 51 do 60 lat – 43 osoby, pozostali respondenci to 1 osoba do 30 lat i 3 osoby w wieku przekraczającym 60 lat. W próbie badawczej dominowały osoby z wykształceniem wyższym – I stopnia – 64 osoby oraz II stopnia – 39 osób (razem 72% ankietowanych).

Małe przedsiębiorstwa ze względu na średnioroczne zatrudnienie zostały podzielone na cztery grupy:

- samozatrudnienie – (11% udział w próbie badawczej),
- zatrudniające od 1 do 5 pracowników (14%),
- zatrudniające od 6 do 9 pracowników (15%),
- zatrudniające od 10 do 59 pracowników (60%).

Powyższy podział przyjęto ze względu na możliwość prowadzenia różnych ewidencji księgowych w zależności od liczby zatrudnionych pracowników.

W 103 badanych jednostkach prowadzona jest księgowość w przedsiębiorstwie, 57 z nich prowadzi ewidencje uproszczone (ewidencję przychodów oraz podatkową księgę przychodów i rozchodów) a 46 księgi handlowe.

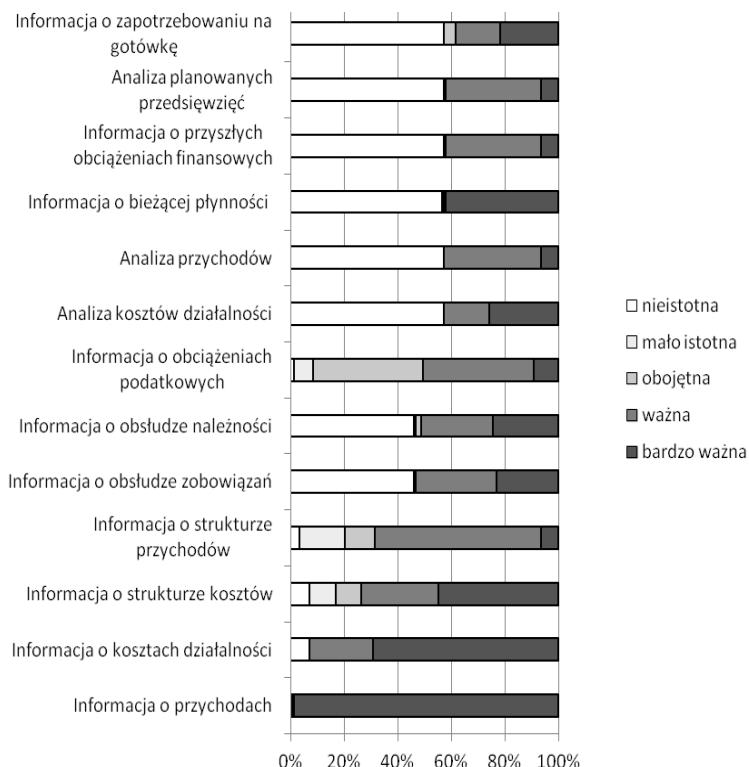
4. Organizacja rachunkowości w opinii menedżerów małych przedsiębiorstw

Ze względu na obszerność ankiety zaprezentowana zostanie tylko część wyników badań dotycząca wpływu organizacji rachunkowości na proces zarządzania małym przedsiębiorstwem.

Wszyscy respondenci w pytaniu „Czy są Państwo zadowoleni z aktualnie prowadzonej ewidencji księgowej” zaznaczyli odpowiedź „Tak, w pełni”, choć 13% z nich otrzymuje tylko część informacji potrzebnych do zarządzania jednostką ze względu na uproszczoną formę ewidencji. 6 z nich prowadzi ewidencję w postaci papierowej księgi przychodów i rozchodów, 13 w formie elektronicznej podatkową księgę przychodów i rozchodów w programie jednym systemem finansowo-księgowym ogólnodostępnym dla firm, w tym 7 korzystających z outsourcingu rachunkowości. Pozostałe jednostki korzystające z różnych rozwiązań informatycznych w rachunkowości oraz z oprogramowania stworzonego na potrzeby przedsiębiorstwa otrzymuje wszystkie niezbędne dane potrzebne do zarządzania firmą.

Menadżerów zapytano jakie informacje są istotne ich zdaniem do zarządzania przedsiębiorstwem, oraz poproszono o zaznaczenie lub dopisanie

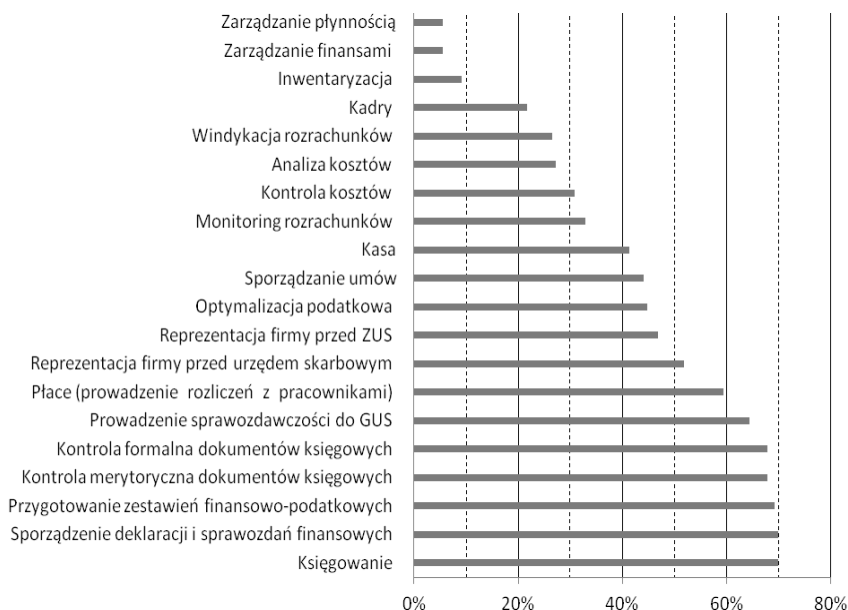
tylko tych, które są możliwe do uzyskania z prowadzonej aktualnie formy ewidencji księgowej w skali od 0 (nieistotna) do 4 (bardzo ważna). Żadna z osób ankietowanych nie wskazała dodatkowych informacji, wszyscy korzystali z zaproponowanego zakresu informacji. Za najważniejszą respondenci uznali informacje o przychodach (99%), kosztach działalności (69%), strukturze kosztów (45%) i bieżącej płynności (42%). Przedstawiony zakres informacji respondenci uważali albo za bardzo ważny i ważny, albo za nieistotny (rys. 2).



Rys. 2. Stopień ważności informacji uzyskiwanych z rachunkowości dla zarządzania małą firmą

Źródło: opracowanie własne.

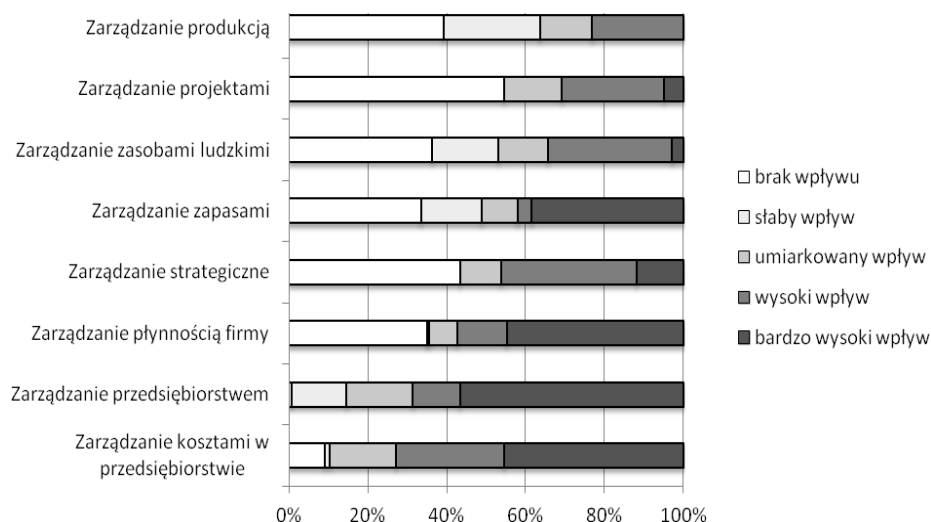
Najczęściej realizowane zadania przez służby finansowo księgowe w opinii osób zarządzających małymi przedsiębiorstwami to księgowanie oraz sporządzanie deklaracji i sprawozdań finansowych (po 70%), natomiast zarządzanie płynnością i finansami okazały się najrzadziej wykonywanymi czynnościami w małych przedsiębiorstwach (po 6%).



Rys. 3. Częstotliwość realizowanych zadań przez służby finansowo-księgowe w opinii kadry zarządzającej małymi przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne.

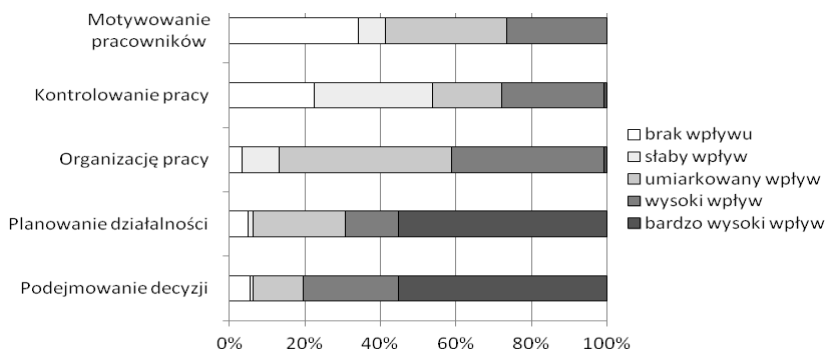
W kwestionariuszu ankiety poproszono respondentów o określenie wpływu jaki ich zdaniem wywiera organizacja rachunkowości na zarządzanie w ich przedsiębiorstwie (rys. 4). Największy wpływ wywierany jest na zarządzanie kosztami (45% ankietowanych zaznaczyło bardzo wysoki wpływ, 27% wysoki wpływ) oraz zarządzanie przedsiębiorstwem (odpowiednio 57% i 12%), zaś 54% ankietowanych uważa, że organizacja rachunkowości nie ma wpływu na zarządzanie projektami w ich jednostce. Niestety w ankiecie nie analizowano przypadków czy poszczególne elementy procesu zarządzania w ogóle występują.



Rys. 4. Wpływ organizacji rachunkowości na poszczególne elementy procesu zarządzania małym przedsiębiorstwem według opinii osób zarządzających jednostką

Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanych badaniach starano się uzyskać opinie jaki wpływ zdaniem respondentów wywiera na poszczególne funkcje zarządzania (rys. 5). 55% badanych osób uważało, że organizacja rachunkowości wywiera największy wpływ na planowanie działalności i podejmowanie decyzji, najmniejszy wpływ zaś na kontrolowanie pracy (22% brak wpływu, 31% słaby wpływ) oraz motywowanie pracowników (odpowiednio 34% i 7%).



Rys. 5. Wpływ organizacji rachunkowości na funkcje zarządzania przedsiębiorstwem według opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona egzemplifikacja nie ma charakteru reprezentatywnego i nie może stanowić podstawy do uogólnień interpretacyjnych. Przedstawione 143 opinie na temat organizacji rachunkowości w małym przedsiębiorstwie pozwalają jednak na wyciągnięcie pewnych wniosków szczegółowych:

- organizacja rachunkowości wydaje się być istotna dla zarządzania przedsiębiorstwem, choć niektórzy menedżerowie nie zdają sobie sprawy z jej wagi (jakość uzyskiwanych informacji źródłowych, sporządzonej dokumentacji oraz ewidencji księgowych wpływa na rzetelność informacji potrzebnych do zarządzania jednostką),
- służby finansowo-księgowe powiązane są z każdym obszarem działalności jednostki, choć czasami postrzegane są jako „zło konieczne” narzucone przez system fiskalny,
- rachunkowość i jej organizacja u większości menedżerów traktowana jest na równi z księgowością,
- coraz częściej jednostki doceniają zastosowanie rozwiązań informatycznych w działalności finansowo-księgowej,
- ograniczenie kosztów powoduje w małych jednostkach wydzielenie funkcji rachunkowości na zewnątrz jednostki,
- organizację rachunkowości w badanych jednostkach pozostawiono służbom finansowo-księgowym.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania własne oraz wyniki badań wtórnych prowadzonych na bazie literatury wskazują na marginalizację roli organizacji rachunkowości. Choć w dobie kryzysu gospodarczego rzetelność i szybkość otrzymania informacji ma bardzo duże znaczenie dla działalności małych przedsiębiorstw, a nawet dla ich dalszego istnienia. Przy odpowiedniej organizacji rachunkowości menedżerowie mogą otrzymać niezbędne informacje „just in time” co może usprawnić i podnieść efektywność zarządzania małym przedsiębiorstwem.

Literatura

- [1] **Brzezina W.:** Ogólna teoria rachunkowości. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1995.
- [2] **Kiziukiewicz T.:** Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2002.
- [3] **Lachiewicz S. (red.):** Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia. Absolwent, Łódź 1994.
- [4] **Messner Z.:** Międzynarodowe standardy rachunkowości i ich znaczenie. Zeszyty Naukowe AE Katowice Nr 135, Katowice 2003.

-
- [5] **Nowak E.:** Rachunkowość jako system informacyjny przedsiębiorstwa. Prace Naukowe AE Wrocław Nr 690, Wrocław 1994.
- [6] **Terebucha E.:** Zagadnienia teoretyczne organizacji rachunkowości przedsiębiorstw. STN, Szczecin 1996.

ACCOUNTING ORGANIZATION IN THE SMALL ENTERPRISES IN THE MANAGERS' VIEW

Summary

This paper presents the image of the accounting organization in small enterprises and its impact on the management of the managers' opinion in the Lodz region.

KATARZYNA BOCZKOWSKA**Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
Politechnika Łódzka****KONRAD NIZIOŁEK****Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
Politechnika Łódzka**

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W KSZTAŁTOWANIU BEZPIECZNYCH WARUNKÓW PRACY – ANALIZA WYBRANYCH WYNIKÓW BADAŃ

Opiniodawca **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Artykuł stanowi pogłębioną analizę badań własnych przeprowadzonych na grupie 2000 pracodawców regionu łódzkiego. Opracowanie dotyczy aspektów wypełniania obowiązków ciążących na kadrze kierowniczej w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, ze szczególnym uwzględnieniem wypełniania jednocześnie roli służby bhp oraz funkcji najwyższego kierownictwa w ujęciu systemowym. Analiza pozwoli wskazać punkty problemowe w obszarze wiedzy i kompetencji kadr zarządzających.

1. Wprowadzenie

Wraz z rozwojem myśli technicznej i nauki, na przestrzeni wieków, zmieniało się podejście do aspektów bezpieczeństwa i higieny pracy. Przed okresem rewolucji przemysłowej aspekty te były praktycznie nieznane, a w fazie rozwoju industrialnego mimo, iż były dostrzegane to były ignorowane, gdyż liczył się tylko i wyłącznie zysk przedsiębiorcy. Wiązało się to z licznymi wypadkami oraz pracą w warunkach urągających ludzkiej godności. Dopiero z początkiem okresu postindustrialnego (koniec wieku XX) nastąpiła znacząca poprawa warunków pracy pracowników, co związane jest z wdrożeniem zasad wolnorynkowej gospodarki i wynikającej z niej konkurencyjności.

Brak skutecznych działań na polu bezpieczeństwa i higieny pracy prowadzi do absencji (na skutek wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych), a nawet trwałej niezdolności do pracy. Kwestia ta dotyczy nie tylko wymiaru ludzkiego, ale ma także niekorzystny wpływ na przedsiębiorstwo (kary, straty finansowe)

oraz gospodarkę (obciążenie systemu zabezpieczenia społecznego oraz finansów publicznych państwa).

Cel główny Europejskiej Strategii Bezpieczeństwa i Higieny Pracy na lata 2007-2012 przewidywał stałe zmniejszanie liczby wypadków przy pracy i chorób zawodowych oraz zmniejszenie w UE-27 wskaźnika wypadków przy pracy o 25%. Realizacja celów strategicznych na poziomie państw członkowskich nie jest zadaniem łatwym. W Polsce na przestrzeni ostatnich lat (2009-2011) wzrosła zarówno liczba wypadków przy pracy, jak również nastąpił wzrost wskaźnika wypadków przy pracy odniesiony do 1000 pracujących, osiągając wartość 8,34 [11]. Jednak najbardziej niepokojące jest to, że wskaźnik wypadków śmiertelnych plasuje Polskę na 4 od końca miejscu w Europie [2]. Od lat wydatki na świadczenia z funduszu wypadkowego w Polsce rosną osiągając 5 mld złotych rocznie [4].

Mimo, iż stan bezpieczeństwa w polskich przedsiębiorstwach poprawia się, to jest jeszcze daleki od wiodących krajów UE, szczególnie niepokoi wysoki wskaźnik wypadków śmiertelnych. Konieczne jest zatem podejmowanie działań ukierunkowanych na promowanie kultury bezpieczeństwa, prewencji wypadków i chorób zawodowych, rozwój metod identyfikacji i oceny czynników ryzyka, przy jednoczesnym podnoszeniu świadomości w zakresie bhp, zwiększeniu partycypacji pracowniczej jak i poprawie jakości procesu szkoleniowego.

Kluczową rolę w kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy odgrywa kadra kierownicza, która przez odpowiednie zaangażowanie, przestrzeganie przepisów i zasad bhp, kształtowanie postaw pro-bezpiecznych wśród pracowników, wspiera budowanie kultury bezpieczeństwa. Polski system prawny nakłada na pracodawców szereg obowiązków w zakresie bhp, jednak jak pokazują badania zarówno Państwowej Inspekcji Pracy [3] jak i autorów niniejszego opracowania [12] polski przedsiębiorca gubi się w gąszczu przepisów, a funkcjonujące w firmach kadry bhp nie gwarantują należytego wsparcia w tym obszarze. Jako, że przepisy prawa dają możliwość łączenia funkcji pracodawcy z funkcją służb bhp, oraz biorąc pod uwagę rosnące zainteresowanie systemowym zarządzaniem, gdzie poniekąd wymusza się zaangażowanie kadry najwyższego szczebla, dokonano próby oceny wiedzy przedsiębiorców w tych aspektach.

Postawiono dwie hipotezy badawcze:

1. Przedsiębiorcy pełniący jednocześnie zadania służb bhp posiadają kwalifikacje i większą wiedzę w zakresie ciążących na nich obowiązków prawnych bhp, niż ma to miejsce w przypadku pracodawców wspierających się specjalistycznymi kadrami bhp.
2. Wdrożenie systemu zarządzania w organizacji gwarantuje zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przestrzeganie przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy w firmie.

2. Polscy przedsiębiorcy w kontekście obowiązków służb bhp

Odpowiedzialność za bezpieczeństwo w każdej organizacji ponosi pracodawca zgodnie z art. 207 Kodeksu Pracy [5]. Służba bezpieczeństwa i higieny pracy jako organ pełniący funkcje kontrolno-doradcze powoływana jest zgodnie z art. 23711 § 1 Kodeksu Pracy. W przypadku małych podmiotów gospodarczych wypełnianie tych obowiązków może realizować sam pracodawca, pod warunkiem, że posiada ukończone szkolenie niezbędne do wykonywania zadań służby bhp oraz zatrudnia do 10 pracowników (lub zatrudnia do 20 pracowników i jest zakwalifikowany do grupy działalności o nie większej niż 3 kategorii ryzyka w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych).

Polscy mikro-przedsiębiorcy łącząc wiele funkcji często korzystają z tej możliwości. Zakres zadań i obowiązków służb bhp reguluje prawnie § 2.1 rozporządzenia w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy [8], w szczególności są to:

- przeprowadzanie kontroli warunków pracy oraz przestrzegania przepisów i zasad bhp oraz informowanie pracodawcy o stwierdzonych zagrożeniach zawodowych, wraz z wnioskami zmierzającymi do usuwania tych zagrożeń,
- udział w ustalaniu okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy oraz w opracowywaniu wniosków wynikających z postępowania powypadkowego oraz prowadzenie dokumentacji,
- udział w dokonywaniu oceny ryzyka zawodowego, które wiąże się z wykonywaną pracą,
- doradztwo w zakresie organizacji i metod pracy na stanowiskach pracy, na których występują czynniki niebezpieczne, szkodliwe dla zdrowia lub warunki uciążliwe,
- współpraca w zakresie organizowania i zapewnienia odpowiedniego poziomu szkoleń w dziedzinie bhp,
- uczestniczenie w konsultacjach w zakresie bhp,
- inicjowanie i rozwijanie różnych form popularyzacji bhp oraz ergonomii.

Wypełnianie tych obowiązków wiąże się ze znajomością licznych aktów prawnych i norm technicznych. Dlatego też, ustawodawca w ramach kształcenia pracodawców pełniących zadania służb bhp przewidział konieczność odbycia szkolenia w wymiarze minimum 64 godzin przeprowadzone w formie kursu lub seminarium, zgodnie z delegacją § 13. 1. rozporządzenia w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy [9].

Tak więc, należy się spodziewać, że pracodawcy pełniący jednocześnie funkcje bhp posiadają większy zasób wiedzy i tym samym pełniej realizują wymagania prawne w tym zakresie.

3. Kadra kierownicza w aspekcie systemowego zarządzania

Proces normalizacji w zakresie bhp, zapoczątkowany przez BSI (British Standards Institution) w roku 1996 wynikał z wzrastającej na całym świecie popularności systemowego i znormalizowanego podejścia do zarządzania, które w pierwszej kolejności objęło systemy zarządzania jakością (ISO 9000), a następnie systemy zarządzania środowiskowego (ISO 14000). Polska, podobnie jak inne kraje, podjęła działania na rzecz opracowania norm dotyczących systemowego zarządzania BHP, czego efektem było ustanowienie przez Polski Komitet Normalizacyjny normy PN-N-18001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania Aktywność Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) w zakresie stworzenia standardu ISO w obszarze bhp zakończona niepowodzeniem, skłoniła prywatne firmy konsultingowe i certyfikujące, które do tej pory specjalizowały się w dziedzinie zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego pod przewodnictwem BSI do opracowania standardu OHSAS 18001, który jest próbą ujednolicenia podejścia do systemów zarządzania BHP. Finałem w międzynarodowych staraniach o stworzenie uniwersalnych wytycznych do systemowego zarządzania BHP było zatwierdzenie w 2001 r. publikacji dokumentu o nazwie ILO-OSH 2001, przez Międzynarodową Organizację Pracy. Obecnie funkcjonująca w Polsce norma PN-N-18001 stanowi transpozycję postanowień dokumentu ILO-OSH 2001 z uwzględnieniem polskiego prawa, warunków i praktyki [7]. System zarządzania BHP stanowi, zgodnie z podaną w tej normie definicją część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialności, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby, potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymywania polityki BHP, a tym samym do zarządzania ryzykiem zawodowym występującym w środowisku pracy w związku z działalnością przedsiębiorstwa. System składa się więc z elementów, których współdziałanie służy odpowiedniemu wykorzystaniu posiadanych zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.

Model systemu zarządzania przyjęty w PN-N-18001 jak również w normach ISO 9001 oraz ISO 14001 oparty jest na cyklu ciągłego doskonalenia zwanym cyklem PDCA (cykl Deminga) i składa się z pięciu głównych elementów, z czego pierwszym, a zatem głównym jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa. Zarówno normy serii ISO jak również norma PN-N-18001 wymaga silnego i widocznego zaangażowania najwyższego kierownictwa (czyli osoby lub grupy osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują [7]) w działania na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy, która ma kluczowe znaczenie dla efektywnego wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania. Zaangażowanie to powinno się przejawiać co najmniej w sferze:

- wdrażania i aktualizowania ustalonej polityki,
- udostępniania zasobów niezbędnych do realizowania ustalonej polityki,

- wykonywanie przeglądów okresowych systemów zarządzania.

Czynne zaangażowanie kierownictwa w działania związane z wdrażaniem i funkcjonowaniem systemu zarządzania BHP jest niezbędne, aby możliwe było spełnienie wyrażanego we wszystkich wymaganiach i wytycznych postulatu przeprowadzenia działaniom w zakresie BHP.

Zaangażowanie kierownictwa i wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa jest podstawowym warunkiem sukcesu. Zgodnie z wymaganiami norm ISO 9001 jak również ISO 14001 oraz PN-N 18001 spełnienie wymagań prawnych jest również podstawą funkcjonowania firmy, co wyrażone być powinno w polityce firmy. Tak więc, wdrożenie systemu pomaga spełnić wymagania prawne również w zakresie bhp. Czy jednak tak jest w istocie? Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na występujące w tym zakresie luki.

4. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego „Analiza i ocena stopnia dopasowania łódzkich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku” zakończonego pod koniec 2010r. Próba badawcza o liczebności 2000 pracodawców stanowiła odzwierciedlenie populacji generalnej przedsiębiorstw województwa łódzkiego – zastosowano warstwową metodę doboru próby, biorąc pod uwagę następujące kryteria: wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników), miejsce prowadzenia działalności (powiaty), profil działalności wg PKD. Badanie przeprowadzili przeszkoleni ankieterzy w oparciu o skonstruowany przez zespół ekspertów (w tym autorów niniejszego opracowania) kwestionariusz wywiadu. W kwestionariuszu wywiadu oprócz części ewidencyjnej oraz metryczki najważniejszą była część merytoryczna, którą tworzyły blokowo-tematycznie ułożone pytania. Kwestionariusz zawierał w swojej formie w przeważającej części pytania zamknięte.

W celu weryfikacji postawionych przez autorów hipotez czyli porównania wiedzy ankietowanych według przyjętych kryteriów, zastosowano test parametryczny weryfikujący hipotezę o równości dwóch wskaźników struktury [10] dla dwóch dużych prób jako, że liczebności grup poddanych analizie są większe niż 50. Dla każdego z pytań postawiono hipotezę zerową H_0 oraz hipotezę alternatywną H_1 :

$$H_0: p_1 = p_2$$

$$H_1: p_1 \neq p_2$$

Wartość obliczonej statystyki

$$u = \frac{w_{i1} - w_{i2}}{\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}} \quad (1)$$

przy założeniu prawdziwości hipotezy H_0 , ma rozkład asymptotycznie normalny. Wartość krytyczna odczytana z dystrybuanty standaryzowanego rozkładu normalnego przy poziomie istotności 0,05 wynosi 1,64. Zatem obustronny obszar odrzucenia hipotezy H_0 ma postać:

$$W = (-\infty; -1,64) \cup (1,64; +\infty) \quad (2)$$

5. Wyniki badań

5.1. Opis badanej zbiorowości

Badana grupa przedsiębiorców stanowiła odzwierciedlenie populacji generalnej według przyjętych kryteriów doboru jednostek do badania. Spośród 2000 pracodawców ponad połowa badanych firm, tj. $n = 1535$, zatrudnia 1-10 osób (76,75%). Firm zatrudniających od 11 do 20 osób w badaniach było $n = 212$ (10,60%), natomiast liczba podmiotów największych, zatrudniających ponad 600 pracowników $n = 12$ (0,6%). Biorąc pod uwagę lokalizację siedziby firmy/instytucji, badane jednostki w większości reprezentowane były przez miasto Łódź (41,90%; $n = 838$). W dalszej kolejności wymienić można powiat zgierski (6,85%; $n = 137$), pabianicki (5,75%; $n = 115$), bełchatowski (3,55%; $n = 71$). Uwzględniając profil działalności przedsiębiorstwa, za największą badaną grupę, należy uznać sektor – handel hurtowy i detaliczny; (33,55%; $n = 671$). Za najmniej liczną grupę badanych uznać można górnictwo (0,05%; $n = 1$) oraz rybołówstwo (0,05%; $n = 1$). Analizując czas funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku, należy stwierdzić, że najstarszym podmiotem jest firma, istniejąca od ponad 143 lat. Podmiotów najmłodszych, działających zaledwie do kilku miesięcy do roku, jest 131 (6,55%). Średni czas funkcjonowania firm na rynku to 17 lat, można więc uznać, że analizowane standardy bhp lub ich brak, dają obraz praktyk wieloletnich.

5.2. Analiza wiedzy bhp pracodawców według kryterium pełnienia/lub nie zadań służb bhp

Realizacja celu głównego niniejszego opracowania wymagała podziału ankietowanych na dwie grupy:

Grupa A – 1051 (52,55%) respondentów deklarujących pełnienie zadań służb bhp w swoim zakładzie pracy,

Grupa B – 949 (47,45%) respondentów powierza zadania służb bhp innym pracownikom lub specjalistom spoza zakładu pracy.

Dla wybranych aspektów bhp poddanych ocenie obliczono stosowne statystyki, wyniki obliczeń przedstawiono w zbiorczej tabeli 1.

Tabela 1. Analiza porównawcza wybranych aspektów bhp wśród respondentów (niA, niB, – liczba odpowiedzi odpowiednio dla grupy A oraz B)

Zagadnienie	n_{iA}	w_{iA}	n_{iB}	w_{iB}	p	q	u
informowanie PIP	910	86,6%	904	95,3%	0,907	0,093	6,669
informowanie PIS	757	72,1%	786	82,8%	0,772	0,229	5,743
konsultacje z pracownikami	675	64,2%	702	74,0%	0,689	0,312	4,701
posiadanie subst. i prepar. niebezpiecz.	350		434				
Posiadanie wykazu subst. i prepar. niebezpiecznych	103	29,4%	237	54,6%	0,434	0,566	7,072
posiadanie kart charakterystyki	107	30,6%	248	57,1%	0,453	0,547	7,430
oznakowanie subst. i prepar. niebezpiecz.	322	92,0%	415	95,6%	0,940	0,060	2,124
określanie stopnia szkodliwości subst. i prepar. niebezpiecz.	71	20,3%	193	44,5%	0,337	0,663	7,123
dokonanie oceny ryzyka zawodowego	359	34,2%	604	63,7%	0,482	0,519	13,179
informowanie o ryzyku zawodowym	356	33,9%	604	63,7%	0,480	0,520	13,308
dokumentowanie ryzyka zawodowego	283	26,9%	544	57,3%	0,414	0,587	13,784
Liczba podmiotów z wypadkami	30		201				
prowadzenie rejestru wypadków	17	56,7%	196	97,5%	0,922	0,078	7,785
podejmowanie działań profilaktycznych po wypadkach	23	76,7%	183	91,1%	0,892	0,108	2,365

Źródło: opracowanie własne.

Wysoka wartość statystyki u , należąca do obszaru odrzucenia hipotezy o równości dwóch wskaźników struktury dowodzi niezbieżności, że firmy różnią się istotnie. Pracodawcy pełniący zadania służb bhp we wszystkich objętych analizą obszarach bhp. tj.: obowiązek informowania PIP i PIS o charakterze działalności, wymagań prawnych dotyczących substancji i preparatów niebezpiecznych, oceny ryzyka zawodowego, działań powypadkowych znacznie częściej nie

przestrzegają prawa. Z prawdopodobieństwem 95% można stwierdzić, że ich wiedza w tym zakresie jest znacznie mniejsza niż pracodawców wspomagających się specjalistami ds. bhp.

5.3. Analiza wiedzy bhp najwyższego kierownictwa według kryterium wdrożonego/lub nie systemu zarządzania

Wyniki badań w szerszym zakresie zaprezentowano we wcześniejszych opracowaniach autorów [1, 6, 12], poniżej przedstawiono jedynie główne wnioski, które z punktu widzenia celów niniejszego opracowania są istotne.

Spośród 2000 podmiotów objętych badaniem, 187 firm (9,35%) posiadało wdrożony system zarządzania, w tym: 129 firm ma wdrożony system zarządzania jakością, 17 firm – system zarządzania bhp, 16 firm wdrożyło system zarządzania środowiskowego. 70 podmiotów deklaruje, że rozpoczęło proces wdrażania systemów zarządzania. Pozostałe 1743 przedsiębiorstw (90,65%) nie wdrożyło w swojej organizacji żadnego systemu zarządzania.

Dokonując zatem podziału na dwie grupy respondentów:

Grupa A – firmy bez wdrożonego jakiegokolwiek systemu zarządzania (n = 1813)

Grupa B – firmy z wdrożonym systemem zarządzania (n = 187)

otrzymano liczebności umożliwiające zastosowanie testu weryfikującego hipotezę o równości dwóch wskaźników struktury i dokonano porównania obu grup w wybranych aspektach bhp.

Wnioski przedstawiają się następująco:

Wniosek 1. Firmy z wdrożonym systemem zarządzania mimo deklaracji w polityce firmy nie w pełni wywiązują się z wymagań prawnych, lub najwyższe kierownictwo mimo wymaganego zaangażowania, nie ma wymaganej wiedzy w tym zakresie gdyż.

- 97% (n = 181) podmiotów poinformowało Państwową Inspekcję Pracy (PIP) o miejscu, zaś 93% (n = 174) podmiotów poinformowało Państwową Inspekcję Sanitarną (PIS) o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności,
- 85,5% (n = 160) pracodawców przeprowadza konsultacje z pracownikami w sprawach bhp,
- 65% (n = 77) spośród 118 posiadających niebezpieczne substancje i preparaty chemiczne pracodawców prowadzi wykaz tych substancji, 63,5% (n = 75) firm posiada karty charakterystyki niebezpiecznych substancji i preparatów chemicznych, 97% (n = 114) firm posiada właściwie oznakowane niebezpieczne substancje i preparaty chemiczne, jedynie 57% (n = 67) firm ocenia stopień szkodliwości substancji i preparatów chemicznych,
- zaledwie 75% (n = 140) pracodawców przeprowadziło ocenę ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy, 99% (n = 138) spośród 140 deklarujących

wykonanie oceny ryzyka) pracodawców poinformowało pracowników o wynikach oceny ryzyka zawodowego, 95% (n = 133 spośród 140) pracodawców udokumentowało ocenę ryzyka zawodowego,

- 89% (n = 55 spośród 62 firm w których miały miejsce wypadki przy pracy) podejmuje działania naprawcze po incydencie wypadkowym, 95% (n = 59 spośród 62 firm) prowadzi rejestr wypadków przy pracy.

Wniosek 2 – Firmy posiadające wdrożony system zarządzania nie zawsze lepiej wywiązują się z ciężących na nich obowiązków prawnych w zakresie bhp, niż ma to miejsce w przypadku firm nie posiadających systemu gdyż:

- poziom niezgodności firm posiadających system zarządzania w zakresie informowania PIP i PIS o charakterze prowadzonej działalności jest statystycznie mniejszy niż w przypadku firm bez systemu,
- konsultacje z pracownikami w zakresie bhp odbywają się statystycznie częściej w firmach posiadających wdrożony system niż w podmiotach nie posiadających żadnego systemu zarządzania,
- firmy z wdrożonym systemem częściej niż podmioty o tradycyjnym zarządzaniu bhp wywiązują się z obowiązku prowadzenia rejestru substancji i preparatów niebezpiecznych, jak również częściej posiadają wymagane prawem karty charakterystyki, oznakowanie oraz przeprowadzają ocenę stopnia szkodliwości tych substancji,
- w zakresie dokonywania oceny ryzyka zawodowego należy stwierdzić z prawdopodobieństwem 95% , że firmy posiadające wdrożony system lepiej wywiązują się z tego obowiązku,
- wdrożenie systemu zarządzania nie ma istotnego znaczenia w przypadku wywiązywania się pracodawców z informowania pracowników o wynikach oceny ryzyka zawodowego, obie grupy spełniają to wymaganie na poziomie 98-99%,
- w zakresie dokumentowania oceny ryzyka zawodowego, firmy posiadające wdrożony system, częściej dopełniają ten obowiązek prawny (około 95%) niż firmy z tradycyjnym podejściem do bhp (84%), różnice te są istotne statystycznie,
- nie ma statystycznych różnic w zakresie częstotliwości działań naprawczych, profilaktycznych podejmowanych po wypadkach przy pracy wśród firm posiadających wdrożony system i firm bez systemu zarządzania, obie grupy wypełniają ten obowiązek na poziomie 89%, jak również poziom wywiązywania się przedsiębiorców w zakresie prowadzenia rejestru wypadków przy pracy, jest taki sam.

6. Podsumowanie

Prezentowane wybrane wyniki badań przeprowadzonych na grupie 2000 przedsiębiorstw regionu łódzkiego, dowodzą, że poziom wypełniania przez pracodawców podstawowych wymagań prawnych w zakresie bhp jest niezadawalający.

Żadna z postawionych na wstępie opracowania hipotez nie została udowodniona.

Kadra zarządzająca legitymująca się kwalifikacjami służb bhp nie wywiązuje się ze swoich ustawowych obowiązków, co w znaczący sposób podważa proces szkoleniowy tej grupy zawodowej. Firmy, w których zadania bhp powierzone są innym pracownikom znacznie lepiej radzą sobie ze spełnieniem wymogów prawnych,

Najwyższe kierownictwo firm posiadających wdrożony system zarządzania nie wykazuje należytego zaangażowania w obszarze bhp, co więcej nie wykazuje często zgodności z wymaganiami prawnymi, w wielu aspektach (ocena ryzyka zawodowego, badanie wypadków przy pracy) wdrożony system nie czyni firmy ponadprzeciętną.

Konieczne jest podniesienie świadomości pracodawców, najwyższego kierownictwa w obszarze bhp, czemu służyły również przeprowadzone przez autorów badania. Oferta edukacyjna jak programy kształcenia kadr zarządzających powinny uwzględniać zagadnienia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, gdyż niski poziom wiedzy, umiejętności i kwalifikacji menedżerów stanowi istotną przeszkodę w pogoni za standardami UE.

Literatura

- [1] **Boczkowska K., Niziołek K.:** Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem pracy w aspekcie wymagań prawnych. [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego nr 7* Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania, Sitkiewicz F. (red. nacz.) Wydawnictwo Oddziału Łódzkiego PTE, Łódź, s. 437.
- [2] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- [3] <http://www.pip.gov.pl>
- [4] <http://www.zus.pl>
- [5] Kodeks Pracy Dz. U. nr 21, poz. 94 z 1998r. z późn. zm.
- [6] **Niziołek K.:** Wybrane aspekty bhp w systemowym zarządzaniu – wyniki badań profilaktyki wypadkowej przedsiębiorstw regionu łódzkiego. ICPM Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2011.
- [7] Polska Norma PN-N-18001:2004, „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania, s. 4.
- [8] Rozporządzenie w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny prac Dz. U. nr 109, poz. 704 z późn. zm.

- [9] Rozporządzenie w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy Dz. U. nr 180 poz. 1860 z późn. zm.
- [10] **Witkowska D. red.:** Metody statystyczne w zarządzaniu. Seria Wydawnictw Dydaktycznych Politechniki Łódzkiej 1999.
- [11] Wypadki przy pracy w 2011 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.
- [12] **Znajmiecka-Sikora M., Boczkowska K., Niziolek K., Sikora A.:** Analiza i ocena stopnia dostosowania łódzkich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku. Wydawnictwo Ego, Łódź, 2010.

THE ROLE OF TOP MANAGEMENT DEVELOPMENT OF A SAFE WORKING CONDITIONS – ANALYSIS OF SELECTED RESULTS

Summary

The article is a detailed analysis of their own research carried out on a group of 2,000 employers in the region of Lodz. The analysis focuses on the fulfillment of the obligations imposed on management of safety and health, with a particular focus at the same time fulfilling the role of health and safety professionals and top management functions in terms of the system. The analysis will identify points of concern in the area of knowledge and competence of managers.

ADRIANNA LEWANDOWSKA**Katedra Organizacji i Zarządzania
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu****ALEKSANDRA KIEWEL****PwC Polska Sp. z o.o.**

INTEGRACJA ROLI WŁAŚCICIELA I SUKCESORA FIRMY RODZINNEJ W ZARZĄDZANIU SUKCESJĄ

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rodzinnych, które chcą działać w perspektywie długookresowej, jest konieczność przeprowadzenia procesu sukcesji. Proces ten jest niezwykle złożony i wymaga przygotowania. Kluczową rolę w tych działaniach odgrywa senior, który ma istotny wpływ na kształtowanie przebiegu procesu sukcesji. W niniejszym opracowaniu analizie poddane zostały przesłanki wskazujące na rolę właściciela firmy rodzinnej w zarządzaniu procesem sukcesji oraz jej integrację z punktem widzenia sukcesora wchodzącego do firmy. Wyprecyzowano kluczowe momenty w procesie sukcesji, w których istnienie sprzężenia zwrotnego pomiędzy tymi dwoma interesariuszami determinuje powodzenie całego przedsięwzięcia.

1. Wprowadzenie

Firmy rodzinne są jednym z fundamentów rozwoju gospodarczego. Ze względu na ich specyfikę warto bliżej przyjrzeć się ich charakterystycznym cechom oraz problemom, z jakimi muszą się zmagać.

Jednym z czynników odróżniających firmy rodzinne od ogółu przedsiębiorstw jest konieczność przeprowadzenia w nich sukcesji. Sukcesja jest procesem długookresowym, obejmującym wszystkie czynności, mające na celu zapewnienie kontynuacji biznesu przez kolejne generacje. Każde przedsiębiorstwo rodzinne, które chce zachować rodzinny charakter, w pewnym momencie cyklu swojego życia staje przed wyzwaniem, jakim jest przekazanie biznesu młodszemu pokoleniu.

W większości przypadków dobrze prosperujących przedsiębiorstw rodzinnych, które przekazywane są kolejnemu już pokoleniu, zauważalna jest prawidłowość

szczegółowego przygotowywania firmy do sukcesji. W przygotowaniach tych bardzo ważną rolę odgrywa właściciel firmy, który starannie planuje cały proces i wdraża go w życie. Zazwyczaj takie profesjonalne i odpowiedzialne podejście do prawidłowego planowania wynika z przyjętej przez seniora długofalowej strategii firmy, w której niewralgiczną rolę odgrywa konieczność przeprowadzenia zmiany międzygeneracyjnej. Strategia taka jest implikacją założenia, iż firma nie stanowi jedynie krótkotrwałego źródła dochodu dla najbliższych członków rodziny, ale przede wszystkim jest miejscem pracy dla kolejnych pokoleń. Senior kierując się takimi wartościami już na wstępie zakłada długowieczność biznesu, dzięki czemu skutecznie dąży do realizacji przyjętej wizji i odpowiednio wcześniej podejmuje działania zmierzające do utrzymania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa.

2. Znaczenie zarządzania procesem sukcesji w zachowaniu ciągłości przedsiębiorstwa rodzinnego

Wczesne podejmowanie działań przygotowujących zarówno rodzinę jak i firmę do zmiany generacyjnej zwiększa prawdopodobieństwo skuteczności procesu sukcesji. Zaleca się, aby wszelkie działania zostały zebrane w formie planu sukcesji, a następnie stopniowo wdrażane w życie.

Niewłaściwe planowanie sukcesji, czy też całkowity jego brak w skrajnych przypadkach może doprowadzić firmę rodzinną nawet do bankructwa. Mniej niż dwie trzecie przedsiębiorstw rodzinnych przeżywa drugą generację, a tylko w 13% przypadków przedsiębiorstwo efektywnie przekazywane jest trzeciemu pokoleniu [16, s. 1-2]. Zazwyczaj senior zaczyna myśleć o przekazaniu firmy dopiero w momencie poważnej choroby lub zbliżającej się śmierci, co nie jest dobrą praktyką. Proces sukcesji powinien być szczegółowo przemyślany i rozplanowany w czasie. Rekomendowane jest, aby cały proces odbywał się na przestrzeni 5-15 lat [5, s. 30].

Złożoność procesu zmiany międzygeneracyjnej wymaga szczegółowego zaplanowania poszczególnych działań, które krok po kroku zapewnią płynne przejście firmy z rąk seniora do rąk juniora. Umiejętne zarządzanie procesem zmiany międzypokoleniowej może przyczynić się do zapewnienia powodzenia sukcesji.

W zarządzaniu procesem sukcesji istotne jest wskazanie najkorzystniejszej opcji, dzięki której zostanie zachowana ciągłość przedsiębiorstwa rodzinnego. Ciągłość ta może być opisana przy pomocy czterech parametrów [14, s. 140]:

- ciągłość osobowa: ludzie, zwłaszcza, lecz nie jedynie, członkowie rodziny,
- ciągłość organizacyjna: organizacja z założeniem utrzymania elastyczności,
- ciągłość strategiczna: strategie, jako drogi do celu,

- ciągłość finansowa: finanse, z założeniem, że kształtowanie optymalnej struktury, a nawet silnego wzrostu powinno się finansować ze środków własnych.

Traktowanie sukcesji jako ciągłego procesu opartego na wyborze najkorzystniejszej opcji nie gwarantuje jeszcze sukcesu. Niezwykle istotne jest zwrócenie uwagi na konieczność uwzględnienia w planie sukcesji nie tylko podstawowego czynnika, jakim jest następca, ale także czynników stanowiących otoczkę procesu, jakimi są pozostała rodzina i cała organizacja. Szczegółowe zaplanowanie sukcesji zapewnia stabilność wewnętrzną, dzięki czemu procesy zmiany naturalnie powiązane z sukcesją nie rzutują na wyniki przedsiębiorstwa ani nie zmniejszają jego konkurencyjności rynkowej.

Nie wszyscy poświęcają procesowi sukcesji należytą uwagę. Jak pokazują badania PwC mniej niż połowa firm rodzinnych planuje przekazać zarówno zarządzanie, jak i własność następnemu pokoleniu (41%), przy czym więcej niż połowa z nich nie ma pewności, czy kompetencje i chęci młodszego pokolenia są wystarczające; jedna czwarta planuje przekazać tylko własność, ale wprowadzić profesjonalne zarządzanie (25%) ze względu na brak kluczowych umiejętności u juniorów; 17% planuje sprzedać firmę; 12% nie ma sprecyzowanych planów; 5% wskazało inne odpowiedzi [12, s. 14].

Inne badania opracowane na zlecenie PARP, wskazują, że większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, w tym 31% wyraża wolę sukcesji w sposób zdecydowany. Aż 29% respondentów nie podjęło jeszcze w tej sprawie decyzji, a tylko 13% przedsiębiorstw nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych. [10, s. 129]. W ramach innych prowadzonych w zakresie tej tematyki badań na pytanie „czy w firmie istnieje plan sukcesji?” wykazano, że aż 68% badanych odpowiedziało negatywnie [11, s. 47].

Zdawać by się mogło, iż istotność planowania sukcesji w opinii seniorów nie koreluje z ich działaniem. A jednak, zaplanowanie sukcesji pomaga uniknąć wielu problemów i zwiększa skuteczne przekazanie władzy, a także eliminuje większość przyczyn upadku firm rodzinnych, które zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Brak planowania sukcesji nie tylko uniemożliwia stabilny rozwój, ale także prowadzi firmę do upadku. Należy zaznaczyć, iż kluczową osobą, która może zapobiec negatywnym skutkom sukcesji poprzez prawidłowe zarządzanie procesem sukcesji jest właściciel firmy (senior).

Tabela 1. Przyczyny upadku firm rodzinnych

Przyczyny właściwe wszystkim firmom	Przyczyny właściwe tylko firmom rodzinnym
możliwość sprzedaży po atrakcyjnej cenie	brak źródeł pozyskania kapitału bez naruszania majątku rodzinnego
niezdolność do przystosowania się do zmieniającego się rynku	nieumiejętność zrównoważenia optymalnego kapitału potrzebnego rodzinie z kapitałem niezbędnym firmie
nieefektywne inwestowanie w działalność i rozwój	złe planowanie spraw spadkowych i wynikająca z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku
zła kontrola kosztów	niechęć przekazania firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie
brak dostępu do kapitału	nieumiejętność wyboru sukcesora ani zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną
złe zarządzanie	konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy
	nieumiejętność zatrzymania w firmie kompetentnych i doświadczonych pracowników spoza rodziny
	konflikty na tle rodzina-firma

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9, s. 14-16].

3. Newralgiczna rola seniorów w procesie sukcesji

Istota roli właściciela firmy w procesie przekazania firmy kolejnemu pokoleniu wyłania się samoczynnie. Senior ze względu na swoją pozycję posiada szereg uprawnień, których może użyć w celu rozpoczęcia planowania sukcesji, a co się z tym wiąże przyczynia się do eliminowania lub zmniejszania ryzyka wystąpienia negatywnych skutków sukcesji, takich jak pogorszenie się sytuacji przedsiębiorstwa wynikające ze złego zarządzania zmianą kadry zarządzającej [7, s. 16].

Jako właściciel może ująć proces sukcesji w strategii firmy, przygotowując dzięki temu organizację do zmian na przestrzeni długiego okresu (co zniweluje szok związany ze zmianą). Ponadto może zaplanować w budżecie wydatki związane z zatrudnieniem zewnętrznych doradców, którzy opierając się na fachowej wiedzy i dobrych praktykach rynkowych pomogą mu w zaplanowaniu tak złożonego procesu zwiększając jego efektywność. Istotne jest tutaj, aby senior miał poczucie własnej wartości i niesłusznie nie wiązał chęci skorzystania

z pomocy konsultantów z koniecznością przyznania się do niewiedzy z zakresu planowania zmiany generacyjnej. Brak kompetencji w tym zakresie nie powinien być utożsamiany z brakiem umiejętności do zarządzania całą firmą, co niestety często ma miejsce [2, s. 108].

Świadomość własnej wartości jest istotna także w innym aspekcie związanym z sukcesją. Często przyczyną niechęci planowania sukcesji jest silne powiązanie wartości seniora jako człowieka z wartością stworzonej przez niego firmy. Właściciel przedsiębiorstwa może mieć błędne przeświadczenie, iż jest integralną częścią biznesu, na który tak długo pracował i przekazanie go będzie równoznaczne z utraceniem tożsamości, a nawet obniżeniem statusu społecznego. Jeżeli nałożą się na to obawy, iż juniorzy poprzez niewłaściwe zarządzanie mogą zniszczyć firmę powstałą w wyniku wieloletniej pracy, wówczas opór do planowania sukcesji nasila się [4, s. 211–212].

Dlatego też tak ważne jest właściwe zrozumienie przez pokolenie seniorów istoty procesu i pokonanie własnych lęków i obaw na rzecz długofalowego rozwoju firmy opartego o stabilne zarządzanie, w tym zarządzanie procesem sukcesji. Pozytywne nastawienie właścicieli jest kluczowe, a ich postawa może wpływać na stosunek do sukcesji zarówno innych członków rodziny, jak i pozostałych pracowników firmy.

Rola seniora jest istotna także w rozwiązywaniu konfliktów wewnątrzrodzinnych. Jeżeli właściciel posiada więcej niż jedno dziecko naturalnym jest, iż będzie musiał wybrać jednego spośród swoich potomków na najwyższe stanowisko w firmie, a takie podziały mogą wywoływać kłótnie w rodzinie. Skłócone dzieci z pewnością nie będą skłonne do współpracy w ramach jednej firmy. Jeżeli na to wszystko nałoży się jeszcze spór o podział majątku, wówczas rodzący się konflikt może doprowadzić do upadku firmy lub konieczności sprzedania jej podmiotom zewnętrznym, przez co firma straci swój rodzinny charakter. Odpowiednie zaplanowanie procesu sukcesji przez seniora daje możliwość ukierunkowania dzieci na piastowanie danych stanowisk zgodnie z ich naturalnymi predyspozycjami, umiejętnościami, czy wykształceniem. Dbanie o dobre relacje w rodzinie, rozpatrywane jako działania rodziców i wychowywanie dzieci w duchu zgody i współpracy zmniejszają ryzyko sporów dzieci o stanowisko, czy majątek. Zgodne rodzeństwa same mogą dostrzegać zasługi brata, czy siostry, a co się z tym wiąże, ich większe predyspozycje np. do piastowania stanowiska zarządczego, dzięki czemu możliwe będzie zapewnienie pracy wszystkim dzieciom poprzez podział pewnych obszarów działalności przedsiębiorstwa pomiędzy juniorów. Z drugiej strony decydując się na wprowadzenie dwóch równorzędnych stanowisk należy rozważyć, czy obsadzone na nich rodzeństwo, czy też kuzynostwo będzie potrafiło ze sobą współpracować odkładając na bok osobiste urazy, które mogą się pojawić jako rezultat niemożności objęcia kierownictwa nad całą firmą w wyniku obecności drugiego członka rodziny posiadającego równie wysokie kwalifikacje.

Wczesne zaplanowanie sukcesji, za które odpowiedzialny jest senior, przede wszystkim daje czas na rozwiązanie wszelkich konfliktów przed właściwym przejęciem firmy. Członkowie rodziny, którzy czują się poszkodowani ogłoszoną decyzją dotyczącą sukcesora mają czas, aby wyrazić swój sprzeciw i niezadowolenie, czy też ewentualnie wpłynąć w jakiś sposób na decyzję seniorów. Rodzice z kolei mają odpowiednio dużo czasu, aby te skargi przemyśleć i ponownie rozważyć swoją decyzję, a nawet ją zmienić, gdyż faktycznie to wciąż oni sprawują władzę w firmie. Wczesne ogłoszenie następcy umożliwia także osobom pominiętym w planie sukcesji poszukiwanie innego zajęcia dla siebie. Mogą oni pomyśleć o zmianie zawodu, czy miejsca pracy, jeśli przyznane im niższą rangą stanowisko nie spełnia ich ambicji, gdyż wciąż są jeszcze młodzi i mają ku temu sposobność. W sytuacji, gdy ogłoszenie sukcesora odbędzie się zbyt późno, może się okazać, że są oni już zbyt starzy, aby znaleźć satysfakcjonującą ich pracę w innym przedsiębiorstwie. [6, s.7]

4. Rola i wyzwania następców w procesie sukcesji

W procesie sukcesji istotną rolę pełnią także potencjalni sukcesorzy. Przed nimi także stoją liczne wyzwania związane z procesem sukcesji.

Przed wszystkim należy przeanalizować możliwość, iż żadne z dzieci nie będzie chciało przejąć rodzinnego biznesu. Przyczyny takiej postawy mogą być różne. Mogą wynikać z innych zainteresowań dzieci, chęci spróbowania czegoś „na własną rękę”, czy też braku kompetencji. Przekazanie seniorom informacji o innych planach na życie niż te preferowane przez rodziców może być dla młodego pokolenia trudne. Strach przed reakcją rodziców może paraliżować juniorów przed ogłoszeniem swojej decyzji. Z kolei przymuszanie się do pracy zawodowej w firmie rodziców także nie sprzyja efektywności sukcesji. Zniechęcenie młodego pokolenia może prowadzić do nietrafnych decyzji zarządczych, a co się z tym wiąże do pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa, która stanowi zagrożenie dla zachowania ciągłości firmy.

Z drugiej strony chęć przejęcia rodzinnego biznesu niestety nie niweluje wszystkich negatywnych aspektów związanych z pracą w firmie rodzinnej. Junior już na samym początku swojej kariery w firmie rodzinnej może spotkać się z niechęcią pozostałych pracowników wynikającej z zazdrości, czy też zawiści, głównie ze strony pracowników starszych stażem. Powszechne jest negowanie talentów i umiejętności sukcesorów przez innych pracowników. W skrajnych przypadkach sukcesy juniora mogą być negowane i przypisywane starszemu pokoleniu, a wszelkie porażki ocenianie o wiele surowiej [2, s. 125]. Praca w taki środowisku źle wpływa nie tylko na samego sukcesora, ale także na ogół pracowników i atmosferę miejsca pracy. Innym czynnikiem, który może negatywnie wpływać na młode pokolenie jest pejoratywne porównywanie go

przez innych pracowników firmy z rodzicami, co zmniejsza jego poczucie własnej wartości, a tym samym zniechęca go do prowadzenia rodzinnego biznesu.

Negatywna ocena nowego właściciela może pochodzić nie tylko ze strony pracowników, ale co gorsze, ze strony poprzednich właścicieli. Niechęć do samej zmiany, jaką jest sukcesja, może nakładać się dodatkowo na niechęć do wszelkich zmian, które proponuje junior. Proponowane przez niego nowe rozwiązania w oczach seniorów mogą być widziane jako ekstrawaganckie pomysły wynikające z braku doświadczenia, czy też zbyt swobodnego podejścia do zarządzania firmą nie popartego odpowiednimi analizami, czy też negującego dotychczas wypracowane rozwiązania.

W tym przypadku powraca aspekt konieczności zachowania ciągłości w firmie – zbyt gwałtowne zmiany, mogą powodować chaos, czy też poczucie braku stabilizacji. Zachowanie ciągłości, przy jednoczesnym tworzeniu atmosfery sprzyjającej zmianom powinno opierać się na zachowaniu ciągłości tradycji firmy a jednocześnie uwzględnianiu jej przyszłości [3, s. 46].

Powyższe rozważania wskazują, jak istotną rolę w procesie sukcesji pełnią juniorzy i jak poważne wyzwania stoją przed nimi, jednakże wszystkie konflikty, problemy i niechęci można pokonać dzięki właściwemu zarządzaniu procesem sukcesji.

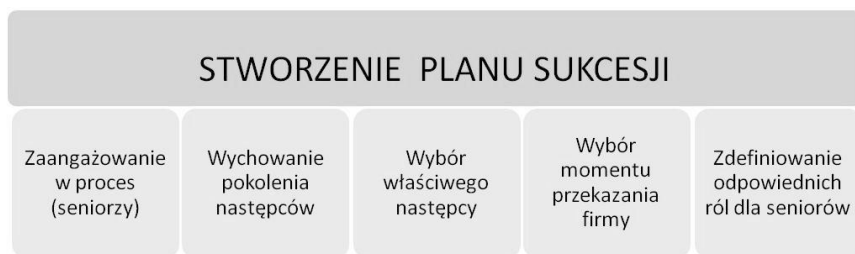
5. Zarządzanie procesem sukcesji i integracja ról

Prawidłowe zarządzanie procesem sukcesji przyczynia się do niwelowania negatywnych jej aspektów wskazanych powyżej. Zachowanie ciągłości poprzez prawidłowe planowanie sprawia, iż firma rodzinna zwiększy swoje szanse na przetrwanie pod zarządem nowego pokolenia. Niezwykle istotne jest stworzenie planu sukcesji, obejmującego 5 podstawowych czynników:

- zaangażowanie w proces;
- wychowanie pokolenia następców;
- wybór właściwego następcy;
- wybór momentu przekazania firmy;
- znalezienie alternatywnych zajęć dla seniorów.

Wskazane powyżej czynniki zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Już samo tworzenie planu sukcesji wymusza na rodzinie zaangażowanie się w cały proces. Długookresowe podejście do sukcesji pozwala się z nią oswoić każdej ze stron, na którą zmiana ta wpłynie w sposób znaczny.



Rys. 1. Elementy planu sukcesji będącego podstawą zarządzania procesem zmiany międzypokoleniowej

Źródło: opracowanie własne.

Z jednej strony seniorzy przede wszystkim będą w stanie określić swoje obawy związane z procesem – zarówno te o podłożu psychologicznym (poczucie własnej wartości), jak i biznesowym (strach przed zniszczeniem firmy przez juniorów). Ponadto dokładne przeanalizowanie wszystkich aspektów związanych z sukcesją (przedsiębiorczych, rodzinnych, finansowych, podatkowych i prawnych) uzmysłowi im, jak wiele obszarów wymaga uwagi i dokładnego planowania. Dzięki temu wystąpi mniejsze prawdopodobieństwo nieprawidłowego przeświadczenia, iż obecność sukcesora to wszystko, co potrzeba, aby sukcesja była skuteczna [15, s. 1-15].

Dojrzenie seniorów do decyzji i podjęcia działań zmierzających do efektywnego przekazania firmy następcom sprawi, iż w porę zostaną przeemyślane wszelkie możliwe konflikty wewnątrzrodzinne, a co się z tym wiąże, podjęte zostaną kroki zaradcze, zmierzające do rozwiązania pojawiających się sporów, czy też całkowitego ich niwelowania, gdy mają status potencjalnych.

Z drugiej strony juniorzy będą mieli wystarczająco dużo czasu na określenie własnych aspiracji w zakresie ścieżki kariery, znalezienie miejsca w przedsiębiorstwie rodzinnym zgodnego z własnymi aspiracjami i zainteresowaniami lub wybranie zupełnie odmiennego zajęcia zawodowego.

Znajomość planów sukcesyjnych wśród pracowników firmy rodzinnej także zmniejszy niechęć do zmian, pozwoli się z nimi oswoić, co w przyszłości zaowocuje pozytywnym nastawieniem do sukcesora i jego działań, a także wpłynie na miłą atmosferę miejsca pracy. Gwałtowne zmiany nie są przez nikogo dobrze odbierane.

Właściwe wychowanie dzieci sprzyja kreowaniu następcy. Podejmowanie działań wychowawczych kreujących postawy przywódcze, przekazywanie wiedzy i umiejętności zwiększających kompetencje do prowadzenia firmy sprawiają, iż dziecko chętnie będzie angażować się w sprawy firmy już od najmłodszych lat. Obserwowanie rodziców w pracy także daje podstawy do naśladowania ich w przyszłości, gdy sukcesja będzie miała miejsce. Stabilny

i długotrwały rozwój firmy mogą zapewnić sukcesorzy znający biznes rodzinny, jego klientów, pracowników, a także odpowiednio przygotowani pod względem wykształcenia [3, s. 103].

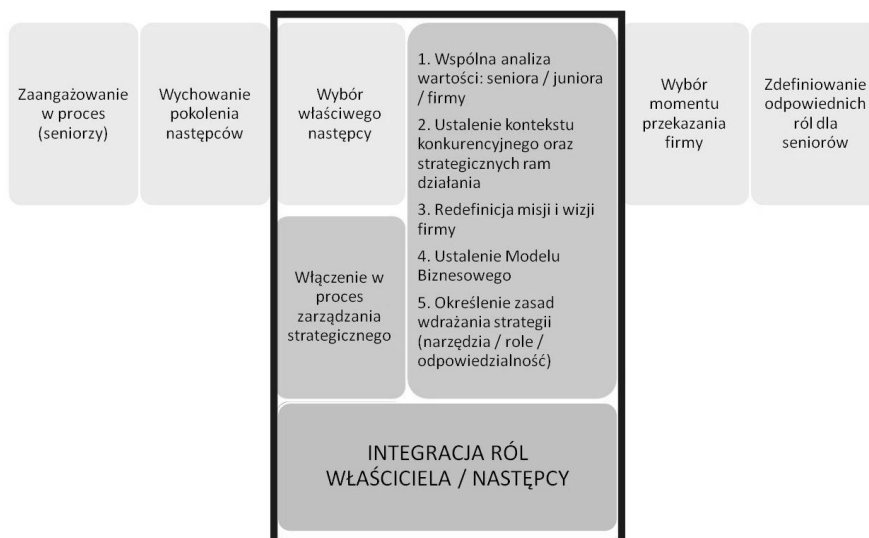
Kryteria wyboru właściwego następcy niewątpliwie ułatwią zarządzanie procesem sukcesji. Wskazanie cech i umiejętności, które powinien posiadać sukcesor, w połączeniu z właściwym wychowaniem zapewni stabilne ramy do wyboru odpowiedniej osoby jako sukcesora. Przejrzystość tych wymogów zniweluje także wystąpienie konfliktów wewnątrzrodzinnych pojawiających się w momencie wyboru następcy np. w oparciu o osobiste relacje z konkretnym dzieckiem lub po prostu wybór najstarszego syna. Obiektywna ocena umiejętności i kwalifikacji posiadanych przez potencjalnego sukcesora umożliwi w porę skierowanie go na odpowiednie kursy, czy szkolenia, które uzupełnią braki w jego kompetencjach zanim zostanie właścicielem firmy. W tym miejscu następuje proces integrujący rolę właściciela z rolą następcy. To pierwszy moment kontraktowania wzajemnych oczekiwań.

Kierujący procesem rozwoju firmy, właściciel świadomie określa strategię, konkretną misję i wizję, dopingującą ją do dalszego działania. Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. [13, s. 10]. Dlatego w procesie przekazywania firmy niezbędne jest, by istotę dotychczas prowadzonego biznesu sprowadzić do wspólnego dla wszystkich członków firmy (seniora, juniora i kluczowych pracowników) mianownika. Dlatego posiadanie jasno określonej misji, wizji i strategii jest niemalże warunkiem, spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod nowym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesji spójność wartości powinna zatem znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy.

Gdy założyciel firmy wraz ze swoim następcą wspólnie przechodzą proces zarządzania strategicznego, istnieje szansa uprzedniego rzeczowego przeprowadzenia analizy silnych i słabych stron firmy, zidentyfikowania pojawiających się szans i zagrożeń i w konsekwencji precyzyjnego zdiagnozowania pozycji wyjściowej. Jeśli w wypracowanie czynników niwelujących potencjalne zagrożenia i słabości włączone będą aktywnie oba pokolenia menedżerów o wiele łatwiej później będzie można zarządzać przedsiębiorstwem (a co za tym idzie szanse na skuteczną sukcesję rosną).

Moment przekazania firmy młodszemu pokoleniu powinien nastąpić wówczas, jak nastąpi rzeczywista „integracja” ról nestora i sukcesora zaprezentowana na rysunku 2. Dochodzi do momentu, w którym nie tylko zaczynają uzupełniać się kompetencyjnie, ale sukcesor włączony w proces zarządzania strategicznego nabiera pewności działania, a nestor spokoju, wynikającego z uspoźnienia głównych kierunków dalszych działań w firmie już

bez jego obecności. W tym momencie procesu potrzebna jest wyjątkowa empatia, zrozumienie, otwarty dialog pomiędzy sukcesorem a nestorem. Integracja ról i zaakceptowanie każdego z nich w tej „nowej roli” może skutkować odpowiednio pokonaniem leków, zauważeniem spadku formy, zmęczeniem i rzeczywistą chęcią odejścia seniora oraz posiadaniem odpowiednich kwalifikacji, umiejętności i wiedzy przez juniora.



Rys. 2. Integracja ról właściciela i następcy w procesie zarządzania sukcesją

Źródło: opracowanie własne.

Problem powstaje wówczas, gdy stany te u pokolenia będącego u władzy i pokolenia oczekującego na jej przejście nie są ze sobą zsynchronizowane. Zaognienie sytuacji następuje wówczas, gdy młode pokolenie czuje się już gotowe do przejęcia firmy i obserwuje spadającą formę seniorów, którzy z kolei wciąż starają się odłożyć moment przekazania firmy w czasie. [8, s. 110]. A to jest niestety bardzo często obserwowana praktyka w firmach rodzinnych, wynikająca z braku rozumienia istotności integracji ról oraz określenia alternatywnych zajęć dla seniorów.

Ostatnim bowiem elementem, który powinien obejmować plan sukcesji jest wskazanie alternatywnych ról dla starszego pokolenia. Nagła zmiana stylu życia i wyeliminowanie z codziennych obowiązków elementów związanych z zarządzaniem firmą rodzinną może wywołać u seniorów poczucie nieprzydatności, a nawet depresję. Zaplanowanie innych zajęć, dla odchodzącego z przedsiębiorstwa pokolenia niweluje te negatywne skutki przekazania firmy. Niezwykle ważne w tym aspekcie jest wsparcie ze strony juniorów

i angażowanie rodziców w sprawy zarówno prywatne (jak opieka nad wnukami, pomoc przy prostych czynnościach dnia codziennego), jak i firmowe (pełnienie roli doradczej, czy konsultacyjnej dla nowego zarządu – w takim przypadku należy jasno określić granice kompetencji seniora, aby nie doszło do sytuacji, iż nadal sprawuje on faktyczną funkcję zarządczą) [1, s. 95-109].

Należy także rozważyć źródło utrzymania dla seniora, aby miał on zapewnione środki na życie po przekazaniu firmy rodzinnej potomkom. Rozwiązaniem może być zachowanie udziału w zyskach.

6. Podsumowanie

Sukcesja jest procesem złożonym i wymagającym znacznej uwagi, dlatego też niezwykle istotne jest prawidłowe zarządzanie procesem sukcesji, które pozwala niwelować negatywne jej aspekty, takie jak np. konflikty wewnątrzrodzinne. Zarządzanie sukcesją jest jednak kluczową rolą właścicieli, którzy chcą budować wielopokoleniowe przedsiębiorstwa. Odpowiednie przygotowanie się do procesu oraz integracja ról zarówno nestorów, jak i sukcesorów daje szansę na skuteczne jej przeprowadzenie i zapewnienie ciągłości działania firmy.

Literatura

- [1] **Cadieux L.:** Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, Vol. 20, Number 2, 2007, ss. 95-109.
- [2] **Fleming Q.J.:** Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy. Helion, Gliwice 2006.
- [3] **Thornton G.:** Biznes rodzinny. Wyd. Helion, Gliwice 2004.
- [4] **Ibrahim A.B., Ellis W.H.:** Family Business Management. Concepts and Practice. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa, 1994, ss. 211-212.
- [5] **Institute for Family Business:** Family Business Management Perspectives. Barclays Wealth, 2008.
- [6] **Lewandowska A., Kiewel A.,** Wybrane aspekty skutecznej sukcesji w procesie zarządzania strategicznego. ZN SWSPIZ, Tom XII, Łódź 2012.
- [7] **Loewe C.:** Generationwechsel in Familienunternehmen. Deutscher Wirtschaftsdienst, Koeln 2008.
- [8] **Mueser U.:** Es bleibt in der Familie. Trend Magazin, Wien 2007.
- [9] **Neubauer F., Lank A.G.:** The Family Business. Its governance for sustainability. Macmillan Press LTD, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London 1998.
- [10] **PARP:** Raport z Badania Firm rodzinnych w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania. Warszawa 2009.
- [11] **PricewaterhouseCoopers:** Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008, http://firmyrodzinne.pl/download/raport_FBSpl.pdf, 28.02.2011 r.

- [12] **PwC:** PwC Family Business Survey 2012. Family firm: A resilient model for the 21 century. 2012.
- [13] **Oblój K.:** Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy. Poltext, Warszawa 2010.
- [14] **Safin K.:** Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne. Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [15] **Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H.:** Succession planning as planned behavior: some empirical results. Family Business Review, Vol. 16, Number 1, 2003, ss. 1-15.
- [16] **Ward J.L.:** Keeping the Family Business Healthy. Jossey-Bass, San Francisco 1987.

INTEGRATION OF ROLES OF OWNER AND SUCCESOR OF FAMILY BUSINESS IN MANAGEMENT OF SUCCESSION

Summary

A characteristic feature of family businesses is the need for succession process by which the company's management passed from senior's hand to junior's hand. This process is extremely complex and requires a number of actions to ensure business continuity. A key role in this work plays a senior who has a significant impact on the process of succession. His attitude and his initiatives affect both juniors, as well as other employees of the family business. Therefore, it is extremely important to properly manage of the process of succession. Adequate preparation for the role and integration of both seniors and successors give you the chance to effectively carry out the succession and ensure business continuity.

AGNIESZKA SOKOŁOWSKA

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZEDSIĘBIORCA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY – IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

W artykule o charakterze teoretycznym zidentyfikowano wybrane kompetencje społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorcy w oparciu o poznawczy i behawioralny komponent jego postaw wobec opisywanej problematyki.

1. Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z oczekiwaniami społecznymi staje się koniecznością praktycznie dla wszystkich przedsiębiorstw, chcących przetrwać na rynku. Wymagania jednostek, grup społecznych i organizacji dotyczą nie tylko ekonomicznych i prawnych obszarów funkcjonowania firm, ale także ich etycznego postępowania i filantropijnego zaangażowania. Odpowiedzialne zarządzanie w ramach wspomnianych obszarów opisuje **koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**, budząca wprowadzić wiele kontrowersji i dylematów, związanych głównie z trudnościami z realizacją jej szczytnych założeń w praktyce, ale wskazująca na istotne i wymagane aspekty działalności przedsiębiorstw jako realizatorów wielu ról społecznych oraz twórców systemów społecznych, na które składają się różnorodne grupy interesów, współistniejące dla wspólnego celu.

Działalność zgodną z zasadami koncepcji społecznej odpowiedzialności zdecydowanie częściej deklarują duże i średnie przedsiębiorstwa, natomiast mniej świadome i tym samym zainteresowane ideową i narzędziową warstwą koncepcji są małe firmy. Jednakowoż, rozwiązania ułatwiające społecznie odpowiedzialne działanie przedsiębiorstwa, w przeważającej większości powstają z myślą o tych większych przedsiębiorstwach. Taki stan rzeczy wynika z wielu przyczyn, zarówno tych o charakterze systemowym, powiązanych z kontekstem sytuacyjnym działalności **małych przedsiębiorstw**, jak i z ich

specyfiki i swoistej odmienności¹. Ponadto należy podkreślić, że pomimo wielu specyficznych cech funkcjonowania, zarządzanie małym przedsiębiorstwem² wymaga równie gruntownej wiedzy i umiejętności, co zarządzanie dużą firmą, a osobą, która powinna skupiać w sobie wszystkie kompetencje niezbędne do sprawnego zarządzania jest właściciel/przedsiębiorca³.

Stąd w nurcie rozważań nad społeczną odpowiedzialnością małego przedsiębiorstwa istotne wydają się rozważania nad **identyfikacją kluczowych kompetencji przedsiębiorcy**, jako inspiratora i realizatora założeń owej koncepcji. Postawa właściciela małego przedsiębiorstwa – jako głównego decydenta i mocy sprawczej wszelkich działań – wobec społecznej odpowiedzialności może przybrać aktywną formę, doprowadzającą w konsekwencji do świadomego stosowania zasad i wykorzystywania instrumentarium, albo pasywną, skutkującą obojętnością względem prospołecznych i etycznych działań lub wręcz negatywnym – postępowaniem niezgodnym z prawem, etyką, czy ekonomią.

Celem niniejszego artykułu o charakterze teoretycznym, jest zainicjowanie dyskusji o możliwościach wyodrębnienia szczególnych kompetencji przedsiębiorcy, który zasługuje na miano społecznie odpowiedzialnego. Z tego powodu, w opracowaniu podjęto próbę identyfikacji (osadzonej w kontekście rozpoznania postaw wobec społecznej odpowiedzialności) wybranych, kluczowych kompetencji przedsiębiorcy, do których zaliczono kompetencje poznawcze i behawioralne.

2. Postawa przedsiębiorcy wobec społecznej odpowiedzialności

Przedsiębiorca jako centralna postać małego przedsiębiorstwa odrywa wiele ról, które zazwyczaj „dzieją się” jednocześnie. Z jednej strony jest zazwyczaj

¹ Ze względu na ograniczony zakres opracowania, pominięto opis specyficznych cech małego przedsiębiorstwa.

² Przyjmując kryterium ilościowe w klasyfikacji małego przedsiębiorstwa, uznano, że jest nim niezależny podmiot gospodarczy, zatrudniający do 50 pracowników (zaliczono do tej kategorii także mikroprzedsiębiorstwa).

³ Kluczową osobą w małym przedsiębiorstwie jest jego właściciel, który jako przedsiębiorca może ucieleśniać cechy przedsiębiorcze. Z reguły (pominięto tu ustawową interpretację przedsiębiorcy), za przedsiębiorcę uważa się osobę prowadzącą działalność gospodarczą, charakteryzującą się specyficznymi cechami, które konstytuują jego przedsiębiorczość. W artykule przyjęto, że właściciel małego przedsiębiorstwa jest jednocześnie przedsiębiorcą, który w znaczeniu czynnościowym podejmuje przedsiębiorcze działanie związane z zakładaniem i prowadzeniem przedsiębiorstwa. Tym samym nie rozwinięto, w omawianym kontekście, znaczenia atrybutowego przedsiębiorcy.

pomysłodawcą i założycielem (często też kontynuatorem) działalności gospodarczej, ponosi ryzyko, będąc dostarczycielem kapitału finansowego i działając w umiarkowanie przewidywalnym otoczeniu, decyduje i „czuwa” nad całością spraw w przedsiębiorstwie, organizuje i koordynuje zasoby materialne i niematerialne, z drugiej strony pełni funkcje menedżerskie⁴, jest innowatorem zdolnym do kreacji i dostrzegania szans, a także ponosi odpowiedzialność za wielowymiarową działalność swojej firmy. Odpowiedzialność przedsiębiorcy za działanie ma wymiar zdecydowanie bardziej osobowy, niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, w których rozmiar i zasięg działalności „rozdziela” odpowiedzialność na wiele osób, grup, czy jednostek organizacyjnych. Małe przedsiębiorstwo, ze względu na szczególny rodzaj stosunków społecznych, wynikający z bliskości terytorialnej i psychologicznej interesariuszy jest pretendowane do prospołecznych działań. W ten nurt dobrze wpisują się zasady koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, której rosnące znaczenie w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem oraz jego „odbior” i oceną przez zainteresowane podmioty, takie jak; pracownicy, klienci, społeczność lokalna itd., może dodatkowo wzmocnić szczególne kompetencje przedsiębiorstwa pierwotnie wynikające – w przypadku małych przedsiębiorstw – z kompetencji właściciela/przedsiębiorcy.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa doczekała się wielu definicji i różnorodnych ujęć. Dokonując ich analizy i syntezy można wnioskować, że rozważania rozpościerają się, między wąskim jej znaczeniem, opartym głównie na zasadzie dobroczynności lub/i włodarstwa oraz „zasadzie narzędzia marketingowego” (por.[2, s. 32-33], [10, s. 114]), gdzie społeczna odpowiedzialność sprowadza się tylko do działalności charytatywnej lub sponsoringowej przedsiębiorstwa, a szerszym znaczeniem, dotyczącym kilku zagadnień: etycznych korzeni koncepcji, poziomów społecznej odpowiedzialności, relacji z interesariuszami, aspektu strategicznego itd. W artykule przyjęto, w konwencji szerszego, integracyjnego ujęcia, że społeczną odpowiedzialność można rozumieć jako ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych (i jednostek), ponadto może być ona przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Zaistnienie w praktyce zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności, staje się możliwe dzięki instrumentarium, wkomponowanym w proces zarządzania. Przedsiębiorca może przyjąć określoną postawę wobec zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Postawa staje się pochodną stosunku przedsiębiorcy do społecznego wymiaru działalności swojego

⁴ W procesie rozwoju przedsiębiorstwa funkcja menedżerska może być w części lub w całości powierzona innej osobie. Ale nawet wtedy przedsiębiorca zazwyczaj nie rezygnuje całkowicie z jej pełnienia.

przedsiębiorstwa, poziomu świadomości i wiedzy, a w konsekwencji zachowania, sprzyjającego organizacyjnemu i instrumentalnemu przygotowaniu przedsiębiorstwa do „bycia” społecznie odpowiedzialnym.

Postawa obejmuje pewien sposób spojrzenia na rzeczywistość i zachowanie się, czyli odpowiednie zareagowanie. Jest zjawiskiem o strukturze złożonej, a także względnie stałą skłonnością do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się jednostki do danego obiektu, zdarzenia, problematyki, osoby (por. [3, s. 14]). Na postawę składają się trzy komponenty: **emocjonalno-oceniający**, który określa stosunek wartościujący jednostki do danego zjawiska; **poznawczy**, obejmujący wiedzę jednostki na dany temat, jej przekonania i opinie oraz **behawioralny**, czyli reakcję jednostki wobec danej osoby, czy zjawiska [4, s. 16-18], [5, s. 112-115], [6, s. 21-25]. Wszystkie elementy postawy są względem siebie komplementarne i współzależne.

Komponent emocjonalno-oceniający zazwyczaj wyraża się w postaci dodatnich i ujemnych emocji towarzyszących wyobrażeniu przedmiotu postawy. Stosunek przedsiębiorcy do społecznej odpowiedzialności może mieć wymiar pozytywny lub negatywny. Pozytywny będzie oznaczał, podejmowanie aktywności z nim związanej. Aktywna postawa przedsiębiorcy wobec społecznej odpowiedzialności zaczyna się od braku negacji i obojętności w stronę respektowania narzuconej odpowiedzialności (najczęściej traktowanej w formie narzuconego obowiązku), aż do dobrowolnego uwzględniania w działalności wszystkich obszarów społecznej odpowiedzialności⁵ (dobrowolny obowiązek) względem podmiotów. Negatywny stosunek do społecznej odpowiedzialności oznacza ignorowanie oraz negowanie zjawiska, a także wszelkiego typu pasywność w podejmowaniu społecznie odpowiedzialnych działań, które są na minimalnym, najczęściej wymaganym przez prawo, poziomie. Negatywny, a nawet wrogi stosunek do społecznej odpowiedzialności może też oznaczać skrajne postawy związane z balansowaniem na granicy prawa i etyki⁶. Nierozzerwalny z komponentem wartościującym jest **komponent poznawczy**, który tworzą przekonania i wiedza o obiekcie postawy. Wiedza na temat społecznej odpowiedzialności wpływa na przyjęcie określonej wobec niej postawy. **Komponent behawioralny** natomiast, określany jest mianem zespołu dyspozycji do zachowania się w określony sposób wobec obiektu postawy. Tworzy się program działania. Zachowanie się właściciela małego przedsiębiorstwa wobec społecznej odpowiedzialności jest pochodną jego oceny zjawiska oraz wiedzy na jego temat. Może przybrać formę zupełnie bierną, nieuświadomianą, w obliczu której poszczególne elementy działalności przedsiębiorstwa świadczące o jego społecznej odpowiedzialności lub jej braku „dzieją się same”, bez racjonalnego oddziaływania na nie pod kątem omawianej

⁵ Mowa tu o obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym.

⁶ Oprócz postaw aktywnej i pasywnej, mogą być także postawy pośrednie/mieszane.

problematyki. Forma aktywna może oznaczać opór wobec społecznej odpowiedzialności o zabarwieniu pozytywnym, kiedy przedsiębiorca nie chce słyszeć o żadnych nowościach, a konkretnie nowych koncepcjach i działa według utartych kanonów albo świadome negatywne działanie, związane z niegospodarnością, marnotrawstwem, działaniem poza lub na granicy prawa, bez zasad moralnych. Aktywna forma hołdująca zasadom społecznej odpowiedzialności może przybierać szczątkowy obraz stworzony z dostrzegania przez przedsiębiorcę wybranych przejawów społecznej odpowiedzialności w swoim przedsiębiorstwie, albo pełny wymiar – gdy świadomie i celowo oddziałuje na obszary i podmioty/adresatów społecznej odpowiedzialności, traktując ją jako przedmiot zarządzania. Taka postawa oznacza aktywny i ciągły proces realizacji społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa zgodnie ze społecznymi potrzebami.

Trójskładnikowa konstrukcja postawy może mieć swoje odzwierciedlenie w określaniu kluczowych kompetencji przedsiębiorcy.

3. Kluczowe kompetencje

Prospołeczna orientacja małego przedsiębiorstwa wynika z aktywnej postawy przedsiębiorcy wobec społecznej odpowiedzialności. Postawa staje się zazwyczaj pochodną indywidualnego kapitału intelektualnego właściciela małej firmy. Wspomniany kapitał jest szczególnym potencjałem, zbiorem wyróżniających się kompetencji, które konstytuują przedsiębiorcę i determinują jego postępowanie.

Samo pojęcie „kompetencje” ma w istocie wiele odcieni znaczeniowych. Generalnie ma ono związek z człowiekiem i jego aktywnością w organizacji⁷. Kompetencje najczęściej traktowane są jako zbiór pewnych elementów współlistniejących ze sobą, skupionych i ujawnianych przez konkretną osobę. Utożsamiane są także z formalnym uprawnieniem do podejmowania decyzji. M. Bratnicki traktuje je jako zbiór wiedzy menedżerskiej, technicznej i eksperckiej [1, s. 33]. A. Pocztowski kompetencje kojarzy z kwalifikacjami, obejmującymi ogół właściwości ludzkich i tworzącymi związek z osiąganymi przez pracownika wysokimi efektami, mającymi uniwersalny wymiar [8, s. 153]. T. Oleksyn łączy kompetencje z predyspozycjami osobowościowymi, zdolnościami, motywacją pracowników, posiadaną wiedzą, wykształceniem, umiejętnościami, kondycją, zdrowiem, postawami w miejscu pracy, doświadczeniem itd. [7, s. 25]. A. Sajkiewicz, natomiast definiuje kompetencje

⁷ Kompetencje związane są z zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim i intelektualnym. Kompetencje rozpatrywane z perspektywy zasobów ludzkich najczęściej przyjmują wymiar statyczny, natomiast rozważania na ich temat ze strony tworzenia i rozwoju kapitału intelektualnego, w tym ludzkiego – mają wymiar dynamiczny.

jako zbiór posiadanej wiedzy, zdolności, stylów działania, cech osobowości, zainteresowań, a także wielu innych czynników i cech, które są wykorzystywane i rozwijane w procesach pracy i mają doprowadzić do osiągnięcia celów organizacyjnych. Z. Janowska pojęcie to interpretuje jako alians umiejętności, wiedzy, doświadczenia i zaangażowania pracowników [9, s. 90], [7, s. 17-18].

Nie ma zgody autorów co do jednoznacznej klasyfikacji kompetencji. Zazwyczaj podział dokonywany jest ze względu na składowe kompetencji, poziomy ich szczegółowości i zróżnicowania, związek z celami i wynikami organizacji itd. W kontekście opisu kompetencji przedsiębiorcy społecznie odpowiedzialnego przyjęto podział na **kompetencje kluczowe** (pierwszorzędne) i drugorzędne⁸. Przyjętą klasyfikację osadzono w dwóch składowych postaw: komponencie poznawczym i behawioralnym⁹. Stąd można wyróżnić: **kompetencje poznawcze i behawioralne**.

3.1. Kompetencje poznawcze

Wiedza przedsiębiorcy na temat społecznej odpowiedzialności wysuwa się na pierwszy plan, jeśli idzie o kompetencje poznawcze. Jest to zarówno wiedza formalna związana z kwalifikacjami, czyli wykształceniem kierunkowym lub specjalistycznym (pełnym lub częściowym), odbytymi szkoleniami, kursami dotyczącymi problematyki społecznej odpowiedzialności i jej pokrewnych: ekonomii, zarządzania, filozofii, etyki, prawa¹⁰, jak i wiedza nieformalna, nieudokumentowana, zdobywana podczas prowadzenia działalności gospodarczej, najczęściej wynikająca z doświadczenia (analizy nowych orientacji w zarządzaniu, podpatrywania konkurencji, wsłuchiwanie się w potrzeby interesariuszy, rozmów z badaczami tej kategorii itd.).

Główne zasoby wiedzy małej firmy umiejscowione są w głowie właściciela i to od niego zależy kiedy i czy w ogóle zostaną one przekształcone w wiedzę organizacyjną, sformalizowaną, ogólnie dostępną. Ważny jest tu też proces przekształcania wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną. Wiedza jako kompetencja poznawcza przejawia się na różnych poziomach rozwoju. Wiedza przedsiębiorcy o społecznej odpowiedzialności może mieć charakter luźny, niesformalizowany i szczątkowy, a w procesie pozyskiwania jej zasób się zwiększa i często formalizuje, w postaci świadomego stosowania konkretnych programów i narzędzi. Wiedza właściciela małej firmy o istocie społecznej odpowiedzialności, jej korzyściach oraz zasadach zarządzania nią może mieć

⁸ Niniejszy artykuł podejmuje problematykę kluczowych kompetencji pomijając drugorzędne, będące przedmiotem zainteresowania kolejnych opracowań autorki.

⁹ Celowe pominięcie komponentu emocjonalno-oceniającego, wynika z potrzeby wnikania w aspekty psychologiczne, które wychodzą poza kompetencje autorki artykułu.

¹⁰ Przy założeniu, że nie zawsze wiedza formalna jest podstawową inspiracją do działania.

wpływ na podjęcie decyzji o implementacji koncepcji i dalej, efektywnej jej realizacji. Wiedzę o społecznej odpowiedzialności wzbogacą także zasoby wiedzy merytorycznej, ogólnej i specjalistycznej pozwalające na odpowiedzialne prowadzenie przedsiębiorstwa. W kompetencjach poznawczych istotne są także możliwości przedsiębiorcy co do przyswajania wiedzy, jej zakresu i jakości, a także jej dekodowania i przekształcania na język praktyki.

Kompetencje poznawcze przedsiębiorcy społecznie odpowiedzialnego mają swoje źródło w wyznawanych przez niego **wartościach**. Podstawa moralna właściciela firmy będzie warunkowała jego działania i promieniowała na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Uniwersalne wartości takie jak: uczciwość, prawdomówność, rzetelność, dokładność, dobroć, chęć dzielenia się z innymi, szacunek itd. dotyczą nie tylko indywidualnych działań pojedynczego człowieka, w tym przypadku właściciela małego przedsiębiorstwa, ale dotyczą zawsze osób, z którymi współpracuje, a więc: pracowników, klientów, kontrahentów itd. Z wyznawanymi wartościami powiązane są **cechy charakteru**¹¹ osoby, które pomagają lub utrudniają je ujawniać. Cechy charakteru są elementem kompetencji poznawczych przedsiębiorcy społecznie odpowiedzialnego, także w kontekście skłonności do bycia odpowiedzialnym lub nieodpowiedzialnym człowiekiem. Na odpowiedzialność z kolei składają się – obok sprawstwa i kontekstu sytuacyjnego, także elementy z rodzaju poznawczych, takie jak rozumność i poczytalność. Wśród kompetencji poznawczych istotne jest także twórcze rozwiązywanie problemów, wiążące się z kreatywnym i racjonalnym myśleniem.

Istotną kompetencją poznawczą są też **motywy**, będące wzorcem potrzeb i zbiorem inspiracji, które skłaniają, kierują i powodują dokonanie wyboru konkretnej drogi, sposobu, czy algorytmu postępowania. W przypadku społecznie odpowiedzialnego działania oprócz treści motywu, istotny jest także problem przymusu lub dobrowolności określonego czynu.

3.2. Kompetencje behawioralne

Kompetencje behawioralne dotyczą głównie **zdolności, umiejętności, stopnia zaangażowania oraz skłonności do określonego zachowania się przedsiębiorcy**. Zestaw zdolności i umiejętności dotyczy w pierwszym rzędzie rzetelnego i profesjonalnego pełnienia ról w przedsiębiorstwie, zarówno w zakresie konkretnego zawodu, jak i zarządzania firmą, która powinna być prowadzona zgodnie z zasadami racjonalności ekonomicznej, przepisów prawa, a także etyką. W przypadku zatrudniania pracowników, przykład solidnego

¹¹ Cechy charakteru, a zwłaszcza ich aspekt emocjonalny mogą być także opisane jako element komponentu emocjonalno-oceniającego, w przypadku komponentu poznawczego traktowane są jako pewnego rodzaju uwarunkowanie.

i uczciwie wykonującego swoje obowiązki szefa, jest najlepszą metodą szkoleniową. Nie ma lepszego sposobu na skuteczne nauczanie swoich podwładnych odpowiedzialności za swoje czyny i słowa. Tym samym stało by się niemożliwe ujawnianie przez przedsiębiorcę umiejętności posługiwania się wpływem społecznym oraz przekazywania swojego autorytetu innym. Inną ważną umiejętnością, w opisywanym kontekście, jest doskonalenie siebie, współpracowników oraz innych podmiotów poprzez kształtowanie odpowiednich wzorców zachowań. Ściśle z tym powiązana jest umiejętność motywowania również siebie i innych do rzetelnej, odpowiedzialnej i efektywnej pracy.

Wśród kompetencji behawioralnych istotne miejsce zajmują zdolności i umiejętności skutecznego komunikowania się, zwłaszcza mówienia i słuchania, a także przekonywania innych do słusznych racji w ramach prowadzenia mądrego dialogu (zwłaszcza z interesariuszami). Ten zbiór wybranych kompetencji interpersonalnych w ramach kompetencji behawioralnych zamykają umiejętności kierowania konfliktem i łagodzenia sporów, które mają znaczenie w przypadku potrzeby budowania zrównoważonej wspólnoty interesów.

Kompetencje behawioralne przedsiębiorcy społecznie odpowiedzialnego dotyczą także umiejętności inicjowania i realizacji funkcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością, tj. identyfikowania obszarów i podmiotów/adresatów społecznej odpowiedzialności, planowania, organizowania, kształtowania i kontrolowania społecznej odpowiedzialności.

Stopień zaangażowania przedsiębiorcy w budowanie społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa, będzie zależał od jego przekonania co słuszności tworzenia takiego kształtu organizacji, a także obserwowalnych efektów z zaangażowanych sił i środków, zwłaszcza w długim okresie.

Przedsiębiorca społecznie odpowiedzialny wykazuje skłonność do aktywnych społecznie i odpowiedzialnych zachowań względem zidentyfikowanych podmiotów, z perspektywy ich celów, oczekiwań i zakresu władzy. Nawiązuje i kontynuuje z nimi dialog, rozważa zasadność i poszukuje rozwiązań dla godzenia, często rozbieżnych interesów.

4. Podsumowanie

Konkludując rozważania, należy stwierdzić, iż przedsiębiorca społecznie odpowiedzialny to osoba prowadząca działalność gospodarczą w duchu świadomej i możliwie jak najpełniejszej troski o podmioty, za które jest odpowiedzialna. W tym celu powinna dbać o rozwój swoich kompetencji, niezbędnych do racjonalnego oddziaływania na ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny obszar działalności przedsiębiorstwa. Zidentyfikowane - zdaniem autorki – kluczowe kompetencje nie wyczerpują listy możliwych składowych indywidualnego kapitału intelektualnego przedsiębiorcy, działającego zgodnie

z założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności. Dość duży poziom ogólności rozważań stwarza przestrzeń do głębszej eksploracji problematyki, także z perspektywy licznych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, mających wpływ na skład, treść i konfigurację kompetencji.

Literatura

- [1] **Bratnicki M.:** Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- [2] **Friedman M.:** The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits. New York Times Magazine, September 13th, 1970.
- [3] **Marody M.:** Sens teoretyczny a empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.
- [4] **Mądrzycki T.:** Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1977.
- [5] **Mika S.:** Psychologia społeczna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.
- [6] **Nowak S. (red.):** Teorie postaw. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973.
- [7] **Oleksyn T.:** Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- [8] **Pocztowski A.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody. PWE, Warszawa 2003.
- [9] **Sajkiewicz A.:** Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
- [10] **Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr.:** Kierowanie. PWE, Warszawa 1997.

SOCIALLY RESPONSIBLE ENTREPRENEUR – IDENTIFICATION OF KEY COMPETENCES

Summary

In the theoretical article was identified selected socially competences of socially responsible entrepreneur, based on cognitive and behavioral component its attitude towards described problematic aspects.

JADWIGA KACZMARSKA-KRAWCZAK

**Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk**

ZADANIA MENEDŻERÓW W PROCESIE TRANSFORMACJI JEDNOSTEK OCHRONY ZDROWIA

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

W systemie ochrony zdrowia w Polsce wprowadzanych jest wiele istotnych zmian. Zachodzące zmiany wywołują pilną potrzebę radykalnej przebudowy dotychczasowego systemu zarządzania, który byłby dostosowany do warunków gospodarki rynkowej. Strategicznym celem zmian jest doprowadzenie polskiej ochrony zdrowia do warunków europejskich zarówno w obszarze medycznym, jak i zarządzania. Zadaniem menedżerów jest stworzenie takich ram organizacyjnych, aby medycyna mogła się właśnie w tym kierunku rozwijać. Nieustanne przeobrażenia wymagają od osób pełniących funkcje kierownicze w jednostkach organizacyjnych służby zdrowia, ciągłego kształcenia, zdobywania szerokiej wiedzy oraz nowych umiejętności menedżerskich. Przy obecnych uregulowaniach prawnych oraz sposobie finansowania tych podmiotów, dyrektorzy zakładów opieki zdrowotnej działają w skrajnie niestabilnych warunkach, bez możliwości opracowania długotrwałej strategii i możliwości rozwoju. Wymogi współczesnego rynku i zmiany w nim zachodzące stawiają przed menedżerem zupełnie nowe wyzwania.

Celem artykułu jest opisanie zadań menedżerów w obliczu zmian zachodzących w systemie ochrony zdrowia w Polsce.

1. Wprowadzenie

W systemie ochrony zdrowia w Polsce wprowadzanych jest wiele istotnych zmian. Zachodzące zmiany wywołują pilną potrzebę radykalnej przebudowy dotychczasowego systemu zarządzania, który byłby dostosowany do warunków gospodarki rynkowej.

Strategicznym celem procesów transformacji jest doprowadzenie polskiej ochrony zdrowia do warunków europejskich zarówno w obszarze medycznym, jak i zarządzania. Zadaniem menedżerów jest stworzenie takich ram

organizacyjnych, aby medycyna mogła się właśnie w tym kierunku rozwijać. Nieustanne przeobrażenia wymagają od osób pełniących funkcje zarządcze na różnych szczeblach organizacyjnych jednostek ochrony zdrowia, ciągłego kształcenia, zdobywania szerokiej wiedzy oraz nowych umiejętności menedżerskich. Przy obecnych uregulowaniach prawnych oraz sposobie finansowania tych podmiotów, naczelną kadra kierownicza zakładów opieki zdrowotnej działa w skrajnie niestabilnych warunkach, bez możliwości opracowania długotrwałej strategii i rozwoju. Wymogi współczesnego rynku i zmiany w nim zachodzące stawiają przed menedżerem zupełnie nowe wyzwania.

Celem artykułu jest opisanie zadań menedżerów w procesie transformacji jednostek ochrony zdrowia w Polsce.

2. Zmiany w systemie ochrony zdrowia

Warunkiem istnienia i rozwoju każdej organizacji jest dokonywanie zmian w poszczególnych obszarach jego funkcjonowania. Dlatego kadra menedżerska staje przed różnorodnymi dylematami. Szybkie i gwałtowne przeobrażenia zachodzące w otoczeniu znacznie podnoszą złożoność procesu zarządzania organizacjami, planowania i wdrażania zmian w funkcjonowaniu organizacji. Także dynamika otoczenia powoduje przeprowadzenie właściwych zmian we właściwym momencie, co jest kluczowym czynnikiem jej sukcesu. Organizacje, które nie są przygotowane do ciągłego uczenia się oraz systematycznej i szybkiej modyfikacji metod i kierunków działania – będą tracić wypracowaną pozycję na rynku, co znajdzie odzwierciedlenie w uzyskiwanych przez nie wynikach finansowych [4, s. 34].

Zarówno czynniki zewnętrzne (niezależne od podmiotu gospodarczego) jak i czynniki wewnętrzne (zależne od organizacji) stymulują określone zmiany. W dużej mierze od organizacji zależy, jaki efekt będzie temu towarzyszył. Niewłaściwie wdrożona zmiana nie doprowadzi do realizacji zamierzeń, a może stać się przyczyną strat. Przewidywanie zmian związane jest z umiejętnością i wnikliwą obserwacją otoczenia oraz sygnałów z niego płynących. Niedostrzeganie potrzeby ich występowania oraz brak umiejętności reagowania na nie stają się przyczyną kryzysów, które zagrażają nie tylko efektywnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ale i jego trwaniu. Narzędziem przekształcania i rozwoju organizacji są zmiany restrukturyzacyjne, gdyż stwarzają one warunki do utrzymania równowagi wewnętrznej i/lub równowagi w otoczeniu. Skutkuje to poprawą sprawności działania, a w konsekwencji prowadzi do wzrostu wartości rynkowej i konkurencyjności [1, s. 45].

Realizowane w Polsce reformy zmieniły w sposób zasadniczy sytuację wielu podmiotów gospodarczych. Wśród nich znalazły się także jednostki opieki

zdrowotnej. Sfera usług publicznych, do której zaliczana jest ochrona zdrowia, podlega głębokimi dynamicznym przeobrażeniami zgodnym z trendem zachodzącym w całej gospodarce: system nakazowo-rozdzielczy jest zastępowany systemem rynkowym. Dotychczasowy sposób przeprowadzenia zmian restrukturyzacyjnych w ochronie zdrowia nie przyniósł efektów ze względu na ich fragmentaryczny zakres. Dlatego zmiany te powinny być radykalne, o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu dla funkcjonowania zakładów opieki zdrowotnej. Zmiany muszą zakładać wyznaczenie nowych celów, kierunków i metod działania w poszczególnych sferach funkcjonowania jednostek ochrony zdrowia oraz jednostce jako całości. Zmiany powinny być odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia, ale także reakcją na sytuacje krytyczne dla rozwoju zakładów opieki zdrowotnej. Niestety dotychczasowy przebieg zmian nie zatrzymał procesu zadłużania się tych jednostek.

Zmiany ustrojowe, które dokonały się w Polsce po 1989 roku, stworzyły możliwość gruntownej przebudowy niewydolnego systemu opieki zdrowotnej. Do jego głównych problemów należały: niezadowalająca jakość świadczeń zdrowotnych, niedorozwój funkcji profilaktycznych, centralizacja uprawnień decyzyjnych, przerosty zatrudnienia, niewłaściwa alokacja zasobów i niepełne ich wykorzystanie oraz wadliwość systemu finansowania zakładów opieki zdrowotnej. Zmiana formy zarządzania i finansowania zakładów opieki zdrowotnej poprzez ich usamodzielnienie oraz tworzenie coraz większej liczby zakładów niepublicznych, z wprowadzeniem ustawy „O powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia” [7] otworzyło drogę do powstania rzeczywistego rynku usług zdrowotnych.

Zarządzanie zakładami opieki zdrowotnej w nowym modelu finansowania tej opieki zmieniło w zasadniczy sposób zapotrzebowanie na informacje o działalności jednostki, zarówno przez użytkowników zewnętrznych, jak i kadrę zarządzającą. Gra rynkowa, której poddano na szeroką skalę jednostki opieki zdrowotnej wymaga umiejętności marketingowych, koniecznych do planowania kierunków rozwoju instytucji i zapewnienia jej powodzenia. Nowa rzeczywistość prawna i ekonomiczna wymusiła na jednostkach opieki zdrowotnej zatrudnienie z zewnątrz lub wyszkolenie własnej profesjonalnej kadry menedżerskiej, która podola tym wyzwaniom.

21 maja 2005 r. weszła w życie ustawa o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Tym samym pojawiła się możliwość „oddłużenia” publicznych zakładów oraz przeprowadzenia procesów restrukturyzacyjnych tworzących nowe możliwości rozwoju, pozwalająca zredukować obecne zadłużenie szpitali, a zakładom o dobrej sytuacji ekonomicznej możliwość starania się o uzyskanie dotacji na cele rozwojowe.

W trakcie wprowadzanych w ostatnich latach zmian w systemie ochrony zdrowia rząd ogłosił program „Ratujemy polskie szpitale”, którego celem było przekształcenie szpitali w spółki. Miało to spowodować przejrzystość i łatwiejsze

ich funkcjonowanie na rynku usług medycznych. Z punktu widzenia menedżera jako zarządzającego szpitalem, przekształcenie szpitala w spółkę jest właściwym działaniem, ponieważ skomercjalizowane szpitale będą miały łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania, między innymi środków z Unii Europejskiej. Przekształcenie w spółkę musi jednak służyć wszystkim, w tym zwłaszcza pacjentom.

W ciągu najbliższych kilku lat ma powstać, zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej, zintegrowany system informatyzacji ochrony zdrowia. Pełna informatyzacja placówek medycznych usprawni proces zarządzania na poziomie zarówno lokalnym, jak i krajowym. Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia określa organizację i zasady działania systemu informatyzacji w ochronie zdrowia. System informacji obejmuje bazy danych tworzone przez podmioty obowiązane do ich prowadzenia, zawierające dane o:

- udzielonych, udzielanych i planowanych świadczeniach opieki zdrowotnej;
- usługodawcach i pracownikach medycznych;
- usługobiorcach (dane osobowe oraz jednostkowe dane medyczne) [6, s. 12].

Prowadzenie dokumentacji medycznej wyłącznie w postaci elektronicznej będzie obowiązywało podmioty ochrony zdrowia od dnia 1 sierpnia 2014 r. Proces informatyzacji w ochronie zdrowia przyniesie korzyści w skali makrosystemowej – na poziomie kraju, czy województw, jak i w skali mikrosystemowej – we wszelkiego rodzaju organizacjach zdrowotnych, zarówno dla poszczególnych zakładów opieki zdrowotnej, pacjentów, jak i dla Ministerstwa Zdrowia. I tak dla jednostek ochrony zdrowia korzystanie z zasobów informacji spowoduje ujednolicenie dokumentacji medycznej prowadzonej w postaci elektronicznej co usprawni dostęp do danych o prowadzonych terapiach, np. terapii leczniczej czy farmakologicznej. Wpłynie również na sprawny dostęp do wyników badań oraz umożliwi wymianę danych pomiędzy świadczeniodawcami na potrzeby zachowania ciągłości leczenia pacjenta. Będzie wsparciem dla menedżerów w procesie rozliczania świadczeń poprzez usprawnienie elektronicznej obsługi rozliczania wykonania usług medycznych i elektronicznej obsługi refundacji leków. Pacjentom pozwoli udostępnić dane o zdarzeniach medycznych w formie elektronicznej, zarejestrować się on-line na wizytę czy zapewni szybki dostęp do elektronicznych danych medycznych w sytuacjach nagłych. Dla Ministerstwa Zdrowia proces informatyzacji systemu ochrony zdrowia umożliwi analizę danych o zdarzeniach medycznych poprzez bieżące monitorowanie i reagowanie na ewentualne nieprawidłowości. Dla naczelnej kadry kierowniczej istotne jest aby zbudować optymalny model opieki zdrowotnej poprzez zmniejszenie luki informacyjnej w sektorze ochrony zdrowia i uporządkowanie istniejącego systemu zbierania, przetwarzania i wykorzystywania informacji.

Przyszły kierunek zmian restrukturyzacyjnych powinien uwzględnić działania dotyczące dalszego rozwoju najnowszych technologii informatycznych

i internetowych w placówkach ochrony zdrowia, co pozwoli na ciągłe podnoszenie jakości, ujednolicanie pozyskiwanych informacji, znacznie obniżyć koszty zbierania i obróbki danych, a przez to wpłynie na efektywność i skuteczność świadczenia usług medycznych i umożliwi obserwację zmieniających się trendów. Pełna informatyzacja placówek medycznych usprawni proces zarządzania na poziomie zarówno lokalnym, jak i krajowym.

W opinii osób zarządzających przepisy prawne w ochronie zdrowia są niejasne, niespójne, posiadają duży margines swobodnej interpretacji, ograniczają swobodę działalności i możliwości wyjścia z sytuacji kryzysowej [5, s. 82]. Jednostki samorządu terytorialnego, pełniące funkcję organu założycielskiego dla SPZOZ, zaniedbują podejmowanie działań dyscyplinujących naczelne kierownictwo zakładów opieki zdrowotnej do poprawy efektywności ekonomicznej. Słaba pozycja dyrektora SPZOZ, borykającego się z upolitycznionymi strukturami samorządu oraz silną pozycją związków zawodowych i innych grup interesów, powoduje, że ciężar decyzji przesuwany jest poza zarząd SPZOZ. Niepopularne, siłą rzeczy, decyzje restrukturyzacyjne, które mógłby podjąć silny zarząd placówki, nie są realizowane, ponieważ blokują je na przemian przedstawiciele pracowników oraz samorządu. W tej sytuacji miarą sukcesu dyrektora SPZOZ jest osiągnięcie spokoju społecznego w placówce i zachowanie status quo, nawet kosztem narastającego zadłużenia. Ponieważ zadłużenie nie wywołuje żadnych sankcji, ma tendencję do niekontrolowanego zwiększania. Zadłużone placówki ochrony zdrowia w sytuacji kryzysowej nie mają praktycznie żadnych możliwości pozyskania dodatkowych środków na przeprowadzenie zmian restrukturyzacyjnych. W sytuacjach kryzysowych powstają dodatkowe koszty, odsetki, kary i koszty egzekucyjne.

Od 2008 roku NFZ wprowadził do finansowania wykonywanych w szpitalach usług medycznych jedną z odmian systemu JGP (jednorodnych grup pacjentów), opartą na brytyjskim HRG (Health Resource Groups). Finansowanie jednorodnych grup pacjentów – JGP oznacza system zwrotu kosztów leczenia pacjenta, w którym stawki za leczenie przypisane są nie konkretnym procedurom medycznym czy też określonym pobytom w szpitalu, lecz jednorodnym – z uwagi na postawione rozpoznanie czy wykonane procedury medyczne – przypadkom chorobowym. Zastosowanie systemu JGP jako mechanizmu finansowania szpitala ma wiele zalet. Przede wszystkim umożliwia dysponentom funduszy publicznych uzależnienie finansowania szpitali od osiąganego przez nie poziomu efektywności, a tym samym może być zobiektywizowanym kryterium alokacji środków budżetowych pomiędzy poszczególne szpitale. Mechanizm ten jest bez wątpienia skoncentrowany na nagradzaniu dyrektorów jednostek leczących skutecznie przy niższych kosztach i na motywowaniu dyrektorów zakładów opieki zdrowotnej generujących wysokie koszty do ich obniżenia. Stosowanie systemu JGP staje się więc zobiektywizowanym kryterium oceny zakładów opieki zdrowotnej, ponieważ pozwala na identyfikację obszarów

wymagających lepszego wykorzystywania zasobów i poprawy jakości świadczeń, na tworzenie standardów, wprowadzenie benchmarkingu, a także na osiąganie przychodów za wykonane usługi z uwzględnieniem struktury leczonych przypadków.

Wprowadzenie systemu JPG jako mechanizmu finansowania wymaga wdrożenia i stosowania przez wszystkie podmioty jednolitej metodyki liczenia kosztów w celu uzyskania pełnej informacji o przeciętnych kosztach leczenia poszczególnych przypadków diagnostycznych, oraz prowadzenia jednolitych systemów informacji klinicznej. Spełnienie tych warunków zwiększyło precyzję liczenia przez zoz kosztów, a w większości przypadków wręcz zmusiło jednostki ochrony zdrowia do ich liczenia. Ale mimo, że sektor ochrony zdrowia poddany był kilkukrotnym radykalnym zmianom, nie przyniosły one spodziewanych efektów. System opieki zdrowotnej znalazł się w sytuacji poważnego kryzysu.

Zmiany restrukturyzacyjne w tym sektorze są procesem wieloaspektowym, spowodowanym czynnikami zachodzącymi w otoczeniu. Są procesem ciągłym, trwającym w ochronie zdrowia od kilkunastu lat, o różnym stopniu nasilenia w poszczególnych okresach funkcjonowania zakładów opieki zdrowotnej oraz o różnym zasięgu czasowym skutków decyzji restrukturyzacyjnych. Menedżerowie zakładów opieki zdrowotnej, jak i kierownicy poszczególnych oddziałów powinni ukierunkować zmiany na reorientację celów placówki i dostosowanie do nich jego zarządzania, organizacji czy polityki personalnej. Zakres działań restrukturyzacyjnych kształtuje wiele okoliczności związanych z czynnikami ekonomicznymi, organizacyjnymi i technicznymi. Zakład opieki zdrowotnej, jako złożona organizacja wymaga zindywidualizowanego podejścia w procesie zmian restrukturyzacyjnych. Bowiem każda jednostka charakteryzuje się określonym stanem ekonomiczno-finansowym, poziomem rozwoju techniczno-technologicznego czy określonym sposobem zarządzania oraz posiada własne, różniące go od innych wewnętrzne i zewnętrzne cechy charakterystyczne. Sama zmiana nie jest warunkiem wystarczającym w procesie restrukturyzacji. Musi to być zmiana nie tylko radykalna, ale również zmiana korzystna, która pozwoli przystosować zakład opieki zdrowotnej do warunków zapewniających mu powodzenie. Głównymi obszarami, w których oczekuje się od menedżerów poprawy efektywności funkcjonowania zakładów opieki zdrowotnej są: finanse, organizacja, zatrudnienie, majątek czy też świadczenie usług medycznych.

Biorąc pod uwagę zmiany, które zaszły w ostatnich latach w tym sektorze trzeba dojść do wniosku, że potrzebny jest zupełnie nowy typ menedżera. Należy się przede wszystkim zastanowić nad tym, czy wystarczy, aby menedżer dysponował fachową wiedzą i doświadczeniem? Czy może potrzebne jest coś więcej? Być może powinien być on wyposażony w coraz większym stopniu w tak zwane miękkie kompetencje, takie jak umiejętność współzycia z innymi, empatia, elastyczność? Czy w warunkach permanentnej zmiany wiedza

i doświadczenie menedżerów będą wystarczające do przeprowadzenia dalszych zadań w sektorze ochrony zdrowia?

Naczelna kadra menedżerska często nie zdaje sobie sprawy, że przyczyną złej sytuacji w całym systemie jest nieudolność i niekompetencja osób zarządzających. A obecny zakład opieki zdrowotnej, niezależnie czy samodzielny zakład opieki zdrowotnej, czy niepubliczny zakład opieki zdrowotnej to przedsiębiorstwo i jak przedsiębiorstwem trzeba nim zarządzać

3. Zadania menedżera w jednostce ochrony zdrowia

W procesach transformacji zakładów opieki zdrowotnej szczególna rola przypada zarządzającym tymi placówkami. Kierujący są tu jednocześnie aktorami zmian restrukturyzacyjnych. Zarówno umiejętności zarządzających, jak i cechy ich osobowości są podstawą bieżącego funkcjonowania szpitali, także budowania strategii i relacji z otoczeniem.

Podstawowym zadaniem zarządzającego zakładem opieki zdrowotnej na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej jest dbanie o wynik ekonomiczny. Placówka może się szczycić wybitnymi osiągnięciami pozaekonomicznymi – medycznymi, ale to właśnie ekonomia zdecyduje, czy w przyszłości uda się utrzymać ów wysoki poziom usług. Bez dodatniego wyniku nie będzie pieniędzy na zakup nowego sprzętu, podnoszenie kwalifikacji personelu czy rozwój oddziałów. Umiejętności, kompetencje i doświadczenie zarządzającego zdecydują o tym, czy szpital będzie z roku na rok walczył o przetrwanie, czy też będzie się rozwijał. Efektywność funkcjonowania szpitali jest kwestią najważniejszą dla ich dyrektorów, ponieważ mimo rosnących nakładów na ochronę zdrowia w Polsce, sytuacja ekonomiczna większości jednostek udzielających świadczenia zdrowotne jest bardzo trudna.

Wśród wielu istotnych zadań naczelnej kadry menedżerskiej jest 10 najważniejszych, które można wykorzystać do poprawy sytuacji finansowej zakładów opieki zdrowotnej. Aby te zadania wprowadzić z sukcesem, należy je po pierwsze znać, a po drugie wiedzieć, jak zaadoptować je do konkretnych warunków. Do zadań zarządczo-organizacyjnych, które powinny być wprowadzane i monitorowane przez każdego menedżera jednostki ochrony zdrowia należą:

1. Opracowanie i wprowadzenie strategii marketingowej dla klientów spoza NFZ.

Im bardziej jesteśmy uzależnieni od jednego klienta tym bardziej wzrasta ryzyko występowania różnych turbulencji zakładu opieki zdrowotnej. W polskim systemie ochrony zdrowia rolę klienta-płatnika odgrywa NFZ. Metodą poprawy tej sytuacji jest dywersyfikacja źródeł przychodów.

Zwraca się tu uwagę na opracowanie i wdrożenie planu marketingowego pozyskiwania klientów spoza NFZ.

2. Określenie rentowności procedur medycznych.

Ustalenie właściwej rentowności procedur medycznych jest podstawowym elementem trafnych decyzji ekonomicznych. Ustalenie tych informacji jest potrzebne do przeprowadzenia skutecznej restrukturyzacji, ponieważ będzie wiadomo na których procedurach medycznych zakład opieki zdrowotnej traci, a na których zarabia.

3. Określenie rentowności poszczególnych oddziałów.

Trudnym elementem w tym procesie będzie alokacja kosztów pośrednich czyli np. sprzątania czy administracji.

4. Polityka zakupów.

Należy tu zwrócić uwagę na całą politykę zakupową zakładu opieki zdrowotnej, poprzez liczenie wszystkich kosztów związanych z zakupem, przeprowadzaniem audytów u dostawców czy zakupami z innymi jednostkami ochrony zdrowia oraz wdrożeniem nowoczesnych praktyk zakupowych.

5. Zarządzanie przez budżetowanie.

Najważniejszą korzyść z zarządzania przez budżetowanie to wzrost wartości jednostki. W przypadku budżetowania owy wzrost osiąga się poprzez uzyskanie większej ilości informacji niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji. Proces ten musi angażować wszystkie działy jednostki ochrony zdrowia. Budżetowanie – w pozytywnym aspekcie – prowadzi także do wprowadzenia narzędzi motywujących.

6. Outsourcing versus insourcing.

W funkcjonowaniu zakładu opieki zdrowotnej trzeba się przyjrzeć każdej działalności, zarówno medycznej jak i niemedycznej, i rozważyć czy lepiej ją zachować we własnych strukturach czy wydzielić. Głównym kryterium dla menedżera powinien być rachunek ekonomiczny. Jeśli jest na rynku organizacja, która potrafi robić to samo, ale taniej lub za tę samą kwotę oferuje usługi jakościowo lepsze od naszych, należy się zastanowić czy nie zacząć danej usługi kupować. Trzeba jednak być ostrożnym – liczyć koszty oraz sprawdzać dokładnie jakość usług zewnętrznych.

7. Polityka zarządzania zapasami.

Należy wprowadzić rozsądną politykę gospodarowania zapasami, jednocześnie pamiętając że utrzymywanie zapasów to koszty dla szpitala. Obecnie gospodarka zapasami skupia się na maksymalnej redukcji zapasów i optymalizacji przepływów materiałowych. Celem zarządzania zapasami jest zapewnienie ich wielkości niezbędnej do prowadzenia działalności przy najmniejszych możliwych kosztach.

8. Wąskie gardła.

W każdej placówce istnieją wąskie gardła, ograniczające jej zdolności ekonomiczne. Przykładem może być np. liczba łóżek specjalistycznej opieki medycznej czy brak procesu informatyzacji w danej jednostce ochrony zdrowia. Zadaniem menedżera jest identyfikacja i likwidacja wąskich gardeł zarówno w danym zakładzie opieki zdrowotnej jak i poza nim.

9. Przepływ pieniędzy w szpitalu.

Dobre prosperujące jednostki muszą korzystać z efektów swoich oszczędności, czyli mieć dostęp do wypracowanych przez siebie funduszy. To zmotywuje pracowników i przyczyni się do samodzielnego poszukiwania metod optymalizacji kosztów. Dobre praktyki stosowane w jednej organizacji będą kopiowane przez inne.

10. Doskonalenie organizacji.

Tylko ciągle doskonalenie procesów biznesowych w organizacji przyczynia się do tego, że odnosi ona sukces. Nawet wdrożenie najlepszych rozwiązań w danym czasie nie gwarantuje, że sprawdzą się one w przyszłości. Zmieniają się przecież czynniki zewnętrzne – chociażby co roku wartość kontraktów z NFZ [3, s. 53-54].

Głównym zadaniem kierownictwa zarówno naczelnego, jak i funkcjonalnego ZOZ jest dbanie o wynik ekonomiczny. Placówka może pochwalić się wybitnymi osiągnięciami pozaekonomicznymi – medycznymi, ale to właśnie ekonomia zdecyduje czy w przyszłości ów wysoki poziom usług uda się utrzymać. Bez dodatniego wyniku nie będzie środków finansowych na inwestycje w sprzęt, podnoszenie kwalifikacji personelu czy rozwój oddziałów. Umiejętności, doświadczenie i kompetencje zarządzających zdecydują czy szpital z roku na rok będzie walczył o przetrwanie czy też będzie się rozwijał.

Kadra menedżerska we wdrażaniu zmian restrukturyzacyjnych powinna zwrócić uwagę na analizę konkurencyjności swojej placówki, diagnozować oddziaływanie otoczenia na sposoby funkcjonowania placówki, a także budować potencjał strategiczny z myślą o przyszłości i pracować nad cechami wyróżniającymi szpital od innych placówek. Pełnienie funkcji menedżerskich na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej jednostek ochrony zdrowia wymaga wielu umiejętności, specyficznej wiedzy oraz swoistych kompetencji.

Menedżer zakładu opieki zdrowotnej jest nieustannie poddawany presji różnych grup interesów, których nie sposób pogodzić. Musi on wybierać między racjami samorządu, własnego środowiska i pacjentów.

Do głównych problemów, z którymi musi zmierzyć się dyrektor zakładu opieki zdrowotnej zaliczyć m.in. można:

- brak systemu informatycznego umożliwiającego pełną identyfikację i kontrolę faktycznie wykonywanych świadczeń zdrowotnych,
- nieracjonalne wydatkowanie środków publicznych – zbyt niskie finansowanie profilaktyki i diagnostyki (pacjent trafia do lekarza specjalisty zbyt późno, co znacznie podraża koszt leczenia),

- nieprzystosowane do realiów funkcjonowania placówek – zasady kontraktowania, które wymuszają ich nieracjonalne zachowania.
- system doskonalenia kadr medycznych oderwany od aktualnych potrzeb sektora ochrony zdrowia.

Dla kierownictwa oddzielną kwestią we wprowadzaniu zmian jest sposób doboru współpracowników, metody porozumiewania z załogą oraz kształt stosunków międzyludzkich w zakładzie opieki zdrowotnej, aby można było te wszystkie zmiany wprowadzić i aby funkcjonował on bez napięć. Również niemały wpływ na przebieg zmian restrukturyzacyjnych ma osobowość menedżera, jego aparycja czy też zdolność do kompromisów. Właściwym sposobem zarządzania i kierowania ludźmi musi być sprawne rozpoznanie i nazwanie zmian, które ciągle dokonują się w otoczeniu organizacji. Menedżerowie działający na takim polu mają podwójnie trudne zadanie. Po pierwsze, muszą dokonywać ryzykownych zmian w organizacji; po drugie, muszą walczyć z oporem wprowadzenia tychże zmian i reakcją swoich podwładnych na te przeobrażenia. Ich zadaniem jest przede wszystkim właściwe wykorzystanie umiejętności pracowników, tworzenie warunków do zmian i szybkiego ich przyswajania. Taki menedżer musi zaangażować w pracę całą swoją osobowość. Sprawą kluczową jest bowiem zrozumienie i badanie wpływu zmian w organizacjach na ludzi, którzy w nich pracują, gdyż to oni są najbardziej znaczącym jej zasobem.

Do zmian, jakie zachodzą w środowisku, w którym funkcjonują zakłady opieki zdrowotnej może się dostosować tylko elastycznie i szybko reagujący podmiot, adoptujący nowe technologie medyczne i reagujący na wzrastające potrzeby pacjentów i personelu. Obecnie obowiązująca forma prawna samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej zawiera wiele ograniczeń uniemożliwiających ich szybki rozwój.

Zadaniem dyrektorów, jak i kierowników poszczególnych oddziałów jest również pozyskiwanie pracowników i inwestowanie w rozwój potencjału pracowniczego. Jest to szczególnie ważne w zakładach ochrony zdrowia, gdzie od pracowników oczekuje się ciągłej edukacji, wzbogacania wiedzy oraz doskonalenia kompetencji zawodowych, tak aby mogły one skutecznie pomagać pacjentom i realizować zadania związane z leczeniem i ratowaniem życia.

4. Wnioski

W procesie transformacji jednostek ochrony zdrowia bardzo ważne i konieczne jest zdobywanie przez dyrektorów-menedżerów wiadomości z zakresu ekonomii czy zarządzania. Przyczyną złej kondycji ekonomiczno-finansowej szpitali nie jest przede wszystkim brak pieniędzy, ale brak wizji dyrektorów w rozwoju placówek. Środków finansowych w ochronie zdrowia

zawsze będzie brakowało, dlatego dyrektorzy muszą szukać swojego miejsca na rynku usług medycznych, mimo, że działają w niestabilnym i zmiennym otoczeniu.

W realizacji zadań każdego menedżera istotne jest, aby miał on wizję zarządzania procesami ekonomicznymi i medycznymi. Realizacja wyznaczonych celów powinna doprowadzać do optymalizacji procesów, które składają się na zarządzanie. Bardzo ważne jest zmotywowanie podwładnych do pracy i stworzenie nowatorskiego systemu organizacji jednostki w procesach zmian zakładów opieki zdrowotnej. Motywacja do zachodzących zmian musi mieć jednak nie tylko charakter finansowy. Bardzo ważne są warunki pracy oraz możliwości własnego rozwoju. Dlatego też menedżerowie pracujący na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej placówek ochrony zdrowia muszą zwiększać efektywność zarządzania, poszukiwać nowych sposobów finansowania oraz zmniejszać koszty. Dotyczy to głównie placówek publicznych, dla których odpowiednie metody zarządzania to być albo nie być na rynku.

Przeprowadzenie trwałej zmiany w przedsiębiorstwie przy aktywnym współudziale jej pracowników wymaga z jednej strony dużego zaangażowania i wiary samych kierowników w potrzebę tego procesu, a z drugiej dokładnego i możliwie szczegółowego planu jego przeprowadzenia. Oczywiście każdorazowo przeobrażenie struktur i postaw menedżerów oraz ich pracowników w procesach transformacji przebiega inaczej – ważne jednak jest, by było ono skuteczne i nieodwracalne.

Przy rozwiązywaniu problemów organizacji w systemie ochrony zdrowia warto zauważyć następujące kwestie:

- organizacja może i powinna sama mierzyć się z problemami;
- ochrona zdrowia nie jest jedyną branżą, w której pojawiają się trudności;
- podstawowe zasady zarządzania są uniwersalne i nie zależą od specyfiki sektora.

Zmiany w ochronie zdrowia należy wprowadzać rewolucyjnie, tylko wtedy system ochrony zdrowia będzie w stanie sprostać szybko zachodzącym zmianom w otoczeniu prawnym, społecznym i ekonomicznym. Obecnie menedżerowie nie posiadają żadnej partytury, czyli gotowych formuł i schematów działania. Wyzwania otoczenia i zmian w nim zachodzących powodują, iż nie może on zajmować uprzywilejowanej pozycji tego, który wie – powinien raczej przyjąć postawę tego, który chce się dowiedzieć. Tym samym, działanie menedżera nie może ograniczać się jedynie do wpasowania się w zmieniającą się rzeczywistość, w której organizacja funkcjonuje, lecz również do kreowania tejże rzeczywistości.

Od menedżerów teraz i w przyszłości oczekuje się dużo więcej – powinna to być rola, w której wyeksponowane będzie przewodzenie zmianom, projektowanie rozwiązań, motywowanie innych, mobilizowanie przez własny przykład oraz monitorowanie procesu zmian i korygowanie tego procesu.

Organizacje potrzebują kreatywnych kierowników, którzy nie tylko będą potrafili właściwie zrozumieć zachodzące w firmie procesy, lecz również skutecznie im przewodzić, traktując ludzi jako najważniejszy intelektualny majątek i główną siłę napędową rozwoju. Kreatywny menedżer stwarza swojemu zespołowi możliwości uwolnienia kompetencji i zaangażowania każdego zatrudnionego pracownika.

Coraz bardziej przydatna staje się też inicjatywa, inwencja, pomysłowość (rozumiana jako przedsiębiorczość) menedżerów wprowadzających zmiany oraz rozwiązujących problemy zakładów opieki zdrowotnej. Rola menedżera ewoluuje z partnera do pracownika – co oznacza, że społeczne aspekty funkcji menedżerskich stają się coraz istotniejsze [2, s. 45]. Wymogi współczesnego rynku, który przeszedł głęboką transformację stawiają przed menedżerem zupełnie nowe wyzwania. Istotna jest wiedza i inteligencja menedżera oraz komunikacja jako podstawowy warunek nawiązania właściwych relacji w organizacji, który gwarantuje przepływ informacji i stanowi punkt wyjścia do wszystkiego, co się w niej dzieje. Ważna jest również kreatywność jako odpowiedź na współczesne wyzwania sektora ochrony zdrowia, a także umiejętność zastosowania wiedzy do rozwiązania nowych problemów, twórcze i innowacyjne podejście do pojawiających się zadań.

Literatura

- [1] **Borowiecki R.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji. [w:] Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw (oprac. i red. nauk.) Borowiecki R, Jaki A., AE w Krakowie, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania – Cecios, Warszawa-Kraków 2003.
- [2] **Kuc B., Żemigala M.:** Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania. Gliwice 2010.
- [3] **Mytych R.:** Wojna na dziesięciu frontach. Menedżer zdrowia, Nr 4, 2011.
- [4] **Nalepka A.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki. PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- [5] **Sieńko A.:** Prawo ochrony zdrowia. Warszawa 2006.
- [6] **Wiśniewski A.:** Jak należy budować z (info) klocków. Rynek Zdrowia Nr 06, 2007.
- [7] Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia.
- [8] Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (Dz. U. z dnia 2 czerwca 2011 r.).

THE MANAGERS TASKS IN THE FACE OF THE CHANGES IN HEALTH UNITS

Summary

The major changes have been introduced to the polish health system. These changes bring on the necessities to rebuild the existing system of management that would be adjusted to market economy. The strategic objective is to bring the polish health system to European standards within medical and management areas. The manager's duty is to create the management framework that the medicine could develop in the right direction. Continued changes require the education, gaining wide knowledge and new managerial skills. Because of present politic system and the way of founding, the directors of health units function in extremely unstable conditions. The contemporary modern economy requirements put new challenges in front of managers.

The main objective of the paper is the description of the managerial duties in the face of ongoing changes in polish health system.

HANNA GÓRSKA-WARSEWICZ

**Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
Szkola Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie**

ROLA MENEDŻERA W KSZTAŁTOWANIU TOŻSAMOŚCI MARKI W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA ŻYWNOŚCIOWEGO

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie roli menedżerów w zakresie kształtowania tożsamości marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Ze względu na zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw w tym sektorze, ewolucję pojęcia marka i jej tożsamości jako podstawę analizy przyjęto przejście od klasycznego modelu zarządzania marką do modelu przywództwa marki D.A. Aakera i E.A. Joachimsthalera. Na tej podstawie wytypowano jako główne obszary decyzyjne menedżerów w kształtowaniu tożsamości marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego tworzenie architektury marek, rozwój nowych produktów oraz dobór identyfikatorów marki.

1. Wprowadzenie

Zmienne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw sektora żywnościowego implikują wachlarz obszarów decyzyjnych dla menedżera marki. Koniecznością jest zapewnienie jednolitej tożsamości marek, przy zachowaniu wewnętrznej spójności oferty asortymentowej z jednoczesnym wykorzystaniem podstawowych funkcji marki – wyróżnienia i zróżnicowania.

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie głównych obszarów decyzyjnych dla menedżerów w zakresie kształtowania tożsamości marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Zakresem opracowania objęto ewolucję pojęć marka i jej tożsamości oraz założenia modeli zarządzania markami D.A. Aakera i E.A. Joachimsthalera. Na tej podstawie wytypowano obszary decyzyjne dla menedżerów w zakresie kształtowania tożsamości marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego.

2. Marka i jej tożsamość

Posiadanie przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego silnej marki jest wyzwaniem decyzyjnym dla menedżerów, obejmującym sferę zagadnień technologicznych, ekonomicznych, organizacyjnych oraz marketingowych. Wymaga to zrozumienia roli marki i jej tożsamości oraz ewolucji tych pojęć.

2.1. Ewolucja pojęcia marka a rola menedżera

Zakres definicyjny pojęcia „marka” podlega ewolucji od określeń odnoszących się wyłącznie do nazwy, logo i zestawu elementów materialnych do stwierdzeń plasujących markę w sferze symboliki [7, s. 12-20]. Jedną z częściej cytowanych definicji odnosi się do nazwy, terminu, symbolu, projektu graficznego lub ich kombinacji, stworzonych dla identyfikowania towarów i usług jednego producenta lub grupy producentów oraz ich odróżnienia od towarów lub usług konkurencyjnych [5, s. 18], [3, s. 11], [4, s. 34]. Całościowe określenia marki odnoszą się do jakości, obietnicy dla konsumentów, zestawu skojarzeń lub oczekiwań, percepcji lub wizerunku. W tym ujęciu marka traktowana jest jako symbol służący kształtowaniu relacji między firmą a konsumentami, reprezentujący określoną osobowość [15, s. 2], [12, s. 4], [17], [5], [2, s. 35].

Podejście holistyczne odzwierciedlające współistnienie elementów materialnych i symbolicznych z podkreśleniem wzrastającej roli symboliki należy stosować w odniesieniu do dóbr konsumpcyjnych. Ma to uzasadnienie w kategoriach produktowych o wysokim stopniu rozwoju marek, w pozycjonowaniu których dominują elementy symboliczne [8, s. 491]. Wskazuje to na dychotomię pojęcia „marka”, co implikuje dychotomiczne rozumienie jej funkcji z perspektywy przedsiębiorstwa i znaczenia dla konsumentów [9, s. 168-169].

W odniesieniu do produktów żywnościowych należy wskazać, że markę stanowi zestaw elementów materialnych wynikających z określonej technologii produkcji w połączeniu z elementami niematerialnymi dotyczącymi architektury marki, miejsca produktu w portfelu asortymentowym, osobowości marki, jej znajomości i możliwości oferowania wartości dodanej [7, s. 19-20]. Tak zakreślone pojęcie marki implikuje jej złożoną naturę, odzwierciedlaną przez: (1) elementy symboliczne odwołujące się do reprezentowanych przez przedsiębiorstwo wartości, kultury organizacyjnej, przyjętej i realizowanej strategii, (2) elementy materialne dające możliwość powstania symbolicznych skojarzeń związanych z marką oraz (3) elementy materialne bezpośrednio związane z produktem i technologią wytwarzania [8, s. 489].

Przedstawiona powyżej płaszczyzna definicyjna pojęcia „marka” i jej ewolucja w czasie generuje obszar decyzyjny dla menedżerów. Konieczność

uwzględnienia elementów symbolicznych podczas kreowania marki produktów żywnościowych stanowi dla menedżerów wyzwanie w kontekście specyfiki technologii żywności, ewolucji potrzeb żywnościowych oraz wzrastającej – pod względem ilościowym i jakościowym – oferty asortymentowej.

2.2. Tożsamość marki a rola menedżera

Następstwem ewolucji pojęcia „marka” jest zmiana podejścia do pojęcia „tożsamość marki”. Ma to szczególne znaczenie w określeniu roli menedżera w perspektywie strategicznej i operacyjnej.

Płaszczyzna definicyjna tożsamości marki obejmuje spektrum określeń, poczynając od sformułowań o charakterze strategicznym, koncentrując się na wybranych elementach kształtujących tożsamość. Jedno z bardziej ogólnych określeń tożsamości marki odnosi się do etosu, wartości i celów, odpowiadających za posiadane przez markę poczucie indywidualności [6, s. 340-355]. Wskazuje się również wizję i sposób postrzegania marki przez docelowego konsumenta [1, s. 27] oraz skojarzenia z nią związane [2, s. 68-105].

Bardziej szczegółowe sformułowania tożsamości marki odnoszą się do konfiguracji słów, obrazów, idei i skojarzeń, tworzących całkowity obraz marki u nabywcy [18, s. 17, 25]. Jest to związane z wizją potencjalnego odbioru marki przez konsumenta. Można więc mówić o kompleksowym komunikacie dotyczącym marki, wysyłanym do potencjalnych odbiorców przy użyciu narzędzi marketingowych [3, s. 39]. Inne określenie wskazuje na „zbiór świadomie wybranych: misji, systemu wartości oraz identyfikatorów, mających za zadanie odróżnienie marki w atrakcyjny dla nabywcy i pożądany dla właściciela sposób” [10, s. 23].

Istota tożsamości dotyczy elementów kreujących wizję marki i ją wyróżniających, potrzeb zaspokajanych przez markę oraz znaków rozpoznawczych [11, s. 172]. Tak przedstawiony zakres pojęciowy odnosi się do modelu tożsamości marki J.N. Kapferera [s. 172] obejmującego: (1) wygląd – analizowany przez kombinację namacalnych atrybutów marki i elementów symbolicznych, (2) osobowość – odzwierciedlającą charakter marki i sposób jej postrzegania, (3) kulturę – określającą zbiór zachowań związanych z marką, (4) relacje – pozwalające na zbudowanie więzi z konsumentami, (5) odbicie konsumenta – dotyczące jego wizerunku oraz (6) wizerunek własny – umożliwiający nawiązanie wewnętrznej relacji nabywcy z samym sobą [11, s. 183-187].

Inne rozumienie tożsamości marki zaproponował L.B. Upshaw [18, s. 14, 26-27], przedstawiając istotę marki jako rezultat pozycjonowania marki i jej osobowości. Te elementy L. de Chernatony [4, s. 50] przyjęła jako efekt działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, będących kompilacją wizji, kultury oraz wzajemnych relacji.

Tożsamość marki produktu żywnościowego zdefiniowano jako kombinację właściwości, wartości i korzyści, jakie posiada marka produktu żywnościowego łącznie z działaniami podejmowanymi w zakresie jej pozycjonowania. Należy wskazać na właściwości fizyczne produktów wynikające z określonej technologii produkcji, doboru surowców, dodatków i substancji konserwujących podlegające weryfikacji w ramach systemów zapewniania jakości. Z marką produktu żywnościowego związane są wartości, reprezentowane przez przedsiębiorstwo. Istotny w tym aspekcie jest układ relacji produkt – marka, zapewniający z jednej strony wsparcie marki zbiorowej (marki korporacyjnej), z drugiej – pozwalający na kształtowanie tożsamości marki indywidualnej [7, s. 130].

Tak zdefiniowany obszar definicyjny pojęcia „tożsamość marki” stanowi jednocześnie obszar decyzyjny menedżerów. Budowa marki powinna odzwierciedlać wszystkie elementy składowe marki, odpowiadające za sposób jej percepcji. Jest to szczególnie trudne w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego ze względu na rozbudowany asortyment produktowy, zwiększające się zróżnicowanie technologiczne oraz ewolucję potrzeb żywnościowych konsumentów.

3. Kształtowanie tożsamości marki w teorii a rola menedżerów

Genezę zarządzania marką stanowi zmiana jej roli w kreowaniu nadrzędnej wartości dla konsumenta [6, s. 67]. W tym aspekcie zarządzanie marką wzmacnia percepcję wartości [13, s. 6-11], a główne decyzje są podejmowane dla zbudowania marki, odróżniającej się od konkurentów i potrafiącej kształtować relacje z grupami konsumentów [2, s. 7-10], [13, s. 6-11, 79-80].

Ewolucja poglądów dotyczących zarządzania marką w kontekście szeregu parametrów analitycznych włączając rolę menedżera jest następstwem zmiany percepcji marki i jej roli. Z punktu widzenia przedsiębiorstw sektora żywnościowego najbardziej właściwą jest koncepcja D.A. Aakera i E. Joachimsthalera celem ukazania konieczności wszechstronnego analizowania aspektów dotyczących zarządzania marką. Jest to szczególnie istotne ze względu na wielość kategorii produktów żywnościowych oraz relacji produkt-marka.

D.A. Aaker i E. Joachimsthaler bazując na klasycznym modelu zarządzania marką wprowadzili model przywództwa marki (*Brand Leadership Model*), wyrażający praktyczne i strategiczne aspekty zarządzania marką. Podstawą modelu, a jednocześnie podstawą strategii zapewniającej osiągnięcie przez markę przywództwa jest przejście od myślenia w kategoriach sprzedaży i udziałów rynkowych do tożsamości marki (tabela 1). To tożsamość marki została uczyniona głównym czynnikiem gwarantującym zbudowanie silnej marki, o której można mówić w kategoriach przywództwa [1, s. 7].

Tabela 1. Paradygmaty modelu przywództwa marki

Wyszczególnienie	Klasyczny model zarządzania marką	Model przywództwa marki
Od zarządzania taktycznego do strategicznego		
Perspektywa	Taktyczna, oparta na reagowaniu	Strategiczna i wizjonerska
Status menedżera marki	Mniej doświadczony, krótszy horyzont czasowy	Wyższa pozycja w hierarchii, dłuższy horyzont czasowy
Model konceptualny	Wizerunek marki	Kapitał marki
Zainteresowanie (cel)	Krótkookresowe miary finansowe	Miary kapitału marki
Z perspektywy ograniczonej do szerokiej		
Zakres ujęcia produkt-rynek	Pojedyncze produkty i rynki	Wiele/różnorodne produkty i rynki
Struktura marki	Prosta / marka pojedyncza	Złożona architektura marki
Liczba marek	Koncentracja na pojedynczych markach	Koncentracja na kategorii – wiele marek
Cel – kraj	Pojedynczy kraj	Globalna perspektywa
Rola menedżera marki w komunikacji	Koordinator ograniczonych opcji / liczby wariantów	Lider zespołu o różnorodnych opcjach komunikacji
Cel (koncentracja) komunikacji	Zewnętrzny/nakierowana na nabywcę	Wewnętrzny i zewnętrzny
Od sprzedaży do tożsamości jako podstawy strategii		
Podstawa strategii	Sprzedaż i udział	Tożsamość marki

Źródło: [1, s. 8].

W wyjściowym, tzw. klasycznym modelu zarządzania marką, celem była budowa wizerunku marki i realizacja krótkoterminowych efektów, a podstawą strategii zapewnienie odpowiedniej sprzedaży i udziału w rynku. Zespół ds. zarządzania marką był odpowiedzialny za kreowanie i koordynowanie odpowiednich programów. Menedżer marki koncentrował się na krótkoterminowych rezultatach finansowych osiąganym przez pozycje asortymentowe oferowane pod poszczególnymi markami na wyodrębnionych rynkach. Jego celem była koordynacja odpowiedniej liczby opcji i wariantów przy posiadaniu pojedynczych marek. Stanowił jeden z elementów złożonej struktury organizacyjnej obok działów odpowiadających za produkcję, dostawy surowców, zapewnienie jakości, sprzedaż itp. Jako podstawowy cel przyjęto koordynację z działem produkcji i sprzedaży dla rozwiązania problemów o charakterze operacyjnym. Te zadania – w klasycznym modelu zarządzania marką/markami – stanowiły główny obszar decyzyjny menedżera marki.

Model przywództwa marki wymaga innego podejścia z uwzględnieniem zmiany sposobu myślenia w trzech płaszczyznach, dokonując przejścia od zarządzania taktycznego do strategicznego, od perspektywy ograniczonej do szerokiej oraz od sprzedaży do tożsamości jako podstawy strategii. Podkreślenia wymaga również zmiana postrzegania roli menedżera marki. Model przywództwa marki zakłada perspektywę strategiczną i wizjonerską, odnoszącą się do ujmowania celów w kategoriach globalnych i przyszłościowych. Menedżer marki jest usytuowany wyżej w hierarchii organizacji. Jest liderem zespołu o różnorodnych opcjach komunikacji, co jest następstwem koncentracji na wielu markach, wielu produktach i wielu rynkach. Wymaga to zaprojektowania architektury produktów i marek o właściwych wewnętrznych relacjach i wzajemnej zgodności. Menedżer marki odpowiada za utrzymanie tej równowagi, co jest szczególnie trudne w warunkach funkcjonowania na wielu rynkach i oferowania wielu marek i wielu pozycji asortymentowych. Cel komunikacji w modelu przywództwa został określony jako wewnętrzny i zewnętrzny. Budowa kapitału marki i rozwój jego miar jest celem przy założeniu zgodności struktury marek, a tożsamość marki i kreowanie jej wartości stały się czynnikami sprawczymi strategii.

Model przywództwa marki jest propozycją sposobu budowy silnych marek. W ujęciu praktycznym opiera się na czterech wyzwaniach stanowiących obszar decyzyjny menedżerów. Dotyczą one [1, s. 25]:

- wyzwań organizacyjnych w obszarze tworzenia struktury i procesów pozwalających na zbudowanie silnych marek, będących liderami w danej kategorii produktowej lub na danym rynku;

- architektury marek dla określenia marek, submarek, ich wzajemnych powiązań w celu precyzyjnego przedstawienia korzyści dla konsumentów i osiągnięcia efektu synergii;

- tożsamości marki i pozycji z uwzględnieniem spójności, możliwości rozróżnienia i jednocześnie efektywności;

- budowy programu marki w zakresie programów komunikacji i innych działań budujących markę w celu rozwoju jej tożsamości.

4. Zadania dla menedżerów przedsiębiorstw sektora żywnościowego wynikające z modelu przywództwa marki

Kształtowanie tożsamości marek przez menedżerów w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego implikuje konieczność uwzględnienia zróżnicowanych uwarunkowań, co znajduje odzwierciedlenie w kilku płaszczyznach decyzyjnych. Przyjmując jako punkt wyjściowy Model przywództwa marki D.A. Aakera i E.A. Joachimsthalera oraz uwzględniając specyfikę technologii żywności

i warunki funkcjonowania przedsiębiorstw sektora żywnościowego wyodrębnić należy następujące obszary decyzyjne menedżerów marki:

1. Kształtowanie architektury marek.
2. Rozwój nowych produktów.
3. Dobór identyfikatorów marki.

4.1. Zadania menedżerów w zakresie kształtowania architektury marek

Uwzględnienie specyfiki produktów żywnościowych, wielości pozycji asortymentowych wynikających ze zróżnicowania kategorii produktowych oraz zmieniające się warunki rynkowe wymuszają konieczność zdefiniowania architektury marek dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Architektura marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego definiowana jest jako wzajemne powiązania produktów i marek w ramach oferty asortymentowej, uwzględniając istnienie źródła tożsamości korporacyjnej. Należy określić ważność poszczególnych produktów i marek na podstawie wskaźników, rynkowych, finansowych i konsumenckich, co analizowane jest z punktu widzenia aktualnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz możliwości rozwoju [7, s. 42]. To stanowi istotny obszar decyzyjny dla menedżerów przedsiębiorstw sektora żywnościowego ze względu na zróżnicowanie oferty asortymentowej. Przykładowo w największych przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego, odpowiedzialnych za ponad 75% wartości przychodów ze sprzedaży wyrobów mleczarskich, liczba pozycji asortymentowych w latach 2003-2009 zwiększyła się ponad dwukrotnie. Średnia liczba marek produktowych zwiększyła się z około 5 w 2003 roku do prawie 8 w 2009 roku [6, s. 171]. Wymusza to podejmowanie decyzji menedżerskich o charakterze organizacyjnym, marketingowym i ekonomicznym koncentrując się na zapewnieniu wewnętrznej spójności przy jednoczesnej potrzebie indywidualizowania poszczególnych produktów.

Spektrum architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego obejmuje dwa główne rodzaje marek: marki indywidualne i zbiorowe oraz formy pośrednie. Wśród marek indywidualnych wyróżniono marki indywidualne w postaci monomarek, marki linii produktowych oraz marki asortymentu. Monomarkami znakowane są pojedyncze produkty. Marki linii produktowych obejmują produkty z tej samej kategorii różniące się parametrami technologicznymi lub funkcjonalnymi. Marki asortymentowe odpowiadają za oznaczenie tą samą nazwą kilku linii produktowych. Wśród marek zbiorowych wyróżnia się marki zbiorowe parasolowe, spełniające rolę gwaranta jakości; marki zbiorowe z opisowymi deskryptorami dla kategorii produktowych o znaczącej roli parametrów technologicznych oraz marki rdzeniowe. Formy pośrednie w architekturze marek to marki podwójne uwzględniające

współlistnienie marek zbiorowych oraz nazw lub marek dodatkowych, mających na celu indywidualizowanie poszczególnych produktów [7, s. 97-104].

Na podstawie powyższych rozważań należy zidentyfikować zadania dla menedżera marki w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Konieczne jest ustalenie głównych rodzajów marek i form pośrednich dla produktów już istniejących, wskazanie, czy wszystkie produkty będą oferowane pod tą samą markę i opatrzone jednym logo, czy zastosowane zostaną inne rozwiązania. Ważna jest także identyfikacja miejsca dla nowych produktów. Dodatkowo wpływ architektury marki na jej tożsamość dotyczy decyzji w zakresie relacji produkt – marka, co implikuje osiągnięcie efektów synergii. Przy dominującej roli marki korporacyjnej – co ma miejsce w odniesieniu do kategorii przetworów zbożowych, produktów mięsnych, owocowo-warzywnych i niektórych kategorii mleczarskich – istotne są działania kierowane do głównych grup odbiorców, a w przypadku przedsiębiorstw działających lokalnie – do lokalnej społeczności. Jednocześnie specyfika kategorii produktowych zakłada różnorodność smaków, zawartości tłuszczu, cukru, wzbogacanie produktów żywnościowych. Implikuje to konieczność stworzenia złożonej architektury marki obejmującej główne rodzaje marek, włączając dodatkowo formy pośrednie jako marek podwójnych.

4.2. Zadania menedżerów w zakresie rozwoju nowych produktów żywnościowych

Drugą płaszczyzną decyzyjną dla menedżerów w obszarze kształtowania tożsamości marki są decyzje w zakresie rozwoju nowych produktów i modyfikacji produktów już istniejących. Decyzje menedżerów warunkowane są szeregiem czynników natury ekonomicznej, technologicznej i marketingowej.

Czynniki technologiczne związane z określoną technologią produkcji, pozwalają na wytwarzanie produktów o charakterze wygodnym, funkcjonalnym lub produktów tradycyjnych. Istotne w tym aspekcie są procedury w zakresie systemów zapewniania jakości, dotyczące jakości procesu produkcyjnego oraz jakości surowców, dodatków i opakowań.

Działania marketingowe kształtujące tożsamość marki odnosić należy do decyzji w zakresie ceny, dystrybucji, produktu i promocji, które tworzą określony przekaz komunikacji rynkowej. Nośnikiem informacji pośredniej jest np. określony poziom ceny danej marki, odpowiednio zaprojektowane opakowanie itp. Wszystkie te działania z kolei odzwierciedlają ogólną wizję przedsiębiorstwa w zakresie plasowania produktów i marek.

Uwarunkowania ekonomiczne są istotne we wszystkich etapach rozwoju nowych produktów, poczynając od poszukiwania pomysłów i wyboru wariantu najbardziej korzystanego po etap końcowy związany z komercjalizacją produktu i oceną jego sytuacji rynkowej.

Dodatkowym obszarem decyzyjnym dla menedżerów – wynikającym także z powyższych uwarunkowań – jest konieczność oszacowania ryzyka rynkowego. Dotyczy to m.in. podjęcia decyzji, czy jest to tzw. nowość lateralna, czy nowy produkt dla przedsiębiorstwa. Z tym związana jest decyzja, czy nowy produkt będzie oferowany pod znaną marką, czy będzie to marka indywidualna lub podwójna. W przypadku nowości lateralnej ryzyko wynika z wprowadzenia całkowicie nowego produktu uaktywniającego ukryte potrzeby konsumentów, dotychczas niebędące w sferze zainteresowania konsumentów. Wysokie koszty rozwoju nowych produktów, dobór komponentów surowcowych i technologii produkcji, koszty badań marketingowych, włączając koszty akceptacji konsumenckiej potęgują ryzyko osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Decyzje dotyczące wprowadzenia produktów zmodyfikowanych wymagają od menedżerów oszacowania ryzyka w innych ujęciach. Wskazać tutaj należy – oprócz ryzyka ekonomicznego i marketingowego – ryzyko technologiczne i ryzyko odnoszące się do zbytowego rozbudowania oferty asortymentowej przedsiębiorstwa. Może to generować problemy decyzyjne i brak dostatecznej koncentracji na produktach kluczowych dla przedsiębiorstwa.

4.3. Zadania menedżerów w doboru identyfikatorów marki

Ważnym obszarem decyzyjnym dla menedżerów w zakresie kształtowania tożsamości marki jest ustalenie jej identyfikatorów. W literaturze przyjmuje się, że identyfikatorami są elementy kształtujące markę, zwane instrumentami tworzenia jej tożsamości [10, s. 54-76].

Specyfika produktów żywnościowych implikuje cztery identyfikatory: nazwa marki, znak graficzny, slogan i opakowanie. Dobór tych elementów stanowi obszar decyzyjny przyjmując konieczność zapewnienia wewnętrznej spójności oraz zgodności w obrębie architektury produktów i marek.

Znaczenie nazwy marki jest szeroko analizowane w literaturze. Jest częścią słowną marki utworzoną za pomocą słów, liter i liczb, często jedyną cechą umożliwiającą identyfikację produktu [20, s. 260]. Odpowiednio sformułowana umożliwia komunikację marketingową, wokół której tworzone są przekazy promocyjne [10, s. 57], [3, s. 89-117]. Komunikaty zawarte w nazwie marki pozwalają przekazać konsumentom informacje o korzyściach, właściwościach produktów w formie perswazji bezpośredniej. Jednocześnie występuje tzw. perswazja pośrednia odnosząca się do elementów niematerialnych i możliwości kształtowania skojarzeń związanych z marką [19, s. 6].

Drugim, elementem kształtującym markę jest znak graficzny, czyli logo. Jego ważność należy rozpatrywać przez fakt jego powtarzania na opakowaniu, materiałach promocyjnych, informacyjnych itp. Występuje najczęściej z nazwą, tworząc łatwo zapamiętywaną kompozycję słowno-wizualną [9, s. 172].

Slogan jest prostym zdaniem sformułowanym w czasie teraźniejszym podkreślającym korzyści wynikające z użytkowania lub konsumpcji produktu oznaczonego daną marką, prezentujący zalety marki przy jednoczesnej zachęcie do zakupu [10, s. 64-67]. Slogan odzwierciedla unikatowość marki, odwołuje się do skojarzeń stanowiąc istotny element umieszczany w przekazach reklamowych w pobliżu nazwy marki. W praktyce istnieją slogany kojarzące nazwę marki z kategorią produktu, docelowym wizerunkiem, korzyściami funkcjonalnymi oraz typem użytkownika [14, s. 137].

Opakowanie odgrywa kluczową rolę w budowie marek. Rodzaj opakowania determinowany jest specyfiką kategorii produktów. Wynika to z wymogów technologicznych, dystrybucyjnych oraz konieczności zapewnienia bezpieczeństwa mikrobiologicznego. Istotne są również aspekty marketingowe odnoszące się do postrzegania opakowania w kontekście marki, kreowanie skojarzeń z nią związanych oraz warunkowania postrzeganej jakości [9, s. 173].

5. Podsumowanie

W dobie intensywnie zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, zbudowanie marki o jednolitej tożsamości jest wyzwaniem dla menedżerów w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Trudność realizowanego zadania wynika z konieczności uwzględnienia ewolucji pojęcia marka oraz jej tożsamości, zakładających coraz większy udział elementów niematerialnych oraz spełniających – obok funkcji wyróżniającej i różniącej – także funkcje symboliczne. W tym celu należy przyjąć kompilację trzech obszarów decyzyjnych: kształtowania spójnej wewnętrznie architektury marki odpowiadającej realizowanym przez przedsiębiorstwo strategii, właściwe decyzje w zakresie wprowadzania na rynek nowych produktów oraz odpowiedni dobór identyfikatorów marki, które w odniesieniu do marki produktów żywnościowych dotyczą przede wszystkim nazwy marki, jej logo, sloganu oraz opakowania.

Literatura

- [1] **Aaker D.A., Joachimsthaler E.:** Brand Leadership. The Free Press, New York 2000.
- [2] **Aaker D.A.:** Building Strong Brands. The Free Press, New York 1996.
- [3] **Altkorn J.:** Strategia marki. PWE, Warszawa 1999.
- [4] **Chernatony L. de:** Marka. Wizja i tworzenie marki. GWP, Gdańsk 2003.
- [5] Dictionary of Marketing Terms. AMA Chicago 1985.
- [6] **Górska-Warsewicz H.:** Konsumencki kapitał marek produktów na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011.

- [7] **Górska-Warsewicz H.:** Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego. Difin, Warszawa 2011.
- [8] **Górska-Warsewicz H.:** Znaczenie elementów symbolicznych w procesie komunikacji rynkowej. Zesz. Nauk. EUP nr 209, Waśkowski Z. (red.): Komunikacja rynkowa, kultura, perswazja, technologia, Wyd. UEP, Poznań 2011, ss. 487-497.
- [9] **Górska-Warsewicz H.:** Znaczenie marki w innowacyjnej gospodarce. Handel Wewnętrzny, styczeń-luty 2013, ss. 168-178.
- [10] **Kall J.:** Tożsamość marek należących do sieci detalicznych. Wyd. AE, Poznań 2005.
- [11] **Kapferer J.N.:** The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Time. Kogan Page 4th ed., Great Britain 2009.
- [12] **Keller K.L.:** Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, 1993, ss. 1-22.
- [13] **Keller K.L.:** Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity. Upper Saddle River 3rd ed., NJ, Prentice Hall 2008.
- [14] **Kłeczek R.:** Wprowadzanie marki na rynek. [w:] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie marką, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.
- [15] **Leuthesser L.:** Defining, Measuring and Managing Brand Equity. Conference Summary, Marketing Science Institute, Cambridge 1988.
- [16] **Riel C., Balmer J.:** Corporate identity: The concept, its measure and management. European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, 1997, ss. 340-355.
- [17] **Srivastava R.K., Shocker A.:** Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement. Technical Working Paper, Marketing Science Institute, Cambridge 1991.
- [18] **Upshaw L.B.:** Building Brand Identity – A Strategy for Success in a Hostile Marketplace. John Wiley & Sons, New York 1995.
- [19] **Zboralski M.:** Nazwy firm i produktów. PWE, Warszawa 2000.
- [20] **Żurawik B., Żurawik W.:** Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1996.

THE ROLE OF MANAGERS IN BRAND IDENTITY CREATION IN FOOD COMPANIES

Summary

The aim of this study was to present the role of managers in food companies in the process of brand identity creation. Based on the models of brand management proposed by D.A. Aaker i E.A. Joachimsthaler, the main areas of managers decision in food companies were evaluated. The special attention was given to particular areas: creation of brand architecture, development of new products and creation of brand indicators, including brand name, brand logo, slogan and packaging.

GRZEGORZ SZYMAŃSKI

**Zakład Innowacji i Marketingu
Politechnika Łódzka**

WYZWANIA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW W HANDLU INTERNETOWYM

Opiniodawca: **dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK**

Rozwój handlu internetowego w ostatnich latach nie zwalnia swojej dynamiki, coraz więcej przedsiębiorstw wprowadza na rynek platformy sklepowe. Duża konkurencyjność sektora e-commerce wymusza na menedżerach podążanie za trendami, ale i stawia nowe wyzwania wyróżnienia się wśród tysięcy egzystujących podmiotów handlu internetowego. Wydaje się, iż kluczowym zagadnieniem najbliższych lat jest znalezienie właściwej i skutecznej formy promocji pozwalającej przyciągnąć nowych klientów.

1. Wstęp

Handel internetowy jest częścią e-biznesu, który polega na wykorzystaniu informacji elektronicznej w celu usprawnienia działalności firmy i umożliwieniu relacji z klientami oraz innymi podmiotami gospodarczymi. Dynamiczny rozwój tej formy handlu pozwala prognozować, iż najbliższe lata będą kluczowym okresem zmian standardów i nawyków zakupowych społeczeństwa. Zwiększająca się liczba sklepów internetowych, portali aukcyjnych oraz powstające innowacyjne rozwiązania jak serwisy zakupów grupowych w znaczący sposób wpływają na wzrost konkurencyjności tego sektora. Przeciętny internauta narażony jest na nieustanne oddziaływanie komunikatów reklamowych. Każdy portal informacyjny finansowany jest z różnego rodzaju bloków reklamowych, podobnie serwisy obsługujące pocztę elektroniczną oraz wyszukiwarki i przeglądarki internetowe. Wykreowanie, wśród tysięcy istniejących reklam zauważalnej, której współczynniki konwersji będą znacznie wyższe od przeciętnych wyników staje się kluczowym problemem podmiotów działających w sektorze handlu internetowego. Główna hipoteza niniejszej publikacji została sformułowana jako: najistotniejszym zadaniem współczesnych menedżerów sektora handlu internetowego jest poszukiwanie nowych

skutecznych form promocji. Wydaje się oczywistym, że wprowadzenie efektywnych narzędzi reklamowych pozwoli przyciągnąć nowych klientów, co determinuje wielkość zysków. Powszechnie wykorzystywane formy promocji nie są wystarczające, aczkolwiek obowiązkowe we współczesnym świecie reklamy podmiotów handlu internetowego.

2. Rozwój współczesnego handlu internetowego

Historia e-commerce ukazuje trzy podstawowe etapy rozwoju. Pierwszy określa stan wykreowany przed epoką internetu, gdzie tradycyjny handel wykorzystywał jedynie systemy EDI (Electronic Data Interchange) oraz sieci VAN (Value Added Network). EDI to system elektronicznej wymiany dokumentów. Scharakteryzowany jako proces automatycznej wymiany biznesowych dokumentów w ustandaryzowanym formacie, przebiegający między firmami, klientami, dostawcami i pozostałymi partnerami biznesowymi. Odnosi się do wymiany przeprowadzanej w sposób zautomatyzowany, bezpośrednio z aplikacji wspomagających jedną organizację do aplikacji stosowanej w innej [6, s. 219].

Drugi etap rozwoju handlu elektronicznego datuje się na początek lat 90, kiedy powstała ogólnosiwiatowa sieć komputerowa – dziś powszechnie znana jako internet. Ewolucja w handlu to wykorzystanie internetu jako miejsca publikacji oferty przedsiębiorców. Powstawały proste strony internetowe mające charakter informacyjny, pojawiły się także pierwsze wyszukiwarki internetowe umożliwiające odnajdywanie konkretnych ofert handlowych. Z biegiem czasu firmy zaczynały dostrzegać zalety nowego medium i poszerzać swą ofertę, implikacją dalszego rozwoju sieci w aspekcie technicznym (bezpieczeństwo, ogólnodostępność, popularność, szybkość przesyłania danych) była integracja tradycyjnej formy handlu z internetem, która stanowi trzeci etap rozkwitu handlu internetowego. Współcześnie wokół obu form powstaje wspólny rynek a internet jest pośrednikiem pomiędzy kontrahentami.

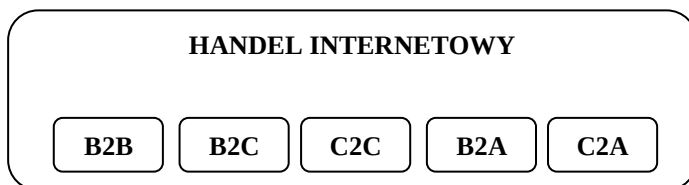
Najtrudniejszym okresem w rozwoju handlu internetowego był kryzys powstały na początku XXI wieku. Zjawisko kryzysu opiera się na ekonomicznym załamaniu spowodowanym przez czynniki zewnętrzne. Jednak niewralgiczny punkt załamania jest często trudny do wskazania, dlatego próba weryfikacji sytuacji kryzysowej powinna być intuicyjna [3, s. 9]. W latach kryzysu (2001-2004) odnotowano liczne upadki firm internetowych zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w innych krajach wysokorozwiniętych. Wśród najistotniejszych czynników zjawiska „bańki internetowej” można wyróżnić:

- brak relacji inwestycji i kosztów dotyczącymi realizacji zamówień w stosunku do zysków;
- stosowanie nieuzasadnionej konkurencji cenowej w ramach jednej branży,

- nieskuteczna logistyka dostaw,
 - brak doświadczonej kadry menedżerskiej,
 - niewystarczająca znajomość rynku handlu internetowego;
 - słabo rozwinięta infrastruktura techniczna,
 - czynniki społeczno – kulturowe, opór społeczeństwa przed nowym medium.
- Dynamiczny rozwój handlu internetowego jest implikacją zalet i korzyści jaką oferuje medium internetu dla przedsiębiorców [2, s. 82]:

- indywidualizacja przekazu,
- interaktywność komunikacji i relacji,
- elastyczność i szybkość reakcji,
- ogólnodostępność,
- innowacyjny wizerunek firmy,
- oszczędność kosztów,
- możliwości wyboru rozwiązań dopasowanych do potrzeb konkretnej firmy,
- wzrost bezpieczeństwa transakcji,
- integracja z trendami globalizacji i liberalizacji handlu.

Obecnie handel internetowy staje się jednym z podstawowych kanałów dystrybucji produktów. Obejmuje różne obszary i modele biznesowe. Model biznesu internetowego kształtuje sposób, w jaki firmy funkcjonujące na internetowym rynku handlowym budują przewagę konkurencyjną. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony model biznesowy powinien implikować wartości oczekiwane przez rynek oraz oferowane klientom. Ze względu na podmioty uczestniczące w transakcjach e-commerce można wyróżnić kilka istotnych modeli (obszarów). Przeprowadzanie elektronicznych transakcji handlowych – czyli kupowanie i sprzedawanie dóbr oraz usług za pośrednictwem internetu wnosi mnóstwo korzyści. Globalny zasięg oraz w miarę upływu czasu coraz tańszy dostęp do internetu sprawia, że zarówno firmy jak i pojedyncze osoby, które są uczestnikami w obrocie handlowym za pomocą internetu mają możliwość dotarcia do klientów na całym świecie, gdyż internet jest dostępny dla konsumentów w każdym miejscu globu.



Rys. 1. Podział handlu internetowego
Źródło: opracowanie własne.

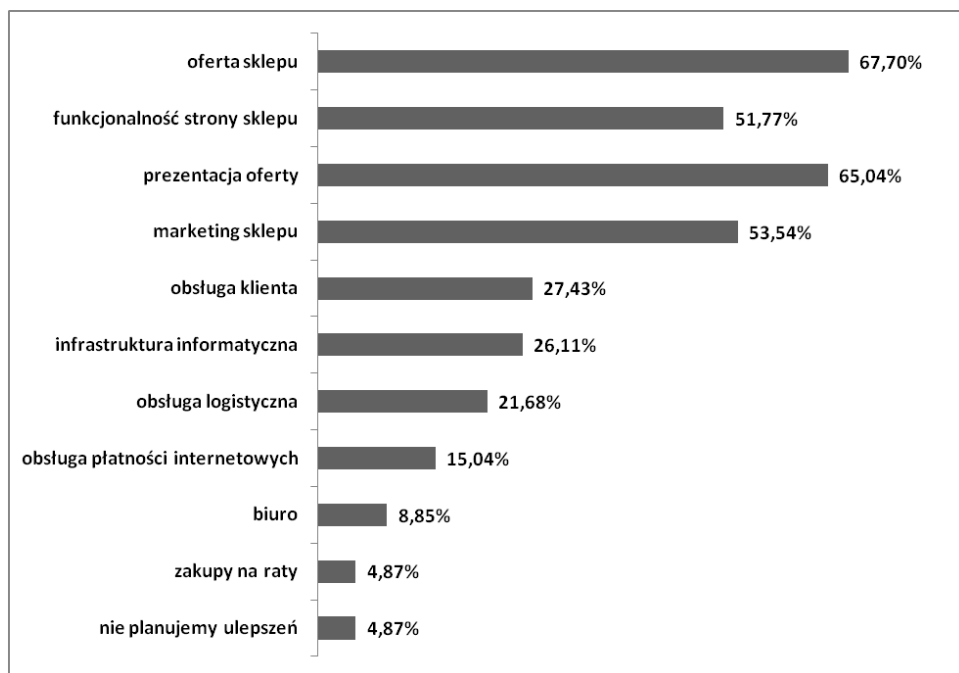
Handel elektroniczny może być sposobem wymiany między firmami (B2B), między firmą a konsumentem (B2C), między konsumentami (C2C) lub pomiędzy konsumentem a firmą (C2B) (rys. 1). Jednak najpopularniejszą formą handlu elektronicznego są relacje B2B i B2C [1, s. 69]. Natomiast obszary B2A i C2A to specyficzne rozwiązania, które odnoszą się do kontaktów przedsiębiorstw i konsumentów z administracją państwową. W przypadku modelu B2A firmy za pośrednictwem medium internetu mogą brać udział w przetargach publicznych, płacić podatki i inne zobowiązania wobec Państwa.

Sieciowe efekty zewnętrzne oraz popularyzacja internetu powodują, że im jest więcej potencjalnych nabywców, tym sytuacja sprzedawców staje się coraz bardziej pozytywna i na odwrót – wraz ze wzrostem liczby kupujących współmiernie wzrasta liczba sprzedawców, co implikuje szersze możliwości wyboru produktów dla nabywców. Korzyści te są szczególnie zauważalne w momencie gdy sprzedający uczą się od siebie wzajemnie, bądź gdy ich produkty mają charakter komplementarny. Zazwyczaj trudności zaczynają się kształtować w przypadku gdy na rynku występuje duża liczba drobnych sprzedawców i nabywców. W sytuacji rozproszenia kupujących, sprzedawcy mogą nie zorientować, kim są potencjalni klienci lub skierować działania marketingowe do nieodpowiedniej grupy odbiorców. Tak samo jest w przypadku nabywcy, który może się nie zorientować kim są sprzedający. Istotnym elementem zarządzania przez menedżerów pracujących w firmie będącej dostawcom jest identyfikacja wszystkich potencjalnych nabywców w celu poznania ich potrzeb, przedstawienia charakterystyki oczekiwanych produktów, zbadania wiarygodności kredytowej itp. Zatem im większa liczba sprzedających i kupujących i im wyższy stopień ich rozproszenia, tym koszty transakcyjne między nimi stają się wyższe.

Obecnie duża liczba sprzedawców na rynku handlu internetowego powoduje duży stopień konkurencyjności. Działania marketingowe należące do menedżerów stają coraz bardziej skomplikowane oraz wymagają większych nakładów zasobów, zarówno ludzkich jak i finansowych. Ewolucja handlu internetowego znajduje się na kolejnym etapie, a stopień zaawansowania technologicznego i informatycznego wraz z coraz większą popularnością tej formy handlu pozwala prognozować zmiany w obowiązujących modelach biznesowych. Zwiększająca się liczba urządzeń mobilnych być może będzie kształtowała dalszy kierunek rozwoju. Mimo, iż podstawowe mechanizmy funkcjonowania rynku handlu internetowego są powszechnie znane, to rozwój jest ściśle skorelowany z rozwojem konkretnych państw, ich gospodarki, infrastruktury teleinformatycznej oraz nastawienia społecznego.

3. Wyzwania menedżerów we współczesnym handlu internetowym w Polsce

Wśród istotnych ról współczesnego menedżera należy wiele interdyscyplinarnych obszarów. Pierwszym jest zakres interpersonalny wynikający z konieczności permanentnej i skutecznej komunikacji z otoczeniem. Wiąże się z tym także rola informacyjna jaką pełni menedżer w przedsiębiorstwie handlu internetowego. Ciągłe poszukiwanie istotnych informacji, ich analiza oraz interpretacja cechuje dzisiaj skutecznego menedżera. Jednak najważniejszą rolą jest decyzyjność, charakteryzująca się w szybkim, ale i efektywnym, podejmowaniem decyzji. Zarówno tych mających niewielki wpływ na ocenę działalności handlowej firmy, jak i kluczowych rozstrzygnięć implikujących długofalowe i nieodwracalne działania.



Rys. 2. Planowane ulepszenia w polskich sklepach internetowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7, s. 63].

W sektorze handlu internetowego menedżerowie dzielą się na funkcjonalnych oraz liniowych. Pierwszy rodzaj charakteryzuje się odpowiedzialnością za jeden do dwóch obszarów (funkcji) działalności przedsiębiorstwa. W handlu internetowym może to być promocja, dystrybucja

lub finanse. Natomiast menedżer liniowy koordynuje całą firmę handlową, ponosząc odpowiedzialność za wszelkie jej działania. Sklepy internetowe charakteryzują się niewielkim rozproszeniem biorąc pod uwagę liczbę zatrudnianych pracowników, w większości przypadków są to podmioty zatrudniające poniżej 5 osób, co implikuje kreowanie wyłącznie menedżerów liniowych. Dlatego efektywny menedżer pracujący w sektorze e-commerce jest najistotniejszym elementem prawidłowego i wydajnego procesu zarządzania.

Wśród zidentyfikowanych najistotniejszych wyzwań jakie stawiają przed sobą polskie sklepy internetowe (rys. 2) należy wskazać ofertę oraz jej prezentację, taką odpowiedź wskazało ponad 60% ankietowanych. Menedżerowie odpowiedzialni za ofertę produktową w handlu internetowym będą skupiać swoje działania na zwiększeniu wachlarza produktowego, co jest skorelowane z komunikacją i powiększeniem liczby dostawców. Zwiększająca się oferta pozwala klientom na zmniejszenie kosztów dostawy oraz czasu poszukiwania konkretnego produktu. Bardzo często internauci kupując wybrany towar oczekują produktów komplementarnych, które bardzo często są wymagane w kompleksowym użytkowaniu głównego produktu.

Trzecim istotnym elementem związanym z wyzwaniami współczesnych menedżerów jest marketing, a dokładnie działania promocyjne. Handel internetowy poprzez dużą konkurencyjność oraz dynamiczny rozwój stawia coraz większe oczekiwania od menedżerów. Większość znanych form promocyjnych jak: pozycjonowanie stron, linki sponsorowane, reklama display, e-mailing czy promocja sprzedaży jest wykorzystywana przez większość menedżerów. Wyzwaniem jest znalezienie efektywnej formy, która pozwoli wyróżnić promowany podmiot handlowy wśród tysięcy istniejących przekazów reklamowych. Ostatnim istotnym obszarem działalności menedżerów w najbliższej przyszłości w sektorze e-commerce jest poprawa funkcjonalności platformy sklepowej. Pod pojęciem funkcjonalności kryją się dodatkowe możliwości ułatwiające internautom poruszanie się po stronie WWW sklepu lub oferujące innowacyjne mało popularne rozwiązania. Prawie 30% odwiedzających e-sklep rezygnuje z zakupu, jeżeli szybko nie znajdzie konkretnego produktu [4, s. 205]. Funkcjonalności bardzo często pokrywają się ze zmianami w infrastrukturze informatycznej. Być może najbliższa przyszłość handlu internetowego zostanie przeniesiona do telefonii komórkowej, tzw. m-commerce. Menedżerowie będą zmuszeni do opracowania nowych strategii zarządzania, przebudowie infrastruktury aby umożliwić klientom dostęp poprzez sieci telefonii komórkowej. Zasadnicza różnica infrastruktury oraz funkcjonalności platformy handlowej polega na przystosowaniu do odpowiednich systemów operacyjnych. Standardowe komputery posiadają trzy rozwiązania do wyboru: Windows, Mac OS i Linux. Natomiast mobilnych systemów operacyjnych jest więcej: Android, Windows Mobile, Symbian, Blackberry OS, iPhone OS i wiele innych mniej popularnych.

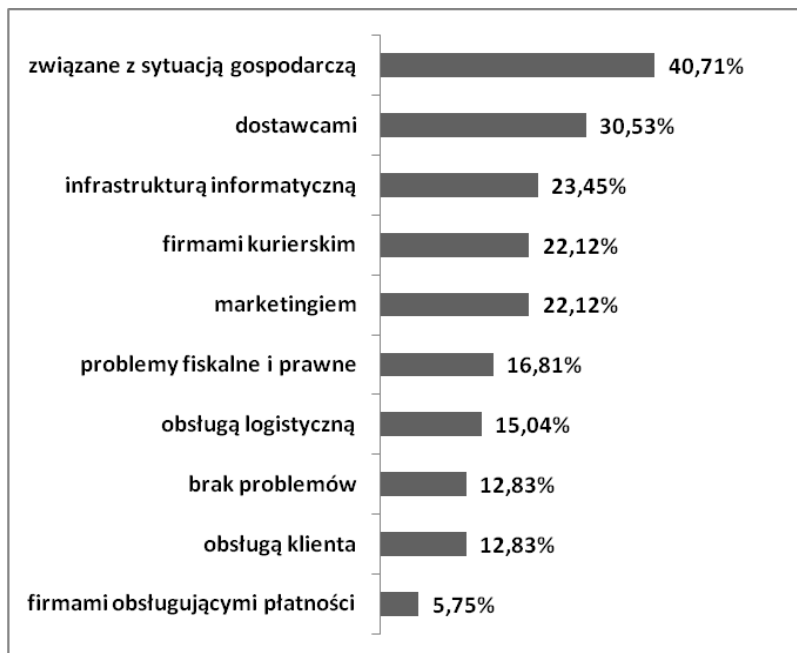
Istotnymi cechami, które mogą przemówić za rozwojem rynku m-commerce jest fakt, że liczba telefonów komórkowych jest znacznie większa niż liczba komputerów. Zaletami w stosunku do zakupów poprzez tradycyjne komputery jest fakt ogólnodostępności, gdyż najczęściej większość członków współczesnych społeczeństw nie rozstaje się z mobilnym urządzeniem. Dodatkowym atutem jest również fakt możliwości ciągłego połączenia do internetu zarówno w sieci Wi-Fi, jak i mobilnych rozwiązaniach sieciowych. Ostatnio znacznie wzrosło zainteresowanie klientów aplikacjami do telefonów, które umożliwiają dokonywanie zakupów za pośrednictwem tych urządzeń. Odpowiedzialność menedżerów za płynne wdrożenie systemu mobilnego w handlu internetowym staje się tym większa, im rozwój m-commerce staje się bardziej dynamiczny.

Kolejnym obszarem w którym w najbliższym czasie menedżerowie mają zamiar wprowadzić zmiany, to obsługa klienta (27% ankietowanych), która w znaczny sposób wpływa na wielkość sprzedaży. Najistotniejszymi cechami skutecznej obsługi to właściwa umiejętność kontaktu, menedżerowie powinni nie tylko znać oczekiwania klientów, ale również zaspokajać potrzeby ukryte oraz drobnych przyjemności [5, s. 49]. Oferując klientowi więcej niż oczekuje, zwiększa się jego poziom satysfakcji, nawet drobne dodatki lub uprzejmości potrafią zmienić okazynego klienta w ambasadora marki. Innym istotnym elementem obsługi jest czas odpowiedzi, dotyczy to zwłaszcza kontaktów poprzez pocztę e-mail lub komunikatory. Klienci oczekują szybkiej i konkretnej odpowiedzi, bardzo często zniecierpliwieni odbiorcy zmieniają sprzedawcę wyłącznie z powodu długiego oczekiwania na informację.

Mniej istotnymi wyzwaniami są zmiany w logistyce i systemach płatności, te zagadnienia są obecnie na zadowalającym poziomie, zarówno dla klientów jak i sprzedawców. Większość sklepów oferuje wiele możliwości dostawy od odbioru osobistego, wysyłkę Poczta Polska, dowolnym kurierem, aż po własny transport. Jeszcze więcej możliwości mają klienci w zagadnieniu płatności, najpopularniejszym jest płatność za pomocą szybkich lub tradycyjnych przelewów, płatność gotówką przy odbiorze oraz za zaliczeniem pocztowym. Klienci chcący zapoznać się wpięrcz z zakupionym towarem mają także możliwość odpakowania przesyłki przy listonoszu lub kurierze.

Większość scharakteryzowanych wyzwań jakie stoją przed współczesnymi menedżerami sektora handlu internetowego potwierdza także analiza wyników pytania związanego z problemami jakie wystąpiły w 2011 roku w polskich e-commerce. Dla największej liczby podmiotów główną barierą była sytuacja gospodarcza kraju (rys. 3), jednak w tym obszarze menedżerowie mają bardzo ograniczone pole działania. Drugim problemem, który wystąpił u co trzeciego ankietowanego to współpraca z dostawcami. Zagadnienie to dotyczy głównie podmiotów nie posiadających swoich magazynów, a oferowane produkty dostarczane są bezpośrednio lub pośrednio od firm zewnętrznych za pomocą dostawców. Wszelkie opóźnienia i pomyłki wpływają negatywnie w bezpośredni

sposób na wizerunek sklepu internetowego. Ponad 20% ankietowanych zauważa także problemy z firmami kurierskimi, infrastrukturą informatyczną oraz marketingiem. Najmniej trudności stwarzała współpraca z firmami obsługującymi płatności, co potwierdza wyniki z poprzedniego pytania (rys. 2)



Rys. 3. Jakie problemy napotkano w polskich sklepach internetowych w 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7 s. 63].

4. Podsumowanie

Menedżerowie przedsiębiorstw w handlu internetowym jako istotny cel stawiają sobie ułatwianie potencjalnemu klientowi wybór produktu i umożliwiają zakup w dogodnym dla niego miejscu i czasie. E-handel staje się coraz bardziej popularny i wiele firm wprowadza swoje platformy handlowe dostrzegając szanse pozyskania nowych klientów. Najważniejszymi wyzwaniem jakie stają przed współczesnymi menedżerami sektora handlu internetowego jest ulepszenie oferty produktowej oraz funkcjonalności platformy sklepowej, aby spełniała wszelkie oczekiwania odbiorców, a jednocześnie była na tyle innowacyjna, by wyróżniać się wśród tysięcy innych e-sklepów. Natomiast działania reklamowe będące elementem marketingu, mimo iż prawie co czwartemu ankietowanemu sprawiały problemy w zeszły roku to w przyszłości planuje poprawić co drugi

respondent. Podsumowując należy stwierdzić, iż postawiona hipoteza nie została potwierdzona, czyli najistotniejszym zadaniem współczesnych menedżerów sektora handlu internetowego nie jest poszukiwanie nowych skutecznych form promocji, mimo iż to zadanie należy do jednych z kluczowych przedsięwzięć. Istnieją ważniejsze elementy jak poprawa oferty przedsiębiorstwa, które stanowią wyższy priorytet działań menedżerów w większości analizowanych podmiotów sektora e-commerce. A także można zidentyfikować ważniejsze bariery, na które w 2011 roku napotkali menedżerowie, przykładowo współpraca z dostawcami. Niemniej jednak dynamiczny rozwój handlu internetowego oraz coraz popularniejszy sektor m-commerce pozwalają wskazać wzrost wyzwań dla menedżerów związanych z handlem internetowym.

Literatura

- [1] **Afuah A., Tucci C.L.:** Biznes internetowy strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] **Gregor B., Stawiszyński M.:** E-commerce, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz- Łódź 2002.
- [3] **Narodowy Bank Polski,** Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego, 2009, www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci_2009/polska_wobec_swiatowego_kryzysu_gospodarczego_2009.pdf
- [4] **Rozmiarek J.:** E-sklep biznes na kryzys. Książka i Wiedza, Warszawa 2010.
- [5] **Ulwick A.W.:** Czego chcą klienci? Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [6] **Wrigley C., Wagenaar R., Clarke R.:** Electronic Data Interchange (EDI) in International Trade: Frameworks for the Strategic Analysis of Ocean Port Communities. Journal of Strategic Information System Vol. 4, No. 3, 1994.
- [7] **Szymański G., Czajkowski T.:** Badanie polskich e-sklepów AD 2012. [w:] eCommerce 2012; International Data Group Poland SA, Warszawa 2012, internetstandard.pl/whitepapers/1843/Prezentujemy. raport.eCommerce.2011.html

CHALLENGES OF MODERN MANAGERS AT E-COMMERCE

Summary

The dynamic development of e-commerce in the last years causing more and more companies trading on the Internet. The high competitiveness of the e-commerce means that managers get the new challenges associated with the e-shop distinction among the thousands of coexisting companies. It seems that the key issue in the coming years is to find an appropriate and effective form of promotion that allows to find new customers. Important factors in the development are correct customer service, efficient cooperation with suppliers and attention to innovative e-store functionality. Perhaps in the near future managers will have to manage e-shop adapted to mobile devices.



ISSN 0137-2599