KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA

praca zbiorowa pod redakcją naukową
Wiesława Matwiejczuka

Politechnika Białostocka

KONCEPCJA I METODY ZARZĄDZANIA

Praca zbiorowa pod redakcją naukową

Wiesława Matwiejczuka

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Białystok 2009

Recenzenci:
prof. dr hab. inż. Wiesław Kowalczewski
prof. dr hab. Aleksander Maksimczuk

Redaktor opracowania:
Elżbieta Dorota Alicka

Projekt graficzny okładki:
Agencja Wydawnicza EkoPress
Wykorzytano grafikę 123rf: Varina And Jay Patel

© Copyright by Politechnika Białostocka
Białystok 2009

ISBN 978-83-60200-71-1

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana, w jakikolwiek sposób,
bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

Redakcja techniczna, skład i druk:
Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Nakład: 300 egz.

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

CZĘŚĆ I
PODEJŚCIA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

ROZDZIAŁ 1. Ewolucja koncepcji i metod zarządzania 9
Wiesław Matwiejczuk

ROZDZIAŁ 2. Podejście administracyjne 14
Sylwia Saczyńska-Sokół

ROZDZIAŁ 3. Podejście humanistyczne 21
Joanna Jończyk

ROZDZIAŁ 4. Podejście systemowe i sytuacyjne 28
Anna Tomaszuk

CZĘŚĆ II
KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANE NA JAKOŚĆ I PROCESY

Rozdział 5. Współczesne koncepcje zarządzania jakością 37
Urszula Kobylińska

Rozdział 6. Business Process Reengineering (BPR) 50
Urszula Kobylińska

Rozdział 7. Lean management 58
Urszula Kobylińska

Rozdział 8. Outsourcing 70
Wiesław Matwiejczuk

Rozdział 9. Benchmarking 86
Urszula Kobylińska

Rozdział 10. CRM (Customer Relationship Management) 98
Urszula Kobylińska

CZĘŚĆ III
KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANE NA CZŁOWIEKA

Rozdział 11. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi 111
Sylwia Saczyńska-Sokół

Rozdział 12. Zarządzanie talentami i rozwojem 127
Anna Tomaszuk

Rozdział 13. Koncepcje władzy i przywództwa 139
Anna Tomaszuk

Rozdział 14. Koncepcja kultury organizacyjnej 151
Joanna Jończyk

Rozdział 15. Koncepcja zaangażowania organizacyjnego 164
Joanna Jończyk

Rozdział 16. Koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji 174
Joanna Jończyk

CZĘŚĆ IV
KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANE NA WIEDZĘ

Rozdział 17. Zarządzanie wiedzą 187
Sylwia Saczyńska-Sokół

Rozdział 18. Zarządzanie kompetencjami 199
Anna Tomaszuk

Rozdział 19. Organizacja ucząca się 213
Sylwia Saczyńska-Sokół

Rozdział 20. Organizacja wirtualna 226
Wiesław Matwiejczuk

Wstęp

Współczesne uwarunkowania rynkowe funkcjonowania organizacji gospodarczych determinują kierunki rozwoju nowych metod prowadzenia biznesu i zarządzania przedsiębiorstwami. Nauka o organizacji i zarządzaniu przedstawia różne koncepcje i metody zarządzania jako wsparcie przedsiębiorstw w przewidywaniu, adaptacji i kształtowaniu zmieniającego się, turbulentnego otoczenia. Zmiany te są dziś trudno przewidywalne. Noszą one nowatorski charakter, występują błyskawicznie i ogarniają swym zasięgiem globalną przestrzeń. Przemiany, jakie zachodzą w obszarach współczesnej gospodarki rynkowej, są na tyle istotne, że tworzą nowy paradygmat sukcesu, opisujący pożądane cechy, jakie musi mieć prężnie działające przedsiębiorstwo.

Również ciągły rozwój przedsiębiorstw oraz praktykowanej w nich myśli organizacyjnej skutkuje, widocznym zarówno w literaturze jak i w działaniu, pojawianiem się nowych metod i koncepcji zarządzania. Zadania stawiane przed nowoczesnymi systemami zarządzania to adaptacja firmy do turbulentnych warunków rynkowych, wyprzedzanie konkurentów, monitorowanie rynku i umiejętne wykorzystanie sygnałów dotyczących szans i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga obecnie wypracowywania skutecznych koncepcji i metod rozwiązywania stawianych zadań. Szczególnie wysoko ceni się wagę informacji i wiedzy jako najważniejszych obecnie zasobów przedsiębiorstwa, stwarzających nowe możliwości zarządzania organizacją. Popularna w ostatnim okresie idea społeczeństwa informacyjnego znajduje swoje odbicie w nowoczesnych metodach zarządzania oraz w wytyczaniu kierunków rozwoju technologii informatycznych.

Realizacja spójnego systemu zarządzania, opartego na przesłankach filozoficznych oraz zintegrowanych systemach informatycznych, pozwala organizacji osiągać kolejne szczeble rozwoju, które bazują na wirtualnych podstawach. Dzięki wymianie danych między zainteresowanymi grupami przedsiębiorstw, klientów czy instytucji oraz ich dostępności i możliwości przetwarzania firma otrzymuje więcej szans w erze „Nowej gospodarki" (*New Economy*). Nowa ekonomia opisuje zupełnie nowe środowisko biznesu (nową gospodarkę), w którym informacja i wiedza, dzięki technologiom teleinformatycznym, stają się podstawowym motorem rozwoju ekonomicznego, jak też podstawowym kryterium przesądzającym

o biznesowym sukcesie lub porażce jednostek, firm, regionów i całych gospodarek. Informacja i wiedza tworzą wartość dodaną, podnoszą wydajność i efektywność gospodarowania. Wszystko to sprawia, że znane z literatury koncepcje, takie jak *organizacja inteligenta, ucząca się*, czy też *wirtualna,* są coraz szerzej stosowane w praktyce, znajdując swój utylitarny kształt w formie nowoczesnych metod organizacji i zarządzania.

Konieczność podnoszenia konkurencyjności organizacji i osiągania możliwie największych korzyści finansowych zmusza menedżerów do sięgania po efektywne rozwiązania organizacyjne, wywodzące się z nowych koncepcji zarządzania. Przesłanką powstania tej książki jest potrzeba prezentacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania, które mają lub znajdą swe zastosowanie w gospodarce. Praca ta jest więc swoistym podręcznikiem dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw, organizacji publicznych oraz studentów kierunku zarządzania, jak też słuchaczy studiów podyplomowych i doktorantów.

Podręcznik składa się z czterech części i jest podzielony na poszczególne rozdziały. W części I dokonano teoretycznego wprowadzenia do współczesnych koncepcji zarządzania, prezentując podstawowe pojęcia oraz podejścia do zarządzania, takie jak: administracyjne, humanistyczne, systemowe i sytuacyjne. W II części opisano koncepcje zorientowane na jakość i procesy, charakteryzując różne metody zarządzania jakością, reengineering, Lean Management, outsourcing, benchmarking, CRM. Część III pracy poświęcona została prezentacji koncepcji i metod stawiających człowieka w centrum zainteresowania. Przedstawiono koncepcje władzy i przywództwa, kultury organizacyjnej, zaangażowania organizacyjnego, społecznej odpowiedzialności organizacji, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie talentami i rozwojem. W IV części scharakteryzowano istniejące koncepcje zorientowane na wiedzę, przybliżając problemy związane z zarządzaniem wiedzą, zasady funkcjonowania organizacji uczącej się i wirtualnej oraz zarządzanie kompetencjami.

Książka prezentuje najnowsze oraz już stosowane koncepcje i metody zarządzania, ukazując genezę ich powstania, obszary zastosowania, ich wady i zalety z uwzględnieniem różnych podejść do problematyki zarządzania. Jedną z zalet tego opracowania jest bogaty materiał praktyczny, zawierający liczne przykłady i analizę studium przypadku.

Autorzy mają nadzieję, że zawarte w książce treści przyczynią się do lepszego zrozumienia zagadnień związanych z zarządzaniem organizacją i pomogą w rozwiązywaniu wielu problemów stojących przed kierownictwem jednostek gospodarczych i publicznych.

Wiesław Matwiejczuk

CZĘŚĆ I

PODEJŚCIA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

ROZDZIAŁ 1. Ewolucja koncepcji i metod zarządzania 9
Wiesław Matwiejczuk

ROZDZIAŁ 2. Podejście administracyjne 14
Sylwia Saczyńska-Sokół

ROZDZIAŁ 3. Podejście humanistyczne 21
Joanna Jończyk

ROZDZIAŁ 4. Podejście systemowe i sytuacyjne 28
Anna Tomaszuk

ROZDZIAŁ 1
EWOLUCJA KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA

Powstanie koncepcji czy metody naukowej jest wynikiem realizacji potrzeb stawianych przez praktykę gospodarczą oraz efektem prowadzonych dociekań naukowych. Postępujący wzrost konkurencji w zakresie rynków zbytu, jak i zasobów produkcji zmusza świat nauki i gospodarki do poszukiwań nie spotykanych dotąd rozwiązań technicznych, produkcyjnych, organizacyjnych, które składają się w nowe koncepcje zarządzania. Główną przesłanką tych nowych rozwiązań jest podniesienie efektywności gospodarowania organizacji i uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Jednocześnie współczesne koncepcje i rozwinięte na ich osnowie metody zarządzania stwarzają możliwości rozwoju nie tylko organizacji, ale są także źródłem inspiracji dla ludzi kreatywnych, ambitnych w zakresie wzbogacania metod i treści pracy, rozwoju jednostki.

Wśród ludzi nauki i praktyki gospodarczej występuje duże zróżnicowanie znaczeń przypisywanych poszczególnym pojęciom i określeniom. W naukach o zarządzaniu, która jest dyscypliną bardzo szybko rozwijającą się i stosunkowo młodą (jej zalążki sięgają zaledwie stu lat), nie wszystkie kategorie zostały doprecyzowane, co prowadzi do niejednoznaczności w ich pojmowaniu i stosowaniu. Jednocześnie mnogość bliskoznacznych określeń występujących w tym obszarze nauki, takich jak np. koncepcje, metody, techniki i instrumenty zarządzania, sprzyja często niewłaściwemu zastosowaniu poszczególnych terminów.

Punktem wyjścia w procesie rozwoju jest tworzenie koncepcji traktowanej jako coś nowego, twórczy pomysł rozwiązania problemu i stworzenia projektu nowej rzeczywistości. *Koncepcja* to „ogólne ujęcie, obmyślony plan działania, rozwiązania czegoś; pomysł, projekt”[1]. Zawiera więc ona pomysły dotyczące sposobu działania i wyjaśnia czynności, które trzeba wykonać. Jest zalążkiem czegoś nowego i swoistą teorią działania, która z czasem podlega rozwinięciu w skonkretyzowaną metodę.

---

[1] *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2003, s. 579.

Metoda, w znaczeniu ogólnym, jest sposobem postępowania podejmowanym w sposób świadomy i powtarzalny dla osiągnięcia założonego celu. W węższym znaczeniu określa celowe czynności i środki prowadzące do wykonania określonego zadania lub rozwiązania danego problemu. W nauce przez metodę pojmuje się też całokształt ogólnych założeń badawczych, wytycznych w postępowaniu naukowym lub sposób ujmowania badanych faktów[2]. Metodę możemy więc traktować jako sposób naukowego badania rzeczy i zjawisk według określonych reguł stosowanych przy badaniu rzeczywistości. W tym znaczeniu pojęcie to obejmuje zarówno metody wykonywania jakiejś pracy, jak i metody myślenia, prowadzenia praktycznej działalności czy metody badań naukowych.

Metoda naukowa stanowi ogólny tryb postępowania badawczego, który obejmuje założenia i hipotezy, zespół technik badawczych, opis rzeczywistości, wnioski i zalecenia praktyczne. O metodzie badawczej można mówić w sytuacji, kiedy stosujemy dany sposób postępowania wielokrotnie i systematycznie, zaś wyniki badań wykorzystywane są do tworzenia teoretycznych uogólnień lub sprawdzenia przyjmowanych hipotez[3].

W kontekście nauk o zarządzaniu metoda to sposób zapewniający wewnętrzną, czasową i logiczną regulację przebiegu procesu zarządzania. *Metodą zarządzania będziemy określać sposób postępowania i realizacji przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie problemów zarządczych, pojawiających się w danej organizacji.*

Wśród bliskoznacznych terminów z metodą, które są często w praktyce niewłaściwie używane, należy wymienić pojęcia „metodyka" i „metodologia". *Metodyka* to „zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy lub trybu postępowania prowadzącego do określonego celu"[4]. Stanowi ona zespół wytycznych obejmujących sposoby postępowania, które zapewniają efektywność i skuteczność osiągania celów. Powyższe warunki zapewniające efektywność i skuteczność działań wynikają z przemyślanego i racjonalnego postępowania w ramach wypracowanej metodyki. Przykładem opracowanej metodyki może być metodyka zarządzania procesowego, traktowana jako uporządkowany zestaw szczegółowych technik możliwych do zastosowania w trakcie poszczególnych faz zarządzania procesowego. Poszczególne elementy tej metodyki powinny być opisane w sposób kompletny, szczegółowy i jednoznaczny. Obejmują one następujące części:

- podstawy metodyczne zarządzania procesowego (z wyjaśnieniem podstawowych pojęć) i zasad ogólnych;
- organizację prac związanych z zarządzaniem procesowym;
- projektowanie procesu;

---

2 http://encyklopedia.wp.pl/page,6, z dn. 1.07.09.

3 Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002, s. 38.

4 *Słownik wyrazów obcych,* op.cit., s. 714.

- wdrażanie procesu;
- nadzór nad realizacją procesu;
- zalecane metody i techniki zarządzania procesowego[5].

Z kolei badaniem metod wszelkiego celowego działania i ich teorią zajmuje się *metodologia* (zwana *prakseologią*). Metodologia nauk jest nauką o metodach działalności naukowej i stosowanych w nauce procedurach badawczych. Przedmiotem zainteresowania metodologii nauk jest wyjaśnianie praw nauki w postaci pojęć, twierdzeń, teorii naukowych. W ogólnym znaczeniu metodologia bada metody umiejętnego (sprawnego) działania w ogóle, a nie tylko działalności naukowej. Metodologia jest więc nauką „o metodach dociekań naukowych, o skutecznych sposobach dociekania ich wartości poznawczej"[6].

W naukach ekonomicznych często przy rozwiązywaniu złożonych problemów posiłkuje się modelowaniem procesów ekonomicznych. *Model ekonomiczny* jest „hipotetyczną konstrukcją myślową, obejmującą układ założeń przyjętych w ekonomii dla uchwycenia najistotniejszych cech i zależności występujących w danym procesie ekonomicznym"[7]. Do analizowania zjawisk ekonomicznych w naukach o zarządzaniu wykorzystywane są różnorakie modele, spośród których wymienić należy m. in. model dyfuzji innowacji, model strategii H.I. Ansoffa, model zasobowy zarządzania wiedzą. Np. model „pięciu sił" Portera traktowany jest jako narzędzie analizy strukturalnej sektora, służące do badania atrakcyjności sektora oraz określenia szans i zagrożeń związanych z faktem działania przedsiębiorstwa w określonej branży i na określonym rynku.

Bardziej szczegółowe niż w metodzie opisywanie sposobu działań dokonywane jest w ramach określonych technik badawczych. Wg W. Kowalczewskiego, techniki „to sposoby rutynowe, ujęte w ścisłe programy, takie jak algorytmy lub procedury. Techniki stanowią część składową metody, są więc podporządkowane postępowaniu stosowanemu w danej metodzie. Procedury, zaliczane do technik zarządzania, to unormowane przepisami lub zwyczajami sposoby postępowania"[8]. Techniki zarządzania stanowią organiczną całość, łączącą różnorodne części procesu zarządzania, a przez zbiór przepisów i reguł działania służą do przedstawienia obecnego lub przyszłego kształtu tego procesu[9]. Można więc przyjąć, że *techniki zarządzania* stanowią określone wzorce postępowania, procedury, za pomocą których kierownictwo poszczególnych szczebli może skoordynować działania personelu tak, aby w określonych warunkach osiągnąć zamierzone cele.

---

5 *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 321.

6 *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa1998, t.2, s.137.

7 Tamże, t.2, s. 189.

8 W. Kowalczewski, *Instrumenty stosowane w zarządzaniu*, [w]: *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. W. Kowalczewskiego i W. Matwiejczuka, Difin, Warszawa 2007, s. 21.

9 K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWN, Warszawa 1991, s. 12.

W wielu definicjach brak jest wyraźnej granicy pomiędzy technikami zarządzania i metodami czy koncepcjami, a w publikacjach często używane są też określenia narzędzia i instrumenty zarządzania. W świetle przedstawionych definicji wydaje się bardziej poprawne łączyć instrumenty i narzędzia zarządzania z technikami zarządzania niż metodami czy koncepcjami zarządzania.

Przy rozpatrywaniu funkcjonujących koncepcji i metod zarządzania należy zwrócić uwagę na ich wzajemne powiązania, które pozwalają na przekształcanie się koncepcji w metody, nadając im ewolucyjny charakter. O ile koncepcja zawiera jedynie ogólny pomysł, to metoda przedstawia konkretny sposób działania i drogę dojścia do celu. Proces ten obrazuje Z. Martyniak[10], pisząc: „W przypadku koncepcji zarządzania to, co kiedyś było koncepcją, później przekształciło się w metodę. Metoda też podlega ewolucji, po pewnym czasie stanowiąc zestaw technik, zrutynizowanych czynności, stale powtarzających się, czyli funkcji". Przebieg tego procesu popiera przykładem ewolucji marketingu, który kilkadziesiąt lat temu był koncepcją zarządzania, później stał się metodą, a dzisiaj stanowi jedną z istotnych funkcji przedsiębiorstwa. W ramach tej funkcji mogą w dalszym ciągu powstawać nowe koncepcje i metody zarządzania.

W prowadzonych analizach z zakresu nauk o zarządzaniu należy uwzględniać fakt, że podmiot zarządzania (np. przedsiębiorstwo) jest jeden i proces zarządzania, choćby najbardziej złożony, również jeden, ale występuje wiele różnorodnych koncepcji i metod zarządzania. Wynika to z procesu ewolucji teorii naukowych i przeobrażeń, jakie następują w podejściu do zarządzania. Na przestrzeni wieku wypracowano kilka różnych podejść do zarządzania, które determinowane były głównie zmianami w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji oraz rozwojem dyscypliny naukowej. Takie podejścia do zarządzania, jak administracyjne, humanistyczne, systemowe czy sytuacyjne, odegrały znaczącą rolę w rozwoju nauk o zarządzaniu i ukształtowały zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa. W ramach tych podejść opracowane koncepcje i metody zarządzania znalazły liczne zastosowania w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

1. http://encyklopedia.wp.pl/page,6, wejście w dn. 1.07.09.
2. Kowalczewski W., *Instrumenty stosowane w zarządzaniu*, [w]: *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. W. Kowalczewskiego i W. Matwiejczuka, Difin, Warszawa 2007.
3. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

[10] Z. Martyniak, *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2001, nr 4.

4. Martyniak Z., *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2001, nr 4.
5. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002.
6. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa1998, t.2.
7. *Słownik wyrazów obcych*. PWN, Warszawa 2003.
8. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWN, Warszawa 1991.

ROZDZIAŁ 2
PODEJŚCIE ADMINISTRACYJNE

Administracyjne podejście do zarządzania jest jednym z nurtów klasycznego spojrzenia na zarządzanie. Spojrzenie to ukształtowało się na przełomie dziewiętnastego i dwudziestego wieku. Obejmuje dwa różne podejścia: *naukowe zarządzanie* oraz *zarządzanie administracyjne*, zwane również kierunkiem administracyjnym, klasyczną teorią organizacji czy szkołą uniwersalistyczną.

Podczas gdy kierunek naukowy F.W. Taylora, uznawanego za ojca klasycznego spojrzenia, koncentrował się głównie na poprawie wyników osiąganych przez poszczególnych pracowników, nurt administracyjny skupił się na zarządzaniu całą organizacją. Za prekursora i twórcę tego nurtu uznaje się francuskiego przemysłowca Henrego Fayola (1841-1925), nieznanego przez długi czas amerykańskim uczonym i menedżerom.

H. Fayol, ukończywszy w 1860 roku szkołę górniczą, podjął pracę w kopalni jako inżynier górnik. Zajmował się wówczas różnymi problemami technicznymi, między innymi walką z pożarami w kopalniach, ale zainteresowania jego dotyczyły także geologii i paleontologii, czego wyrazem było autorstwo i współautorstwo kilku istotnych prac z tych dziedzin. W roku 1888 objął stanowisko dyrektora generalnego koncernu górniczo-hutniczego, który w wyniku rozwijającej się na rynku konkurencji stanął w obliczu bankructwa. Misja, jaką powierzono mu wraz ze stanowiskiem dyrektora, obejmowała przeprowadzenie likwidacji przedsiębiorstwa. Do likwidacji jednak nie doszło, gdyż – ku zaskoczeniu wszystkich – koncern po kilku latach pod kierownictwem Fayola przeżył rozkwit i zaczął zaliczać się do czołówki europejskiej. Na sukces ten wpłynęły przede wszystkim jego zdolności w dziedzinie zarządzania, a nie, jak by się mogło wydawać, umiejętności czysto techniczne[11].

Na podstawie własnych doświadczeń opracował teorię uzdolnień kierowniczych, podważając jednocześnie technicystyczne podejście do obsady wyższych stanowisk kierowniczych. Twierdził bowiem, że jeśli w przypadku stanowisk kierowniczych niższego szczebla największe znaczenie mają umiejętności techniczne,

[11] Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989, s. 90-91.

to już w przypadku stanowisk szczebla wyższego zasadnicze znaczenie odgrywają „uzdolnienia administracyjne", gdyż, jak pisał, „...wykształcenie wyłącznie techniczne nie odpowiada potrzebom ogólnym przedsiębiorstw, nawet przemysłowych". Zwrócił także uwagę na zależności między umiejętnościami dyrektorów przedsiębiorstw a wielkością tych przedsiębiorstw, twierdząc, że im większa firma, tym umiejętności w zakresie zarządzania osiągać powinny wyższy poziom[12]. Jednocześnie zaznaczał, iż skuteczność zarządzania poszczególnych kierowników nie jest warunkowana predyspozycjami dziedzicznymi czy cechami osobowościowymi, a znajomością dziedziny zarządzania[13]. Twierdził, iż każdy może nauczyć się być kierownikiem, a czynności składające się na kierowanie nie są zastrzeżone tylko dla elity społeczeństwa[14].

Dążąc do usystematyzowania wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwem, skoncentrował się również w prowadzonych przez siebie badaniach na funkcjach zarządzania zarówno w szerokim, jak i wąskim ujęciu. Zaprezentował je w swej najważniejszej pracy „Administracja przemysłowa i ogólna", opublikowanej po raz pierwszy w 1916 roku w języku francuskim. Funkcje w ujęciu szerokim to, według niego, wszystkie czynności związane z życiem przedsiębiorstw"[15]. Podzielił je na sześć kategorii czynności:

1) techniczne;
2) handlowe;
3) finansowe;
4) ubezpieczeniowe;
5) rachunkowe;
6) administracyjne.

Te ostatnie nazwane zostały przez Fayola funkcją administracyjną, obejmującą przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynację i kontrolę[16]. Obecnie czynności te zwane są funkcjami zarządzania lub kierowniczymi, przy czym zaznaczyć należy, iż H. Fayol odżegnywał się od określania ich mianem funkcji kierowniczych, gdyż jak sam podkreślał, „… nie są [one] ani wyłącznym przywilejem, ani obowiązkiem osobistym kierownika", gdyż wykonywane są tak przez kierowników, jak i pracowników wykonawczych[17]. Na podstawie tych rozważań opracował słynną tablicę uzdolnień kierowniczych (tab. 2.1.)

---

12 Tamże, s. 90-91.

13 M. Holstei-Beck, *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s.17.

14 W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 63.

15 Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki…*, op. cit., s. 94.

16 *Twórcy podstaw nauki organizacji i zarządzania. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1991, s. 40.

17 Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki…*, op. cit., s. 95.

Tabela 2.1. Uzdolnienia kierownicze według Fayola* (udział procentowy)

stanowisko	1	2	3	4	5	6
dyrektor naczelny	15	15	10	10	10	40
dyrektor techniczny	30	10	5	10	10	35
kierownik oddziału	30	5	5	10	20	30
kierownik warsztatu	45	5	-	10	15	25
majster	60	5	-	10	10	15
robotnik	85	-	-	5	5	5

*uzdolnienia: 1 – techniczne, 2 – handlowe, 3 – finansowe, 4 – ubezpieczeniowe, 5 – rachunkowościowe, 6 – administracyjne

Źródło: Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 27.

Innym ważnym osiągnięciem Fayola jest opracowanie czternastu zasad sprawnego zarządzania, zaprezentowanych w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Zasady sprawnego zarządzania wg Fayola

1. Podział pracy	umożliwiający poprzez specjalizację czynności i rozgraniczenie funkcji osiągnięcie lepszej efektywności
2. Autorytet	prezentowany w dwóch ujęciach: 1) jako autorytet formalny wynikający z uprawnienia do podejmowania decyzji i wydawania poleceń oraz 2) autorytet osobisty wynikający z doświadczenia, wiedzy, umiejętności, wartości danej osoby
3. Dyscyplina	jako poszanowanie, przestrzeganie wartości, reguł, zasad obowiązujących w relacji przedsiębiorca-pracownik
4. Jedność rozkazodawstwa	oznaczająca, iż pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego
5. Jednolitość kierownictwa	polegająca na przypisaniu jednego kierownika jednemu zespołowi zajmującemu się czynnościami o podobnym charakterze
6.Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu	jako zasada, w przypadku której Fayol zastrzegł, iż w sytuacjach, gdy różne interesy mają równie duże znaczenie, warto szukać możliwości ich pogodzenia
7. Wynagrodzenie	sprawiedliwe zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i przedsiębiorstwa
8. Centralizacja	uważana przez Fayola za niezbędną, jednakże jej stopień zależeć powinien od potrzeb organizacji
9. Hierarchia	polegająca na ustaleniu stosunków nadrzędności i podporządkowania, niezbędnych chociażby dla zapewnienia jedności rozkazodawstwa

10. Ład	zapewnienie zasobom organizacji właściwego miejsca
11. Ludzkie traktowanie pracowników	życzliwe i sprawiedliwe podejście do pracownika
12. Stabilizacja personelu	umożliwiająca szeregowym pracownikom osiągnięcie biegłości w wykonywanych przez nich czynnościach, a kierownikom – doświadczenie i zaufanie innych
13. Inicjatywa	polegająca na swobodzie w wysuwaniu koncepcji i ich realizacji z zastrzeżeniem, iż przełożony powinien w miarę możliwości umożliwić swoim podwładnym wychodzenie z inicjatywą, co jest istotne z punktu widzenia ich poczucia satysfakcji z pracy
14. Harmonia	zgranie personelu, które osiągnięte być może dzięki wysiłkom kierowników stawiających na współpracę i przynależność do zespołu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.S. Pugh, *Organization theory. Selected readings*, Penguin Books, Londyn 1990, s.181-202; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński., W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1995, s. 473-474.

Swe rozważania dotyczące zarządzania w przedsiębiorstwie, Fayol przeniósł także na administrację publiczną, co również zaowocowało wieloma publikacjami. Swe tezy dotyczące teorii administracji w państwie zaprezentował w trakcie II Kongresu Nauk Administracyjnych w Brukseli w 1923 roku. Twierdził, iż nauka administrowania dotyczy tak samo jednostek organizacyjnych prywatnych, jak i państwowych, w związku z czym nie istnieje potrzeba tworzenia odrębnych nauk administracyjnych, które miałyby być stosowane w administracji państwowej[18].

Dorobek naukowy Fayola znalazł wielu zwolenników wśród ludzi nauki. Jednym z nich był niemiecki naukowiec Max Weber (1864-1921), którego zainteresowania, poza ekonomią czy nauką organizacji i zarządzania, dotyczyły wielu dyscyplin naukowych, między innymi socjologii, filozofii, religioznawstwa. Jednym z najwybitniejszych osiągnięć Webera stała się jego teoria władzy. Samą władzę zdefiniował jako „możliwość podporządkowania zachowania innych osób swojej woli", przy czym w swych rozważaniach pod uwagę brał jedynie te rodzaje władzy, które występują w przedsiębiorstwach oraz organizacjach administracji państwowej[19]. Wyróżnił trzy charakterystyczne typy władzy organizacyjnej[20]:

1) władzę charyzmatyczną, wynikającą z przekonania poddających się jej osób o nadzwyczajnych cechach przywódcy;

[18] M. Jełowiecki, W. Kieżun, *Teoria organizacji i kierowania*, PWE, Warszawa 1979, s. 43.
[19] Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki…*, op. cit., s. 108.
[20] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1995, s. 481-482.

2) władzę tradycyjną, której źródło tkwi w zwyczaju dotyczącym dziedziczenia statusu społecznego;
3) władzę racjonalną (legalną), pochodzącą z mianowania lub wyboru w oparciu o usankcjonowane prawne procedury.

Innym ważnym osiągnięciem M. Webera jest jego koncepcja organizacji biurokratycznej. Biurokracja, według niego, to model struktury organizacyjnej oparty na zalegalizowanej władzy formalnej. Jego cechy to[21]:

- wyraźny podział pracy – polegający na określeniu obowiązków i odpowiedzialności członków organizacji;
- przejrzysta hierarchia – precyzyjnie określająca zależności między poszczególnymi stanowiskami;
- system zasad i procedur wypracowany w organizacji – określający sposób, w jaki pracownicy powinni postępować;
- przyjmowanie pracowników do pracy w oparciu o ich kwalifikacje, które są przedmiotem weryfikacji w trakcie systematycznej selekcji i kształcenia;
- bezstronność – przejawiająca się w tym, że członkowie organizacji wywiązują się ze swych obowiązków bez stronniczości, motywowani możliwością awansu, tak samo jak poczuciem obowiązku.

Nurt administracyjny ma także przedstawicieli wśród polskich klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu. Jednym z nich jest Edwin Hauswald (1868-1942), który jako inżynier mechanik, mając za sobą projektowanie i budowę linii tramwajowej we Lwowie, stanowisko konstruktora w firmie Siemensa i Halskiego w Wiedniu czy prace nad wynalazkami i postępem technicznym w fabryce akumulatorów we Frankfurcie nad Menem, objął w 1903 roku stanowisko profesora na Politechnice Lwowskiej. Pomimo tego, że jego praca koncentrowała się głównie na prowadzeniu zajęć z przedmiotów technicznych, jako jeden z pierwszych w Europie wprowadził na uczelni wykłady z przedmiotu *organizacja i zarząd przedsiębiorstw*. Zajmując najwyższe stanowiska na uczelni, poświęcił się jej reorganizacji, koncentrując się na jej podstawowym celu, jakim było wykreowanie sylwetki absolwenta, który byłby nie tylko teoretykiem, ale także praktykiem, posiadającym „pewne wykształcenie ogólne, a w szczególności zasób wiedzy prawnej i ekonomicznej”[22].

Jako kontynuator myśli H. Fayola dokonał modyfikacji wspomnianej wcześniej tablicy uzdolnień kierowniczych. Uznał, iż fayolowskie uzdolnienia administracyjne i ubezpieczeniowe należy połączyć w jedną grupę. Podobnie postąpił z uzdolnieniami handlowymi, rachunkowymi i finansowymi, przy czym te nazwał uzdolnieniami kupieckimi (tab. 2.3.). Podobnie jak Fayol, przypisał poszczegól-

---

[21] D. Torrington, J. Weightman, K. Johns, *Effective management. People and organisation*, Prentice Hall International, 1989, s.19.

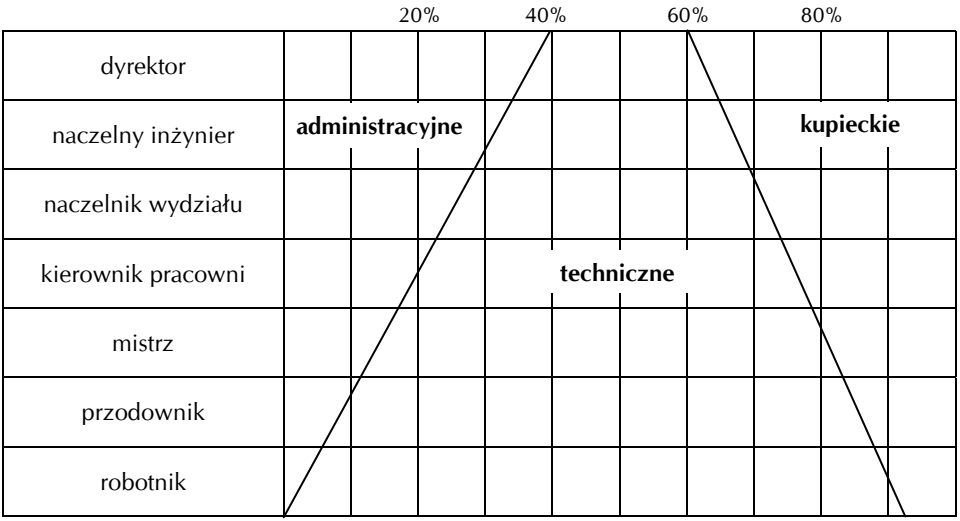
[22] Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki*…, op. cit., s. 119-120.

nym grupom uzdolnień procentowy udział w odniesieniu do pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach (rys. 2.1.). Rozważania na ten temat zawarł w swej podstawowej monografii *Organizacja i zarząd*, wydanej w 1935 roku we Lwowie[23].

Tabela 2.3. Uzdolnienia kierownicze wg Fayola i Hauswalda

Uzdolnienia wg Fasola	Uzdolnienia wg Hauswalda
administracyjne	administracyjno-ubezpieczeniowe
ubezpieczeniowe	
techniczne	techniczne
handlowe	kupieckie
rachunkowe	
finansowe	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989, s. 121.



Rysunek 2.1. Procentowy udział uzdolnień kierowniczych

Źródło: Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989, s. 122.

Poza wspomnianymi dokonaniami Hauswald ma na swoim koncie wiele innych. Opracował dwadzieścia pięć metod stosowanych w organizacji i zarządza-

[23] Tamże, s. 121.

niu, wśród których znajdują się na przykład: metoda dokładnego określenia zadania, metoda obserwacji i eksperymentów czy metoda analizy. Próbował także stworzyć podstawy kwantyfikacji układów organizacyjnych. Jako pierwszy zastosował w tym przypadku nazwę *układu hierarchicznego*. Jest też autorem praw dynamiki kosztów czy dwudziestu siedmiu zasad umiejętnego kierownictwa[24].

Wśród polskich przedstawicieli nurtu administracyjnego należy wymienić również Piotra Drzewieckiego (1865-1944) oraz Zygmunta Rytla (1880-1947). Pierwszy zajmował się przede wszystkim praktyczną stroną działalności organizatorskiej. Zasłynął dzięki rozważaniom na temat skuteczności działań oraz opracowanemu przez siebie wskaźnikowi oceny działań gospodarczych. Drugi z Polaków poświęcił się między innymi precyzowaniu podstawowych pojęć z dziedziny organizacji i zarządzania, próbując nadać im charakter uniwersalny, pozwalający na stosowanie w przypadku działalności o różnym charakterze. Jest autorem równania pracy oraz prawa optymalnej działalności.

Bibliografia

1. Holstein-Beck M., *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
2. Jełowiecki M., Kieżun W., *Teoria organizacji i kierowania*, PWE, Warszawa 1979.
3. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa1995.
5. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996.
6. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.
7. Pugh D.S., *Organization theory. Selected readings*, Penguin Books, Londyn 1990.
8. Torrington D., Weightman J., Johns K., *Effective management. People and organisation*, Prentice Hall International 1989.
9. *Twórcy podstaw nauki organizacji i zarządzania. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1991.

[24] Tamże, s. 121-126.

ROZDZIAŁ 3
PODEJŚCIE HUMANISTYCZNE

Początki humanistycznego podejścia do pracy sięgają I połowy XIX w. Kryzys, jaki ujawnił się wówczas w wielu gospodarkach, spowodował spadek wydajności, zwiększenie się bezrobocia oraz konieczność weryfikacji stosowanych metod i technik zarządzania[25]. Jednocześnie coraz intensywniej podejmowano badania tzw. czynnika ludzkiego, których celem było poszukiwanie wzorów postaw i zachowań ludzkich sprawdzających się w nowych warunkach przemysłowych. Badania te stały się podstawą nowej koncepcji organizacji zarządzania, którą W. Kieżun określił jako psychosocjologiczną[26]. Koncepcja ta wiąże się z *ideą humanizacji pracy*, która uznaje człowieka za najważniejsze dobro z punktu wiedzenia jednostki, grupy, jak i całego społeczeństwa[27]. Zwolennicy tej idei podkreślali, iż człowiek w zetknięciu z pracą może odczuwać skutki wynikające zarówno z jej humanizacji, jak i dehumanizacji. O ile humanizacja nadaje działaniu ludzkiemu cechy pozytywne, o tyle dehumanizacja czyni je „nieludzkimi"[28].

W celu przybliżenia istoty humanizacji pracy warto przywołać kilka literaturowych jej określeń. Zdaniem J. Zieleniewskiego, humanizacja pracy to prawdziwe, pełne „uczłowieczenie", wymagające „dość znacznego rozwoju procesów intelektualnych jako składnika pracy oraz jakiegoś, choćby ograniczonego, stopnia poczucia swobody wyboru celów i sposobów wykonania tej pracy"[29]. Z kolei według T. Pszczołowskiego – humanizacja pracy to „działanie zapobiegające uszczerbkom, jakie podmiot pracujący, jako organizm, ogólnie człowiek rozumiany jako pewna całość psychofizyczna, może ponieść w pracy"[30].

---

25 W. Kieżun., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 65.

26 Tamże.

27 B. Mikuła, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX w.*, Wyd. Antykwa, Kraków 2000, s. 13.

28 Tamże, s.14.

29 J. Zieleniewski, *Myśl o humanizacji pracy*, [w:] *Planowanie społeczne w zakładzie pracy. Aspekty humanizacyjne,* Jędrzejewski J. (red.), Instytut wydawniczy CRZZ, Warszawa 1974, s. 19.

30 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 79.

Idea humanizacji pracy znajduje odzwierciedlanie w wielu koncepcjach. Pierwszą z nich jest *„szkoła stosunków międzyludzkich" (Human Relations),* która powstała w wyniku ujawnionej w latach 20. i 30. poważnej dehumanizacji pracy. Do wybitnych przedstawicieli tej szkoły należą E. Mayo i F.J. Roethlisberger. Badacze zasłynęli z eksperymentów, które prowadzili w zakładach Hawthorne w Chicago[31]. Początkowo prace badawcze były prowadzone z punktu widzenia naukowego zarządzania i miały na celu ustalenie, w jaki sposób zachęty ekonomiczne i fizyczne warunki pracy wpływają na wydajność pracowników. Naukowcy postawili tezę, iż poprawa warunków oświetlenia spowoduje wzrost wydajności. Kiedy jednak nie wykryto takiej zależności, sformułowano wniosek, że nieprzewidziane czynniki psychologiczne w jakiś sposób zakłóciły eksperymenty nad oświetleniem. Mimo współczesnej krytyki badań w Hawthorne za różne metodyczne niedociągnięcia, np. nieodpowiednie zaprojektowanie badań czy niedostateczne empiryczne podstawy wyciągniętych wniosków, ich odkrycia stanowiły zwrotny punkt w ewolucji myśli o zarządzaniu. Skierowali oni uwagę badaczy i menedżerów zarządzania z zagadnień technicznych i strukturalnych na zagadnienia społeczne i ludzkie. Wykazano, że kierownictwo powinno zwracać uwagę na uczucia i postawy ludzi oraz na ich relacje ze współpracownikami, a także dostrzeżono znaczenie grupy roboczej. Badania doprowadziły też do określenia tzw. efektu Hawthorne — tendencji do osiągania przewidywanych wyników przez ludzi objętych szczególną uwagą[32]. Wyniki tych badań traktowano również jako dowód na to, iż występuje potrzeba skupienia większej uwagi na wpływie oddziaływania wzajemnych relacji i procesów nieformalnych na efektywność grup ludzi.

Rozwinięciem i jednocześnie modyfikacją niektórych twierdzeń szkoły stosunków międzyludzkich, zapoczątkowanej w latach 50. minionego wieku, jest *szkoła behawioralna.* Istotny wpływ na jej powstanie i rozwój miały: postęp w dziedzinie psychologii i socjologii oraz rozwój nowych technik badawczych po II wojnie światowej. Do najbardziej znanych przedstawicieli tej szkoły należą Ch. Argiris, R. Likert i D. McGregor[33]. Wybitni przedstawiciele tego podejścia akcentują potrzebę dostrzegania sfery duchownej pracowników oraz potrzeb społecznych jako ważnego źródła satysfakcji prowadzącej do wzrostu efektywności pracy. Syntetycznym wyrazem omawianego podejścia był zbiór założeń tzw. teorii „Y" McGregora, wyznaczający zakres i sposób działań wobec pracowników. Wyrażało się to generalnie w humanizowaniu stosunków pracy i samej organizacji poprzez komunikowanie się, demokratyczny styl kierowania, zwiększenie samodzielności i samokontroli w pracy, wzbogacenie pracy, tworzenie bardziej elastycznych struktur organizacyjnych, harmonizowanie interesów przedsiębiorstwa

---

[31] J. R. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008, s. 354-356.
[32] Tamże.
[33] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Wrocław 1992, s. 54.

i pracownika[34]. Specyficznym elementem koncepcji behawioralnej jest przyjęcie założenia, iż zachowania uczestników organizacji są zdefiniowane przez ich poziomy aspiracji (ambicji, pragnień, dążeń), przy czym za bieżące aspiracje uznaje się optymistyczną ekstrapolację przeszłych osiągnięć i aspiracji, innymi słowy – przewidywany stan, określany na podstawie wcześniejszych dokonań. Na kształtowanie się aspiracji jednocześnie wpływają dwie grupy osiągnięć, tj. należące do danej osoby zarówno uzyskane doświadczenie, jak i obecne rezultaty oraz już będące osiągnięciami zespołu, a także jego możliwości. Ukształtowany poziom aspiracji ma bezpośredni wpływ na proces podejmowania decyzji, które nie mają charakteru optymalizującego, lecz satysfakcjonujący. Zatem poszukiwanie rozwiązań problemu zostaje zakończone wówczas, gdy znajdzie się rozwiązanie satysfakcjonujące decydenta w sensie określonym przez jego poziom aspiracji. Jeśli w danym okresie nie udaje się znaleźć rozwiązania satysfakcjonującego (zadowalającego), to następnie rozszerza się zakres poszukiwań albo obniża się poziom aspiracji. Zachowania ludzi uzależnione są od ich osobistych motywacji. Uczestnicy organizacji dokonują porównań korzyści uzyskiwanych od firmy z przykrościami powodowanymi przez pracę w tej firmie. Zatem motywacje zawodowe związane są z akceptacją roli wyznaczonej członkowi przez organizację i oznaczają podporządkowanie jego zachowania celom całej organizacji[35]

Humanistyczne podejście do zarządzania znalazło wyraz również w koncepcji doskonalenia (rozwoju) organizacji" (*Organization Development*, OD). W. L. French i C.H. Bell podkreślają, iż istotą tej koncepcji jest udoskonalanie procesów rozwiązywania problemów oraz procesów odnowy[36]. Działania te powinny być dokonywane przede wszystkim poprzez wspólne diagnozowanie kultury organizacyjnej i zarządzanie nią, ze szczególnym uwzględnieniem formalnych, stałych i doraźnie tworzonych zespołów pracowniczych oraz kultury międzygrupowej. W przeciwieństwie do *Human Relations,* w koncepcji *Organization Development* położono duży nacisk na rozwój osobowości człowieka. Dokonuje się to z jednej strony przez eliminację czynników, które przeszkadzają uczestnikom organizacji w rozwoju i aktywniejszej działalności wspomagającej osiąganie celów organizacji, z drugiej zaś przez zaakceptowanie konieczności zaspokojenia potrzeb i aspiracji pracowników będących jednocześnie ich doskonaleniem[37]. Koncepcja doskonalenia (rozwoju) organizacji podkreśla istotny udział pracowników w dokonujących się procesach zmian poprzez zmiany ich postaw i zachowań.

---

34 T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 3.

35 B. Kożuch, M. Cywoniuk, *Wstęp do zarządzania i organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 2005, s. 40.

36 *Psychologia pracy i organizacji*, N. Chmiel (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 400.

37 B. Mikuła, *Człowiek…*, op. cit., s. 14.

Dalsze wpływy idei humanistycznych dokonały się w latach 80. Rozpoczęła się tzw. era zasobów ludzkich. Wyrazem tego jest współcześnie uznawana i rozwijana koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi *(Human Resources Management)*. W literaturze przedmiotu za pierwszego jej autora uznaje się R.E. Milesa, który w 1965 r. opublikował w „Harvard Business Review" artykuł pt: *Human Relations or Human Resources*"[38]. W swoich rozważaniach skoncentrował uwagę na rozpoznawaniu potrzeb kadrowych, kształtowaniu właściwego poziomu i struktury zasobów ludzkich, ich rozwoju zgodnie z potrzebami organizacji, motywowaniu oraz kształtowaniu dobrych stosunków wewnątrz organizacji. Podkreślił również uzależnienie kształtu systemu *Human Resource Management* od takich czynników, jak[39]:

- wielkość firmy i liczba pracowników,
- rodzaj potrzebnych kompetencji,
- zakres i struktura rekrutacji,
- stopień uzwiązkowienia,
- charakterystyka klientów i kontrahentów,
- możliwości finansowe,
- położenie geograficzne firmy.

Ponadto w swoim modelu R.E. Miles wskazywał na uzależnienie sukcesu HRM od postaw menedżerów. Stwierdził, że to oni w znacznym stopniu kształtują politykę organizacji i decydują o stosowaniu określonych metod i technik. W szczególności podkreślał rolę współpracy menedżerów liniowych i pionu personalnego oraz podziału kompetencji między kierownictwem w organizacji a tym pionem[40].

Rozwinięcie koncepcji HRM nastąpiło głównie za sprawą badaczy z Uniwersytetu Michigan i Uniwersytetu Harvarda. Stworzyli oni dwa modelowe ujęcia ZZL: tzw. model *Michigan*, opracowany na Uniwersytecie w Michigan, i tzw. model *harwardzki*[41]. Model *Michigan* stanowi koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, która jest powiązana ze strategią organizacji i jej strukturą organizacyjną[42]. Prezentuje on cztery zasadnicze funkcje zarządzania zasobami ludzkimi: selekcję, ocenianie, nagradzanie i rozwój pracowników. Autorzy koncepcji założyli, iż odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwi oddziaływanie na pracowników, co w końcowym efekcie pozwoli orga-

---

38 R. E. Miles, *Human Relations or Human Resources?*, „Harvard Business Review", July-August 1965, s. 148-163.

39 T. Oleksyn, *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie, istota, ewolucja, uwarunkowania*, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania i przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego, Warszawa 1998, s. 35-36.

40 R. E. Miles, Ch. C. Snow, *Designing Strategic Human Resource Systems.* Organizational Dynamics, Summer 1984, s. 36-52.

41 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 23.

42 *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, K. Makowski (red.), SGH, Warszawa 2002, s. 18-19.

nizacji na efektywną realizację założonych celów. Proces ten zawiera ciąg działań podejmowanych na każdym poziomie zarządzania w organizacji: operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Przy czym trzeba pamiętać, iż model ten opiera się na tradycyjnym podejściu do zarządzania organizacją, w którym najpierw określa się strategię, a następnie przewiduje niezbędne zasoby.

Z kolei twórcy *harwardzkiego* modelu wyszli z założenia, że *Human Resources Management* (HRM) powinno być ukierunkowane na społeczną odpowiedzialność. W modelu tym wyróżniono cztery zasadnicze obszary ZZL: partycypację pracowników, ruchliwość pracowniczą (*Human Resource Flow)*[43], systemy wynagradzania oraz systemy pracy. Mimo iż nie objęły one pełnego zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, autorzy koncepcji uznali je za reprezentatywne. Za główne jego zadanie przyjęli koordynację tych obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji, która z jednej strony stanowi czynnik wpływający na HRM, z drugiej natomiast jest wynikiem działań podejmowanych w tej dziedzinie. Za zasadnicze determinanty HRM twórcy *harwardzkiego* modelu przyjęli: zainteresowania interesariuszy (*stakeholsders*) oraz czynniki sytuacyjne[44].

Uznanie wiodącej roli ludzi zatrudnionych w organizacji w osiąganiu sukcesu spowodowało, że koncepcja HRM zawiera cały szereg działań mających na celu zaspokojenie potrzeb pracowników i uzyskiwanie zadowolenia z pracy. Zawarcie w tej koncepcji idei humanizmu wynika z uznania teorii motywacji oraz faktu wzrostu ilości i jakości pracy wykonywanej przez pracownika w warunkach zaspokajania jego potrzeb.

Interesującym przykładem wpływów idei humanistycznych do praktyki organizacyjnej jest firma Tomasza Baty w Czechosłowacji[45].

System Baty zakładał angażowanie do pracy młodych ludzi w wieku 20-30 lat, którzy poddani byli uprzednio badaniom lekarskim i psychotechnicznym. Wyselekcjonowani kandydaci nie byli dopuszczani do produkcji, dopóki nie przeszli specjalnego przeszkolenia w warsztacie szkolnym. Organizację produkcji cechowała ograniczona specjalizacja polegająca na podziale całego procesu na trzy podstawowe operacje. Podział ten był dostatecznie wąski dla uzyskania wysokiego poziomu wydajności pracy, a jednocześnie dostatecznie szeroki z punktu widzenia zapobieżenia monotonii pracy.

---

[43] Tamże, s. 22-23. Zdaniem K. Makowskiego, pojęcie ang. *human resources flow* nie ma w Polsce dobrego odpowiednika. Swoim zakresem obejmuje ono: rekrutację, dobór wewnętrzny, ocenę wyników pracy, przemieszczenia pracowników, doskonalenie kadr, rozwój karier, właściwe traktowanie i zwalnianie pracowników.

[44] R. K. Mitchell, B. R. Agle., D. J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholders Identifications and Salience: Defining The Principle of who and what Really Counts*, „Academy of Management Review" 1997, vol. 22, no. 4, s. 854.

[45] Kieżun W., *Sprawne…,* op. cit., s. 70.

Założeniem polityki motywacji Baty było przekształcenie psychiki pracownika najemnego w psychikę podobną do psychiki przedsiębiorcy. Zdaniem Baty, ujemne cechy systemu pracy najemnej to: brak podniety dla inicjatywy i zdolności twórczych, brak środków do bezstronnego ustalania owoców wynalazczości pracownika, brak osobistej odpowiedzialności, zbyt daleko idący podział pracy, tłumiący pęd do wykonywania pracy w sposób możliwie najlepszy. Psychika przedsiębiorcy to duch inicjatywy, nastawienie na osiągnięcie możliwie największego wyniku przy jak najmniejszym wysiłku, nastawienie na zysk, którego wysokość jest zależna od „twórczego ducha przedsiębiorcy". Ideą Baty było spowodowanie, aby robotnik pracował z tą samą pilnością, oszczędnością czasu, energii i materiałów co samodzielny przedsiębiorca. Zakładał, że pracowników przedsiębiorstwa można podzielić na trzy kategorie:

a) pracowników twórczych, z inicjatywą,
b) przeciętnych,
c) gnuśnych.

Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od przewagi pracowników twórczych. W związku z tym należy ich wynagradzać możliwie najlepiej i stwarzać warunki do ich poszanowania. Celowi temu służy system organizacji pracy i zapłaty.

Przedsiębiorstwo było podzielone na setki oddziałów, z których każdy pracował na swój rachunek, wynagradzając pracowników udziałem w osiągniętych zyskach. Wysokość udziału w zyskach każdego oddziału uzależniona była od handlowego rezultatu pracy oddziału, od ilości i jakości produkcji, od punktualności dostaw oraz oszczędnej organizacji. System płacowy przewidywał wypłatę 50% udziału w zyskach w gotówce, a pozostawienie drugich 50% na rachunku rozliczeniowym fabryki. Swój zakumulowany udział można było podjąć w określonych sytuacjach osobistych (ślub, urodziny dziecka, pogrzeb w rodzinie itp.). Sam Bata reprezentował demokratyczny styl bycia, jadał obiady razem z robotnikami w ich stołówce, a nawet brał udział w pochodach robotniczych, akcentując swoją solidarność z klasą robotniczą. System Baty dawał dobre rezultaty sprawnościowe i był jedną z ciekawszych prób neopaternalizmu w latach międzywojennych. Warto dodać, że organizacja produkcji, jej mechanizacja, a także zaplecze socjalne i kulturalne zakładów w Zlinie reprezentowały wysoki poziom nowoczesności.

Reasumując, warto podkreślić, iż wszystkie przywoływane koncepcje apelowały do określonego stereotypu człowieka. Stereotyp „człowieka ekonomicznego" spadł z pozycji naczelnej, a na jego miejscu pojawił się „człowiek uspołeczniony" („*homo socialis*"), podatny na relacje międzygrupowe, działający w grupie również nieformalnej i reprezentujący szeroką skalę potrzeb i oczekiwań[46]. Dlatego też można przyjąć wniosek, że humanistyczne trendy a przede wszystkim nurt humanizacji pracy, w skład którego wchodzi wiedza z wielu dyscyplin nauki (socjologii,

[46] Kieżun W., Sprawne…, *op. cit.,* s. 69

psychologii, architektury, ergonomii, organizacji i zarządzania oraz innych) reprezentują wartości uniwersalne. Wskazuje na to fakt, iż coraz więcej zhumanizowanych rozwiązań znajduje zastosowanie we współczesnej praktyce organizacyjnej.

Bibliografia

1. Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
2. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*. Wyd. SGH, Warszawa 1997.
3. Kożuch B., Cywoniuk M., *Wstęp do zarządzania i organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 2005.
4. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002.
5. Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2002.
6. Mikuła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX w.*, Antykwa, Kraków 2000.
7. Miles R.E., Snow Ch.C., *Designing Srategic Human Resource Systems.* Organizational Dynamics, Summer 1984.
8. Miles R.E., *Human Relations or Human Resources?*, „Harvard Business Review", July-August 1965.
9. Mitchell R.K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward a Theory of Stakeholders Identifications and Salience: Defining The Principle of who and what Really Counts*, „Academy of Management Review", 1997, vol. 22, no. 4.
10. Oleksyn T., *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania i przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego, Warszawa 1998.
11. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978.
12. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008.
13. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wrocław 1992.
14. Zieleniewski J., *Myśl o humanizacji pracy*, [w:] *Planowanie społeczne w zakładzie pracy. Aspekty humanizacyjne*, Jędrzejewski J. (red.), Instytut wydawniczy CRZZ, Warszawa 1974.

ROZDZIAŁ 4
PODEJŚCIE SYSTEMOWE I SYTUACYJNE

Geneza i istota podejścia systemowego

Podejście systemowe uważane jest za jeden z głównych kierunków rozwoju nauki w drugiej połowie dwudziestego wieku w ogóle, a nauk o organizacji i zarządzaniu w szczególności. Za twórcę teorii systemów uważany jest biolog L. Von Bertalanffy, który wraz z cybernetykiem N. Wienerem w latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia zapoczątkował analizę systemową[47]. Równolegle powstawały i rozwijały się systemowe koncepcje w socjologii, zaś samo pojęcie systemu stało się elementem teorii za sprawą V. Pareta[48]. Współczesne rozumienie systemu wywodzi się przede wszystkim ze skomplikowanej teorii T. Parsona, zmodyfikowanej w wyniku rozwoju ogólnej teorii systemów[49].

Teoria systemów w zarządzaniu narodziła się w momencie, gdy teoretycy zarządzania zaczęli zwracać większą uwagę na wyjaśnienie, w jaki sposób organizacja jako całość może być efektywniejsza i skuteczniejsza. Przyczyną tego był fakt, iż w wyniku ekspansji gospodarczej, szybkiego wzrostu klasy średniej, rozrostu większych i bardziej kompleksowych korporacji oraz postępu w komunikacji kierownicy w USA zostali postawieni wobec nowych wyzwań. Zbiegło się to z opublikowaniem raportów sugerujących, że edukacja biznesowa w USA nie jest adekwatna do potrzeb rozwoju kierowników – jest ukierunkowana na trening zawodowy i techniczny zamiast na rozwiązywanie problemów zarządzania. Zaczęto się więc zastanawiać, w jaki sposób organizacja jako całość może być efektywniejsza i skuteczniejsza[50].

---

47 J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 55.

48 Zasada Pareto, zwana również zasadą 20/80, mówi o tym, że 20% przyczyn powoduje 80% skutków, nie należy zatem skupiać się na wszystkich przyczynach, a jedynie na tych najważniejszych.

49 *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 692-693.

50 *Podstawy zarządzania*, M. Strużyński (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 25.

Istotą podejścia systemowego jest traktowanie badanych obiektów jako zbiorów elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one pewną nową całość wyróżniającą się w otoczeniu.

Podejście systemowe kładzie nacisk na analizę całościowych, integrujących właściwości badanych obiektów (systemów), na ujawnianie zachodzących pomiędzy nimi sprzężeń zwrotnych wewnętrznych i zewnętrznych oraz ich struktury[51].

Do podstawowych cech nurtu systemowego zaliczyć należy[52]:

- dążenie do integracji nauki poprzez przezwyciężanie barier interdyscyplinarnych;
- dążenie do wypracowania uniwersalnego, sformalizowanego języka umożliwiającego opis różnych klas systemów (systematykę);
- wykorzystanie analogii i podobieństw systemów do budowy modeli i wyjaśniania systemowego;
- rozwijanie nauk stosowanych (inżynieria systemów, badania operacyjne, psychologia inżynieryjna) służących konstruowaniu systemów technicznych, ekonomicznych i społecznych oraz sterowaniu nimi.

Do podstawowych definicji, znajomość których warunkuje zrozumienie podejścia systemowego, zaliczyć należy przede wszystkim pojęcia: systemu, podsystemu, efektu synergii i sprzężenia zwrotnego.

Z systemem utożsamiać należy „obiekt wyróżniony z rzeczywistości i rozpatrywany jako całość, którą tworzy zbiór elementów i relacji między nimi”[53]. Z punktu widzenia zarządzania można go utożsamiać ze zorganizowaną całością tworzoną w celu utrzymania na satysfakcjonującym poziomie efektywności pracy.

Podsystemy natomiast to dające się wydzielić i wyróżnić na podstawie określonego kryterium części systemu – każdy system można więc traktować jako podsystem jeszcze większej całości[54]. Można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje systemów – zamknięte i otwarte. System zamknięty nie podlega żadnym wpływom otoczenia i nie ma z nim żadnych związków – w celu przetrwania nie jest uzależniony od zasobów zewnętrznych – posiada wewnętrzne zasoby, które jest w stanie przerobić na produkty i usługi, a następnie zamienić na środki finansowe, które są wykorzystywane do dalszego rozwoju systemu. W praktyce bardzo niewiele organizacji spełnia te kryteria.

Wiele wcześniejszych teorii zarządzania traktowało organizację jako system zamknięty, a zasady wykorzystywane do rozwiązywania problemów opierały się na założeniu, że otoczenie nie wpływa na te problemy. W chwili obecnej natomiast

---

51 A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), op. cit., s. 693.

52 A.K. Koźmiński, *Przedmowa* do wydania polskiego książki Von Bartalanffy'ego L. *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984, s. 10-11.

53 P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa: podstawy i zastosowania,* Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1994, s. 268.

54 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert Jr., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1998, s. 64.

bardzo szeroko akcentowany jest wpływ otoczenia (zarówno dalszego, jak i bliższego) na wszelkiego typu organizacje, uznając je tym samym za systemy otwarte[55], co oznacza, że prowadzą one ciągłą wymianę energii, materii i informacji oraz cech ze swoim otoczeniem. Za otoczenie organizacji przyjmujemy wszystko to, co znajduje się na zewnątrz niej i co wywiera lub może wywierać na nią wpływ oraz oddziałuje na organizację w chwili obecnej lub może oddziaływać w przyszłości. Każda organizacja funkcjonuje w tzw. otoczeniu ogólnym (identycznym dla wszystkich instytucji prowadzących działalność na danym obszarze), posiadając zarazem własne, specyficzne otoczenie zadaniowe[56]. Praktyka zmusza do analizy różnych kontekstów otoczenia organizacji: ekonomicznego, społecznego, technicznego i technologicznego, prawnego, politycznego, międzynarodowego czy demograficznego[57].

Każdy system ma oddzielające go od otoczenia granice. W systemie zamkniętym są one sztywne, w otwartym elastyczne[58].

Systemowy model organizacji przedstawia organizację jako całość wyodrębnioną, ale wchodzącą w interakcje z otoczeniem[59] – a jest to widoczne na rysunku 4.1, gdzie otwartość organizacji sygnalizują przedstawione w uproszczony sposób wejścia i wyjścia.

Podsystem celów i wartości to wyraz związków organizacji z jej otoczeniem (pełnienie przez organizację określonej funkcji w społeczeństwie wpływa w dużym stopniu na jej cele). Podsystem ten pozostaje zarówno pod wpływem socjokulturowego elementu otoczenia ogólnego, jak i uczestników organizacji. Wartości dominujące w otoczeniu, w którym funkcjonuje organizacja, przenikają do niej, powodując tym samym znaczne różnice pomiędzy organizacjami o podobnym rodzaju działalności, zbliżonych rozmiarach i podobnych technologiach. Jednocześnie (choć w mniejszym stopniu) organizacje te wnoszą nowe elementy do systemu wartości dominujących w otoczeniu.

Podsystem psychospołeczny tworzą działające i wzajemnie powiązane jednostki oraz grupy ludzkie, ich motywy i cele, do których dążą, podział pracy i ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów w organizacji oraz rozwój grup w organizacji. Jego sprzężenie z podsystemem celów i wartości tworzy w organizacji tzw. klimat organizacyjny.

Podsystem techniczny to technika i technologia wykorzystywane w zachodzących w organizacji procesach zmian. Obejmuje on wyposażenie techniczne wraz z wiedzą dotyczącą ich wykorzystania do realizacji wytyczonych celów. Jest on

---

55 M. Strużyński(red.), op. cit., s. 25, 26; S.P Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 78.

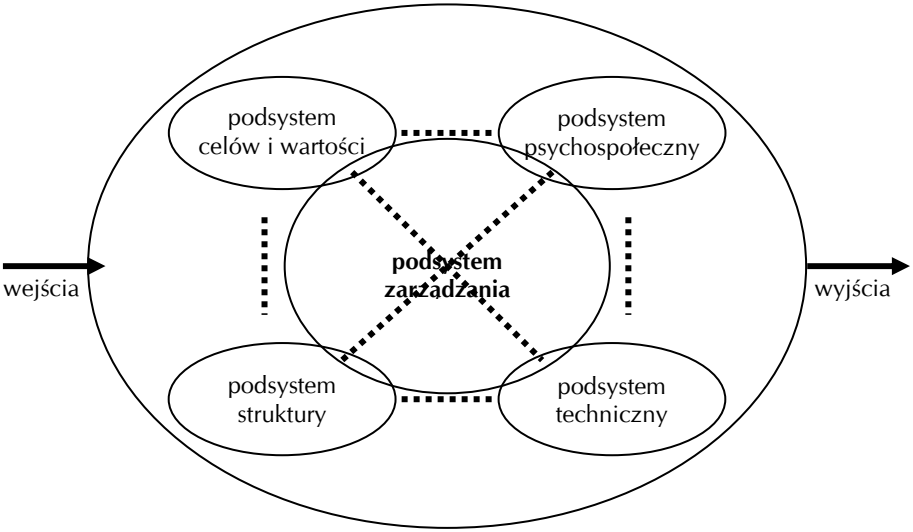
56 A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), op. cit., s. 701.

57 Tamże, s. 55.

58 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert Jr., op. cit., s. 64.

59 Porównaj z R.J. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati 1991.

ściśle powiązany z podsystemem struktury (jako podstawowa determinanta struktury organizacyjnej) oraz podsystemem społecznym (głównie w odniesieniu do kwalifikacji pracowników i struktury zatrudnienia).



Rysunek 4.1. Model organizacji w ujęciu systemowym

Źródło: *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, B. Kożuch (red.), Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 34.

Podsystem struktury określa sposób podziału, koordynacji i integracji zadań, zależności związane z podziałem władzy, przebieg procesów pracy i sposób komunikowania się w organizacji, tworząc tym samym układ wzajemnych zależności w całej organizacji, między poszczególnymi podsystemami oraz w ich ramach. Zapewnia on takie połączenie podsystemów, które gwarantuje jak najbardziej harmonijne funkcjonowanie organizacji pomimo występowania podsystemów o znacznie różniącym się charakterze.

Podsystem zarządzania to wszelkie stosunki i oddziaływania zapewniające utrzymanie równowagi organizacji (wewnętrznej i zewnętrznej) poprzez wzajemne dostosowywanie się podsystemów oraz stymulowanie ich współdziałania w celu powodzenia całego systemu.

Podsystem zarządzania obejmuje stosunki i działania zapewniające[60]:

- monitorowanie i analizę sytuacji w otoczeniu;
- wyznaczanie i modyfikowanie celów i zadań;
- budowanie strategii;

[60] B. Kożuch (red.), *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 35-37.

- wytyczanie kierunków bieżących zadań;
- określanie wewnętrznej struktury;
- tworzenie systemu kierowania i motywowania pracowników;
- kontrolowanie procesów zmian;
- ocenianie efektywności organizacji.

Ujęcie systemowe w aspekcie zarządzania nie traktuje poszczególnych elementów z osobna, ale jako jednolity, celowy system złożony z wzajemnie powiązanych składników, akcentując jednocześnie efekt synergii mówiący, iż całość jest większa od zwykłej sumy jej poszczególnych części[61]. Innymi słowy – efekt synergii występuje wtedy, kiedy dwa lub więcej współpracujących ze sobą systemów (podsystemów) przynosi więcej efektów, niż wynosiłaby łącznie suma efektów każdego z nich, gdyby pracowały osobno. Efekt synergii można zapisać za pomocą następującej zależności[62]:

$$\sum_{i=1}^{n} E_i < E_c ,$$

gdzie:
E_i – efekty cząstkowe poszczególnych *n* systemów,
E_c – efekt całkowity osiągnięty dzięki pracy *n* systemów.

W analizie systemowej nie można pominąć również znaczenia sprzężenia zwrotnego (informacji zwrotnej) zarówno w kształtowaniu relacji z otoczeniem, jak i wewnątrz danej organizacji.

Podejście systemowe podkreśla również, że suboptymalizacja (usprawnianie funkcjonowania pojedynczych podsystemów tworzących całość) nie musi prowadzić (i bardzo często nie prowadzi) do polepszenia funkcjonowania całego systemu – jeden supersprawny element może spowodować znaczne obniżenie sprawności systemu, a nawet jego rozpad, gdy inne połączone z nim składniki mają różne parametry techniczne i niedostosowane do siebie połączenia[63].

Istota podejścia sytuacyjnego

Podejście sytuacyjne można traktować jako rozwinięcie podejścia systemowego, pamiętając jednakże, że pole badawcze właściwe temu podejściu jest węższe – dotyczy tylko tej klasy systemów, które stanowią organizacje[64].

---

61 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert Jr., op. cit., s. 63-64; porównaj z R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 54-56.
62 J. Kisielnicki, op. cit., s. 56.
63 A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), op. cit., s. 693.
64 M. Strużyński (red.), op. cit., s. 26.

Teoria ta wyklarowała się w latach 70. ubiegłego wieku i jest wynikiem prac kierowników, konsultantów i badaczy starających się wykorzystać koncepcje głównych szkół teorii zarządzania w sytuacjach rzeczywistych i szukających wyjaśnień, dlaczego metody bardzo skuteczne w jednej sytuacji zawodziły w innej[65].

Spojrzenie sytuacyjne zakłada, że efektywność różnych praktyk menedżerskich, stylów, technik i funkcji może zależeć od zmieniających się okoliczności. Według podejścia sytuacyjnego, teoria zarządzania nie osiągnęła takiego punktu, w którym można by ją zaaplikować jako receptę na najlepsze rozwiązanie w każdej sytuacji – różne okoliczności wymagają stosowania różnych technik[66]. Najlepszą więc odpowiedzią na pytanie, co należy zrobić w danej sytuacji, jest odpowiedź „to zależy". Zwolennicy podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu starali się zidentyfikować, od czego zależy poprawne rozwiązanie danego problemu – zmienne mające wpływ na zastosowanie takiego, a nie innego rozwiązania. Lista tych zmiennych (nazywanych zmiennymi sytuacyjnymi) obejmuje ponad 100, najczęściej jednak analizowane są cztery poniższe[67]:

- wielkość organizacji – liczba ludzi w organizacji wywiera duży wpływ na to, co robią kierownicy – wraz ze wzrostem zatrudnienia rosną m.in. problemy związane z koordynacją, co wymaga zmiany struktury organizacyjnej;
- stopień rutyny w technologii – rutynowe technologie wymagają stosowania innych struktur organizacyjnych, stylów przywództwa czy systemów kontroli niż technologie indywidualne;
- niepewność środowiska – stopień niepewności wynikający zarówno ze zmian otoczenia dalszego (politycznych, prawnych, technicznych i technologicznych, społecznych, ekonomicznych i demograficznych), jak i bliższego wywiera silny wpływ na proces zarządzania;
- różnice indywidualne – poszczególne osoby (nie tylko liderzy) różnią się między sobą pod względem dążenia do rozwoju, pragnienia samodzielności i oczekiwań – jest to szczególnie ważne przy wyborze przez kierowników technik motywacji i komunikacji, stylu przewodzenia czy organizacji pracy.

W związku z powyższym konsekwencje myślenia sytuacyjnego rozciągają się na wszystkie funkcje kierownicze. Przykładem może być webberowska koncepcja biurokracji. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym biurokracja jest tylko jednym z możliwych sposobów organizowania, a to, czy okaże się najlepszą strukturą w danej organizacji, będzie zależało od wielu czynników – niepewności występującej w otoczeniu, podstawowej technologii danej firmy czy stosowanej strategii.

---

65 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert Jr., op. cit., s. 66.

66 E. Marfo – Yiadom, *Zasady zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008, s. 46.

67 S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, op. cit., s. 80,81.

Struktura biurokratyczna sprawdzi się w warunkach stabilnego otoczenia i przewidywalnych operacji – w przeciwnym razie potrzebne będą inne struktury. Myślenie sytuacyjne uwzględnia również to, że struktura odpowiednia dla jednej organizacji nie zawsze będzie dobrze funkcjonować w innej, a to, co sprawdza się aktualnie, być może przestanie być skuteczne w przyszłości.

Bibliografia

1. Aldag R.J., Stearns T. M., *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati 1991.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
3. Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
4. Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2004.
5. Koźmiński A.K., *Przedmowa* do wydania polskiego książki L. Von Bartalanffy'ego *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
6. Kożuch B. (red.), *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
7. Marfo–Yiadom E., *Zasady zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008.
8. Robbins P.S., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
9. Schermerhon J.R. Jr., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
10. Sienkiewicz P., *Analiza systemowa: podstawy i zastosowania,* Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 1994.
11. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
12. Strużyński M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

CZĘŚĆ II

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANE NA JAKOŚĆ I PROCESY

Rozdział 5. Współczesne koncepcje zarządzania jakością 37
Urszula Kobylińska

Rozdział 6. Business Process Reengineering (BPR) 50
Urszula Kobylińska

Rozdział 7. Lean management 58
Urszula Kobylińska

Rozdział 8. Outsourcing 70
Wiesław Matwiejczuk

Rozdział 9. Benchmarking 86
Urszula Kobylińska

Rozdział 10. CRM (Customer Relationship Management) 98
Urszula Kobylińska

ROZDZIAŁ 5
WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

5.1. Istota i geneza współczesnych koncepcji zorientowanych na jakość

Zarówno w literaturze, jak i praktyce biznesu istnieje pełna zgodność co do stwierdzenia, iż koncepcja zarządzania jakością jest jednym z wiodących pomysłów na wzrost efektywności współczesnych organizacji[68]. W trakcie ewolucji, rozpoczętej z początkiem XX wieku, koncepcja zarządzania jakością czerpała doświadczenia z różnych dyscyplin nauki, w szczególności z nauk technicznych i nauk o zarządzaniu, wprowadzając do ich metodologii nowe rozwiązania[69]. Teoria zarządzania jakością, podobnie jak zdecydowana większość koncepcji zarządzania, powstała na bazie praktyki w organizacjach produkcyjnych. W okresie ostatnich stu lat idea ta ewoluowała od inspekcji jakości, poprzez jej kontrolę, zapewnienie, aż po powszechne i kompleksowe wdrożenie zasad zarządzania jakością we wszelkich aspektach działalności[70].

---

68 V.R. Puig, A. Escrig-Tena, J.C. Lussar, *A systemic and contingent view of the basic elements of Quality Management*, "Total Quality Management", November 2006, nr. 9, s. 1111-1127.

69 Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 63.

70 Pierwsze stadium powstawania koncepcji, wykształcone na początku XX wieku, opierało się na inspekcji jakości - oddzielaniu wyrobów niskiej jakości wykrytych przez inspektorów od wyrobów akceptowalnej jakości, a następnie ich wycofanie, naprawienie lub sprzedanie po niższej cenie. Kolejny etap – kontrola jakości bazowała na identyfikacji defektów poprzez nadzór nad umiejętnościami pracowników, np. poprzez ustalone standardy, wymagania i pomiary. Na tym etapie ewolucji początek swojego rozwoju miała statystyczna kontrola jakości z wybitnymi osiągnięciami W. Shewarta. Etap zapewniania jakości uświadamiał konieczność zapobiegania problemom jakości poprzez planowane i systematyczne działania, przy wsparciu odpowiedniej dokumentacji. Do tej pory klient mógł oceniać dostawców, wykorzystując wizytowanie do inspekcji wyrobów i procesu produkcji. Z czasem stwierdzono, że częste wizyty inspekcyjne klientów zbyt silnie zakłócają funkcjonowanie organizacji dostawcy; klienci narzucali dostawcom tak różne wymagania, że opracowano system norm zapewnienia jakości, które mogą być stosowane w celu oceny organizacji zarówno przez klienta, jak i przez niezależną jednostkę certyfikacyjną. Zapewnienie wykonania produktu o satysfakcjonującym klienta poziomie jakości zaczęto uważać za część za-

E. Claver-Cortes, J.J. Tari, J.F. Molina-Azorin, M.D. Lopez po dogłębnych studiach literaturowych stwierdzają, iż teoria zarządzania jakością rozwijała się na bazie trzech podejść: wkładu guru jakości, tj. np. E. Deminga, J. Jurana, Ph. Crosbiego, K. Ishikawy, A. Feigenbauma, rozwoju formalnych procesów oceny organizacji i przyznawania nagród jakości (np. na podstawie Europejskiej Nagrody Jakości, Malcolm Baldridge National Quality Award w Stanach Zjednoczonych czy Deming Prize Model w Japonii) oraz rozwoju instrumentów do pomiaru zarządzania jakością[71].

Rozważania na temat współczesnych koncepcji zorientowanych na jakość można rozpocząć, sięgając do lat 80. XX wieku, kiedy to nastąpił w Stanach Zjednoczonych „wybuch" popularności TQM (ang. *Total Quality Management*), powstałej notabene w Japonii. Zarówno praktycy, jak i teoretycy biznesu nie znaleźli szczególnie rozpowszechnionej definicji TQM[72]. Celem TQM było dążenie do osiągania jak najwyższej jakości, którą definiowano jako spełnienie wymagań klienta przy jak najniższym koszcie własnym. Według J.W. Jr. Deana i D.E. Bowena, pierwszą i zasadniczą zasadą TQM jest orientacja na klienta[73]. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji[74] stwierdzają, iż *TQM jest wizją konsekwentną* i wskazują, iż kształtuje ją pięć zasad:

- przywództwo;
- koncentracja na klientach i pracownikach;
- oparcie decyzji na faktach;
- ciągłe doskonalenie;
- zaangażowanie pracowników.

Istniało silne przekonanie o powiązaniu TQM ze stosowaniem odpowiednich narzędzi zarządzania, jednakże nie sprecyzowano dokładnie jakich. Jeden z badaczy doliczył się ich 300, jednak nie określił, w jakich sytuacjach które z nich po-

---

rządzania jakością. To podejście utożsamiane było z certyfikacją systemów, początkowo BS 5750, a z czasem ISO serii 9000.

71 E. Clacer-Cortes, J.J. Jose Tari, F. Molina-Azorin, M.D. Lopez-Gamero, *Review of quality management and firm performance dimensions: implications for quality management theory development,* 12th Congres for TQM, Edynburg 2007.

72 Np. Kanji G. K. i Asher M. wskazują, iż *TQM jest podejściem do ciągłego doskonalenia jakości we wszelkich aspektach działalności biznesu (...) jest to niekończący się proces doskonalenia dla jednostek, grup i całej organizacji*. Definicja opracowana przez Ministerstwo Obrony USA określa TQM jako *filozofię organizacji, wyposażoną w zespół przewodnich reguł zakładających ciągłe jej doskonalenie. W zarządzaniu przez jakość mają zastosowanie wszelkie skuteczne metody wpływające na doskonalenie jakości produktów i usług dostarczanych przez organizację, na poprawę efektywności procesów w organizacji, dla podnoszenia poziomu spełniania wymagań klientów, tak w chwili obecnej, jak i w przyszłości*.

73 J.W. Dean Jr., D.E. Bowen, *Management Theory and TQM: improving research and practice through theory development*, "Academy of Management Review" 1994, 19(3).

74 J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 28.

winny być stosowane[75]. Wśród tych nieścisłości pewne okazało się jedno – w centrum zainteresowania znalazły się jakość i konieczność doskonalenia organizacji.

Kiedy pod koniec lat 80. TQM stawał się coraz bardziej popularny i kiedy wiele przedsiębiorstw wdrażało go u siebie na różne sposoby i z różnym efektem końcowym, menedżerowie z firmy Motorola opracowali nowe podejście do zarządzania jakością – Six Sigma. Jej głównym celem jest redukcja zmienności w procesach prowadząca do poprawy ich wyników, a przez to do zwiększenia zadowolenia klientów. Można wskazać na wiele cech wspólnych Six Sigma i TQM, np. koncentrację na jakości totalnej, wykorzystanie instrumentarium zarządzania jakością, definiowanie jakości poprzez pryzmat klienta, dążenie do minimalizacji kosztów. Jednak w przypadku Six Sigma poziom konkretyzacji wymagań i podejścia jest większy niż w TQM. Koncepcja ta jest obecnie jednym z najciekawszych pomysłów na doskonalenie procesów, wyrobów i całej organizacji, o czym świadczyć mogą liczne publikacje opisujące spektakularne sukcesy tych organizacji, które ją zastosowały. Wśród nich znalazły się takie znane światowe firmy i koncerny, jak Hewlett-Packard, General Electric, Motorola, Sony, Texaco, 3M, Microsoft, Texaco, Verbatim[76]. 82% największych firm z listy 500 Fortune wdrożyło metodologię Six Sigma. W Polsce koncepcja ta stosowana jest między innymi przez takie firmy, jak GE Money Bank, Whirpool, Reiffeisen Bank, Glaxo SmithKline. Organizacje, które przyjęły koncepcję Six Sigma jako strategię rozwoju, dążą do osiągnięcia celu, jakim jest uzyskanie poziomu sześć sigma, co oznacza frakcję niezgodności w procesach rzędu 3,4 na milion możliwych do ujawnienia się[77]. Six Sigma jest podejściem do zarządzania jakością dostarczającym wskazówek, w jaki sposób minimalizować zmienność w procesach, mierzyć poziom defektów oraz ulepszać jakość wyrobów, usług, procesów.

---

[75] J. Gąbka, Z. Sierzchuła, *Historia zarządzania jakością. Powrót jakości totalnej*, „Zarządzanie Jakością" 2008, nr 4.

[76] Np. K. Chang Lee, B. Choi, *Six Sigma Management Activities and their Influence on Corporate Competitiveness*, "Total Quality Management", September 2006, nr 7; P.C. Douglas, J. Erwin, *Six Sigma's Focus on Total Customer Satisfaction,* "The Journal for Quality & Participation", March-April 2000; J.D. Mast, *Six Sigma and Competitive Advantage,* "Total Quality Management", May 2006, nr 4; W.T. Truscott, *Six Sigma: continual improvement for business. A practical guide*, Butterworth-Heinemann 2003.

[77] Organizacje, które realizują programy Six Sigma, stosują wskaźnik wydolności procesu, tzw. sigma, a docelowo tzw. six sigma krótkookresowa, która powinna wynosić 6, co oznacza, że wystąpi/wystąpiło 3,4 błędów na milion możliwości ich popełnienia. Motorola, w której powstała koncepcja, zredukowała w ciągu kilku lat koszty złej jakości z około 40% wartości sprzedanej do około 1%; [szerzej w:] M. Urbaniak, *Doskonalenie organizacji poprzez wdrażanie koncepcji Six Sigma*, „Przegląd Organizacji" 2008, nr 9.

5.2. Założenia i etapy wprowadzania Six Sigma

Propagatorzy Six Sigma, Mikel Harry i Richard Schroeder, zdefiniowali jakość jako *„prawo do wartości dla nabywcy i dostawcy w każdym aspekcie wymiany gospodarczej”*[78]. Obecnie przyjmuje się, iż Six Sigma jest koncepcją kompleksowego doskonalenia organizacji, polegającą na ciągłym monitorowaniu i kontroli procesów, aby zapobiegać w procesach niezgodnościom bądź eliminować je w powstających w ich wyniku produktach[79]. Six Sigma jest z jednej strony synonimem najwyższego światowego standardu jakości, z drugiej zaś jest to wieloetapowy, cykliczny proces ukierunkowany na usprawnienia umożliwiające osiągnięcie standardu bliskiego perfekcji. Podejście to zakłada konieczność pomiaru skuteczności działań na każdym etapie realizacji procesów podstawowych i pomocniczych, w tym zarządzania. Jej wyniki muszą być wykorzystywane do ciągłego wzrostu wydajności oraz poziomu jakości, mierzonego np. wskaźnikiem *DPMO*[80] (rys. 5.1).

Przykład wyznaczania poziomu Sigma

W pewnej firmie wykryto 45 niezgodności w przebadanych 900 sztukach wyrobu, przy czym w każdej z nich było możliwych po 20 błędów.

DPU (*Defects per Unit*-liczba niezgodności/wad na jednostkę wyrobu) = 45/900 = 0,05

DPO (*Defects per Opportunity* – liczba niezgodności/wad na możliwość wystąpienia) = 0,05/20 = 0,0025

DPMO (*Defects per Milion Opportunity* - ilość niepożądanych zdarzeń na milion możliwości wystąpienia) = 0,0025*1000000 = 2500

Około 4,5 sigma

Tab. Koszty złej jakości a wartość sigma

Wartość sigma	Liczba błędów na milion możliwości	Koszty jakości w stosunku do przychodów ze sprzedaży
2	308 537 (firmy niekonkurencyjne)	-
3	66 807	25-40%
4	6210 (firmy przeciętne)	15-25%
5	233	5-15%
6	**3,4 (firmy klasy światowej)**	**< 1%**

Rysunek 5.1. Przykład wyznaczania poziomu Sigma

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Harry, R. Schroeder, *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, DW ABC, Kraków 2001, s. 29.

[78] M. Harry, R. Schroeder, *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych,* Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2001.

[79] M. Urbaniak, *Doskonalenie organizacji poprzez wdrażanie Six Sigma*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.

[80] A. Hamrol, op. cit., s. 77.

Jak często podkreśla się w literaturze przedmiotu, Six Sigma integruje elementy kultury zarządzania i technik zarządzania jakością, które są fundamentalne dla osiągnięcia doskonałości organizacyjnej. Zasadnicze cele jakie stawia się przed Six Sigma to:

- eliminacja zmienności – zmienność traktowana jest jako podstawowa przyczyna problemów jakościowych;
- orientacja na klienta;
- skrócenie czasu cyklu produkcyjnego;
- redukcja kosztów związanych z naprawą błędów;
- poprawa pozycji rynkowej organizacji;
- koncentracja uwagi na procesach, klientach i pracownikach.

Six Sigma jest podejściem do doskonalenia opartym na projektach zmierzających do redukcji zmienności. Każdy projekt Six Sigma to szansa na rozwiązanie ważnego dla przedsiębiorstwa problemu. Wskazuje się na cechy charakterystyczne projektów Six Sigma[81]:

- są zorientowane na rezultaty (np. zwiększenie dochodu, wzrost poziomu satysfakcji klienta, obniżenie koszów);
- angażują wielu pracowników i wymagają pracy zespołowej;
- menedżerowie są wyszkoleni z zakresu podstaw i metodologii Six Sigma;
- pracownicy są przeszkoleni z technik doskonalenia jakości;
- osiągnięcia menedżerów są rozpoznawalne przez nadawanie tytułów (np. *Green Belt, Black Belt*).

Six Sigma kładzie szczególny nacisk na wybór miejsc pomiarów procesów, ustalenie sposobu ich przeprowadzania oraz wykorzystanie uzyskanych w pomiarach danych. Wnioski z analiz pozwalają na przeprowadzenie działań korygujących proces i jego poprawę[82].

Jak zauważa A. Hamrol, etapy wprowadzania koncepcji Six Sigma do organizacji są podobne do wprowadzania systemów zarządzania jakością według dowolnych wymagań i obejmują uświadomienie potrzeby zmiany i korzyści płynących z przyjęcia koncepcji oraz ustalenia planu dalszych działań zmierzających do opracowania projektu i harmonogramu jego wdrażania. Na tej podstawie ustalane są krótko- i długookresowe cele, jakie stawia przed sobą organizacja w ramach projektu, i powoływane są osoby odpowiedzialne za poszczególne działania[83].

---

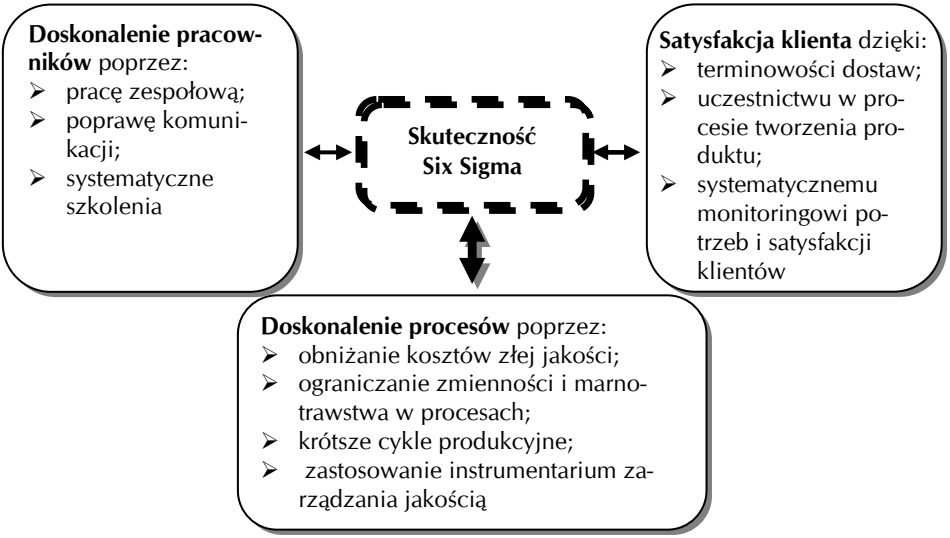
[81] P.L. Dey, *How to Complement ISO 9001:2000 with Six Sigma,* White Paper, Excel Partnership, Inc., USA, 2002.

[82] L. Teng, Ch. Choy, L. Ban*, Public sector adopts Six Sigma*, Ministry of Finance, Singapore, August 2002, s. 1.

[83] A. Hamrol, *Zarządzania jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 79.

M. Urbaniak zauważa, iż występują 4 etapy wprowadzania projektów Six Sigma[84]:

- **uszeregowanie procesów** poprzez zdefiniowanie przez kierownictwo organizacji kart procesów zawierających: cele, kluczowe działania poddawane doskonaleniu, metody pomiaru, wyznaczniki działań;
- **mobilizacja zespołów usprawniających**, odpowiednio przeszkolonych do realizacji projektów i wyposażonych w niezbędne narzędzia do działania zgodnie z metodyką DMAIC[85];
- **przyspieszenie**, uzyskiwane dzięki szkoleniom oraz ekspertom kierującym zespołami usprawniającymi na zasadzie „pracy trenerskiej";
- **kierowanie** poprzez aktywną postawę przywódczą, przejawiającą się przykładem osób zarządzających projektem, przekazywaniem wiedzy, otwartą komunikacją z członkami zespołów, bezpośrednią oceną stopnia zamierzonych celów.



Rysunek 5.2. Kluczowe obszary skuteczności Six Sigma

Źródło: opracowanie własne.

Zdefiniowanie projektów, a następnie wybór tych do realizacji jest fundamentalny z punktu widzenia założeń Six Sigma. W wyborze tym powinno uwzględniać się wiele różnych aspektów: zewnętrzne, czyli te odniesione do klienta oraz we-

[84] M. Urbaniak, *Doskonalenie...,* op. cit.

[85] Metodyka DMAIC jest podejściem do doskonalenia procesów wykorzystywanym w projektach Six Sigma. Szerzej DMAIC omówiono w rozdziale 7.3.

wnętrzne, tj. związane z realizowaną strategią i specyfiką organizacji. Six Sigma może być wdrażana w całej organizacji albo tylko w jednym wydziale. Można stosować tę koncepcję równolegle z innymi systemami zarządzania lub na przykład tylko w celu doskonalenia systemu zarządzania jakością według ISO 9001[86].

Organizacje, które wdrożyły projekty Six Sigma, wskazują najczęściej, iż wskutek ich implementacji w znaczny sposób poprawiła się satysfakcja klientów. Skuteczności zastosowania Six Sigma upatruje się w głównej mierze w poprawie parametrów realizowanych procesów oraz doskonaleniu kadry (rys. 5.2).

V. Shanmugam[87] podkreśla, iż skuteczność zastosowania Six Sigma zależy od włączenia się w jej realizację najwyższego kierownictwa. Wynika to z tego, iż od jego wsparcia i przyzwolenia zależy, czy realizowane w organizacji zmiany zyskają akceptację pracowników i czy zostaną wdrożone w życie.

5.3. Program i projekty Six Sigma

Fundamentem programu Six Sigma są realizowane przez Liderów projekty rozwiązujące konkretne problemy biznesowe, których przyczyny i rozwiązania nie są znane. Projekty trwają od 3 do 6 miesięcy. Stosowanie podejścia Six Sigma wymaga stworzenia nowej struktury organizacyjnej, w której występują[88]:

- lider jakości, najczęściej prezes firmy;
- rada jakości jako organ kontrolny i decyzyjny, której przewodniczy lider jakości;
- departament lub biuro jakości jako jednostka metodyczno-organizacyjna i koordynacyjna; liczba pracowników biura zależy od liczby zatrudnionych w firmie, np. w firmie zatrudniającej 1000 pracowników biuro może liczyć 8 osób;
- specjaliści jakości (określani w nomenklaturze Six Sigma jako Master Black Belts, Black Belts i Green Belts.

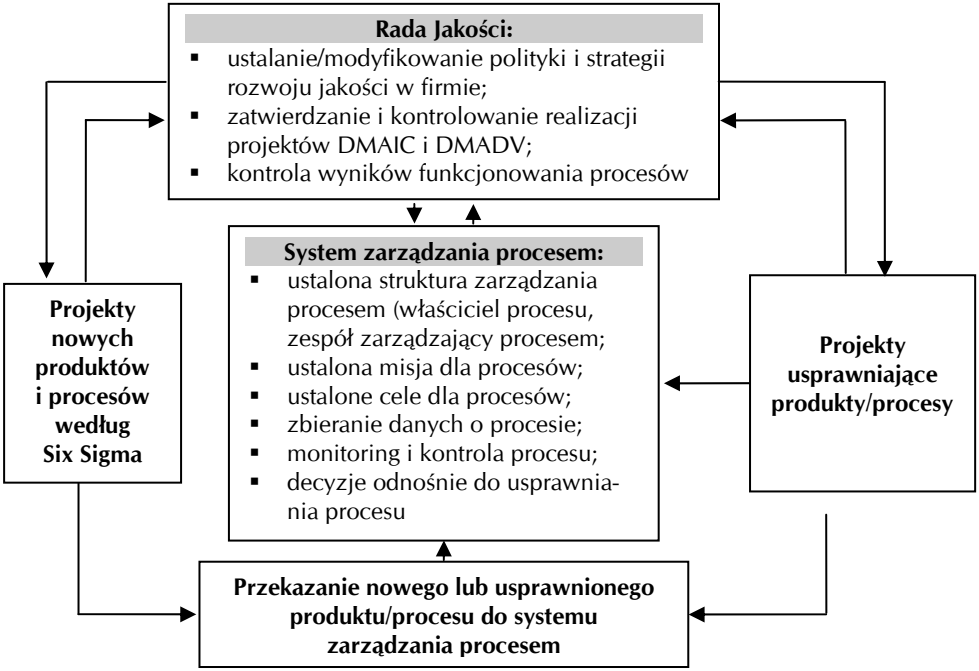
Podejmując decyzję o implementacji programu Six Sigma, firmy muszą mieć wizję jego modelu. Oparty jest on w głównej mierze na systemie zarządzania procesami oraz odpowiedniej strukturze organizacyjnej umożliwiającej komunikację i przepływ informacji (rys. 5.3.).

---

86 W. Modliński, *Firma na poziomie 6, czyli mity i prawdy o metodzie Six Sigma*, "Personel i Zarządzanie" 2005, nr 11.

87 V. Shanmugam, *Six Sigma Cup: Establishing Ground Rules for Successful Six Sigma Deployment*, "Total Quality Management", January-March 2007, nr 1-2, s. 78.

88 J. Bielecki, *Docelowy model Six Sigma jako system zarządzania*, „Zarządzanie Jakością" 2007, nr 1, s. 35.



Rysunek 5.3. Docelowy model Six Sigma w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Bielecki, *Docelowy model Six Sigma jako systemu zarządzania*, „Zarządzanie jakością" 2007, nr 1, s. 36.

Podejście Six Sigma stosowane jest zarówno do doskonalenia istniejących już procesów/produktów, jak i w odniesieniu do wprowadzania nowych produktów. Do realizacji tych działań służą różne metodyki wykorzystywane w Six Sigma. Według kryterium przeznaczenia można podzielić je na 2 grupy. Pierwsze z nich służą do usprawniania istniejących procesów lub wyrobów, drugie zaś są przydatne do projektowania koncepcji nowych procesów lub wyrobów.

W ramach pierwszej grupy najczęściej wykorzystywanym mechanizmem doskonalenia jest cykl **DMAIC** (ang. *Define, Measure, Analyse, Improve, Control*) obejmujący pięciofazowy cykl doskonalenia: zdefiniuj-mierz-analizuj-usprawniaj-kontroluj[89]. Metodyka ta bazuje na cyklu Deminga, który jest wspólnym algorytmem pracy nad doskonaleniem jakości w wielu obszarach organizacji[90].

---

[89] P.S. Pande, R.P. Neuman, R.C. Cavanagh, *Six Sigma. Sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich jak GE czy Motorola,* Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2003, s. 36.

[90] Cykl Deminga to inaczej cykl PDCA. Ideę doskonalenia sformułował E. Deming poprzez podanie tzw. cyklu doskonalenia. Jego podstawą jest opracowanie planu działań *(Plan).* Należy określić w nim cele doskonalenia oraz przewidzieć ewentualne przeszkody w ich osiągnięciu. Po wykonaniu *(Do)* zaplanowanych działań należy sprawdzić *(Check)* uzyskane rezultaty. Jeżeli rezul-

Celem projektów DMAIC jest zapewnienie, aby wyroby spełniały wymagania klienta, a procesy były stabilne, co automatycznie przekłada się na ich wydolność, czyli zapewnienie wysokiej sigmy procesu. Wymóg ciągłego powtarzania cyklu jest najważniejszą jego zaletą. Staje się on wówczas elementem codziennych obowiązków pracownika, a organizacja na bazie zdobytej wiedzy może skuteczniej spełniać wyspecyfikowane wymagania klienta[91]. W ramach całego cyklu DMAIC wykorzystywane są różnego rodzaju metody i techniki zarządzania wspierające poszczególne jego fazy[92]. W skali roku ilość realizowanych projektów zależy od przedsiębiorstwa i wynosi od kilku do kilkudziesięciu projektów.

Przykład zastosowania cyklu DMAIC w firmie AutoRec[93]

Firma AutoRec wyprodukowała dyktafon z technologią rozpoznającą głos. W dostawach do klientów prawie 40% produktów okazało się wadliwych. Powołano zespół, którego celem było sprawdzenie, dlaczego w dostawach występuje tak wiele wadliwych towarów, oraz jak najszybsze skorygowanie tych wad i usunięcie ich przyczyn. Wybrany zespół liczył 7 osób z różnych działów firmy: dwie z produkcji i po jednej z zarządzania zamówieniami, zaopatrzenia, składowania produktów, dostaw oraz sprzedaży.

Fazy postępowania zgodnie z cyklem **DMAIC** wyglądały następująco:

D – Define

Zespół stworzył szczegółowy opis problemu, który jest uaktualniany podczas realizacji projektu. Zespół przygotował również wstępny opis celu, identyfikujący planowane rezultaty. Na tym etapie przygotowana została karta projektu zawierająca takie elementy, jak opis problemu, opis celu, warunki, założenia, wytyczne dla zespołu, skład zespołu, wstępny plan projektu. Etap definiowania zakończył się stworzeniem obrazu procesów związanych z projektowaniem, który umożliwił całościowe przedstawienie problemu, udoskonalenie zakresu projektu, odsłonięcie rzeczywistych przyczyn problemu, sprecyzowanie roli kontaktów z dostawcami i klientami.

M – Measure

Zespół AutoRec na etapie mierzenie badanego procesu podzielił metody przeprowadzenia pomiarów na dwie kategorie: pomiar efektu końcowego (liczba wad z podziałem na rodzaj defektów, sigma efektu końcowego) oraz pomiar procesu (rozbieżność pomiędzy arkuszem zamówień a dostawą, czas trwania głównych etapów procesu, średni czas rotacji zapasów). Ponadto opracowano opisy celu oraz definicji dla każdego zespołu pomiarowego, a po miesiącu przedstawiono wyniki dotyczące wad w dostawie, czasu trwania procesów, rozbieżności pomiędzy zamówieniem a dostawą.

---

taty są pozytywne, należy zaplanowane zmiany wprowadzić na stałe *(Act)* do procesu i ciągle szukać możliwości dalszego doskonalenia.

91 R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu,* Wyd. TNOiK, Toruń 2005, s. 106.

92 Np. zarówno proste metody zbierania i prezentacji danych, tj. arkusze danych, wykresy przyczynowo-skutkowe, wykresy Pareto, jak i zaawansowane metody statystyczne, np. analiza wariancji, planowanie eksperymentów czy analiza korelacji i regresji.

93 Opracowano na podstawie J. Łuczak, A. Matuszak-Flejszman, *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Wyd. Quality Progress, Poznań 2007, s. 79-83.

A – Analyze

Autorec stworzyło listę hipotetycznych przyczyn wad produktów, wykorzystując do tego celu diagram przyczynowo-skutkowy. W rezultacie stwierdzono, że np. formularze specyfikacji zamówienia są źle wprowadzone do systemu zaopatrzenia, części są źle opisywane przez sprzedawców, co powoduje pakowanie do zamówionej dostawy złych łączników lub trójników, pracownicy nowo zatrudnieni są niewłaściwie wyszkoleni i mylą części, zamówienia są zamieniane podczas wysyłania lub są źle opisane.

Następnie zespół opracował mapę procesu od zaopatrzenia aż po dostawę. Równolegle odbywały się prace nad analizą danych. Po przeanalizowaniu procesu udało się ustalić przyczyny błędów. Okazało się, że przyczyna leży po stronie pracowników działu sprzedaży, którzy sami kompletowali zamówienia.

I – Improve

Etap doskonalenia rozpoczął się w AutoRec od burzy mózgów, czego efektem było 40 pomysłów rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Po 3 dniach i po rozwieszeniu w zakładzie pytań związanych z problemem zespół dysponował już 80 rozwiązaniami i zaczął działać. Na początku wyeliminowano wszystkie niepotrzebne pomysły, a pozostałe pogrupowano za pomocą metody pokrewieństw. Otrzymano 5 grup pomysłów: a) zmienić system MRP; b) zmienić system przyznawania premii pracownikom; c) rozszerzyć odpowiedzialność za przygotowanie zamówień; d) zreorganizować magazyn montażowni; e) usprawnić sposób oznaczania części.

Na kolejnym spotkaniu stworzono plan wdrożenia rozwiązań z podziałem na dwie opcje: bezpieczną i ryzykowną. AutoRec stworzył dwa zespoły odpowiedzialne za dalsze zadania. Każdy z zespołów przygotował plan przetestowania proponowanego rozwiązania. Ponadto zespoły cały czas mierzyły poziom wad w dostawach. Okazało się, że zredukowanie niekompatybilności oraz innych wad umożliwiło obniżenie DPMO procesu z 122 000 do 39000, a poziom Sigma zwiększył się do 3,3 sigm.

C – Control

Na etapie tym AutoRec:

1) wdrożyło ciągłą ocenę utrzymania osiągniętych efektów; 2) określiło zakres zadań i odpowiedzialność właścicieli procesu i zarządzających; 3) wprowadziło zamknięty system zarządzania i dążenia do Six Sigma poprzez adekwatne określenie narzędzi do zarządzania procesem.

W ramach drugiej grupy znajdują się m.in. modele:

- **DMADV** (*Define, Measure, Analyze, Design, Veryfi)*. Według jego założeń można zarządzać projektami nowych procesów/produktów[94]. Metodyka ta została stworzona po to, aby eliminować różnice pomiędzy wymaganiami klienta dotyczącymi produktu lub procesu a tym, co jest projektowane. Różnice te mogą wynikać z niepewności lub zmian. DMADV jest więc podejściem do doskonalenia procesu poprzez wykonanie zgodnie z oczekiwaniami klientów już na początku etapu projektowania produktu lub procesu, a nie poprzez korygowanie[95];

[94] M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2006, s. 207.

[95] D.J. Anderson, *Six Sigma #2: DMADV*. Dokument elektroniczny dostępny na stronie http://www.agilemanagement.net [Data wejścia 2008-06-22].

- **DMEDI** – składa się z takich etapów, jak: D (*ang. Define)* – definiuj; M *(ang. Measure)* – mierz, E *(ang. Explorer)* – badaj; D (*ang. Develop)* – projektuj, *I (ang. Implement)* – wdrażaj. Model ten nie uwzględnia jednak etapu sprawdzania, który występuje w pozostałych opisanych podejściach do doskonalenia.

Powyższe modele mają wspólne cechy: kładą nacisk na precyzyjne zdefiniowanie problemu, rozpoznanie przyczyn powodujących problem, zaprojektowanie nowego rozwiązania lub usprawnienie istniejącego oraz wdrożenie nowego rozwiązania. Bogactwo zastosowania metod, technik oraz narzędzi statystycznych, heurystycznych, analitycznych zapewnia dokładne rozpoznanie problemu, przyczyn go powodujących oraz umożliwia wieloaspektowe analizy zapewniające podjęcie trafnych decyzji w zakresie doskonalenia.

5.4. Efekty zastosowania Six Sigma

Jak do tej pory, nie można jednoznacznie stwierdzić, ile firm wdrożyło programy Six Sigma, gdyż nie ma instytucji, która wydaje certyfikaty na zgodność z tym programem. O pełnym wdrożeniu tej koncepcji można mówić, gdy nastąpiła trwała zmiana zachowań, norm i wartości reprezentowanych przez ludzi, a nowy sposób działania stał się zupełnie oczywisty. Jest to więc niewątpliwie koncepcja pozwalająca organizacjom na duża swobodę działania[96]. Jest to także metoda kosztowna – analizy w przedsiębiorstwach amerykańskich wykazały, iż jest to koszt rzędu ponad 200 tys. USD, z czego pieniądze inwestowane są przede wszystkim w szkolenia. Po udanym wdrożeniu poniesione nakłady zwracają się jednak w stosunkowo krótkim czasie – średnio w ciągu 6-8 miesięcy.

W opinii menedżerów wdrażających projekty Six Sigma – zyski finansowe sięgają rzędu 20% wartości sprzedanej dzięki zastosowaniu koncepcji, a wielką niewiadomą są rozmiary korzyści uzyskane w efekcie poprawy jakości. Poprzez zastosowanie Six Sigma firmy uzyskują redukcję kosztów własnych w 3 obszarach[97]:

- oszczędności w wyniku wyższego poziomu jakości (zmniejszeniu powstawania defektów);
- skracaniu długości cyklu procesu;
- w wyniku lepszych parametrów procesu i większej niezawodności wyrobu.

Pomimo iż metodyka Six Sigma, jak większość koncepcji zarządzania, powstała w przemyśle, to jednak literatura zagraniczna przedmiotu donosi o przykładach jej zastosowania również w sektorze usługowym, np. w bankowości, usłu-

---

96 K. Torczewski, *Six Sigma Freestyle,* „Zarządzanie Jakością" 2008, nr 4, s. 85.

97 G. Żółtaniecka, *Six Sigma co może zrobić dla nas*, „CMO Magazyn" 2007, nr 1.

gach finansowych, w ochronie zdrowia, a także w urzędach administracji[98]. Organizacje publiczne, które stosują programy Six Sigma, wykazują m.in. obniżenie kosztów funkcjonowania, poprawę jakości świadczonych usług, rosnącą skuteczność w realizacji zadań publicznych[99]. Jedną z pierwszych organizacji sektora rządowego, które zastosowało koncepcję Six Sigma, było miasto Fort Wayne (Indiana, USA). Zastosowanie cyklu DMAIC do usprawnienia procesów finansowych realizowanych w Departamencie Finansów pozwoliło skrócić, średnio o 50%, czas przygotowania listy płac, dokonywania płatności i zakupów[100].

Przykład do samodzielnej analizy:

Przygotuj mapę (schemat blokowy) procesu, którego jesteś częstym klientem lub bierzesz udział jako realizator (np. dostawa pizzy, naprawa samochodu w warsztacie).Wykonaj następujące działania:

- ✓ zdefiniuj klienta procesu i jego wymagania;
- ✓ określ wejścia procesu;
- ✓ określ działania w procesie, np. w formie schematu blokowego; wskaż, gdzie mogą wystąpić niezgodności w procesie (problemy);
- ✓ przeprowadź cykl DMAIC dla problemu (zdefiniuj problem; określ, co należy zmierzyć, przeanalizować; przeprowadź analizę co do możliwych rozwiązań problemu; wskaż rozwiązanie; zaproponuj sposób oceny i kontrolowania wdrożonego rozwiązania);
- ✓ ustal odpowiedzialność za prawidłową realizację procesu.

Bibliografia

1. Anderson D.J., *Six Sigma #2:DMADV* http://www.agilemanagement.net.
2. Bielecki J., *Docelowy model Six Sigma jako systemu zarządzania*, „Zarządzanie Jakością", 207, nr 1.
3. Chang Lee K., Choi B., *Six Sigma Management Activities and their Influence on Corporate Competitiveness*, "Total Quality Management", September 2006, nr 7.
4. Clacer-Cortes E., Jose Tari J.J., Molina-Azorin J.F, Lopez-Gamero M.D., *Review of quality management and firm performance dimensions: implications for quality management theory development,* 12th Congres for TQM, Edynburg 2007.

[98] Six Sigma jest systemem doskonalenia poziomu jakości usług w takich organizacjach, jak Bank of America, American Express, GE Financial Services, Sun Trust Banks Inc., Singapore Public Sector. [Szerzej w:] J.A. Blakeslee Jr., *Implementing the Six Sigma Solution,* "Quality Progress", July 1999, s. 77-85; M. Weiner*, Six Sigma: applied research for improved public relations*, "Communication World", Jan.-Febr., 2004, s. 26-29; K. Snyder, N. Peters, *Lean Six Sigma in the public sector: applying proven methodologies to improve quality, remove waste, and uncover hidden opportunities in state and local government*, Xerox Inc., September 2004.

[99] P. Peterka, *Six Sigma can improve government practices*, artykuł w wersji elektronicznej dostępny na stronie http://ezinearticles.com [data wejścia 2008-11-02].

[100] S. Furterer, A.K. Elshennawy, *Implementation of TQM and Lean Six Sigma Tools In Local Government: a Framework and a Case Study*, "Total Quality Management" nr 10, s. 1190.

5. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
6. De Mast J., *Six Sigma and Competitive Advantage,* "Total Quality Management", May 2006, nr 4.
7. Douglas P.C., Erwin J., *Six Sigma's Focus on Total Customer Satisfaction,* "The Journal for Quality & Participation", March-April 2000.
8. Dean J.W. Jr., Bowen D.E., *Management Theory and TQM: improving research and practice through theory development*, "Academy of Management Review" 1994, nr 3.
9. Dey P.L., *How to Complement ISO 9001:2000 with Six Sigma,* White Paper, Excel Partnership, Inc., USA
10. Gąbka J., Sierzchuła Z., *Historia zarządzania jakością. Powrót jakości totalnej*, „Zarządzanie Jakością" 2008, nr 4.
11. Hamrol A., *Zarządzania jakością z przykładami*, PWN., Warszawa 2005.
12. Harry M., Schroeder R., Six Sigma. *Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych,* OW Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
13. Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu,* Wyd. TNOiK, Toruń 2005.
14. Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Wyd. Quality Progress, Poznań 2007.
15. Modliński W., *Firma na poziomie 6, czyli mity i prawdy o metodzie Six Sigma*, "Personel i Zarządzanie" 2005, nr 11.
16. Pande P.S,. Neuman R., Cavanagh P.R.C., *Six Sigma. Sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich jak GE czy Motorola,* Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2003.
17. Puig V.R., Escrig-Tena A., Lussar J.C*., A systemic and contingent view of the basic elements of Quality Management*, "Total Quality Management", November 2006, nr 9.
18. Shanmugam V., *Six Sigma Cup: Establishing Ground Rules for Successful Six Sigma Deployment*, "Total Quality Management", January-March 2007, nr 1-2.
19. Teng L., Choy Ch., Ban L*., Public sector adopts Six Sigma*, Ministry of Finance, Singapore, August 2002.
20. Truscott W.T., *Six Sigma: continual improvement for business. A practical guide*, Butterworth-Heinemann 2003.
21. Urbaniak M., *Doskonalenie organizacji poprzez wdrażanie koncepcji Six Sigma*, „Przegląd Organizacji" 2008, nr 9.
22. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2006.
23. Żółtaniecka G., *Six Sigma co może zrobić dla nas*, „CMO Magazyn" 2007, nr 1.

ROZDZIAŁ 6
BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)

6.1. Geneza i istota BPR

Geneza powstania koncepcji reenineringu sięga połowy lat 80. XX w. Główni badacze, z którymi można kojarzyć podstawy metodologiczne koncepcji, to Michael Hammer i James Champy, którzy zdefiniowali reengineering jako „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej poprawy osiąganych wyników (tj. koszty, jakość, serwis, szybkość)”[101]. Wspomniani autorzy na łamach swojej książki (*Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, 1993*) opisują, jak narodziła się ich koncepcja. Otóż od wielu lat obserwowali oni organizacje, które próbowały radykalnie zmienić swoje sposoby działania. Nie miały one jednak często odwagi wejść na nowe obszary i pozbyć się szablonu myślenia branżowego. Z biegiem lat zebrane doświadczenia pozwoliły autorom na opisanie pewnego schematu działania, który umożliwia przeprowadzenie radykalnych zmian.

Przedmiotem koncepcji reengineeringu jest radykalna zmiana procesów, prowadząca do przełomowej poprawy osiąganych wyników w zakresie jakości, kosztów, efektywności itp. Zdaniem twórców koncepcji, zastosowanie jej w przedsiębiorstwie pozwala na skrócenie cyklów produkcji o co najmniej 70%, redukcję kosztów o minimum 40%, poprawę jakości wyrobów o 40%, podniesienie rentowności o minimum 40%.

Jako zasadnicze wewnętrzne przyczyny wprowadzenia BPR do organizacji wskazuje się przede wszystkim dążenie do upraszczania działań, by poprawić ich efektywność, oraz podniesienie na wyższy poziom możliwości swojej organizacji, odzwierciedlających się w bardziej efektywnych procesach, metodach, kompetencjach oraz postawach pracowniczych.[102] Jak słusznie zauważa P. Grudowski, choć

---

[101] Szerzej w M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 2006.

[102] R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa, 1998, s. 87.

pojawiło się wiele definicji i terminologii reengineeringu, cztery wspólne cechy odróżniają to podejście od innych koncepcji zarządzania[103]:

- **Koncentracja na procesach.** BPR koncentruje się na procesach gospodarczych *(ang. business processes),* mniej uwagi poświęcając strukturom funkcjonalnym, wyrobom i usługom. Procesy charakteryzują się swoją strukturą, wejściami i wyjściami, klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz mają właścicieli.
- **Potrzeba fundamentalnych zmian.** Zasadniczym wynikiem wprowadzenia praktyk BPR są zmiany organizacyjne, kulturowe i w zakresie systemów zarządzania. Skuteczną realizację celów współczesnych przedsiębiorstw umożliwia jedynie zasadnicza zmiana fundamentów organizacji – metod prowadzenia procesów, wprowadzenie nowych struktur i rewolucja w zakresie stosowanych procedur.
- **Radykalizm BPR.** BPR zakłada potrzebę radykalnej przebudowy poglądu na sposób zarządzania organizacją we współczesnym konkurencyjnym otoczeniu z uwagi na priorytety, takie jak jakość, zadowolenie klienta, innowacyjność. Konieczne jest odrzucenie dotychczasowych sposobów funkcjonowania i wprowadzenie rewolucyjnych zmian w strukturach i procedurach, prowadzące zwykle do zupełnego przeprojektowania całej organizacji.
- **Wykorzystanie technologii informatycznych.** Większość teoretyków i praktyków zajmujących się problematyką BPR uznaje technologie informatyczne za główne narzędzie wspierające działania prowadzone w ramach tej koncepcji. Zastosowanie IT umożliwia takie przekształcanie procesów, aby udostępnić ich realizację w ramach globalnych powiązań, zapewniając natychmiastowy dostęp do odpowiednio przetworzonej informacji.

Jak wskazują W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, przeprojektowanie na drodze reengineeringu dotyczy najczęściej takich procesów, jak: rozwój strategii, rozwój produktu, projektowanie aplikacji zgodnie z żądaniami klienta, rozwój zdolności produkcyjnej, łączność z klientem, realizacja zamówienia[104].

---

[103] P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach,* Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, s. 86-87.

[104] I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 60.

6.2. Zasady i etapy BPR

Według P. Grange, istnieją cztery podstawowe zasady, na których opiera się BPR[105]:

- należy wychodzić od potrzeb klienta;
- analizować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie;
- uwzględniać istniejące ograniczenia;
- myśleć inaczej.

Pierwszym krokiem jest krytyczne przeanalizowanie potrzeb klienta i sformułowanie wynikających z nich funkcji, jakie wyrób powinien spełniać. Z kolei podejście do analizy od strony procesowej, a nie strukturalnej jest najlepszym środkiem skracania terminów realizacji oczekiwanych przez klientów. Forsowanie kreatywności, m.in. poprzez tworzenie listy ograniczeń (zewnętrznych i wewnętrznych), jest kluczową czynnością w postępowaniu właściwym dla reengineeringu. Poznanie faktycznych ograniczeń w efektywnej realizacji procesów ułatwi twórcze myślenie o pożądanym przebiegu procesów.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele podejść do wprowadzania tej koncepcji do praktyki organizacji. Wszystkie one jednak opierają się na wieloetapowym postępowaniu. Dotychczasowe doświadczenia firm stosujących reengineering pozwalają sformułować ogólne zasady postępowania, co z kolei może ułatwić opracowanie szczegółowej procedury dotyczącej zastosowania reengineeringu w organizacji.

A. Matuszak-Flejszman i J. Łuczak podkreślają, iż wdrażanie BPR do firmy to skomplikowany i wieloetapowy proces, na który składa się 8 kroków (tab. 6.1).

Tabela 6.1. Kroki postępowania w implementacji reengineeringu

Lp.	Etap	Działania
1.	**Sformułowanie problemu**	Określenie rodzaju i zakresu usprawnień, jakie mają być wdrożone w przedsiębiorstwie. Ustalenie obszaru, którego ma ono dotyczyć, biorąc przy tym pod uwagę misję oraz cele przedsiębiorstwa.
2.	**Identyfikacja potrzeb użytkownika**	Zdefiniowanie efektów, jakie mają zostać osiągnięte po zakończeniu procesu BPR. Oczekiwanie te powinny być określone przede wszystkim pod kątem liczby oraz możliwości ich weryfikacji. Dzięki takiemu podejściu można stwierdzić, czy BPR spełnia oczekiwania użytkownika oraz czy należy powtórzyć cały proces od nowa, aby osiągnąć zaplanowany efekt.

[105] Cytat za Z. Martyniak, *Reengineering – nowa metoda zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1996, nr 4.

Lp.	Etap	Działania
3.	**Analiza istniejącego systemu**	Określenie momentu, od jakiego zaczyna wprowadzać się BPR. Identyfikuje się tutaj także istniejące już ograniczenia, a także te, które mogą zaistnieć. Działania takie pozwalają na zidentyfikowanie wielkości i zakresu zmian, jakie obejmą wymienione działania.
4.	**Wybór metod działania i technik wspomagających**	Wybranie najodpowiedniejszych metod i technik, którymi projekt zostanie zrealizowany.
5.	**Przedstawienie metod postępowania i określenie potrzebnych środków**	Omówienie sposobów, którymi zostanie zrealizowany projekt, a w efekcie cele założone przez decydentów. Określa się tu także środki potrzebne do realizacji zaplanowanych celów.
6.	**Weryfikacja**	Na tym etapie podejmowane są decyzje o przyjęciu bądź odrzuceniu proponowanego postępowania. Przegląda się ponownie procedury. Może tu nastąpić również częściowe odrzucenie projektu zmian i przekazanie go do korekty.
7.	**Wdrożenie zmian w organizacji**	Gdy projekt pozytywnie przejdzie weryfikację, zaczyna się wdrażanie zmian, które zostały w nim założone.
8.	**Podjęcie działań w celu wprowadzenia nowych zmian**	Jest to etap, który kończy starą procedurę reengineeringu i rozpoczyna nową. Jednak, czy taki krok zostanie podjęty, powinna zadecydować opłacalność projektu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Matuszak-Flejszman, J. Łuczak, *Metody i techniki zarządzania jakością,* Wyd. Progres, Poznań 2006, s. 170.

Wskazane powyżej etapy postępowania wymagają zastosowania szeregu narzędzi i metod zarządzania. W. Kettinger i współautorzy wskazują na ponad 70 różnego rodzaju metod wykorzystywanych w ramach BPR (tab. 6.2.). Szczególną rolę w BPR odgrywają narzędzia informatyczne. Są to rozwiązania wspierające zarządzanie projektami (np. MS Project), narzędzia wspierające gromadzenie i wymianę informacji (np. MS Office), narzędzia do analizy procesów (np. ARIS), narzędzia do modelowania procesów (np. IGrafx). Kluczowe cechy, jakimi powinno charakteryzować się oprogramowanie, to możliwości wizualizacji procesów oraz możliwość symulacji ich przebiegu.

Tabela 6.2. Wybrane metody wykorzystywane w ramach BPR

Działania w ramach BPR	Wykorzystywane metody
Przygotowanie projektu BPR	✓ PERT; ✓ Wykresy Gannta
Określenie celów procesów wynikających z wymagań klienta	✓ QFD; ✓ benchmarking
Diagnoza stanu aktualnego procesów	✓ diagram Iskikawy; ✓ wykresy Pareto
Określenie wariantów poprawy, symulacje, wybór odpowiednich narzędzi IT	✓ diagram blokowy; ✓ diagram pokrewieństwa; ✓ metody delfickie

Działania w ramach BPR	Wykorzystywane metody
Analiza i projektowanie organizacji	✓ ocena opinii pracowników; ✓ projektowanie stanowisk; ✓ analiza łańcucha wartości
Monitorowanie i pomiary procesów	✓ metoda ABC; ✓ metody statystycznego sterowania procesami
Zarządzanie w warunkach zmiany	✓ techniki perswazyjne; ✓ rangowanie założeń

Źródło: W. Kettinger, J. Teng, S. Guha, *Business process change: a study of methodologies, techniques and tools*, "MIS Qarterly" 1997, Nr 1, s. 55-80; [za:] P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach,* Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, s. 88.

W efekcie zastosowania reengineeringu zachodzą w organizacji zmiany, które obejmują struktury organizacyjne, realizowane procedury, kompetencje personelu:[106]

- tradycyjne komórki organizacyjne zostają zastępowane przez zespoły odpowiedzialne za dany proces;
- proste zadania zostają zastępowane przez pracę wielowymiarową;
- stanowiska kontrolowane zostają zastąpione stanowiskami z odpowiedzialnością i autonomią;
- kryteria wynagrodzenia odnoszą się w większym stopniu do efektów niż do aktywności;
- przygotowanie do wykonywania zawodu ewoluuje: miejsce szkolenia zajmuje edukacja;
- zmieniają się wartości: otwarcie na klienta zastępuje protekcjonizm.

Przedsiębiorstwo dokonuje również korekty metod zarządzania oraz roli funkcji menedżerów. Zmiana ta prowadzi z jednej strony do zwiększenia odpowiedzialności i autonomii pracowników, z drugiej zaś do zmniejszania roli menedżerów jako kontrolerów.

Przykład zastosowania reengineeringu w firmie Aetna Life & Casualty (reengineering szacowania szkód)[107]

Przed zastosowaniem koncepcji w Aetna Life istniały odrębne biura szacowania szkód zgłaszanych przez osoby fizyczne i przez przedsiębiorstwa. Łącznie było 75 takich ośrodków. Klient niekiedy musiał oczekiwać wiele tygodni, aby zajęto się jego sprawą. Dokumentacje osób fizycznych i przedsiębiorstw zgromadzone były w dwóch oddzielnych komputerach centralnych.

[106] A. Ebinger, *Business Process Reengineering*, VBM Consulting, materiał elektroniczny dostępny na stronie http://www.vbm.com.pl/ z dn. 2009-04-10.

[107] A. Matuszak-Flejszman, J. Łuczak, *Metody i techniki zarządzania jakością,* Wyd. Progres, Poznań 2006, s. 139-140.

Po zastosowaniu reengineeringu oba rodzaje działalności zostały połączone, a liczbę biur zmniejszono do dwudziestu dwóch. Agenci ubezpieczeniowi zostali wyłączeni z procesu szacowania strat. Pracownicy obsługujący klientów dysponowali jednym podłączonym do sieci komputerem klasy PC IBM z oprogramowaniem Windows, które umożliwiało dostęp do wszystkich niezbędnych pracownikom aplikacji oraz dokumentacji po kliknięciu odpowiedniej ikony. Kiedy klient telefonował, pracownik mógł wywołać na ekran swojego monitora wszelkie potrzebne informacje i pytania, jakie należy zadać. Klienci mogli w nagłych przypadkach dzwonić całą dobę. W ten sam sposób Aetna zapewniała sobie bezpośrednie połączenie z trzema firmami wstawiającymi szyby samochodowe, z którymi nawiązała długoterminową współpracę, co pozwoliło na zaoszczędzenie od 30 do 40% kosztów.

Koszty eksploatacyjne, które sięgały wcześniej kwoty 500 mln dolarów, postanowiono zmniejszyć do 400 mln dolarów. W rzeczywistości udało się je zredukować do 380 mln dolarów. Aby zrealizować tę operację, trzeba było zainwestować około 35 mln dolarów. Wydatki związane z przeniesieniami służbowymi i zwolnieniami pracowników, które okazały się konieczne przy zmniejszeniu liczby biur z siedemdziesięciu pięciu do dwudziestu dwóch, kosztowały firmę 20 mln dolarów, a nakłady na informatykę – 10-20 mln dolarów.

6.3. Efekty zastosowania reengineeringu

Reengineering wywołuje do dziś dyskusje i kontrowersje. Podzielił on świat praktyków i teoretyków zarządzania na dwa obozy: zdecydowanych zwolenników i zdecydowanych przeciwników reengineeringu. Zwolennicy wskazują, że ta koncepcja umożliwia:

- całościowe spojrzenie na procesy realizowane w organizacji;
- eliminację niepotrzebnych czynności i redukcję opóźnień;
- wzrost wydajności;
- skrócenie czasu trwania procesów;
- realizowanie zasady orientacji na klienta zewnętrznego i wewnętrznego.

Praktyka zastosowania tej koncepcji zarządzania wskazuje, iż możliwe jest dzięki jego zastosowaniu:

- skrócenie cyklów produkcji o co najmniej 25%;
- redukcja kosztów o minimum 18%;
- poprawa jakości wyrobów i zadowolenie klientów o minimum 15%;
- rozszerzenie udziału w rynku o co najmniej 20%.

Nie brakuje także przeciwników tej koncepcji zarządzania, którzy wskazują na takie słabe punkty BPR, jak[108]:

- autorytarny styl kierowania podczas wdrażania koncepcji;
- pomijanie zdania pracowników w trakcie przeprowadzania reorganizacji;
- wysokie koszty wdrożenia w życie;

[108] A. Ebinger, *Business Process Reengineering*…, op. cit. s. 43.

- zaniedbywanie aspektów kulturowych, co stwarza niebezpieczeństwo powstania silnego oporu wobec zmian.

W czasie prac wdrożeniowych reengineeringu przedsiębiorstwa napotykają różne przeszkody. Literatura przedmiotu wskazuje najczęściej pojawiające się bariery wdrażania BPR do organizacji. Są to m.in.:

- **bariera psychologiczna** – ludzie z natury boją się każdej zmiany, gdyż boją się utraty swojej pozycji w firmie;
- **bariera techniczna** – nie każde przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednim systemem informatycznym, aby w pełni zinformatyzować realizowane procesy;
- **bariera ekonomiczna** – wydatki na realizację projektu BPR (szczególnie na IT) mogą przekraczać możliwości przedsiębiorstwa;
- **bariera prawna** – obowiązujące przepisy mogą powodować, ze wzory zagraniczne nie mogą być bezpośrednio przeniesione na grunt krajowy.

Należy także pamiętać, że ważne jest, które procesy się przekształca, a nie ile procesów. Można bowiem przekształcić wiele procesów pomocniczych i nie uzyskać żadnych rezultatów, a równie dobrze można skupić się na jednym lub dwóch procesach głównych, które są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji, i uzyskać znaczącą poprawę.

Studium przypadku przedsiębiorstwa ATRAM

Przedsiębiorstwo ATRAM jest liderem na polskim rynku w produkcji kart okolicznościowych i zaproszeń. Firma istnieje na rynku już 18 lat i zatrudnia 200 pracowników. W przeszłości rynek odbiorców był przez długi czas homogeniczny. Konsekwencją pojawienia się coraz większej liczby zróżnicowanych grup klientów było rozrastanie się kanałów dystrybucji oraz w efekcie zróżnicowanie sposobów obsługi klientów. Należało dostosować do nich programy marketingowe i promocyjne. Firma nie miała zintegrowanego systemu informatycznego obejmującego swoim zasięgiem księgowość, zamówienia, magazynowanie. Za główny cel firma przyjęła – utrzymanie się na pozycji lidera oraz jej ciągły rozwój.

W 2000 roku zmienił się dyrektor generalny firmy. Został nim Jan Kowalski, młody, ambitny, z wizją przekształcenia firmy. Postanowił on zorganizować zebranie 17 członków zarządu firmy w celu ustalenia wad istniejącego systemu oraz identyfikacji problemów wzbudzających największe wątpliwości. Nowy prezes przygotował prezentację multimedialną o korzyściach zastosowania reengineeringu – efektywnej metody restrukturyzacji, którą zaproponował wdrożyć w firmie.

Uczestnicy zebrania ustalili główne problemy, z jakimi boryka się firma. Stwierdzono, że firma musi zmierzyć się z szybkimi zmianami technologii związanymi z koniecznością ciągłej poprawy jakości produktu w obliczu konkurencji. Zwrócono uwagę na kreowanie nowych produktów i opracowywanie nowych programów promocyjnych, które konsekwentnie pozyskiwałyby klientów.

Problemem było też przyjmowanie zbyt dużej liczby zamówień jednocześnie, co powodowało niezadowolenie klientów ze względu na długi czas oczekiwania na produkt, jak również niedoinformowanie klienta o dokładnym terminie realizacji zamówień.

Proces obsługi klienta wyglądał następująco:

1) osoba zajmująca się sprzedażą z ramienia ATRAM dzwoniła do klienta z propozycją oferty, a jedna z 14 osób przyjmujących zamówienia zapisywała je na kartce papieru;
2) kartka zanoszona była do działu zamówień, gdzie specjalista wpisywał dane do komputera, sprawdzał dostępność towaru i przekazywał informację do działu handlowego;
3) w dziale handlowym sprawdzano kompletność oferty, poprawność zawartych danych (ceny, ilość, VAT);
4) zamówienie trafiało do magazynu, gdzie ponownie sprawdzano dostępność towaru.

Proces obsługi klienta zajmował często 6 dni, a nawet wydłużał się do 2 tygodni.

Zauważono, że nieznaczna poprawa jakości pracy nie rozwiąże wszystkich problemów, ponieważ przeprowadzenie radykalnej zmiany wymagałoby zreorganizowania niemal wszystkich procesów.

Nadrzędnym celem ATRAMU stała się radykalna reorganizacja przedsiębiorstwa, gdzie istotnym problemem była również wadliwa struktura organizacyjna wpływająca na nieefektywną współpracę między różnymi działami.

W wyniku zebrania zarządu firmy stwierdzono potrzebę wprowadzenia radykalnych zmian w celu utrzymania wysokiej pozycji na rynku i odpowiedniej jakości produktów.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Wskaż, jakie cele powinny być przyjęte by poprawić sytuację firmy?*
2. *W jaki sposób można pozyskać pomysły na przeprojektowanie procesu obsługi klienta?*
3. *W jaki sposób należałoby zreorganizować proces obsługi klienta, aby maksymalnie skrócić czas jego trwania?*

Bibliografia

1. Ebinger A., *Business Process Reengineering*, VBM Consulting, http://www.vbm.com.pl/.
2. Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach,* Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
3. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 2006.
4. Hejduk I.K., Grudzewski W.M., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
5. Kettinger W., Teng J., Guha S., *Business process change: a study of methodologies, techniques and tools*, "MIS Qarterly" 1997, nr 1.
6. Manganelli R.L, Klein M.M., *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
7. Matuszak-Flejszman A., Łuczak J., *Metody i techniki zarządzania jakością,* Wyd. Progres, Poznań 2006.
8. Martyniak Z., *Reengineering – nowa metoda zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1996, nr 4.

ROZDZIAŁ 7
LEAN MANAGEMENT

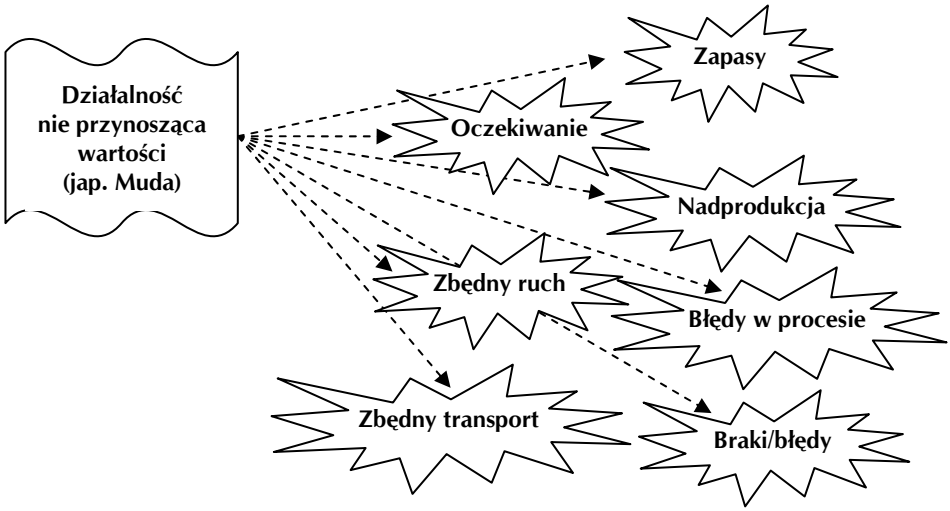
7.1. Geneza i założenia koncepcji

Koncepcja *Lean Management* w wolnym tłumaczeniu określana jest jako wysmuklanie, odchudzanie, wyszczuplanie przedsiębiorstwa (z ang. lean=szczupły). Chociaż nazwa koncepcji jest amerykańska, a jej popularność przypada na koniec XX wieku, to idea szczupłego zarządzania narodziła się już w latach 50. w japońskim koncernie samochodowym TOYOTA[109]. Szef produkcji tego koncernu, T. Ohno, znalazł rozwiązanie trapiącego go wówczas problemu braku potrzebnych do produkcji zasobów. Polegało ono na znacznym ograniczeniu (o 25%) potrzebnych w tym procesie: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu pracy. W ten sposób narodził się model produkcji zwany Toyota Production System (TPS), który następnie przerodził się w koncepcję szczupłej produkcji *(Lean Manufacturing).* Jednak po raz pierwszy założenia teoretyczne i definicję dla koncepcji *Lean* sprecyzowali J. Womac i D. Jones w książce *Machine, that change the Word* (1990). Wskazują oni tam, iż produkcja masowa zgodna z koncepcją *Lean* może mieć kolosalną przewagę, pozwalającą przedsiębiorstwu działać w czasie rzeczywistym, a nie na zapas. Według autorów, liczby są bezdyskusyjne: 1/2 nakładów ludzkich, 1/10 zapasów międzyoperacyjnych, 1/2 przestrzeni warsztatowej, 1/8 liczby dostawców, 1/3 mniej błędów, dzięki zastosowaniu *Lean.* Od tego czasu ukazało się wiele publikacji opisujących narzędzia i zasady postępowania w implementacji tej koncepcji. Obecnie *Lean* to zestaw narzędzi rozwijanych głównie w przemyśle, służący zwiększeniu produktywności i wyeliminowaniu zbędnych czynności z procesu.

Przesłaniem koncepcji *Lean* jest unikanie wszelkiego marnotrawstwa, poprzez proces ciągłej racjonalizacji całej organizacji oraz jej relacji z otoczeniem, dzięki redukcji zakresu wewnętrznych funkcji do działań absolutnie niezbędnych. Istotą *Lean* jest walka z *muda,* które to pojęcie oznacza marnotrawstwo, a w szczególności wszelką działalność, która wymaga nakładów pracy, a nie tworzy wartości (rys. 7.1).

---

[109] J.J. Likker, *The Toyota Way*, Mc Graw Hill, NY 2004, s. 1-51.



Rysunek 7.1. Przykłady marnotrawstwa w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Według prekursora *Lean*, T. Ohno, do podstawowych źródeł marnotrawstwa zaliczamy powszechnie występujące w przemyśle nieproduktywne straty. Są to np.[110]:

- wytwarzanie produktów bez zamówienia klienta (powoduje wzrost zapasów wyrobów gotowych);
- bezczynne oczekiwanie ludzi/maszyn na opóźnione dostawy bądź następne kroki w procesie (okresy bezczynności ludzi lub maszyn spowodowane złą organizacją pracy);
- niepotrzebny transport materiałów między obszarami funkcyjnymi (zbędny ruch maszyn oraz niepotrzebne przemieszczenia surowców i wyrobów gotowych);
- zbyt długi czas wykonania operacji ze względu na złe zaprojektowanie produktów i narzędzi (szybsze zużywanie się sprzętu i jego awaryjność; większe ryzyko uszkodzeń, zanieczyszczeń i wad jakościowych);
- większe niż absolutne minimum zapasy materiałowe (zapasy zamrażają pieniądze firmy na zakup surowca i opakowań, utrudniają monitorowanie jakości składowanych wyrobów; zwiększają ryzyko ich uszkodzenia);
- przemieszczanie się ludzi w czasie pracy w poszukiwaniu części, narzędzi, instrukcji czy pomocy (zła organizacja i ergonomia pracy człowieka, pokonywanie zbyt dużych odległości, źle zaprojektowane stanowiska pracy);

[110] K. Ostrowska, *ISO 9001 – skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości*, Wyd. Forum, Poznań 2006.

- błędy/braki wymagające naprawy czy korekty (koszty złomowania wadliwych wyrobów, czasochłonność odpowiedzi na reklamacje, zakłócenia w produkcji).

Pierwotnie koncepcja *Lean* stosowana była wyłącznie w obszarach produkcyjnych. Wspomniani autorzy zapoczątkowali z czasem rozwój badań nad możliwościami zastosowania jej także w innych dziedzinach życia gospodarczego: administracji (*Lean Administration*), usługach (*Lean Service*) czy służbie zdrowia (*Lean Healthcare*). W Polsce koncepcję *Lean* stosuje wiele czołowych firm, m.in. Bosch, Gilette, Remy, Whirpool, Opel, Volkswagen, ABB, Masterfoods, Philips, Volvo[111].

7.2. Postępowanie w Lean Management

Koncepcja *Lean* tym różni się od innych koncepcji zajmujących się usprawnianiem procesów, że nie pozwala na doskonalenie efektywności realizacji wszystkich czynności zachodzących w przedsiębiorstwie, ale wymaga wyboru procesów pod kątem ich użyteczności[112]. Funkcjonowanie organizacji w kulturze *Lean* wymaga zmiany priorytetów i oparcia kultury organizacyjnej na takich wartościach, jak jakość, terminowość, szacunek dla klienta, ciągłe doskonalenie. Przyjęcie takiego podejścia wymusza zmiany sposobu myślenia o organizacji i problemach w niej występujących (tab. 7.1.).

Tabela 7.1. Różnice w podejściu do rozwiązywania problemów w organizacjach, które stosują koncepcję *Lean* oraz pozostałych

Organizacje stosujące LM	Organizacje nie stosujące LM
Problemy zdarzają się, są rzeczą naturalną.	Problemy nie powinny się zdarzać.
Gdy problem pojawi się, należy go rozwiązać.	Gdy problem się pojawi, należy go ukryć.
Problemy mogą rozwiązywać wszyscy pracownicy.	Od rozwiązywania problemów jest tylko przełożony – on wie najlepiej.
Rozwiążmy problem – znajdźmy jego przyczyny, aby się nie powtórzył.	Rozwiążemy problem – jesteśmy zadowoleni.

Źródło: K. Gubała, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii Lean*, „Zarządzanie Jakością" 2007, nr 3, s. 37.

[111] http://technologie.nf.pl/artykul/6630/Lean-management [data wejścia 2009-03-01].

[112] J. Czerska, *Koncepcja Lean wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw*, Konferencja Naukowa, Zielona Góra, czerwiec 2002.

Wyszczuplanie organizacji zgodne z koncepcją *Lean* jest procesem długotrwałym, opartym na kilku komponentach (według Stadelmanna i Luxa)[113]:

- koncentracja na potrzebach klienta i ciągły przepływ materiałów oraz dostaw zgodnie z zasadą *Just in Time*[114];
- nieustanne doskonalenie jakości;
- przyspieszenie rozwoju nowych produktów i szybsze wprowadzanie ich na rynek;
- stosowanie aktywnego marketingu w celu pozyskania nowych klientów;
- zdolność do wzrostu i pozyskania inwestora strategicznego;
- harmonijne powiązanie przedsiębiorstwa z potrzebami społeczeństwa.

Ponadto wskazuje się, iż transformację *Lean* charakteryzują:

- wysoka integracja procesu produkcyjnego;
- praca zespołowa i stosowanie rotacji na stanowiskach pracy;
- niski stopień sformalizowania i centralizacji struktury organizacyjnej;
- uznanie pracowników za najważniejszy element organizacji oraz stałe ich doskonalenie;
- bezpośrednie partnerskie relacje z dostawcami;
- włączenie klientów w procesy innowacyjne;
- skrócony czas wytwarzania produktu i wprowadzania go na rynek.

W każdej organizacji podejście do wdrożenia szczupłego zarządzania musi być indywidualnie dobrane i zaprojektowane. Cała procedura implementacji *Lean* przebiega jednak według przyjętego harmonogramu (tab. 7.2.).

Tabela 7.2. Etapy wdrażania *Lean Management*

Lp.	Etap wdrażania Lean Management	Opis działań
1.	**Zidentyfikowanie, co stanowi wartość dla klienta**	Określenie, które cechy produktów tworzą wartość dodaną z punktu widzenia klienta, tj. za co klient jest gotów zapłacić. Określone produkty lub usługi są porównywane co do cech wnoszących efekt synergii. Produkty lub usługi powstają w procesie produkcyjnym. Wartość dodaną określa się z punktu widzenia użytkownika końcowego lub następnego w kolejności procesu.
2.	**Wskazanie ciągu operacji określonych jako strumień wartości**	Po zidentyfikowaniu wartości dla klienta ustala się te czynności, które wpływają na efekt synergii. Taki ciąg czynności nosi nazwę strumienia wartości. Następnie określa się, czy w strumieniu wartości występują czynności, które nie wpływają dodatnio na wartość dodaną.

[113] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 62.

[114] Istotą Just in Time (JiT) jest takie planowanie i sterowanie ruchem materiałów oraz części, aby zminimalizować czas oczekiwania, by dostarczyć je w odpowiednie miejsce i w odpowiednim momencie.

Lp.	Etap wdrażania Lean Management	Opis działań
		Czynności, które nic nie wnoszą z punktu widzenia wartości dodanej, stanowią marnotrawstwo, a klient końcowy nie jest gotów za nie zapłacić – mogą to być np. czynności porządkowe w magazynach, prowadzenie rozległej ewidencji itp.
3.	**Utworzenie przepływu działań – operacji**	Po określeniu, które czynności nie wnoszą wartości oraz które muszą być realizowane z niewnoszących wartości, należy spróbować usprawnić przepływ strumienia przedmiotów lub komponentów usług przez system. Przepływ jest to nieprzerwany ruch produktów lub usług w systemie w kierunku użytkownika końcowego. Głównymi czynnikami przeszkadzającymi w ciągłości i rytmiczności przepływu są kolejki prac w toku, obróbka partiowa lub wsadowa oraz transport. Te bufory zwiększają cykl produkcyjny – czas pomiędzy zainicjowaniem produkcji lub rozpoczęciem obsługi a dostawą do klienta. Bufory pochłaniają środki finansowe, które mogłyby być wykorzystane w innym miejscu w przedsiębiorstwie.
4.	**Pozwolenie klientowi na „wyciąganie" wyrobów lub usług z procesu**	Po usunięciu zbędnych elementów i ustabilizowaniu przepływu ukierunkowuje się działania na umożliwienie klientowi sterowania realizacją jego potrzeb, „wyciąganie" z procesu przydatnych mu produktów lub usług. Przedsiębiorstwo musi tak usprawnić proces, aby był on wrażliwy na oczekiwania klientów, dostarczając produkty lub usługi tylko wtedy, gdy klient sobie życzy.
5.	**Usprawnienie procesu**	Tę działalność prowadzi się w sposób ciągły, tak aby usunąć czynności nie wnoszące wartości, poprawić płynność przepływu oraz sprawniej realizować potrzeby klientów. Dodatkowo – uzyskane efekty to poprawa jakości produkcji. Produkt jest krócej w procesie produkcji, zmniejszając możliwość uszkodzeń lub wytworzenia produktów według nieaktualnej dokumentacji. Następuje uproszczenie procesu, a także zmniejszenie odchyleń od standardów wytwarzania wartości normatywnych. Ponieważ weryfikowane są wszelkie czynności w procesie, w efekcie usuwane są ograniczenia, zwykle tzw. wąskie gardła i zwiększa się przepustowość procesu.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem A. Matuszak-Flejszman, J. Łuczak, *Metody i techniki zarządzania jakością*, Wyd. Quality Progress, Poznań 2007, s. 207.

Działania w ramach *Lean Management* koncentrują się na wykorzystaniu olbrzymiego arsenału narzędzi i technik w celu systemowego identyfikowania i eliminacji marnotrawstwa. Podstawowe narzędzia wykorzystywane w implementacji *Lean* to[115]:

- **gniazdowa struktura procesu wytwórczego**, czyli organizacja stanowisk roboczych promująca ciągły przepływ jednej sztuki duktu danego rodzaju w celu redukcji kosztów transportu, czasów oczekiwania i obróbki;
- **system Kanban** – system kart określających wielkość produkcji w systemie ssącym zgodnie z koncepcją „dokładnie na czas" (ang. Just in Time)
- **mapowanie procesów** – dla doskonalenia działań niezbędne jest czytelne przedstawienie zarówno sekwencji, jak i powiązań poszczególnych procesów w ramach łańcucha wartości;
- **redukcja czasów przezbrojeń wyposażenia** (realizowana według zasady SMED – *ang. single minute exchange of dies)* – zespoły pracowników realizujących proces w ramach działań usprawniających określają sposoby skrócenia czasów przygotowawczo-zakończeniowych, poprawiając tym samym elastyczność procesu oraz tworząc coraz lepsze warunki dla płynnej i nieprzerwanej produkcji;
- **metodyka 5S i wizualizacja czynności oraz ich wyników** – podstawą eliminacji strat w miejscu pracy powinna być bezwzględna dbałość o czystość, porządek i przestrzeganie przyjętych procedur oraz stworzenie czytelnych, sugestywnych form wizualizacji umożliwiających nadzorowanie działań i ich wyników;
- **system ZQC** (ang. *zero quality control*), obejmujący rozwiązania eliminujące przyczyny popełnianych błędów w miejscu i momencie, gdzie mogą powstawać, a także tzw. kontrolę źródłową, w której operator odpowiada za weryfikację jakości swojej pracy, pełną (100%) zautomatyzowaną kontrolę jakości oraz zasadę natychmiastowego zatrzymania procesu w razie wykrycia błędu;
- **kompleksowe utrzymanie wyposażenia technicznego** (TPM – *ang. total productive maintenance*) – mające na celu zapewnienie odpowiedniej niezawodności, wydajności i zdatności jakościowej infrastruktury technicznej.

Należy jednak pamiętać, aby stosować narzędzia *Lean* odpowiednio do potrzeb, koncentrując się na 4 podstawowych celach szczupłego procesu. Są to:

- wolność od zakłóceń – dążenie do stabilności procesu;
- przepływ – eliminacja zakłóceń przepływu materiałów i informacji;

[115] P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007, s. 99.

- rytm – produkcja zgodna z taktem klienta;
- wyciąganie produkcji na zasadzie „pull”[116].

Przykład zastosowania koncepcji *Lean Management* w Isola Group[117]

Producent materiałów budowlanych Isola Group, zamiast zamknąć nierentowną fabrykę, dał swoim pracownikom szansę rozpoczęcia wszystkiego od nowa, zarówno dosłownie, jak i nawiązując do wprowadzenia nowej koncepcji zarządzania zwaną *Lean Management*. Menedżerowie zakładu, zainspirowani japońską koncepcją zwiększania wydajności, wykorzystali jedno z jej narzędzi - metodykę 5S, od słów systematyka, sortowanie, sprzątanie, standaryzacja, samodoskonalenie. Kierownictwo zaproponowało załodze uporządkowanie hali produkcyjnej i przedstawienie własnych pomysłów na poprawę wydajności pracy. Na wstępie, wykorzystując 45 załadowanych do pełna ciężarówek, wywieziono 70 ton niepotrzebnych rzeczy, a wśród nich: 60 pustych stojaków magazynowych, 100 metrów sześciennych zbędnych materiałów do pakowania i 150 palet pustych beczek. Następnie pracownicy przedstawili 800 pomysłów usprawnień, z których większość natychmiast wdrożono w życie. Na koniec, zużywając 150 puszek farby, załoga nadała „nowe oblicze” swojej fabryce.

Menedżerowie postanowili odłożyć krawaty i garnitury do szafy. Każdy z nich zaczął nosić roboczą kurtkę i ochronne okulary. Dyrektor zakładu, kierownik ds. planowania produkcji i kontroler produkcji *(ang. site controller)* zamienili swoje stanowiska pracy w „biuro projektu”, zachęcając wszystkich do dzielenia się uwagami i pomysłami. Wkrótce członkowie załogi coraz częściej zgłaszali swoje pomysły i problemy zespołowi ds. projektu. Zespół ten organizował także bardziej formalne zebrania z pracownikami wszystkich zmian, aby omówić problemy, przeanalizować przyczyny i szybko znaleźć rozwiązanie. Dzięki codziennym spotkaniom poświęconym stratom w zakresie produkcji pracownicy uzyskiwali natychmiastową informację zwrotną na temat inicjatyw, jakie powinni podjąć. Zespół ds. projektu analizował wahania w osiąganej wydajności za poprzedni dzień i podejmował działania zaradcze.

Zespół zdefiniował także nowe cele dotyczące produktywności pracy i wydajności, oparte na oszacowaniu własnych możliwości przez pracowników. Cele te zostały spisane i rozwieszone w całym zakładzie, aby każdy mógł śledzić postępy w ich osiąganiu. Fakt, iż kierownictwo było otwarte na pomysły pracowników i szybko wprowadzało je w życie, wpłynął pozytywnie na morale załogi i na usprawnienie procesu produkcji. Dzięki temu skrócono cykl produkcyjny i prawie w całości wyeliminowano zapasy produkcyjne w toku. Kiedy wdrażanie projektu nabrało rozpędu, pracownicy z własnej inicjatywy zostawali po godzinach, aby pracować nad kolejnymi udoskonaleniami.

Po trzech miesiącach od wprowadzenia projektu wynik zakładu poprawił się o 4%, gdzie każdy dodatkowy punkt procentowy oznaczał uzyskanie około 850 tys. USD oszczędności kosztów materiałów w skali roku. Ponadto poprawił się poziom wskaźnika zysku przed spłatą odsetek, opodatkowaniem i amortyzacją – EBIDTA, który dotychczas był ujemny, wskazując na osiągnięcie progu rentowności. Do końca roku zaplanowano osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego.

---

[116] System “pull” jest metodą sterowania produkcją, w której procesy w dole strumienia wartości informują procesy w górze strumienia o swoim zapotrzebowaniu. Planowanie produkcji w systemie „pull” dąży do eliminacji marnotrawstwa. [Szerzej w:] L. Kornicki, Sz. Kubik, *Wdrażanie koncepcji Lean Manufacturing – równoległe doskonalenie procesu produkcyjnego i systemu zarządzania*, „Zarządzanie Jakością” 2008, nr 2, s. 79-80.

[117] Opracowanie na podst. artykułu J. Gnamm, K. Neuhaus, *Korzyści z zastosowania koncepcji “odchudzonej” produkcji,* “Harvard Business Review Polska” 2006, nr 5, s. 25-26.

7.3. Efekty stosowania koncepcji *Lean Management*

Lean Management jest koncepcją umożliwiającą zarówno podnoszenie jakości istniejących wyrobów, jak i rozwój nowych dzięki spłaszczaniu struktury i lepszemu wykorzystaniu posiadanego potencjału. Transformacja *Lean* daje organizacji szansę na poprawę konkurencyjności, ale niesie też zagrożenia związane z niewłaściwą jego implementacją. Według J. Bicheno, pomimo iż w przedsiębiorstwach produkcyjnych Stanów Zjednoczonych oraz Europy Zachodniej wciąż jeszcze przeciętnie 98% czasu procesów produkcji seryjnej jest przeznaczane na działania niedodające wartości, a około 2% stanowisk pracy stanowią te znajdujące się w firmach zorganizowanych na bazie podejścia *Lean*, to coraz liczniejsze są przykłady spektakularnych korzyści, wynikających chociażby z fragmentarycznego wdrożenia koncepcji. J.P. Womac i D.T. Jones stwierdzają wręcz, iż przedsiębiorstwa *Lean* są w stanie wytworzyć dwa razy więcej wyrobów o dwukrotnie wyższej jakości w połowie czasu i przestrzeni produkcyjnej za połowę kosztów.[118] Wśród korzyści z zastosowania koncepcji *Lean,* na które najczęściej wskazuje się w publikacjach z omawianej problematyki, można wskazać m.in.:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej dzięki redukcji kosztów, większej wydajności, zmniejszeniu rozrzutności i wyższej jakości;
- większą satysfakcję klienta;
- usprawnienie komunikacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi;
- większą motywację załogi i utożsamianie się z organizacją.

Wyniki firm na świecie, które już zastosowały *Lean*, są fascynujące:[119]

- ponad 30% wzrosła produktywność;
- nawet do 50% spadło zapotrzebowanie na powierzchnię;
- o 90% zmniejszyła się ilość zapasu produkcji w toku;
- z miesięcy do tygodni skrócił się czas opracowania nowego produktu;
- znacząco zwiększył się komfort i bezpieczeństwo pracy i produkcji.

Badania przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw, które zastosowały koncepcję, wskazują, iż istnieje możliwość podniesienia efektywności kosztów pracy od 120% do 370%, produktywności od 137% do 317%, a pierwsze znaczące efekty wdrożenia *Lean* można uzyskać już w ciągu 3-8 miesięcy od dokonania zmian w procesach.[120]

Niestety, stwierdza się także duży procent niepowodzeń we wdrażaniu koncepcji szczupłej produkcji. Zwykle przyczyną jest słaby plan strategiczny wdrożenia lub brak takiego planu. Inne zagrożenia dla prawidłowej implementacji *Lean* to m.in.:

---

[118] J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean Thinking*, USA 1996.
[119] http://www.leanwip.pl/obce/vertica/ materiał elektroniczny z dn 2009-04-13.
[120] J. Czerska, *Koncepcja Lean…,* op. cit.

- niewystarczające wsparcie ze strony kierownictwa we wdrażaniu koncepcji;
- niechęć do wprowadzania zmian i brak znajomości metod zarządzania zmianą;
- przekształcenie się koncepcji w zwykłą racjonalizację z groźbą utraty płynności i obniżenia jakości;
- stres pracowników i spadek motywacji;
- powierzchowna redukcja personelu i zaniedbywanie pracowników o niższych kwalifikacjach.

Jak widać, są to ograniczenia, które można pokonać, w większości stosując odpowiednie metody zarządzania zmianą i właściwą politykę motywacyjno-szkoleniową.

Studium przypadku - firma KAI

Firma KAI powstała w 1991 roku w Radomiu. Zajmuje się produkcją wysokiej klasy samochodów osobowych. Właścicielem firmy jest Bożydar Pankracy, który w 2001 roku uczestniczył w wypadku samolotowym. Od tej pory ma poważne problemy ze zdrowiem. Częste wyjazdy szefa dezorganizowały pracę całej firmy. Ze względu na wyjazdy do uzdrowisk Bożydar Pankracy w 2003 roku przekazał obowiązki prezesa swojej córce Apolonii Pankracy, która jest młodą, ambitną, pełną pomysłów kobietą.

Od 2002 roku sytuacja firmy ulegała stopniowemu pogorszeniu. W magazynach z miesiąca na miesiąc pozostawało coraz więcej zapasów (części do montażu, lakierów itp.). Zgodnie z poglądami związków zawodowych większość pracowników produkcji „po prostu stała w miejscu i zaciskała pasa". W firmie następowała niewielka rotacja prac, jednak niesystematycznie. Pracownicy sporadycznie rozwiązywali samodzielnie proste problemy. Generalnie postęp prac wciąż był kontrolowany przez kierownika produkcji. W sprawach jakości pracownicy polegali na kontrolerach jakości i nie zwracali uwagi na ewentualne braki wykonywanego przez nich wyrobu. Doprowadzało to do kumulacji braków, w wyniku czego powstawało sporo wadliwych produktów końcowych. Błędy powstałe podczas procesu projektowania wyrobu nie były wyłapywane do czasu, aż gotowy wyrób nie okazał się błędem. Poza tym w fazie montażu końcowego pracowała duża liczba pracowników wykonujących pracę ręcznie, co było bardzo uciążliwe i męczące fizycznie. Cykl produkcyjny wydłużał się, gdyż pracownicy odpowiedzialni za funkcjonowanie linii montażowej mieli obowiązek wypełniania dużej ilości dokumentów związanych z odbiorem i przyjęciem surowców do produkcji. Na hali produkcyjnej stały niewykorzystywane specjalistyczne maszyny, które ze względu na brak wykwalifikowanych pracowników nie mogły funkcjonować. Ze względu na to moce produkcyjne wykorzystywane były tylko w 60%. Jeszcze jednym powodem, dla którego tak się działo, była duża fluktuacja na stanowiskach przy linii produkcyjnej i pracownicy musieli uczyć się wypełniania „papierkowej roboty". Większość menedżerów zajmowała się głównie przekładaniem i analizowaniem tych „papierków" oraz przekazywaniem istotnych wiadomości, co wydłużało uzyskiwanie ważnych informacji, a czasem prowadziło do pomyłek. Wskutek tego czas realizacji zamówień wydłużał się i coraz częściej terminy nie były dotrzymywane. Wszystko to wpływało na pogorszenie wizerunku firmy oraz spadek ilości zamówień.

Widząc niekorzystną sytuację firmy, Apolonia stwierdziła, że konieczne jest wprowadzenie zmian mających na celu odbudowanie wiarygodności firmy. Aby to osiągnąć, zostało zwołane zebranie wszystkich pracowników, na którym pani prezes przedstawiła sytuację firmy oraz zostały przeprowadzone badania, których celem miało być odnalezienie najlepszych rozwiązań, aby osiągnąć upragniony cel. W następnym tygodniu zwołano zebranie menedżerów, na którym zostały przedstawione wyniki przeprowadzonego badania. Z badań wynika, że większość pracowników nie radzi sobie z wypełnianiem różnorodnych pism, a ci, którzy nauczyli się je wypełniać, narzekają, iż zajmuje to zbyt dużo czasu, który można by spożytkować na bardziej istotne sprawy. Dużym problemem okazało się także uzyskiwanie niezbędnych informacji odnośnie do produkcji, montażu itp. Pracownicy stwierdzili, iż atmosfera w pracy jest napięta. Działo się tak, gdyż następowały częste zmiany w zatrudnieniu i ciągłe „tłumaczenie od nowa" irytowało starszych stażem pracowników. Nieterminowe dostawy surowców lub długie oczekiwanie na nie również nie podobały się pracownikom, gdyż wymagano od nich pracy wykonywanej na czas, a oni coraz częściej nie wywiązywali się z terminów. Z przeprowadzonych badań wynikało również, że pracownicy linii montażowej oceniali swoją pracę jako zupełnie nieefektywną, męczącą psychicznie i fizycznie. Wszystkie problemy poruszone przez pracowników podczas badania zostały uwzględnione w trakcie wyznaczania obszarów firmy, które wymagają „naprawy".

Młoda pani prezes postanowiła odbiurokratyzować firmę i postawić kadrze i pracownikom główny cel – zadowolenie klienta. Postanowiła wdrożyć w firmie koncepcję *Lean Management*, zgodnie z którą postanowiono przekazać odpowiedzialność za jakość każdemu zespołowi produkcyjnemu, zredukować czas trwania cyklu produkcyjnego, co oznaczało, że zespół miał za zadanie wyeliminowanie wszystkich zakłóceń w przepływie materiałów. Poza tym zaczęto kłaść większy nacisk na efektywność ekonomiczną, oznaczającą m.in., że zespoły muszą zmienić harmonogram prac w taki sposób, by wyeliminować niepotrzebne operacje – nie dające wartości produktowi. Zgodnie z tą koncepcją zaznaczono również potrzebę rozwoju zasobów ludzkich, co oznaczało rozwój członków zespołów, tak aby zespół był bardziej sprawny i elastyczny. Postanowiono wyeliminować niepotrzebne wypełnianie dokumentów przepływu surowców przez poszczególne fazy montażowe. Od pracowników wymaga się, aby byli oni odpowiedzialni za jakość produktów „wejściowych", czyli tych, które otrzymują do bezpośredniego montażu oraz „wyjściowych" – po zmontowaniu. W wyniku tych zmian niepotrzebni stali się niektórzy menedżerowie i kontrolerzy jakości. Kierownicy poszczególnych sekcji zniknęli. Zamiast nich ustanowiono liderów produkcji odpowiedzialnych za trzy do czterech zespołów. Lider produkcji był odpowiedzialny za osiąganie celów produkcji, niezawodność dostaw, budżet podległego mu obszaru produkcji oraz rozwój pracowników. Tak więc liderzy produkcji stali się liderami zespołów. Pozostawieni młodzi menedżerowie mają dużą swobodę decyzji, ale zdają sobie sprawę ze znacznie większej niż kiedyś odpowiedzialności. Pozbycie się zbędnych ogniw przekazujących wiadomości doprowadziło do skrócenia czasu uzyskiwania niezbędnych informacji. Członkowie zespołów zadaniowych stali się odpowiedzialni za dostawę niezbędnych materiałów do produkcji, co doprowadziło do wyeliminowania nadmiaru zapasów. Zespół produkcyjny stał się bezpośrednio związany z pracownikami inżynieryjnymi i odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów związanych z produkcją. W fazie montażu końcowego, gdzie pracuje duża liczba pracowników wykonujących pracę ręcznie, postanowiono ją nieco zmodyfikować. Obecnie prace montażowe angażują mniej wysiłku pracowników (chodzenia) dzięki zastosowaniu przenośników, na których wykonywana jest praca. Często pracownicy przemieszczają się razem z samochodem wzdłuż linii. Na malarni, a szczególnie na nadwoziowni jest mniej prac manualnych, co wynika z większego poziomu automatyzacji procesów, np. nakładania farby czy spawania.

Każdemu zespołowi przypisano tzw. członka „kaizen" - osobę, której zadaniem jest wspomaganie pozostałych członków w wykonywaniu ich prac oraz pomoc w rozwiązywaniu problemów. Pracownicy wzywają kaizena poprzez system sygnałów zainstalowanych na stanowiskach (andom), nie przerywają pracy. Jeśli problem spowodowany jest błędem materiału (składnika), zadaniem kaizena jest skontaktowanie się z sekcją kontroli, która kontaktuje się z dostawcami.

Rozwój pracowników osiągany jest m.in. poprzez rotację pracowników pomiędzy różnymi zadaniami. Postępy kadry pracowniczej rejestrowane są na tzw. matrycy umiejętności. Celem rotacji jest osiągnięcie wysokiej elastyczności przynajmniej pod względem prac monterskich. W większości zespołów pracownicy potrafią wykonać wszystkie zadania realizowane w danym zespole.

Kilkanaście zespołów samodzielnie wykonuje prace udoskonaleniowe. Notują oni: liczbę błędów na sto sztuk wyrobu (samochodów), zakłócenia - mierzone w minutach i liczbę odpadów – jako miarę efektywności wykorzystania zasobów. Każdy zespół raz w tygodniu spotyka się na pół godziny w celu omówienia sposobów doskonalenia pracy i eliminacji zaistniałych i ewentualnych problemów. Przeprowadzono również szkolenia pracowników, aby niewykorzystywane maszyny zostały uruchomione i służyły do skrócenia cyklu produkcyjnego. Jednocześnie podczas szkoleń pracownicy mogli zdobywać nowe uprawnienia, wiedzę i umiejętności, które przysłużą się podczas podejmowania różnorodnych decyzji. Dzięki temu pracownicy zrozumieli, że kadra kierownicza stawia na „starych", ale wykształconych pracowników i że są oni niezbędni, aby firma mogła dobrze funkcjonować. Menedżerowie odpowiedzialni za zbieranie zamówień od salonów samochodowych oraz indywidualnych odbiorców poświęcają więcej czasu na kontakty z potencjalnymi klientami. Poprawa wizerunku firmy nastąpiła poprzez terminową realizację zamówień oraz zadowalającą współpracę z dostawcami. Zmiany te wprowadzane były stopniowo, z uprzednim rozeznaniem sytuacji. Jednak pozostały jeszcze sfery, w których należy wprowadzić istotne zmiany, aby cały system reorganizacji mógł maksymalnie szybko i skutecznie zdążać do wytyczonego celu głównego.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *W jakich obszarach firmy została zastosowana koncepcja Lean Managment? W jakich obszarach przedsiębiorstwa byłaby zasadna reorganizacja?*
2. *Zidentyfikuj cele, dla których wprowadzono zmiany.*
3. *Zidentyfikuj źródła marnotrawstwa w przedsiębiorstwie KAI przed zmianami. Może odnalazłeś marnotrawstwo po dokonanych zmianach?*
4. *Na jakie aspekty musi zwrócić uwagę przedsiębiorstwo, aby reorganizacja przyniosła upragnione efekty? Jakie zaproponowałbyś działania?*

Bibliografia

1. Czerska J., *Koncepcja Lean wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw*, Konferencja Naukowa, Zielona Góra, czerwiec 2002.
2. Gnamm J., Neuhaus K., *Korzyści z zastosowania koncepcji „odchudzonej" produkcji*, "Harvard Business Review Polska", maj 2006.
3. Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach,* Wyd. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.

4. Gubała K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii Lean*, „Zarządzanie Jakością" 2007, nr 3.
5. http://technologie.nf.pl/artykul/6630/Lean-management.
6. Kornicki L., Kubik Sz., *Wdrażanie koncepcji Lean Manufacturing – równoległe doskonalenie procesu produkcyjnego i systemu zarządzania*, „Zarządzanie Jakością" 2008, nr 2.
7. Liker J.K., *The Toyota Way*, Mc Graw Hill, NY 2004.
8. Matuszak-Flejszman A., Łuczak J., *Metody i techniki zarządzania jakością*, Wyd. Quality Progress, Poznań 2007.
9. Ostrowska K., *ISO 9001 – skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości*, Wyd. Forum, Poznań 2006.
10. Womack J.P., Jones D.T, *Lean Thinking*, USA 1996.
11. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

ROZDZIAŁ 8
OUTSOURCING

8.1. Geneza i istota outsourcingu

Termin „outsourcing" powstał z połączenia trzech wyrazów: **out**side-zewnętrzny, re**sourc**e-zasób, us**ing**-użycie i określany jest jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym"[121]. Stąd polskie odpowiedniki: „wydzielenie", „wyodrębnienie. Inną definicję, „zdroworozsądkową", podaje Błocki. Outsourcing to zlecenie wykonywania funkcji lub procesów firmie zewnętrznej[122]. K. Mazur definiuje to pojęcie jako „coś, co robiliśmy «in house», teraz wyprowadzamy na zewnątrz, a zarazem nadal jest to coś, bez czego nasz biznes nie może się obejść". Dodatkowo podaje elementy związane z „wyprowadzaną" funkcją, tzn.: infrastrukturę, organizację, administrację, obsługę formalno-prawną, które podążają za nią[123].

Interesująca jest definicja „prawna" [124] mówiąca, że outsourcing to umowa na powierzenie kompleksowej realizacji funkcji przedsiębiorstwa, nie będących istotą jego działalności, zewnętrznemu podmiotowi[125]. K. Zimniewicz[126] określa outsourcing mianem koncepcji zarządzania, pozycjonując ją w dwóch sferach funkcji przedsiębiorstwa, tj. zaopatrzenia w części i środki produkcji oraz w usłu-

---

[121] M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa, 2001, s. 43.

[122] J. Błocki, *Zastosowanie outsourcingu IT na świecie*, Konferencja Outsourcing IT, Institute for International Research, Materiały konferencyjne, Warszawa 2001.

[123] K. Mazur, *Personel IT w okresie zmian*, Konferencja Outsourcing IT, Institute for International Research, Materiały konferencyjne, Warszawa 2001.

[124] M. Maruta, *Outsourcing i paragraf*, PCkurier dodatek specjalny Usługi ISP, ASP OUTSOURCING, 24/2000.

[125] Przy okazji pojawiają się pojęcia: „podmiotu powierzającego", czyli zlecającego usługę oraz „outsourcera", czyli wykonującego.

[126] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, P W E, Warszawa 2000, s. 49-50.

gach (np. usługach komputerowych, marketingu). B. Pełka[127] przedstawia outsourcing pośród „nowych teorii zarządzania" i definiuje ją jako „wyłączenie części przedsiębiorstwa poza ogólne struktury". Według M. Trockiego, outsourcing jest metodą kształtowania struktur firm, do których należą również m.in.: *fuzja, przejęcie, insourcing, restrukturyzacja, dezinwestowanie*[128].

A. Węgrzyn[129] klasyfikuje outsourcing jako metodę zarządzania polegającą na zmianie funkcji prowadzonych w przedsiębiorstwie przez nawiązanie trwałej współpracy z partnerem zewnętrznym w celu ich realizacji. Przy czym outsourcingowo są zarządzane funkcje nie mające istotnego znaczenia dla firmy, a jedynie pełniące rolę pomocniczą. Odmienny pogląd reprezentuje firma Accenture, proponując outsourcingowe zmiany procesów biznesowych (Business Transformation Outsourcing), definiowane jako program zmian sposobu prowadzenia działalności przedsiębiorstwa poprzez możliwości outsourcingu. Celem jest osiągnięcie szybkiego i trwałego zwiększenia efektywności na poziomie przedsiębiorstwa. Jest to podejście zbliżone w sposobie do reengineeringu, przy czym wykorzystujące wydzielenie do zmiany procesów[130]. W literaturze występuje pojęcie outsourcingu procesów (Business Process Outsourcing) i jest to przekazanie „własności" procesu firmie zewnętrznej. Przez własność rozumie się zarządzanie i kontrolę przejętego procesu, jak też wybór sposobu jego realizacji. Zbiorcze zestawienie pojęć występujących w definicjach przedstawiono w tabeli 8.1.

Tabela 8.1. Zestawienie pojęć w wybranych definicjach outsourcingu

Outsourcing			
Autor	**Czym jest?**	**Jakie działanie?**	**Co jest przedmiotem?**
M. Trocki	przedsięwzięcie	wydzielenie przekazanie	realizowane funkcje w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego; realizacja przez inny podmiot gospodarczy
J. Błocki	zlecenie	wykonywanie	funkcja lub proces zlecony firmie zewnętrznej
„prawna"	umowa powierzenia	kompleksowej realizacji	funkcja przedsiębiorstwa nie będąca istotą jego działalności
K. Zimniewicz	koncepcja zarządzania	dotyczy	dwie sfery funkcji przedsiębiorstwa: zaopatrzenie w części i środki produkcji oraz usługi

[127] B. Pełka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 47.

[128] M. Trocki, *Outsourcing*…, op. cit., s. 79.

[129] A. Węgrzyn, *Benckmarking nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Wrocław 2000, s. 86.

[130] J. Linder, A. Jacobson, *Business Transformation Outsourcing*, Accenture, lipiec 2001.

Outsourcing			
Autor	**Czym jest?**	**Jakie działanie?**	**Co jest przedmiotem?**
B. Pełka	nowa teoria zarządzania	wyłączenie	część przedsiębiorstwa
A. Węgrzyn	metoda zarządzania	zmiana nawiązanie	funkcja prowadzona w przedsiębiorstwie; trwała współpraca z partnerem zewnętrznym w celu jej realizacji
Accenture, outsourcingowe zmiany procesów biznesowych	program	zmian	sposób prowadzenia działalności przedsiębiorstwa
Business Process Outsourcing	program	przekazanie	„własność" procesu

Źródło: opracowanie własne.

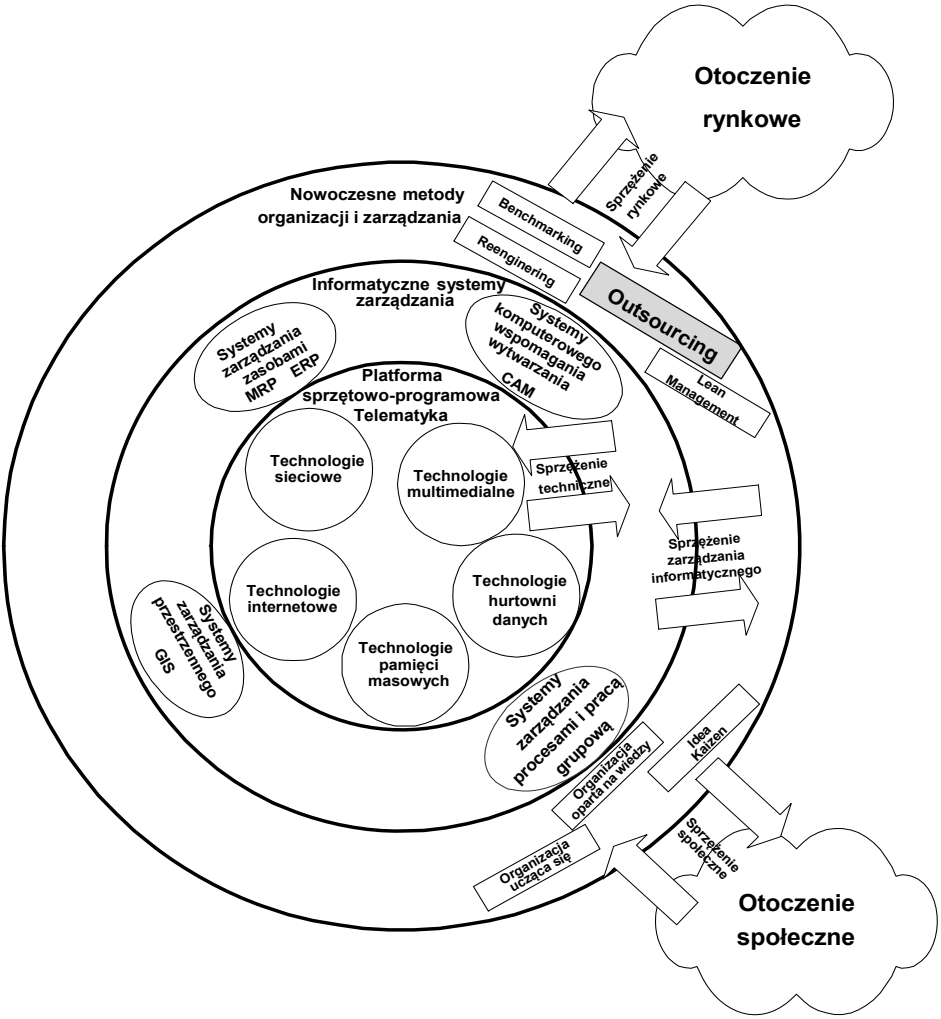
Na podstawie zestawienia widać dużą rozbieżność definicyjną outsourcingu w zakresie:

- *podmiotu (czym jest?)* – od pojęć wąskich (umowa, zlecenie) do szerokich (koncepcja, metoda);
- *orzeczenia (jakie działanie?)* – większość pojęć ogniskuje się wokół dwóch czynności, tzn.: wydzielenia i przekazania; „wydzielenie" oddaje ideę autonomiczności zakresu działań, natomiast „przekazanie" niesie informację o zewnętrzności realizacji; wynika stąd wniosek, że przedsiębiorstwo jest zainteresowane wynikami zakresu działań, nie zaś zagadnieniami związanymi z ich realizacją;
- *przedmiotu (co jest przedmiotem?)* – określenia w tym aspekcie wiążą się z pojęciami funkcji lub procesu przedsiębiorstwa; pierwsze z nich jest wyrazem podejścia funkcyjnego znanego z analizy wartości, drugie z podejścia procesowego używanego np. w normie PN-EN ISO 9001:2001.

W świetle przedstawionych rozważań zasadna jest następująca definicja: ***Outsourcing*** *jest to metoda zarządzania polegająca na zapewnianiu efektów działań z pewnego wydzielonego ich zakresu, realizowanych wcześniej siłami wewnętrznymi, przy pomocy podmiotów zewnętrznych.*

Popularność outsourcingu wynika z nowych trendów w prowadzeniu biznesu, polegających na dekompozycji tradycyjnego „łańcucha wartości" i jego skróceniu w pogoni za efektywnymi źródłami przewag konkurencyjnych. Porterowski „*łańcuch wartości*" obejmuje *pierwotne* działania firmy (fizyczne tworzenie produktu) i działania *wspierające* (technologiczne zabezpieczenie produkcji), które łącznie tworzą wartość dla klienta. W ramach tych działań każdy rodzaj działalności (kreowanie produktu, zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja, marketing i sprzedaż oraz infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zakupy materiałowe i rozwój technologii) ma swój wkład w pozycję firmy na rynku, jak i w osiąganie przewagi

konkurencyjnej. Efektywność każdego z tych działań realizowanych przez przedsiębiorstwo decyduje o jego poziomie kosztów w stosunku do rywali, a jakość działań zaspokajających potrzeby nabywców determinuje przewagę w zakresie zróżnicowania. Podstawowym więc źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonowania firmy jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działań, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, dostarczając na rynek swój produkt.



Rysunek 8.1 Outsourcing na tle współczesnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie[131].

[131] W. Matwiejczuk, T. Matwiejczuk, *System informacyjny w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, „Przegląd Budowlany" nr 11/2002.

Firma winna więc porównywać swój łańcuch wartości z łańcuchami wartości rywali i poszukiwać ogniw zabezpieczających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W tym celu przedsiębiorstwo podejmuje decyzje co do zakresu wykonywanych procesów w ramach własnych sił lub podzlecania innym jednostkom, wykonującym je taniej i lepiej. Najczęściej odbywa się to w ramach outsourcingu, który jednocześnie kształtuje struktury firm poprzez m.in. fuzje przedsiębiorstw, przejęcia, insourcing, restrukturyzację, dezinwestowanie.

Nowe koncepcje zarządzania są wspierane przez różne typy informatycznych systemów zarządzania, które wspomagają metody i techniki zarządzania. Jedną z nich jest outsourcing wykorzystywany w różnych obszarach działalności gospodarczej, tworząc dla nich efektywną platformę realizacji. Miejsce outsourcingu we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczo-społecznych przedstawiono na rys. 8.1.

Wykorzystanie outsourcingu we współczesnych przedsiębiorstwach wiąże się z informatycznymi systemami zarządzania i nie byłoby możliwe bez rozwoju platformy sprzętowo-programowej tychże systemów. Techniczny rozwój sprzętu i oprogramowania umożliwił powstanie narzędzi informatycznych determinujących kształt współczesnych ISZ. Zmiany zachodzące w zarządzaniu i technice nie pozostały bez wpływu na aspekty społeczne.

8.2. Uwarunkowania rozwoju outsourcingu

Na kształt i rozwój outsourcingu mają wpływ otoczenie rynkowe i społeczne. Światowe tendencje rozwoju gospodarczego determinują zarówno przyczyny, jak i efekty oraz sfery zastosowań tej metody zarządzania. *Rozwój wiedzy* wymuszający wysoką *specjalizację* zmusza firmy do określenia swoich kluczowych kompetencji[132] (*core competencies*), czyli obszarów unikatowych zasobów i umiejętności stanowiących ich silne strony. Muszą być one rozwijane, a przez to wszystkie pozostałe działalności przedsiębiorstwa nie są strategicznie ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Mogą one stanowić przedmiot outsourcingu, więc zwiększenie specjalizacji zwiększa obszar potencjalnych zastosowań outsourcingu i wpływa dodatnio na jego rozwój. Co więcej, nawet działalności związane z kluczowymi kompetencjami mogą być w pewnych przypadkach realizowane poza strukturą firmy[133]. Przykładowo zarządzanie informatyką w firmie wymaga stale uaktualnianych umiejętności z szerokiego zakresu. Informacja i wiedza mają kluczowe znaczenie dla firmy, a najefektywniej mogą być one integrowane i dystrybuowane za pomocą rozwiązań informatycznych. Realizacja i eksploatacja systemów infor-

[132] G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999, s. 184.

[133] M. Trocki, *Outsourcing*…, op. cit., s. 145.

matycznych w przedsiębiorstwie nie stanowi jego podstawowej działalności. Skoro więc kluczowa wiedza przedsiębiorstwa jest skupiona w innej domenie, efektywne powinno być wydzielenie realizacji funkcji informatycznych.

Ograniczenie zakresu działalności w ramach przedsiębiorstwa ma wpływać na zwiększenie koncentracji na zagadnieniach strategicznych. Ma również zmniejszyć inercję firmy, przez co zwiększyć swobodę strategicznego działania. Uwolniony w wyniku koncentracji na kluczowej działalności potencjał w przedsiębiorstwie może być wykorzystany do zwiększenia skali działalności w kierunkach strategicznych. Wpłynie to na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy.

Za ograniczaniem rozmiarów i „odchudzeniem firmy"[134] przemawia również ciągła zmienność otoczenia i jego turbulentność. Duża nieprzewidywalność oraz dynamika zmian otoczenia wymuszają redukcję struktury organizacyjnej oraz procedur i procesów organizacyjnych. Stąd też wynika chęć przedsiębiorstw do kształtowania swoich struktur działalności gospodarczej na zasadach kontraktowych. Powoduje to coraz powszechniejsze wykorzystywanie m.in. outsourcingu, konsorcjów, join ventures jako sposobu na zapewnienie realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa.

Sprzyja to integracji przedsiębiorstw w ramach przedsięwzięć, produktów, branż, rynków, co jest głównym wyznacznikiem globalizacji. Rozpatrując wpływ tego zjawiska na rozwój outsourcingu, można stwierdzić jego wieloaspektowe oddziaływanie. Z jednej strony globalna konkurencja wytwarza parcie do maksymalnych wyników[135] prowadzonej działalności, z drugiej zaś strony daje dostęp do produktów i usług globalnych, wśród których występują usługi oparte na metodzie outsourcingu. Swobodny transfer kapitałów i dostęp do rynków tworzą globalny rynek, na którym outsourcing może być oferowany w rozmiarze ponadnarodowym[136]. Przez to też, ze względu na korzyści skali, staje się on jeszcze bardziej atrakcyjnym produktem.

Jednym z zagrożeń związanych ze zjawiskami współczesnej gospodarki jest szybkość starzenia się wiedzy oraz związanych z nią rozwiązań technicznych i organizacyjnych. Objawia się to m.in. skracaniem cyklu życia produktów, a przez to koniecznością szybszej amortyzacji środków produkcji, co powoduje wzrost kosztów zmian. Dodatkowo istnieje ryzyko decyzji technologicznych wynikające z konieczności utrzymania się w „nurcie technologii" oraz wysokich kosztów błędnych decyzji. Dlatego też outsourcing pozwala przenieść ryzyko i koszty na dostawcę, jak też uzyskiwać dostęp do jego wiedzy (know-how). Szczególnym przypadkiem działań przedsiębiorstwa w środowisku turbulentnym jest zarządzanie informatyką w firmie. Szybki rozwój zarówno w sferze rozwiązań technicz-

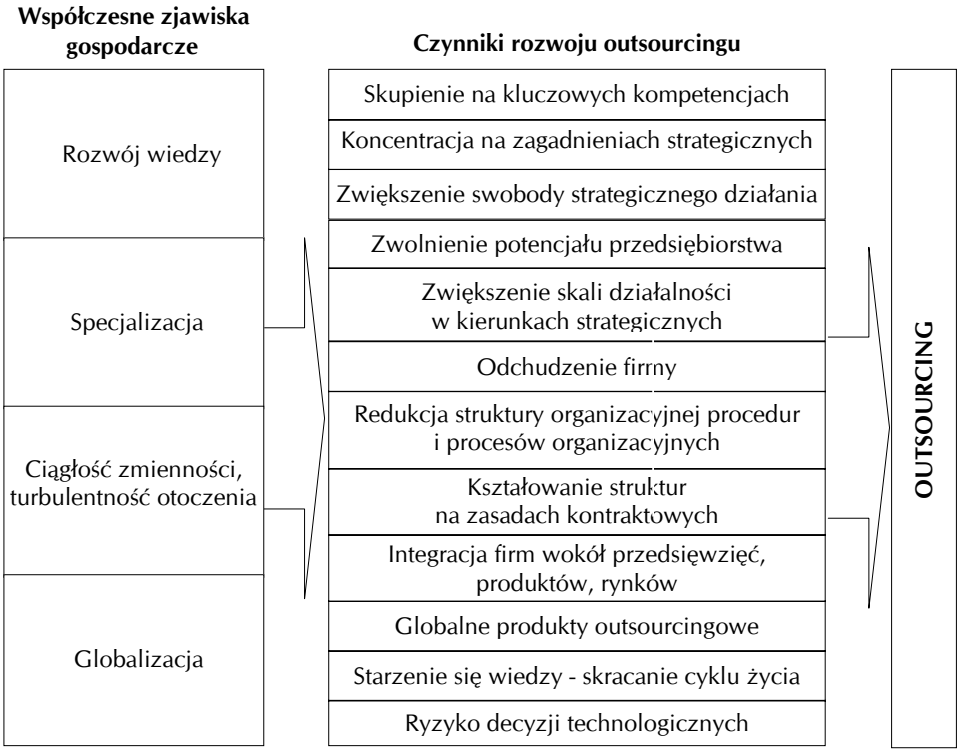
---

[134] P. Keen, *Shaping the Future*, Harvard Business School Press,1991.

[135] Zarówno w sensie skuteczności, jak i efektywności.

[136] Np.: firma EDS świadczy usługi outsourcingowe ponad 9000 klientów w 55 krajach świata. Źródło: Materiały informacyjne firmy EDS, *EDS i outsourcing koncepcja biznesowa*, 2001.

nych, jak i organizacyjnych informatycznych systemów zarządzania sprawia trudności decyzyjne. Skrócenie czasu życia produktów dodatkowo wymusza częste podejmowanie takich decyzji. Sposobem rozwiązania tych problemów jest wykorzystanie metody outsourcingu do funkcji informatycznych. Wpływ zjawisk światowych determinujących współczesną gospodarkę na rozwój outsourcingu przedstawiono na rys 8.2.



Rysunek 8.2. Wpływ światowych zjawisk gospodarczych na rozwój outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

Osobnego potraktowania wymaga rozwój telematyki jako trendu determinującego inne zjawiska gospodarcze, ale również bezpośrednio wpływającego na współczesny kształt outsourcingu w różnych zastosowaniach. Możliwość wydzielenia pewnych funkcji przedsiębiorstwa pojawiła się m.in. dzięki rozwojowi rozwiązań sieciowych i komunikacyjnych. W dobie globalizacji komunikacji znikło przestrzenne ograniczenie systemu informatycznego do pojedynczej lokalizacji i stało się możliwe rozproszenie oddziałów firmy, a nawet pojedynczych użytkowników. W tej sytuacji umiejscowienie centralnego punktu systemu (centrum magazynowa-

nia i przetwarzania informacji) w centrali firmy nie jest konieczne. Ze względów ekonomicznych i strategicznych zlokalizowanie go u outsourcera[137] może być rozwiązaniem korzystniejszym. Analogiczne korzyści związane z rozproszeniem systemów informatycznych determinują outsourcing również w innych dziedzinach jego zastosowania. Znane są w literaturze i praktyce przedsięwzięcia z zakresu obsługi księgowości[138] czy zarządzania zasobami ludzkimi[139] realizujące swoje funkcje jako wydzielone fizycznie i gospodarczo niezależne firmy, specjalizujące się w wybranej tematyce.

Ciekawą realizacją przedsięwzięcia outsourcingowego – determinowanego zarówno możliwościami telematyki, jak i globalizacją – są realizowane centra kontaktu i wsparcia (*Contact&Support Center*)[140]. Dzięki sieciom teleinformatycznym możliwa jest realizacja outsourcingowego centrum świadczącego globalnie usługi 24h/dobę przy wykorzystaniu jednostek rozproszonych w różnych strefach czasowych. Możliwości rozwoju outsourcingu należy zatem wiązać z takimi osiągnięciami telematyki, jak: elektroniczny dokument i kontakt, wirtualizacja, mobilność.

Możliwości oferowane przez telematykę wpływają również na realizację outsourcingową funkcjonowania firmy w otoczeniu. Wydzielenie takich elementów e-przedsiębiorstwa, jak *e-CRM, e-Commerce, e-procurement*, może prowadzić w skrajnym przypadku do swoistej *enkapsulacji*[141] kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w otoczeniu outsourcingowym, co jest podstawą powstania przedsiębiorstwa wirtualnego[142]. Wpływ telematyki na rozwój outsourcingu został przedstawiony na rys. 8.3.

Oprócz uwarunkowań technicznych stosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwie posiada podłoże społeczne wynikające z określonej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Jest to sprzężenie dwukierunkowe. Waga społecznych aspektów przedsięwzięć outsourcingowych, jako jednej z form restrukturyzacji, jest doceniana i analizowana w literaturze. Stosowanie outsourcingu może budzić niepokój związany z ograniczeniem zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W związku z tym zarówno dostawca, jak i odbiorca powinni zadbać o najłagodniejsze przejście do nowej struktury outsourcingowej. Wiąże się to z metodą zwaną

---

137 Outsourcer – podmiot świadczący usługi outsourcingowe.

138 Np. S. Lisanek, *Dyrektora finansowego wynajmę*, „Gazeta Prawna" 171/2002.

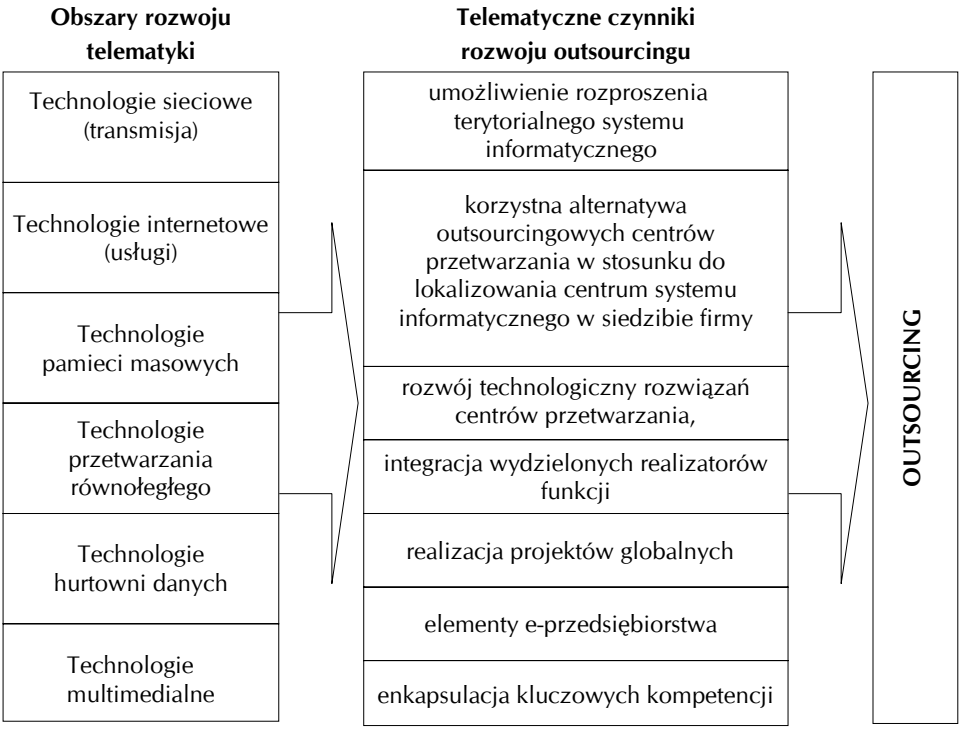
139 M. F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003, s. 89.

140 Np. www.onlinesupport.com.

141 Enkapsulacja (ang. *encapsulation*) – odgraniczanie od otoczenia szczegółów realizacyjnych, obrazu przedsiębiorstwa polegające na udostępnianiu na zewnątrz tylko niezbędnych informacji i działań. Definicja własna na podstawie Płoski Z., *Słownik Encyklopedyczny – Informatyka*, Wydawnictwo Europa,1999.

142 M. Czerska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w]: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2002, s. 43.

outplacement[143], czyli zwolnieniami monitorowanymi. Dotyczy ona pomocy przedsiębiorstwu zwalniającemu pracowników w zakresie przeprowadzenia samego procesu zwolnień, jak i wsparcia dla zwalnianych pracowników. Jego celem jest ułatwienie zwalnianym pracownikom firmy znalezienia się w nowej sytuacji zawodowej, przy jednoczesnym utrzymaniu dobrego wizerunku pracodawcy oraz spełnienia oczekiwań w zakresie społecznej roli przedsiębiorstwa. Metoda ta obejmuje zaplanowanie przeprowadzenia zwolnień, szkolenia dla pracowników związane ze znajomością rynku pracy, umiejętnościami tworzenia swojego życiorysu zawodowego oraz umiejętnością autoprezentacji i kontaktu z potencjalnymi pracodawcami. Niekiedy zakłada ona rozmowy z potencjalnymi pracodawcami zachęcające do zatrudnienia pojedynczych, a niekiedy grup pracowników.



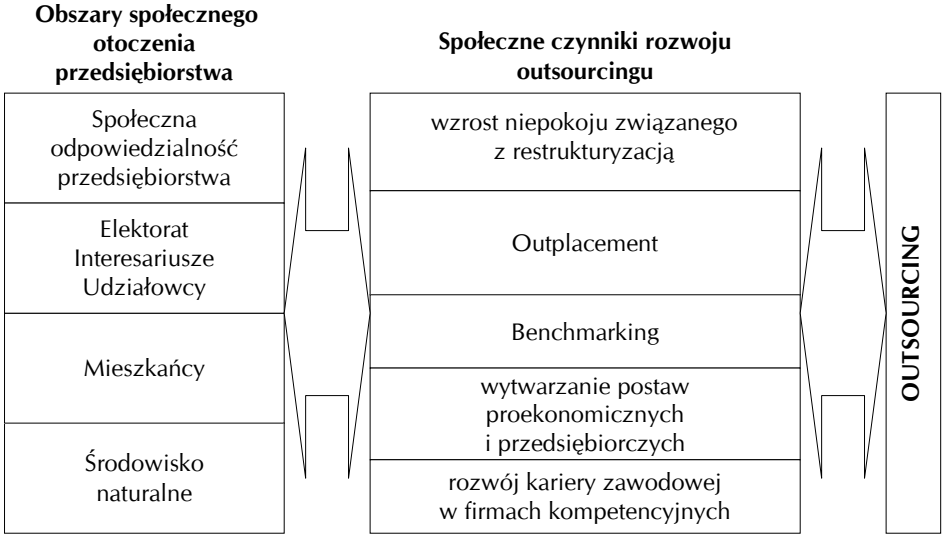
Rysunek 8.3. Wpływ telematyki na rozwój outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście zastosowanie metody outsourcingu i restrukturyzacja firmy będzie wynikała z dążenia do optymalizacji wyników ekonomicznych. Porównanie i ocena własnych wyników na tle wyników podmiotów zewnętrznych będzie prowadzi-

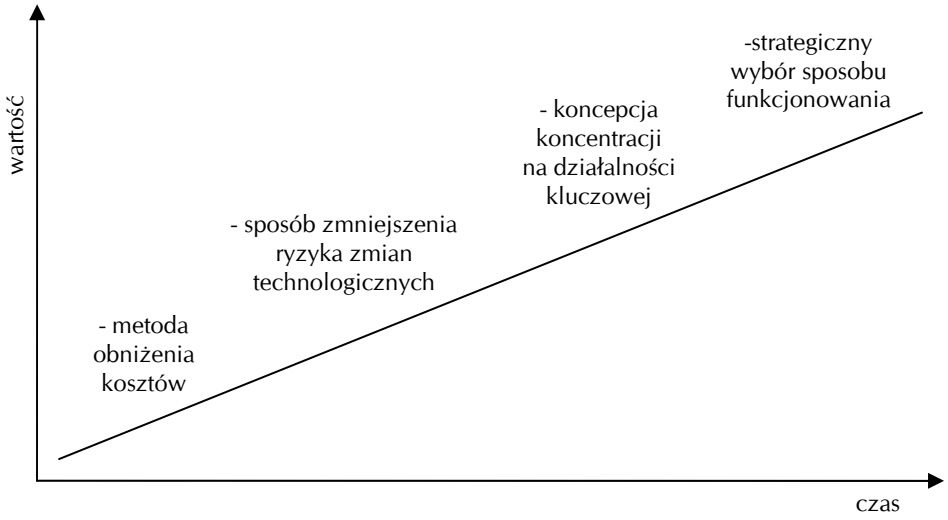
[143] M. Czerska, *Kierowanie zmianą…*, op.cit., s. 48.

ła do obiektywnej ich oceny. Taki swoisty benchmarking może wymusić myślenie i działania proekonomiczne i przedsiębiorcze. Jest to kolejne społeczne uwarunkowanie rozwoju outsourcingu. Podłoże społeczne zastosowania metody outsourcingu przedstawiono na rys. 8.4.



Rysunek 8.4. Podłoże społeczne stosowania metody outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 8.5. Ewolucja outsourcingu

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing…, op. cit.*, s. 43.

Ewolucja outsourcingu polega na przejściu od prostych zadań biznesowych we wczesnych latach 60., do etapu, gdy outsourcing traktowany jest przede wszystkim jako metoda strategicznego kształtowania struktury działalności przedsiębiorstwa. Sytuację tę obrazuje rys. 8.5.

Outsourcing stosowany jest obecnie na całym świecie w różnych obszarach. Warunkiem jego stosowania jest występowanie zasobów zewnętrznych, które muszą być wysokiej jakości i tańsze od wewnętrznych.

8.3. Efekty zastosowania outsourcingu

Outsourcing to wykorzystywanie zasobów zewnętrznych, zamiast pozyskiwania i wykorzystywania ich lokalnie, i sprowadza się do powierzania niektórych elementów organizacji przedsiębiorstwa innym firmom do odpłatnego zarządzania i wykonywania za nie określonych funkcjonalnych zadań. Outsourcing może mieć zastosowanie w prawie każdej dziedzinie, a w szczególności: w usługach księgowych, finansowo-analitycznych, internetowych, prawniczych, w zarządzaniu projektami w zakresie kontrolingu, zarządzaniu jakością, zarządzaniu projektami w zakresie restrukturyzacji lub reorganizacji, zarządzaniu projektami w zakresie informacji zarządczej, zarządzaniu personelem itp.

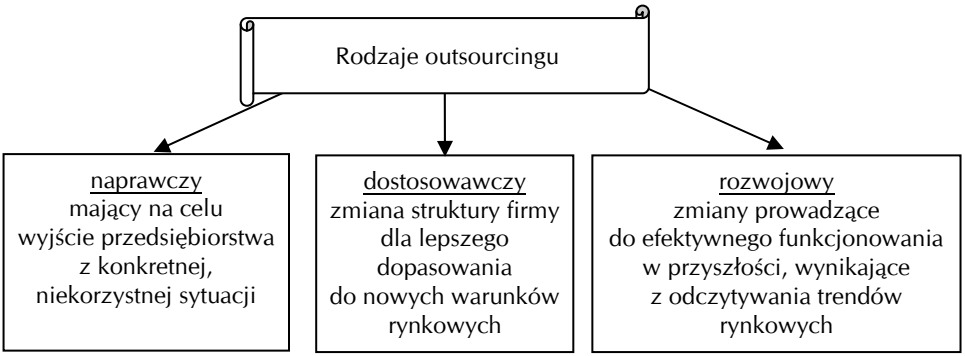
Koncepcja outsourcingu zakłada również tworzenie nowego modelu w zakresie usług. Otóż uważa się, że można zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez specjalistyczne przedsiębiorstwa, jak np. przetwarzanie informacji, ochrona firmy, zbiorowe żywienie, utrzymywanie czystości, księgowanie.

Przedmiotem outsourcingu powinna być działalność o wysokim stopniu autonomiczności rynkowej, przedmiotowej lub terytorialnej. Zgodnie z twierdzeniem M. Trockiego[144] outsourcing powinien być traktowany jako złożone przedsięwzięcie, obejmujące szereg przedsięwzięć cząstkowych, polegających na przekazaniu: zadań związanych z wydzielaną funkcją ze struktury zadań przedsiębiorstwa macierzystego, pracowników realizujących funkcję ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego lub przeniesieniu ich do innych systemów działania struktury przedsiębiorstwa, składników majątkowych (gruntów, budynków, pomieszczeń), systemu działania realizującego wydzieloną funkcję.

Metoda outsourcingu odgrywa znaczącą rolę w procesie wszelkich przemian związanych ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Proces ten jest procesem o charakterze strategicznym, przebudowującym struktury organizacyjne w przedsiębiorstwie, mającym wpływ na szeroko pojęte funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Rodzaje outsourcingu w zależności od realizowanych celów przedstawiono na rys. 8.6.

---

[144] M. Trocki, *Outsourcing…, op. cit.*, s. 13.



Rysunek 8.6. Rodzaje outsourcingu wyróżnione ze względu na jego cele

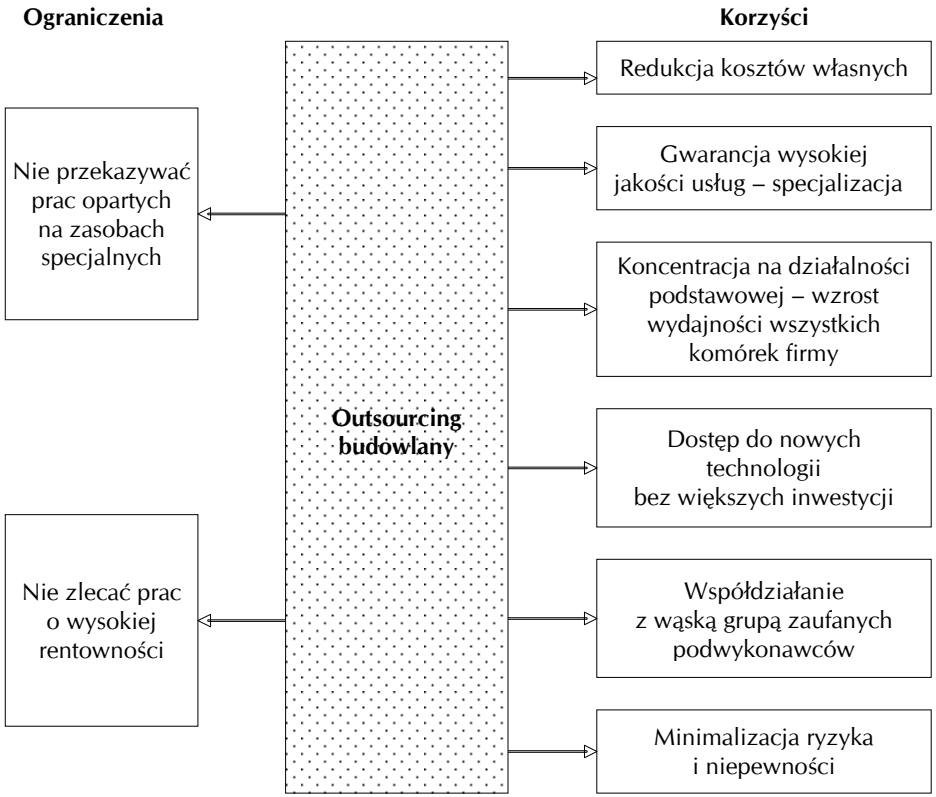
Źródło: opracowanie własne na podstawie Trocki M., *Outsourcing..., op. cit.,* s. 18.

Analiza przedsiębiorstw, które zdecydowały się na przeprowadzenie outsourcingu, wykazuje, iż w następstwie zastosowania tej metody odnotowano obniżkę kosztów uzyskania danej usługi, poprawę jej jakości, restrukturyzację poziomu zatrudnienia, a także zwiększoną elastyczność funkcjonowania organizacji w nowych warunkach.

Szczególne predyspozycje do stosowania outsourcingu mają przedsiębiorstwa budowlane, zwłaszcza w odniesieniu do tych funkcji, które wymagają specjalistycznej wiedzy i szczególnych umiejętności. Najczęściej są to zadania nie związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa i uzyskiwanymi przez nie dochodami, gdzie dla podmiotu zlecającego staje się on źródłem nie tylko redukcji kosztów własnych produkcji, które uzyskuje dzięki efektywnemu wykorzystaniu środków produkcji, zmniejszeniu inwestycji majątkowych itd. Ważne są także inne efekty stosowania outsorcingu budowlanego, które przedstawiono na rys 8.7.

Outsourcing pozwala na zoptymalizowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstw budowlanych. Przy zastosowaniu tej metody następuje „odsysanie" struktury organizacyjnej firmy, czyli uproszczenie procedur i struktur organizacyjnych. W wyniku tego zmniejszają się koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa i wzrasta efektywność jego działania.

Można też określić outsourcing jako przedsięwzięcie z zakresu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego pewnych funkcji i przekazaniu ich do realizacji przez inne podmioty gospodarcze. Outsourcing jest w tym wypadku przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym, polegającym na tzw. „odchudzaniu" przedsiębiorstwa, tzn. ograniczaniu jego wielkości i upraszczaniu jego struktury. Celem tego rodzaju przedsięwzięć restrukturyzacyjnych jest zwiększanie elastyczności struktury przedsiębiorstwa, tzn. zwiększenie szybkości, skuteczności i efektywności jego reakcji na zmiany otoczenia rynkowego.



Rys. 8.7. Korzyści i ograniczenia stosowania outsourcingu w budownictwie

Źródło: opracowanie własne.

OUTSOURCING – CASE STUDY*

Karmolsa jest firmą farmaceutyczną, która zbudowała swoją pozycję na rynku, opierając się głównie na produktach generycznych. W związku z pojawieniem się na rynku silnej międzynarodowej konkurencji szefowie firmy rozważali zmianę strategii działania. Z punktu widzenia strategii konkurencyjnej najbardziej atrakcyjne wydawało się wynalezienie i opatentowanie innowacyjnych leków lub terapii.

Prezes firmy, Jan Nowak, był pełen obaw, ponieważ doszły go słuchy, że jeden z głównych udziałowców, Andrzej Kowalski, chce odsprzedać swoje udziały w firmie jakiemuś branżowemu inwestorowi. Jan umówił się telefonicznie z Andrzejem, zobowiązując się do przedstawienia na spotkaniu zarysu nowej strategii, wiedząc jednocześnie, że spotkanie nie będzie należało do łatwych ani przyjemnych, a jednocześnie może zaważyć na przyszłości Karmolsy.

* Opis przypadku opracowano na podstawie: M. Zdral, M. Czajnik, *Outsourcing badań i rozwoju? Czy to ma sens?*, „Harvard Business Reviev Polska" 5/2006.

Bezpośrednio po zakończeniu rozmowy zadzwonił Marek Puchalski, przyjaciel Nowaka jeszcze z czasu studiów, z którym kontakty urwały się bezpośrednio po ich skończeniu, ponieważ Jan rozpoczął pracę w państwowym zakładzie farmaceutycznym, przechodząc wszystkie szczeble kariery. Marek natomiast zaraz po studiach wyjechał na stypendium do Stanów, tam zrobił doktorat, potem słuch po nim zaginął. Kolega Marek zaproponował spotkanie i zrobienie wspólnego interesu. Jednak przez telefon nie chciał zdradzać żadnych szczegółów. Panowie umówili się więc na wieczór.

Na spotkaniu Marek zaczął zdradzać szczegóły swojej propozycji. Okazało się, że doktorat otworzył mu drzwi do Mastro International, jednego z największych innowacyjnych koncernów farmaceutycznych. Potem była dalsza kariera naukowa i funkcja dyrektora zespołu opracowującego innowacyjne leki, z których jeden okazał się prawdziwym hitem – od dwóch lat Marek prowadził badania nad insuliną w plastrach, które będą odpowiednio dawkować insulinę, mierząc przy tym poziom cukru. Diabetyk będzie musiał jedynie regularnie zmieniać plaster. Badania były naprawdę obiecujące, jednakże nagle firma Marka doszła do wniosku, że powinna skoncentrować się w swoich badaniach na innych, bardziej priorytetowych projektach (np. szukaniu szczepionki przeciw wirusowi ptasiej grypy). W związku z powyższym Marek odkupił swój projekt od Mastro International i szuka partnera, z którym mógłby go sfinalizować – dokończyć badania i rozpocząć produkcję. To była właśnie propozycja wspólnego interesu.

Jan, chociaż pełen podziwu dla osiągnięć przyjaciela, nie był pewien, jaką decyzję podjąć. Zdawał sobie sprawę, że choć byłaby to dla jego firmy potężna szansa, w grę wchodziłyby ogromne nakłady finansowe. Dodatkową przeszkodą był fakt, że dotychczasowa produkcja firmy opierała się na genetykach - chociaż Karmolsa posiadała wykwalifikowaną kadrę, to jednak przestawienie jej na zupełnie inny zakres prac i badań był nie lada wyzwaniem. Wiedział też, że bardzo trudno byłoby mu przekonać do tego pomysłu Andrzeja.

I nie mylił się. Andrzej wyłożył „kawę na ławę". Powiedział, że nie interesuje go, że przez ostatni rok Jan bardzo ciężko pracował - interesuje go to, że była to praca nieefektywna, bo zyski firmy spadają. Zapytał również Jana co w związku z tym zamierza zrobić. Jan przedstawił mu, pomysł na innowacyjny produkt. Będzie się to jednak wiązało z dużymi inwestycjami dotyczącymi najpierw badań, a potem wprowadzenia nowego pomysłu na rynek. Andrzej nie był zachwycony, stwierdził, że w chwili obecnej każda firma wokół zmniejsza swoje rozmiary i tnie koszty, a Karmolsa zamierza je zwiększać. Odchodząc, rzucił jeszcze, że nie zamierza więcej dokładać do tego interesu, jeśli Jan nie doprowadzi do poważnego zwrotu w firmie.

Jan był przerażony. Poprosił o trochę czasu. Usiłował wytłumaczyć inwestorowi, że branża farmaceutyczna w długim okresie czasu, jeśli inwestor jest cierpliwy i wytrwały, może dać nadspodziewane efekty. Andrzej dał Janowi tydzień na przedstawienie ostatecznej strategii biznesowej i potwierdził, że nosi się z myślą o sprzedaży Karmolsy.

Jan postanowił przedstawić sytuację potencjalnemu partnerowi. Scharakteryzował przyjacielowi podejście Andrzeja, akcentując sprawę finansów. Po wstępnych kalkulacjach stwierdził, że na początek firma potrzebowałaby co najmniej 60 mln PLN oraz czasu na dokończenie projektu. Pierwsze znaczące efekty mogłyby się pojawić dopiero po roku. Inwestycja oczywiście byłaby obarczona dużym ryzykiem. Odpowiedź Marka wydała się Janowi szokująca – zaproponował on outsourcing badań, argumentując, że byłaby to oszczędność zarówno czasu, jak i pieniędzy.

Jan nie bardzo potrafił to sobie wyobrazić. Nie rozmawiali przecież o zewnętrznej pomocy specjalistów do sprzątania czy ochrony, ale o badaniach nad innowacyjnym produktem, których efekty decydowałyby o życiu lub śmierci firmy.

Marek ripostował, że na świecie zlecanie prac badawczo-rozwojowych staje się standardem. Tłumaczył, że np. w Indiach powstają już specjalne butiki badawcze, działające na podobieństwo tych zajmujących się oprogramowaniem, które mają większy udział wykształconej kadry, niż kiedykolwiek będzie to miało miejsce w Karmolsie. Pomimo tego, że wykonują prace zlecone, robią to dla wielu firm i dzięki temu mają unikalną wiedzę, a więc mogą spełniać oczekiwania zleceniodawców. Według niego również problem współpracy nie wydawał się poważny. Tłumaczył, że wideokonferencje można zwoływać według potrzeb, że nowoczesne technologie teleinformatyczne pozwalają na prowadzenie projektów rozproszonych w kilku miejscach, a w razie czego do Delhi leci się niewiele dłużej, niż podróżuje pociągiem z Warszawy do Zakopanego.

Również postanowienia dotyczące nieprzekazywania wiedzy konkurentom, związane z przeciekami własności intelektualnej, nie były dla niego problemem - tłumaczył, że są na to określone zabezpieczenia, a poza tym żaden szef nie ma gwarancji, że jego pracownik nie sprzedaje informacji konkurencji.

Jan zaczął analizować argumenty. Wydawały się racjonalne. Projekt można było rozpocząć od zaraz, inwestycje w przebudowę zespołu badawczo-rozwojowego nie były konieczne, koszty przeprowadzenia tej inwestycji w Indiach byłyby 5 razy tańsze niż w Polsce. Minusem byłby niewątpliwie trudny nadzór nad pracami projektowymi prowadzonymi w Indiach oraz ewentualne kłopoty wynikające ze współpracy polskiego zespołu z międzynarodową grupą ludzi o krańcowo różnej kulturze, poza tym efekt pracy nie byłby już „typowo polską" innowacją.

Rozważania Jana przerwał telefon. Dzwonił Andrzej. Właśnie usłyszał w radiu, że do 2025 roku na świecie będzie ponad 300 mln cukrzyków i ich liczba będzie stale rosła, a w związku z tym pomysł z plastrami zaczął przedstawiać się w zupełnie innym świetle. Andrzej poprosił o szczegóły - plany i kosztorys inwestycji.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. Czy Jan powinien zdecydować się na:

a) zlecenie outsourcingu badań i rozwoju firmie indyjskiej,

b) powierzenie outsourcingu badań i rozwoju jednemu z krajowych zespołów badawczych (mieszczącemu się np. przy ośrodku badawczym lub instytucie naukowym),

c) podział projektu na kilka mniejszych i jednocześnie zlecenie poszczególnych prac wyspecjalizowanym firmom polskim lub zagranicznym,

d) zainwestowanie w nowoczesne zaplecze laboratoryjne?

Odpowiedź uzasadnij, podając wady i zalety każdego posunięcia.

2. Czy firma jest w stanie sama zarządzać wdrażaniem outsourcingu czy powinna zlecić to zewnętrznemu doradcy? Odpowiedź uzasadnij.

Bibliografia

1. Błocki J., *Zastosowanie outsourcingu IT na świecie*, Konferencja Outsourcing IT, Institute for International Research, Materiały konferencyjne, Warszawa 2001.
2. Cook M. F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003.

3. Czerska M., *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2002.
4. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999.
5. Keen P., *Shaping the Future*, „Harvard Business School Press",1991.
6. Linder J., Jacobson A., „Business Transformation Outsourcing, Accenture", lipiec 2001.
7. Maruta M., *Outsourcing i paragraf*, „PCkurier", dodatek specjalny – Usługi ISP, ASP OUTSOURCING, 24/2000.
8. Matwiejczuk W., Matwiejczuk T., *System informacyjny w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, „Przegląd Budowlany" nr 11/2002.
9. Mazur K., *Personel IT w okresie zmian*, Konferencja Outsourcing IT, Institute for International Research, Materiały konferencyjne, Warszawa 2001.
10. Pełka B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 1996.
11. Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
12. Węgrzyn A., *Benckmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Wrocław 2000.
13. www.onlinesupport.com.
14. Słownik encyklopedyczny – Informatyka, Wydawnictwo Europa,1999.
15. Zdral M., Czajnik M., *Outsourcing badań i rozwoju? Czy to ma sens?*, „Harvard Business Reviev Polska" 5/2006.
16. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

ROZDZIAŁ 9
BENCHMARKING

9.1. Geneza i istota koncepcji

Obserwując rynek XXI w., zauważa się, iż jego wymagania wobec uczestników stają się coraz bardziej surowe. Bycie konkurencyjnym wymaga od firm ciągłego rozwoju, doskonalenia, innowacyjności, aby być o krok dalej od pozostałych. W tej niezwykle zaciętej walce o jak najlepsze zaspokojenie potrzeb klienta wygrywają te przedsiębiorstwa, które opanują jak największy zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Obserwacja konkurencji, która najlepiej radzi sobie w tym burzliwym otoczeniu, uczenie się na podstawie jej doświadczeń stały się powszechną praktyką współczesnych organizacji. Prowadzenie systematycznej analizy działań podejmowanych przez konkurentów i poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania definiowane jest w literaturze z zakresu zarządzania jako benchmarking. Metoda ta została zainicjowana w latach 80. przez firmę Xerox, a już w latach 90. stała się głównym wyznacznikiem przyznawania amerykańskiego wyróżnienia za jakość produktów i usług oraz spełnianie oczekiwań klientów – nagrody MBA[145].

Pojęcie benchmarkingu wywodzi się z dziedziny topografii, gdzie oznacza wartości orientacyjne, które mogą być traktowane równoznacznie z wzorcami[146]. Istota benchmarkingu opiera się na prostym stwierdzeniu – „nikt nie robi wszystkiego najlepiej i należy uczyć się od innych". W gospodarce dorównywanie lepszym i naśladownictwo jest elementem nie tylko współzawodnictwa, ale też bodźcem do podnoszenia własnych umiejętności. Do podstawowych założeń benchmarkingu zaliczyć można identyfikację najlepszych rozwiązań oraz porównywanie się z najlepszymi nie tylko w konkurencyjnym sektorze.

---

[145] Przyznawanie nagród jakości typu The Malcolm Baldrige Award (MBA) w USA czy The European Quality Award w Europie znacznie wpływa na zainteresowanie firm benchmarkingiem.

[146] J. Czekaj, D. Dziedzic, T. Kafel, Z. Martyniak, *Benchmarking jako metoda uczenia się od najlepszych*, [w:] Z. Martyniak, „*Nowe metody organizacji i zarządzania*", Wyd. AE, Kraków 1998.

Do podstawowych haseł benchmarkingu, wynikających z różnych definicji tego pojęcia, należą[147]:

- identyfikacja – poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co czyni określone organizacje najlepszymi w danym sektorze;
- wiedza – proces uczenia się i próby zrozumienia innych organizacji obejmujący procedurę oceny tych organizacji, ich działań oraz produktów;
- adaptacja – implementacja zdobytej wiedzy;
- systematyzacja – wymaga ona wcześniejszego planowania i organizacji; zbierane informacje i uzyskana wiedza powinny zostać usystematyzowane w spójną strukturę;
- ciągłość – benchmarking jest ciągłym procesem, którego główny cel stanowi doskonalenie funkcjonowania organizacji i dążenie do ideału.

Typowe cele, dla których wdraża się projekty benchmarkingowe, można podzielić na *bezpośrednie i pośrednie*. Bezpośrednie to takie, które można zrealizować jako skutek typowej dla benchmarkingu metodyki postępowania (np. identyfikacja słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, poprawa identyfikacji procesów). Z kolei realizacja celów pośrednich związana jest z dalszymi następstwami wykorzystania omawianej metody (np. zwiększenie satysfakcji klienta, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, rozwój umiejętności firmy).

9.2. Rodzaje benchmarkingu i obszary zastosowań

W literaturze nie ma zgodności autorów nie tylko co do nazewnictwa, ale też podziału benchmarkingu. Według kryterium podmiotu analizy, benchmarking zwyczajowo dzielimy na 3 grupy[148]:

- wewnętrzny;
- konkurencyjny;
- funkcjonalny.

Przedmiotem **benchmarkingu wewnętrznego** są wydziały, oddziały lub siostrzane firmy tej samej organizacji. Jego celem jest identyfikacja najlepszych osiągnięć w danym obszarze działalności, w ramach jednej organizacji. W takiej sytuacji naturalne jest podjęcie poszukiwań najlepszej praktyki w firmie. Faktem natomiast jest, że nie można poprzestać na benchmarkingu wewnętrznym; stanowi on pierwszy krok na drodze do finalnego celu, jakim jest „*być najlepszym w swojej klasie*". Przyjmuje się, że w ten sposób można uzyskać wzrost zamówień w grani-

[147] T. Luque-Martinez, *City benchmarking: A methodological proposal referring specifically to Granada*, „Cities" 2005, nr 6, s. 413.

[148] J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 209.

cach 10%. Z kolei **benchmarking konkurencyjny** służy porównywaniu firmy bezpośrednio z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, w ramach tego samego asortymentu wyrobów (np. konkurenci na rynkach zagranicznych), w celu zgromadzenia informacji na temat wyrobów, procesów oraz wyników konkurentów i zestawienia ich z własnymi, by wyciągnąć wnioski z różnic. Można w ten sposób doprowadzić do wzrostu zamówień rzędu 20%. W trzecim rodzaju **benchmarkingu**, zwanego **funkcjonalnym,** potencjalnym partnerem do porównań jest każda firma, która ma doskonałą opinię w porównywanej dziedzinie. Firmami wzorcowymi będą tu najczęściej przedsiębiorstwa spoza sektora, np. jeżeli firma ma problemy z logistyką, to będzie szukała wzorca najlepszego pod tym kątem, mając na uwadze, aby przedmiot zaopatrzenia był analogiczny pod względem rozmiarów, formy i wagi. W taki sposób można otrzymać wzrost zysku o 35%[149].

Według kryterium przedmiotowego, benchmarking – zdaniem W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk – można podzielić na[150]:

- **benchmarking strategiczny**, rozumiany jako porównywanie wizji, misji i strategii liderów rynkowych w celu zidentyfikowania ich kluczowych czynników powodzenia;
- **benchmarking procesów**, polegający na przebadaniu procesów liderów rynkowych pod względem efektywności kosztowej oraz sposobu kreowania wartości dla klienta;
- **benchmarking produktów**, który koncentruje się na analizie wyrobów i usług w kategoriach stopnia zaspokajania potrzeb klientów oraz różnych nowatorskich rozwiązań, np. w zakresie konstrukcji;
- **benchmarking metod zarządzania**, polegający na porównywaniu przyjętego przez firmę wzorcową systemu zarządzania, a w szczególności planowania, podejmowania decyzji, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi i kontrolowania.

P. Jedynak proponuje wyodrębnić **benchmarking znormalizowanych systemów zarządzania jakością**, wskazując jednocześnie, iż może on dotyczyć bardziej szczegółowych obszarów, tj. procesów, dokumentacji, wykorzystywanych narzędzi zarządzania jakością[151]. W praktyce benchmarking systemów zarządzania jakością może zawierać w sobie takie elementy, jak:

- porównywanie różnych aspektów systemu (funkcji lub procesów) z organizacjami uznanymi za dobrze działające (np. finaliści lub wyróżnieni w nagrodach jakości);

---

149 Tamże, s. 209-210.

150 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Diffin, Warszawa 2000, s. 150.

151 P. Jedynak, *Ocena znormalizowany*ch systemów zarządzania jakością, Wyd. UJ, Kraków 2007, s. 168.

- wykrywanie luk (obszarów szczególnie zaniedbanych) w systemie zarządzania jakością;
- poszukiwanie nowego podejścia do doskonalenia systemu zarządzania jakością (np. zastosowanie nowych metod, instrumentów zarządzania);
- monitorowanie postępu i ocena korzyści wdrożonych zmian.

Dziedzinami zainteresowań benchmarkingu mogą być całe przedsiębiorstwa lub jego części. Nie można w zasadzie stworzyć dokładnej listy obszarów zastosowania benchmarkingu, jednak do najczęściej wymienianych należą: produkty i usługi, pracownicy, procesy produkcyjne i usługowe, funkcje wspomagające związane z aktywnością przedsiębiorstwa, elementy organizacyjne czy realizowana strategia.

9.3. Schemat postępowania w benchmarkingu

Liczne opracowania poświęcone benchmarkingowi dostarczają rożnych schematów postępowania w tej metodzie[152]. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen i G.K. Kanji[153] proponują podejście oparte na tych samych zasadach, co podejście do ciągłego doskonalenia. Model prowadzenia benchmarkingu – według wymienionych autorów – jest zgodny z cyklem PDCA Deminga (*ang. Plan, Do, Check, Act*) – występuje w nim faza planowania, badania i obserwacji, analizy, korekty i wdrożenia[154].

Niewątpliwie podstawą dobrze przeprowadzonego procesu uczenia się od innych powinien być plan określający zadania, który należy krok po kroku realizować. W praktyce opracowanie takiego planu, czyli metodyki benchmarkingu stanowi wstępny etap całego postępowania. Ujęciem najbardziej rozpowszechnionym w literaturze, szczególnie angloamerykańskiej, uważanym często za pierwowzór, jest metodyka R.C. Campa składająca się z czterech faz i dziesięciu etapów[155] (tab. 9.1).

Niezależnie od różnic w liczbie etapów, zgodnie z którymi stosowany jest benchmarking, każdy proces benchmarkingu można sprowadzić do rodzajów wykonywanych działań, a mianowicie[156]:

- podjęcia decyzji co do przedmiotu benchmarkingu;
- rozpoznania współuczestników procesu benchmarkingu;
- zbierania informacji;
- analizy zebranych danych;
- realizacji przedsięwzięć powodujących zamierzone skutki.

---

[152] Tamże, s. 168
[153] J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, op. cit., s. 215.
[154] Tamże, s. 215-217.
[155] R.C. Camp, *Learning from the best Leads to Superior Performance*, "Journal of Business Strategy" 1992, nr 4.
[156] J. Skalik (red.), *Metody i techniki organizatorskie*, Wyd. AE, Wrocław 2001, s. 111.

Tabela 9.1. Fazy i etapy postępowania w benchmarkingu według R.C. Campa

Lp.	Faza/etap
	Faza I - PLANOWANIE
1.	Identyfikacja przedmiotu benchmarkingu
2.	Identyfikacja porównywalnych przedsiębiorstw (w sensie procesów)
3.	Wybór metody zbierania danych oraz zbieranie danych
	Faza II - ANALIZA
4.	Ustalenie odchyleń w zakresie parametrów efektywności
5.	Określenie poziomów przyszłych wyników
	Faza III - INTEGRACJA
6.	Komunikowanie wyników benchmarkingu i powodowanie ich akceptacji
7.	Ustalenie celów funkcjonalnych
	Faza IV - WDROŻENIE
8.	Opracowanie planu wdrożenia
9.	Uruchomienie działań wdrożeniowych i zabezpieczenie ich realizacji
10.	Określenie nowych benchmarków

Źródło: R.C. Camp, *Learning from the best Leads to Superior Performance*, "Journal of Business Strategy", 1992, nr 4.

Proces porównań z najlepszymi może przebiegać w różnorodny sposób w zależności od rodzaju obiektu pełniącego funkcję punktu odniesienia. Mogą nim być podmioty z obrębu organizacji stosującej benchmarking, najlepsi funkcjonujący w otoczeniu o tym samym profilu działania oraz instytucje z różnych branż, które osiągają najwyższy poziom realizacji interesujących nas funkcji. W poszukiwaniu wyróżniających się firm niezbędne stają się różne źródła informacji. Z. Martyniak dzieli opisywane źródła na dwa rodzaje: bezpośrednie i pośrednie (tab. 9.2.). Podstawą tej klasyfikacji jest stopień przetworzenia powszechnie dostępnych danych. Pierwszy z nich obejmuje źródła pierwotne, które nie zostały poddane żadnej próbie przetworzenia czy analizy. Drugą grupę stanowią natomiast źródła, w których dane zostały poddane analizie i odpowiednio opracowane.

Tabela 9.2. Źródła informacji w benchmarkingu

Źródła bezpośrednie	Źródła pośrednie
➢ Własna baza danych	➢ Stowarzyszenia zawodowe
➢ Raporty wewnętrzne	➢ Sektorowe banki danych
➢ Publikacje wewnętrzne	➢ Czasopisma profesjonalne
➢ Prace badawczo-rozwojowe	➢ Wyższe uczelnie
➢ Ogłoszenia prasowe	➢ Instytuty badawczo-naukowe
➢ Prospekty reklamowe	➢ Biura konsultingowe
➢ Salony wystawowe	➢ Badanie opinii klientów
➢ Sondaże telefoniczne	➢ Seminaria szkoleniowe

Źródła bezpośrednie	Źródła pośrednie
➢ Kontakty osobiste z partnerami ➢ Biografie wybitnych menedżerów ➢ Dystrybutorzy sprzętu komputerowego	➢ Materiały z konferencji naukowych ➢ Izby przemysłowo-handlowe ➢ Biuletyny informacyjne

Źródło: Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy,* PWE, Warszawa 1996, s. 304.

Przykład zastosowania banchmarkingu w polskich urzędach administracji samorządowej

Polskie urzędy administracji samorządowej są liderami wśród organizacji publicznych w poszukiwaniu sposobów na doskonalenie organizacji. Fakt, iż benchmarking miast jest kontynuowany już od 3 lat, a do tego pozyskiwani są nowi partnerzy i rozszerzane są obszary porównań, świadczy o tym, iż jest to efektywna forma wymiany doświadczeń w różnych obszarach. Jest to pomysł na dzielenie się wiedzą na temat dobrych i sprawdzonych sposobów realizacji zadań i procesów wewnątrz urzędu. Jest to również metoda, która może być zastosowana do porównywania systemów zarządzania jakością i poszukiwania źródeł ich efektywności i skuteczności.

Pierwszym urzędem w Polsce, który uwzględnił metodę benchmarkingu, był Urząd Miejski w Gliwicach. Jako inicjator tego przedsięwzięcia w pilotażowym badaniu uwzględnił 5 miast: Bielsko-Białą, Opole, Tychy, Kraków i Częstochowę[157]. Na potrzeby pierwszego projektu benchmarking zdefiniowano jako porównywanie z podobnymi organizacjami sposobu realizacji procesów (projektów) oraz/lub wyników osiąganych przez organizację w celu zidentyfikowania różnic i wprowadzenia zmian opartych na lepszych wzorcach.[158] Ze względu na nowatorski charakter przedsięwzięcia zdecydowano się na przeprowadzenie pilotażu w 3 etapach, które charakteryzowały odpowiednio: prace przygotowawcze w UM Gliwice, pozyskanie partnerów i zebranie informacji, analiza porównawcza i działania doskonalące.

Przedmiotem benchmarkingu z I edycji, mającej miejsce w 2005 roku, były takie obszary, jak:

1) skargi dotyczące pracy urzędu (np. liczba skarg, średni czas załatwienia skarg);
2) wybrane koszty administracyjne (materiały biurowe, usługi telekomunikacyjne);
3) podnoszenie kwalifikacji przez pracowników (np. środki wydatkowane na szkolenia, liczba szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych).

Na podstawie uzyskanych wyników dokonano samooceny i zidentyfikowano obszary do doskonalenia. Zaangażowane urzędy mogły korzystać z dobrych praktyk i skutecznych rozwiązań wypracowanych w innych urzędach biorących udział w projekcie.

W II edycji badań w 2006 roku udział wzięło 11 miast, a w III Edycji w roku 2007 uczestnikami było już 14 miast na prawach powiatu, co umożliwiło porównywalność realizowanych zadań w miastach o takim samym statusie administracyjnym. Przedmiotem badań była efektywność zarządzania zasobami i wybranymi procesami urzędów miast. Celem badań porównawczych była ocena i doskonalenie wyników urzędu w oparciu o wymianę informacji pomiędzy zainteresowanymi organizacjami. W efekcie realizacji projektu zidentyfikowano dobre praktyki i zaprojektowano działania doskonalące.

[157] K. Topolska-Ciuruś, *Benchmarking w administracji samorządowej*, referat wygłoszony w Międzynarodowej Szkole Jakości dla sektora publicznego, SK Umbrella, Krynica 16-17.05.2005.

[158] P. Rogala, *Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej*, „Problemy Jakości" 2005, nr 7.

Dane prezentowane przez urzędy są pozyskiwane na podstawie ankiet wypełnionych przez uczestników projektu, z uwzględnieniem wyjaśnień i sprostowań zgłaszanych przez przedstawicieli urzędów biorących udział w spotkaniu całej grupy porównawczej. Przykładowe sprawy prowadzone w trybie postępowania administracyjnego i objęte badaniem w I półroczu 2006 r. dotyczyły takich zagadnień, jak np.:

- pozwolenia na budowę, wydane na podstawie art. 28 ust. 1 ustawy Prawo budowlane;
- podział nieruchomości;
- przekształcania prawa użytkowania wieczystego w prawo własności nieruchomości będących własnością gminy;
- imprezy masowe;
- wycinki drzew.

W badaniu nie są stosowane zaawansowane metody statystyczne, ponieważ celem benchmarkingu nie jest uzyskanie statystycznych danych porównawczych, ale identyfikacja szczególnych, indywidualnych rozwiązań organizacyjnych, które uczestnicy projektu będą mogli wykorzystać do doskonalenia własnych rozwiązań. Zestawienie podstawowych danych, będących przedmiotem analizy, stanowi materiał wyjściowy do szczegółowych analiz realizowanych przez poszczególnych uczestników na tematy interesujące ich w kontekście wyników osiąganych przez własne urzędy, a także dyskusji i prezentacji dobrych praktyk na dwóch spotkaniach roboczych uczestników projektu.

Efektem wprowadzenia w miastach (ale także w innych jednostkach samorządu terytorialnego) procesu benchmarkingu jest wiele korzyści. Wśród nich można wymienić: szybsze reagowanie na potrzeby „klientów" miasta, łatwą identyfikację pozycji danego miasta względem konkurencji, określenie standardów panujących w otoczeniu, realizację skuteczniejszych kampanii marketingowych w oparciu o rzetelne dane pochodzące z analiz benchmarkingowych, poprawę funkcjonowania obszarów zaniedbywanych przez miasto, łatwiejsze określanie priorytetów na najbliższy okres, a także wytworzenie w pracownikach administracji potrzeby ciągłego rozwoju własnego urzędu i siebie samych, co powinno przełożyć się na wzrost konkurencyjności danego miasta (gminy, powiatu).

9.4. Efekty stosowania benchmarkingu

Benchmarking jest procesem nieskończonym, opartym na potrzebie ciągłego doskonalenia, co jest argumentem na rzecz jego stosowania w każdej z organizacji, które z natury są niedoskonałe. Istnieje wiele poglądów na temat zalet benchmarkingu. Najczęściej wymienia się następujące korzyści, które można uzyskać w wyniku stosowania koncepcji benchmarkingowych[159]:

- poprawę satysfakcji klientów;
- doskonalenie procesów realizowanych w firmie;
- wyeliminowanie skutków oporu wobec zmian inspirowanych przez otoczenie firmy;
- identyfikację pozycji konkurencyjnej;

[159] D. Kisperska–Moroń, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego,* Wyd. AE, Katowice 2000, s. 13.

- większą skuteczność, efektywność i adaptacyjność procesów;
- pomoc w wyznaczeniu osiągalnych, choć wyzywających celów;
- umożliwienie wyznaczenia przyszłych trendów rozwoju;
- pomoc w wyznaczeniu priorytetów w zakresie doskonalenia procesów;
- kreowanie kultury dążenia do ciągłej poprawy;
- poprawę relacji i zwiększenie zrozumienia pomiędzy partnerami działalności benchmarkingowej.

Badania dowiodły, iż w wyniku zastosowaniu benchmarkingu zewnętrznego można spodziewać się efektów usprawnień na poziomie 30-50% (nieraz nawet do 300 lub 500%). *American Quality and Productivity Center*, jedna z międzynarodowych organizacji wspierających wymianę informacji na temat najlepszych praktyk biznesowych, wskazała w jednym z opracowań, iż spośród 111 badanych firm więcej niż 30 osiągnęło średnio około 76 mln USD zwrotu z projektu benchmarkingowego już po pierwszym roku od jego zakończenia[160].

Pomimo wielu zalet benchmarkingu, należy wspomnieć także o mankamentach tej koncepcji. Można do nich zaliczyć:[161]

- traktowanie benchmarkingu jako narzędzia pozwalającego jedynie zminimalizować dystans do najsilniejszych konkurentów, co nie prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- ograniczanie benchmarkingu do rozwiązań operacyjnych, bez uwzględniania aspektów strategicznych, spowoduje, że zdobyta przewaga nie utrzyma się;
- istnienie poważnych trudności w uzyskaniu niezbędnych do benchmarkingu informacji;
- zebranie informacji wymaga znaczącego wysiłku, pieniędzy i czasu;
- trudności w przygotowaniu i wdrożeniu programu zmian zmierzających do osiągnięcia wytyczonych celów.

Pomimo istnienia tych wad, benchmarking jest metodą wielce użyteczną. Przemawia za tym niewątpliwie bardzo dobre poznanie swojej firmy, jej problemów. Daje to możliwość wprowadzenia odpowiednich i skutecznych zmian. Dobrze przeprowadzony benchmarking sprzyja rozwojowi procesu innowacyjnego, który może wywierać presję na przedsiębiorstwa do szukania nowych rozwiązań i rozwoju kultury organizacyjnej.

---

[160] P. Siciak, *Podpatrywanie z rozmysłem*, „CEO Magazyn Top Menedżerów" 2002, nr 3.
[161] W.M. Grudzewski, *Przedsiębiorstwo przyszłości*…, op. cit., s. 159.

Studium przypadku Urzędu Miasta Brzesko

Gmina Brzesko położona jest w centralnej części byłego woj. tarnowskiego. Obejmuje obszar 102,6 km^2. Zamieszkuje go ogółem 35,6 tys. osób. Brzesko jest siedzibą Starostwa Powiatowego i instytucji ziemskiego powiatu brzeskiego. Spełnia w ten sposób szereg funkcji ponadgminnych i jest ważnym ośrodkiem o znaczeniu regionalnym.

Podstawowe problemy to przeludnienie wsi, bezrobocie oraz niekorzystna struktura agrarna. Ludność zamieszkująca tereny wiejskie jest słabo wykształcona i raczej pasywna na rynku pracy. Jednym z warunków rozwoju terenów wiejskich jest rozwój infrastruktury wodnej, kanalizacyjnej i drogowej. Akcesja Polski do Unii Europejskiej stworzyła unikalną szansę szybkiego nadrobienia zapóźnień cywilizacyjnych na polskiej wsi. Aby ją wykorzystać, konieczne jest jednak wzmocnienie potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej i wdrożenie skutecznych mechanizmów pozyskiwania środków zewnętrznych i zarządzania projektami.

1. Cel i ogólna charakterystyka praktyki

Celem praktyki wdrożonej w Brzesku w styczniu 2002 r., było stworzenie systemu pozwalającego na skuteczne przygotowywanie wniosków o dofinansowanie projektów gminnych ze źródeł zewnętrznych. Burmistrz Brzeska zaprosił na jedno z zebrań zarządu żywiołowego specjalistę ds. pozyskiwania funduszy unijnych z miejscowego Browaru, który następnie w cyklach 18-godzinnych szkoleń przekazywał wiedzę o skutecznym pozyskiwaniu środków unijnych. Dzięki skutecznie pozyskanym środkom z projektów unijnych Browar zmodernizował halę produkcyjną, wdrożył zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy, stworzył nowe miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych i podjął szereg innych inicjatyw modernizacyjnych.

Dobra Praktyka, której inspiracją były m.in. wykłady specjalisty z Browaru, polega na wdrożeniu systemu skutecznego przygotowywania i opracowywania wniosków aplikacyjnych przez Biuro Promocji i Rozwoju Urzędu Miejskiego w Brzesku. W tym celu powołana została specjalna 6-osobowa grupa doradcza Burmistrza, składająca się z przedstawicieli Biura Promocji oraz wydziałów: Infrastruktury Technicznej i Budżetowo-księgowego. Celem optymalizacji pracy grupy przygotowano szczegółowy schemat działań oraz precyzyjnie określono obowiązki jej członków. W ramach procedury przygotowywania wniosku o dofinansowanie każdy członek grupy ma ściśle określone zadania i obowiązki. Pozwala to zoptymalizować proces programowania i zapewnia maksymalną efektywność działania.

Mocną stroną przedsięwzięcia jest ścisła współpraca, integralność i komplementarność wszystkich jego uczestników. Profesjonalne szkolenia oraz studia podyplomowe, w których uczestniczyli członkowie grupy, gwarantują twórcze wdrożenie nowatorskiej koncepcji pracy zespołowej. Istotnym elementem jest także szeroka konsultacja z przedstawicielami lokalnej społeczności i organizacjami przedsiębiorców w zakresie analizy potrzeb inwestycyjnych, rynku lokalnego oraz gospodarki (ankietowanie, korespondecja listowna, bezpośrednie spotkania z mieszkańcami). Bilans osiągniętych korzyści (wielkość pozyskanego dofinansowania) i kosztów wdrożenia przedsięwzięcia (koszty szkoleń członków grupy doradczej) wygląda imponująco i wskazuje na dużą efektywność zastosowanego mechanizmu działania.

Rozwiązanie proste i potencjalnie interesujące dla każdego urzędu. Sama koncepcja narzędzia implikuje jednak konieczność integracji pracy różnych wydziałów. Od stopnia współpracy między nimi zależy ostateczny sukces tej praktyki.

2. Rezultaty wdrożenia rozwiązania

Poprawienie skuteczności pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację gminnych projektów inwestycyjnych poprzez skrócenie czasu koniecznego na identyfikację i przygotowanie projektu oraz wniosku o zewnętrzne finansowanie dzięki:

- opracowaniu schematu procedury przygotowywania projektów i jasnemu wytyczeniu zakresu obowiązków uczestników tego procesu;
- szybkiemu gromadzeniu i selekcji informacji oraz danych potrzebnych do wniosku;
- szybkiemu procesowi decyzyjnemu;
- poprawie jakości opracowanych wniosków przez wykluczenie możliwości niedopatrzenia lub pominięcia szczegółów w aplikacji;
- lepszemu powiązaniu składanych wniosków ze strategią i potrzebami lokalnej społeczności na skutek identyfikacji projektu w oparciu o dogłębną analizę potrzeb zgłaszanych przez wydziały branżowe.

3. Prezentacja zastosowanego podejścia

A. Strategiczne kierunki rozwoju gminy zostały wytyczone w strategii i wieloletnim planie inwestycyjnym. W ramach procedury przygotowywania wniosków o zewnętrzne finansowanie priorytety strategiczne uzupełniane są poprzez analizę bieżących potrzeb inwestycyjnych.

B. Biuro Promocji, we współpracy z lokalną społecznością, organizacjami, przedsiębiorcami oraz miastami partnerskimi, analizuje sytuację na rynku funduszy pomocowych i wyszukuje aktualne możliwości uzyskania dofinansowania. W efekcie przygotowany zostaje wykaz programów i możliwości uzyskania środków ze źródeł zewnętrznych.

C. Możliwości w zakresie zewnętrznego finansowania są przedstawiane na spotkaniach grupy doradczej, która zbiera się 2 razy w tygodniu. Podczas spotkań wszystkie zgromadzone informacje o potrzebnych inwestycjach i sytuacji w Gminie zostają poddane analizie. Oceniane są nowatorskie pomysły i rozwiązania. W efekcie każdego spotkania podejmowana jest decyzja o liczbie i rodzaju wniosków, które zostaną opracowane. Pracownik Wydziału infrastruktury technicznej i komunalnej przedstawia swoją propozycję dotyczącą skompletowania stosownych pozwoleń i niezbędnej dokumentacji. Pracownik Wydziału budżetowego określa możliwości finansowe Gminy oraz wysokość proponowanego wkładu własnego.

D. Konsultacje społeczne oraz międzywydziałowe: poprzez ankiety, pisma i spotkania z mieszkańcami, zdobywa się poparcie dla planowanych działań.

E. Podjęcie decyzji o składaniu wniosków: każdy wniosek jest weryfikowany na podstawie środków finansowych będących w dyspozycji Gminy.

F. Zbieranie danych od Wydziałów, przygotowanie projektu technicznego i ostateczne opracowanie wniosku przez Biuro Promocji i Rozwoju. Każdy pracownik z grupy doradczej zobligowany jest do zgromadzenia potrzebnych informacji i dokumentów ze swojego wydziału. Wydział Budownictwa (Infrastruktura Techniczna i Komunalna) gromadzi dane związane z dokumentacją techniczną i projektową, mapami, pozwoleniami na budowę oraz oceną oddziaływania na środowisko naturalne. Wydział Budżetowy dostarcza informacje związane z rachunkiem zysków i start, bilansem, przepływami gotówki. Na podstawie ww. danych pracownik Biura Promocji i Rozwoju opracowuje wniosek wraz z załącznikami.

G. Złożenie wniosku we właściwej instytucji: Pracownik Biura Promocji i Rozwoju osobiście składa wniosek lub wysyła pocztą za zwrotnym potwierdzeniem odbioru.

5. Efekty

A. Efekty finansowe. W latach 2002-2003 Brzesko pozyskało zewnętrzne środki finansowe o wartości bliskiej 15 mln zł. Trudno jest dokładnie oszacować, jaki procent tej kwoty zawdzięczać należy uruchomieniu w styczniu 2002 mechanizmu grupy doradcze oraz zintegrowanego podejścia do programowania inwestycji. Nie ma jednak wątpliwości, że pozyskanie co najmniej 1 mln zł było możliwe tylko dzięki umiejętności ekspresowego przygotowania wniosku wraz z załącznikami.

B. Efekty instytucjonalne. Sprawniejszy obieg danych potrzebnych do wniosków, szybszy proces wymiany informacji, dodatkowe umiejętności. Poprawa wizerunku, efektywniejsza komunikacja pomiędzy wydziałami, ścisła współpraca między pracownikami a pracodawcą, wprowadzanie nowych metod realizacji projektów.

C. Efekty społeczno-polityczne. Wzrost zadowolenia mieszkańców z pracy Urzędu. Im więcej wniosków zdobywa dofinansowanie, tym większa satysfakcja mieszkańców i uznanie dla władz samorządowych.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Jaki benchmarking zastosował zarząd Brzeska w odniesieniu do zarządzania projektami unijnymi?*
2. *Na podstawie opisanej w case study dobrej praktyki wskaż na zalecenia dla replikujących dobrą praktykę z Brzeska w zakresie:*
   - *składu grupy doradczej;*
   - *zasad współpracy grupy doradczej;*
   - *metodyki programowania inwestycji.*
3. *W jakich innych jednostkach mogłaby zostać zaaplikowana dobra praktyka z Brzeska?*
4. *Czy zastosowanie tego typu benchmarkingu może przynosić efekty w innych obszarach funkcjonowania urzędu gminy?*

Bibliografia

1. Camp R.C., *Learning from the best Leads to Superior Performance*, "Journal of Business Strategy" 1992, nr 4.
2. Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., *Benchmarking jako metoda uczenia się od najlepszych*, [w:] Z. Martyniak, *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wyd. AE Kraków 1998.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Wyd. Diffin, Warszawa 2000.
4. Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. UJ, Kraków 2007.
5. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
6. Kisperska–Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wyd. AE, Katowice 2000.
7. Luque-Martinez T., *City benchmarking: A methodological proposal referring specifically to Granada*, „Cities" 2005, nr 6.
8. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.

9. Skalik J. (red.), *Metody i techniki organizatorskie*, Wyd. AE, Wrocław 2001.
10. Rogala P., *Zastosowanie benchmarkingu w administracji publicznej*, „Problemy Jakości" 2005, nr 7.
11. Siciak P., *Podpatrywanie z rozmysłem*, „CEO Magazyn Top Menedżerów" 2002, nr 3.
12. Topolska-Ciuruś K., *Benchmarking w administracji samorządowej*, referat wygłoszony na Międzynarodowej Szkole Jakości dla sektora publicznego, SK Umbrella, Krynica 16-17.05.2005.
13. Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000.

ROZDZIAŁ 10
CRM
(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

10.1. Geneza i istota CRM

W ostatnich latach w centrum zainteresowania każdej firmy, bez względu na jej wielkość, zasięg działania, charakter prowadzonej działalności, jest zapewnienie pozytywnych relacji z klientami. Turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują współczesne firmy, powoduje, iż zdobycie i utrzymanie dotychczasowego klienta staje się dużym wyzwaniem dla prowadzonej działalności.

Accenture wskazuje na cztery globalne wyzwania, przed którym stają firmy walczące o względy klientów[162]:

- upodobnianie się do siebie produktów i ofert firm usługowych, co powoduje wzajemną zastępowalność produktów i postępujące rozdrobnienie marek;
- zmiany demograficzne, w wyniku których zmieniają się zwyczaje i potrzeby klientów;
- zmniejszająca się populacja najbogatszych państw, co sprawia, że maleje liczba potencjalnych klientów dla wielu firm;
- wzrastający „hałas" na rynku (liczba informacji i mediów), co sprawia, że trudniej jest zwrócić uwagę klienta.

Koncepcja CRM (*Customer Relationship Management*) to odpowiedź na zmiany na rynku zachodzące od wczesnych lat 80. ubiegłego wieku na świecie, a w Polsce od połowy lat 90., takie jak wzrost konkurencji, duża rotacja pracowników, coraz mniejsza lojalność klientów i coraz wyższe koszty zdobycia nowych klientów.

W takiej sytuacji zaczęła się tworzyć świadomość, że podstawowym dobrem i wartością firmy nie są wewnętrzne procedury czy produkty, ale klienci. CRM jest pojęciem szerokim, często mało precyzyjnie używanym w różnych znaczeniach

[162] M. Mikołajczyk, *Jak technologia może wspierać strategię CRM*, „Harvard Business Review Polska" 2006, nr 5, Raport specjalny.

i różnie rozumianym, wobec czego doczekało się wielu definicji, nie tylko z obszaru marketingu. Wskazuje się w nich, iż CRM jest: „...filozofią, strategią, kulturą, sposobem prowadzenia biznesu, infrastrukturą informatyczną...” (tab. 10.1).

Tabela 10.1. Różne ujęcia definicji CRM

Autor	Definicja
Ujęcie ogólnobiznesowe	
M. Cieślak-Grzegorczyk	Filozofia i strategia pozwalająca firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientem, rezultatem których jest zwiększona lojalność i wyższe zyski.
J. Otto	Filozofia prowadzenia biznesu, której nadrzędnym celem jest zapewnienie wierności wybranej grupie najcenniejszych, kluczowych dla firmy klientów.
Ujęcie marketingowe	
J. Brillman	Strategia marketingowa polegająca na identyfikowaniu, znajdywaniu i wykształcaniu lojalności w klientach przynoszących największe dochody, a w szczególności na gromadzeniu i upowszechnianiu informacji o klientach we wszystkich zainteresowanych komórkach organizacyjnych, poprzez możliwe kanały dystrybucji informacji.
D. Konowrocka	CRM to obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami.
R.S. Swift	Zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienie się, że firma dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują, oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie realizowania zysków dzięki tym działaniom.
Ujęcie informatyczne	
J. Dyche	Infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, z pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności i ponownych zakupów.
A. Piętara	Zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu, poprzez sprzedaż do obsługi i serwisu po sprzedaży.

Źródło: opracowanie na podstawie E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami klientem wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Mangement*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 7-8, str. 66.

Analizując powyższe definicje, można wskazać na cechy charakterystyczne CRM:

- **CRM wymaga zmiany filozofii działania firmy** – klient jest w centrum zainteresowania; ma to na celu zindywidualizowanie kontaktów z klientem, lepsze poznanie jego potrzeb, stworzenie z nim silnej więzi po to, by ograniczyć rotację klientów i zwiększyć sprzedaż;
- **CRM wymaga wdrożenia rozwiązań informatycznych** (oprogramowanie, Internet);

- **Samo wdrożenie technologii CRM nie gwarantuje sukcesu**. CRM jest przede wszystkim koncepcją biznesu koncentrującą uwagę na kliencie, polegającą na budowaniu związku i zarządzaniu relacjami z klientami w celu optymalizacji długookresowych korzyści.

Podstawowe cele, które zachęcają firmy do wdrażania systemów CRM, to[163]:

- dostęp do informacji o kliencie dla wszystkich pracowników firmy w celu umożliwienia udzielenia kompletnej informacji na każde pytanie klienta, w każdym miejscu i czasie, nawet gdy firma ma problem z dużą rotacją pracowników;
- zgromadzenie możliwie najpełniejszej wiedzy o kliencie, jego potrzebach i oczekiwaniach (co kupił, sprzedał, co robi itp.) oraz szybki dostęp do zgromadzonych informacji.

Często CRM traktowany jest jako rodzaj systemu informatycznego, co znacznie zawęża znaczenie tego terminu. W rzeczywistości CRM jest strategią działania, a systemy informatyczne służą jedynie jako narzędzia wspierające strategię[164]. Nomenklatura CRM zmienia się wraz z rozwojem rynku. Obecnie, obok terminu CRM, używane są zamiennie określenia Enterprise Relationship Management (ERM) – zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie czy Customer Intraction System (CIS) – system współpracy z klientem.

Za twórcę pionierskiego oprogramowania CRM uważany jest T. Siebel, nazywany odkrywcą idei CRM. Na rynku, który stworzyła firma Siebel Systems Inc., działają obecnie dziesiątki innych firm, tj. Vantive, Clarify.

10.2. Rodzaje CRM

W CRM można wyróżnić trzy podstawowe poziomy (podsystemy) traktowane komplementarnie: operacyjny, analityczny oraz interakcyjny.

CRM operacyjny – ma na celu zebranie danych transakcyjnych i danych o klientach, ich opinii o produktach, sprzedawcach i komunikacji. W tym podsystemie tworzona jest ewidencja kontrahentów, realizowane są zamówienia, rozliczenia finansowe, a także Call Center[165], planowanie kontaktów oraz automatyzacja i wspomaganie akcji marketingowych. Zadaniem operacyjnego CRM jest rów-

---

[163] Z. Waśkowski, *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowaniu trwałych więzi z klientem*, „Marketing i Rynek" 2002, nr 2.

[164] G. Migut, *Zaawansowane techniki informatyczne wspomagające podejmowanie decyzji na podstawie analizy zgromadzonych danych,* artykuł dostępny na stronie http://www.statsoft.pl/pdf/artykykuly/przeglad_crm.pdf z dn 2009-04-10.

[165] Call Center (ang. dosłownie – centrum telefoniczne; spotykane tłumaczenie polskie – centrum obsługi klientów) – całość infrastruktury służącej do masowego kontaktu z klientem przy użyciu telefonu jako medium. Szerzej w: http://pl.wikipedia.org/wilki/call_center z dn 2009-04-16.

nież wsparcie telemarketingu. Do tego służą teleinformacyjne systemy automatycznego rozdzielania rozmów przychodzących (*Automatic Call Distribution*), czy też interaktywnej obsługi głosowej (*Interactive Voice Response*).

Przykładowe funkcje CRM operacyjnego to:

- zarządzanie kontaktami z klientem;
- gromadzenie, raportowanie i analiza danych wynikających ze zdarzeń z klientami w różnych przekrojach;
- wspieranie pracy telemarketera przez automatyczne dostarczanie mu szerokiego zakresu informacji przed i podczas rozmowy z klientem;
- zarządzanie projektami prowadzonymi z danym klientem w ramach odpowiednich działów firmy;
- informowanie o bieżącym etapie obsługi klienta.

Przykład – wirtualne *call center* w Polska S.A.[166]

Firma Alcatel w odpowiedzi na wzrastające potrzeby odnośnie do mobilności środowiska pracy opracowała OmniTouch Unified Communication System, pakiet oprogramowania pozwalający na redagowanie, kontrolowanie i zarządzanie telefonami, wiadomościami, katalogami, narzędziami współpracy i informacjami dowolnej lokalizacji z pomocą dowolnego urządzenia i interfejsu. Obejmuje on 4 ściśle współpracujące ze sobą moduły:

- **Aplikacja My Messaging** oferuje multimedialną skrzynkę poczty głosowej, wiadomości email, SMS oraz faksów. Jest oparta na języku VXML, który umożliwia dostęp do treści internetowych za pomocą głosu. Dzięki funkcji przekształcania tekstu na mowę użytkownik otrzymuje dostęp do skrzynki e-mail za pomocą telefonu. Może także wydać głosowe polecenie wydrukowania lub wysłania wiadomości bądź faksu.
- **My Phone** zapewnia pracownikowi znajdującemu się poza firmą dostęp za pomocą telefonu m.in. do połączeń konferencyjnych, jednolitych usług katalogowych oraz rejestru połączeń. Jest narzędziem do komunikacji w czasie rzeczywistym, opartym na standardach XML i SOAP.
- **Aplikacja My Assistant** pozwala określić, kto, kiedy i gdzie może się z nami skontaktować. Mniej ważne połączenia automatycznie kieruje do skrzynki pocztowej lub głosowej wskazanych współpracowników.
- **Narzędzie My Teamwork** umożliwia organizowanie i zarządzanie tele- i wideokonferencjami. Może być ona inicjowana z poziomu łatwego w obsłudze interfejsu internetowego, co umożliwia wymianę informacji głosowych, danych i współdzielenie aplikacji – w trybie na żądanie lub według wcześniej przyjętego harmonogramu.

Zaletą systemu jest możliwość jego płynnej integracji z zasobami i aplikacjami korporacyjnymi, tj. m.in. korporacyjnymi serwerami pocztowymi, bazami danych czy katalogami. Rozwiązanie proponowane przez firmę Alcatel może współpracować z portalami usług internetowych dla takich firm, jak: IBM, WebSphere, Microsoft Share Point, systemami zarządzania relacjami z klientami (CRM) i zarządzania zasobami firmy (ERP). Nie narzuca też użytkownikom ograniczeń w wyborze interfejsu. Pozwala tym samym wykorzystać w nowy sposób istniejące inwestycje, co skraca czas wdrożenia i minimalizuje koszty szkoleń pracowników.

[166] Opracowano na podstawie Advertorial firmy Alcatel - „Harvard Business Review Polska", maj 2006.

Dzięki takiemu rozwiązaniu firma może przełamać ograniczenia geograficzne, biznesowe i techniczne. Wydajniejsze narzędzia komunikacji umożliwią klientom, pracownikom i partnerom firmy dzielenie się wiedzą w czasie rzeczywistym i ułatwią podejmowanie szybszych decyzji biznesowych.

CRM interakcyjny ma na celu kształtowanie bezpośrednich kontaktów z klientem i bieżące reagowanie, za pomocą różnych kanałów dystrybucji i komunikacji, na pojawiające się wymagania. Jest to system koordynujący komunikację z klientami za pomocą różnych środków, np. portali WWW, dedykowanych aplikacji lojalnościowych, powiązanych z komunikacją z klientem jak, smsy, emaile, aplikacje komunikacji głosowej. CRM interakcji wykorzystywany jest głównie przez służby sprzedaży, obsługi klienta, Call Center, a przede wszystkim marketingu.

Obydwa powyższe rozwiązania spaja **CRM analityczny**. Jego zadaniem jest przetwarzanie i analiza danych w celu planowania marketingowego, segmentacji i strategii instrumentalnych. Działanie tego podsystemu ma kluczowe znaczenie dla decyzji odnośnie do różnego rodzaju akcji i kampanii marketingowych. Technicznie są to zazwyczaj hurtownie danych gromadzące informacje o klientach, ich preferencjach, produktach, transakcjach, przychodach, kosztach. Taka wiedza pozwala poznać zachowania klientów, weryfikować skuteczność strategii, jakość i opłacalność klientów. Funkcje, jakie spełnia CRM analityczny, to m.in.:

- przeglądanie bazy marketingowej klientów;
- analizy skuteczności działań marketingowo-handlowych oraz sprzedaży;
- analizy efektywności stron www;
- pozyskiwanie informacji o wizytach na stronach www.

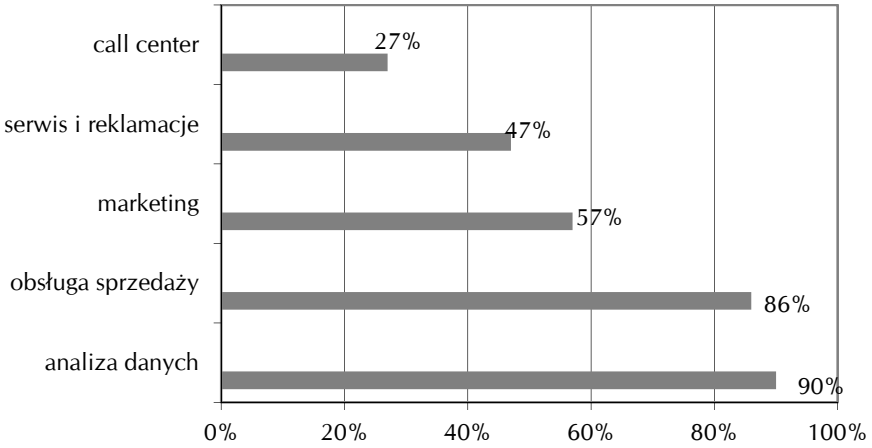
Analityczny CRM stanowi istotną wartość dla organizacji. Umożliwia elastyczne planowanie działań departamentów sprzedaży i marketingu, wskazuje potencjalną redukcję kosztów (ograniczając grupy docelowe) oraz wzrost wartości biznesu (optymalizując komunikat marketingowy, dostosowując ofertę, wskazując właściwe segmenty klientów) przy stosunkowo umiarkowanym ryzyku i racjonalnym koszcie wdrożenia[167].

Do samego procesu wdrożenia CRM firma powinna dobrze się przygotować. Projekt wdrożenia powinien zawierać aspekt finansowy, metodologii i planowania, szkoleń i wsparcia technicznego. Można, szczególnie przy większych bądź rozproszonych projektach, wykonać wdrożenie pilotażowe w pojedynczym dziale. Ponadto warunkiem udanego wdrożenia systemu jest dobra integracja z funkcjonującymi już aplikacjami, ponieważ CRM jest często uzupełnieniem istniejących już rozwiązań. Należy zadbać o odpowiednio kompleksowy program szkoleń oraz nieustannie zabiegać o poparcie zarządu firmy dla zespołu wdrożeniowego.

[167] R. Grabiec, *Analityczny CRM – fakty i mity*, „CMO Magazyn" 2007, nr 4.

10.3. Funkcjonalność wdrożenia CRM

Wdrożenie założeń CRM może przynieść firmie znaczne korzyści zarówno w sferze operacyjnej (np. obniżenie kosztów produkcji, obsługi klienta, kosztów promocji, koncentracja na klientach dochodowych, zmniejszenie liczy reklamacji), jak i strategicznej (np. zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów), pozwalając firmie na szybsze przystosowanie się do zachodzących zmian na rynku. Jak wskazują wynik badań, wdrożenie CRM w głównej mierze wspomaga analizę danych i obsługę sprzedaży. W mniejszym stopniu jego przydatność zauważana jest dla marketingu czy przy składaniu reklamacji przez klientów (rys. 10.1).



Rysunek 10.1. Funkcjonalność systemów CRM

Źródło: PMK Research, [w:] Computerworld 2004, nr 37.

System CRM jest skutecznym narzędziem do długofalowej analizy zachowań klientów dla menedżerów różnych działów i szczebli (tab. 10.2). Wdrożenie takiego systemu wpływa znacząco na czas obsługi oraz wygodę pracowników. Czynności administracyjne związane z obsługą klienta zajmują ponad 30% czasu handlowca. Ten czas może zostać wykorzystany bardziej efektywnie, np. na poszukiwanie nowych klientów.

Najistotniejszą jednak korzyścią z wdrożenia CRM jest jego wpływ na stosunek klientów do firmy. Inne korzyści wskazywane przez użytkowników systemu to[168]:

- skrócenie czasu sporządzania ofert;
- odciążenie od rutynowej pracy administracyjnej;

[168] M. Krzyżanowski, *CRM – informatyczny system zarządzania klientami*, http://krzak.linux.net.pl/teksty/crm_iszk.pdf, z dn 2009-04-16.

- oszczędność czasu przy planowaniu wizyt u klienta;
- szybsza wymiana informacji;
- większa wartość sprzedaży.

Tabela 10.2. Korzyści i zagrożenia związane z zastosowaniem CRM

Korzyści z wdrożenia CRM	Zagrożenia związane z CRM
Dział Marketingu • planowanie, realizacja i badanie skuteczności działań marketingowych; • pełna i bieżąca informacja o kosztach i stopniu realizacji kampanii marketingowych; • optymalny wybór grup docelowych.	• niewłaściwe zrozumienie istoty CRM
Dział Handlowy • pełna wiedza o klientach firmy i dotychczasowych kontaktach z nimi oraz prowadzonych negocjacjach handlowych; • wzrost wydajności pracy handlowców; • możliwość analiz sprzedaży w wielu wymiarach; • kontrola efektów pracy handlowców	• nieangażowanie się pracowników, brak troski o relacje z klientami
Dział Serwisu • lepsza obsługa po sprzedaży; • ewidencja zgłoszeń serwisowych; • możliwość samoobsługi klientów	• niedostosowanie systemu motywacyjnego handlowców, działu marketingu i serwisu do nowych warunków pracy; • nietrafny dobór platformy CRM; • nieodpowiedni wybór dostawcy CRM
Zarząd Firmy • analiza efektywności działań marketingowych i handlowych; • bieżąca kontrola jakości obsługi klientów; • dostęp do bazy wiedzy o rynku	• brak determinacji zarządu firmy do wdrożenia CRM; • problemy z komunikacją wewnętrzną i nieodpowiednią kulturą organizacyjną; • wysokie koszty utrzymania systemu

Źródło: A. Stachowicz-Stanusch, *Blaski i cienie wdrożeń systemów kasy CRM*, artykuł dostępny na stronie www.crmexpert.pl, z dn 2009-04-16.

Oprócz wymienionych w powyższej tabeli możliwych zagrożeń związanych z niewłaściwym wdrożeniem CRM, poniżej przedstawiono listę dodatkowych zagadnień, które utrudniają wdrożenie tej koncepcji w polskich przedsiębiorstwach[169]:

- problem z definicją CRM – brak oficjalnej definicji powoduje, że każdy może rozumieć co innego pod pojęciem CRM, a to przekłada się na projekt systemów, które mogą się całkowicie od siebie różnić i są nieporównywalne;

[169] A. Stachowicz-Stanusch, *Blaski i cienie wdrożeń systemów kasy CRM*, artykuł dostępny na stronie www.crmexpert.pl, z dn 2009-04-16.

- trudności w zdefiniowaniu oczekiwań – użytkownicy, nie mając doświadczenia w danej dziedzinie, nie potrafią określić, czego żądać od systemu klasy CRM;
- marketing traktowany jest jako funkcja, a nie podstawa strategii;
- trudności w określeniu zwrotu w inwestycje – praktyczny brak metod określenia zwrotu z inwestycji w system klasy CRM;
- niedopasowanie strategii przedsiębiorstwa do filozofii CRM.

Jednak, jak przy realizacji każdego przedsięwzięcia, wdrożenie systemu niesie za sobą pewne ryzyko, zwłaszcza jeżeli chodzi o wybór konkretnej aplikacji CRM. Nie ma bowiem jednego konkretnego oprogramowania, uniwersalnego dla wszystkich przedsiębiorstw. Według firmy A.T. Kearney, aż 75% prób wprowadzenia tego systemu upada ze względu na brak wizji i trafnie zdefiniowanych wymagań biznesowych, a zaledwie 10% projektów uzyskuje zwrot nakładów poniesionych na inwestycje.

Ze względu na skalę i różnorodność inwestycje w CRM charakteryzują się dużą niepewnością, zarówno technologiczną, jak i rynkową. Niepewność technologiczna wynika z konieczności stworzenia infrastruktury informatycznej i zastosowania nowych aplikacji informatycznych, których działanie w ramach danego przedsiębiorstwa jest niesprawdzone. Niepewność rynkowa z kolei może wynikać z nieznanej przyszłości co do warunków rynkowych, koniunktury, efektów popytowych wprowadzanych rozwiązań. W teorii wprowadzenie CRM powinno prowadzić do zwiększenia przywiązania klienta o firmy, co powinno skutkować wystąpieniem efektów w postaci: zwiększenia lojalności zakupowej, zwiększenia częstotliwości i wielkości zakupów, sprzedaży krzyżowej, wzrostu liczby klientów referencyjnych itp.[170]. Przedsiębiorstwa chcące wdrożyć tego typu systemy powinny jednak pamiętać, że jak nigdy dotąd – wdrożenie systemu informatycznego będzie powiązane ze strategią firmy, kulturą organizacyjną i wewnętrznymi procesami. Muszą również pamiętać, iż nie zawsze wdrożenie CRM jest receptą na problemy danej firmy oraz że do takiego wdrożenia należy się odpowiednio przygotować.

Studium przypadku firmy British Airways

Departament ds. zarządzania relacjami z klientami, w swojej tradycyjnej postaci, pełnił w British Airways głównie rolę obserwatora i sędziego. Podstawowym jego celem było odizolowanie firmy od niezadowolonych klientów, tak aby skargi i negatywne opinie nie docierały do kadry zarządzającej. Można to nazwać *„strategią zatykania uszu na głos klienta"*. Zarządzanie relacjami było mocno scentralizowane, w niewielkim stopniu analizowano dane o konsumentach i nie przekazywano zebranych od klientów informacji najwyższemu kierownictwu. Kolejną praktyką było *„szukanie winnych"* w sytuacji, gdy pojawiał się problem, zamiast szukania sposobów zapobiegania lub naprawiania powstałych błędów w obsłudze klientów.

[170] G. Urbanek, *Optymalizacja strategii CRM – podejście opcyjnie*, „Marketing i Rynek" 2007, nr 6, s. 3.

W rezultacie większość departamentów w firmie postrzegała dział relacji jako swojego przeciwnika. Intrygującą praktyką było kupowanie milczenia niezadowolonych klientów za możliwie najniższą cenę. Średni czas odpowiedzi na korespondencję od klientów BA przed wdrożeniem nowego programu wynosił 12 tygodni, 60% rozmów z klientami kończyło się niepowodzeniem każdego dnia, koszty wynagrodzenia klientom błędów rosły w zaskakującym tempie.

Sytuacja wymagała radykalnych zmian i nowego podejścia do zarządzania relacjami z klientami. Przeprowadzone badania wykazały, że około 13% klientów, którzy byli całkowicie zadowoleni z usług BA, pomimo wszystko przechodziła do konkurencji. Powody odejścia były różne, począwszy od zmiany pracy po konkurencyjne programy lojalnościowe typu *„frequent flyer"*. O wiele większe znaczenie miała jednak dla firmy wiedza na temat klientów, którzy doświadczyli różnorodnych problemów, korzystając z usług *British Airways*. Chociaż 50% klientów, którzy nie zgłosili swojego problemu w BA, odeszło, znaczna większość klientów, którzy doświadczyli problemów i informowali o tym linie lotnicze – pozostała. Z przeprowadzonych badań wyciągnięto bardzo ważny wniosek: klienci, którzy chcieli informować o napotkanych problemach, przy odpowiednich działaniach mogli stać się orędownikami firmy. Za najlepszy sposób uznano bardzo szybkie reagowanie na reklamacje oraz eliminację słabości operacyjnych, które były przyczyną najczęstszych reklamacji. Nowo powstały zespół ds. relacji z klientami uzasadniał działania, tłumacząc, że jedynie częściowe zadowolenie klientów nie wystarczy, aby ich zatrzymać. Celem było zapewnienie jak najwyższego poziomu satysfakcji. Problemem firmy była także relacja bezpośrednia, jak i telefoniczna z obcokrajowcami. Osoby pracujące w BA często nie mogły udzielić odpowiednich informacji o produktach dostępnych w ich firmie z powodu nieznajomości języków obcych. Co ważne, w swoich broszurach, katalogach informacyjnych i na stronach WWW znajdowały się tłumaczenia aż w 5 językach obcych(angielski, czeski, rosyjski, litewski, francuski). Firma nie mogła sobie z tym problemem poradzić także w działach obsługi z klientem. Celem było znalezienie rozwiązania dotyczącego kwestii, w jaki sposób kwalifikować obcokrajowców, na jakie kraje się nastawić.

Aby zmienić klientów w orędowników broniących spraw firmy, nowy zespól ustalił następujące zasady. Po pierwsze – wykorzystywać informację zwrotną od klientów w bardziej efektywny sposób wspomagający podnoszenie jakości usług linii lotniczych British Airways. W tym celu wdrożono system zbierający i analizujący dane od klientów i dystrybuujący wyniki analiz do wszystkich jednostek operacyjnych na całym świecie. Kolejnym celem było zapobieganie przyszłym problemom poprzez współdziałanie zespołowe. Zaproszono przedstawicieli różnych departamentów do uczestnictwa w comiesięcznych spotkaniach podsumowujących pracę zespołu. Pracownicy zespołu ds. relacji z klientami stali się aktywnymi uczestnikami na rzecz poprawy jakości i rozwoju nowych produktów firmy. Trzecim krokiem była zmiana podejścia do sposobu załatwiania reklamacji i kompensacji, tak aby spełniały potrzeby klientów, a nie potrzeby firmy. Ustalono politykę indywidualnego rozpatrywania każdej sprawy. Wprowadzono także miesięczne wewnętrzne rewizje w celu identyfikowania najefektywniejszych sposobów zatrzymywania klientów. Czwartym krokiem była koncentracja na retencji klientów. Zmieniono również sposób mierzenia efektywności departamentu, oceniając jego pracę na podstawie wskaźników retencji klientów i zwrotów z inwestycji. Celem podstawowym stało się zapobieganie odejściom klientów.

Zespół wprowadził 4-etapowy proces, który następnie wdrożono we wszystkich systemach firmy:

1. Przeprosić i przyznać się do błędu. Klienta nie interesuje, kto zawinił ani kogo należy za to ukarać. Klient chce, aby go przeprosić i orędować w jego sprawie.

2. Zrobić to szybko – najlepiej jeszcze tego samego dnia, a jeśli nie, to w ciągu 72 godzin. Badanie wykazało, że 40 do 50% klientów, którzy zgłosili reklamację i nie otrzymali odpowiedzi w ciągu 5 dni, odeszło do konkurencji. Szybka odpowiedź oznacza, że firma rozumie sytuację klienta i troszczy się o jego dobre samopoczucie.
3. Zrobić to przez telefon. Badania wykazały, że klienci linii BA, którzy zgłosili jakiś problem, z przyjemnością przyjmą rozmowę telefoniczną z działu relacji z klientami wyjaśniającą sytuację.
4. Osoby pracujące w dziale obsługi i relacji z klientem muszą znać co najmniej 4 języki obce - w ten sposób obcokrajowcy również mogą korzystać z usług firmy i są przez to nowymi, zadowolonymi klientami.

Pozyskiwanie informacji i szybsza reakcja na reklamacje zostały uznane za czynniki krytyczne. Dla naprawy błędów systemowych zainwestowano w:

- Instalację systemu Caress (retencja i informacja o klientach), co pozwoliło na eliminację „papierkowej roboty". Każda informacja otrzymana od klienta była skanowana lub wprowadzana do systemu ręcznie (w przypadku telefonu). Dzięki nowemu systemowi historia kontaktów poszczególnych klientów z firmą stała się szybko i łatwo dostępna dla wszystkich jednostek w całej organizacji. Łatwiejsze było także obserwowanie i wyznaczanie zaistniałych trendów.
- Obsługę klientów w zgodzie z konstrukcją wdrożonego systemu pozwoliło to zredukować liczbę kroków administracyjnych potrzebnych do obsługi klienta z trzynastu do trzech.
- Wyrzucenie księgi procedur i instrukcji – zamiast tego każdy pracownik relacji z klientami miał pełny dostęp do wszelkich źródeł informacji, które uznał za potrzebne, aby zatrzymać klienta w firmie.
- Nacisk na rozwój umiejętności interpersonalnych pracowników – wcześniej w szkoleniach najwięcej uwagi poświęcano umiejętności pisania poprawnych gramatycznie listów. Teraz zwrócono szczególną uwagę na umiejętności, takie jak łagodzenie zdenerwowania i gniewu klienta, umiejętność negocjowania i dochodzenia do rozwiązań obustronnie korzystnych typu win-to-win, umiejętność słuchania i empatii, asertywność. Pracowników uczono także, jak radzić sobie ze swoimi emocjami i nie wyładowywać ich na klientach.
- Zachęcanie klientów do komunikowania. Badania wykazały, że spośród wszystkich klientów British Airways mniej niż 10% kiedykolwiek kontaktowało się z firmą zarówno w pozytywnych, jak i negatywnych sprawach. Spośród tych, którzy doświadczyli kłopotów, jedynie 8% skontaktowało się z działem relacji z klientami. Klienci ci stawali się potem bardzo lojalnymi klientami. Nie tylko pozostawali w firmie jako klienci, ale również dostarczali wartościowej informacji dotyczącej jakości usług. 24% klientów kontaktowało się z kimś z linii lotniczych, ale informacja ta nigdy nie dotarła do działu relacji (oznacza to, że nie było aktualnego obrazu na temat stanu jakości usług), 68% nie rozmawiało z nikim z BA. Celem stało się zwiększenie liczby klientów komunikujących swoje problemy – czy to w sposób pośredni, czy bezpośredni.

Niepowodzeniem zakończyła się reorganizacja dotycząca obsługi obcokrajowców, gdyż na początku firma nie mogła się zdecydować, jakimi klientami jest zainteresowana. Znalezienie osoby, która włada doskonale aż 4 językami obcymi, było też mrzonką. Nawet wprowadzenie nowej koncepcji w tej sprawie nie dało zamierzonego rezultatu. Dlatego ciągle firma BA boryka się z tym problemem.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Co było powodem zmiany koncepcji w firmie British Airways?*
2. *Czy wprowadzona koncepcja jest dla firmy odpowiednia? Jeśli nie, to co należałoby zmienić lub udoskonalić, aby otrzymać zadowalające rezultaty?*
3. *Jaki Państwo jeszcze proponują wprowadzić proces, aby zatrzymać klientów firmy British Airways?*
4. *Jakie Państwo proponują rozwiązanie dotyczące problemu obsługi obcokrajowców?*

Bibliografia

1. Frąckiewicz E., Rudawska E., *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Mangement*, „Przegląd Organizacji" 2004, nr 7-8.
2. http://pl.wikipedia.org/wilki/call_center.
3. Grabiec R., *Analityczny CRM – fakty i mity*, „CMO Magazyn" 2007, nr 4.
4. Krzyżanowski M., *CRM – informatyczny system zarządzania klientami,* http://krzak.linux.net.pl/teksty/crm_iszk.pdf [data wejścia 2009-04-16].
5. Migut G., *Zaawansowane techniki informatyczne wspomagające podejmowanie decyzji na podstawie analizy zgromadzonych danych*, http://www.statsoft.pl/pdf/artykykuly/przeglad_crm.pd.
6. Mikołajczyk M., *Jak technologia może wspierać strategię CRM*, „Harvard Business Review Polska" 2006, nr 5, Raport specjalny.
7. PMK Research, [w:] "Computerworld" 2004, nr 37.
8. Stachowicz-Stanusch A., *Blaski i cienie wdrożeń systemów kasy CRM*, artykuł dostępny na stronie www.crmexpert.pl [data wejścia 2009-04-16].
9. Urbanek G., *Optymalizacja strategii CRM – podejście opcyjnie*, „Marketing i Rynek" 2007, nr 6.
10. Waśkowski Z., *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowaniu trwałych więzi z klientem*, „Marketing i Rynek" 2002, nr 2.

CZĘŚĆ III

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANE NA CZŁOWIEKA

Rozdział 11. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi 111
Sylwia Saczyńska-Sokół

Rozdział 12. Zarządzanie talentami i rozwojem 127
Anna Tomaszuk

Rozdział 13. Koncepcje władzy i przywództwa 139
Anna Tomaszuk

Rozdział 14. Koncepcja kultury organizacyjnej 151
Joanna Jończyk

Rozdział 15. Koncepcja zaangażowania organizacyjnego 164
Joanna Jończyk

Rozdział 16. Koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji 174
Joanna Jończyk

ROZDZIAŁ 11
STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

11.1. Geneza i pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

W nauce zarządzania pojawia się kilka terminów dotyczących kierowania ludźmi w organizacji. Terminy te często stosowane są zamiennie, aczkolwiek odzwierciedlają one, pomimo posiadania pewnych wspólnych płaszczyzn, nieco inne podejścia do kwestii zarządzania kapitałem ludzkim. Kładą nacisk na różne aspekty kierowania ludźmi, nie są więc jednoznaczne.

Najbardziej współczesnym i najczęściej spotykanym obok *zarządzania personelem* czy *zarządzania kadrami* jest *zarządzanie zasobami ludzkimi*. Termin ten używany jest od ponad pięćdziesięciu lat głównie w krajach anglosaskich, a za autora modelu uważa się powszechnie R.J. Milesa, który swe rozważania na ten temat opublikował w 1965 roku w „Harvard Business Review" w artykule pt. „Human Relations or Human Resources?". Przez wiele lat traktowany był jako mniej lub bardziej spójny z innymi alternatywnymi pojęciami oddającymi istotę koncepcji „zarządzania personelem". Dopiero na początku lat osiemdziesiątych zaobserwować można istotną zmianę w rozwoju koncepcji dotyczących zarządzania ludźmi w organizacjach. Wtedy bowiem zarządzanie zasobami ludzkimi uznane zostaje za odrębną koncepcję kierowania ludźmi, różną od „starszego" zarządzania personelem. Traktowane jest od tego czasu jako nowe pojęcie, odzwierciedlające nowe podejście do kierowania ludźmi w organizacjach, za istotę którego uznano „...wzajemne oddziaływanie różnych elementów, które, w sumie, wytyczają wyraźne granice pomiędzy nim a *zarządzaniem personelem*"[171]. Zmianie uległo przede wszystkim podejście do podejmowanych w organizacjach działań, które z operacyjnych, posiadających charakter bieżący i zrutynizowany, zaczęły przybierać formę bardziej kompleksowych oraz ukierunkowanych na realizację celów długofalowych. Atrybutem nowej koncepcji stało się lokowanie działań w sferze

[171] J. Storey, *New perspectives on human resource management*, Routledge, London 1989, s. 4-5.

zasobów ludzkich na poziomie strategicznym, a co za tym idzie – potrzeba nadania strategicznego znaczenia zasobom ludzkim uznawanym za źródło przewagi konkurencyjnej[172]. W zarządzaniu zasobami ludzkimi akcentowane jest więc integrowanie działań ze sfery zasobów ludzkich ze strategią organizacji, co w porównaniu z koncepcją zarządzania personelem („utrzymywania personelu") jest zupełną nowością[173].

Termin *strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi* pojawił się na początku lat osiemdziesiątych. Potrzeba umiejscowienia zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym w organizacji podnoszona była i jest do dziś przez wielu autorów. Jednym z nich jest M. Armstrong. Akcentuje on w swych pracach strategiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, a samo *zarządzanie zasobami ludzkimi* definiuje jako „strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją". Z tego względu polityka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywana być powinna w kategoriach strategicznych oraz składać się powinna na politykę strategiczną organizacji. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, według Armstronga, obejmuje „... te decyzje, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie, a także te, które wpływają na wzajemne relacje miedzy kierownictwem a personelem". Strategia zaś rozumiana jako zestaw długofalowych celów, uwzględniających wszystkie aspekty otoczenia i wyznaczających kierunek, w którym organizacja podąża, by osiągnąć przewagę nad konkurencją, staje się warunkiem koniecznym efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, które polegać ma przecież na odpowiednim kreowaniu kapitału ludzkiego oraz właściwym jego spożytkowaniu i utrzymaniu[174].

Na konieczność postrzegania zarządzania zasobami ludzkimi w kategoriach strategicznych wskazują także K. Schwan i K.G. Seipel. Wprawdzie stosują oni w swej pracy pojęcie *marketingu kadrowego*, jednakże zaznaczają, iż ze względu na komponenty strategiczne zawarte w działaniach tegoż marketingu stanowić ono może synonim strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi[175]. R. Kanter twierdzi z kolei, iż „...organizacje potrzebują strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, które pomogłoby im uporać się z częstotliwością 'niespodzianek strategicz-

---

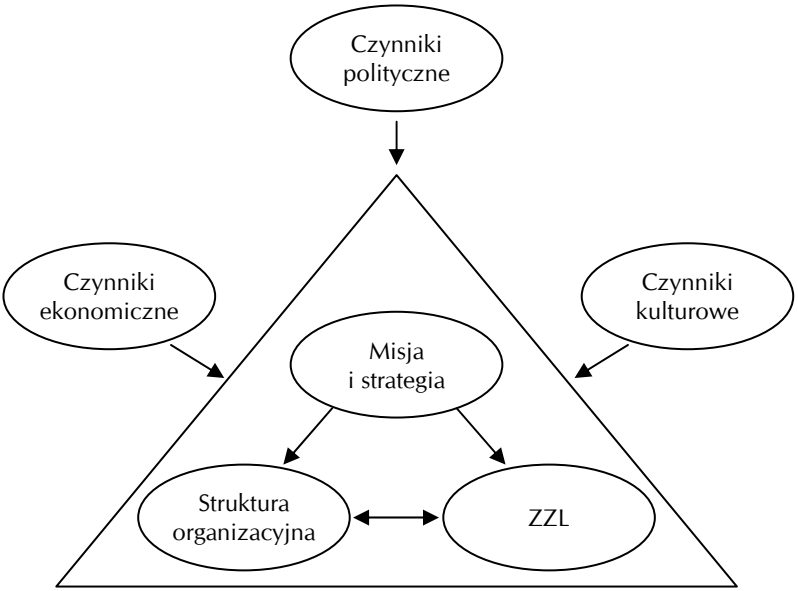
[172] M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Mills, R. Walton, *Human resource management: a general manager's perspective*, The Free Press Macmillan, 1985, s. 36.

[173] E.L. Miller, E.W. Burack, *Status Report on Human Resource Planning from the Perspective of Human Resource Planners*, "Human Resource Planning" 1981, nr 4 (2), s. 33-39.

[174] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 14, 56-58.

[175] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy,* C.H.Beck, Warszawa 1995, s. 31.

nych', wymagających od nich elastyczności i innowacji"[176]. Zarządzanie strategiczne staje się więc *sposobem* na zmiany w otoczeniu oraz *metodą* 'walki' z konkurencją. M. Devanna w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi upatruje możliwości zwiększenia efektywności, co staje się niezbędne ze względu na spadek produktywności pracowników oraz spadek tempa innowacji w przemyśle[177]. Podkreśla jednocześnie wpływ otoczenia politycznego, ekonomicznego i kulturowego, a samo strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako proces obejmujący interaktywne elementy: misję i strategię, strukturę organizacji oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (rys. 11.1.).



Rysunek 11.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście strategii i struktury organizacyjnej

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2003, s. 23.

Zgodnie z powyższą koncepcją, z otoczenia do organizacji oraz z misji i strategii do struktur organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi ma miejsce jednokierunkowy przepływ danych, natomiast między strukturami a zarządzaniem zasobami ludzkimi – przepływ ma charakter dwukierunkowy.

[176] O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 75.
[177] Tamże, s.78.

11.2. Istota i rodzaje strategii zarządzania zasobami ludzkimi

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji strategii zarządzania zasobami ludzkimi czy też strategii personalnej. Oto kilka przykładów:

1. „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną i unikalną konfigurację działań, obejmującą wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w sposób prowadzący do generowania wartości dla organizacji, gwarantujący osiąganie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej. W takim ujęciu strategia personalna jest permanentnie odnawiającym się procesem" (A. Pocztowski, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2002).
2. „Strategia dotycząca zasobów ludzkich powinna stanowić wyraz intencji właścicieli bądź zarządu przedsiębiorstwa odnośnie do sposobu, w jaki należy kierować zatrudnionymi ludźmi" (M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1998).
3. „Strategie zarządzania zasobami ludzkimi wyznaczają cele organizacji w zakresie zasobów ludzkich i muszą być integralną częścią ogólnej strategii" (R., J. Stone, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1998).
4. „Strategiczny plan zarządzania zasobami ludzkimi powinien zawierać główne cele firmy, strategię rozwoju zasobów ludzkich, cele zarządzania zasobami ludzkimi, plan działania. Powinien obejmować, oprócz wymienionych dobór, szkolenia i doskonalenie oraz motywowanie i wynagrodzenia" (A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, 1999).
5. „Strategia personalna jest to świadomy wybór długookresowych celów i zasad postępowania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi" (T. Stalewski, *Strategie personalne w organizacji*, 1997).
6. „Strategię personalną można traktować jako rezultat uzgodnień scenariuszy opcji strategicznych z zakresu takich funkcji (subdziedzin) zarządzania zasobami ludzkimi, jak: określanie zapotrzebowania na pracowników, rekrutacja i dobór, rozwój, zwalnianie, komunikowanie się, motywowanie, ocenianie, kształtowanie kultury organizacyjnej i kształtowanie kosztów pracy" (A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, 2000).

Niezależnie od różnic pojawiających się w cytowanych definicjach wskazać można kilka wspólnych dla nich cech charakterystycznych. Są to[178]:

- posiadanie zarówno charakteru planu, jak również wzorca działania;

[178] A. Pocztowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi,* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Z. Wiśniewski (red.), Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 11.

- sekwencyjność działania, które obejmuje tak zaplanowane z góry przedsięwzięcia, jak i te, które pojawiają się w trakcie realizacji tych pierwszych;
- unikalność umożliwiająca wykorzystywanie atutów i ograniczanie słabych stron, wynikająca ze związku z koordynacją zasobów firmy;
- związek z przyszłymi działaniami w oparciu o analizy otoczenia firmy;
- związek ze zmianą wynikający z poszukiwania coraz nowszych sposobów osiągnięcia sukcesu.

Rozważania na temat strategii zasobów ludzkich dotyczą także różnych jej rodzajów. Jedną z typologii strategii prezentuje T. Listwan. Określa on strategie personalne jako „wzorcowe koncepcje dotyczące zarządzania kadrami w dłuższym horyzoncie czasu" w organizacji, którą z kolei traktuje jako system posiadający „interakcje z obiektami otoczenia" i będący „miejscem przekształcania zasobów ludzkich (właściwości ludzi)"[179]. W związku z tym przedstawia trzy rodzaje strategii personalnych:

- strategię zorientowaną na „wejście", dotyczącą działań (z zakresu marketingu kadrowego i doboru kadr w relacji z rynkiem pracy) podejmowanych w celu pozyskania zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach;
- strategię zorientowaną na rozwój i aktywizowanie, obejmującą swym zakresem proces transformacji cech pracowników pod kątem doskonalenia indywidualnego i rozwoju (szkolenia, przemieszczenia, awanse) przy równoczesnym integrowaniu personelu i kształtowaniu zespołów oraz zwróceniu uwagi na opracowanie efektywnego systemu motywacyjnego, stanowiącego integralną część strategii;
- strategię zorientowaną na „wyjście", dotyczącą działań (outplacement, downsizing, leasing personalny, lay off oraz odejścia kontraktowe) związanych z rozwiązywaniem stosunku pracy oraz zmniejszaniem zatrudnienia.

T. Listwan zaznacza, iż wszystkie wymienione strategie pozostają w ścisłej zależności.

Inną typologię strategii kadrowych przedstawia T. Stalewski. Wyodrębnia on cztery rodzaje strategii w oparciu o 'skrzyżowanie' konstruktywistycznego (zawierającego się w przekonaniu, że pożądany stan rzeczy można osiągnąć w oparciu o 'świadomy zamiar przyjęty przez ludzi') i antykonstruktywistycznego (opartego na założeniu o działaniach ludzkich nie będących efektem świadomych zamiarów) podejścia do zarządzania personelem z zasadą 'odsiewania' (kształtowania portfela kompetencji w oparciu o ciągłe zwalnianie 'nieprzydatnych' i przyjmowanie nowych, odpowiednich ludzi) i 'rozwijania' (kształtowania portfela kompetencji poprzez rozwój zawodowy zatrudnionych pracowników), będącymi zasadami kształtowania personelu (tab. 11.1).

---

[179] T. Listwan, *Strategie personalne,* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 269.

Tabela 11.1. Typologia strategii personalnych wg T. Stalewskiego

Strategia autoselekcji (antykonstruktywizm i odsiewanie)	**Strategia autonomizacji** (antykonstruktywizm i rozwijanie)	**Strategia transakcji** (konstruktywizm i odsiewanie)	**Strategia transformacji** (konstruktywizm i rozwijanie)
Maksymalne użycie zasobów ludzkich przy minimalnym zaangażowaniu pracodawcy	Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich przy zachowaniu swobody działania i samorozwoju oraz zapewnieniu ku temu warunków	Maksymalne użycie zasobów ludzkich przy dużym zaangażowaniu pracodawcy i niewielkiej autonomii pracownika	Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich przez aktywne kształtowanie postaw lojalności pracowników
Niskie bezpieczeństwo pracy uzależnione od umiejętności adaptacji pracownika	Wysokie bezpieczeństwo pracy	Niskie bezpieczeństwo pracy uzależnione od oceny pracy	Wysokie bezpieczeństwo pracy
Ciągła rywalizacja związana z awansami umiejących przystosować się i zwolnieniami nie osiągających w niej sukcesów	Zachęcanie do ciągłego rozwoju, za którym idzie większa autonomia, samodzielność. Powolna, pewna kariera	Zachęcanie na zasadzie „coś za coś". Sukcesy natychmiast nagradzane, niepowodzenia – karane.	Wychowywanie poprzez ostre rygory adaptacyjne. Awanse uzależnione od stopnia przystosowania się do silnej kultury, wzorów zachowań, standardów jakości
Rygorystyczna, ciągła ocena pracownika	Nierygorystyczna ocena pracownika	Ocena pracownika - systematyczna, częsta, oparta na kryteriach zachowań lub wyników pracy	Ocena pracownika prowadzona rzadko, w oparciu o kryteria osobowościowe i powiązane z systemem szkoleń i doskonalenia zawodowego, a nie wynagrodzeniami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Stalewski, *Strategie personalne w organizacji. Studium teoretyczne,* [w:] T. Stalewski, E. Chlebicka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1997, s. 28-30.

Jeszcze inną typologię strategii zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje J. Szczupaczyński (tab. 11.2.). Wyróżnia następujące typy strategii personalnych: model „sita wydajności", model „biurokratycznego sita", model „nomenklaturowego sita", model „kulturowego sita", model „kapitału osiągnięć", model „kapitału biurokratycznego", model „wasalny" oraz model „kapitału kulturowego".

Tabela 11.2. Typy strategii personalnych wg J. Szczupaczyńskiego

	Organizacja technokratyczna – profesjonalne osiągnięcia	**Organizacja biurokratyczna – znajomość formalnych reguł i łatwość dostosowania do organizacyjnej roli**	**Organizacja autokratyczna – lojalność wobec ośrodka władzy (przywódcy, grupy)**	**Organizacja socjokratyczna – internalizacja norm kultury organizacyjnej**
Duża otwartość wobec zewnętrznego rynku pracy				
	Model „sita wydajności"	Model „biurokratycznego sita"	Model „nomenklaturowego sita"	Model „kulturowego sita"
nabór	Nacisk na konkretne umiejętności i przewidywaną wydajność w krótkim horyzoncie czasu. Wejście do organizacji możliwe na każdym etapie kariery zawodowej.	Nacisk na łatwość przystosowania do wymagań stanowiska, systemu nadzoru pracy i przyswojenia formalnych norm organizacyjnych. Wejście możliwe na każdym etapie kariery zawodowej.	Wejście możliwe tylko dla członków określonej grupy (politycznej, rasowej, pokrewieństwa, nieformalnej grupy interesu).	Wejście do organizacji możliwe na każdym etapie kariery.
mechanizm selekcji	Konkurencja z innymi pracownikami i kandydatami z zewnętrznego rynku pracy.	Przeglądy kadrowe.	Czystki następujące po zdobyciu władzy przez określoną grupę.	Mechanizmy adaptacji kulturowej.
kryteria selekcji	Aktualna wydajność.	Posłuszeństwo, działania zgodne z instrukcjami i procedurami organizacyjnymi.	Przynależność i lojalność grupowa.	Łatwość przyswojenia proefektywnościowych norm pracy indywidualnej i zespołowej; wymagana silna identyfikacja z organizacją jako systemem kulturowym.
rozwój zawodowy	Brak rozwiniętego planowania karier i inwestycji organizacji w rozwój pracownika.	Tylko przysposobienie do pełnienia określonej roli zawodowej; brak rozwiniętego planowania karier i inwestycji w rozwój pracownika.	Nastawiony na akumulację indywidualnych i grupowych korzyści; planowanie karier pod kątem utrzymania władzy w grupie.	Nastawiony na podtrzymanie wzorców kulturowych.

	Organizacja technokratyczna – profesjonalne osiągnięcia	**Organizacja biurokratyczna – znajomość formalnych reguł i łatwość dostosowania do organizacyjnej roli**	**Organizacja autokratyczna – lojalność wobec ośrodka władzy (przywódcy, grupy)**	**Organizacja socjokratyczna – internalizacja norm kultury organizacyjnej**
wyjście z organizacji	Wysoka fluktuacja; odchodzą ci, którzy przegrywają w rywalizacji.	Wysoka fluktuacja; odchodzą ci, którzy mają trudności z adaptacją (z wykonywaniem norm, absencja, konfliktowość w stosunkach z przełożonymi).	Wysoka fluktuacja; odchodzą pracownicy wypierani przez konkurencyjne ugrupowania.	Wysoka fluktuacja; odchodzą pracownicy niezadowoleni z braku perspektyw zawodowych, którzy traktują nabyty 'kapitał kulturowy' jako atut na zewnętrznym rynku pracy.
Mała otwartość organizacji wobec zewnętrznego rynku pracy				
	Model „kapitału osiągnięć"	Model „kapitału biurokratycznego"	Model „ wasalny"	Model „kapitału kulturowego"
nabór	Nacisk na potencjał rozwojowy, a nie konkretne umiejętności. Wejście do organizacji możliwe przede wszystkim na początkowym etapie kariery zawodowej.	Wejście możliwe zazwyczaj na początku kariery zawodowej – nacisk na łatwość przystosowania do stanowiska i przyswojenia formalnych norm organizacyjnych.	Wejście możliwe tylko dla pracowników zaakceptowanych przez przywódcę.	Wejście głównie na początku kariery zawodowej, w okresie, gdy najłatwiej zaszczepić wzory kultury organizacyjnej.
mechanizm selekcji	Ocena potencjału rozwojowego, np. metodą assessment center.	Oceny zwierzchników i reguły starszeństwa.	Konkurowanie o względy i nieformalne związki z przywódcą czy grupą przywódczą (mechanizm „dworu").	Mechanizmy adaptacji kulturowej w grupie, wymagana silna identyfikacja z organizacją jako systemem kulturowym.
kryterium selekcji	Przede wszystkim potencjał i dynamika rozwoju zawodowego.	Konformizm, dostosowanie do przepisów; nagradzana solidność, a nie wydajność przewyższająca normy. Podstawowe wartości to stabilność i bezpieczeństwo.	Lojalność wobec przywódcy – uznanie jego charyzmy; imitacja wzoru „dobrego pracownika", określonego przez przywódcę.	Stopień przyswojenia proefektywnościowych norm pracy indywidualnej i zespołowej.

	Organizacja technokratyczna – profesjonalne osiągnięcia	**Organizacja biurokratyczna – znajomość formalnych reguł i łatwość dostosowania do organizacyjnej roli**	**Organizacja autokratyczna – lojalność wobec ośrodka władzy (przywódcy, grupy)**	**Organizacja socjokratyczna – internalizacja norm kultury organizacyjnej**
rozwój zawodowy	Organizacja inwestuje w pracownika; promuje najlepszych. Organizacja tworzy drabinę awansu, planuje kariery i rozwój pracowników.	Powolny, zgodny z kryteriami starszeństwa i biurokratycznych kompetencji.	Szanse rozwoju dzielone arbitralnie przez przywódcę – rozwój karier pod kątem głównie potrzeb przywódcy bez uwzględniania perspektywicznych interesów pracowników.	Organizacja inwestuje w rozwój zawodowy pracowników, którego ważnym elementem jest rozwój „kapitału kulturowego"
wyjście z organizacji	Niska fluktuacja kadr: pracownicy o niższym potencjale zawodowym są także „zagospodarowani" przez organizację.	Niska fluktuacja: organizacja doprowadza pracowników do emerytury.	Rzadkie: odchodzą pracownicy uznani przez przywódcę za nielojalnych lub odsunięci w kontaktach nieformalnych.	Niska fluktuacja: organizacja doprowadza pracowników do emerytury.

Źródło: J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 66-67.

Typologia, przedstawiona w powyższej tabeli, opiera się na wyróżnieniu dwóch grup kryteriów. Podstawą dla pierwszej z nich są wskazane przez M. Dobrzyńskiego cztery podstawowe typy organizacji (biurokracja, technokracja, socjokracja i autokracja)[180]. Z tego względu na pierwszą grupę kryteriów składają się:

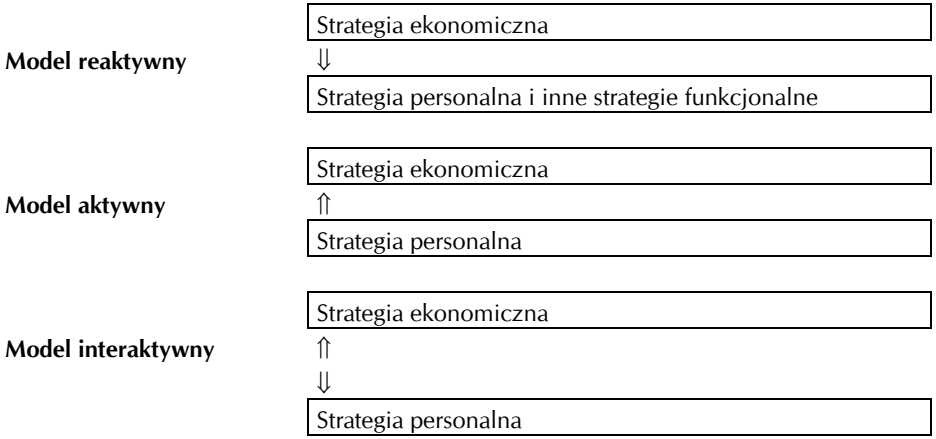
- przepisy i formalne reguły organizacji;
- zadania wynikające z celów organizacji;
- przywódca;
- normy kulturowe właściwe dla organizacji.

Drugie kryterium to typ polityki personalnej realizowanej w organizacji, czyli model sita i model kapitału ludzkiego.

[180] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją,* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 64.

11.3. Relacje między strategią zasobów ludzkich a strategią ogólną

Istotną kwestią dotyczącą strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest sposób jej powiązania ze strategią ogólną. A. Pocztowski wyróżnia trzy modelowe ujęcia powiązań: reaktywne, aktywne i interaktywne (rys. 11.2.).



Rysunek 12.2. Modele integracji strategii ekonomicznych i personalnych

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Kraków 1996, s. 152.

W pierwszym z nich związek między strategią zasobów ludzkich a strategią ogólną wynika z podrzędności strategii personalnej w stosunku do ogólnej, polegającej na „jednostronnym dopasowywaniu kapitału ludzkiego do ustalonej wcześniej strategii działania firmy" i sprzyjającej „traktowaniu zatrudnionych pracowników głównie jako źródła kosztów"[181]. Zaznacza się również, iż tego typu podejście nie przynosi raczej efektów na wyższych poziomach strategicznej integracji (strategii całej firmy), jest natomiast bardziej odpowiednie dla poziomów niższych (w odniesieniu do specyficznych planów biznesowych). Można je uznać za zbieżne z prezentowanym swego czasu w literaturze amerykańskiej, bazującym na przekonaniu, iż strategia zarządzania zasobami ludzkimi traktowanego jako zmienna zależna stanowi pochodną strategii ogólnej uznawanej za zmienną niezależną[182].

Ujęciu reaktywnemu przeciwstawia A. Pocztowski ujęcie aktywne, opierające się na założeniu, iż kapitał ludzki stanowić może źródło przewagi konkurencyjnej i z tego względu wpływać będzie na kształt strategii ogólnej. W tym ujęciu zauwa-

[181] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 152.
[182] M.N. Tichy, C.J. Fombrun, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management,* "Sloan Management Review" 1982, no 24, s. 47-60.

żyć można związek z systemowym modelem strategii, podkreślającym konieczność uwzględnienia społecznych aspektów organizacji w formułowaniu strategii ogólnej.

Podejście interaktywne z kolei traktuje strategię personalną i strategię ogólną jako wzajemnie powiązane, stąd podkreśla integralne powiązania między tymi strategiami (tab. 11.3.). „Oznacza to, że strategia firmy stanowi podstawę wyznaczania celów w sferze zasobów ludzkich, definiując określone oczekiwania wobec takich kwestii, jak: kultura organizacji, kompetencje, produktywność i koszty pracy. Równocześnie jednak uwzględnia przy formułowaniu strategicznych kierunków działania firmy mocne i słabe strony kapitału ludzkiego”[183].

Tabela 11.3. Proces integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy

Strategia firmy	⇒	Strategia zzl
Jaką prowadzimy działalność?	⇒	Jakich pracowników potrzebujemy?
Dokąd zmierzamy i w jaki sposób chcemy dojść do celu?	⇒	Jaki rodzaj struktury organizacyjnej jest potrzebny?
Jakie są nasze mocne i słabe strony?	⇒	W jakim stopniu mocne i słabe strony związane są z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze szanse i zagrożenia?	⇒	Jakie to stwarza możliwości dla rozwoju i motywowania pracowników? Jakie zagrożenia wynikają z deficytów kompetencji?
Jakie są główne problemy strategiczne?	⇒	W jakim stopniu są one związane z organizacją i personelem? Czy menedżerowie widzą implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi?
Jakie są kluczowe czynniki sukcesu, determinujące sposób realizacji misji?	⇒	W jakim stopniu sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu? W jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy?

Źródło: A. Pocztowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi,* [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 15.

Od stopnia integracji ze strategią ogólną zależy, czy strategia personalna przyjmuje charakter kompleksowy czy fragmentaryczny. W pierwszym przypadku, w jej ramach znajdują się podstawowe substrategie dotyczące poszczególnych zasadniczych zagadnień związanych z zarządzaniem. Na poszczególne substrategie personalne z kolei składają się programy strategiczne dotyczące wycinkowych zagadnień w ramach substrategii. Zaznaczyć należy, że substrategie personalne nie

[183] A. Pocztowski, *Strategiczne zarządzanie…*, op. cit., s. 14-15.

mogą być sprzeczne w stosunku do siebie, by mogły tworzyć jednolitą, spójną strategię personalną. Co więcej, pomiędzy poszczególnymi substrategiami istnieć powinny pewne związki[184]. Fragmentaryczny charakter strategii zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się natomiast z tym, że strategia pozostaje w relacji do poszczególnych tylko funkcji z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi lub tworzona jest w oparciu o inne kryteria, takie jak procesy biznesowe, strategiczne jednostki biznesowe bądź segmenty rynkowe[185].

11.4. Proces strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Proces strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zgodny jest z jednej strony z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, które określane jest jako „proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym miejscu i czasie wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji"[186]. Z drugiej strony, proces ten bazuje na ogólnym podejściu do zarządzania strategicznego, stąd prezentuje strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jako ustawiczny proces, obejmujący planowanie, wdrażanie i monitorowanie zmian w zakresie zasobów ludzkich i zarządzania nimi[187] (rys. 11.3).

Zgodnie z przedstawionym schematem procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, podstawą do tworzenia i wprowadzania zmian w sferze zasobów ludzkich jest nadrzędna strategia biznesowa, która określając sposoby osiągania przewagi nad konkurencją oraz główne kierunki rozwoju organizacji, wskazuje jednocześnie kierunki działań w sferze zasobów ludzkich, dotyczące, jak wskazuje autor, między innymi pozyskiwania odpowiedniej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach lub zapewnienia wysokiego zaangażowania pracowników. Wynika z tego, że założenia strategii zasobów ludzkich bazują na wytycznych ogólnej strategii organizacji (integracja pionowa). Sama jednak strategia ogólna ulec może jednocześnie pewnym modyfikacjom, na konieczność wprowadzenia których wskazywać może realizacja celów strategicznych w sferze zasobów ludzkich.

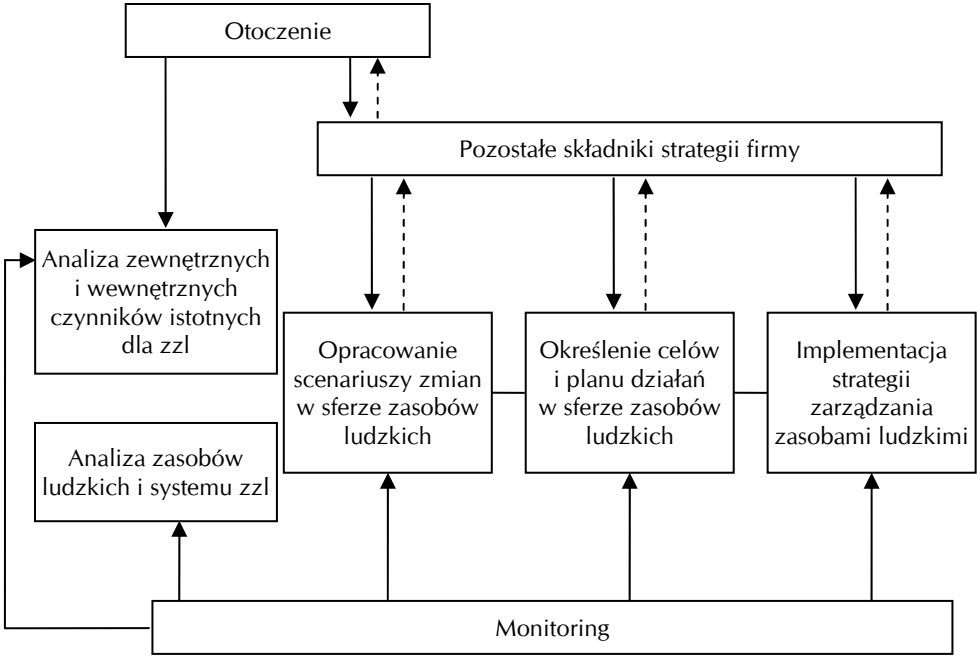
---

184 A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 30.

185 A. Pocztowski, *Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel" nr 21, s. 15.

186 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi.Zarys problematyki i metod*, Antykwa,Kraków 1998, s. 28.

187 A. Pocztowski, *Strategiczne zarządzanie…,* op. cit., s. 16.



Rysunek 11.3. Schemat procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: A. Pocztowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi,* [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi…*, op. cit., s. 16.

Obok zintegrowania strategii zasobów ludzkich ze strategią ogólną równie ważna jest w omawianym procesie analiza otoczenia organizacji, wpływająca zarówno na wybór ogólnych celów, jak i tych z zakresu zasobów ludzkich. Jak widać na rysunku, analiza otoczenia wskazać ma zewnętrzne i wewnętrzne czynniki odgrywające istotną rolę z punku widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, czyli wpływające na zwiększanie bądź redukcję zatrudnienia. Wśród czynników tych wymienia się sytuację na rynku pracy, poziom edukacji, przepisy prawa pracy, postawy i politykę związków zawodowych, organizacji pracodawców, organów samorządowych, banków, doradztwo personalne oraz sprawność funkcjonowania systemu pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego. Poza wymienionymi czynnikami analiza otoczenia w przedstawionym schemacie obejmuje również analizę posiadanych zasobów ludzkich oraz ocenę systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Badania te obejmują kwestie związane z wielkością zatrudnienia oraz jego strukturą w kontekście wykształcenia, wieku, stażu pracy, a także stopień wykorzystania potencjału pracowników, efektywność pracy, koszty pracy, stosunki społeczne, mobilność wewnętrzną i zewnętrzną oraz kulturę organizacyjną. Efektem jest więc w sumie uzyskanie informacji na temat mocnych

i słabych stron zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, dzięki czemu z kolei możliwe jest opracowanie scenariuszy zmian oraz określenie celów i planów działań w tym zakresie[188].

Kolejnym krokiem jest implementacja przygotowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, polegająca na opracowaniu programów działania, obejmujących „konkretne działania będące rozwinięciem przyjętych wcześniej celów strategicznych i przeznaczone do realizacji na poziomie operacyjnym", oraz planów finansowych, jak również uwzględniająca potrzebę wyraźnego podziału ról między zarządem, kierownikami operacyjnymi a kierownikami personalnymi. W przedstawionym schemacie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniony został również monitoring, który ze względu na długodystansowość strategii oraz ciągłe zmiany w otoczeniu obejmować powinien wszystkie etapy procesu strategicznego zarządzania zmianami zatrudnienia. Celem monitoringu jest „ustawiczne sprawdzanie, czy prawidłowo i wyczerpująco wykonane są poszczególne działania oraz czy zachowana jest wspomniana już integracja pionowa między strategią kształtowania zarządzania zasobami ludzkimi a strategią ogólną firmy"[189]. Strategie te służyć mają osiągnięciu przewagi nad konkurencją, a „trwała konkurencyjność przedsiębiorstwa nie może być osiągnięta wbrew pracownikom i ich przedstawicielom lub bez ich udziału. Tym samym uczestnictwo pracowników w procesach modernizacji, ich mobilizacja do realizacji zamiarów przedsiębiorstwa i ich optymalne wykorzystanie stają się koniecznymi warunkami powodzenia zmian"[190].

Studium przypadku

Firma X należy do znanej grupy kapitałowej działającej w branży budowlanej, notowanej na giełdzie papierów wartościowych od ponad 10 lat. Posiada własną markę. Zajmuje się projektowaniem, produkcją i sprzedażą domów pasywnych.

Firma posiada rozbudowaną sieć sprzedaży w kilku największych miastach w Polsce. Jednak sprzedaż krajowa to jedynie 3% ogólnej sprzedaży firmy, aczkolwiek od kilku lat obserwuje się systematyczny wzrost na tym polu. Działalność więc koncentruje się na rynkach zachodnich, a zwłaszcza na rynku skandynawskim, francuskim i austriackim, gdzie firma posiada swoje oddziały. Oddział w Norwegii jest największym i najdłużej działającym. Funkcjonuje od początku istnienia firmy. To na nim w zasadzie opiera się funkcjonowanie firmy, gdyż sprzedaż domów w Skandynawii to 85% sprzedaży całkowitej. Oddział w Austrii działa niewiele krócej niż niemiecki, natomiast jego wyniki są zupełnie niesatysfakcjonujące, czego efektem są plany dotyczące jego rozwiązania. Najmłodszy jest oddział francuski, który dopiero rozpoczyna swoją działalność, ale już teraz dobrze rokuje na przyszłość.

188 Tamże, s. 18.

189 Tamże, s. 18.

190 M.E. Egeman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1999, s. 61.

Firma zatrudnia 500 osób, z których blisko połowa pracuje w oddziałach bądź na budowach za granicą. Zarobki w firmie są tym czynnikiem, który przyciąga ludzi z nawet dość odległych miejscowości. Stąd firma nie miała nigdy problemów z nadmierną fluktuacją kadr, co w tej branży zwłaszcza w ostatnich latach może być uznane za zaskakujące. Co prawda firma nigdy nie posiadała spójnego systemu wynagradzania, co powodowało pewne dysproporcje w wysokości wynagrodzeń, jednakże te kwestie nie powodowały większych nieporozumień. Ponadto pracownikom oferowano zawsze liczne świadczenia socjalne, nagrody, premie, prowizje. Pracownicy korzystali także kilka razy do roku ze szkoleń organizowanych zarówno wewnątrz, jak i poza firmą w ciekawych miejscach, gdzie sesje szkoleniowe zawsze połączone były z imprezami o charakterze sportowo-turystycznym. Wszystko to przyczyniło się do zbudowania w firmie niezwykle przyjaznej atmosfery i bardzo dobrych relacji między kierownictwem a podwładnymi.

Rok temu firmę opuścił jej wieloletni prezes Jan Kowalski, cieszący się autorytetem wśród swoich podwładnych. Jego rezygnacja była zupełnym zaskoczeniem dla pracowników, a brak wyjaśnienia jej powodów doprowadził do pojawienia się nastrojów niepewności wśród zatrudnionych. Jego miejsce zajął dotychczasowy wiceprezes Antoni Nowak. Jak się okazało po kilku miesiącach, nastroje panujące w firmie miały swoje uzasadnienie. Nowy prezes nieoczekiwanie zwolnił kilka osób, które wydawały się kluczowymi z punktu widzenia wykonywanych przez nie obowiązków. Zaczęły się spekulacje co do powodów tych zwolnień, a obawy pozostałych pracowników co do własnego losu w firmie zaczęły narastać. Spowodowało to liczne odejścia pracowników, którzy z obawy przed zwolnieniem rozpoczęli poszukiwanie pracy. Jak się okazało, bardzo chętnie przyjęci zostali przez konkurencyjną Firmę Y, na czele której po odejściu z Firmy X stanął Jan Kowalski. Niepokój pojawił się także w oddziałach zagranicznych oraz wśród sprzedawców na rynku krajowym. Zaczęli się oni zastanawiać nad swoją przyszłością i tym, czy nadal warto ją wiązać z Firmą X.

W tym czasie sytuacja finansowa w Firmie uległa znacznemu pogorszeniu. Problemy finansowe na rynkach europejskich doprowadziły do znacznego spadku eksportu, na którym przecież opierała się działalność firmy. Pracownicy przestali otrzymywać premie. Właściciel firmy X – wspomniana grupa kapitałowa – zablokował też wszelkie podwyżki. Prezes Antoni Nowak zdecydował się wówczas na rozszerzenie działalności o kolejne rynki zagraniczne. Ponadto podjął działania mające na celu wprowadzenie systemu oceny pracownika i systemu motywacyjnego.

Pytania do dyskusji:

1. *Jakie czynniki otoczenia funkcji personalnej mają wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie?*
2. *Jakie cele strategiczne z zakresu zasobów ludzkich można wyznaczyć w przypadku tej organizacji w opisanych powyżej warunkach?*
3. *Jaką strategię personalną należy sformułować, by zrealizować owe cele?*

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
2. Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D., Walton R., *Human resource management: a general manager's perspective*, The Free Press Macmillan, 1985.
3. Egeman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1999.
4. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
5. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
6. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
7. Listwan T., *Strategie personalne,* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
8. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
9. Miller E.L., Burack E.W., *Status Report on Human Resource Planning from the Perspective of Human Resource Planners*, "Human Resource Planning" 1981, nr 4 (2).
10. Pocztowski A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi,* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Wiśniewski Z. (red.),Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
11. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Kraków 1996.
12. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
13. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
14. Pocztowski A., *Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel" nr 21.
15. Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
16. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy,* C.H. Beck, Warszawa 1995.
17. Stalewski T., Chlebicka E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Politechnika Wrocławska, Wrocław, 1997.
18. Stone R. J., *Human resource management*, Wiley Ltd., Sydney 1998.
19. Storey J., *New perspectives on human resource management*, Routledge, London 1989.
20. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
21. Tichy M.N., Fombrun C.J., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management, "*Sloan Management Review" 1982, no 24.
22. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.

ROZDZIAŁ 12
ZARZĄDZANIE TALENTAMI I ROZWOJEM

12.1. Geneza i istota koncepcji

Zarządzanie talentami zrodziło się w latach 80. ubiegłego stulecia w USA. Głównymi przyczynami tego zjawiska były wzrastająca globalizacja, turbulencja otoczenia, zmiany demograficzne, rola technologii, informatyzacja oraz intelektualizacja pracy. Wymusiło to zmianę podejścia do pracowników i zarządzania nimi – do uzyskania przewagi konkurencyjnej zaczęto dążyć poprzez inwestowanie w pracowników oraz uformowanie określonej struktury zatrudnienia i konstelacji cech personelu.

Zainteresowanie pracownikami o wysokim potencjale wzrosło natomiast pod koniec lat 90. wraz z wylansowaniem w USA hasła „wojna o talent". Początkowo skoncentrowane na wyszukiwaniu talentów podejście zaczęło obejmować również dodatkowe składniki i zyskało na znaczeniu. Obecnie prognozuje się, że ranga tej problematyki będzie wciąż rosła[191] – w opinii prezesów największych firm na świecie pozyskanie i rozwój talentów to najważniejsze wyzwanie związane z rozwojem innowacyjności (tego zdania jest 31% badanych)[192].

Z punktu widzenia organizacji talent to każda osoba, która może w znaczący sposób wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej firmy[193].

Na talent składają się następujące czynniki[194]:

- ponadprzeciętne zdolności:
- ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny;
- zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin;
- twórczość – oryginalność, płynność i giętkość myślenia, otwartość na wieloznaczność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność;

---

191 T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie w organizacjach,* [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), IPiSS, Warszawa 2005, s. 19.

192 H. Guryn, *Siła przywództwa*, „Personel i Zarządzanie" 2008, nr 5, w oparciu o Conference BOARD CEO Challenge 2007.

193 S. Wach, *Wojna o talenty*, „Personel i Zarządzanie" 2007, nr 1.

194 A.E. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

- zaangażowanie w pracę – dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą i skłonność do poświęceń.

Z funkcjonalnego punktu widzenia talenty można dzielić na[195]:

- krytyczne – rzadko występujące i niezbędne dla sprawnego funkcjonowania danej społeczności, np. przywództwo lub przedsiębiorczość;
- wyróżniające – względnie często spotykane, cechujące się jednostronnym ukierunkowaniem i dużą istotnością, np. ponadprzeciętne uzdolnienia związane z realizacją specyficznych zadań pracy;
- nadmiarowe – rzadkie, ale nie niezbędne dla sprawnego funkcjonowania organizacji, nie wykazujące bezpośredniego połączenia z treścią wykonywanej pracy i nie wykorzystywane przez organizację, np. talent muzyczny;
- niepotrzebne – dość często występujące i niesprzyjające sprawnemu funkcjonowaniu danej organizacji – można tu wyróżnić talenty dziwne, odzwierciedlające różne możliwości człowieka, których przykłady znajdują się np. w Księdze Guinnessa oraz zbyteczne – utrudniające poprawne funkcjonowanie społeczności organizacyjnej.

Zarządzanie talentami polega na wyszukiwaniu ich we własnej firmie lub jej szeroko rozumianym otoczeniu i otaczaniu szczególną opieką w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Zazwyczaj przejawia się to w zapewnieniu możliwości rozwojowych i szkoleniowych, planowaniu kariery oraz wynagradzaniu na odpowiednim poziomie (nie tylko za pomocą płacy), aby pracownicy byli odporni na pokusy płynące ze strony innych pracodawców i chcieli pozostać w firmie[196].

Rozwój pracowników natomiast utożsamiany jest ze wzrostem ich kwalifikacji, nabywaniem przez nich nowych umiejętności i kompetencji w wyniku procesu szkolenia, kształcenia i doskonalenia zawodowego[197], pozostając tym samym jednym z najważniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi.
Rozwój pracowników powinien obejmować[198]:

- uczenie się organizacji i poszczególnych pracowników – systematyczny rozwój pracowników i stwarzanie im możliwości rozwojowych;
- rozwój kadry kierowniczej – stworzenie menedżerom warunków do nauki i rozwoju, które umożliwiają im wnoszenie znaczącego wkładu w osiągniecie celów organizacji;

---

[195] Szerzej w: A.J. Tannenbaum, *A psychosocial approch*, [w:] *Conceptions of giftedness,* R.J. Sternberg, J.E. Davidson (red.), Cambridge University Press, Cambridge 1986.

[196] E. Maliszewska, *Zarządzanie talentami – rozważania i praktyka,* [w:] S. Borkowska (red.), op. cit., s. 79.

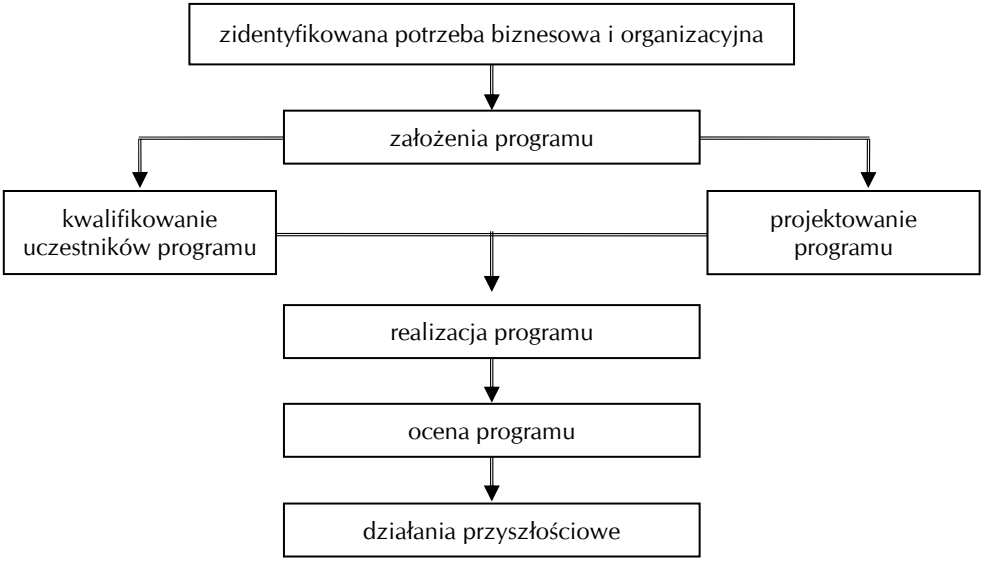
[197] H. Bieniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 179.

[198] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 27-28.

- zarządzanie karierą – planowanie i rozwój kariery tych osób, które mają szanse na osiągnięcie sukcesu (talentów).

12.2. Etapy procesu zarządzania talentami i rozwojem

Program rozwoju talentów to wyodrębniona działalność mająca na celu przygotowanie grupy wyselekcjonowanych pracowników (talentów) do lepszego wykonywania nowych bądź dotychczasowych ról i zadań w zgodzie z ich potrzebami i interesami[199]. Jest to zobrazowane na rys. 12.1.



Rysunek 12.1. Przebieg programu rozwoju pracowników

Źródło: S. Nikodemska, M. Janiszewski, *Program rozwoju kadry menedżerskiej*, „Personel i Zarządzanie" 2007, nr 1, s. 66.

W procesie zarządzania talentami można wyodrębnić następujące etapy:

Etap 1. Przyciąganie uzdolnionych kandydatów

W etapie tym niezwykle istotne są dwa czynniki – przygotowanie profilu poszukiwanego kandydata oraz postrzeganie firmy przez otoczenie – firma o dużym prestiżu przyciąga „dużych" ludzi. Istotne znaczenie, prócz rekrutacji w massmediach i poszukiwania pracowników przez headhunterów, posiada tu marketing per-

[199] S. Nikodemska, M. Janiszewski, *Program rozwoju kadry menedżerskiej*, „Personel i Zarządzanie"2007, nr 1.

sonalny, docieranie do uczelni, uczestnictwo w imprezach typu „gra o staż" czy targi pracy, pozyskiwanie narybku kierowniczego za pomocą praktyk i stypendiów fundowanych. Równolegle poszukiwania talentów powinny być prowadzone wewnątrz organizacji, może się bowiem zdarzyć, że wskutek niewłaściwie realizowanej funkcji personalnej rodzime talenty nie zostają dostrzeżone[200]. Należy nadmienić, że w przypadku posiadania kandydatów o zbliżonych kwalifikacjach, pochodzących zarówno z rekrutacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej, pierwszeństwo należy oddać osobie z wewnątrz nie tylko ze względu na koszt i czas adaptacji takiego kandydata, ale przede wszystkim ze względu na walory motywacyjne takiej decyzji.

Etap 2. Ocena kandydatów

Wczesna faza rekrutacji i preselekcji może być przeprowadzona z wykorzystaniem Internetu, jednakże nie jest to należyta alternatywa dla bezpośredniego, interaktywnego sposobu diagnozowania cech kandydatów. Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi należą w tym etapie assessment center, testy psychologiczne, wywiady pogłębione diagnozujące potencjał intelektualny i osobowościowy. Na tym etapie należy zdecydować, czy bardziej zależy nam na pozyskaniu pracownika o ukształtowanym czy jeszcze nieodkrytym potencjale rozwojowym i zaplanować dla niego ścieżkę rozwoju.

Etap 3. Zarządzanie karierą pracownika

W tym etapie dokonywane jest rzeczywiste oddziaływanie na utalentowanego pracownika zgodnie z przyjętymi celami czy programem rozwoju. Na oddziaływanie najczęściej składają się: doskonalenie, przemieszczenia i awanse (pionowe i poziome), stymulowanie do rozwoju i aktywności, motywowanie oraz ocenianie pracownika, co w efekcie przygotowuje do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. Jest to proces rozwoju cech psychologicznych, wiedzy i umiejętności[201].

W chwili obecnej występują różne metody doskonalenia[202], najczęściej wykorzystywane zebrane zostały w tabeli 12.1.

Polityka awansowa organizacji powinna przebiegać zgodnie z następującymi wymogami:

- spójność z innymi elementami funkcji personalnej;
- jasno określone i ogólnie akceptowane zasady awansowania;
- pełna możliwość awansu;
- jasno określone przedziały gratyfikacji, zadań i odpowiedzialności;

---

[200] T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław 1995, s. 21.

[201] Tamże, s. 21-24.

[202] Szerzej w: A. Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 85.

- informowanie wszystkich członków organizacji o każdorazowej decyzji awansowej;
- sporządzenie i wykorzystywanie profili wymagań dla stanowisk[203].

Tabela 12.1. Metody doskonalenia talentów

metody tradycyjne		metody nowoczesne	
metody klasowe	metody pozaklasowe	metody klasowe	metody pozaklasowe
• wykład • ćwiczenia • seminaria • dyskusje • pokazy i prezentacje • testy diagnostyczne	• obserwacje próbek pracy w działaniu • uczenie się w miejscu pracy • staże, praktyki • konferencje • czytelnictwo własne • dyskusje	• symulacje z wykorzystaniem IT • odgrywanie ról • prezentacje multimedialne • teatr improwizacji • analogie	• e–learning • wideokonferencje • coaching • mentoring • outdoor training • grupy projektowe • zespoły wirtualne
samodoskonalenie tradycyjne		samodoskonalenie wykorzystujące najnowsze techniki informacyjne	
współczesne podejście stanowiące połączenie metod tradycyjnych i nowoczesnych w zależności od potrzeb i obszaru doskonalenia – tzw. szycie na miarę			

Źródło: A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 213.

Motywowanie talentów oparte jest głównie na motywowaniu wewnętrznym – samomotywacji. Można założyć, że pracownicy o podwyższonym potencjale zawodowym dążą do zaspokojenia potrzeby samorealizacji[204], a bodźce finansowe są dla nich bardziej czynnikiem higieny potwierdzającym ich wyjątkowość (prestiż) w organizacji niż motywatorem. Adekwatnym w tej sytuacji systemem motywowania jest system kafeteryjny, którego głównym zadaniem jest budowanie w pracownikach przeświadczenia, że firma, dla której pracują, jest miejscem o niepowtarzalnym charakterze, a potrzeby pracowników są w niej rzeczywiście rozumiane i spełniane.

W Polsce wzrost zainteresowania pakietami kafeteryjnymi można zaobserwować dopiero od kilku lat. Najczęstszymi świadczeniami pozapłacowymi wykorzystywanymi w kraju do motywowania pracowników są przedmioty, którymi posługują się oni na co dzień (telefon komórkowy z ustalonym limitem rozmów, samochód służbowy, notebook czy też opłacany parking). Często stosowanym narzędziem pozapłacowym są kupony i bony na towary i usługi realizowane

[203] T. Listwan, op. cit., s. 95.
[204] Szerzej w: G.P. Latham, *Work Motivation. History, theory, reseach and praktice*, A Sage Publication Series, London 2007, s. 31.

w różnych punktach handlowych, placówkach gastronomicznych i ośrodkach rekreacyjno–sportowych[205].

Wynagradzanie zaś powinno przyjmować postać pakietową – wyodrębniać część stałą i ruchomą, powiązaną z wynikami pracy.

W stymulowaniu rozwoju bardzo duże znaczenie ma atmosfera panująca w organizacji i kultura organizacji – na rozwój talentów dobrze wpływa kultura współdziałania, gdzie główny nacisk kładziony jest na osiągnięcia, kwalifikacje są ważniejsze od stanowiska, a ludzie pracują w zespołach zadaniowych[206].

Ocenianie pracownika powinno mieć charakter cykliczny i kompleksowy oraz powinno opierać się na zrównoważonym udziale kryteriów (cech, zachowań i wyników)[207].

Naturalnym, choć niepożądanym procesem są również odejścia z firmy utalentowanych pracowników, staje się to jednak problemem dopiero w momencie nadmiernej płynności utalentowanej kadry. Najczęściej popełniane błędy w procesie zarządzania talentami mogące zaowocować ich utratą to[208]:

- krótkowzroczność – zarządzanie talentami wymaga myślenia z wyprzedzeniem, tak aby każdy krok w karierze przybliżał do osiągnięcia pozycji docelowej;
- statyczne podejście do karier – zarządzanie talentami musi uwzględniać aktualne założenia biznesowe oraz ocenę kompetencji menedżerskich;
- dostosowanie planu kariery menedżera do krótkoterminowych potrzeb firmy – nazbyt często zdolnych menedżerów przemieszcza się tam, gdzie akurat jest wolne miejsce, nie biorąc zupełnie pod uwagę, czy jest to miejsce adekwatne;
- uznawanie, że dobry menedżer sobie poradzi – pomijany jest tu kontekst sytuacyjny i predyspozycje menedżera;
- niefrasobliwość organizacji – brak wsparcia dla menedżera w początkowym etapie działalności;
- oderwanie planów rozwoju menedżera od planów firmy – rozwój talentu powinien być zgodny i spójny z długofalową strategią, w przeciwnym razie będzie dla firmy bezużyteczny;

---

205 A. Kozińska, K. Chudzińska, *Projektowanie pakietów wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej*, [w:] *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, S. Borkowska (red.), Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2000, s. 109.

206 Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana- modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 74.

207 T. Listwan, op. cit., s. 25.

208 M. Kowalska-Marrodán, *Zarządzanie talentami na najwyższych szczeblach organizacji,* [w:] S. Borkowska (red.), op. cit., IPiSS, Warszawa 2005, s. 133.

- styl nakazowo–rozdzielczy – planowanie kariery menedżera nie uwzględniające jego zdania lub nieaktualizowanie tych informacji wystarczająco często;
- krótka pamięć – niedotrzymywanie obietnic.

Jeśli organizacji zależy na zatrzymaniu zdolnego pracownika, warto oczywiście pokusić się o podjęcie działań na rzecz jego zatrzymania, starając się wyeliminować przyczynę i zaspokoić (w miarę możliwości) jego oczekiwania. Jeśli jednak pracownik definitywnie decyduje się na odejście, użyteczne jest stworzenie dobrej atmosfery rozstania w celu wyrażenia szacunku dla jego osiągnięć i pracy oraz uzyskania możliwie jak największej ilości informacji o uwarunkowaniach jego decyzji i środowisku pracy (tak zwane *exit inerview).*

Kiedy przyczyna odejścia znajduje się po stronie pracownika, inicjatywa zwolnienia powinna wyjść od zakładu pracy, a podstawą jest tu rzetelna ocena pracownika, oparta głównie na kryteriach efektywnościowych. W sytuacji negatywnej opinii rozstanie powinno nastąpić jak najszybciej[209].

Podsumowując, można pokusić się o wyłonienie głównych profitów płynących z wdrożenia zarządzania talentami[210]:

- posiadanie wykwalifikowanych pracowników;
- wzrost motywacji i zaangażowania załogi;
- zmniejszenie fluktuacji kadr;
- szybsze odnajdywanie się organizacji w sytuacjach trudnych i kryzysowych;
- obniżenie kosztów rekrutacyjnych;
- poprawa wyniku finansowego firmy.

Zarządzanie talentami, oprócz niewątpliwych zalet, posiada również wady, a do najpoważniejszych i najczęstszych zaliczyć można:

- wysokie koszty wdrożenia;
- konieczność utworzenia specjalnego budżetu;
- możliwość przejęcia najlepszych pracowników przez konkurencyjne firmy.

Przykład

Również w Polsce wojna o talenty rozpoczęła się na dobre. Wysoko wykwalifikowani specjaliści są dobrem rzadkim. Tę grupę pracowników najtrudniej pozyskać i utrzymać. Taki wniosek płynie z badania The Conference Board[211], zrealizowanego wspólnie z House of Skills[212], w którym wzięło udział ponad 30 znaczących firm wdrażających program zarządzania talentami. Do najważniejszych wniosków z badania zaliczyć należy:

---

[209] T. Listwan, op. cit., s. 25-26.

[210] S. Wach, op. cit.

[211] Jest to nienastawione na zysk, nieangażujące się politycznie międzynarodowe stowarzyszenie firm działające obecnie w 60 krajach, skupiając przedstawicieli ok. 1800 największych światowych przedsiębiorstw. Stowarzyszenie to tworzy i upowszechnia wiedzę o najlepszych praktykach zarządzania.

[212] Wiodąca na polskim rynku firma szkoleniowo-doradcza.

- wzrost znaczenia zarządzania talentami w perspektywie najbliższych 3 lat;
- do niedawna wojna o talenty dotyczyła głównie wysoko specjalistycznych stanowisk, jednakże w związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych powoli zaczyna się również przenosić na najniższe poziomy organizacji;
- główne znaczenie przy pozyskiwaniu i utrzymywaniu w organizacji utalentowanych pracowników ma możliwość szkoleń, rozwoju, nowych wyzwań i ciekawych zadań, awansu, a także dobra atmosfera pracy;
- najlepiej sprawdzają się te procesy zarządzania talentami, które są w pełni jawne i przejrzyste dla organizacji, a wybór kandydatów dokonywany jest w oparciu o jasne kryteria: skale ocen i wytyczne, od czego te oceny zależą, oraz narzędzia assessmentowe;
- główne powody, dla których firmy wdrażają program rozwoju talentów to:
  - chęć przyciągania najlepszych kandydatów,
  - zapobieganie utracie najlepszych pracowników,
  - budowa nowej kadry zarządzającej,
  - skoncentrowanie działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych pracownikach;
- programy mają charakter cykliczny i kolejne procesy identyfikowania talentów odbywają się raz w roku;
- program najczęściej ograniczony jest do kadry kierowniczej i przewidziany dla zaledwie 2-5% pracowników firmy;
- kwalifikacja i włączenie pracownika do programu odbywa się poprzez wskazanie przełożonego, ponadprzeciętny wynik oceny okresowej i wykazany poziom realizacji celów;
- zdefiniowanie pracownika jako „talent" oznacza indywidualną ścieżkę rozwoju i kariery, dodatkowe szkolenia, warsztaty, coaching lub studia podyplomowe;
- wskaźnik ROI procesu zarządzania talentami szacowany jest na podstawie oceny efektów biznesowych osiąganych przez zespoły uczestniczące w programie, jak również na podstawie łatwości obsadzania kluczowych stanowisk;
- niewiele firm posiada strategię budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób;
- nieliczne organizacje opracowały formalne procedury planowania sukcesji;
- polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, feedbacku, monitorowania progresu, jak również podejmowania roli mentora lub coacha;
- większość firm odpowiedzialnością za powodzenie programu obarcza zarówno dział personalny, jak i kadrę menedżerską;
- występuje zdecydowana przewaga pozytywnych efektów wprowadzania procesu zarządzania talentami nad skutkami negatywnymi[213].

[213] *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy,* The Conference Board 2006, s.5.

Studium przypadku przedsiębiorstwa SCEN[214]

Daniel Pieńkowski, świeżo mianowany wiceprezes ds. rozwoju, miał przed sobą ciężki dzień. Za chwilę czekało go kolejne, trzecie już spotkanie z zespołem, który ma pod jego kierownictwem wypracować nową strategię dla SCEN – firmy zajmującej się sprzedażą sprzętu, urządzeń, mebli oraz akcesoriów biurowych. Z poprzednich spotkań nie wynikło zbyt wiele i aby najbliższe miało jakiekolwiek szanse powodzenia, trzeba było podjąć jak najszybszą decyzję, co zrobić z zespołem, a przede wszystkim z jego „gwiazdą" – Łukaszem. To właśnie Łukasz w ocenie Daniela był głównym źródłem problemów i powodem tego, że praca utknęła w miejscu. Łukasz Miks, dyrektor ds. marketingu i sprzedaży, był jednym z najbardziej kreatywnych pracowników w firmie, która bynajmniej nie słynęła z przyciągania gwiazd.

Firma była na rynku od ośmiu lat i przez długi czas udawało jej się utrzymywać pozycję lidera, jednakże od roku sytuacja uległa zmianie – na rynek z impetem weszła duża francuska sieć sprzedaży *Pour le bureau,* której przewaga polegała na posiadaniu zintegrowanego systemu zarządzania dostawami, zamówieniami i magazynem, co owocowało niższymi marżami. Co prawda słabo im szło budowanie relacji z polskimi dostawcami, mieli też wyższe koszty zakupu, ale wiadomo było, że to tylko kwestia czasu.

Zadaniem Daniela była poprawa sytuacji firmy – w ciągu pół roku wraz z podległym mu zespołem menedżerów miał wypracować i wdrożyć strategię, dzięki której firma znów będzie niekwestionowanym rynkowym liderem.

Daniel doskonale wiedział, że stoi przed nim ogromne wyzwanie, realizację którego chciał zacząć od skompletowania dobrego zespołu ludzi. Wiedział na pewno, że w jego składzie musi znaleźć się Łukasz Miks – szef sprzedaży i marketingu. Wyraźnie zaznaczył to prezes, mówiąc, że Łukasz, który pracuje w firmie od początku, zna ją doskonale. Gdyby nie jego handlowcy, francuska firma już dawno miałaby część ich rynku. Prezes dodał również, że Łukasz to prawdziwy skarb, bo ma on zawsze wiele znakomitych pomysłów.

O pozostałych szefach działów Daniel jeszcze nic nie wiedział, postanowił udać się po informacje do Anny Nowak, szefowej HR.

Anna zaczęła od sylwetki Sławka Drzewieckiego – dyrektora magazynów. Pracował on w SCEN od samego początku – był jednym z najstarszych zarówno stażem, jak i wiekiem menedżerów. Anna określiła go jako mądrego człowieka, dążącego do stałej poprawy funkcjonowania swojego obszaru. Jego specjalnością jest raczej strategia małych kroków do celu niż spektakularne pomysły. Jako szef jest wymagający, ale sprawiedliwy. Na zebraniach rzadko się odzywa, zdaniem Anny mogło to być wynikiem kompleksów, że w obecnych realiach rynkowych nie ma wyższego wykształcenia. Jednak jak już coś mówi, to konkretnie i na temat.

Następnie wskazała osobę Pawła Wiszowatego, szefa logistyki, nie bez powodu zwanego „Pistoletem". Był on młodym menedżerem z zaledwie pięcioletnim stażem pracy. Jego pierwszym miejscem zatrudnienia była duża niemiecka firma logistyczna, gdzie przyzwyczaił się, że wszystko musi być skomputeryzowane. Po przyjściu do SCEN-u nie mógł się wręcz nadziwić, że wszystko działa pomimo tak prostego systemu komputerowego. W obecności prezesa zawsze głośno podkreśla, że bez inwestycji w logistykę firma daleko nie zajdzie. Należało się więc liczyć z tym, że może potraktować tworzenie strategii jako próbę umocnienia pozycji swojego działu.

---

[214] M. Białobrzeska, A.M. Staroń, *Jak kierować pracą zespołu, w którym jest „gwiazda"?*, „Harvard Business Review Polska" 2006, nr 10.

Opisując Borysa Sadowskiego, dyrektora finansowego, Anna stwierdziła, że co prawda bardzo skutecznie pilnuje płynności finansowej, ale jednocześnie zaakceptuje wszystko, co utrzyma się w granicach ryzyka finansowego, nie wtrącając się zupełnie w inne zagadnienia.

O Wojtku Dolnym wiadomo było, że rozpoczął pracę w ubiegłym roku na stanowisku szefa zakupów, przechodząc do Berker z jednej z dużych sieci supermarketów, gdyż nie odpowiadało mu agresywne, roszczeniowe i pozbawione szacunku podejście do dostawców, jakie narzucał zarząd poprzedniej firmy. Prezes SCEN-u na początku zastanawiał się, czy Wojtek będzie dość skuteczny w negocjacjach z dostawcami, jednak okazało się, że przy całej swojej kulturze osobistej jest on bardzo konsekwentny i asertywny, a po jego przyjściu poprawiła się też terminowość i bezbłędność dostaw.

Do tej pory nie padło ani jedno słowo o kluczowej postaci zespołu – Łukaszu. Zapytana o niego, Anna po długiej przerwie stwierdziła, że Łukasz to postać nietuzinkowa. Swoją funkcję pełnił od początku istnienia firmy. Stworzył zespół handlowców, który w ciągu roku wymiótł z rynku większość lokalnych dostawców sprzętu biurowego. Znany jest z błyskotliwych pomysłów i znakomitych wyników. Ma też nosa do klientów, potrafi wymyślać skuteczne i niekonwencjonalne akcje promocyjne. Prezes, który jest bardziej organizatorem niż marketingowcem, bardzo go sobie chwalił. Niestety, czasem ta jego żywiołowość i błyskotliwość innych pracowników nieco przytłacza.

Pierwsze spotkanie zespołu wypadło całkiem dobrze. Daniel wyjaśnił jego cel, omówił rezultaty, jakich oczekuje od nich prezes, i krótko przedstawił proponowane przez siebie sposoby tworzenia nowej strategii. Widać było zainteresowanie zespołu. Nie potwierdziły się też największe obawy Daniela, że szef magazynu pozostanie bierny w dyskusji, a logistyk będzie próbował wywalczyć coś dla swojego działu. Wprawdzie, gdy pozostali członkowie zespołu zaczęli wymieniać się pomysłami, Łukasz rzucił coś w stylu: błyskotliwe idee pochodzą od błyskotliwych ludzi, reszta jest tłem, ale zaraz głośno się roześmiał. Każdy nowy pomysł spotykał się z jego krytyką, sam nie zasilił zespołu żadnym konceptem. Gasiło to zapał pozostałych, ale praca posuwała się wolno do przodu.

Drugie spotkanie było znacznie gorsze. Zaczęli bez Łukasza, który nie uprzedził, że się spóźni. Każdy z członków zespołu, zgodnie z umową, przyszedł z listą informacji, jakie trzeba jeszcze zebrać i pomysłami do dyskusji. Po pół godzinie intensywnej pracy zjawił się Łukasz, przepraszając ogólnikowo, że wypadła mu wizyta u klienta, i dodając, że chyba na tym polega prawdziwa praca.

Takie podejście spowodowało wyraźną konsternację zespołu i był to koniec jego autentycznej pracy. Łukasz przez cały czas sprawdzał coś w palmtopie albo rzucał dowcipne uwagi nie związane z tematem. Kiedy ktoś prezentował swój pomysł, Łukasz natychmiast wytykał wszystkie jego słabe strony. Jednak od czasu do czasu, nieproszony, rzucał ważną informację, natomiast w momencie, gdy zaczynała się na ten temat dyskusja, beztrosko się z niej wycofywał.

Prezentacja Sławka, który miał pomysł na ograniczenie zapasów i zmniejszenie kosztów wysyłki, zakończyła się dużymi brawami od wszystkich współpracowników z wyjątkiem Łukasza, który nie przejawiał żadnego zainteresowania tematem.

Po Sławku swój pomysł zaproponował Wojtek Dolny – zazwyczaj spokojny, tym razem swój pomysł prezentował z wielkim entuzjazmem. Udało mu się wzbudzić żywe zainteresowanie i entuzjazm zespołu. Wojtek właśnie opowiadał, że podobny program przyniósł bardzo dobre efekty u jednego z dystrybutorów produktów budowlanych, kiedy niespodziewanie przerwał mu Łukasz, zapytując, czy nikt z tego grona nie rozumie, że to są błahostki, a prawdziwe zmiany zależą od jego działu.

Wypowiedź ta wyraźnie miała na celu sprowokowanie grupy. Głos zabrał Wojtek, grzecznie prosząc Łukasza o powstrzymanie się od tego typu uwag i poczekanie na swoją kolej wypowiedzi. Łukasz natychmiast zripostował, że to on, w przeciwieństwie do niektórych członków zespołu, tworzył firmę i zna ją od podstaw, nie tak, jak ludzie pracujący tu od roku. Dodał też, że przełomowe idee wychodzą od błyskotliwych ludzi, a tak zwane zespoły są po to, żeby je realizować.

Tego z kolei nie wytrzymał Paweł – wyszedł z sali, zaznaczając, że nie zamierza dawać tak się lekceważyć i pracować w zespole z kimś takim.

Daniel zakończył spotkanie. Wracając do swojego gabinetu, natknął się na prezesa, który zagadnął go o spotkanie, zapytując, jak przebiega praca w nowym zespole, dopytując się o pierwsze efekty i rozpływając się nad kreatywnością Łukasza i jego nowym, znakomitym pomysłem motywowania handlowców...

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Czy w firmieSCEN stosuje się zarządzanie talentami?*
2. *Czy Daniel powinien zareagować na zachowanie Łukasza? Jeśli tak, jak powinna wyglądać reakcja?*
3. *Przedstaw dwa scenariusze zdarzeń: brak reakcji na zachowanie Łukasza oraz wykluczenie go z zespołu.*

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
2. Białobrzeska M., Staroń A.M., *Jak kierować pracą zespołu, w którym jest „gwiazda”?*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 10.
3. Bieniok S., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
4. Borkowska S. (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2000.
5. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
6. Guryn H., *Siła przywództwa*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 5.
7. Latham G.P., *Work Motivation. History, theory, reseach and praktice,* A Sage Publication Series, London 2007.
8. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław 1995.
9. Nikodemska S., Janiszewski M., *Program rozwoju kadry menedżerskiej*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 1.
10. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
11. Sękowski A.E. (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, PWN, Warszawa 2004.
12. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

13. Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
14. Sternberg R.J., Davidson J.E. (red.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.
15. Wach S., *Wojna o talenty*, „Personel i Zarządzanie" 2007, nr 1.
16. *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy,* The Conference Board 2006.

ROZDZIAŁ 13
KONCEPCJE WŁADZY I PRZYWÓDZTWA

13.1. Geneza i istota koncepcji

Pojęcia władzy i przywództwa są ze sobą nierozerwalnie związane. Zainteresowanie nimi sięga czasów starożytnych[215]. Do zarządzania wprowadził je M. Webber za sprawą pojęcia władzy prawomocnej, wskazując, że przekonanie o prawie niektórych osób do wpływania na innych jest koniecznym elementem każdego stosunku władzy i definiując ją jako „prawdopodobieństwo, że pewne lub wszystkie polecenia pochodzące z danego źródła znajdą posłuch w danej grupie osób". Analizując władzę w ten sposób, należy z nią utożsamiać możliwość oddziaływania na zachowania innych osób tak, aby działały one zgodnie z wolą osoby wywierającej wpływ[216].

J. French i B. Raven wyróżnili pięć podstaw (źródeł) władzy[217]:

- władzę nagradzania – wynikającą z tego, że jedna osoba może nagrodzić inną za wykonanie zadania lub osiągnięcie żądanego poziomu wydajności;
- władzę wymuszania (przeciwieństwo władzy nagradzania) – polegającą na możliwości karania za niespełnienie wymagań;
- władzę z mocy prawa (autorytetu formalnego) – polegającą na uznaniu podwładnego, że ten, kto nią dysponuje, ma prawo do wywierania na niego wpływu w pewnych granicach oraz założeniu, że ten, na kogo wpływ jest wywierany, ma obowiązek podporządkować się tej władzy;
- władzę ekspercką – wynikającą z przekonania lub wiary, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę lub znajomość przedmiotu brakującą temu, na kogo wywierany jest wpływ;
- władzę odniesienia – wynikającą z tego, że ten, kto się jej oddaje, pragnie się utożsamiać z tym, kto ją sprawuje, lub go naśladować.

---

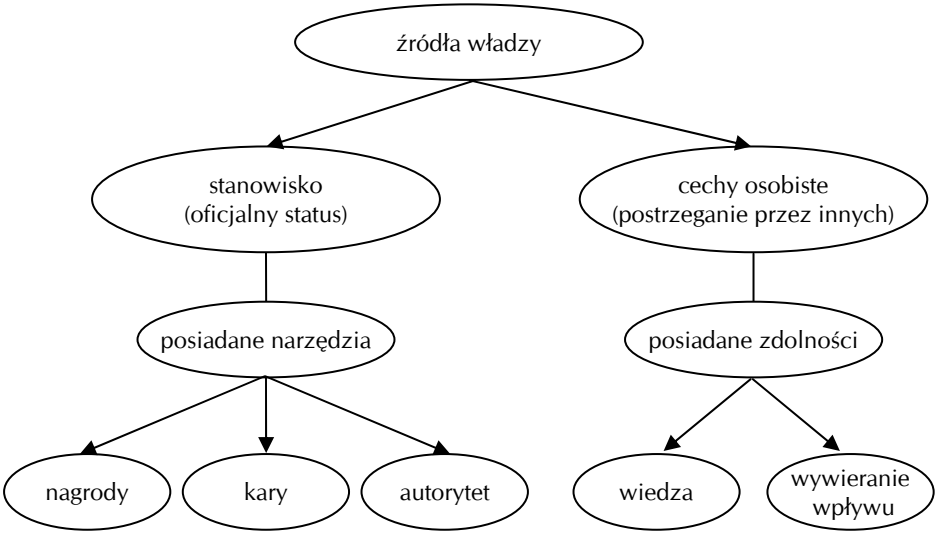
215 Szerzej w: G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji, Paradygmaty i studia przypadków,* PWE, Warszawa 2009; E. Marfo-Yiadom, *Zasady zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008, s. 221-223.

216 A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski(red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006, s. 653.

217 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001, s. 336.

Powyższe źródła władzy mogą wywodzić się z zajmowanego stanowiska lub cech osobistych przywódcy, co zobrazowano na rysunku 13.1.

Nie należy jednak utożsamiać posiadania władzy z gwarancją wywierania wpływu, bowiem w skuteczności bądź nieskuteczności zamierzonego wpływu kluczową rolę odgrywa osoba przywódcy.

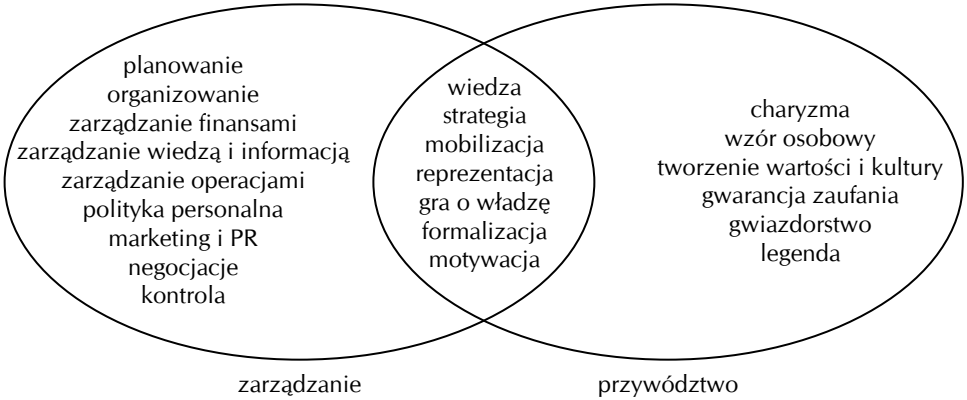


Rysunek 13.1. Rodzaje władzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.R. Schermerhorn Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 239-240.

Koncepcja przywództwa bardzo często jest błędnie utożsamiana z wielostronnym procesem zarządzania, należy jednak pamiętać, że przewodzenie jest jedną z funkcji zarządzania (obok planowania, organizowania i kontroli). Między przywództwem a zarządzaniem istnieje związek, jednakże jest on złożony i bardzo różnorodnie warunkowany – podstawowe różnice i podobieństwa pojęć zobrazowane są na rys. 13.2.

Pojęcie przywództwa jest niejednoznaczne i trudne do zdefiniowania – niektórzy twierdzą wręcz, że można wyróżnić tyle definicji pojęcia, ilu badaczy próbujących je zdefiniować, między innymi ze względu na to, że można przywództwo rozpatrywać zarówno jako proces, jak i właściwości. Do najpopularniejszych należą definicje R.W. Griffina, M. Armstronga, J. A. F. Stonera i Ch. Wankela oraz A. Jago.



Rysunek 13.2. Różnice i podobieństwa pomiędzy zarządzaniem a przywództwem

Źródło: A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

przywództwo jako proces		przywództwo jako właściwości
niepolegające na przymusie wykorzystanie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz pomaganie w określaniu kultury grupy lub organizacji	R. W. Griffin ↔	zestaw cech przypisany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy
kierowanie i wpływanie na związaną z zadaniami działalność członków grupy	Ch. Wankel ← J.A.F. Stoner M. Armstrong →	umiejętność przekonania innych, aby zechcieli zmienić swoje zachowanie
nierepresyjny wpływ na członków zorganizowanej grupy służący koordynacji i nakierowaniu ich działań na osiągnięcie określonych celów	A. Jago ↔	zespół cech i właściwości przypisywanych osobie, która jest w stanie taki wpływ wywierać

Rysunek 13.3. Istota przywództwa

Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001, s. 453; J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 149,150; E. Marfo-Yiadom, *Zasady zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008, s. 219; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

13.2. Menedżer a przywódca

Dobry menedżer powinien odznaczać się inteligencją, wyobraźnią, inicjatywą, umiejętnością podejmowania błyskawicznych (i mądrych) decyzji oraz zdolnością inspirowania podwładnych. Zgodnie z tym poglądem świat można podzielić na przywódców (leaders) i naśladowców (followers)[218]. Pracownicy o charakterze naśladowców mogą być sojusznikami i znakomitymi realizatorami zarówno codziennych, jak i wizjonerskich zadań, ale potrzebują zrozumienia wspólnych celów oraz wiary, że idą dobrą drogą – aby follower był efektywny, należy rozwinąć u niego chociaż kilka cech lidera[219].

Rysunek 13.4. Najczęściej pełnione role menedżerskie

Źródło: opracowanie własne na podst.: A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 35.

Pojęcia menedżera i przywódcy są odmienne, chociaż ze sobą powiązane. Podobnie jak w przypadku zarządzania i przywództwa – jednoznaczne utożsamianie

[218] R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *Jak wybrać styl przywództwa,* „Harvard Business Reveiew" 2007, nr 4.

[219] M. Płocińska, *Między nami liderami*, „Personel" 2002, nr 2.

tych pojęć jest błędem. W ubiegłym stuleciu rola przywódcy była pojęciem podrzędnym w stosunku do menedżera za sprawą H. Mintzberga, który opracował listę dziesięciu najczęściej odgrywanych przez menedżera ról. Zgodnie z tym opracowaniem rola przywódcy była jedną z ról interpersonalnych, co obrazuje rys. 13.4.

W chwili obecnej pojęcie przywódcy (lidera) zyskało na znaczeniu – podstawowe różnice pomiędzy pełnieniem funkcji menedżera a przywódcy obrazuje tabela 13.1

Tabela 13.1. Przywódca a menedżer

menedżer		przywódca
administruje	═══	wymyśla
koncentruje się na systemach	═══	koncentruje się na ludziach
kontroluje	═══	inspiruje, motywuje, wzbudza zaufanie
myśli krótkookresowo	═══	myśli długookresowo
akceptuje *status quo*	═══	neguje *status quo*
używa formalnych struktur	═══	używa nieformalnych struktur
planuje i budżetuje	═══	wprowadza zmiany
naśladuje	═══	kreuje

Źródło: L. Smyk, *Nie ma krajów nierozwiniętych, są tylko źle zarządzane,* www.commone.pl z dn. 02.03.2009; A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 36.

13.3. Pożądane cechy i umiejętności przywódcze

Jakie cechy powinien więc posiadać lider? Profil sylwetki jest wciąż zmieniany, udoskonalany i modyfikowany o coraz to inne umiejętności – duże znaczenie mają oczywiście takie czynniki, jak wielkość i struktura zespołu zarządzanego przez lidera, sposób odpowiedzialności i upoważnienia do podejmowanych decyzji, znaczenie realizowanych zadań w odniesieniu do wyniku organizacji, kultura czy klimat organizacyjny. Stopień ważności poszczególnych kompetencji może więc ulegać zmianie, natomiast szkieletem do wypracowania profilu menedżera i jego ról najbardziej dopasowanych do organizacji powinny być następujące umiejętności[220]:

- przywództwa – efektywnego zarządzania w sposób zorientowany nie tylko na założone wyniki, ale i na ludzi;
- autorytetu – uczciwego i sprawiedliwego postępowania;

[220] M. Ciesielska, *Lider poszukiwany. Jak stworzyć model kompetencji pożądanego lidera zespołu*, „Personel" 2007, nr 7.

- komunikacji – nie tylko przedstawiania swoich poglądów w sposób zrozumiały, ale i słuchania innych oraz znajdowania wspólnego rozwiązania;
- szerokiego i syntetycznego myślenia – spojrzenia zarówno na projekt, jak i jego wykonawców (podwładnych) w sposób perspektywiczny;
- rozwiązywania problemów – uczciwej analizy występujących czynników, przewidywania sytuacji i umiejętności znajdowania optymalnych rozwiązań;
- podejmowania decyzji – wyboru i podejmowania słusznych decyzji na podstawie zebranych i dostarczonych informacji.

Te wszystkie (i wiele pobocznych) umiejętności składają się na posiadanie kwalifikacji do działania kompleksowego i globalnego. Warto zauważyć, że większość z nich ma charakter uniwersalny i określana jest jako „miękkie" – nie związane bezpośrednio z aspektami funkcjonalnymi i technicznymi. Jednakże nie tylko nabyte umiejętności (rozumiane jako zdolności praktycznego działania oparte na wiedzy i wytrenowane w procesie wielokrotnych powtórzeń) mają wpływ na skuteczność podejmowanych przez kierowników działań. Najbardziej poszukiwane na stanowiska menedżerskie atrybuty to indywidualne zdolności, elementy osobowości i charakteru, sposoby zachowań – cechy przywódcze, których nie sposób nauczyć się od podstaw – można je jedynie doskonalić[221]. Psychologia kierownictwa od dawna próbuje stworzyć listę cech, którymi powinien charakteryzować się idealny przywódca – już w roku 1950 w literaturze dotyczącej kadr kierowniczych wymieniono kilkaset pożądanych cech osobowości. Teoria cech kierowniczych jest jednak teorią zawodną, należy również pamiętać, że wizerunek lidera opierający się na wzorcowych profilach wymagań jest wyidealizowany. Według najnowszych badań, do najważniejszych cech przywódczych zaliczyć należy integralność (konsekwentne pozostawanie w zgodzie z deklarowanymi wartościami), pewność siebie, ciekawość świata, pasję w dążeniu do doskonałości, rozsądek i intuicję. Sukces każdego przywódcy zależy od tego, w jaki sposób potrafi on pogodzić wrodzone cechy i nabyte umiejętności ze zmianami sytuacji kierowania wynikłymi z okoliczności zewnętrznych, a także oczekiwaniami współpracowników – w tym również podwładnych. Efektywni liderzy odznaczają się więc umiejętnością przyjmowania różnych postaw, traktując zarządzanie jako funkcję własnych kompetencji i dojrzałości współpracowników do samodzielnego działania[222].

Analizując zdolności przywódcze, nie sposób pominąć roli inteligencji emocjonalnej i społecznej. Pojęcie inteligencji emocjonalnej zostało wprowadzone do teorii zarządzania przez D. Golemana. Twierdzi on, że współczynnik inteligencji oraz umiejętności techniczne są ważne, ale podstawowym warunkiem współ-

[221] Ł. Świerżewski, *Profil doskonałego menedżera*, „Harvard Business Reviev Polska", specjalny dodatek promocyjny 2006, nr 5.

[222] J. Penc, *Skuteczni menedżerowie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 1.

czesnego dobrego przywództwa jest inteligencja emocjonalna, na którą składa się pięć podstawowych komponentów: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. Komponenty te determinują zachowania, reakcje, stan umysłu i styl komunikacji jednostki[223].

Samoświadomość to zdolność rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i impulsów oraz ich wpływu na innych. Jej przejawem zazwyczaj jest wiara w siebie, realistyczna samoocena i autoironistyczne poczucie humoru.

Samokontrola to zdolność do zapanowania nad niszczącymi impulsami i nastrojami oraz do zmiany ich kierunku, idąca w parze ze skłonnością do wstrzymywania się z wydawaniem opinii. Osoby mające opanowany ten komponent zazwyczaj cechuje prawość i szlachetność, swoboda w sytuacji niejasności i otwartość na zmianę.

Motywacja przejawia się zamiłowaniem do pracy wynikającym nie tylko z wysokości pensji i pozycji oraz entuzjazmem i wytrwałością w dążeniu do realizacji celów. Cechami charakterystycznymi zmotywowanych osób są ambicja, optymizm wykazywany nawet w obliczu porażki i oddanie firmie.

Empatia to zdolność rozumienia emocjonalnej natury innych ludzi i umiejętność wykorzystania tej zdolności w praktyce (traktowanie ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami). Cechy charakterystyczne osób empatycznych to wrażliwość na różnice kulturowe, życzliwość wobec innych ludzi oraz poparta wiedzą gotowość rozwijania i promowania w firmie talentów.

Umiejętności społeczne – zgodnie z definicją D. Golemana – przejawiają się w biegłości w zarządzaniu relacjami, łatwości w nawiązywaniu kontaktów oraz umiejętności znajdowania płaszczyzny porozumienia i budowania dobrych stosunków. Wyrażają się one w darze przekonywania, skuteczności w kierowaniu zmianą oraz umiejętności tworzenia i kierowania zespołami[224].

Należy również podkreślić, że dobrego przywódcę charakteryzuje tzw. twarda empatia – silna empatia wobec ludzi, którym przewodzi, i wykazywanie troski o jakość pracy wykonywanej przez podwładnych przy jednoczesnym pomijaniu troski o zespoły[225].

Rozwinięciem pojęcia inteligencji emocjonalnej jest inteligencja społeczna, którą można zdefiniować jako zbiór umiejętności interpersonalnych zbudowanych na określonych obwodach nerwowych (i związanym z nimi układem dokrewnym), dzięki którym możemy zainspirować innych do efektywnego działania. Dzieje się tak dlatego, że emocje i działania przywódców są siłą napędową nastrojów i zachowań wszystkich innych pracowników. Dlatego też, aby skłonić podwładnych do maksymalnej wydajności, przywódcy powinni być wymagający, ale w życzliwy,

---

[223] G.C. Avery, op. cit., s. 118.

[224] D. Goleman, *Co czyni cię przywódcą,* „Harvard Business Review Polska" 2004, nr 2.

[225] G. Jones, R. Goffe, *Warum sollte sich jemand gerade Sie zum Chef wüschen?* „Harvard Businessmanager", Juni 2001.

sprzyjający budowaniu przyjaznego nastroju sposób. Zespół, którego członków łączą bliskie relacje, pracuje wydajniej. Potwierdzają to badania, które mówią również o tym, że najlepsi przywódcy prowokują ludzi do śmiechu średnio trzy razy częściej niż ich przeciętni odpowiednicy. Ponadto dobry nastrój szefa ułatwia jego podwładnym zrozumienie informacji oraz szybkie i kreatywne reagowanie na nią[226].

Przykład
Inteligencja społeczna pełni szczególnie ważną rolę w sytuacjach kryzysowych. Doświadczenia pracowników dużej, regionalnej, kanadyjskiej firmy opieki zdrowotnej poddanej reorganizacji pokazują, że pracownicy pierwszej linii pracujący pod kierunkiem niewspierających szefów czuli się sfrustrowani, ponieważ nie byli w stanie zapewnić pacjentom należnego poziomu opieki. Ponadto podwładni, których przełożeni cechowali się niską inteligencją społeczną, trzykrotnie częściej przyznawali, że nie zaspokajają potrzeb pacjentów, a czterokrotnie częściej, że czują się emocjonalnie wyczerpani. Równocześnie pielęgniarki podlegające szefom o wysoko rozwiniętych umiejętnościach społecznych czuły się dobrze pod względem emocjonalnym i lepiej wypełniały swoje obowiązki wobec pacjentów, nawet podczas stresującego okresu redukcji zatrudnienia[227].

Wielu ludzi z pojęciem skutecznego przywódcy wiąże charyzmę (szczególne cechy osobowości przywódcy, pozwalające mu oddziaływać na innych)[228]. Koncepcja charyzmatycznego przywódcy opiera się na trzech podstawowych filarach: wizji, wierze i zaangażowaniu[229].

13.4. Wybrane style przywództwa

Badacze problematyki przywództwa coraz częściej są zdania, że nie ma jednego uniwersalnego stylu przywództwa zawsze możliwego do zastosowania (pozostaje to w zgodzie z omawianym w rozdziale 4 podejściem sytuacyjnym)[230]. Badania zachowań liderów doprowadziły do generalnego wniosku, że ogół ich zachowań można ująć w dwóch grupach – zorientowanych na zadania i zorientowanych na ludzi[231].

---

[226] D. Goleman, R. Boyatzis, *Inteligencja społeczna i biologia przywództwa*, „Harvard Business Review Polska" 2009, nr 1.
[227] A. Kaczmarska, M. Bargieł, *Inteligencja emocjonalna liderów zyskuje na znaczeniu,* „Harvard Business Review Polska" 2009, nr 1.
[228] R.W. Griffin, op. cit., s. 576.
[229] Szerzej w: B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk, *Teoria i praktyka zarządzania, cz. 2*, Difin, Warszawa 2006, s. 15.
[230] Szerzej o podejściu sytuacyjnym do przywództwa [w:] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 192-200.
[231] P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000, s. 168.

Jedną z najbardziej znanych koncepcji stylów kierowania jest siatka kierownicza[232]. W pierwotniej publikacji siatka kierownicza składała się z dwóch wymiarów – orientacji na ludzi i orientacji na zadania, przy założeniu, że obie te orientacje pozostają ze sobą w zgodzie. Pozwoliło to na wyodrębnienie pięciu różnych sposobów przewodzenia ludziom w organizacji – jest to zobrazowane na rys. 13.5.

W chwili obecnej, po wielu badaniach, ujęcie siatki kierowniczej składa się z trzech wymiarów i pozwala na wyodrębnienie siedmiu sposobów przewodzenia.

Na osi poziomej zaznaczona jest orientacja na zadania (produkcję), na pionowej na ludzi (stosunki międzyludzkie). Na przecięciu tych dwóch osi powstaje trzeci wymiar siatki kierowniczej ukazujący motywację[233]. Motywacyjny wymiar siatki kierowniczej określa się w układzie bipolarnym, wyznaczonym z jednej strony przez wartości, które chce się osiągnąć, a z drugiej przez sytuacje, których chce się uniknąć.

Pozwala to na wyodrębnienie siedmiu stylów zarządzania, (pięć z nich widocznych jest na rys. 13.5)[234]:

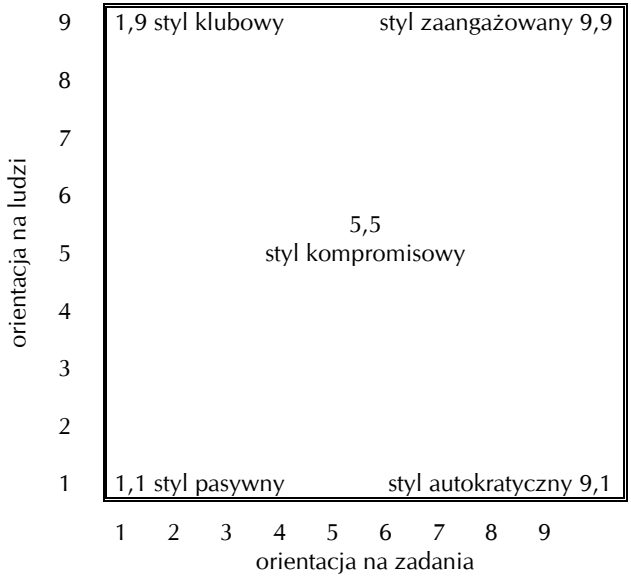
- 1,1 – styl pasywny (zarządzanie zubożone) – kładziony jest tu mały nacisk zarówno na wyniki, jak i na stosunki międzyludzkie – menedżer poprzestaje na wniesieniu minimalnego wysiłku potrzebnego do wykonania pracy, który wystarczy, aby utrzymać przynależność do organizacji;
- 1,9 – styl klubowy – kładziony jest tu mały nacisk na wyniki przy jednoczesnej wysokiej orientacji na pracowników, co owocuje przyjemną atmosferą i utrzymaniem „zadowalających stosunków”;
- 5,5 – styl kompromisowy (zarządzanie zrównoważone) – dąży się tu do równowagi pomiędzy wynikami pracy a klimatem – odpowiednie wyniki w organizacji są uzyskiwane poprzez wyważenie potrzeb egzekwowania pracy i utrzymania morale na zadowalającym poziomie;
- 9,1 – styl autokratyczny (zarządzanie autorytarne) – zwrócenie uwagi na zorganizowanie warunków pracy umożliwiających osiąganie wysokiej wydajności przy zminimalizowaniu czynnika ludzkiego;
- 9,9 – styl zaangażowany (zarządzanie zespołowe) – zwrócenie uwagi na osiąganie wysokiej wydajności dzięki zaangażowaniu czynnika ludzkiego, traktowanie celów organizacji jako „wspólnej sprawy”, co sprzyja powstawaniu stosunków nacechowanych zaufaniem i szacunkiem.

---

[232] Szerzej w: R.R. Blake, A.A. Mc Canse, *Leadership Dilemmas – Gird Solution*, Gulf Publishing Company, Houston 1991.

[233] Tamże, s. 26.

[234] A. Pocztowski, op. cit., s. 190,191; R.W. Griffin, op. cit., s. 564.



Rysunek 13.5. Siatka przywództwa

Źródło: R.R. Blake, A.A. Mc Canse, *Leadership Dilemmas – Gird Solution*, Gulf Publishing Company, Houston 1991, s. 29.

Dodatkowe dwa warianty stylów kierowania są kombinacją omawianych powyżej[235]:

- styl paternalistyczny (9+9) – kombinacja wysokiej orientacji na zadania ze stylu autokratycznego i wysokiej orientacji na ludzi ze stylu klubowego, będącego jednocześnie przeciwieństwem stylu zaangażowanego;
- styl oportunistyczny – system wymiany wkładu pracy i otrzymywanego za ten wkład ekwiwalentu.

Studium przypadku przedsiębiorstwa Kroppa[236]

Przedsiębiorstwo Kroppa jest liderem na rynku w produkcji i sprzedaży farb i lakierów. Firma istnieje na rynku 30 lat i zatrudnia 250 pracowników. W przeszłości rynek odbiorców był przez długi czas homogeniczny. Konsekwencją pojawienia się coraz większej liczby zróżnicowanych grup klientów było rozrastanie się oferty produktów i kanałów dystrybucji, a w efekcie zróżnicowanie sposobów obsługi klientów. Należało dostosować do nich programy marketingowe i promocyjne. Głównym celem firmy jest utrzymanie się na pozycji lidera oraz jej ciągły rozwój.

[235] J. Berthel, H.E. Koch, *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*, Expert Verlag, Sindelfingen 1985, s. 31.

[236] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, op. cit., s. 39-40.

Marek od pół roku jest dyrektorem regionu podlaskiego, jednak jego znajomość z firmą trwa już 12 lat, kiedy to został zatrudniony na stanowisku przedstawiciela handlowego – w wyniku ciężkiej pracy i kolejnych awansów udało mu się osiągnąć wymarzone stanowisko.

Obecnie usiłował dojść do ładu z danymi dotyczącymi sprzedaży w regionie. Wyniki miał zaprezentować następnego dnia na zebraniu dyrektorów regionów. Problem nie leżał w rentowności – osiągniętych 16% było całkiem zadowalającym wynikiem, jednak martwiło go co innego. Problem leżał w wydatkach marketingowych – sprzedaż rosła w sposób zdecydowany, ale po dwóch kosztownych kampaniach marketingowych wyniki nie pokazywały żadnych skoków świadczących o tym, że zastosowana reklama powoduje czasowy wzrost zainteresowania klientów.

Marek wiedział, że bez sensownego wytłumaczenia nie będzie dobrze przyjęty przez przełożonych. Zniechęcony wyszedł po kawę. Niemal zderzył się z Anną, która ubrana w płaszcz i z torbą na ramieniu zmierzała w kierunku wyjścia.

Zapytana żartobliwie o powód wyjścia, Anna, nie ukrywając irytacji, odpowiedziała, że przecież dzisiaj jest czwartek, a w czwartki zawsze odbiera Maksa z przedszkola. Po zaczerpnięciu oddechu dodała jeszcze, że przecież Marek zgodził się na to, jak tylko objął stanowisko, wiedząc, jak duży był to problem, kiedy szefem był jego poprzednik.

Rzeczywiście, taka rozmowa miała miejsce, jednakże zostało też ustalone, że wcześniejsze wychodzenie Anny nie może kolidować z jej obowiązkami w pracy, jej odpowiedź wyraźnie więc zirytowała Marka. Postanowił przypomnieć jej, że niejednokrotnie powtarzał, iż do tego zadania potrzebuje całego zespołu. Wytknął jej także, że nie dostał jeszcze od niej prognozy sprzedaży dla Ełku. Wyraźnie zdenerwowana, Anna odparła, że naprawdę nie ma z kim zostawić syna, a poza tym nie wydaje jej się, żeby te prognozy były konieczne na jutro.

Marek rzeczywiście mógł pojechać na jutrzejsze spotkanie bez nich, zazwyczaj bowiem dyskusja tyczyła danych, prognozy często nazywane były „sufitologią", jednak czułby się lepiej, mając je na wszelki wypadek w zanadrzu. Poza tym wyraźnie prosił o dyspozycyjność dzisiejszego dnia i był przekonany, że przed ukończeniem raportu może jeszcze potrzebować pomocy Anny – była ona najlepiej zorientowaną osobą w zespole - wiedziała, co dzieje się w magazynach, znała na wyrywki sprzedaż firmy i konkurencji w poszczególnych kategoriach produktowych. Dotychczas wszystkie raporty cyzelowali wspólnie w zespole, a Anna niejednokrotnie wychwytywała poważne błędy. Bez niej całość mogła wypaść dużo gorzej, a tego chciał uniknąć za wszelką cenę – był szefem dopiero od pół roku, jutrzejsze zebranie było dla niego poważnym sprawdzianem, ponadto w kuluarach szeptano, że w centrali zastanawiają się, czy nie warto w ogóle zlikwidować podlaskiego oddziału. Stanowczo zażądał więc obecności Anna na dzisiejszym zebraniu, dodając kąśliwie, że kto dziś cierpi na brak wolnego czasu, jutro może narzekać na jego nadmiar, po czym wrócił do pokoju. Przez przeszkloną ścianę zobaczył, jak jego podwładna wybiega z firmy. Wydawało mu się, że w ręku trzyma chusteczkę.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Jak w tej sytuacji powinien zachować się Marek jako lider?*
2. *Czy reakcja Marka jako lidera zespołu była poprawna?*
3. *Jakich predyspozycji psychicznych zabrakło Markowi?*

Bibliografia

1. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji, Paradygmaty i studia przypadków,* PWE, Warszawa 2009.
2. Berthel J., Koch H.E., *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*, Expert Verlag, Sindelfingen 1985.
3. Blake R.R., Mc Canse A.A., *Leadership Dilemmas – Gird Solution*, Gulf Publishing Company, Houston 1991.
4. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A., *Teoria i praktyka zarządzania, cz. 2*, Difin, Warszawa 2006.
5. Ciesielska M., *Lider poszukiwany. Jak stworzyć model kompetencji pożądanego lidera zespołu*, „Personel" 2007, nr 7.
6. Goleman D., Boyatzis R., *Inteligencja społeczna i biologia przywództwa*, „Harvard Business Review Polska" 2009, nr 1.
7. Goleman D., *Co czyni cię przywódcą,* „Harvard Business Review" Polska 2004, nr 2.
8. Griffin R.W*., Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
9. Jones G., Goffe R., *Warum sollte sich jemand gerade Sie zum Chef wüschen?* „Harvard Businessmanager", Juni 2001.
10. Kaczmarska A., Bargieł M., *Inteligencja emocjonalna liderów zyskuje na znaczeniu,* „Harvard Business Review" Polska 2009, nr 1.
11. Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008.
12. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
13. Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.
14. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000.
15. Marfo-Yiadom E., *Zasady zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008.
16. Penc J., *Skuteczni menedżerowie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 1.
17. Płocińska M*., Między nami liderami*, „Personel" 2002, nr 2.
18. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
19. Schermerhorn J.R. Jr*., Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
20. Smyk L., *Nie ma krajów nierozwiniętych, są tylko źle zarządzane,* www.commone.pl.
21. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2001.
22. Świerżewski Ł., *Profil doskonałego menedżera*, „Harvard Business Reviev Polska", specjalny dodatek promocyjny 2006, nr 5.
23. Tannenbaum R., Schmidt W.H., *Jak wybrać styl przywództwa, „*Harvard Business Reveiew Polska" 2007, nr 4.

ROZDZIAŁ 14
KONCEPCJA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

14.1. Geneza i istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna stała się przedmiotem wzmożonego zainteresowania badaczy zajmujących się problematyką zarządzania w latach 80. XX wieku. Nie oznacza to, iż nie zajmowano się tym zagadnieniem wcześniej. Najczęściej jednak nie używano określenia „kultura organizacyjna", lecz stosowano opisowe wyróżniki. Na zjawisko kultury zwrócił już uwagę E. Mayo, prowadząc badania w latach 1924-1932 w największych zakładach towarzystwa Western Elektric Company w Hawthorne. Zauważył on istnienie nieformalnych więzi społecznych łączących pracowników fabryki[237]. Okazało się, że duży wpływ na przebieg procesów organizacyjnych mają subkultury wyrastające na gruncie wspólnych doświadczeń, przyjętych wartości i uznanych norm w małych grupach. Subkultury te stają się z czasem integralną częścią organizacyjnej rzeczywistości, dostarczając uczestnikom organizacji wzorów postępowania, nie zawsze zgodnych z celami i normami organizacji. Pracownicy nie lubili tych, którzy w widoczny sposób lekceważyli niepisane prawa małych społeczności. Potępiano zarówno pracujących zbyt wydajnie, jak i kolegów osiągających zbyt słabe rezultaty, oczywiście w porównaniu z nieformalnymi normami. Systematyczne badania związane z kulturą organizacji rozpoczęto jednak w latach osiemdziesiątych. Przesłankami tego zainteresowania były przede wszystkim zmiany, jakie zaszły w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, oraz konieczność poszukiwania nowych rozwiązań w coraz ostrzejszej walce konkurencyjnej. Najważniejsze z tych przesłanek to[238]:

1. *Sukces Japonii i poszukiwanie jego źródeł*. Na przełomie lat 70. i 80. zaobserwowano coś, co wyraźnie różniło organizacje japońskie od amerykańskich i zachodnioeuropejskich, a mianowicie sposób kierowania ludźmi oparty na szczególnej dbałości o system norm i wartości pracowników przedsiębiorstw japońskich. Zdano sobie również sprawę z ogrom-

[237] Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1993, s. 217.
[238] A.K Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2004, s. 297-298.

nych różnic organizacyjnych kultur oraz związku kultury z efektywnością korporacji.

2. *Powrót do metod jakościowych w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem.* Po latach fascynacji metodami matematycznymi i statystycznymi nastąpił okres pozytywnego realizmu. Dostrzeżono jednak, iż również istnieje olbrzymia sfera działalności ludzkiej, której nie da się przedstawić za pomocą liczb w sztywnych ramach modeli matematycznych. Jednym z takich zjawisk jest właśnie kultura organizacji.
3. *Intensywne poszukiwania, szczególnie praktyków, doskonałych sposobów osiągnięcia sukcesu,* który stał się niezbędnym elementem walki konkurencyjnej. Okazało się, iż tym zapomnianym czynnikiem warunkującym spójny i wspólny dla wszystkich uczestników organizacji system wartości, bez którego niemożliwe jest osiągnięcie wysokiej efektywności, jest kultura. Uznano jej kluczową funkcję w osiąganiu przez organizację sukcesu gospodarczego.

Zdaniem Cz. Sikorskiego, spotykane w literaturze przedmiotu definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy odnoszą się do sposobu działania, czy też sposobu myślenia. Wyrazem pierwszej orientacji jest określenie przez J. L. Bowera kultury jako „sposobu, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają", drugiej zaś – definicja C.J. Geertza, według którego kultura organizacyjna jest to „wytwarzanie znaczeń, z których interpretacji istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i przewodniki w działaniu"[239]. Kolejna istotna różnica w sposobie analizowania kultury organizacyjnej tkwi w rozpatrywaniu jej jako jednego z podsystemów organizacji lub synonimu organizacji. Uznanie kultury za część systemu organizacyjnego pozwala badać relacje interpersonalne pomiędzy wzorcami kulturowymi pracowników a innymi podsystemami lub cechami organizacji (np. metody zarządzania, efektywność organizacji, technologia, rozwiązania strukturalne itp.). Z kolei potraktowanie organizacji jako synonimu kultury nie stwarza takich możliwości, natomiast stanowi pewien system wiedzy decydujący o poczuciu tożsamości jej uczestników[240].

Istotę kultury organizacyjnej można wydobyć, wskazując jej cechy. Zatem kultura organizacyjna jest:

1) czynnikiem wyróżniającym daną organizację od innych z uwagi na to, że kultura stanowi system norm, przekonań i wartości zbudowany na tradycji i podzielany przez uczestników organizacji;
2) ważnym punktem odniesienia w procesie formułowania celów i strategii;
3) wzorcem oceny, selekcji i interpretacji programów działania, czynnikiem kształtującym zachowanie i działania ludzi w organizacji;

[239] Cz. Sikorki, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 55.
[240] Tamże.

4) elementem integrującym, prowadzącym do ujednolicenia działań poszczególnych uczestników organizacji;
5) odzwierciedleniem związków organizacji z otoczeniem: jej uczestnicy wnoszą własne wzorce i normy działania, a zastane wzorce kulturowe modyfikują ich dotychczasowe systemy wartości, oddziałując na kulturę otoczenia;
6) mechanizmem uzmysławiającym nowym członkom organizacji, jak należy działać w danej kulturze organizacji.

Przegląd różnorodnych podejść teoretycznych do analizowanej problematyki pozwala zauważyć dużą swobodę interpretacyjną, ponadto „niektórzy autorzy nie używają w ogóle zwrotów kultura organizacyjna czy kultura organizacji, posługując się jedynie opisowymi wyróżnikami"[241]. Niektórzy badacze utożsamiają kulturę organizacyjną z klimatem organizacyjnym[242]. W takim ujęciu termin „kultura organizacyjna" („klimat organizacyjny") jest rozpatrywany jako formalny, a zarazem zintegrowany przez uczestników organizacji system wartości i norm, charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa, określający sposób zachowania pracowniczego[243]. W związku z tym kultura, jaka pojawia się w obrębie przedsiębiorstwa, stanowi jeden z kwalifikatorów zachowań organizacyjnych. Ten sposób rozumienia kultury jest bliski definicji zaproponowanej przez G. Hofstode, dla którego kultura jest zbiorowym zaprogramowaniem ludzi żyjących w danym środowisku. Przebiega ono na trzech poziomach: indywidualnym – wynikającym z cech osobowościowych jednostki, kolektywnym – odróżniającym członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej i uniwersalnym – mającym swoje źródło w cechach natury ludzkiej[244]. Zdaniem innych autorów, np. L.R. Jamesa i A. P. Jonesa[245], należy dokonać rozróżnienia pomiędzy klimatem a kulturą organizacyjną. Uważają oni, ze klimat jest terminem o węższym znaczeniu, w związku z tym nie oznacza kultury organizacyjnej, ale stanowi jeden z jej składników[246]. Klimat organizacyjny jest więc definiowany jako sytuacja percypowana przez pracownika organizacji, co wynika z procesu interakcji zachodzącej pomiędzy nim a przedsiębiorstwem[247].

---

[241] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm,* PWN, Warszawa 1999, s. 14.

[242] M. Bartnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1998.

[243] H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

[244] G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* PWE, Warszawa 2000.

[245] L.R James, A. P. Jonem, *Organizational climate: a review of theory and research,* „Psychological Bulletin" 1974.

[246] J. S. Moran Volkwein, *The Culture approach to the formation of organizational climate*, „Human Relations" 1992.

[247] D. A. Kolb, *Organizational psychology. An experimental approach.* Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs 1972.

Próbę uporządkowania definicji kultury organizacyjnej podjął Ł. Sulkowski. Przyporządkował on konkretne stanowiska do specyficznych atrybutów kultury, podkreślając, iż „*zebrane definicje nie są sprzeczne, lecz tworzą całościowy obraz różnych aspektów złożonego fenomenu kultury organizacyjnej*". Ostatecznie wyróżnił on następujące kategorie [248]:

1) kultura organizacyjna jako *sama organizacja,*
2) kultura organizacyjna jako *jeden z kręgów kulturowych,*
3) kultura organizacyjna jako *społeczne „reguły gry*",
4) kultura organizacyjna jako „*tożsamość organizacji*",
5) kultura organizacyjna *jako filozofia organizacji*
6) kultura organizacyjna jako *system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości,*
7) kultura organizacyjna jako *wzory i wzorce zachowań.*

Biorąc pod uwagę wielość, różnorodność i zarazem niejednoznaczność formuł określających istotę kultury organizacyjnej, wydaje się, iż należy zaakceptować różne podejścia do kultury organizacyjnej, a tym samym różne jej określenia.

14.2. Wymiary kultury organizacyjnej a struktura organizacyjna. Model czterech „D"

Podejmując próbę powiązania kultury ze strukturą organizacyjną, R. A. Harrison proponuje cztery rodzaje organizacji o orientacji na[249]:

- władzę, z silną wiarą i zdecydowaną postawą, potrzebną do rozwoju interesów organizacji, w której tylko nieliczni kierownicy wyższego szczebla sprawują rządy w sposób dyrektywny;
- rolę, odpowiednią dla przedsiębiorstw, w których przywiązuje się wagę do procedur biurokratycznych, takich jak zasady, przepisy i jasno określone reguły postępowania;
- wsparcie, typowe dla firm, w których niemile widziana jest chęć dominacji i bycia lepszym od innych pracowników;
- sukcesy (zadania), z atmosferą motywującą do samookreślenia się i walki o niezależność, kiedy kładzie się nacisk na osiągnięcia i sukcesy.

---

[248] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji,* PWE. Warszawa 2002, s. 54-58.

[249] R. A. Harrison, *Understanding your organization's character,* „Harvard Review" 1972; R. D. Caplan, S. Cobb, J. R. P. Jr. French, R. Van Harrison, S. R Pineau, *Job demands and worker health: Main effect and occupational differences,* 1972.

Inną propozycję podziału kultur przedstawiają R.E Miles i T. C. Snow. Podkreślają oni siłę ideologii menedżerskiej i przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej i wyróżniają trzy typy kultury organizacyjnej:

1) nastawioną na obronę (czyli zabezpieczenie i utrzymanie stałej pozycji na rynku danego produktu lub usług),
2) nastawioną na poszukiwania (tzn. opracowanie nowego produktu i wykorzystanie możliwości rynku),
3) nastawioną na analizę (tj. koncentrowanie się na badaniach i stałym rozwoju firmy)[250].

Dokonując analizy zjawisk kultury organizacyjnej, G. Hofstede bardzo często odwołuje się do modelu „czterech D", nawiązującego do koncepcji kultury organizacyjnej. Podstawowe dymensje (D), dzięki którym można rozróżniać poszczególne typy kultury organizacyjnej, dotyczą: wymiaru dystansu władzy, wymiaru indywidualizmu – kolektywizmu, wymiaru męskości – kobiecości i wymiaru stopnia unikania niepewności. Wymiar dystansu władzy między przełożonymi a podwładnymi odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy danej organizacji postrzegają jej formalną hierarchię jako nieodłączny element dobrze zorganizowanej i sprawnie działającej firmy.

Drugi wymiar, według G. Hofstede, to indywidualizm – kolektywizm. Dotyczy on zakresu, w jakim pracownicy są skłonni akceptować przewagę interesów grupy nad jednostkowymi lub odwrotnie. W przypadku indywidualizmu jednostki pozostają w silnych relacjach, mając na uwadze tylko własne dobro. Jego przeciwieństwo – kolektywizm – pociąga za sobą preferencje dotyczące ścisłych powiązań społecznych.

Trzeci wymiar, męskość – kobiecość, odnosi się do wartości, które kształtują motywację człowieka, czyli np. awansu, wynagrodzenia, osiągnięć indywidualnych lub np. dobrej atmosfery w pracy, wzajemnego zaufania i pomocy). Męskość występuje wówczas, gdy społeczność ceni sobie heroizm, sukces materialny i pewność siebie. Kobiecość odnosi się do preferowania jakości życia, więzi społecznych, opiekowania się słabszymi.

Czwarty wymiar to silne/słabe unikanie niepewności. Jest on interpretowany jako stopień, w jakim pracownicy są gotowi zaakceptować sytuację niepewności, zmiany, możliwość działania mimo braku formalnych procedur[251].

---

[250] R. E. Miles, T. C. Snow, *Organizational strategy, structure end progress*" New York, ML Grow-Hill, 1978.

[251] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Przykład

Kultura organizacyjna w SOUTHWEST AIRLINES [252]

Kultura organizacji w Southwest Airlines jest znana ze zwartości i z rodzinnego charakteru. Za taką kulturą stoi Herb Kelleher, obecnie przewodniczący, a poprzednio prezes firmy, który był współzałożycielem tej linii lotniczej w 1978 roku. Kiedy go pytano o wyjaśnienie, w jaki sposób w operacjach doprowadził do tego, że czas postoju jego samolotów na lotniskach przed odlotem i po przylocie był o połowę krótszy od średniej dla całej branży, wskazywał na pracowników. Powiada: „To po prostu zasługa wielu ludzi odczuwających dumę z tego, co robią". Ludzie są częścią kultury nie przypadkowo, ale z zamierzenia. W Southwest Airlines pozytywna postawa jest ważnym kryterium przy zatrudnianiu kandydatów; w trakcie szkolenia kładzie się nacisk na współpracę między ludźmi i dzielenie się rozmaitymi uzdolnieniami; przekazuje się pracownikom informacje zwrotne od klientów, żeby mogli się zapoznać z wynikami swojej pracy. Kelleher zdaje sobie sprawę z tego, że ciągły wzrost i większe rozmiary linii lotniczej wywierają presję na kulturę i systemy. Jednakże, jak mówi, w Southwest nieustannie zwalcza się biurokrację i hierarchię. Wysyła się ludzi do określonych działów w firmie, żeby wykonywali tam zadania należące do innych osób, a dzięki temu zrozumieli problemy występujące we wszystkich aspektach działalności przedsiębiorstwa. Na temat kultury i przewagi konkurencyjnej w Southwest Kelleher mówi: „Starałem się stworzyć kulturę dbania o ludzi... Ktoś może pójść do Boeinga i kupić ileś samolotów, ale nie może kupić naszej kultury".

14.3. Typologia kultur organizacyjnych oraz ich wady i zalety

Opisane powyżej wymiary stanowią podstawę do wyodrębnienia w koncepcji G. Hofstede czterech typów kultury organizacyjnej[253]:

1) kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo, charakterystyczna dla organizacji o sztywnej strukturze i rygorystycznych zasadach postępowania, traktujących indywidualizm jako zagrożenie;
2) kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury, dotycząca firm, w których relacje między osobami w hierarchii są w mniejszym stopniu sformalizowane, natomiast większą wagę przywiązuje się do współdziałania i zapewnienia dobrej atmosfery w pracy;
3) kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup, cechująca firmy, w których pracownicy rywalizują ze sobą; zaangażowanie, umiejętność twórczego podejścia do problemu są postrzegane jako podstawowy wymóg;
4) kultura zorientowana na realizację zadań, występującą w organizacjach o „płynnej' strukturze i stylu kierowania opartym na przywództwie i zaangażowaniu[254].

[252] J. R. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008, s. 198.
[253] Tamże.
[254] J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008, s. 198.

Do tych czterech wymiarów kulturowego zaprogramowania jednostki G. Hofstede dodał jeszcze piąty wymiar – konfucjański dynamizm, którego początków upatruje w odmiennym rozwoju kultury europejskiej i chińskiej. Chodzi tu o umiejętność rozróżnienia długookresowego i krótkookresowego nastawienia w życiu. Składowymi na biegunie orientacji długookresowej są upór, oszczędność, zapobiegliwość, kształtowanie relacji międzyludzkich według statusu, z kolei komponentami orientacji krótkoterminowej – ustatkowanie, zrównoważenie, dbałość o zachowanie twarzy, poszanowanie tradycji, a nawet odwzajemnianie pozdrowień, prezentów i przysług. W przekroju dwudziestu trzech krajów wskaźniki orientacji długoterminowej są silnie skorelowane ze wskaźnikami wzrostu gospodarczego w latach 1965-1987, opublikowanymi przez Bank Światowy. Znamienne, że w czołówce znalazły się: Chiny, Hongkong, Tajwan, Japonia, Korea Południowa, kraje często dziś określane mianem „tygrysów azjatyckich"[255].

W odniesieniu do kultury organizacyjnej nie można mówić o jakimś idealnym jej kształcie. Każdą z kultur organizacyjnych cechują zarówno zalety, jak i wady. Przykładowe zestawienie pozytywnych i negatywnych stron poszczególnych rodzajów kultur organizacyjnych zawarte w tabeli 14.1. wskazuje, jak złożonym zagadnieniem jest rozpoznawanie prezentowanej problematyki. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na to, by rozpatrywać zestaw cech, a nie poszczególne cechy w izolacji.

Na podstawie badań A. L. Wilkinsa i J. Martina[256] można mówić o co najmniej trzech warunkach niezbędnych do ukształtowania określonej kultury i w jej granicach – klimatu organizacyjnego. Po pierwsze, ważnym czynnikiem jest historia i stabilne członkostwo, co wiąże się z faktem przekazywania wiedzy przez pracowników starszych stażem – nowym.

Tabela 14.1. Zalety i wady kultur organizacyjnych

Zalety	Wady
Kultura władzy	
Zjednoczenie wysiłku Szybkość działania Silny lider Pewność Lojalność	Ograniczenie przez lidera Nadmiar polityki Izolacja od złych nowin Przepracowanie liderów Informacja źródłem władzy Krótkookresowe myślenie

[255] Tamże, s. 198 -199.

[256] A. L Willkins, J. Martin, *Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance*, Administrative Science Quarterly, 1983.

Zalety	Wady
Kultura ról	
Dobrze zaprojektowany system Przejrzysty rozkład władzy Struktura Ograniczona władza jednostek Sprawność działania Szybkość w przyuczaniu do pracy	Powolne zmiany Niski poziom zaufania Działanie zgodne z regułami Ludzie jako funkcje Niedocenianie talentów Ograniczenia
Kultura zadań	
Wysoka motywacja Maksymalne wykorzystywanie talentów Szybkość uczenia się Jedność wysiłków Zredukowana kontrola Wspólne cele	Wypalanie się Izolacja od rzeczywistości Nietolerancja Arogancja Orientacja wewnętrzna
Kultura zorientowana na osobę	
Dobra komunikacja Zaangażowanie Duże zaufanie Samorealizacja Troska	Zaniedbywanie zadań Jednostka ważniejsza od organizacji Powolne podejmowanie decyzji Powolność w zakresie zmian Frustrowanie ambicji

Źródło: Sitko-Lutek A., *Style uczenia się a przekształcenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw,* Wydawnictwo AE, Katowice 1997, s. 55.

W ten sposób nowi pracownicy traktują określone fakty społeczne jako naturalny składnik sytuacji, w której funkcjonują (przykładem mogą być organizacje japońskie). Poza tym – zdaniem cytowanych autorów – brak wyborów instytucjonalnych w otoczeniu danej organizacji, a także sytuacja, w której nie są akceptowane inne organizacje funkcjonujące w jej otoczeniu, sprzyja rozwijaniu się kultury organizacyjnej. Trzecim istotnym warunkiem są interakcje między uczestnikami. Organizacja, dając swoim pracownikom możliwość wpływania na podejmowane decyzje, wspiera kształtowanie zbiorowej wiedzy na temat uczestnictwa w niej. W związku z tym poprzez swoje działania dostarcza uczestnikom wspólnych układów odniesienia, języka i wskazówek postępowania w sytuacjach nietypowych. Ponadto wyniki badań empirycznych wskazują, że w procesie kształtowania kultury organizacyjnej ważne miejsce zajmują menedżerowie. Ich postępowanie i wypowiedzi kreują w świadomości podwładnych obraz świata organizacji, co z kolei wywiera określony wpływ na działania wewnątrz organizacji jako całości. Propagując i rozwijając pożądane wartości, menedżerowie mają możliwość wpływania na ewolucję kultury. Niemniej jednak pierwotnym źródłem kultury organizacyjnej są założyciele określonej korporacji. Mają oni wizję, którą organizacja ma realizować.

14.4. Etapy kształtowania kultury organizacyjnej

Uwzględniając wymienione wcześniej czynniki, które sprzyjają rozwojowi kultury i klimatu organizacyjnego, warto przedstawić główne etapy jej kształtowania. W pierwszej fazie ma miejsce formowanie podstawowych założeń kultury z udziałem przede wszystkim założycieli firmy, właścicieli i ich menedżerów. Następnie, w drugiej fazie – rozwojowi kultury towarzyszy rozwój zespołów, subkultur, poszukiwanie tego, co łączy jej członków, przyciąganie ludzi, którzy pasują do organizacji. W fazie trwania (faza trzecia) kultura organizacyjna stabilizuje się, krzepnie, po czym następuje już tylko okres pełnej dojrzałości, charakteryzujący się silną koncentracją wewnętrzną, ale i niechęcią do nowych idei, zmian. W dwóch ostatnich fazach ważną rolę odgrywa postępowanie naczelnego kierownictwa i sam proces socjalizacji pracowników, czyli ich dopasowania do organizacji. L. Zbiegien-Maciąg wymienia jeszcze piątą fazę, a mianowicie tworzenie nowej kultury bądź modyfikacji istniejącej[257].

Próby zmiany kultury organizacyjnej - CASE STUDY[258]

Jesienią 1995 r. po długich i trudnych negocjacjach Fabryka Samochodów Osobowych na Żeraniu zyskała strategicznego inwestora - koreański koncern Daewoo. Koreańczycy byli pierwszym inwestorem, który zgodził się objąć programem naprawy całą fabrykę (wraz z 13 oddziałami w terenie, a nawet pegeerami dostarczającymi wieprzowinę do stołówki pracowniczej).W momencie przejęcia fabryka dysponowała przestarzałymi liniami technologicznymi i 25-tysięczną załogą. Koreański inwestor obiecał zainwestować w Warszawie i Lublinie łącznie prawie 2 mld USD. Plany zakładały na początek montaż koreańskich modeli, z czasem zaś masową produkcję nowych samochodów. Wynegocjowano również 15% darmowych akcji dla pracowników, pakiet socjalny ze związkami zawodowymi oraz zamrożenie na 3 lata masowych zwolnień pracowników.

Przejęcie fabryki przez koreańskiego inwestora oznaczało dla pracowników firmy dramatyczną zmianę sposobu wykonywania pracy, wynikającą ze zderzenia „kapitalistycznej" kultury organizacyjnej z ciągle obecną mentalnością socjalistyczną, dodatkowo zaś z nałożenia się dwóch krańcowo odmiennych kultur narodowych. Funkcjonującą przez dziesięciolecia specyficzną kulturę, dominującą w większości przedsiębiorstw socjalistycznych, najlepiej oddaje słynne powiedzenie: „czy się stoi, czy się leży, tysiąc złotych się należy". Charakteryzowała się ona w uproszczeniu brakiem identyfikacji z firmą, nieufnością w stosunku do kadry zarządzającej (podział „my" i „oni"), brakiem szacunku dla pracy i powierzonego majątku, brakiem zaangażowania, lekceważącym stosunkiem do klientów (rynek producenta w sytuacji ciągłych niedoborów wszystkich towarów) oraz do standardów jakościowych.

---

[257] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

[258] E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa,* Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 128-133.

Pierwsze próby zmiany takiego rodzaju mentalności podjęto jeszcze na początku lat 90. (na długo przed podpisaniem umowy z Daewoo) z inicjatywy ówczesnego dyrektora A. Tyszkiewicza. Miały one na celu zmianę dotychczasowego sposobu myślenia ludzi na bardziej przystający do wymogów gospodarki rynkowej. Kadra kierownicza otrzymała wówczas zadanie zapoznania się ze słynną biografią amerykańskiego menedżera Lee Iacocci (opisującą historię uratowania koncernu Chryslera), sto ciężarówek wywiozło z zakładu tony śmieci, nastąpiła zmiana struktury organizacyjnej, kadra kierownicza i specjaliści zostali przeszkoleni w USA, wdrożono filozofię TQM. Zmiany te przyczyniły się do osiągnięcia pierwszego prawdziwego sukcesu rynkowego - w efekcie unowocześnienia: silnika, rozstawu kół, siedzeń, układu kierowniczego, hamulcowego i elektrycznego produkowany wówczas Polonez stał się w 1994 r. najczęściej kupowanym w Polsce samochodem.

„Pierestrojka" z początku lat 90. nie spowodowała jednak znacząco głębokich zmian w mentalności zatrudnionych ludzi, stąd Koreańczycy weszli kilka lat później do fabryki jak do mitycznej stajni Augiasza - w przenośni i dosłownie. Zdawali sobie doskonale sprawę, że inwestując miliard dolarów w technikę, muszą również zainwestować w nowe podejście ludzi do pracy, w przeciwnym razie całe przedsięwzięcie może się nie udać. Nowe rządy Koreańczycy zaczęli od generalnego sprzątania i zużycia hektolitrów farby oraz środków czyszczących - kilka tygodni trwało skrobanie brudu z podłóg na halach produkcyjnych (które do tej pory lepiły się do butów), mycie prawie nie przepuszczających światła okien (legenda głosiła, że gdy było już zbyt ciemno, w razie potrzeby po prostu je wybijano i wprawiano nowe), malowanie nie czyszczonych nigdy maszyn itd. Dbałość o czystość i porządek była od tej pory wymagana jako coś naturalnego i obowiązującego każdego pracownika bez wyjątku - od gońca do prezesa. Wyrazem tego przekonania było wprowadzenie programu „moja maszyna". Polegał on na tym, że każdy z dyrektorów w fabryce wybierał sobie maszynę, o którą miał obowiązek dbać, czyli raz w tygodniu wyczyścić ją ścierką i wodą. Mimo pozornej absurdalności pomysł ten miał głęboki sens - pokazywał szeregowym pracownikom, że nowe zasady są traktowane bardzo poważnie przez zwierzchników i że zamierzają ich przestrzegać - z całą konsekwencją. W efekcie już po kilku tygodniach przyglądania się, jak szefowie z przekonaniem szorują „swoje" maszyny, robotnicy dobrowolnie przejęli ich obowiązki. Ostentacyjne przywiązanie do porządku demonstrowane przez Koreańczyków budziło początkowo irytację i gniew części załogi, która czuła się wręcz obrażona nowymi zwyczajami, z czasem jednak jakość warunków pracy poprawiła się tak znacznie, że wartość wprowadzonych zmian została szybko doceniona.

Następnie kierownictwo koncernu przystąpiło do podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności pracowników. Rozpoczęto je od szkoleń w koreańskich fabrykach, w których wzięło udział półtora tysiąca ludzi. Instrukcje w przewodniku dla polskich pracowników akcentowały konieczność dbania o czystość i wysokie wymagania dotyczące dyscypliny pracy - stawianie się na stanowisku 20 minut przed rozpoczęciem pracy, zakaz opuszczania stanowiska bez zezwolenia przełożonego, zakaz wydawania własnych opinii, zakaz picia i wnoszenia alkoholu pod groźbą deportacji do kraju itd. Według opinii organizatorów szkoleń, polscy pracownicy w zakresie obowiązków służbowych radzili sobie bardzo dobrze, natomiast zdecydowanie nie spełniali wymagań pracodawcy, jeśli chodzi o postawy i zachowanie w czasie wolnym. Oprócz szkoleń wyjazdowych pracownicy Daewoo-FSO uczestniczyli przynajmniej raz w roku (kadra kierownicza częściej) w szkoleniach organizowanych na miejscu. Kolejny ogromny problem, przed którym stanął koreański inwestor, stanowiły niska jakość pracy i mała kreatywność pracowników, a raczej zupełny brak tych wartości wśród kilkunastotysięcznej załogi.

Mimo że jakość była obecna na sztandarach i w oficjalnych hasłach przedsiębiorstwa od całych dziesięcioleci (kółka jakości, kluby racjonalizatorów, konkursy mistrzów w zawodzie, nagrody i miejsca na trybunie pierwszomajowej), praktyka pozostawiała wiele do życzenia - dość wspomnieć, że w 1982 r. Fiat odmówił dalszego firmowania produkowanego na Żeraniu modelu Fiata 125p, gdyż liczba usterek zbyt kompromitowała markę. Żaden pomysł nastawienia ludzi na jakość nie zdał egzaminu przez wszystkie lata - do czasu pojawienia się wolnego rynku i konkurencji. Kierownictwo koncernu musiało więc włożyć wiele wysiłku w uczenie jakości i pobudzanie pomysłowości pracowników. Służyły temu m.in. programy: „Sto dni dla jakości", szkoły innowacji oraz tzw. linie modelowe. Przyniosły one wymierne korzyści ekonomiczne, robotnikom zaś uświadomiły znaczenie nawet drobnych usprawnień dla lepszej organizacji pracy i osiągania widocznych efektów. Szkoły innowacji polegały na zespołowej pracy nad usprawnieniem wybranego odcinka, np. fragmentu linii produkcyjnej. Zespoły dobierały się dowolnie, ale warunkiem był udział w nich pracowników zarówno fizycznych, jak i umysłowych. Wypracowane przez zespół usprawnienia były natychmiast wdrażane, po czym robiono dla pozostałej załogi prezentację korzyści, jakie były rezultatem danej innowacji. Nie zawsze były to usprawnienia duże, czasem polegały one „tylko" na lepszym oznakowaniu linii produkcyjnej lub przeniesieniu podajnika na drugą stronę taśmy. Dla ludzi ważne jednak było to, że ktoś wreszcie naprawdę był ciekaw ich pomysłów i chciał ich słuchać. System nie wymagał wyrafinowanych bodźców, stawiał bowiem na motywację wewnętrzną, wynikającą z szybkiej weryfikacji ulepszeń w praktyce i przekonania o rzeczywistych korzyściach - nagrodą był uścisk dłoni. Z kolei linie modelowe były programem usprawnień, w którym 20-30 specjalistom powierzano rozwiązywanie problemu „zadanego" przez kierownictwo.

Wszystkie te działania były podporządkowane naczelnej filozofii, zwanej nową koncepcją budowy samochodów (NKS). Zewnętrznym jej przejawem były jednolite, bladozielone bluzy kadry kierowniczej z emblematami NKS, specjalne tablice wywieszane na wydziałach oraz cotygodniowe poniedziałkowe narady, na których dyskutowano bieżące problemy. Wiele innych zmian, jakie pojawiły się z nadejściem nowych gospodarzy, również spotkało się z dużym uznaniem polskiej załogi. Przykładem może być choćby modernizacja zakładowej stołówki, urządzonej z takim przepychem (wyszukana fontanna, czystość, bogate menu), że bardziej przypominała restaurację. Prowadziła ją samodzielna spółka, dbająca, aby w menu były obecne dania kuchni obydwu krajów, dostępne zresztą nie tylko dla pracowników, ale również dla klientów z zewnątrz. Spółka prowadziła także tanie bufety na wszystkich wydziałach fabryki, cieszące się dużą popularnością wśród pracowników. Były jednak obszary, w których działań koreańskiego inwestora nie przyjmowano ze szczególnym entuzjazmem. Sceptycyzm budziła np. wiara nowych gospodarzy w moc słowa pisanego, którą oddawały napisy wywieszane na ścianach hal (w językach polskim, koreańskim i angielskim), np. „Marzenia zmieniają świat" lub „Zrób dobrze za pierwszym razem", oraz w gabinetach dyrektorów - „Kreatywność, Wyzwanie, Poświęcenie". Kreatywność oznaczała w rozumieniu koreańskiej części menedżerów wolę myślenia i działania, nigdy nie kończący się pościg za czymś nowym i doskonałym; wyzwanie to postawa odwagi i zmiany, która determinuje osiąganie stawianych celów, poświęcenie zaś odnosi się do bezinteresownej i odważnej postawy stawiającej dobro ogółu ponad indywidualne korzyści. W przekonaniu Sun-Joo Lee, dyrektora Daewoo-FSO, te fundamentalne dla koncernu wartości należało stale głosić i przypominać, nawet jeśliby miały zmienić tylko jednego pracownika z tysiąca. Z trudem udało się też odwieść koreańskie kierownictwo od zamiaru wywieszania portretów najbardziej zasłużonych pracowników (który to pomysł budził w Polakach najgorsze skojarzenia z „weteranami pracy socjalistycznej"), a także od zamiaru rozpoczynania dnia od porannej, grupowej gimnastyki.

Nieufność wobec inwestora zwiększało także widmo grupowych zwolnień, które przez trzy lata były zgodnie z umową wstrzymywane. Ze względu na plany redukcji przerostów zatrudnienia Koreańczycy zaczęli wdrażać nowy system oceny pracowników, który spotkał się z dużym sprzeciwem związków zawodowych i części załogi. Opór związków wynikał przede wszystkim z tego, że wprowadzane zmiany nie były z nimi - tak jak do tej pory - konsultowane; „Tu jest zero demokracji" mówili działacze, choć rozumieli, że konkurencyjność fabryki wymaga dobrze pracujących ludzi. Opór części załogi rodziły twarde, kapitalistyczne zasady, jakie forsował inwestor, w procesie oceny pracowników i przyznawania premii - punktowanie za pracę, zachowanie, inicjatywę, odpowiedzi w ankietach itd. Punktowanie nie wydawało się ludziom sprawiedliwe - można było podpaść nie wiadomo za co, kto zaś podpadł, musiał się liczyć ze zwolnieniem. Działacze związkowi wzdychali do dawnych czasów, gdy mieli wpływ na ocenę pracowników i gdy ta ocena miała bardziej ludzką twarz: „Kazika wprawdzie złapano na bramie z promilami, ale pamiętajmy, że w zeszłym miesiącu został po godzinach i gonił plan". Tymczasem kapitaliści sprawiedliwość rozumieli całkiem inaczej - słaby pracownik w ogóle nie powinien dostać podwyżki; taki w pierwszej kolejności był przeznaczany do zwolnienia. Brak zaufania pogłębiło także, zdaniem polskiej kadry kierowniczej, wprowadzenie przy ich stanowiskach funkcji koordynatora, pełnionej przez menedżerów koreańskich. Zarząd koncernu tłumaczył, że obecność kilku koreańskich menedżerów w kierownictwie oraz kilkudziesięciu stałych specjalistów na wydziałach nie świadczy o braku zaufania, lecz o konieczności pomocy. Polskim menedżerom brakowało jeszcze doświadczenia, wydajność bowiem w fabryce - mimo iż wzrosła w ciągu trzech lat dwukrotnie - ciągle była trzy razy niższa niż w Korei.

Kiedy po trzech latach współistnienia z koreańskimi inwestorami (w 1999 r.) pytano polską część załogi o ocenę wzajemnych relacji, jej odczucia były ambiwalentne; z jednej strony doceniali to, że dzięki Koreańczykom fabryka nadal istnieje i produkuje niezłe samochody, że posunęli oni technologię o całą epokę naprzód i znacznie zmienili postawy ludzi wobec wykonywanych obowiązków, z drugiej zaś dostrzegali różnice, których nie dało się i prawdopodobnie nie da się zniwelować. Chodzi mianowicie o podejście do firmy i pracy. Koreańczycy pracę stawiają na pierwszym miejscu, przed rodziną i przed rozrywką, dla nich w pracy nie ma rzeczy niemożliwych. Są gotowi zostawać długo po godzinach, jeśli jest taka potrzeba, lub zrezygnować z przerwy śniadaniowej - bo tak robi przełożony. Zwierzchników traktują z nabożnym szacunkiem, do głowy im nie przyjdzie opuszczenie stanowiska nawet kilka minut przed końcem pracy, natomiast realizację wizji Korei jako potęgi samochodowej po 2005 r. traktują jak osobistą misję. Ten dystans najlepiej odzwierciedla wypowiedź jednego z liderów związkowych: „Każdy powinien porządnie pracować, co nie znaczy, że zysk Daewoo-FSO ma być dla każdego z nas celem życia. Właściciele chcą zdobywać rynki świata, pracownicy mają swoje priorytety". Po trzech latach wspólnego pożycia obie strony wydają się rozczarowane - koreańskie kierownictwo tym, że polscy pracownicy nie chcą być częścią swojej firmy, ci zaś tym, że czują się zaledwie,.dodatkiem do produkcji".

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Określ cechy charakteryzujące kulturę organizacyjną* DAEWOO-FSO.
2. *Jak wyglądała współpraca* DAEWOO-FSO z inwestorem?
3. *Jakie postawy i zachowania reprezentowali pracownicy, a jakie kierownictwo?*

Bibliografia

1. Bratnicki M., Kryś R, Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1998.
2. Caplan R. D., Cobb S., French J. R. P. J r, Van Harrison R., Pineau S. R., *Job demands and worker health: Main effect and occupational differences,* 1972.
3. Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
4. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
5. Harrison R.A., *Understanding your organization's character*, Harvard Review 1972.
6. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* PWE, Warszawa 2000.
7. Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje.* PWE, Warszawa 2007.
8. James L.R., Jonem A.P., *Organizational climate: a review of theory and research*, "Psychological Bulletin" 1974.
9. Kolb D.A., *Organizational psychology. An experimental approach.* Jersey, Prentice-Hall Englewood Cliffs 1972.
10. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2004.
11. Miles R.E., Snow T.C., *Organizational strategy, structure end progress*, ML Grow-Hill, New York 1978.
12. Moran Volkwein J.S., *The Culture approach to the formation of organizational climate*, "Human Relations" 1992.
13. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008.
14. Sikorki Cz., *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej,* Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa1986.
15. Sikorki Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
16. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
17. Sitko-Lutek A., *Style uczenia się a przekształcenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. AE, Katowice 1997.
18. Willkins A.L., Martin J., *Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance*, Administrative Science Quarterly, 1983.
19. www.homocreatore.pl, 12.05.2008.
20. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firn*, PWN, Warszawa 1999.

ROZDZIAŁ 15
KONCEPCJA ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO

15.1. Ewolucja i istota koncepcji zaangażowania organizacyjnego

We współczesnych badaniach nad zachowaniami organizacyjnymi miejsce zadowolenia z pracy zastępuje *zaangażowanie organizacyjne* – najczęściej określane jako chęć udziału w organizacji i wykonywania zleconych zadań. Zjawisko zaangażowania organizacyjnego pozwala wyjaśnić przyczyny odejść, absencji czy niskiej wydajności pracy. Koncepcja zaangażowania organizacyjnego była obecna w literaturze zachowań organizacyjnych od lat 60. XX wieku, jednak zdecydowany wzrost zainteresowania tą problematyką przyniosły lata osiemdziesiąte.

Jedną z najwcześniejszych koncepcji zaangażowania stworzył socjolog Howard Becker, określając zaangażowanie jako indywidualną dyspozycję do angażowania się w spójny ciąg działań prowadzących do określonego celu. Becker odwołał się do koncepcji nakładów dodatkowych – korzyści, które pracownik osiąga w wyniku uczestnictwa w organizacji, a które zostaną utracone po jej opuszczeniu[259].

Kolejnym badaczem, który podjął problematykę zaangażowania organizacyjnego, był R. Mowday. Razem ze współpracownikami opracował koncepcję zaangażowania wynikającego z psychicznego przywiązania pracowników do organizacji. Zaangażowanie organizacyjne określano jako indywidualne zaabsorbowanie pracownika organizacją oraz identyfikację z nią. Zespół R. Mowdaya opracował Kwestionariusz Zaangażowania Organizacyjnego, składający się z 15 pytań dotyczących *trzech obszarów potencjalnego zaangażowania pracownika:*

- akceptacji i wiary w cele i wartości organizacji,
- chęci ponoszenia wysiłków na rzecz organizacji,
- siły pragnienia pozostania członkiem organizacji.

[259] H. S. Becker, *Notes on the Concept of Commitment*, "American Journal of Society" 1960, 66/1, s. 32-42.

Inny z kolei model zaangażowania organizacyjnego zaproponowali C.A. O'Reilly i J. Chatman. Wykazali oni ważny związek zaangażowania z zachowaniami obywatelskimi w organizacji. Zachowania obywatelskie w organizacji – (określane mianem *syndromu dobrego żołnierza*) – to działania pracowników przynoszące korzyści organizacji, wykonywane dobrowolnie, nie wynikające z oficjalnych obowiązków i nie podlegające wynagrodzeniu[260].

W literaturze doszukać się można wielu sposobów definiowania zaangażowania organizacyjnego. Możliwe jest pogrupowanie tych podejść w trzy główne obszary[261]:

1. *Zaangażowanie rozumiane jako emocjonalne przywiązanie*. Charakterystyczną cechą zaangażowania emocjonalnego (afektywnego) jest fakt, że osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z bycia uczestnikiem danej organizacji. Kanter opisuje spójne zaangażowanie (Cohesion Commitment) jako przywiązanie jednostki oparte na odczuwanych emocjach w stosunku do grupy. Buchman definiuje zaangażowanie jako emocjonalne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do roli jednostki związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji dla jej dobra. Porter wraz ze współpracownikami określają zaangażowanie organizacyjne jako względną siłę identyfikowania się jednostki i jej przywiązania do danej organizacji. Według Mowdaya, zaangażowanie organizacyjne zawiera trzy komponenty: akceptację celów i wartości organizacji, gotowość ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji oraz silne pragnienie pozostania członkiem tej organizacji.
2. *Zaangażowanie jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji*. Inni autorzy minimalizują rolę emocji w koncepcji zaangażowania. Podkreślają oni, że zaangażowanie jest tendencją do włączania się w ciąg aktywności opartą na rozpoznanych przez osobę kosztach związanych z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. R. M. Kanter definiuje poznawcze zaangażowanie trwania (cognitive – *countinuance commitment*) jako zjawisko pojawiające się, gdy kontynuowanie uczestnictwa związane jest z korzyściami, a odejście z kosztami (stratami)[262]. R. A. Stebbins opisuje zaangażowanie jako świadomość braku możliwości innej identyfika-

---

[260] C.A. O'Reilly, J. Chatman, *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, "Journal of Applied Psychology", 71./3, 1986, s. 492-499.

[261] A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi - zaangażowanie organizacyjne*, [w:] M. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[262] R. M. Kanter, *The Change Master. Innovation Entrepreneurship in the American Corporation*, Simon& Schuter, New York 1983.

cji społecznej, gdyż próba taka związana jest z ogromnymi stratami (karami). Becker opisuje zaangażowanie jako tendencję do określonych działań (np. pozostania w organizacji) jako wyniku nagromadzonych „zakładów dodatkowych" (*Side Bets*), które zostałyby utracone w przypadku zaprzestania danej aktywności. Termin „*Side Bets*" odnosi się do wszystkiego, co jednostka zainwestowała w działanie (czas, wysiłek, pieniądze). Dodatkowo percypowane koszty zaprzestania uczestnictwa w organizacji mogą być potęgowane przez spostrzegany brak alternatyw.

3. *Zaangażowanie jako obowiązek*. Ostatnie podejście traktuje zaangażowanie jako przekonanie jednostki o zobligowaniu w stosunku do organizacji. Zaangażowanie pracownika stanowi swojego rodzaju obowiązek wobec organizacji. Zaangażowanie tego typu można zdefiniować także jako normatywną presję na działanie zgodne z celami organizacji. Wpływ na powstawanie zaangażowania normatywnego mają indywidualne doświadczenia związane z wcześniejszymi procesami socjalizacji, np. w rodzinie, oraz obecnym procesem socjalizacji w organizacji.

15.2. Modele i źródła zaangażowania organizacyjnego

W literaturze przedmiotu J.P. Meyer i N. J. Allen wskazują na następujący podział modeli zaangażowania organizacyjnego[263]:

1) *zaangażowanie afektywne* (*Affective Commitment*) – emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji; odzwierciedla, w jakim stopniu jednostka **c**hce być w organizacji (pozytywny emocjonalny stosunek do organizacji);
2) *zaangażowanie trwania* (*Continuance Commitment*) – potrzeba komunikowania pracy dla organizacji, wynikająca z obawy o koszty i straty związane z odejściem z organizacji lub z braku alternatyw zatrudnienia; odpowiada temu, jak bardzo człowiek czuje potrzebę bycia w organizacji;
3) *zaangażowanie normatywne* (*Normative Commitment*) – zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne określające poziom oddania organizacji oraz przez poczucie zobowiązania, lojalności i wierność pracownika wobec organizacji; obrazuje to, jak bardzo człowiek czuje, że powinien być w organizacji.

[263] N.J. Allen, J.P Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative. Commitment to the Organization*, "Journal of Occupational Psychology" 1990, 63/1, s. 1-18.

Do podstawowych czynników warunkujących zaangażowanie organizacyjne J.P. Meyer i N. J. Allen zaliczyli [264]:

- cechy osobowości pracownika;
- cechy organizacji;
- doświadczenie zawodowe;
- zakłady dodatkowe;
- możliwości zmiany miejsca pracy;
- inwestycje, które na rzecz pracowników poczyniła organizacja;
- doświadczenia pracownika związane z internalizacją norm społecznych i organizacyjnych (socjalizacja).

Wielu badaczy podobnie jak J.P. Meyer i N.J. Allen analizowało czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników. Podsumowując wyniki tych badań sformułowano zestaw postulatów pozwalający menedżerom zwiększać zaangażowanie u swoich podwładnych. Wśród niezbędnych działań wskazywano na konieczność:

1. Dopasowania cech osobowości i środowiska pracy. Podkreślano aby dbać o dopasowanie cech osobowości jednostki i środowiska jej pracy, ponieważ współwystępuje to z wyższym poziomem zaangażowania afektywnego. Jako środowisko pracy dopasowane do osobowości uznaje się takie, które umożliwia i promuje ekspresję zachowań charakterystycznych dla danego profilu osobowości[265].
2. Sprawnej komunikacji wewnętrznej. J. Greenberg wykazał wyższy poziom zaangażowania afektywnego u tych pracowników, którzy otrzymują więcej informacji i wobec których przełożeni okazują większe zainteresowanie i wrażliwość na ich reakcje[266].
3. Sprawiedliwego traktowania podwładnych. Poczucie bycia sprawiedliwie traktowanym nie tylko współwystępuje z zaangażowaniem afektywnym, ale jest z nim nawet silniej związane niż zadowolenie z wynagrodzenia. Kontrakt psychologiczny w organizacji – niepisane i często nieartykułowane wprost wzajemne zobowiązania i oczekiwania organizacji i pracownika[267].

---

[264] N. J. Allen, J. P. Meyer, *The Measurement…, op.cit.,* s. 1-18.

[265] S. A. Moss, J. McFarland, S. Ngu, A. Kijowska, *Maintaining Open Mind to Clone Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment*, „Journal of Research in Personality" 2007, 41/2, s. 259-275.

[266] J. Greenberg, *Using Socially Fair Treatment To Promote Acceptance Of Worksite Smoking Bang*, „Journal of Applied Psychology" 1994, 79/2, s.288-297.

[267] D. B. McFarlin, P. D. Sweeney*, Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*, „Academy of Management Journal" 2003, 35/3, s. 626-637.

4. Dokonywania zakładów dodatkowych. Są to inwestycje, które pracownik może utracić w przypadku opuszczenia pracy. J.P. Meyer i N.J. Allen po przeprowadzeniu badań ustalili, iż im trudniej osiągalna wydawała się respondentowi praca w innej firmie oraz im więcej utraconych inwestycji wiązało się z odejściem z organizacji, tym większy był poziom zaangażowania w trwanie[268].
5. Uwzględniania uwarunkowań kulturowych – badania wskazują, iż powinna istnieć zgodność systemu wartości organizacji z systemem wartości typowych dla miejscowej kultury.

15.3. Wpływ zaangażowania organizacyjnego na zachowania w organizacji

Zaangażowanie organizacyjne pracowników jest ściśle powiązane z innymi zmiennymi organizacyjnymi, np. satysfakcją z pracy, motywacją. Jest ono jednym z elementów skomplikowanej sieci relacji w miejscu pracy. Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego może w widoczny sposób polepszyć funkcjonowanie pracownika w miejscu pracy, może także korzystnie wpłynąć na jego samopoczucie. Korzyści, jakie wiążą się z zaangażowaniem organizacyjnym, dotyczą sfery efektywności pracy, absencji, fluktuacji zatrudnienia, zachowań obywatelskich w organizacji, reakcji pracowników na zmiany w organizacji zatrudnienia oraz odczuwanego przez pracowników stresu.

Badania nad zaangażowaniem organizacyjnym dowodzą, że jego wysoki poziom obniża tendencję pracowników do odejścia z organizacji czy poszukiwania alternatywnych miejsc pracy Negatywna korelacja dotyczy wszystkich trzech form zaangażowania organizacyjnego, niemniej jednak najsilniejszy związek między tymi zmiennymi występuje w przypadku zaangażowania afektywnego. Rozwijanie zaangażowania afektywnego umożliwia więc przedsiębiorstwom zmniejszenie fluktuacji kadry pracowniczej. Zaangażowanie afektywne koreluje ujemnie także z absencjami pracowników. Związek zaangażowania z efektywnością pracy nie jest tak oczywisty jak w przypadku fluktuacji czy absencji. Methieu i Zajac podają, że pomimo wpływu na zwiększenie efektywność w niektórych sytuacjach, to jednak zaangażowanie ma raczej mały bezpośredni wpływ na wykonywane zadania. Powiązanie to jest modyfikowane przez inne zmienne, np. wynagrodzenie w pracy akordowej czy jasno zdefiniowaną rolę pracownika w organizacji. Meyer natomiast, analizując związek jakości wykonania pracy z zaangażowaniem, rozpatruje

[268] N.J., Allen, J.P. Meyer, *The Measurement…,* op. cit., s. 1-18.

każdą z form zaangażowania oddzielnie[269]. Takie rozwiązanie pokazuje specyfikę poszczególnych form: zaangażowanie afektywne charakteryzuje się najwyższą pozytywną korelacją z poziomem wykonywanych zadań; także pozytywną, choć niższą korelację wykazuje zaangażowanie normatywne, natomiast zaangażowanie trwania jest ujemnie skorelowane. Wyniki te sugerują, że osoby z wysokim zaangażowaniem trwania są mniej wartościowymi pracownikami, gdyż gorzej wykonują swe obowiązki.

Wielkość korelacji między tymi zmiennymi zależy także od specyfiki działalności organizacji. Bardziej jednoznaczny pozytywny związek zaangażowania (afektywnego) można dostrzec w działalności usługowej niż produkcyjnej. Kolejną korzyść, jaką niesie za sobą zaangażowanie afektywne, a także normatywne, są tzw. „zachowania obywatelskie". Wysoki poziom tych dwóch form zaangażowania koreluje więc z takimi zachowaniami, jak: udzielanie pomocy współpracownikom, podejmowanie inicjatywy i dodatkowych działań w pracy, aktywny udział w rozwiązywaniu problemów, troska o klientów, lojalność wobec organizacji oraz dążenie do własnego rozwoju. Zaangażowanie afektywne odgrywa także istotną rolę w trakcie przemian wewnątrz organizacji. Badania wskazują, iż zaangażowanie tego rodzaju jest buforem między stresem i poczuciem niezadowolenia z pracy w trakcie zmian organizacyjnych. Stres pogłębiał niezadowolenie z pracy tylko wtedy, gdy poziom zaangażowania organizacyjnego był niski. Wysoki poziom zaangażowania afektywnego wiąże się również z niskim poziomem konfliktu praca – rodzina.

Zaangażowanie trwania natomiast pozytywnie związane jest zarówno z poczuciem stresu, jak i konfliktem praca – rodzina. Z badań nad zaangażowaniem wynika, że silne zaangażowanie w działalność organizacji prowadzi do spadku ilości rezygnacji z pracy, jak i do niskiej absencji, ale nie ma wyraźnego wpływu na efektywność. Nie należy oczekiwać, że zaangażowanie to cudowny środek wywierający bezpośredni i natychmiastowy wpływ na produktywność. Zaangażowanie jest pojęciem szerszym niż motywacja i wykazuje tendencję do utrwalania się wraz z upływem czasu. Silne zaangażowanie organizacyjne będzie związane z sumiennością, niskim poziomem absencji, wysokim poziomem wysiłku. Wysoki poziom zaangażowania może powodować wzrost efektywności w niektórych sytuacjach. Zaangażowanie organizacyjne oznacza intencję pozostania w firmie oraz lojalność wobec niej.

Wpływ zaangażowania organizacyjnego na zachowania w organizacji najbardziej widoczny jest przy analizie następujących zjawisk**:**

- fluktuacji personelu – zaangażowanie organizacyjne jest negatywnie skorelowane z intencją odejścia, jak też rzeczywistym opuszczeniem organi-

[269] J. P. Meyer, N. J. Allen, *Commitment in Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

zacji (czyli zaangażowani pracownicy kontynuują pracę dla organizacji i nie noszą się z zamiarem rozstania);

- absencji – wysoki poziom zaangażowania afektywnego współwystępuje z regularną obecnością w pracy;
- wyników pracy – pracownicy z wysokim poziomem zaangażowania afektywnego pracują więcej i efektywniej;
- zachowań obywatelskich w organizacji – wykazuje się współwystępowanie zachowań obywatelskich i wysokiego zaangażowania afektywnego;
- zachowań nieetycznych – ludzie o silnym zaangażowaniu w trwanie są bardziej skłonni do zachowań nieetycznych, które służą ochronie i rozwojowi własnej kariery.

Coraz częściej we współczesnej rzeczywistości organizacyjnej zwracają uwagę liczne programy mające na celu zwiększanie zaangażowania pracowników na rzecz organizacji, do których przynależą. Warto wskazać następujące przykładowe programy[270]:

1. Programy zarządzania partycypacyjnego. Przełożeni, którzy wcielają ten program w życie, w znacznym stopniu dzielą się z podwładnymi swoimi uprawnieniami do podejmowania decyzji. Jednak nie w każdej organizacji taki program musi się sprawdzić. Przeprowadzono wiele badań nad zależnością między partycypacją a zwiększeniem zaangażowania, efektywności, wydajności pracy. Wyniki wyraźnie wskazują, iż partycypacja ma niewielki wpływ na zaangażowanie, i to często w bardzo długim czasie.
2. Programy przedstawicielstwa pracowniczego – chodzi tu o powierzenie prawa do podejmowania decyzji grupie przedstawicieli wybranej spośród wszystkich pracowników. Celem zastosowania takiego modelu jest zapewnienie zatrudnionym silniejszej, bardziej równorzędnej pozycji wobec kierownictwa. Formą takiego przedstawicielstwa są rady pracownicze, które pośredniczą między pracownikami a zarządem. Przykładowo w Holandii – jeżeli przedsiębiorstwo holenderskie ma być przejęte przez inną firmę, musi się o tym poinformować dostatecznie wcześnie radę pracowniczą przejmowanego przedsiębiorstwa, a jeżeli rada wyrazi sprzeciw, ma 30 dni na wniesienie do sądu pozwu o wstrzymanie transakcji. W rzeczywistości wpływ przedstawicielstwa pracowniczego na pracowników jest znikomy, szczególnie jeśli w praktyce zarząd firmy zdominuje radę pracowniczą. Współuczestnictwo pracowników w tej formie może zwiększać ich zaangażowanie, ale najczęściej dotyczy to jedynie przedstawicieli rad pracowniczych.

[270] K. Otta, *Przykłady programów zmierzających do intensywniejszego angażowania się pracowników*, http://www.przepisnabiznes.pl./, 12.05.2009.

3. Akcjonariat pracowniczy. Jest to system, w którym pracownicy jako część świadczeń otrzymują akcje firmy. W typowym systemie akcjonariatu pracowniczego tworzy się pracowniczy fundusz powierniczy akcji spółki. Firma wnosi do niego albo akcje, albo pieniądze, za które się je kupuje, i przydziela pracownikom. Badania nad akcjonariatem pracowniczym wykazały, że zwiększył on zaangażowanie pracowników, a w konsekwencji często prowadził do większej wydajności.

Nie należy oczekiwać, że zaangażowanie to cudowny środek wywierający bezpośredni i natychmiastowy wpływ na efekty. Nie jest ono tym samym, co motywacja. Jest pojęciem szerszym i wykazuje tendencję do utrwalania się w miarę upływu czasu, słabiej też reaguje na przejściowe aspekty pracy. Porównując zaangażowanie z motywacją, dobrze jest wyróżnić trzy perspektywy[271]:

1. Cele, do których dążą ludzie. Z tej perspektywy cele, takie jak dobro firmy czy skuteczność w pracy, mogą być źródłem pewnej motywacji dla pracowników, którzy są zaangażowani, jeśli cele firmy postrzegają jako własne.
2. Proces wyboru celów w pracy, który różni się zasadniczo od sposobu, w jaki w jednostkach wywołuje się zaangażowanie.
3. Społeczny proces motywowania innych do skutecznego działania.

Z tego punktu widzenia strategie skierowane na podniesienie motywacji wpływają również na zaangażowanie. Wszystko wskazuje na to, że tam, gdzie występuje zaangażowanie, motywacja najprawdopodobniej motywacja będzie silna.

Zaangażowanie organizacyjne – CASE STUDY[272]

LG Philips LCD to część koreańskiego koncernu elektronicznego zajmująca się produkcją monitorów ciekłokrystalicznych. Jej oddział w Biskupicach Podgórnych pod Wrocławiem oraz sieć spółek zależnych to największa w naszym kraju inwestycja zagraniczna, mająca stworzyć kilkanaście tysięcy miejsc pracy. Firmą zarządzają menedżerowie wydelegowani z Korei. Przywieźli ze sobą kulturę ciężkiej pracy, ale też aktywnego wypoczynku: gry w piłkę nożną, golfa i regularnych wizyt w kasynach. Do Polski przyjechali azjatyccy inżynierowie - dla wielu był to pierwszy dłuższy wyjazd zagraniczny, a szok kulturowy pogłębiały nieznajomość języka polskiego i angielskiego oraz niezrozumienie polskiej specyfiki. W LG pracują też polscy inżynierowie, przechodzący kilkumiesięczne szkolenie w Korei. Firma doświadcza poważnych problemów ze znalezieniem pracowników linii produkcyjnych, nawiązała więc współpracę z dolnośląskimi samorządowcami, którzy mieli pomóc w rekrutacji i organizacji dowozu ludzi do pracy z odległych miejscowości (dojazd do fabryk trwa nawet 2 godziny w jedną stronę).

[271] M. Amstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 126-133.

[272] A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki…,* op. cit., s. 473-492.

Podstawowym problemem były niskie wynagrodzenia - pensja pracownika fabryki kształtowała się na poziomie 1300 zł brutto, a prezes Jae Wook Lee przekonywał dziennikarzy, że pensje dla polskich pracowników są dobre". Koncern zachwalał doskonałe warunki pracy, podkreślając korzyści: stabilność zatrudnienia, specyficzne szkolenia i pracę w międzynarodowym zespole. Próbowano sprowadzić pracowników z Chin, choć lokalne urzędy pracy sugerowały, że niewielka podwyżka wynagrodzeń pozwoliłaby na znalezienie dodatkowych rąk do pracy na Dolnym Śląsku.

W 2006 roku w fabrykach grupy LG powstały związki zawodowe i rozpoczęły protesty przeciwko warunkom pracy. Koreańczyków zdziwiła niewdzięczność pracowników - reprezentant firmy wyjaśnił prasie, że „przecież ta fabryka to przyszłość. Firma postanowiła tu zainwestować pieniądze, by Polacy nie musieli wyjeżdżać do pracy za granicę. Sporną kwestią była praca w nadgodzinach - dyrekcja podkreśla, że jest ona „dobrowolna", jednocześnie jednak oczekując, by każdy pracownik pozostawał przy taśmie produkcyjnej po dwie godziny dziennie dłużej. Powtarzające się dziesięciogodzinne dni pracy stały się poważnym problemem - pracownicy rezygnowali z życia rodzinnego i mieli trudności z powrotem do domu po odjeździe zakładowego autobusu. Oprócz zmęczenia nadgodziny wywoływały problemy zdrowotne - praca przy taśmie produkcyjnej wymaga specjalnego ubioru, który powodował u pracowników duszność, a po wielu godzinach niektórzy omdlewali. Kwiecień 2007 roku był szczególnie dramatycznym okresem w fabryce. Zepsuta maszyna przygniotła 31-letniego serwisanta, a nie był to pierwszy śmiertelny wypadek przy pracy. Dzień później, w piątkowe popołudnie, ponad 150 osób opuściło miejsca pracy, odmawiając pracy w nadgodzinach. Pracownicy wyjaśnili mediom przyczyny tego desperackiego kroku: „Zmuszają nas do pracy po dziesięć godzin dziennie, a wszystko za niespełna tysiąc złotych. Zanim dotrzemy do domów, jest środek nocy. Wiemy, że Koreańczycy nie mają prywatnego życia. Ale my nie chcemy żyć, jak oni". W odpowiedzi na to zwolniono dyscyplinarnie kilka osób, najaktywniejszych uczestników protestu. Dyrektor ds. zasobów ludzkich firmy wydał oświadczenie: „Pracownicy są dla nas najważniejsi, ponieważ to oni tworzą firmę. Dlatego też bardzo zależy nam na wyjaśnieniu wszystkich nieporozumień i jak najlepszym dialogu."

Atmosfera pracy w fabrykach LG znacznie się pogorszyła. Dały o sobie znać konflikty międzykulturowe - podział na koreańskich menedżerów i polskich robotników, trudności komunikacyjne i brak wzajemnego szacunku. Obok dysproporcji płacowych polscy inżynierowie podkreślali, że ich specjalistyczna wiedza nie jest doceniana przez pracodawcę. Osoby niezadowolone z warunków pracy, które chciały odejść z LG, pracodawca zmuszał do zwrotu zawyżonych kosztów odbytych szkoleń. Pracownicy nie mogli też pogodzić się z naturalnym dla Koreańczyków bezwzględnym wymogiem posłuszeństwa przełożonym. Internauci opisywali wszechobecne w halach fabrycznych napisy *Fun to Work* obok kamer do podglądu pracy, ironicznie dodając, że nie przewidziano tylko wieżyczek strażniczych.

W listopadzie 2007 roku pojawił się pierwszy sygnał zmian - firma podpisała ugodę z pracownicą, którą kilka miesięcy wcześniej zwolniła dyscyplinarnie za podżeganie do protestów. LG Philips LCD stoi jednak przed ogromnym wyzwaniem-jak sprawić, by pracownicy poczuli się częścią firmy, zaangażowali w jej działalność, interesowali jej problemami i byli skłonni do ewentualnych poświęceń? Trudno zaadaptować w polskich warunkach kulturę pracy koreańskiej firmy, podobnie jak trudno zaspokoić oczekiwania płacowe pracowników.

Przypadek LG pokazuje, jakie problemy mogą wystąpić, kiedy brak jest właściwego zarządzania ludźmi, a narastające nieporozumienia prowadzą tylko do zaostrzenia konfliktu pomiędzy pracownikami a organizacją, w tym wypadku rozumianą jako kadra zarządzająca.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Jakie czynniki zaangażowania organizacyjnego stosowano w LG Philips LCD?*
2. *Czym charakteryzowała się polityka personalna w LG Philips LCD?*
3. *Jak przebiegały procesy angażowania, motywowania pracowników? Wskaż wady i zalety stosowanych rozwiązań.*
4. *Jakich sposobów należało użyć do podniesienia poziomu zaangażowania pracowników w LG Philips LCD?*

Bibliografia

1. Allen N.J., Meyer J.P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology" 1990.
2. Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Becker H.S., *Notes on the Concept of Commitment*, „American Journal of Society" 1960.
4. Cohen A., *Commitment Before and After: An Evaluation And Reconceptualization of Organizational Commitment,* „Human Resource Management Review" 2007.
5. Greenberg J., *Using Socially Fair Treatment To Promote Acceptance Of Worksite Smoking Bang,* „Journal of Applied Psychology" 1994.
6. Meyer J. P., Allen N. J., *Commitment in Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
7. Moss S.A., McFarland J., Ngu S., Kijowska A., *Maintaining Open Mind to Clone Individuals: The Effect of Resorce Availability and Leadership Style on the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment*, „Journal of Research in Personality" 2007.
8. McFarlin D.B., Sweeney P.D., *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*, „Academy of Management Journal" 2003.
9. O'Reilly C.A. I Chatman J., *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, „Journal of Applied Psychology" 1986.
10. Otta K., *Przykłady programów zmierzających do intensywniejszego angażowania się pracowników*, http://www.przepisnabiznes.pl./, 12.05.2009.
11. Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w]: *Nowe kierunki w zarządzaniu*, podręcznik akademicki, Kostera M. (red.), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

ROZDZIAŁ 16
KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI

16.1. Źródła i istota koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji

Idea odpowiedzialnych organizacji rozwija się na świecie od XX wieku, od czasu Wielkiego Kryzysu, kiedy to zaczęto zauważać potrzebę odpowiedzialności biznesu przed społeczeństwem. Od tego czasu zarówno teoria, jak i praktyka znacznie się rozwinęły, a kwestie społecznej odpowiedzialności w odczuciu wielu organizacji stały się ich niemalże obligatoryjnym zachowaniem. Generalnie koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji ma swoje ma swoje korzenie w trzech podstawowych źródłach[273]:

1) filozofii, w którą jest wpisana idea odpowiedzialności i jej związku z wolnością oraz ideą dialogu (początek XX wieku);
2) etyce biznesu – jej wyodrębnienie jako dziedziny nauki nastąpiło w latach 70. XX wieku;
3) rozprzestrzeniającej się demokracji (XX wiek).

B. Rok, omawiając genezę *Corporate Social Responsibility* (CSR), zwraca uwagę na inne źródła, którymi[274] są:

1) źródła teoretyczne, u podstaw których sytuuje się koncepcję zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju) i uznanie faktu, iż gospodarka jest integralną częścią życia społecznego, a rozwój określają nie tylko wskaźniki gospodarcze, lecz także ekologiczne i społeczne (lata 70. XX wieku);
2) nacisk obywatelski, którego tradycje sięgają XIX wieku, oraz powstanie i rozwój koncepcji ruchu społeczeństwa obywatelskiego, podzielającego

[273] J. Fiłek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu: Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, UOKiK, Warszawa 2006.

[274] B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie,* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

wartości, które wyrażają się w poszanowaniu praw człowieka, zwierząt, środowiska i konsumentów – przełom XX i XXI wieku;

3) samoregulacja biznesu jako dobrowolne inicjatywy wewnątrz środowiska biznesu, a wśród nich: *Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych,* opracowane przez kraje stowarzyszone w OECD w 1976 roku, obejmujące następujące aspekty działalności przedsiębiorstw: stosunki pracy, zwalczanie korupcji, ochronę środowiska, ochronę konsumenta, obowiązki wobec interesariuszy; *Globalne Zasady Sullivana* wraz z ich ostatnią aktualizacją z roku 1999; *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej* sformułowane przez uczestników Okrągłego Stołu w Caux w 1994 roku.

Generalnie idea *społecznej odpowiedzialności* umiejscowiona została w biznesie i jest uważana za filozofię prowadzenia działalności gospodarczej. Koncepcja ta polega na uwzględnianiu i godzeniu przez przedsiębiorstwa interesów szerokiego kręgu różnych podmiotów mogących wpływać na przedsiębiorstwo lub będących pod jego wpływem (poprzez jego produkty, strategie, procesy wytwórcze). Zgodnie z koncepcją *Corporate Social Responsibility* (CRS) przedsiębiorstwa powinny decydować się na wychodzenie poza minimalne wymogi prawne i zobowiązania wynikające z układów zbiorowych w celu uwzględnienia szeroko rozumianych potrzeb społecznych. Z tego względu koncepcja CSR staje się coraz ważniejsza na świecie oraz w UE i stanowi element dyskusji w kontekście globalizacji, konkurencyjności gospodarek oraz zrównoważonego rozwoju. Wydaje się, iż idea społecznej odpowiedzialności może mieć zastosowanie również w organizacjach innych niż biznes, choć to właśnie społecznie odpowiedzialne pomnażanie zysków jest głównym założeniem tej koncepcji. Można stwierdzić, iż optymalne jest rozwiązanie, w którym organizacja rozwija się, ale korzysta na tym również otoczenie (a przynajmniej nie musi dopłacać do cudzego rozwoju).

Społecznie odpowiedzialna działalność organizacji może oznaczać:

- przejrzystość funkcjonowania,
- kształtowanie trwałego zysku przy jednoczesnym kształtowaniu trwałych relacji z interesariuszami (biznes),
- realizację celów społecznych przy jednoczesnym kształtowaniu trwałych relacji z interesariuszami (organizacje publiczne),
- stosowanie narzędzi zarządzania, które pozwalają wykorzystać proces budowania dialogu w celu doskonalenia strategii rozwoju organizacji,
- dostarczanie usług i produktów w sposób nie degradujący środowiska przyrodniczego,
- poczucie odpowiedzialności za klienta, inwestora oraz społeczeństwo.

Odpowiedzialna działalność to podejście strategiczne i długofalowe oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich. Należy zauważyć, że CSR to struktura dwuwymiarowa, ukierunkowa-

na zarówno na działania prowadzone w ramach firmy, jak i na zewnątrz – ku jej bliższemu i dalszemu otoczeniu. Jej wymiar wewnętrzny obejmuje:

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- programy etyczne dla pracowników,
- bezpieczeństwo i higienę pracy,
- zarządzanie ochroną środowiska,
- zasady nadzoru korporacyjnego.

Natomiast wymiar zewnętrzny związany jest ze:

- społecznością lokalną,
- partnerami handlowymi,
- przestrzeganiem i upowszechnianiem praw człowieka,
- wdrażaniem globalnych programów ekologicznych.

16.2. Przejawy idei społecznej odpowiedzialności w polskim i światowym biznesie

Koncepcja CSR jest zarówno koncepcją zarządzania, jak i swego rodzaju szerszym zjawiskiem społecznym. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego wymaga zwiększonych inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami (*stakeholders*). Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej i na których prowadzona działalność ma wpływ. Dlatego też przedsiębiorstwa realizujące ideę CSR traktują takie działania nie jako koszt, ale inwestycję. Podsumowując – społecznie odpowiedzialny biznes to taki, który w swojej działalności nastawionej na zysk bierze pod uwagę racje interesariuszy w kontekście czterech wymiarów – przynoszenia zysku, przestrzegania prawa, etycznego postępowania i wspierania społeczeństwa.

W Polsce społecznie odpowiedzialny biznes pojawił się niedawno i nadal dla większości polskich firm jest pojęciem kojarzącym się bardziej z filantropią niż z nowoczesnym rozwojem. Tymczasem w swojej istocie obejmuje on nieomal wszystkie obszary działalności. Podstawowe są między innymi sprawy związane ze współpracą z kontrahentami, podejściem do pracowników i relacjami z klientami. Biorąc za wzór zachowania zachodnich przedsiębiorstw, można zauważyć, iż w czasach afer i skandali, rosnącego kryzysu zaufania wobec świata biznesu społecznie odpowiedzialne zarządzanie to klucz do poprawy relacji ze społeczeństwem, a w konsekwencji klucz do przetrwania na globalnym rynku. Współpraca z grupami interesariuszy daje bardziej stabilny, zrównoważony rozwój, a nie wy-

łącznie szybki, ale niestabilny zysk. Dowodów na to, że polskie przedsiębiorstwa potrzebują kampanii informacyjnych dotyczących CRS, zaangażowania mediów w propagowanie tej idei, dostarcza nam np. program „*Good Company Ranking*" – zorganizowany po raz pierwszy w Polsce w maju 2007 i po raz drugi w 2008 r. Na 300 wysłanych ankiet w trakcie pierwszego rankingu odpowiedziało 50 firm, co świadczy i o kompletnej nieznajomości zagadnienia, i o niechęci do ujawniania informacji. Wiele firm nadal postrzega CSR poprzez pryzmat jednorazowych projektów o charakterze społecznym mających na celu poprawę wizerunku firmy, a nie jako strategię zarządzania. Mimo wielu pozytywnych deklaracji, większość firm nie sporządza raportów, trudno też o konkretne przykłady wdrożonych programów. Pozytywne przykłady dobrych praktyk płyną z firm należących do korporacji międzynarodowych lub posiadających inwestora strategicznego znanego na rynku globalnym. Oba rankingi świadczą o poprawiającej się sytuacji w Polsce, ale pokazują również, jak wiele pozostaje jeszcze do zrobienia. W pierwszym rankingu najlepsza okazała się BP Polska, w drugim na czoło wysunęła się firma Danone. Warto podkreślić, iż CSR nie dotyczy jedynie firm dużych, ale również małych i średnich. Jak już wskazano wyżej, CSR zyskuje bardziej uniwersalny wymiar jako społeczna odpowiedzialność (SR), w której ważną rolę odgrywa zrównoważony rozwój i która dotyczy różnych organizacji – nie tylko biznesu, również organizacji pozarządowych czy instytucji publicznych. W oparciu o taką formułę Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) buduje standard ISO 26000 – normę globalną w zakresie odpowiedzialności społecznej. Spotkania przedstawicieli rządu z rozmaitymi grupami interesariuszy ujawniły, że według większości to brak zaufania jest najpoważniejszą z przeszkód na drodze do rozwoju CSR w Polsce. Drugą, nie mniej ważną przeszkodą są bariery legislacyjne, które, jak wiemy, utrudniają rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Trzeba jednak zaznaczyć, że sytuacja w naszym kraju z roku na rok poprawia się. Coraz więcej firm zauważa korzyści płynące z wdrażania strategii zgodnych z koncepcją CRS i coraz powszechniejsze stają się spotkania, konferencje dotyczące tej tematyki.

Przyglądając się działaniom dotyczącym realizacji CRS, warto zwrócić uwagę przede wszystkim na:

1. Zieloną Księgę – w lipcu 2001 Komisja Europejska ogłosiła tzw. Zieloną Księgę (Green Paper on CSR) jako dokument systematyzujący ideę odpowiedzialności społecznej na poziomie europejskim. Był to pierwszy raport opracowany na tak wysokim szczeblu, który szczegółowo omawiał zasady CSR i sposoby ich wdrażania.
2. Białą Księgę, będącą efektem konsultacji po opublikowaniu Zielonej Księgi i stanowiącą strategię realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu – *White Paper: Communication on CSR*.
3. Europejską Kampanię na Rzecz Odpowiedzialnego Biznesu 2005 – 63 przedsięwzięcia realizowane w 29 krajach Europy, które nie tylko

upowszechniały wiedzę dotyczącą odpowiedzialnego biznesu – szczególnie w zakresie komunikowania przedsięwzięć i budowania partnerstwa publiczno-prywatnego, ale i pomogły uchwycić różnicę między często spontanicznymi i niesformalizowanymi akcjami w duchu CSR, prowadzonymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa, a szczegółowo zaprojektowanymi programami wielkich korporacji.

4. Trójstronną Deklarację Zasad Dotyczących Przedsiębiorstw Międzynarodowych i Polityki Społecznej powstałą w 2000 r. Jej zapisy są wytycznymi (do uwzględnienia w kodeksach postępowania) dla przedsiębiorstw międzynarodowych w obszarach dotyczących spraw zatrudnienia, przestrzegania praw pracowniczych oraz warunków pracy.

16.3. Etyczne aspekty w koncepcji odpowiedzialności społecznej

Społeczna odpowiedzialność organizacji wiąże się nierozerwalnie z kwestiami etycznymi. Etyczna postawa odpowiedzialności firmy to przede wszystkim dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa, nawet gdyby to miało oznaczać poświęcenie zysków krótkookresowych[275]. Cytowany przez P. Minusa Alfred Herrhausen wyraził taką myśl: „Nasz porządek ekonomiczny i społeczny potrzebuje nowej syntezy wolności i podporządkowania, praw i zobowiązań. Nie deontologii, która poszukuje absolutu, ale raczej etyki odpowiedzialności, rozważającej skutki działań, posługując się całą dostępną wiedzą".

Etyczna firma realizuje działalność gospodarczą na podstawie m.in.:

- rozeznania potrzeb, norm, wartości ludzi,
- zasad przyjętych we wspólnocie organizacji.

Zrozumienie mechanizmu wspólnoty organizacji jest bardzo cenne i nie chodzi tu bynajmniej o nową czy modną terminologię, lecz o autentyczne przekonanie, że zależymy od siebie, pracujemy razem i dlatego powinniśmy przestrzegać pewnych wspólnych zasad.

Dla wielu praktyków etyka w biznesie sprowadza się do etycznego poczucia odpowiedzialności menedżera czy członka zarządu, co oznacza sprowadzenie problemu do etyki indywidualnej, a dalej do odpowiedzialności jednostkowej. J. Culliton pisze: „jeśli osoba próbuje odkryć (powiedzieć sobie), co jest prawe, a co nie, co jest lepsze lub gorsze w danej sytuacji, a potem próbuje zgodnie z tym postępować, wtedy podejmuje pewne zobowiązanie. Jeśli ktoś zobowiązuje się, że będzie próbował postępować dobrze i unikać zła, ocenia to według własnego sumienia – to zrobi zobowiązanie etyczne. Może popełniać błędy, może być zdezorien-

[275] P. Minus, *Etyka w biznesie,* PWN, Warszawa 1995, s. 37.

towany…, robi jednak duży krok do przodu"[276]. Z konfliktami etycznymi nierozerwalnie wiążą się konflikty interesów. Warto zaznaczyć, iż źródła ich powstawania są tego samego rodzaju, jak w konfliktach etycznych. Na ogół do konfliktów etycznych zaliczyć można wszelkie spory, zatargi, sprzeczności pomiędzy indywidualnymi zasadami etycznymi jednostek a globalną etyką organizacji czy inaczej – zbiorowymi zasadami etyki wytworzonymi przez organizację.

Konflikty etyczne są z reguły rozwiązywane dwoma sposobami. Pierwszy z nich opiera się na zwielokrotnieniu sankcji za nieetyczne zachowania. Powstaje błędne koło: ludzie postępują nieetycznie, więc tworzy się nowe zakazy. Te na ogół nie likwidują owych zachowań. Tworzy się więc nowe przepisy obwarowane coraz surowszymi sankcjami, powołuje się do życia wyspecjalizowany nadzór i kontrole, które wymagają coraz większych środków, a te są ograniczone. Drugi sposób preferuje racjonalną politykę kierowania konfliktami etycznymi. Polityka ta opiera się na tezie, że konflikty mają prawo powstawać, my zaś mamy obowiązek pokierowania ich przebiegiem w taki sposób, aby w rezultacie to, co zyskujemy dzięki konfliktom, przeważało nad tym, co tracimy[277]. Jednym ze sposobów kierowania konfliktami jest koncepcja promowania zachowań etycznych. Wielokrotnie można się spotkać z poglądami praktyków zajmujących się etyką w biznesie, że tylko kodyfikacja, czyli obligatoryjne kodeksy postępowania są w stanie powstrzymać lawinę zachowań nieetycznych, nierzadko przestępczych. Programy etyczne i inne nowoczesne instrumenty realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu powinny być wdrażane na wszystkich szczeblach zarządzania i zwracać szczególną uwagę na utrzymanie harmonii między dbałością o efektywność ekonomiczną i troską o przestrzeganie zasad etycznych. Firma otrzymuje wówczas gwarancje, iż środki powierzone organizacji są pomnażane poprzez konstruowanie odpowiednich i odpowiedzialnych mechanizmów oraz uczenie, jak można, wykorzystując otrzymane od niej pieniądze, pozyskać kolejne dotacje[278].

16.4. Wiedza jako warunek konieczny społecznie odpowiedzialnego biznesu

Światową tendencją w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest równoległy rozwój praktyki biznesowej oraz edukacji w tym zakresie. Edukacja z zakresu CSR ma podstawowe znaczenie dla rozwoju koncepcji CSR oraz jej prawidłowego postrzegania i traktowania. W Polsce można zaobserwować

---

[276] J. Culliton, *Principles of Auditing,* Ed. W.B. Meigs, Boston 1989, s. 117.
[277] W. Gasparski, J. Dietl, *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 2000, s. 218-224.
[278] E. Filip, *Społeczna odpowiedzialność organizacji,* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 447-469.

wzrost zainteresowania studentów tą tematyką w działalności kół naukowych, w całości poświęconych temu zagadnieniu, czy takich organizacji, jak AIESEC czy Studenckie Koło Naukowe Zrównoważonego Rozwoju „Oikos" ze Szkoły Głównej Handlowej. Jednak, jak wynika z badania przeprowadzonego przez to Studenckie Koło Naukowe we współpracy z Ligą Odpowiedzialnego Biznesu, polscy studenci nauk ekonomicznych w większości nie znają koncepcji CSR – jej znajomość deklaruje zaledwie 30% badanych. Optymizmem napawa jednak fakt, że chcą tę wiedzę zdobywać. Jej znaczenie jest nie do przecenienia, szczególnie że to wkrótce studenci staną się pracownikami firm i nierzadko będą mieli istotny wpływ na kształt praktyki CSR w realiach polskiego biznesu[279].

Problem braku wiedzy w zakresie znajomości koncepcji CSR zauważa również J. Filek. Dokonuje ona podziału niewiedzy na[280]:

- niewiedzę terminologiczną – CSR na poziomie pojęcia jest mylona przykładowo z PR, działalnością filantropijną lub sponsoringiem;
- niewiedzę ekonomiczną – dotyczy braku wiedzy co do rzeczywistych kosztów wdrażania samej koncepcji, jak i podstawowych etapów jej realizacji:
- niewiedzę merytoryczną – brak wiedzy na temat odpowiednich narzędzi służących wprowadzaniu CSR i diagnozowaniu skutków jej wdrożenia;
- niewiedzę filozoficzną – niezrozumienie zasad leżących u podłoża CSR, w tym także jej filozoficznych źródeł;
- niewiedzę historyczną – brak wiedzy dotyczącej korzeni CSR;
- niewiedzę etyczną – najbardziej fundamentalny rodzaj niewiedzy, polegający na braku wiedzy co do znaczenia etyki w życiu społecznym.

Mimo że przedsiębiorstwa coraz częściej zdają sobie sprawę ze swojej społecznej odpowiedzialności, wiele z nich musi jeszcze przyjąć odzwierciedlające to praktyki zarządzania. Gdy przedsiębiorstwo musi zintegrować te praktyki z codziennymi metodami zarządzania dotyczącymi całego łańcucha dostaw, niezbędne są szkolenia i przekwalifikowania pracowników i menedżerów zapewniające im niezbędne umiejętności i kwalifikacje. Istnieje zatem wyraźna potrzeba równoległego włączenia społecznej odpowiedzialności – jako obowiązkowego elementu – do programów szkoleń menedżerów i pracowników oraz programów studiów. Według jednego raportu „Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza, postawy, praktyka", ważne jest, aby odpowiedzialność społeczna stała się integralną częścią zarządzania i była obecna w codziennej działalności. To z kolei

---

[279] http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/, 10.05.2009.

[280] J. Filek, *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce,* [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach,* M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), UOKiK, Warszawa 2008, s. 69.

wymaga odpowiednich kompetencji menedżerskich, a także zmian w sposobie pracy i zarządzaniu całym przedsiębiorstwem[281].

Wśród najczęściej wymienianych w literaturze składników kompetencji menedżerskich wyróżnić można: wiedzę, umiejętności, doświadczenie, cechy osobowości, postawy, motywacje oraz zachowania. Każdy z tych elementów ma istotny wpływ na poziom kompetencji kadry kierowniczej, a także na rezultat pracy. W organizacjach ukierunkowanych na koncepcję społecznej odpowiedzialności istotne znaczenie odgrywa wiedza menedżerów dotycząca tej problematyki. Wiedza to „uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów"[282]. Analizując profil kompetencji menedżera z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności, szczególne znaczenie mają: umiejętności interpersonalne, zdolność rozumienia uczuć, postaw, motywacji, zdolność do jasnego i skutecznego komunikowania się czy zdolność do ustalania właściwych relacji i kooperacji. Dzięki umiejętnościom interpersonalnym kierownictwo potrafi pozostawać w dobrych relacjach z personelem, wspólnie rozwiązywać problemy organizacji, a także budować niewidzialną nić współpracy pomiędzy uczestnikami a samą organizacją. Będzie to miało również przełożenie na zewnętrze relacje organizacji, np. ze społecznością lokalną czy też innymi grupami interesariuszy.

Przykład – „Global Compact" jako przykład zastosowania CRS

Program „Global Compact", podjęty z inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ – Kofi Annana[283], zaleca firmom poparcie, przyjęcie i stosowanie, we wszystkich sferach ich działalności, dziewięciu fundamentalnych reguł z zakresu praw człowieka, standardów pracy i ochrony środowiska.

Dziewięć zasad „GLOBAL COMPACT"

Prawa człowieka:

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

Standardy pracy:

3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się.
4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie pracy dzieci.
6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

---

281 *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza - postawy - praktyka,* raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003, s. 8.

282 E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i informacja jako podstawa zintegrowanego sytemu zarządzania przedsiębiorstwem,* [w:] R. Borowiecki, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw,* Wydawnictwo TNOiK, Kraków 2000, s. 23.

283 Sekretarz Generalny ONZ w okresie od 1 stycznia 1997 do 31 grudnia 2006. W 2001 roku został wyróżniony Pokojową Nagrodą Nobla.

Ochrona środowiska naturalnego:

7. Prewencyjne podejście do środowiska.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postawy odpowiedzialności ekologicznej.
9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.

Są to reguły wynikające z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, karty podstawowych zasad prawa Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz ustaleń Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro. W Polsce powołany został Komitet Sterujący Global Compact reprezentujący zarówno koncerny międzynarodowe, jak i firmy o polskich korzeniach. Celem działalności Komitetu Sterującego jest popularyzacja wśród jak największej ilości firm zasad odpowiedzialności społecznej biznesu. Natomiast Komisja Europejska wzywa europejskie przedsiębiorstwa do publicznego wykazania swojego zaangażowania na rzecz zrównoważonego rozwoju, wzrostu gospodarczego i większej liczby lepszych miejsc pracy, a także do wzmocnienia ich zaangażowania na rzecz CSR, w tym współpracy z innymi zainteresowanymi stronami. W dniu 22 marca br. KE ogłosiła swoje wsparcie dla uruchomienia „Europejskiego sojuszu na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw". Celem jest zachęcenie jak największej ilości europejskich przedsiębiorstw do wyjścia poza minimum zobowiązań prawnych na rzecz społeczeństwa i zrównoważonego rozwoju, czyli sprzyjanie większemu zaangażowaniu się firm w program społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Sojusz ten nie jest instrumentem prawnym, a raczej politycznym parasolem dla nowych lub istniejących inicjatyw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podejmowanych zarówno przez duże firmy, jak i małe i średnie przedsiębiorstwa. Powinien on doprowadzić do powstania nowych partnerstw z zainteresowanymi stronami i stworzyć im nowe możliwości w ich wysiłkach na rzecz promocji CSR. Działania na rzecz poprawy klimatu i warunków dla biznesu w Europie podejmowane przez instytucje europejskie stwarzają analogiczną potrzebę zwiększenia samodyscypliny po stronie środowiska biznesowego. W tym kontekście CSR ma coraz większe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania gospodarki rynkowej. Poprzez „Europejski sojusz na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw" Komisja zamierza wesprzeć rozpowszechnienie modelu CSR wśród europejskich przedsiębiorstw oraz zwiększyć poparcie i uznanie CSR jako wkładu w zrównoważony rozwój i strategię wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Równocześnie Komisja przywiązuje ogromną wagę do dialogu z zainteresowanymi stronami oraz uznaje, że bez aktywnego wsparcia i konstruktywnej krytyki zainteresowanych stron spoza środowisk biznesowych CSR nie będzie się rozwijać.

Podsumowując, można stwierdzić, iż stosowanie CRS w praktyce gospodarczej wiąże się z przychylnością społeczności, w której działa organizacja. To z kolei daje gwarancje na dostęp do cennych informacji, sieci kontaktów, zasobów, dzięki którym mogą powstawać nowe, alternatywne kanały informacyjne służące do promocji, budowania dobrej reputacji i wizerunku społecznie odpowiedzialnej organizacji.

Społeczna odpowiedzialność organizacji - CASE STUDY[284]

Grupa Danone działa w trzech branżach: świeże produkty mleczne, woda konfekcjonowana oraz ciastka i produkty zbożowe (główne marki to: Danone, Evian, Volvie, Aqua oraz LU). Jej początki wiążą się jednak z inną branżą - szklaną i połączeniem dwóch firm: Boussois oraz Souchon Neuvessel, w wyniku którego powstała grupa BSN. Wkroczyła ona na rynek spożywczy, a później stała się największym francuskim producentem żywności (połączenie się z Gervais i Danone - firmami tradycyjnie związanymi z wytwarzaniem jogurtu). Lata 80. XX wieku to dla BSN, dzięki nabyciu General Biscuits, następnie europejskich filii Nabisco, przede wszystkim wejście na rynek ciastek i produktów zbożowych. W kolejnym 10-leciu BSN przekształciła się w Grupę Danone (1994). W tym okresie powstał pierwszy raport poświęcony odpowiedzialności społecznej firmy Danone. Jedną z naczelnych zasad na całym świecie jest niesienie pomocy w rozwiązywaniu konkretnych problemów społecznych każdego z krajów, w którym firma funkcjonuje (podstawowe dziedziny to dzieci, zdrowie, edukacja).

Firma Danone od ponad 15 lat jest obecna w Polsce i przede wszystkim jest kojarzona z produktami mlecznymi - jogurtami Danone. W Polsce produkcję rozpoczęto w fabryce na warszawskiej Woli, potem w Bieruniu. Obie fabryki Danone łączą francuską technologię i polskie surowce oraz szczycą się najwyższymi standardami jakości i bezpieczeństwa żywności.

U schyłku lat 90. Danone wdrożyła specjalny system identyfikacji zagrożeń w dziedzinie skażeń mikrobiologicznych, chemicznych i fizycznych HACCP - międzynarodowy standard, który wyznacza surowe normy produkcyjne, szczególnie istotne przy wytwarzaniu produktów pochodzenia mlecznego, które zawierają żywe i aktywne kultury bakterii. System ten umożliwia kontrolę produktu na każdym etapie jego wytwarzania, dając tym samym gwarancję wysokiej jakości. Firma zaangażowała się również w strategię społecznej odpowiedzialności organizacji (*Corporate Social Responsibility,* CSR). Ważnym momentem w historii CSR w Danone było ogłoszenie programu *Danone Way*, czyli strategii odpowiedzialnego zarządzania. Strategiczną decyzję o zaangażowaniu się w CSR polski oddział Grupy Danone podjął w 2001 r. Firma została członkiem-założycielem Inicjatywy na rzecz Zrównoważonego Rozwoju ONZ (UN Global Compact), a także członkiem Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Powstało jedno z pierwszych w przedsiębiorstwach działających w Polsce stanowisko menedżera ds. CSR oraz ruszył program *Dziel się posiłkiem* – jedna z większych akcji społecznych inicjowanych przez pierwszy kapitał w Polsce.

W 2005 roku ogłoszono *Food, Nutriton and Health Charter* - zbiór zasad, którymi kieruje się firma w sprawach żywienia i zdrowia. Ważnym krokiem Danone w Polsce było podpisanie umowy dotyczącej recyrkulacji odpadów z Rekopolem (w 2002 roku) oraz otwarcie nowej oczyszczalni ścieków w fabryce w Bieruniu (w 2005 roku). Grupa Danone od 1998 roku wydaje raporty społeczne oparte na wskaźnikach *GRI* (ang. *Global Reporting Inititive),* a w 2007 roku po raz pierwszy przedstawiła lokalny *Przegląd CSR,* czyli obraz tego, jak Danone realizuje w Polsce ideę odpowiedzialności za środowisko, pracowników i otoczenie społeczne. Firmy nie interesuje płaska relacja kupić-sprzedać. Danone poszukuje i wdraża rozwiązania, które z korzyścią dla wielu stron łączą biznes ze sprawami społecznymi. Działania firmy w tym zakresie są zauważane, co znalazło potwierdzenie w uplasowaniu się Danone'a na pierwszym miejscu w CSR Good Company Ranking 2008 edycja i zwycięstwie w pierwszej edycji konkursu *Raporty społeczne 2007*.

[284] E. Filip, *Społeczna*..., op. cit., s. 449-451.

Zadania do samodzielnej analizy:

1. *Jakie działania na rzecz CRS podejmuje firma DANONE?*
2. *Jak przebiegają relacje firmy DANONE z jej interesariuszami?*
3. *Jakie korzyści firmie DANONE przynosi prowadzenie odpowiedzialnego społecznie biznesu?*

Bibliografia

1. Culliton J., *Principles of Auditing,* Ed. W.B. Meigs, Boston 1989.
2. Carroll A.B., *Business & Society - Ethics and Stakeholder Management,* South-Western College Publishing, 1999.
3. Filip E., *Społeczna odpowiedzialność organizacji,* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Filek J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu: Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, UOKiK, Warszawa 2006.
5. Gasparski W., Dietl J., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 2000.
6. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
7. *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza - postawy - praktyka,* raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.
8. Minus P., *Etyka w biznesie,* PWN, Warszawa 1995.
9. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie,* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
10. Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacja jako podstawa zintegrowanego sytemu zarządzania przedsiębiorstwem,* [w:] R. Borowiecki, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw,* Wyd. TNOiK, Kraków 2000.

CZĘŚĆ IV

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANE NA WIEDZĘ

Rozdział 17. Zarządzanie wiedzą 187
Sylwia Saczyńska-Sokół

Rozdział 18. Zarządzanie kompetencjami 199
Anna Tomaszuk

Rozdział 19. Organizacja ucząca się 213
Sylwia Saczyńska-Sokół

Rozdział 20. Organizacja wirtualna 226
Wiesław Matwiejczuk

ROZDZIAŁ 17
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

17.1. Istota zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa koncepcja w naukach ekonomicznych, która powstała w drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX wieku. Prekursorami w tworzeniu tej koncepcji były głównie firmy konsultingowe, które implementując system zarządzania wiedzą u siebie, rozpowszechniały go jednocześnie wśród innych organizacji. Od tej pory koncepcja ta zaczęła święcić triumfy.

Pojęcie *zarządzanie wiedzą*, pomimo tego, iż bardzo powszechne już dziś w literaturze przedmiotu, wydaje się być w dalszym ciągu niejednoznaczne. Pojawia się bowiem wiele definicji zarządzania wiedzą. W.R. Bukowitz i R.L. Williams definiują zarządzanie wiedzą jako proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego[285]. Natomiast Y. Maltroha twierdzi, iż zarządzanie wiedzą składa się z procesów organizacyjnych dążących do zapewnienia synergii między możliwościami technologicznymi organizacji a możliwościami innowacyjnymi pracowników[286]. R. Bennett i H. Gabriel definiują zarządzanie wiedzą jako proces, na który składa się kreowanie i wykorzystywanie wiedzy do poprawy efektywności działań, zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji oraz stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą[287]. M. Sarvary uważa, iż jest to proces, w ramach którego organizacje kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę[288].

Jeszcze inne podejście prezentują firmy, które koncepcje tę wdrożyły. Mianowicie w firmie Ernst & Young zarządzanie wiedzą traktowane jest jako system,

---

[285] W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000, s. 2.

[286] J. Szaban, *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu" 2002, nr 1, s. 13.

[287] G. Bartkowiak, *Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 410.

[288] M. Sarvary, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, "California Management Review" 1999, nr 2, s. 95.

który wspomaga przedsiębiorstwa w zakresie zdobywania, analizowania i wykorzystywania wiedzy niezbędnej w procesach decyzyjnych i dzięki temu prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Firma Holland & Davis z kolei przyjęła, iż jest to proces zapewniania każdemu pracownikowi odpowiedniej wiedzy w dowolnym miejscu i czasie, tak aby mógł zmaksymalizować swój wkład w rozwój firmy[289].

G. Bartkowiak zauważa, iż z analizy różnych definicji zarządzania wiedzą wynika konieczność zwrócenia uwagi na kilka następujących działań[290]:

- traktowania wiedzy jako ważnego zasobu nie tylko w kontekście działań strategicznych, ale także operacyjnych;
- identyfikacji zasobów wiedzy, ich ciągłego aktualizowania i weryfikowania;
- stwarzania warunków sprzyjających kreowaniu wiedzy;
- stymulowania do dzielenia się wiedzą;
- zapewnienia dostępu do posiadanych zasobów wiedzy;
- wykorzystania zasobów wiedzy w celu poprawy efektywności.

17.2. Pojęcie wiedzy

Według *Uniwersalnego słownika języka polskiego,* wiedza to ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się, zasób informacji z jakiejś dziedziny, znajomość czegoś czy też uświadomienie sobie czegoś[291].

Zdefiniowaniem wiedzy zajmowali się już greccy filozofowie. Jako pierwszy pojęcie wiedzy wprowadził Platon, któremu przypisuje się sformułowanie tradycyjnej definicji wiedzy, zgodnie z którą jest ona *prawdziwym i uzasadnionym mniemaniem*. Prawdziwą wiedzę, według Platona, zdobyć można poprzez poznanie. Jednakże poznania tego nie osiąga się dzięki zmysłom, a poprzez dedukcyjne rozumowanie zachodzące w umyśle człowieka. Powstała w ten sposób wiedza – a priori – niezależna jest od zmysłów i dotyczy jedynie prawd „absolutnych" lub uniwersalnych, jakimi są prawa logiki, prawa matematyki. Na przekonaniach Platona oparty jest kartezjański wzorzec racjonalności, odzwierciedlający maksymę „myślę, więc zarządzam". Myślenie wyprzedza działanie. Bazuje on na kanonach logiki, matematyki, formalnej teorii decyzji. Przeciwieństwem wzorca kartezjańskiego jest darwinowski wzorzec racjonalności o wyraźnie pragmatycznym charak-

---

[289] A. Pawluczuk, *Istota zarządzania wiedzą,* [w:] A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004, s. 19.

[290] G. Bartkowiak, *Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja…,* op. cit., s. 411.

[291] S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, tom IV, PWN, Warszawa 2003, s. 419.

terze, propagujący podejmowanie działań w celu sprawdzenia różnych możliwości. Działanie w tym przypadku wyprzedza myślenie[292].

Wiedza jest też przedmiotem zainteresowania psychologów. Uznają oni, iż jest to „ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się (...),a w węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości"[293]. W innym ujęciu wiedza jest systemem jednostek poznawczych, kategorii pojęciowych i procedur umysłowych, spełniających jednocześnie dwie funkcje – orientacyjną i pragmatyczną. Jednostki te powodują, iż w umyśle rodzi się pewien obraz świata, skorelowany z umysłowymi programami kontroli tego obrazu, począwszy od pasywnej obserwacji, po bardziej złożone formy rozumowania, rozumienia i myślenia twórczego[294]. Kierunki, w jakich zmierza kontrola poznawcza, stanowią jednocześnie składniki indywidualnego profilu wiedzy człowieka (tab. 17.1).

Tabela 17.1. Składniki indywidualnego profilu wiedzy

Sprawność rozumienia wiedzy i warunków działania celowego	Sprawność komunikowania się z otoczeniem	Sprawność twórczego myślenia
Orientacja w otoczeniu	Formułowanie pytań	Tworzenie nowych struktur
Wykrywanie rozbieżności	Sprawność techniki komunikowania się	Dostrzeganie luk i sprzeczności
Adekwatne systemy pojęciowe	Umiejętność analizy komunikatów	Ocena zakresu niepewności
Planowanie czynności celowych	Krytyka poglądów	Płynność, giętkość i oryginalność myślenia
Sprawdzanie wiedzy	Negocjacja znaczeń	Wykraczanie poza standardową wiedzę (analogie, metafory)
Redukowanie informacji	Tolerowanie odmiennych opinii	Korzystanie z intuicji, wyobraźni i fantazji
Synteza informacji	Obrona własnego stanowiska	
Podejmowanie decyzji i ocena ryzyka	Umiejętność prowadzenia negocjacji i sporów	

Źródło: Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 144.

Wiedza, którą operujemy na co dzień, obejmuje zgodnie z psychologią poznawczą dwie jej kategorie: wiedzę deklaratywną oraz proceduralną. Pierwsza

[292] Cz. Nosal, *Psychologia działania i myślenia menedżera*, Akade, Wrocław 2001, s. 49-50.

[293] M. Pondel, *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania wiedzą,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 372.

[294] Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 142.

– „wiedza, że…" – obejmuje fakty, informacje, reguły prawa itp. Jest to więc „…wiedza o czymś, co jest jasno określone, wyodrębnione, co daje się wypowiedzieć (zweryfikować), przedstawić – zadeklarować (oświadczyć)"[295]. Przetwarzana jest w sposób świadomy i kontrolowany. Wiedza proceduralna natomiast, czyli „wiedza, jak…", to ta część naszej wiedzy, która istnieje poza świadomością. Jej komponentami są „… różnorodne procedury obejmujące serie automatycznych operacji, których nie możemy precyzyjnie przedstawić (zwerbalizować)"[296]. Tego rodzaju wiedzy nie jesteśmy w stanie przekazać innej osobie. Można ją zdobyć jedynie poprzez własne doświadczenia, obserwacje, doznania.

Wiedza stała się także obszarem zainteresowania ekonomistów oraz badaczy związanych z dziedziną zarządzania. Rozważania dotyczące wiedzy koncentrują się na tym, iż stanowi ona dobro ekonomiczne, które może być prywatną własnością i jako towar może być przedmiotem obrotu rynkowego[297]. W tym przypadku wiedza traktowana jest jako aktywa przedsiębiorstwa. Z drugiej zaś strony jest elementem kapitału każdego z nas. Nie sposób w tym miejscu nie wspomnieć o ekonomistach, którzy istotny wkład wnieśli w rozwój koncepcji kapitału ludzkiego. Jednym z nich był A. Smith, który umiejętności człowieka, w tym wiedzę, możliwość jej zdobywania i poszerzania, włączył do pojęcia kapitału trwałego. Uznał, iż mogą być traktowane jako 'urządzenie', które generując zysk, pociąga za sobą określone koszty, jak chociażby w postaci inwestycji w kształcenie i naukę. Zdobyta wiedza jest z jednej strony własnością człowieka, z drugiej zaś jest własnością społeczeństwa, gdyż składa się również na część jego majątku[298].

Również T.W. Schulz uznał, iż wiedza jest jednym z tych atrybutów człowieka, których odpowiednie wykorzystanie umożliwić może produktywną pracę. Jednocześnie uznał ją za formę kapitału, który w znacznej mierze pozostaje efektem zamierzonych inwestycji[299]. Tego typu rozważania stały się fundamentem koncepcji kapitału ludzkiego, której całościowego opracowania dokonał G.S. Becker. Uznał on, iż bez wahania wiedzę, umiejętności, zdrowie czy aspiracje ludzi nazwać należy mianem kapitału ludzkiego, gdyż po pierwsze to one stanowią o „wartości", czyli kapitale człowieka, po drugie – inwestowanie w nie – poprzez między innymi edukację czy szkolenia – „…przynosi pieniężny bądź fizyczny dochód"[300].

Wiedza odgrywa dominującą rolę w większości definicji kapitału ludzkiego. Jako zasób nieograniczony i niewyczerpywalny stanowić może o osiągnięciu

---

295 Cz. Nosal, *Psychologia działania…,* op. cit., s. 61-62.
296 Tamże, s. 62.
297 S. Łobesko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i informacją w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2004, s. 33.
298 R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 23.
299 T.W. Schulz, *Investment in Human Capital*, „The American Economic Review", vol. 51, March 1961, Number 1, s. 1.
300 G.S. Becker, *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, The University of Chicago Press, London 1993, s. 15.

przewagi konkurencyjnej, a nawet traktowana być powinna jako jedyne pewne źródło przewagi konkurencyjnej. Według P. Druckera, największym wyzwaniem dla organizacji stało się w ostatnich latach przejście z gospodarki industrialnej do gospodarki wiedzy. Ludzka wiedza nie ma jednak żadnej wartości, jeśli nie zostanie zastosowana w praktyce[301].

W literaturze spotykamy się także z innym ujęciem pojęcia wiedzy, zgodnie z którym traktowana jest ona jako informacja, która może być przetwarzana i wykorzystywana do podejmowania racjonalnych decyzji ekonomicznych. Podejście to bywa jednak krytykowane. Mianowicie zaznaczyć należy, iż informacja jest pojęciem znacznie węższym niż wiedza i ma podrzędną pozycję w stosunku do niej, bowiem obok doświadczenia, interpretacji i wnioskowania sama stanowi wiedzę. Co więcej, informacja ma charakter opisowy i historyczny, natomiast wiedza dotyczyć może sytuacji przyszłych i wynikać może z ukrytych przesłanek. W związku z tym należy również wspomnieć o kilku przesłankach, dla których warto rozróżniać obydwa pojęcia:

1) wiedza, w przeciwieństwie do informacji, dotyczy przekonań i oczekiwań;
2) wiedza dotyczy działań, informacja jest potwierdzeniem ich zaistnienia;
3) wiedza jest bardziej kontekstowa i względna niż informacja;
4) wiedza, w przeciwieństwie do informacji, jest domeną ludzi[302].

17.3. Proces kreowania wiedzy

Wiedzę należy tworzyć, a proces tworzenia wiedzy odgrywać powinien kluczową rolę w organizacjach. W literaturze przedmiotu mówi się o dwóch wymiarach tworzenia wiedzy: ontologicznym oraz epistemologicznym (rys. 17.1).

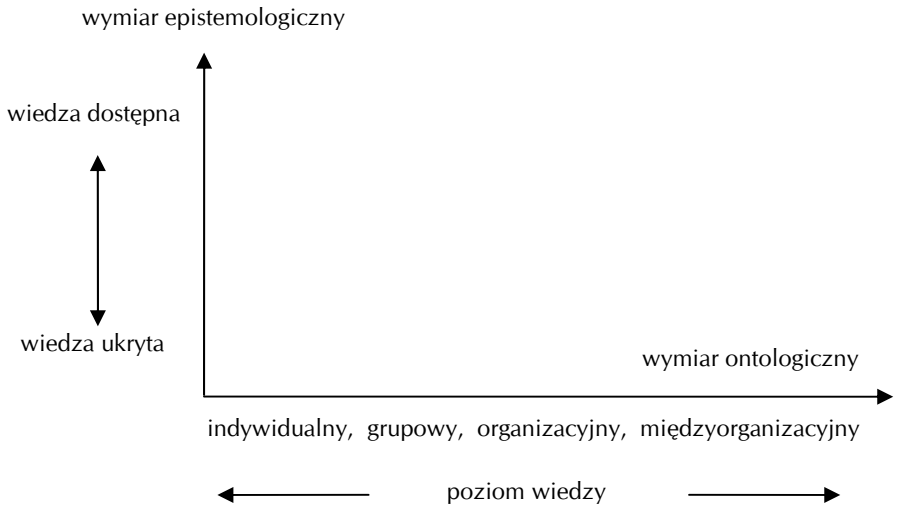
Pierwszy z nich opiera się na założeniu, że wiedza jest domeną ludzi, a więc to ludzie są w stanie ją kreować. Na takim założeniu bazuje socjologiczny pogląd na tworzenie wiedzy w organizacjach, w którym tworzenie nowej wiedzy wiąże się z tworzeniem nowych relacji między jednostkami i grupami. Tworzenie wiedzy ma charakter dwóch wzajemnie powiązanych pętli, z których pierwsza odnosi się do indywidualnego uczenia się jednostek, wynikającego ze zdobywania przez nie informacji, a druga – do uczenia społecznego, następującego w drodze wzajemnego przekazywania informacji na bazie stworzonych relacji między ludźmi[303] (rys. 17.2).

---

301 J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23.

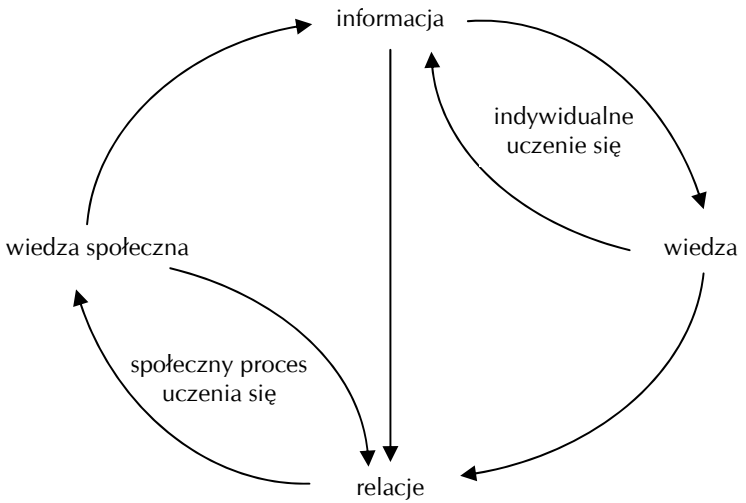
302 G. Bartkowiak, *Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja…,* op. cit., s. 409.

303 B. Mikuła, *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy,* [w:] *Kapitał intelektualny, dylematy i wyzwania*, A. Pocztowski (red.), Wydawnictwo WSB, Nowy Sącz 2001, s. 96.



Rysunek 17.1. Wymiary tworzenia wiedzy w organizacji

Źródło: H. Piekarz, C. Mesjasz, *Koncepcja analizy związków pomiędzy zarządzaniem wiedzą a synergią organizacyjną,* [w:] A. Pocztowski, *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo WSB, Nowy Sącz 2001, s. 33.



Rysunek 17.2. Socjologiczny pogląd na tworzenie i podział wiedzy

Źródło: B. Mikuła, *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy,* [w:] *Kapitał intelektualny, dylematy i wyzwania*, A. Pocztowski (red.), Wydawnictwo WSB, Nowy Sącz 2001, s. 96.

By wyjaśnić istotę epistemologicznego wymiaru tworzenia wiedzy, niezbędne jest rozróżnienie między wiedzą ukrytą (cichą) a wiedzą dostępną (tab. 17.2.).

Tabela 17.2. Porównanie wiedzy „cichej" i wiedzy dostępnej

Wiedza „cicha"	Wiedza dostępna
subiektywna	obiektywna
wypływa z doświadczenia	wypływa z racjonalnego rozumowania
ma charakter symultaniczny (tu i teraz)	ma charakter sekwencyjny (tam i wtedy)
praktyka	teoria
trudna do skopiowania i/lub transferu	łatwa do transferu

Źródło: A. Pawluczuk, *Istota zarządzania wiedzą,* [w:] A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004, s. 16.

Wiedza ukryta (subiektywna) to wiedza indywidualna, specyficzno-kontekstowa, trudna do zwerbalizowania. Wiedza dostępna (obiektywna) to wiedza skodyfikowana, możliwa do przekazywania za pomocą formalnego i usystematyzowanego języka[304]. Obydwa te rodzaje wiedzy pozostają we wzajemnych relacjach, zwanych mianem konwersji wiedzy przejawiającej się w czterech sposobach (rys. 17.3)[305]:

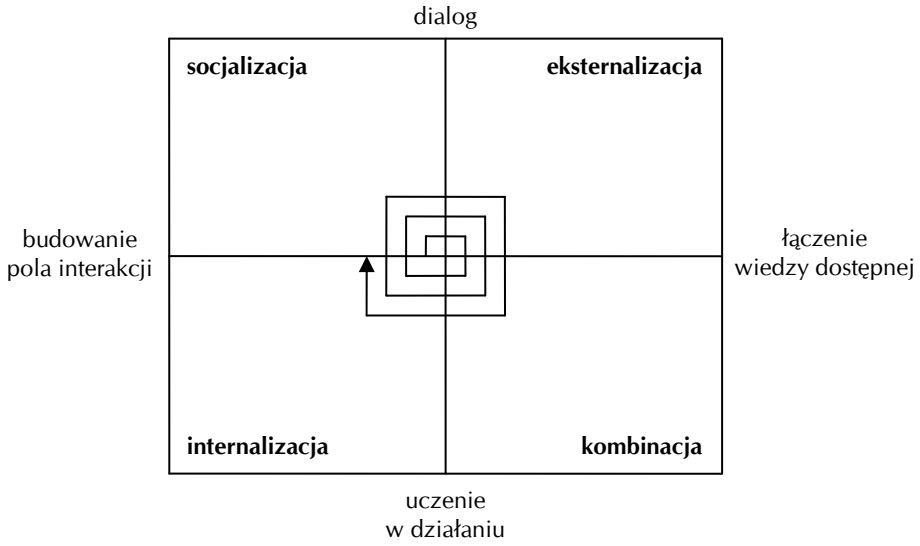
1) od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja);
2) od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja);
3) od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja);
4) od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

Socjalizacja polega na tworzeniu wiedzy ukrytej, takiej jak modele mentalne i umiejętności techniczne. Jest procesem dzielenia się doświadczeniami i w związku z tym zdobywanie wiedzy w tym przypadku bazuje na obserwowaniu i naśladowaniu innych. Polega na zdobywaniu nowej wiedzy ukrytej. Eksternalizacja polega na udostępnianiu wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych pojęć, w postaci metafor, analogii czy hipotez. Innymi słowy – polega na artykułowaniu wiedzy ukrytej, dzięki czemu przekształcona ona zostaje w dostępną. Kombinacja polega na łączeniu różnych składników wiedzy dostępnej i na jej przetwarzaniu, w wyniku czego powstaje nowa wiedza, która następnie rozpropagowywana jest pomiędzy pracownikami. Internalizacja to włączanie wiedzy dostępnej w obszar wiedzy ukrytej. Polega na wprowadzaniu wiedzy do praktyki, przez co sprowadza się do uczenia poprzez działanie. Zdobywana w ten sposób wiedza staje się częścią

[304] U. Feliniak, *Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji,* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 394.

[305] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 82-84.

wiedzy ukrytej poszczególnych pracowników. Organizacja, dzięki czterem sposobom konwersji, stymuluje wiedzę ukrytą jednostek, a następnie ją wzmacnia.



Rysunek 17.3. Spirala wiedzy

Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 96.

Omówione sposoby konwersji wiedzy zawarte zostały w tzw. modelu procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy autorstwa Nonaki i Takeuchiego, prezentującym pięć faz tworzenia wiedzy, począwszy od upowszechniania wiedzy ukrytej, poprzez tworzenie koncepcji, potwierdzenie koncepcji, budowanie wzorców i wyrównywanie wiedzy. Model ten – według autorów – jest idealny, bazuje na podstawowych konstrukcjach teoretycznych i uwzględnia wymiar czasu. Pierwsza faza, polegająca na upowszechnieniu wiedzy ukrytej, wymaga stworzenia odpowiedniej *strefy interakcji*, w ramach której jednostki są w stanie dzielić się ze sobą doświadczeniami, wynikiem czego jest wykreowanie przez zespół swego rodzaju *modelu mentalnego*. Faza ta opowiada omówionej wcześniej socjalizacji. Faza druga to szukanie pomysłów, w ramach którego zachodzi najbardziej intensywna interakcja między wiedzą dostępną a ukrytą. Wiedza ukryta jest teraz przetwarzana w wiedzę dostępną poprzez poddanie wypracowanego modelu mentalnego zbiorowej refleksji, czego efektem jest zwerbalizowanie go przy pomocy słów i zdań w taki sposób, że powstaje z niego wyraźna koncepcja. Ta faza odpowiada więc eksternalizacji. W fazie kolejnej koncepcja jest potwierdzana, sprawdzana pod względem prawdziwości i oceniana z punktu widzenia korzyści płynących z niej dla organizacji i społeczeństwa. Kryteria weryfikacji pomysłu, jakie są stosowane

w tej fazie, to najczęściej: koszty czy skala zysku. Mogą mieć one charakter ilościowy, ale także jakościowy. Pomysły, zweryfikowane pozytywnie, w fazie kolejnej służą do budowania wzorców w postaci prototypów czy schematów. Niezbędne jest tutaj połączenie nowej wiedzy z wiedzą dostępną, której należy nadać postać technologii. Faza ta przypomina kombinację. Faza ostatnia polega na wyrównywaniu wiedzy, czyli jej popularyzowaniu zarówno na gruncie organizacji, jak i poza nią[306].

Omawiając model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy, należy zaznaczyć, że opisanemu wzbudzaniu spirali wiedzy sprzyjać powinny określone warunki, wśród których autorzy modelu ujęli:

- intencję – „niezbędną energię napędzającą spiralne tworzenie wiedzy";
- autonomię – czynnik umożliwiający swobodę w działaniu;
- niestabilność – jako niepowtarzalny porządek rzeczy oraz wynikający z niej twórczy chaos, przypominający burzę mózgów;
- nadmiarowość – wiążącą się z nadmiarem informacji napływających do organizacji, pozwalającym wbrew pozorom uniknąć wielu nieporozumień;
- pożądaną różnorodność – sprowadzającą się do zdolności sprawnego reagowania organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu[307].

Przykład - Cosworth Engineering

Firma Cosworth stanowi niezwykły przykład brytyjskiego sukcesu komercyjnego i doskonałości technicznej w jednym z najbardziej konkurencyjnych środowisk na świecie – wyścigach motocyklowych. Od chwili założenia w 1958 r. Cosworth przodował w dziedzinie projektowania i produkcji silników o wysokiej sprawności.

Ze względu na znaczenie, jakie miała pełna znajomość szczegółów technicznych przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, Cosworth jest firmą, która ma zdolność tworzenia sobie środowiska konkurencyjnego. Wynika to stąd, że firma może przetrwać jedynie pod warunkiem, że będzie zachęcać utalentowanych ludzi do rozwijania i wykorzystywania wiedzy, nad którą firma nie może sprawować wyłącznej kontroli w wyniku ochrony patentowej.

Duckworth, Costin i Rood (założyciele firmy) pracowali jako zespół, nie określając ani uprawnień decyzyjnych, ani odpowiedzialności za techniczną stronę działalności firmy. W efekcie w Northampton powstała niezwykła struktura, zapewne bardziej przez przypadek niż celowe działanie, sprzyjająca możliwie powszechnemu rozprzestrzenianiu się wiedzy technicznej w całej organizacji. Jako doświadczeni inżynierowie skłonni byli zatrudniać młodszych od siebie, którzy mogliby ich skutecznie zastępować. Większość inżynierów nowej generacji trafiła do Cosworthа wprost z uczelni. Cosworth zapewniał im jako niedoświadczonym absolwentom, zaczynającym od prac pomocniczych i ogólnych, możliwie wszechstronne przeszkolenie w połączonym dziale techniki i rozwoju produkcji przed ich przesunięciem do prac konstrukcyjnych. Zapewnienie świeżo upieczonym inżynierom ogólnego przeszkolenia w jednym dziale miało dwojakie skutki:

[306] Tamże, s. 111-116.

[307] P. Bzowy, *Wiedza i jej pozycja w organizacji,* [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 49-50.

1) zapobiegało powstawaniu specjalizacji skłaniającej poszczególne jednostki do zbywania monopolu na wiedzę;
2) sprzyjało elastyczności.

Struktura ułatwiająca szerokie rozprzestrzenianie wiedzy technicznej nie może zapobiec udostępnieniu w pewnym stopniu tej wiedzy konkurentom w miarę przechodzenia doświadczonych inżynierów do pracy w innych firmach. Jednakże może zapobiec utracie wiedzy stworzonej przez firmę na skutek odejścia pracowników.

Źródło: J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 109.

17.4. Proces zarządzania wiedzą

By wyjaśnić proces zarządzania wiedzą, niezbędne jest odwołanie się do operacyjnego i strategicznego wymiaru zarządzania wiedzą. Zgodnie z pierwszym z nich, zarządzanie wiedzą jest procesem polegającym na tworzeniu, przetwarzaniu i gromadzeniu wiedzy formalnej i wiedzy cichej oraz jej odpowiednim wykorzystaniu dla osiągnięcia celów organizacji. Biorąc więc pod uwagę wymiar operacyjny, na proces zarządzania wiedzą składają się cztery etapy:

- pozyskiwanie dostępnej wiedzy, niezbędnej do wykonywania bieżącej pracy;
- wykorzystywanie tej wiedzy w praktyce;
- uczenie się nowej wiedzy;
- wzbogacanie wiedzy indywidualnej oraz organizacyjnej.

W wymiarze strategicznym natomiast zarządzanie wiedzą polega na kreowaniu *organizacji wiedzy*, która bazując na wiedzy, koncentruje się jednocześnie na strategii, potencjale ludzkim, kulturze organizacyjnej oraz technologii[308]. Wyróżnić można w tym przypadku trzy kolejne etapy:

- szacowanie posiadanych aktywów wiedzy;
- kodyfikowanie wiedzy, związane z budowaniem i utrzymywaniem aktywów wiedzy w organizacji, zapobiegające jej utracie na skutek odejścia pracowników;
- pozbywanie się wiedzy, która jest nieprzydatna i zbędna[309].

[308] A. Pawluczuk, *Istota zarządzania…,* op. cit., s. 19.
[309] Tamże, s. 23.

Studium przypadku

Dzięki pracowniczym programom referencyjnym przedsiębiorstwa mogą obniżyć stosunkowo wysokie koszty rekrutacji zewnętrznej, pozyskując nowych pracowników, którzy są rekomendowani przez obecnie zatrudnionych. Firmy BMW, Intel, Hewlett-Packard i Motorola dokonały w Stanach Zjednoczonych analizy kosztów rekrutacyjnych, w wyniku czego zdecydowano się na próbne wprowadzenie programu referencyjnego. Podjęto następujące działania:

- przesłano zatrudnionym w firmie informację o zapotrzebowaniu na pracowników na określone stanowiska (forma informacji masowej z wykorzystaniem poczty elektronicznej oraz comiesięcznego biuletynu);
- wskazano dokumenty uzupełniające o wymaganiach stawianych kandydatom i o ich obowiązkach (opis stanowiska pracy);
- określono zasady wypłaty wynagrodzenia za polecenie osoby na dane stanowisko, jeśli w wyniku postępowania rekrutacyjnego zostanie ona zatrudniona w przedsiębiorstwie.

Wysokość wynagrodzenia uzależniono od długości okresu, w jakim rekomendowany pracownik będzie pracował w firmie. Górna kwota wynagrodzenia została ustalona na 500 USD za poleconą osobę, która przepracowała 12 miesięcy w przedsiębiorstwie (później sumę tę zwiększono do 1000 USD). Za takim rozwiązaniem przemawiał rachunek ekonomiczny, ponieważ koszt zatrudnienia pracownika za pośrednictwem firmy doradztwa personalnego wynosił około 2200 USD. Do dzielenia się własną wiedzą z organizacją miała początkowo motywować wypłata wynagrodzenia. Późniejsze doświadczenia dowiodły jednak, że większą motywację niż gotówka stanowią beneficja (bony na sprzęt audiowizualny, bilety na wycieczki itp.).

Przeprowadzone przez Referral Networks badania 2300 pracowników biorących udział w programie wykazały, że powody ich uczestnictwa są różne:

- 42% pragnęło udzielić pomocy swym znajomym w znalezieniu pracy (polecało swoje przedsiębiorstwo, co świadczyło o ich dobrej opinii o aktualnym pracodawcy);
- 24% chciało pomóc organizacji (lojalność);
- 24% było motywowanych beneficjami;
- 10% podało inne przyczyny.

W wyniku pogłębionej analizy stwierdzono, że dla 85% pracowników motywujące do udziału w programie było wynagrodzenie na poziomie 1000 USD, a dla 32% - mieszczące się w przedziale 100-400 USD. Poddane badaniom firmy stosujące programy referencyjne oferowały swoim pracownikom zamiast gotówki różne beneficja o średniej wartości około 1500 USD. Dowodzi to, że polecając znajomych, osoby zatrudnione w firmach nie miały tylko i wyłącznie motywacji finansowej. Należy zaznaczyć, że średni roczny poziom wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach wynosił 25 tys. USD.

Pytania do dyskusji:

1. *Do dzielenia się jakim rodzajem wiedzy pracowników odwoływał się program referencyjny?*
2. *Jakie szanse daje przedsiębiorstwu wprowadzenie programu referencyjnego?*
3. *Jaką rolę w zarządzaniu wiedzą odgrywać mogą pracownicze programy referencyjne?*

Źródło: P. Bzowy, *Wiedza i jej pozycja w organizacji,* [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 54-57.

Bibliografia

1. Bartkowiak G., *Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich,* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
2. Becker G.S., *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, The University of Chicago Press, London 1993.
3. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004.
4. Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
5. Bzowy P., *Wiedza i jej pozycja w organizacji,* [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Domański R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
7. Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.
8. Feliniak U., *Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji,* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
9. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
10. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
11. Łobesko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i informacją w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2004.
12. Mikuła B., *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy,* [w:] *Kapitał intelektualny, dylematy i wyzwania*, A. Pocztowski (red.), Wydawnictwo WSB, Nowy Sącz 2001.
13. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
14. Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
15. Nosal Cz., *Psychologia działania i myślenia menedżera*, Akade, Wrocław 2001.
16. Pondel M., *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania wiedzą,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
17. Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, "California Management Review" 1999, nr 2.
18. Schulz T.W., *Investment in Human Capital*, „The American Economic Review", vol. 51, March 1961, nr 1.
19. Szaban J., *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu" 2002, nr 1.

ROZDZIAŁ 18
ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI

18.1. Geneza i istota koncepcji

Pierwszych wzmianek o kompetencjach można się doszukać już na początku XX wieku za sprawą F. Taylora – mówiono wówczas o umiejętnościach menedżerskich, które obecnie uważane są za jeden z podstawowych elementów kompetencji. Kompetencje (utożsamiane z umiejętnościami) zostały również dostrzeżone w badaniach nad zachowaniami przywódczymi, jednakże przez dłuższy okres czasu pozostawały w cieniu cech osobowości[310]. Zainteresowanie koncepcją zarządzania kompetencjami zawodowymi powróciło w latach siedemdziesiątych za sprawą D. McClellanda, który zauważył, że ani testy psychologiczne, ani oceny i świadectwa nie pozwolą przewidzieć, czy dana jednostka odniesie sukces zawodowy. To skłoniło go do poszukiwania innych metod przewidywania przyszłych wyników pracy[311]. Alternatywnego sposobu zróżnicowania pracowników w aspekcie osiąganych przez nich efektów pracy poszukiwał również R. Boyatzis, który założył, że można określić pewną stałą liczbę kompetencji, którymi ludzie się różnią[312]. Z kompetencją utożsamiano więc trwałą, wewnętrzną właściwość danej osoby, mającą swoje odzwierciedlenie w efektywnych lub ponadprzeciętnych zachowaniach i wynikach pracy[313]. Do kompetencji zaliczano: wiedzę, umiejętności, wrodzone zdolności, cechy osobowościowe, wartości, przekonania, motywy i postrzeganie samego siebie[314].

Do chwili obecnej brak jest jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia kompetencji. Wynika to z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest

---

[310] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s.13-14.

[311] Szerzej w: D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for intelligence*, „American Psychologist" No 1, 1973.

[312] Szerzej w: R.E. Boyatzis, *The competent manager: a model for effective performance*, New York, Wiley, 1982.

[313] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 167.

[314] M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 122.

skuteczność niż konstrukcja teoretyczna. *Encyklopedia organizacji i zarządzania* definiuje pojęcie kompetencji jako *zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika przypisany jego stanowisku organizacyjnemu*[315]. *Nowy słownik języka polskiego* jako *zakres uprawnień instytucji lub osoby* (w wąskim rozumieniu) oraz *posiadanie wiedzy i doświadczenia w jakiejś dziedzinie umożliwiające prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji*[316]. Jeszcze inna definicja określa kompetencje jako *zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa*[317].

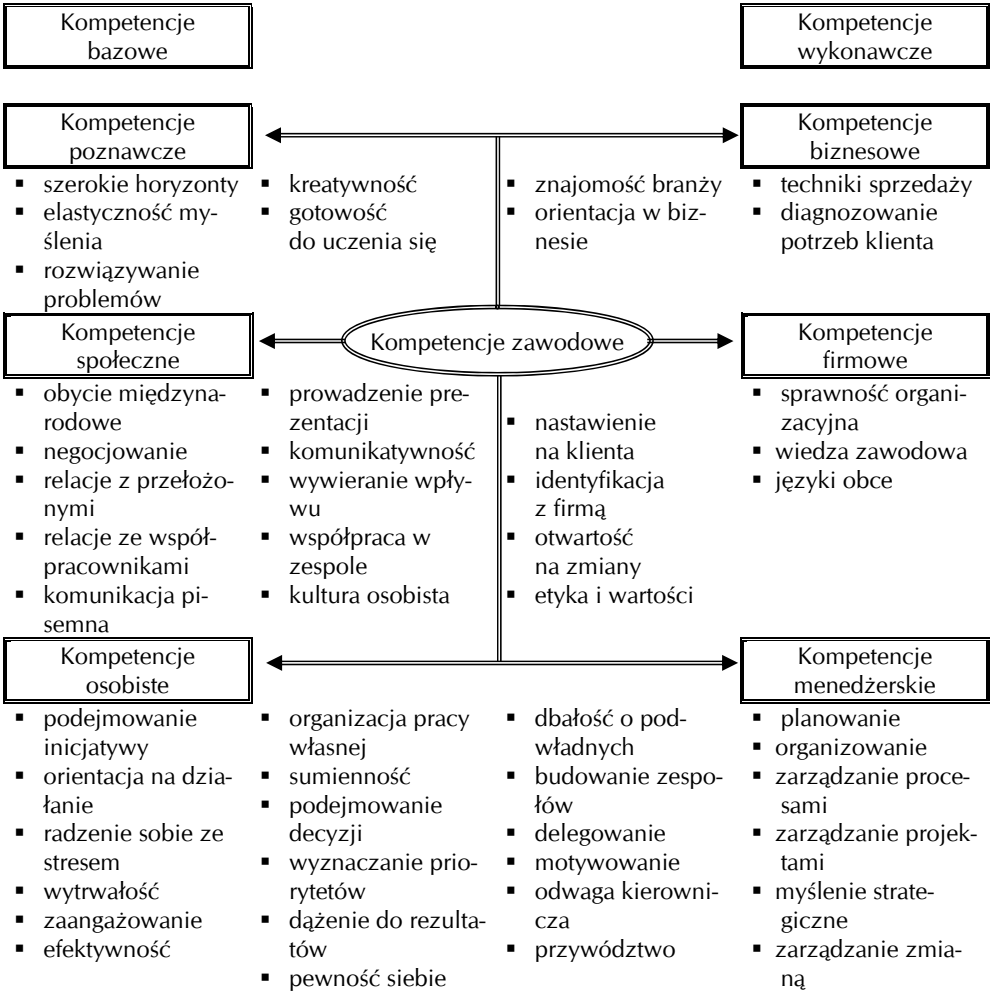
W najprostszym rozumieniu z kompetencjami należy utożsamiać dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie[318], jednakże nie należy zapominać, że termin „kompetencje" może dotyczyć nie tylko pracowników, ale również organizacji we wszystkich aspektach jej funkcjonowania.

Do cech charakterystycznych kompetencji należy zaliczyć:

- współzależność – pojęcie kompetencji występuje w liczbie mnogiej, ponieważ niezwykle trudno jest wyizolować pojedynczą kompetencję i traktować ją niezależnie; stopień współzależności kompetencji nie jest jeszcze znany, natomiast można wyróżnić grupę kompetencji podstawowych (bazowych) stanowiących bazę dla innych (wykonawczych) – jest to zobrazowane na rys. 18.1;
- zmienność (rozwój) – w działaniach zawodowych ważne są wyłącznie te dyspozycje, które można rozwijać, kształcić i doskonalić (jest to zarazem informacja, że do kompetencji nie należy zaliczać cech charakteru czy osobowości);
- mierzalność (możliwość dokonania pomiaru) – musimy być w stanie określić, na jakim poziomie obecnie kompetencja się kształtuje i jaki jest jej stan pożądany (przykładowy opis poszczególnych poziomów kompetencji znajduje się w tabeli 18.1);
- ich związek z określonym zadaniem lub działalnością zawodową – wykonanie danego zadania może wymagać od jednej do kilku lub nawet kilkunastu kompetencji; jedna kompetencja może być związana z jednym lub kilkoma zadaniami[319].

---

[315] L. Pasieczny (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 220.
[316] E. Sobol (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003, s. 343.
[317] A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90.
[318] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami…,* op. cit., s. 17.
[319] Tamże, s. 17-20, 36-37.



Rysunek 18.1. Kompetencje bazowe i wykonawcze

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s.38.

Tabela 18.1. Charakterystyka poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych

Poziom	Charakterystyka
A(1)	brak przyswojenia danej kompetencji; brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach
B(2)	kompetencja przyswojona w sposób podstawowy; wykorzystanie w sposób nieregularny; wymagane aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób
C(3)	kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych

Poziom	Charakterystyka
D(4)	kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń
E(5)	kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym; zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu zadań

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 28.

18.2. System zarządzania kompetencjami

Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami zawodowymi (ZKZ) spełnia szereg zintegrowanych ze sobą celów, takich jak[320]:

- zwiększenie produktywności i efektywności pracowników;
- optymalizacja relacji nakładów na rozwój kapitału ludzkiego w stosunku do efektów;
- zwiększanie wartości organizacji przez wzrost wartości kapitału ludzkiego;
- integracja różnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi;
- budowa przejrzystych ścieżek rozwoju zawodowego pracowników;
- rozwój kompetencji pracowników w kierunkach wymuszonych przez rynek;
- zwiększanie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy;
- określanie standardów kompetencyjnych dla stanowisk;
- badanie realnych kompetencji pracowników i kandydatów do pracy pod kątem doboru do stanowisk;
- przygotowanie ludzi w organizacji do bieżących i przyszłych zadań;
- łatwiejsze wprowadzenie zmian organizacyjnych poprzez zwiększenie elastyczności pracowników.

System zarządzania kompetencjami warto zastosować, gdy[321]:

- można jednoznacznie określić kompetencje potrzebne do uzyskania określonych wyników;
- liczba kompetencji kluczowych koniecznych do właściwego wykonywania obowiązków nie jest zbyt duża;
- można zauważyć bezpośredni związek między wyższym poziomem kompetencji a określaniem lepszych wyników;

[320] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Potext, Warszawa 2004, s. 257-258; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 189.

[321] M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 14.

- rozwój organizacji wymaga zdobywania nowych umiejętności;
- wizerunek firmy zależy w dużej mierze od sposobu zachowania jej pracowników;
- wyniki przedsiębiorstwa są uzależnione od jednego lub dwóch pracowników posiadających określone kompetencje.

Przebieg procesu wdrażania ZKZ uzależniony jest od licznych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, co jest zobrazowane w tabeli 18.2.

Tabela 18.2. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania przebiegu procesu ZKZ

Uwarunkowania zewnętrzne	Uwarunkowania wewnętrzne
▪ kierunki i jakość kształcenia w instytucjach edukacyjnych ▪ obowiązujące prawo ▪ zewnętrzny rynek pracy ▪ jakość usług firm doradczych i szkoleniowych ▪ ponadzakładowe układy zbiorowe pracy	▪ jakość systemu zarządzania ▪ poziom kompetencji pracowników w danej organizacji ▪ postawy związków zawodowych i jakość współpracy z nimi ▪ typ kultury organizacji i stopień, w jakim odpowiada obiektywnym potrzebom ▪ możliwości finansowe organizacji

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 192.

18.3. Etapy wdrażania ZKZ

Proces wdrażania ZKZ jest indywidualny dla każdej z organizacji, możliwe jest więc jedynie wytypowanie najczęściej występujących, dość uniwersalnych etapów:

Etap 1. Podjęcie decyzji o wdrożeniu

W tym etapie należy sobie zadać pytanie:

Czy wdrożenie systemu ZKZ pomoże organizacji w osiągnięciu celów strategicznych?

Racjonalne podejście dotyczące wdrożenia ZKZ powinno wynikać z jasnej i pozytywnej odpowiedzi. Należy przy tym pamiętać, że jakiekolwiek wątpliwości w tym zakresie powinny prowadzić do wstrzymania się z podjęciem decyzji, jest to bowiem przedsięwzięcie czasochłonne, kapitałochłonne, a także wywołujące poważne konsekwencje – już sam sygnał o wdrożeniu systemu może spowodować pojawienie się wyraźnych oczekiwań wśród samych pracowników, którzy zazwyczaj dość szybko dostrzegają zalety myślenia kompetencyjnego i oczekują ich poprawnego wprowadzenia w życie.

Etap 2. Określenie portfela kompetencji potrzebnych w organizacji

Analiza literatury przedmiotu wyraźnie wskazuje, że nie istnieje zbiór „uniwersalnych kompetencji zawodowych", należy zatem ostrożnie podchodzić do gotowych ofert firm doradczych – w praktyce lepiej sięgnąć do szerszego zbioru dobrze opracowanych kompetencji i spośród nich wybrać najistotniejsze z punktu widzenia danej organizacji (ze względów pragmatycznych taki zbiór powinien zawierać 40-60 kompetencji). Nie można również zapomnieć o sprawdzeniu wybranej kompetencji pod kątem zgodności definicji ze specyfiką firmy i w przypadku zauważenia istotnych rozbieżności dokonać stosownych zmian w opisie kompetencji[322].

Na tym etapie dokonuje się również wyboru kompetencji istotnych dla **wszystkich** pracowników organizacji, pokazując tym samym, co uznajemy za istotę pracy w danej organizacji. Kompetencji tych powinno być 3–4, a przy ich ustalaniu powinien partycypować zarówno zarząd, jak i przedstawiciele głównych grup pracowniczych przy nadzorze osoby z dużym doświadczeniem w pracy z zespołami menedżerskimi wyższego szczebla.

Na tym etapie dochodzi również do powołania wyspecjalizowanej komórki zajmującej się zarządzaniem kompetencjami zawodowymi. Można wyróżnić dwa sposoby wdrażania systemu ZKZ:

- podejście eksperckie – wdrażanie systemu kompetencyjnego jest dokonywane przez specjalistów z firmy konsultingowej;
- podejście partycypacyjne – wdrażanie systemu kompetencyjnego jest dokonywane przez pracowników danej organizacji.

Do najbardziej popularnych kompetencji pracodawcy zaliczają (kompetencje uporządkowano wg częstotliwości ich występowania):		
▪ orientację na pracę zespołową (78%); ▪ komunikację (65%); ▪ skupienie się na kliencie (65%); ▪ zarządzanie ludźmi (58%); ▪ orientację na wyniki (58%); ▪ umiejętność rozwiązywania problemów (55%); ▪ świadomość biznesową (38%); ▪ podejmowanie decyzji (35%);	▪ umiejętności techniczne (35%); ▪ stymulowanie rozwoju innych ludzi (33%); ▪ inicjatywę (33%); ▪ kreatywność (30%); ▪ umiejętność perswazji i wpływania na innych (30%); ▪ ukierunkowanie na jakość (30%); ▪ umiejętność nawiązywania relacji (30%);	▪ orientację na zmianę (28%); ▪ zarządzanie informacjami (25%); ▪ zdolności interpersonalne (25%); ▪ orientację strategiczną (25%); ▪ samodoskonalenie (23%); ▪ zaangażowanie (20%); ▪ asertywność i wiarę we własne możliwości (20%)[323].

Argumenty przemawiające za i przeciw obu podejściom przedstawiono w tabeli 18.3, jednakże w praktyce bardzo często dochodzi do ich łącznego stosowania.

[322] G. Filipowicz, *Zarządzanie….,* op. cit., s. 54-56.
[323] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 155.

Tabela 18.3. Sposoby wdrażania systemu zarządzania kompetencjami

podejście eksperckie	
zalety	wady
▪ możliwość oparcia się na rozwiązaniach sprawdzonych w wielu organizacjach ▪ dostęp do najnowszej wiedzy z dziedziny ▪ nieodrywanie od codziennej wiedzy osób zatrudnionych w firmie	▪ niebezpieczeństwo nieuwzględnienia specyfiki firmy ▪ niebezpieczeństwo związane z przekonaniem pracowników o odgórnym narzuceniu modeli
podejście partycypacyjne	
zalety	wady
▪ pełne dostosowanie przyjętych rozwiązań do uwarunkowań działania firmy i treści pracy na poszczególnych stanowiskach ▪ wyższy stopień akceptacji systemu wynikający z poczucia współuczestnictwa	▪ niedostatek wiedzy specjalistycznej w dziedzinie zarządzania kompetencjami ▪ obciążenie pracowników dodatkowymi obowiązkami odrywającymi ich od pracy

Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 31.

Etap 3. Przyporządkowanie kompetencji poszczególnym stanowiskom lub grupom stanowisk

Etap ten rozpoczynamy od analizy wymagań na poszczególnych stanowiskach obejmującej:

- zasadniczy cel istnienia stanowiska;
- zadania wykonywane na stanowisku;
- podstawowe wyzwania i trudności;
- funkcjonujące do tej pory w firmie systemy (np. system ocen);
- wytyczne zarządu.

Kolejnym krokiem jest wybór od kilku do kilkunastu kompetencji dla wszystkich stanowisk włączonych do systemu oraz określenie pożądanego poziomu dla każdej z kompetencji[324]. Rozpowszechnione jest błędne przekonanie, że model tym lepszy im bardziej szczegółowy, jednakże identyfikowanie zbyt dużej liczby kompetencji i opatrywanie ich wyczerpującymi opisami prowadzi do tego, że powstaje obszerna księga, powodująca rozmycie ważności kompetencji, bardziej szczegółowe modele również szybciej podlegają dezaktualizacji[325]. Duża szczegółowość modelu pociąga za sobą także znaczną czasochłonność jego opisania a tym samym wzrost kosztów przygotowania i wdrożenia systemu, ponadto znacznie ograniczana jest innowacyjność pracowników[326].

[324] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami…,* op. cit., s. 51-52,56.
[325] M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 33.
[326] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi,* Difin, Warszawa 2004, s. 48.

Etap 4. Audyt kompetencyjny i zaplanowanie działań rozwojowych

Audyt kompetencyjny utożsamiać należy z pomiarem kompetencji realnie posiadanych przez pracowników. Do określenia stopnia rozwoju kompetencji u pracowników wykorzystać można następujące metody:

- testy kompetencyjne;
- ocenę pracowników;
- ocenę wybranych przedstawicieli grupy docelowej;
- centra oceny.

W tym etapie należy precyzyjnie określić lukę pomiędzy kompetencjami pożądanymi a zdiagnozowanymi.

Testy kompetencyjne to najpopularniejsza metoda diagnozowania poziomu kompetencji, w praktyce wykorzystywane są dwa rodzaje testów – introspekcyjne i wykonania.

Testy introspekcyjne – składają się z pytań odwołujących się do oceny funkcjonowania danej osoby, w praktyce częściej służą jako metoda wstępnej autodiagnozy oraz sposób na lepsze zrozumienie samej kompetencji niż jako metoda audytu kompetycyjnego.

Przykład
Gdy pracownik prosi mnie o pomoc w wykonaniu swojej pracy, udzielam jej.
tak *trudno powiedzieć* *nie*

Testy wykonania – pozwalają określić, jak pracownik będzie się zachowywał w danej sytuacji; zazwyczaj mają formę krótkiego opisu z kilkoma możliwymi wyborami, w tym najlepszego i najgorszego w danej sytuacji. Każda z kompetencji jest badana za pomocą 7-8 pytań[327].

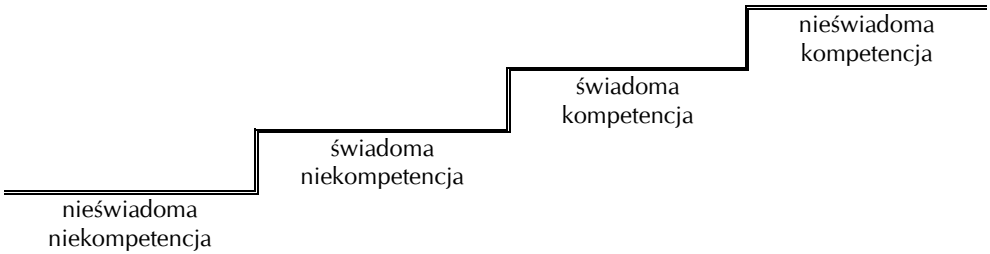
Przykład
W zespole dochodzi do konfliktu zawodowego podczas dyskusji nad trudnym problemem.
Starasz się otwarcie mówić o wszelkich wątpliwościach i potrzebach :
źle *dobrze*

Ocena pracowników powinna być przeprowadzana za pomocą *oceny 360-stopniowej*[328], polegającej na otrzymaniu informacji zwrotnej na temat poziomu posiadanych kompetencji od wielu osób, z którymi oceniany kontaktuje się w trakcie wykonywania codziennych obowiązków. Pod uwagę brane są opinie: bezpośredniego przełożonego, przełożonego wyższego szczebla, kierownika ze-

[327] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami…*, op. cit., s. 58; 75-76.
[328] Szerzej w: P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

społu zadaniowego, klientów, współpracowników i podwładnych. W tej metodzie zalecane jest również dokonanie samooceny[329].

Centra oceny (nazywane również ośrodkami rozwoju (development centre) lub ośrodkami oceny) to rozbudowana metoda diagnozowania potencjału zawodowego i określania potrzeb doskonalenia zawodowego. Ośrodek oceny służy zazwyczaj do oceny kandydatów do pracy, ośrodek rozwoju – do poznawania potencjału osób już zatrudnionych w organizacji[330]. Bardzo istotne jest niełączenie w jednym ośrodku celów oceniających i rozwojowych – należy podjąć jednoznaczną decyzję, czy podstawowym celem danego ośrodka jest selekcja czy rozwój[331]. Proces rozwoju często przedstawiany jest za pomocą tzw. drabiny kompetencji, widocznej na rysunku 18.2.



Rysunek 18.2. Drabina kompetencji

Źródło: M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 87.

Celem prawidłowo prowadzonych działań rozwojowych powinno być doprowadzenie do stanu, w którym pracownicy osiągną poziom świadomej kompetencji (będą robić właściwe rzeczy we właściwy sposób), ponieważ osiągnięcie stanu nieświadomej kompetencji (pracownik efektywnie wykonuje swoje zadania, nie mając nawet takiej świadomości) bardzo łatwo może zmienić się w nieświadomość niekompetencji – przykładem mogą być doświadczeni kierowcy[332].

Etap 5. Dobór, wprowadzenie i stosowanie odpowiednich przedsięwzięć mających wpływ na rozwój poszczególnych kompetencji

Najczęściej stosowane źródła i formy rozwoju umożliwiające nabywanie i doskonalenie kompetencji to[333]:

---

329 M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 66.
330 Tamże, s. 141.
331 Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia narzędzi pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40.
332 L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 81.
333 G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami…,* op. cit., s. 32.

- wymiana doświadczeń ze współpracownikami;
- konferencje, wykłady i prezentacje;
- książki, biuletyny i czasopisma fachowe;
- kursy, szkolenia i treningi;
- dłuższe, bardziej kompleksowe formy doskonalenia (cykle szkoleniowe, studia, MBA);
- uczenie się w miejscu pracy;
- coaching i mentoring;
- przepisy, procedury i zarządzenia.

Za najbardziej efektywne metody uznaje się coaching i mentoring, uczenie się w działaniu oraz uczenie się w miejscu pracy za pomocą rotacji stanowisk – w pionie, poziomie i na zewnątrz organizacji[334].

Przykład

W jednym z polskich banków zarząd podjął decyzję o wdrożeniu ZKZ.

Wdrożenie odbywało się w czterech etapach:

1) zadaniowy opis stanowisk – dokonano identyfikacji zadań wykonywanych na różnych stanowiskach;
2) kompetencyjny opis stanowisk – dokonano identyfikacji kompetencji niezbędnych do wykonania zadań przypisanych do poszczególnych stanowisk;
3) audyt kompetencyjny – zdiagnozowano poziom rozwoju kompetencji pracowniczych i określono potrzeby rozwojowe;
4) planowanie działań rozwojowych – opracowano plany rozwoju kompetencji pracowniczych i określono priorytety rozwojowe.

Przed rozpoczęciem pierwszego etapu wdrożenia podjęto decyzje o zastosowaniu podejścia partycypacyjnego w celu wzbudzenia wśród pracowników potrzeby identyfikacji z wypracowanymi rozwiązaniami oraz współodpowiedzialności za ostateczne rezultaty. Dodatkowo zrezygnowano z tradycyjnych spotkań na rzecz spotkań w przestrzeni wirtualnej. Na potrzeby projektu przygotowano specjalną stronę intranetową, za pośrednictwem której realizowano poszczególne akcje dzielenia się przez pracowników opiniami na temat zadań i kompetencji specyficznych dla ich stanowisk.

Etap zadaniowego opisu stanowisk został podzielony na dwie fazy – w pierwszej fazie pracownik wybierał wykonywane przez niego zadania z gotowego zbioru opisującego wszystkie zadania realizowane w banku, w fazie drugiej przełożony zatwierdzał wybory dokonane przez pracownika. Zasada partycypacji została zastosowana już w pierwszym etapie wdrażania, przełożony pełnił tu bowiem jedynie funkcję korygującą. Zastosowanie specjalnej platformy internetowej całkowicie wyeliminowało obieg tradycyjnych dokumentów i pozwoliło pracownikom na wykonanie zadań w dogodnym dla nich terminie, ponadto wszyscy uczestnicy mieli na bieżąco stały dostęp do wszystkich informacji dotyczących planowania własnego rozwoju.

[334] A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 199.

Dla zwiększenia użyteczności efektów profile zadaniowe poddano obróbce statystycznej w celu wyodrębnienia tzw. rodzin stanowisk (grup stanowisk, na których wykonywane są podobne zadania).

Etap kompetencyjnego opisu stanowisk również podzielono na dwie zasadnicze fazy. Pierwsza dotyczyła wyboru kompetencji dla rodzin stanowisk, druga – wyboru dodatkowych kompetencji dla stanowiska. W fazie „rodzinnej" pracownicy, przełożeni oraz dyrektorzy niezależnie wskazywali kompetencje niezbędne do realizacji zadań wspólnych dla stanowisk z rodziny. W kolejnym kroku dyrektorzy otrzymywali listę kompetencji uporządkowaną wg częstości wskazań i na tej podstawie decydowali o ostatecznym kształcie kompetencyjnego profilu rodziny, zaś dla wskazanych przez siebie kompetencji określali także poziom pożądany. W fazie „indywidualnej" pracownik mógł wskazać dodatkowe kompetencje i określić ich pożądany poziom.

Warto nadmienić, że zbiór kompetencji w całości został opracowany wewnątrz firmy.

W kolejnym etapie dokonano oceny kompetencji pracownika metodą 180 stopni, a na bazie wyników audytu pracownik wraz z przełożonym opracowali plan rozwoju. Również te etapy zostały odzwierciedlone w systemie informatycznym, w którym umieszczono także narzędzia do diagnozy kompetencji[335].

Etap 6. Podtrzymanie bieżącego funkcjonowania i rozwój wdrożonego systemu

Należy tu na bieżąco monitorować rozwój kompetencji pracowników, wdrażać odpowiednie działania rozwojowe, a także na bieżąco informować pracowników, jakie działania zostały podjęte w obszarze tego zarządzania oraz jakie środki i metody będą podejmowane w przyszłości[336]. Przedsięwzięcia podejmowane na tym etapie są jednocześnie informacją, że wdrożenie ZKZ nie może być działaniem jednostkowym.

Studium przypadku przedsiębiorstwa Barker Foods[337]

Berker Foods jest pomyślnie rozwijającym się przedsiębiorstwem – w ciągu ostatnich 35 lat z lokalnej, zatrudniającej 40 osób firmy cukierniczej stał się międzynarodowym producentem żywności paczkowanej, zatrudniającej 65 000 pracowników w licznych biurach i fabrykach na całym świecie. W chwili obecnej Berker jest jednym z trzech największych producentów czekolady, ma duże udziały w rynku płatków śniadaniowych, batoników musli, soków owocowych, lodów, a także gotowych, mrożonych posiłków.

Z uwagi na dynamiczny rozwój firmy proces doskonalenia umiejętności kierowniczych został zredukowany do tradycyjnych szkoleń – w praktyce nie kładziono wystarczająco dużego nacisku na to, jak należy osiągnąć pożądane wyniki. Oferowano kompleksowe kursy szkoleniowe dla dyrektorów i tworzono dokumenty, w których szczegółowo wypunktowane były wartości firmy. Takie dokumenty wchodziły w skład orientacyjny pakietu każdego pracownika, jednak nie zawierały w sobie nic, co w sposób wyraźny łączyłoby sposób działania dyrektorów z zyskami generowanymi w ich jednostkach.

---

335 J. Rosiński, *Rozwijanie kompetencji pracowników – strategie i wdrożenie w organizacji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz (red.), Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 418-421.

336 G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami…*, op. cit., s. 60.

337 M. Morrison, *Model kompetencji: krępujący garnitur czy cenne narzędzie doskonalenia liderów*, „Harvard Business Review Polska" 2007, nr 9.

Problem ten zyskał konkretny wymiar w osobie Michała Wiercińskiego, który do niedawna był pewnego rodzaju objawieniem w firmie. Został zatrudniony jako regionalny przedstawiciel handlowy, dzięki wrodzonej agresywności osiągał świetne wyniki sprzedaży. Zauważyli to przełożeni, wysłano go na cykl szkoleń z zakresu zarządzania i w końcu awansowano na menedżera regionalnego. W wyniku kolejnych awansów pionowych zaczął piastować stanowisko krajowego dyrektora sprzedaży w dziale czekoladek i wyrobów cukierniczych. W ciągu sześciu lat pełnienia tej funkcji wypuścił z sukcesem osiem nowych produktów na rynek. Na stanowisku lidera sprzedaży ogólnokrajowej jego kreatywność i impulsywność były uważane zarówno za atuty, jak i potencjalne słabości.

Do kryzysu doszło, kiedy firma postanowiła wznowić produkcję kilku swoich klasycznych batoników w serii limitowanych edycji smakowych, mając nadzieję, że tchnie to w markę nowe życie. W wyniku podjęcia przez Michała szeregu nietrafnych decyzji biznesowych oraz zastosowania innych taktyk sprzedażowych firma straciła część zaufania klientów, Michał stracił zaufanie swojego zespołu sprzedawców, a w ostatecznym rozrachunku również pracę.

W chwili obecnej firma stoi przed wyborem osoby na stanowisko Michała.

Szefowa kadr Anna Onacko już od pewnego czasu stara się przeforsować projekt doskonalenia umiejętności członków zarządu – stwierdziła, że przypadek Michała jest doskonałym dowodem na to, że projekt taki miałby w firmie wymierne zastosowanie. Pracę nad projektem rozpoczęła z niewielką grupą współpracowników już trzy miesiące wcześniej, kiedy tylko dostała od zarządu pozwolenie na przeprowadzenie badań i stworzenie prototypowego modelu kompetencji. Grupa Anny przeprowadziła rozmowy z setką najlepszych menedżerów średniego i wyższego szczebla oraz sporządziła skróconą liczbę kompetencji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w firmie. Umiejętności te sprawdzałyby się prawdopodobnie niezależnie od tego, jakie cele strategiczne postawiłaby przed sobą firma.

Modelem takim zainteresowany jest również dyrektor zarządzający firmy, Krzysztof Janiel. Brał on udział w początkowych dyskusjach na temat budowy modelu kompetencji, wiedział więc, że z poparciem zarządu dla projektu było różnie. On sam jednak uważał, że zbyt wielu menedżerów wyższego szczebla działa według własnego uznania, a taka kowbojska strategia była nie do przyjęcia w chwili obecnej ze względu zarówno na rozwój firmy, jak i na dynamikę konkurencji. Miał on świadomość, że w chwili obecnej firma używa zbyt ogólnych sformułowań, jak „zdolność zarządzania zmianą". Mówiąc o doskonaleniu menedżerów w Berker, należało posługiwać się językiem bardziej precyzyjnym, związanym z konkretnymi zachowaniami, konsekwencjami tych zachowań oraz osadzonym w kulturze firmy.

Dlatego też Krzysztof zastanawiał się, czy dałoby się skodyfikować te konkretne umiejętności i zachowania menedżerów wysokiego szczebla, które są konieczne do sprawnego kierowania poszczególnymi, zróżnicowanymi w stosunku do siebie oddziałami firmy na całym świecie – pracował przecież z wieloma różnymi menedżerami wyższego szczebla, z których każdy miał własny styl komunikowania i prowadzenia negocjacji. Ostatecznie jednak doszedł do wniosku, że stworzenie konkretnego modelu to problem do rozwiązania dla działu kadr, a więc główna odpowiedzialność będzie spoczywała na Annie.

Anna tymczasem znajdowała się w niedawno przejętej przez Berker Foods firmie Colonial Sweets&Nuts. Wizyta ta spowodowana była głównie tym, że zanim firma została przyłączona do rodziny Berker, wykorzystywała coś, co Anna uważała za zmodyfikowany model kompetencji (koncentrował się on głównie na konkretnych zadaniach i logistyce produkcji, a nie na problemach kierownictwa wysokiego szczebla). Chciała na ten temat porozmawiać z dyrektorem operacyjnym Colonial, Grzegorzem Pracowitym.

Kiedy zapytała go o jego listę kompetencji, odparł, że ludzie w fabryce przede wszystkim rozumieją, czego się od nich wymaga i jak to, co robią, pomaga firmie. Kiedy zawiodą, nie wykonując jakiegoś zadania, to doskonale zdają sobie sprawę, dlaczego, kiedy i jak to się stało. Dość łatwo było sporządzić taką listę – pracownicy musieli być punktualni, dokładni, musieli też sprawnie komunikować się z przełożonymi i współpracownikami. Dochodziły do tego oczywiście jeszcze inne zdolności, jednakże kluczowe kompetencje były właśnie takie – praca na produkcji jest dobrze zdefiniowana, a problemy przewidywalne, rzadko więc zdarzało się, by firma musiała wnosić jakieś poprawki do listy.

Natomiast odpowiedź Grzegorza na pytanie Anny, co powinno się znaleźć na liście kompetencji kogoś na stanowisku Grzegorza (menedżer pionu, odpowiedzialny za zyski i straty firmy oraz znajdujący się na szczycie hierarchii), nieco ją zaskoczyła. Grzegorz odpowiedział bowiem, że nie jest pewien, czy cokolwiek by na niej umieszczał. Był on zdania, że zbyt ścisłe definiowanie zdolności, jakie powinien posiadać lider, może być niebezpieczne – szczególnie wtedy, gdy firma usiłuje ugruntować lub odbudować swoją pozycję w kilku różnych obszarach. Mówił, że model mógłby się sprawdzić w przypadku pewnych działów czy funkcji, ale innych – niekoniecznie.

Podobną odpowiedź otrzymała Anna od innych menedżerów – obawiali się zarówno utraty elastyczności całego organizmu firmy, jak również utraty elastyczności, jaką miał każdy z nich w pracy nad rozwojem liderów w swojej jednostce, bali się osłabienia ducha przedsiębiorczości i innowacyjności. Oczywiście nie dotyczyło to wszystkich menedżerów.

W gronie dyrektorów byli również podobni Annie entuzjaści idei tworzenia modelu kompetencji, który powiązałby wyniki firmy z zatrudnianiem, systemem wynagrodzeń i planem sukcesji. Kompetencji tych co prawda nie dałoby się zdefiniować do końca, ale schemat mógłby stanowić cenny zarys pewnego idealnego wzorca. Uważali oni, że schemat kompetencji powinien się koncentrować na wartościach, takich jak zaangażowanie i szacunek, a nie na konkretnych zachowaniach w ramach tych ogólnych kategorii. Woleli też używać takich mało konkretnych pojęć, jak „ciągłe dokształcanie się" czy „myślenie strategiczne". Twierdzili, że do osiągnięcia sukcesu potrzeba chęci do nauki i zdolności do niezwłocznego stosowania zdobytej wiedzy w procesie tworzenia nowych produktów oraz przygotowaniu planów marketingowych. Niestety, w pełnej napiętych terminów codzienności biznesowej nie było miejsca na tego rodzaju podejścia. Ponadto ciężko byłoby stworzyć definicję „odnoszącego sukcesy lidera" uwzględniającą różnice kulturowe między liderami pełniącymi tak różne funkcje, a w obrębie tych funkcji wykonujących tak różne obowiązki, w tak odmiennych jednostkach biznesowych.

Zbliżał się dzień zebrania, na którym Anna miała zaprezentować przygotowany przez jej zespól model kompetencji. Krzysztof nie mógł przestać zastanawiać się nad celowością tego przedsięwzięcia. Rozważał to, jak w chwili obecnej menedżerowie, którzy teraz naprawiali szkody w działach sprzedaży, różnili się od swojego poprzednika. Z drugiej strony – zanim Michał ujawnił swoje słabe strony, podlegający mu dział osiągał wspaniałe wyniki.

Po głowie chodziła mu jeszcze jedna myśl – o założycielu i byłym dyrektorze firmy, Andrzeju Berkerze. Był to genialny, choć chorobliwie nieśmiały człowiek, który zawsze komunikował się z innymi za pomocą pośredników (mogła to być zarówno sekretarka, jak i ochroniarz czy wiceprezes). Nawet korzystając z pomocy swoich pełnomocników, pozostawał zawsze hojny i uczciwy, zachęcał podwładnych do dzielenia się pomysłami i zawsze potrafił te pomysły należycie docenić. Jakie miałby on szanse w starciu się z modelem kompetencji? Czy gdyby takie narzędzie rozwoju kadr zarządzających istniało w momencie zakładania firmy, to odniosłaby ona tak ogromny sukces czy wręcz przeciwnie – na starcie zostałaby pozbawiona jakiejkolwiek na to szansy?

Pytania do dyskusji:

1. *Czy firmie potrzebny jest model kompetencji? Czy możliwe jest stworzenie uniwersalnego modelu ? Odpowiedź uzasadnij.*
2. *Jak stworzenie modelu wpłynęłoby na kulturę organizacyjną firmy?*
3. *Stwórz ogólny model kompetencji top menedżmentu lub model kompetencji osoby zatrudnionej na miejsce Michała (krajowego dyrektora sprzedaży).*

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Boyatzis R.E., *The competent manager: a model for effective performance*, New York, Wiley 1982.
3. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
4. Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Potext, Warszawa 2004.
5. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
6. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
7. Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2007.
8. McClelland D.C., *Testing for competence rather than for intelligence*, „American Psychologist" No 1, 1973.
9. Morrison M., *Model kompetencji: krępujący garnitur czy cenne narzędzie doskonalenia liderów*, „Harvard Business Review Polska" 2007, nr 9.
10. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
11. Pasieczny L. (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
12. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
13. Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi,* Difin, Warszawa 2004.
14. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
15. Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
16. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
17. Sobol E. (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.
18. Urbaniak B. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
19. Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
20. Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia narzędzi pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

ROZDZIAŁ 19
ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

19.1. Pojęcie, istota i cechy organizacji uczącej się

Pojęcie organizacji uczącej się wprowadzone zostało do literatury przedmiotu przez C.W. Wicka i L.S. Leana. Według nich, jest to organizacja, która poprzez tworzenie i zwiększanie swych możliwości niezbędnych do osiągnięcia w przyszłości sukcesu stale się doskonali i posiada następujące cechy:[338]

- lidera z jasno sformułowaną wizją;
- szybki przepływ informacji;
- inwencję;
- szczegółowe i mierzalne plany działania;
- umiejętność wdrażania owych planów.

C. Handy twierdzi, iż jest to „organizacja, która się uczy i/lub organizacja, która zachęca do uczenia się swoich ludzi", przy czym zaznacza, iż obydwie te przesłanki powinny być spełnione[339]. Uważa również, iż organizacja ucząca się powinna wypracować „formalne sposoby zadawania pytań, poszukiwania teorii, weryfikowania ich oraz refleksji nad nimi". Podobnie charakteryzuje organizację uczącą się P. Senge, który spopularyzował to pojęcie. Uważa on, iż jest to organizacja, która w celu stworzenia swojej przyszłości stale się rozrasta i definiuje ją jako „miejsce, w którym ludzie stale odkrywają, w jaki sposób kształtują otaczającą ich rzeczywistość"[340]. J. Burgoyne uważa z kolei, iż jest to organizacja, w której „przez cały czas przebiega dostateczny i odpowiedni proces uczenia się", przy czym zaznacza, iż organizacja taka stale się zmienia, co wynika z konieczności dostosowania się do zmieniającego się otoczenia nie tylko w kontekście funkcjonowania samej organizacji, ale także pracowników, których do tego typu zmian

[338] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 439.
[339] C. Handy, *The age of unreason*, Century Business, Londyn 1991, s. 179.
[340] P. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 240.

należy przygotowywać, a to dlatego, że i oni muszą przystosować się do otoczenia[341]. J. Brilman charakteryzuje organizację uczącą się jako[342]:

- postrzegającą się jako system zbiorowego uczenia się;
- pozostającą stale w stanie czuwania;
- tworzącą, kapitalizującą oraz rozpowszechniającą nową wiedzę i umiejętności;
- doskonalącą kompetencje pracowników;
- dokonującą samooceny i porównującą się z najlepszymi;
- wprowadzającą zmiany z zamiarem osiągnięcia założonych celów.

D.A. Garvin opisuje organizację uczącą się jako taką, która „potrafi tworzyć, przyswajać i przekazywać wiedzę i poprzez zmiany w swoim zachowaniu wykreować nową wiedzę i nowe spojrzenie"[343]. Określa także dziedziny, w których organizacja ucząca się dobrze sobie radzi, a mianowicie:

- systematyczne rozwiązywanie problemów – bazujące na odpowiednio dobranych metodach;
- eksperymentowanie – polegające na ciągłym poszukiwaniu i weryfikowaniu nowej wiedzy;
- uczenie się na bazie przeszłości – polegające na analizowaniu, ocenianiu i odnotowywaniu zarówno sukcesów, jak i porażek oraz prezentowanie ich pracownikom;
- uczenie się od innych – nawiązujące do modnego dziś benchmarkingu, popularyzującego przenoszenie na własny grunt rozwiązań stosowanych u najlepszych;
- szybkie i skuteczne rozpowszechnianie wiedzy wewnątrz organizacji odbywające się poprzez kształcenie i programy szkoleniowe.

R. Kandola i J. Fullerton opracowali model organizacji uczącej się, na który składa się sześć czynników[344]:

- wspólna wizja, umożliwiająca organizacji identyfikowanie korzyści wynikających z nadarzających się okazji, reagowanie na nie i odnoszenie dzięki temu korzyści;
- odpowiednia struktura ułatwiająca uczenie się;
- wspierająca kultura organizacyjna propagująca realizację wyzwań, kwestionowanie założeń i ustalonych sposobów działania;

---

[341] O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 278.

[342] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 413.

[343] D.A. Garvin, *Building a Learning Organisation*, "Harvard Business Review", lipiec-sierpień 1993, s. 78-91.

[344] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami…,* op. cit., s. 439-440.

- brak oporu wobec delegowania uprawnień, sprzyjający, dzięki tworzeniu odpowiedniego klimatu, efektywnej pracy zespołowej i dzieleniu się odpowiedzialnością za podejmowane decyzje;
- właściwe motywowanie pracowników, umożliwiające pracownikom permanentne uczenie się i zachęcające ich do tego;
- kształcenie obejmujące wszystkich pracowników, bez którego organizacja ucząca się nie ma prawa istnieć.

Nieco sceptycznie na ideę organizacji uczącej się zapatruje się J. Fitz-Enz, który uważa, iż „znaczenie tego pojęcia dopiero kształtuje się, ponieważ nie jest ono proste". Co więcej, zaznacza on, iż jest inaczej rozumiane przez naczelne kierownictwo, inaczej przez kierowników liniowych, pracowników czy konsultantów. Doceniając wkład badaczy, którzy ową koncepcją się zajmują, twierdzi jednak, że ostateczna jej postać powinna być jeszcze 'dookreślona', a to głównie ze względu na brak dostatecznie rozpoznanego wzajemnego powiązania tego pojęcia się z terminem „kapitał ludzki" – również nie w pełni określonym (rys. 19.1).

2000	? ? ? ? ? ? kapitał intelektualny – organizacja ucząca się *rightsizing* – zrównoważona karta wyników – ekonomiczna wartość dodana
1990	kompleksowe zarządzanie jakością – restrukturyzacja – 7 nawyków – usuwanie poziomów *downsizing* – obsługa klienta – *benchmarking*
1980	kaizen – zwiększanie uprawnień – ustawiczne doskonalenie kultura organizacyjna – zarządzanie zmianą – zarządzanie przez obchód przedsiębiorczość wewnętrzna – marketing relacji – doskonałość
1970	koła jakości – dywersyfikacja – zarządzanie minutowe upraszczanie pracy – **hierarchia potrzeb** – statystyczna kontrola procesów odnowa organizacji – łańcuch wartości – zarządzanie portfelowe
1960	siatka kierowania – macierz – czynniki higieny i motywatory – teoria Z teoria X i Y – planowanie – organizowanie – kierowanie – kontrolowanie – stosunki międzyludzkie
1950	zarządzanie przez cele – naukowe zarządzanie – drzewo decyzyjne

Rysunek 19.4. Przegląd pojawiających się w ciągu minionych pięćdziesięciu lat idei mających na celu rozwiązywanie problemów zarządzania

Źródło: J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 27.

Innym powodem, dla którego autor z dystansem podchodzi do tej koncepcji, jest to, że – podobnie jak inne nowe koncepcje – traktowana jest ona przez firmy konsultingowe, niektórych pracowników naukowych czy media jako jedna z 'nowinek' z dziedziny zarządzania i rozpowszechniana „bez względu na to, czy istnieją śladowe choćby dowody efektywności nowych metod, a to prowadzi do konfuzji i frustracji"[345]. Można ją więc uznać za jedno z pojawiających się w ciągu minionych pięćdziesięciu lat 'lekarstw' na problemy zarządzania, przedstawionych na powyższym rysunku, gdzie autor pozostawia znaki zapytania, sugerujące pojawienie się w przyszłości kolejnych rozwiązań.

19.2. Istota uczenia się organizacyjnego

Uczenie się może być zdefiniowane jako proces zdobywania wiedzy drogą doświadczeń, który prowadzi do zmian w naszych zachowaniach[346]. Według *Uniwersalnego słownika języka polskiego*, jest to po pierwsze – przyswajanie sobie pewnego zasobu wiedzy, wiadomości z jakiejś dziedziny, zdobywanie umiejętności, kształcenie się, wyrabianie sprawności, nawyków itp., po drugie – wdrażanie się, przyzwyczajanie się do czegoś, branie przykładu czy wyciąganie wniosków z doświadczeń[347]. Próby zrozumienia procesów uczenia się człowieka znajdują swój wyraz w wielu teoriach uczenia się, z których najbardziej powszechne wydają się być teorie poznawcze prezentujące pogląd, iż uczenie się jest formą procesu poznawczego składającego się z trzech etapów[348]:

- aktywnej percepcji umożliwiającej pobieranie bodźców z otoczenia;
- „aktywności umysłowej", dzięki której informacjom zdobytym w poprzednim etapie nadawany jest sens;
- przetwarzania i przechowywania.

Uczenie się jest więc procesem, w który angażowane są takie procesy psychiczne, jak spostrzeganie, myślenie, pamięć. Zdobyte w ten sposób informacje włączane są w istniejące już struktury poznawcze człowieka, w ramach których przechowywana jest wiedza.

Inna grupa teorii to teorie asocjacyjne, postulujące, iż doświadczenia nabywane są w drodze asocjacji, czyli łączenia ze sobą wrażeń, skojarzeń wynikających z pojawiających się określonych bodźców oraz reakcji na nie. Uczenie się więc wiąże się z pewnym ciągiem prostych reakcji warunkowych, co widać na przykładzie powszechnie znanej teorii Pawłowa czy Skinnera. W przeciwieństwie do teo-

---

[345] J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 28.
[346] A. Huczynski, D. Buchanan, *Organizational behaviour*, Prentice Hall, Cambridge 1991, s. 92.
[347] S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, tom IV, PWN, Warszawa 2003, s. 203.
[348] L.J. Mullins, *Management and organisational behaviour*, Pitman Publishing, Londyn 1996, s. 126.

rii poznawczych, teorie asocjacyjne nie wyjaśniają udziału procesu myślenia w uczeniu się, prezentują jedynie związek między zaistniałymi bodźcami a konkretnymi zachowaniami.

Proces uczenia się stał się także obszarem zainteresowań badaczy związanych z dziedziną zarządzania. Jednym z nich, który sporo miejsca na ten temat poświęcił w swej książce *The age of uneason*, jest C. Handy. Według niego – „prawdziwe uczenie się" polega zawsze na odpowiadaniu na pytania bądź rozwiązywaniu problemów, stąd uczenie się można potraktować jako toczące się koło, którego bieg zaczynać się będzie zawsze od pytania – problemu, dylematu, wyzwania, przy czym jeśli nie jest to *nasze* pytanie, koło uczenia się nie zostanie wprawione w ruch. Przykładowo, jak podaje C. Handy, możemy nauczyć się na pamięć wiersza, by wyrecytować go następnego ranka, ale zapomnieć już w porze lunchu. Jednak jest to tylko uczenie się, by odpowiedzieć na pytanie *innych*. Tylko sporadycznie taki wiersz zostanie zapamiętany na zawsze i tylko wtedy, gdy „trąci [w nas] właściwą strunę". Pytanie jest więc czymś w rodzaju poszukiwania, badania, odkrywania. Potrzebuje możliwych odpowiedzi, których dostarcza kolejna faza, polegająca na dochodzeniu do możliwych pomysłów. Jest to faza rozmyślań, domysłów, szukania wskazówek. Jednak na nich uczenie się nie kończy. Niezbędny jest bowiem następny etap – weryfikacja, sprawdzenie w praktyce. Jedne pomysły okażą się trafne, inne nie i dopóki zastanawiać się będziemy: dlaczego, co jest domeną ostatniej fazy koła uczenia się, czyli refleksji, dopóty nie będziemy mogli stwierdzić, iż nauczyliśmy się[349]. C. Handy twierdzi, iż koło uczenia się trudno jest uruchomić. Niektórzy w ogóle nie są w stanie tego uczynić, gdyż nie stawiają żadnych pytań i nie poszukują odpowiedzi. Ci, którym się powiodło we wprawieniu koła w ruch, niejednokrotnie zatrzymują się na stałe przy kolejnych etapach, jak chociażby dzieci, które uwielbiają zadawać pytania, jednak nie uczą się, czerpiąc z odpowiedzi. Wynika z tego, iż większość z nas nie jest w stanie przejść wszystkich faz prawdziwego uczenia się.

Rozważania na temat uczenia się C.Handy przenosi na grunt organizacji, twierdząc, iż w ich przypadku koło uczenia się znajduje analogiczne zastosowanie. Analogicznie więc nie może być pozostawione przypadkowi, należy mu nadać zorganizowaną postać. Podobnie jak w przypadku człowieka, tak i w odniesieniu do organizacji, mówi o kilku sposobach ułatwiających uczenie się. Jednym z nich jest *odpowiedzialny egoizm* organizacji, przejawiający się w wyrazistości jej roli, przyszłości, celów i determinacji, by je osiągnąć. Jak twierdzi, ci, którzy uczą się najwięcej i zmieniają w najbardziej łagodny sposób, to ci, którzy[350]:

- biorą na siebie odpowiedzialność za siebie i własną przyszłość;
- mają jasną wizję tego, kim chcą być w przyszłości;

[349] C. Handy, *The age*…, op. cit., s. 47-48.
[350] Tamże, s. 51.

- chcą mieć pewność, że to osiągną;
- wierzą, że są w stanie osiągnąć cel.

Stąd pytania, jakie stawiać powinny organizacje, to[351]:

- Jakie są nasze mocne strony i talenty oraz jakie posiadamy słabości?
- Jaką organizacją chcemy być?
- Z czego chcemy być znani?
- Jak nasz sukces będzie oszacowany, przez kogo i kiedy?
- Jak planujemy to osiągnąć?

Odpowiedzi natomiast, dla większości organizacji, wiązać się muszą z ich klientami.

Innym sposobem ułatwiającym uczenie się organizacji jest „zdolność do widzenia rzeczy, problemów, sytuacji i ludzi w inny sposób, patrzenia na nich z różnych stron; umiejscawiania ich w innej perspektywie czy innym kontekście, myślenia o nich jako o możliwościach, a nie problemach". Takie podejście jest niezwykle ważne, gdyż daje nowe spojrzenie na określoną sytuację, mobilizując jednocześnie do bardziej kreatywnego myślenia. Kolejnym czynnikiem ułatwiającym uczenie się jest przekonanie, iż rozczarowania i błędy są nieodłączną częścią zmian i mają fundamentalne znaczenie dla uczenia się.

Model procesu uczenia się, składający się z czterech etapów, opracowany został przez D.A. Kolba (rys. 19.2). Proces rozpoczyna się od nabycia zaplanowanego bądź przypadkowego doświadczenia, które prowadzi do refleksyjnej obserwacji, polegającej na aktywnym myśleniu o nabytym doświadczeniu i jego znaczeniu. Myślenie to z kolei prowadzi do abstrakcyjnej konceptualizacji (teoretyzowania), czyli generalizowania różnych pomysłów i koncepcji, które przydatne być mogą w przyszłości w podobnych sytuacjach. Ostatnim etapem cyklu uczenia się jest aktywne eksperymentowanie, polegające na weryfikowaniu owych pomysłów i koncepcji w nowych sytuacjach, rodzące w efekcie kolejne nowe doświadczenia, dające początek nowemu cyklowi uczenia się[352].

Inne ujęcie procesu uczenia się organizacji prezentują M. Easterby-Smith i L. Araujo, którzy przedstawiają dwa poglądy na organizacyjne uczenie się: techniczny i społeczny. Pierwszy z nich traktuje proces organizacyjnego uczenia się jako „interpretację i odpowiedź na informacje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji". Drugi, natomiast koncentruje się na „zrozumieniu doświadczenia i wyprowadzaniu z niego wniosków, przy czym nauka wyprowadzana jest na podstawie interakcji społecznych". Proces uczenia się jest w tym ujęciu prezentowany jako[353]:

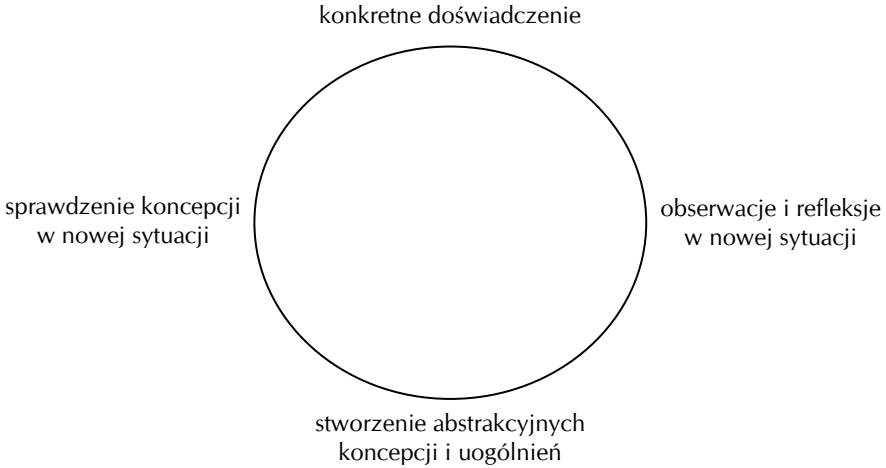
---

[351] Tamże, s. 181.

[352] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami…,* op. cit., s. 436-437.

[353] B. Mikuła, *Procesy uczenia się organizacji jako zmiana zachowań organizacyjnych,* [w:] *Zachowania organizacyjne*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2005, s. 271.

- konstrukcja społeczna, w której uczenie się polega na przekazywaniu wiedzy przez bardziej doświadczonych pracownikom o mniejszym doświadczeniu;
- proces polityczny zachodzący między ludźmi reprezentującymi różne kultury zawodowe;
- kulturowy artefakt składający się na kulturę organizacyjną.



Rysunek 19.5. Cykl uczenia się według Kolba

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 436.

C. Argyris z kolei, twierdząc, iż uczenie się w organizacjach zależy od dwóch rodzajów czynników: osiągania przez nią celów oraz wykrywania i eliminowania rozbieżności między zamierzeniami a rezultatami, wyróżnia dwie koncepcje procesu uczenia się organizacji: uczenie się metodą pojedynczej i podwójnej pętli. Organizacje, które stosują pierwszą z nich, koncentrują się w pierwszym etapie na identyfikacji celów i standardów, które pragną osiągnąć. Etap drugi to monitorowanie i podsumowanie rezultatów swych działań. Etap trzeci, zamykający pętlę, polega z kolei na podjęciu decyzji dotyczących wprowadzenia zmian tam, gdzie jest to niezbędne. Organizacje stosujące podwójną pętlę uczenia się, kończąc etap drugi, rozpoczynają jednocześnie ponowne definiowanie celów i standardów, co sprzyjać ma dostosowaniu się do zmian, które zaszły w otoczeniu. Dopiero teraz organizacja może przejść do działania, czyli do wprowadzenia zmian (rys. 19.3.).

Rysunek 19.6. Uczenie się na zasadzie pojedynczej i podwójnej pętli

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 431.

Pętla pojedyncza, według Argyrisa, pomaga w rutynowej pracy, jest więc adekwatna w przypadku powtarzających się, codziennych problemów. Pętla podwójna przydatna jest w sytuacjach, kiedy mamy do czynienia z problemami złożonymi. Pozwala nie tylko na wyeliminowanie objawów problemów, ale także ich przyczyn[354].

19.3. Sposoby organizacyjnego uczenia się

Wyróżnia się dwa zasadnicze sposoby uczenia się organizacji: uczenie się na własnym przykładzie oraz uczenie się na przykładzie innych.

Według H. Steinmanna i G. Schreyögga, którzy rozwinęli wspomniane powyżej sposoby, wyróżnić można cztery następujące:

- uczenie się poprzez doświadczenia własne;
- uczenie się poprzez doświadczenia innych;
- uczenie się poprzez włączanie nowej wiedzy;
- generowanie nowej wiedzy.

Pierwszy z nich polega na uczeniu się przez działanie, prowadzenie eksperymentów i aktywnych procesów badawczych. Uczenie się w tym przypadku daje nie tylko zamierzone, ale także niezamierzone, przypadkowe efekty, a najważniej-

[354] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*…, op. cit., s. 431-432.

szym aspektem uczenia się jest to, że „doświadczenia z przeszłości wchodzą do organizacyjnego zasobu wiedzy w procesie restrukturyzacji". Kolejny sposób organizacyjnego uczenia się dotyczy uczenia się poprzez doświadczenia innych. Ma miejsce wtedy, gdy organizacja posiadając dostęp do zdobytej w drodze doświadczeń wiedzy innej organizacji, modyfikuje ją i wykorzystuje dla własnych potrzeb w zakresie strategii, wewnętrznych procesów czy technologii. Uczenie się w tym przypadku może mieć również charakter zamierzony lub niezamierzony. W pierwszym przypadku polega ono na zdobywaniu wiedzy w ramach spotkań, targów czy innych kontaktów, jak również w wyniku prowadzonych badań, analiz, publikacji. Uczenie niezamierzone natomiast polega na zdobywaniu i wykorzystywaniu wiedzy innych, wydostającej się do publicznej wiadomości, a następnie przenikającej do zainteresowanych nią organizacji, działających na przykład w tej samej branży. Trzeci sposób to uczenie się poprzez włączanie nowej wiedzy, nieznanej wcześniej organizacji. Odbywa się to często w drodze zatrudniania ekspertów czy przejęcia innej organizacji, posiadającej specyficzną wiedzę. Ostatnim sposobem w tej klasyfikacji jest generowanie nowej wiedzy. Bazuje on na teoretycznym założeniu, że elementy systemu, w tym także systemu wiedzy, mogą być łączone ze sobą w rozmaity sposób, co w efekcie daje niezliczoną liczbę możliwych połączeń. W związku z tym organizacja jest w stanie tworzyć nową wiedzę z już istniejących jej elementów poprzez ponowne łączenie ich ze sobą w drodze wewnętrznego komunikowania się w organizacji[355].

Przykład - Organizacja żądna wiedzy

By wyjaśnić bardzo szybkie i rozległe gromadzenie wiedzy technologicznej przez japońskie przedsiębiorstwa, przytacza się często dwie przyczyny: import technologii z innych krajów i wysoki poziom wykształcenia japońskich robotników. Nie wystarcza to jednak. Szczególnie w tych gałęziach przemysłu, w których Japonii bardzo szybko udało się osiągnąć konkurencyjny poziom w skali międzynarodowej – jak np. w budownictwie okrętowym, w przemyśle stalowym, elektrycznym i samochodowym – decydujące znaczenie mają przede wszystkim:

- uczenie się na stanowisku pracy,
- scalanie informacji,
- wymiana informacji z klientami.

Wiele japońskich przedsiębiorstw wypracowuje nowe technologie dzięki uczeniu się na stanowisku pracy. Dokonuje się to na dwa różne sposoby: przez uczenie się z produkcji i uczenie się dla produkcji.

Z jednej strony zakłady zatrudniają wielu pracowników technicznych nie w centralnym laboratorium badawczym, lecz przy produkcji. Technicy mogą wtedy dokształcać robotników, ale i sami czegoś się nauczyć i odgrywać wiodącą rolę przy ulepszaniu procesów produkcyjnych. Z drugiej strony – japońskie przedsiębiorstwa stosują metodę kółek jakości: grupy robotników produkcyjnych opracowują propozycje ulepszeń własnej organizacji pracy, użytkowania maszyn i kształtowania produktu.

[355] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 302-304.

W niejednym przedsiębiorstwie cały proces produkcji jest nastawiony na wspieranie procesów uczenia się. I tak produkcja just-in-time w Toyocie jest systemem ze znaczną ilością wewnętrznych sprzężeń. Najmniejsze choćby zakłócenie w jednej części tego systemu bardzo szybko pociąga za sobą daleko idące konsekwencje w pozostałych jego częściach. W ten sposób słabe punkty stają się widoczne dla wielu osób. W takim przypadku robotnicy mają prawo i obowiązek zatrzymania linii produkcyjnej. Tym samym metoda ta sprzyja rozpoznawaniu problemów związanych z produkcją i sprawia, że pracujący przy produkcji robotnicy mogą nauczyć się ich rozwiązywania.

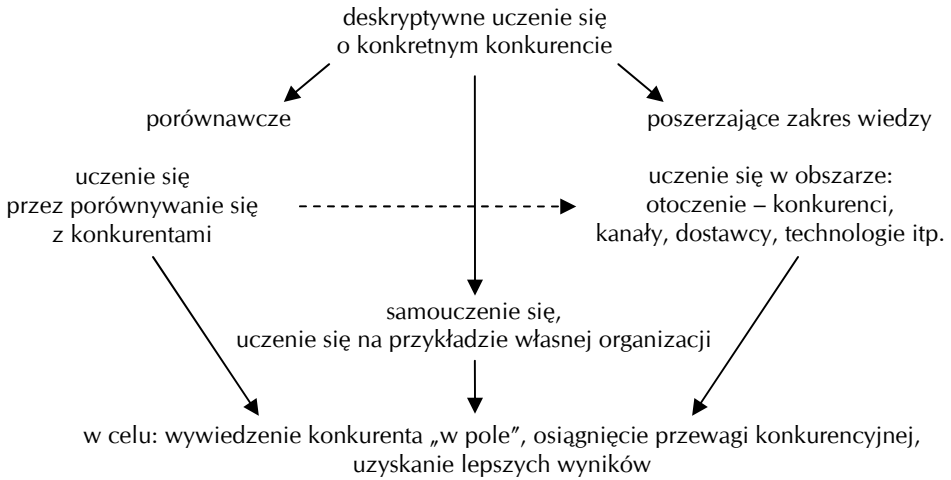
Japończycy z sukcesem zastosowali koncepcję wspierania procesów uczenia się na stanowisku pracy na przykład w przemyśle samochodowym, w elektronice fonotechnicznej, w produkcji półprzewodników, budownictwie okrętowym i w przemyśle stalowym.

Scalanie informacji oznacza, że z różnych informacji cząstkowych tworzone są nowe informacje. Jeśli nagle coś, co było technicznie niemożliwe, okazuje się możliwe, to dzieje się tak często nie dlatego, że stworzono jakąś całkowicie dotychczas nieznaną technologię, lecz dlatego, że połączono ze sobą elementy technologiczne już istniejące, ale dotychczas rozdzielone.

Za wymienionymi tutaj trzema metodami gromadzenia wiedzy technologicznej kryje się ta sama idea: tworzenie jak najczęstszych sposobności do wymiany informacji i uczenia się.

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 304-305.

Innym rozwinięciem zasadniczych sposobów uczenia się organizacji jest typologia L. Fahey, przy czym koncentruje się ona jedynie na aspekcie uczenia się na przykładzie innych (rys. 19.4).



Rysunek 19.7. Rodzaje uczenia się – model L. Fahey

Źródło: J. Rokita, *Organizacja ucząca się – model uczenia się konkurentów,* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2002, s. 221.

W modelu tym uczenie deskryptywne, polegające na uczeniu opisowym dotyczącym konkretnego rywala, może przebiegać, po pierwsze, w drodze porównywania się z co najmniej dwoma podobnymi do siebie lub odmiennymi konkurentami oraz, po drugie, poprzez zdobywanie wiedzy nie tylko o samym konkurentach, ale także o szerokim otoczeniu organizacji[356].

Studium przypadku

Czy może być tak źle, skoro jest tak dobrze? Ta myśl nie dawała spokoju prezesowi Mixbanku Andrzejowi Rakowskiemu, który jeszcze wczoraj przyjmował gratulacje od członków Rady Nadzorczej przedłużającej jego kontrakt na kolejne dwa lata. Na blacie jego biurka leżał kolejny numer *Pulsu Biznesu*, a w nim tekst: Iwona Borecka, wiceprezes Mixbanku, odpowiedzialna za usługi detaliczne, przechodzi do pracy w konkurencyjnej instytucji finansowej. Autor artykułu sugerował na podstawie anonimowych wypowiedzi, że w banku panują bardzo złe nastroje i brak zaufania do kadry kierowniczej.

Półtora roku wcześniej Rada Nadzorcza przedstawiła, jeszcze wtedy przed nowo powołanym prezesem Andrzejem Rakowskim, prostą wizję: uzdrowić sytuację w banku i uczynić z niego nowoczesną instytucję finansową, zdolną do konkurowania w XXI wieku. Nie było to łatwe zadanie. Przez wiele lat bank znajdował się w rękach Skarbu Państwa, niewiele też zmieniło się po prywatyzacji i wejściu na giełdę pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Pozostał instytucją z mocno zbiurokratyzowaną i rozbudowaną strukturą, z dużą siecią nieefektywnych oddziałów o złych lokalizacjach, zatrudniających wielu pracowników w średnim wieku, słabo przygotowanych do działań na dynamicznie rozwijającym się rynku usług finansowych.

Z pomocą zewnętrznych konsultantów Rakowski wypracował nową strategię banku, opartą na zasadach organizacji uczącej się. Za cel postawił rozwój w takiej skali i tempie, aby co najmniej dotrzymać kroku konkurencji i ogólnemu tempu rozwoju oraz dostosować się do zmian. Chciał, by bank stał się liderem na rynku i mógł narzucać innym swoje wysokie standardy usług. Zmiany miały być prowadzone szybko, a dotyczyć miały metod, technik, procedur i nowych koncepcji zarządzania. Rozszerzył usługi na obszar bankowości detalicznej i skierował ofertę do młodych i zamożnych mieszkańców dużych miast. Postawił też na kompleksowość ofert finansowych – obok tradycyjnych usług bankowych wprowadzono usługi ubezpieczeniowe. Ponadto zainwestowano w bankowość internetową oraz zmianę wyglądu i lokalizacji około 50 najważniejszych oddziałów.

Zmiany wiązały się też z zamykaniem oddziałów, redukcją kosztów i zatrudnienia. Część zwolnień była wynikiem restrukturyzacji, część zaś objęła starszych pracowników, których uznano za niezdolnych do dostosowania się do zmian i zdobycia nowych kwalifikacji, niezbędnych podczas wdrażania rewolucyjnej strategii. Nowa strategia wymagała od pracowników zdobycia nowych kompetencji. Rakowski chciał, by w oddziałach pracowali doskonale przeszkoleni sprzedawcy, dobrze znający ofertę banku oraz posiadający niezbędne uprawnienia decyzyjne.

Rakowski zdawał sobie sprawę, że proces restrukturyzacji pociąga za sobą obcinanie kosztów i redukcję zatrudnienia. Dlatego na spotkaniu kierownictwa banku wspomniał, że częścią programu naprawczego będą zwolnienia. W efekcie zwolniono 480 osób w 15 oddziałach. Duży odsetek wśród zwolnionych stanowili pracownicy z największym stażem, którzy osiągali najsłabsze wyniki.

[356] J. Rokita, *Organizacja ucząca się – model uczenia się konkurentów,* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2002, s. 221.

Aby złagodzić skutki tak licznych zwolnień, Rakowski zapewnił pracownikom możliwość złożenia wypowiedzenia oraz dodatkowe odprawy w wysokości rocznego wynagrodzenia, a także możliwość udziału w programie ułatwiającym zmianę pracy (outplacement).

Wśród pracowników wciąż jednak istniała obawa co do utrzymania swoich miejsc pracy. Dotyczyło to także kadry menedżerskiej, do której należała Anna Gozdek, dyrektor ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Była ona jednym z niewielu menedżerów wywodzących się ze starej kadry Mixbanku. Spędziła w firmie prawie 20 lat. Była osobą, która na polecenie prezesa 3 miesiące wcześniej zleciła przeprowadzenie przez firmę konsultingową badań nastrojów wśród załogi. Zdaniem konsultantów, wyniki sondażu odzwierciedlały nastroje typowe dla firm przechodzących proces redukcji zatrudnienia, aczkolwiek były nieco bardziej pozytywne. Konsultanci zalecali jednak, by Rakowski jak najszybciej spotkał się z pracownikami i wyjaśnił, dlaczego redukcje były nieuniknione, oraz zapewnił, że bank nie planuje dalszych zwolnień. Rakowski skorzystał z tej rady połowicznie, ponieważ, chcąc pozostawić sobie otwartą furtkę, nie planował zapewniać pracowników o zakończeniu procesu redukcji zatrudnienia.

Po rozmowie z Anną Gozdek podjął decyzję o przeprowadzeniu serii spotkań w każdym oddziale banku. Pierwsze spotkanie odbyło się dwa dni później w jednym z największych oddziałów w Poznaniu. Przyszło na nie ponad 80 osób, prawie wszyscy pracownicy oddziału.

Rakowski rozpoczął przemówienie z lekkim podenerwowaniem:

- Możemy być dumni z Mixbanku. To dzięki wam w ciągu ostatnich lat nastąpiło wiele zmian w sposobie działania naszej organizacji. Dzięki waszemu zaangażowaniu sprostaliśmy zadaniom i odnieśliśmy sukces. Będę jednak z wami szczery, dziś wiem, że powinienem inaczej pokierować redukcją zatrudnienia.

Zebrani pracownicy kiwali głowami, ale wyglądali na rozdrażnionych. Rakowski postanowił więc nie pogarszać sytuacji i przejść do pytań z sali. Wiedział, że będzie musiał stawić czoła trudnym pytaniom na temat sposobu przeprowadzenia zwolnień. Nie przygotował się jednak na pytania dotyczące zwolnień poszczególnych osób. Brak satysfakcjonujących odpowiedzi spowodował, że w tłumie zaczęły pojawiać się jeszcze wyraźniej głosy niezadowolenia. W tej sytuacji Anna Gozdek odciągnęła Rakowskiego od mównicy. – Zakończ spotkanie – wyszeptała. – Powiedz, że ci przykro i chodźmy stąd.

Rakowski chciał zaapelować do pracowników, aby dali mu jeszcze jedną szansę, ale ludzie zaczęli opuszczać salę. Nikt nie chciał go słuchać.

Pytania do dyskusji:

1. *Czy Mixbank to organizacja ucząca się? Jeżeli tak, jakie cechy posiada? Jeżeli nie, jakich cech jej brak?*
2. *Jakie błędy popełnił prezes przy wprowadzaniu restrukturyzacji?*
3. *Co powinien zrobić prezes, by ostatecznie załagodzić sytuację?*
4. *Czy uważasz, że wyjście z kryzysu wymaga redukcji zatrudnienia? Jakie sposoby rozwiązania kryzysu można zaproponować?*

Źródło: M. Bud-Gusaim, M. Zbytniewski, *Restrukturyzacja, która zeszła na manowce*, „Harvard Business Review", październik 2007, s. 36-38.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Bud-Gusaim M., Zbytniewski M., *Restrukturyzacja, która zeszła na manowce*, „Harvard Business Review", październik 2007.
4. S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, tom IV, PWN, Warszawa 2003.
5. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
6. Garvin D.A., *Building a Learning Organisation*, "Harvard Business Review", lipiec-sierpień 1993.
7. Handy C., *The age of unreason*, Century Business, Londyn 1991.
8. Huczynski A., Buchanan D., *Organizational behaviour*, Prentice Hall, Cambridge 1991.
9. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
10. Mikuła B., *Procesy uczenia się organizacji jako zmiana zachowań organizacyjnych,* [w:] *Zachowania organizacyjne*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2005.
11. Mullins L.J., *Management and organisational behaviour*, Pitman Publishing, Londyn 1996.
12. Rokita J., *Organizacja ucząca się – model uczenia się konkurentów,* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2002.
13. Senge P., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
14. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

ROZDZIAŁ 20
ORGANIZACJA WIRTUALNA

20.1. Istota organizacji wirtualnej

Termin *wirtualny* na przełomie XX/XXI wieku nabrał wręcz powszechnego znaczenia dla określenia wielu dziedzin życia. Tylko na polskich stronach internetowej wyszukiwarki hasło „wirtualny" występuje ok. 1920 razy jako określenie funkcjonujących sklepów, przewodników miast i krajów, uniwersytetów, różnego rodzaju portali czy gier wprowadzających w nierealny świat, stworzony w ludzkiej wyobraźni. Etymologia słowa „wirtualny" związana jest z łacińskim „virtus" – 'męstwo, energia', co oznacza 'mogący zaistnieć' (teoretycznie możliwy) [357], czyli „siłę", która istnieje, pomimo że nie można jej zmierzyć i obserwować. W dzisiejszej rzeczywistości słowa „wirtualny" używamy do określenia takich stanów, jak niewidoczny, pozorny, wyobrażalny, elektroniczny, powszechnie dostępny.

Niebywały rozwój telematyki (technik komunikacyjnych, informacyjnych i nowych dziedzin wiedzy) oraz powstanie wirtualnych zasobów informacyjnych (m.in. bazy danych, Internet, dodatkowa pamięć operacyjna) stworzyły nową sieć organizacyjną, która umożliwiła powstawanie *organizacji wirtualnych*. Przełomowe zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw i w jego produktach stworzyły też ważne przesłanki powstawania organizacji wirtualnych. Decydującą rolę odegrały tu realne procesy gospodarcze, polegające na tym, że:

- produkty i usługi są coraz częściej oparte na informacji i procesach zarządzania wiedzą;
- era Internetu zredefiniowała nowy sposób prowadzenia biznesu, umożliwiając pracę na odległość przy relatywnie niskich kosztach;
- sieci i wzajemna zależność stały się powszechnymi sposobami organizacji współpracy, zapewniającymi efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynku;

[357] *Słownik wyrazów obcych,* PWN, Warszawa 2003, s. 1170.

- globalizacja rynków i zasobów umożliwiła firmom wchodzenie na rynki światowe i sprawne funkcjonowanie niezależnie od lokalizacji ich działalności;
- nowe otoczenie biznesowe wymaga stosowania strategii przedsiębiorstwa opartej na trzech kluczowych elementach: niskich kosztach, wysokiej jakości oraz szybkiej reakcji na potrzeby klientów.

Powyższe uwarunkowania wymusiły konieczność przyjęcia zasadniczo odmiennych od dotychczas stosowanych form organizacji i współpracy.

W literaturze przedmiotu pojęcie „organizacja wirtualna" funkcjonuje w różnych znaczeniach, m.in. jako[358]:

- *Sposób zorganizowania wiedzy* odnoszący się do alokacji mocy przetwarzanych danych w ramach sieci połączonych komputerów. Wzajemna dostępność do zasobów informacyjnych wszystkich użytkowników danej sieci pozwala na połączenie mocy przetwarzanych informacji oraz rozszerzenie granic organizacyjnych.
- *Organizacja istniejąca na pograniczu rzeczywistości i świata wyobrażonego,* która odnosi się do czegoś, co wydaje się, że istnieje, podczas gdy w rzeczywistości tego nie ma. Pojęcie to określa sytuację, w której ludzie i zasoby nie należące do organizacji są połączone tak, że wydaje się, iż są jej częścią.
- *Organizacja funkcjonująca wyłącznie w cyberprzestrzeni,* stworzonej elektronicznie przestrzeni realnej i wyobrażonej, w której „spotykają się" ludzie. Jest to zarządzana przestrzeń wymiany informacji i komunikowania się poszczególnych jednostek w układzie horyzontalnym.
- *Organizacja sieciowa,* w ramach której współpracują odrębne, lecz wzajemnie zależne organizacje. Jest to odwzorowanie w przestrzeni wirtualnej względnie trwałego układu stosunków społeczno-gospodarczych, które zachodzą w przestrzeni realnej. Przeniesienie organizacji sieciowych w przestrzeń wirtualną ma im ułatwić komunikację oraz wspólne wykorzystanie zasobów informacyjnych i wiedzy.

Ta różnorodność znaczeniowa organizacji wirtualnych pociąga też za sobą zróżnicowane zdefiniowanie tego pojęcia. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji organizacji wirtualnej, spośród których wyróżnić należy następujące:

- „czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw-dostawców, klientów, nawet wcześniejszych konkurentów, połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków" [359];

---

[358] A. Pawłowska, *Organizacje wirtualne w sektorze publicznym*, www.journals.bg.agh.edu.pl/htm.11.12.2007.

[359] Byrne, Brandt, za: Grudzewski W., Hejduk I. *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 39.

- „nie jest instytucją, lecz sposobem rozwiązywania problemów, stanowi konceptualną strukturę dla poprawy wydajności i efektywności w rzeczywistej organizacji” [360];
- „pewna całość organizacyjna – nowa struktura (włączeni ludzie z różnych organizacji do gry o rynek), która wyróżnia się takimi cechami, jak: skupianie się na realizacji podstawowego celu działalności gospodarczej, osiąganie maksimum gospodarności i radykalnej obniżki kosztów (dzięki strukturalnym i proceduralnym uproszczeniom), oferowanie innowacyjnych produktów lub usług, otwartość na wszelkie zmiany i elastyczność”[361];
- „organizacja, której miejsce pracy kreowane jest przez nowe środowisko pracy, w oparciu o technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiające współdziałanie ludzi z omijaniem barier czasowych, terytorialnych, organizacyjnych”[362];
- „twór formalnie nie istniejący, choć pełniący funkcje rzeczywistej organizacji, która nie jest przypisana do konkretnego miejsca, chociaż poszczególni uczestnicy tego aliansu istnieją w realnej przestrzeni gospodarczej; organizacja taka służyć ma maksymalizacji korzyści osiąganych przez jej uczestników przy pomocy efektu synergii”[363];
- „nowoczesny model organizacji optymalizujący grę na zasobach niematerialnych”[364];
- „dynamiczna sieć uczestników działających w skali globalnej, którzy poprzez współdzielenie kluczowych zdolności i zasobów dążą do realizacji wspólnych celów”[365];
- „dynamiczne narzędzie zarządzania oparte na sieciach komputerowych i możliwościach korzystania z banków informacyjnych, idealne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym”[366].

Za definicję najbardziej oddającą istotę organizacji we współczesnych uwarunkowaniach można przyjąć następujące określenie **wirtualnej organizacji**: *zbiór luźno połączonych organizacyjnie, przestrzennie i czasowo podmiotów, współdziałających w osiąganiu maksymalnych korzyści gospodarczych, aktywnie wykorzystujący najnowsze osiągnięcia telematyki i bazujący na swoich kluczowych kompe-*

---

[360] M. Pańkowska, *Typologia organizacji wirtualnych*, www.figaro.ae.katowice.pl/htm, 20.03.2007.
[361] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 94.
[362] L. Kwiatkowska, Z. Kierkowski, *Wirtualna organizacja pracy*, www.zti.com.pl.
[363] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 40.
[364] K. Perechuda, *Organziacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 7.
[365] S. Cyfert, *Wirtualna organizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, J. Skalik (red.), PW AE, Wrocław 1998, nr 803, s. 193.
[366] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin, Warszawa, 2000, s. 164.

tencjach. To określenie organizacji wirtualnej pokazuje jej nastawienie na osiągnięcie celu, jakim jest podniesienie konkurencyjności, brak struktury fizycznej, a przez to elastycznej i oszczędnej w działaniu, oraz dużą zmienność w zakresie geograficznego umiejscowienia, składu uczestników i ich specyficznych kompetencji. W warunkach turbulentności otoczenia, w jakich funkcjonują dziś organizacje gospodarcze, ta forma organizacyjna pozwala na efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów poprzez aktywne dopasowanie zdolności produkcyjnych do wymagań rynku (kojarzenie zasobów wielu uczestników w momencie zapotrzebowania na nie). Charakterystyka idealnej organizacji wirtualnej przedstawiona w tabeli 20.1., mimo iż taka faktycznie nie istnieje, może pomóc w zrozumieniu koncepcji organizacji wirtualnej.

Tabela 20.1. Cechy idealnej organizacji wirtualnej

Cecha	Wyjaśnienie
Koncentracja na kluczowych kompetencjach uczestników organizacji wirtualnej	Dobór uczestników według posiadanych przez nich umiejętności, wiedzy oraz rzadkich zasobów.
Sieciowość	Składa się z sieci niezależnych, prawnie różnych jednostek, które łączą się w celu realizacji konkretnego zadania.
Płaskie struktury	Nie posiada hierarchii, występuje silna decentralizacja władzy.
Rozmyte granice	Trudno jest jednoznacznie wskazać, gdzie zaczyna się i kończy organizacja wirtualna, która jest kombinacją niezależnych organizacji zarządzanych, jakby stanowiły jedną całość.
Tymczasowość	Istnieje tak długo, jak długo nie zostanie zrealizowany cel, dla którego została powołana.
Elastyczność	Szybko reaguje na zmiany w otoczeniu.
Niski stopień formalizacji	Relacje między partnerami są mniej formalne i mniej trwałe, a podmioty mogą istnieć samodzielnie.
Wspólny cel	Istnieje w celu realizacji wspólnego zadania, którym może być realizacja konkretnego projektu czy dostarczenie produktu lub usługi.
Dzielenie ryzyka, zasobów i wiedzy	Umiejętności, wiedza, koszty związane z realizacją zadania, ryzyko niepowodzenia, a także dostęp do rynków światowych są dzielone między partnerów.
Zaufanie	Przy braku uregulowań prawnych dla realizacji wspólnego celu ważne jest zaufanie między partnerami.
Czasowe i przestrzenne rozproszenie (globalizacja)	Charakterystyczne jest rozproszenie w czasie i miejscu, co sprawia, że fizyczna odległość między uczestnikami przestaje odgrywać rolę.
Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT)	Wykorzystuje narzędzia oparte na technologii informacyjnej, które ułatwiają komunikację między partnerami niezależnie od ich lokalizacji.
Koncentracja na kliencie	Dąży do jak najlepszego zaspokajania potrzeb klientów.
Modularność	Oparta jest na zorientowanych na klienta procesach zbudowanych z relatywnie małych, zarządzanych jednostek (modułów).

Cecha	Wyjaśnienie
Heterogeniczność	Uczestnicy posiadają różnorodne profile kompetencji zadań do realizacji.
Zmiana	Zmienia swój skład w określonym przedziale czasu, gdyż zbiór uczestników podlega ciągłym zmianom.
Tożsamość wirtualna	Stanowi zbiór niezależnych jednostek, ale przez finalnego klienta widziana jest jako całość (jedna organizacja).
Rekonfiguralność sieci	Nie ma raz ustalonej struktury, a zmienia się w zależności od realizowanego celu.
Nastawienie na okazje	Partnerzy łączą się ze sobą, by wykorzystać nadarzające się okazje i rozdzielają się w momencie zakończenia realizacji konkretnego zadania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Grudzewski i inni, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 163-164.

20.2. Zasady funkcjonowania organizacji wirtualnej

Celem tworzenia przedsiębiorstwa wirtualnego jest integracja niezbędnych do produkcji wyrobów, usług i zasobów w jeden, wspólnie działający mechanizm, przy czym następuje maksymalnie duże oderwanie zasobów od przedsiębiorstwa, co powoduje też nieostrość jego organizacyjnych granic i przynależności zasobów[367]. Przy partnerskiej i budzącej wzajemne zaufanie współpracy poszczególnych członków tej organizacji wirtualnej, opartej na ich kluczowych kompetencjach, nie następuje hierarchizacja podmiotów i zarządzania, a żaden z uczestniczących podmiotów nie uzurpuje prawa do całości organizacji. Działalność organizacji wirtualnej opierać się powinna na ofensywnej strategii, obejmującej wdrażanie nowoczesnych technologii, wprowadzaniu na rynek nowych produktów i usług, przezwyciężaniu pojawiających się w otoczeniu barier i wykorzystywaniu szans rozwoju. Podstawowe funkcje rzeczowe przedsiębiorstwa (zakupy, produkcja, sprzedaż, marketing, B+R) dokonywane są przez członków przedsiębiorstwa wirtualnego (dostawcy usług), których konfiguracja, z uwagi na ich kompetencje, jest zmienna i prowadzi do dalszego ich rozwoju [368]. Model przedsiębiorstwa wirtualnego przedstawiono na rys. 20.1.

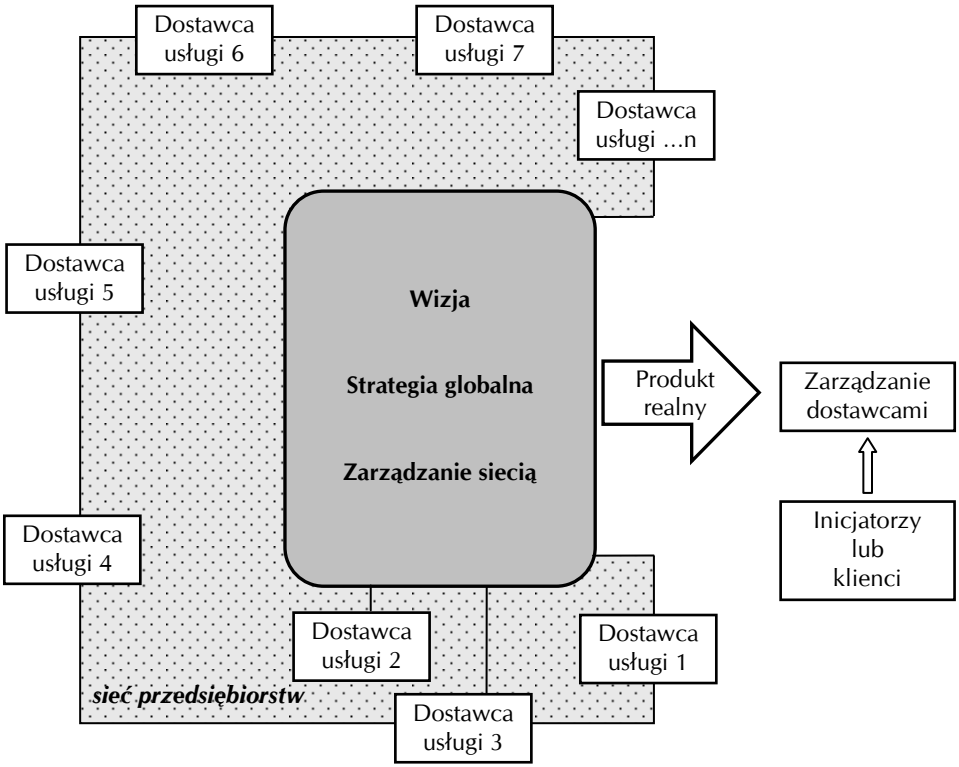
Do podstawowych zalet funkcjonowania przedsiębiorstwa wirtualnego zaliczyć należy możliwość szybkiego i pełnego zaspokojenia zindywidualizowanych oczekiwań klientów, osiąganie maksymalnych efektów działalności poprzez racjonalne korzystanie z najlepszych zasobów uczestników aliansu tylko w momencie zapotrzebowania na nie oraz znaczne zwiększenie potencjału przedsiębiorstwa

[367] Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo wirtualne jest jedną z organizacyjnych form organizacji wirtualnej (poza m.in. wirtualnymi sklepami, rynkami, biurami), przewidzianą do prowadzenia działalności biznesowej.

[368] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, op. cit., s. 43-49, 73, 93-94.

korzystającego z mocy wytwórczych całej sieci firm i pełniej wykorzystującego pojawiające się w otoczeniu szanse. Efektywne ekonomicznie i sprawne organizacyjnie przedsiębiorstwo wirtualne odczuwa pewne niedostatki funkcjonowania głównie w sferze społecznej, związanej z kształtowaniem relacji międzyludzkich, motywacją, ocenami pracowników, przebiegiem informacji w zespołach.

Poważnym problemem w zarządzaniu przedsiębiorstwem wirtualnym jest zachowanie jego wiarygodności w oczach klientów oraz budowanie zaufania, a także potrzeb identyfikowania się rozproszonych pracowników z firmą. Szczególnego znaczenia nabierają spłaszczone struktury, zmienione systemy hierarchii i kreowane modele karier opartych na idei przywództwa. W strukturach tych występują, obok top managementu, także zespoły międzyfunkcyjne, zespoły międzyoperacyjne, autonomiczne grupy robocze. W rzeczywistości wszystko jest nastawione na wprowadzenie najwyższego poziomu zarządzania, czyli *continous improvement management,* jako odpowiedź na ciągłe migotanie otoczenia.



Rys. 20.1. Model przedsiębiorstwa wirtualnego

Źródło: M. Bednarczyk, *Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem wirtualnym* [w]: Przedsiębiorstwo przyszłości, pr. zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s.185.

Zalety i wady funkcjonowania przedsiębiorstwa wirtualnego zaprezentowano w tabeli 20.2.

Tabela 20.2. Podstawowe zalety i wady funkcjonowania przedsiębiorstwa wirtualnego

Przedsiębiorstwo wirtualne	
Zalety	Wady
• integracja indywidualnych kluczowych kompetencji, umożliwiająca optymalizację łańcucha wartości przedsiębiorstwa • szybkie i pełne zaspokojenie zindywidualizowanych potrzeb klientów • wzrastająca płynność zarządzania i elastyczność przedsiębiorstwa • maksymalizacja korzyści osiąganych przez jej uczestników przy pomocy efektu synergii • efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów poprzez aktywne dopasowanie zdolności produkcyjnych do wymagań rynku • brak formalnej struktury i hierarchii przyśpiesza podejmowanie decyzji i wykorzystanie nadarzających się szans	• ograniczona wiarygodność na rynku (brak ubezpieczeń, egzekwowanie gwarancji itp.) • ograniczony osobisty kontakt pracowników i menedżerów nie sprzyja nawiązywaniu relacji bezpośrednich, co może utrudniać oceny pracowników i osłabiać motywację pracy, tworzyć przeszkody w informowaniu się • rozproszenie organizacyjne nie sprzyja przywiązaniu pracownika i jego utożsamianiu się z firmą • możliwość bałaganu organizacyjnego w wyniku samowoli uczestników i nadużywania przez nich władzy

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja wirtualna nie jest ukierunkowana na tworzenie tradycyjnego przedsiębiorstwa w ramach istniejących lub mających zaistnieć zasobów, gdyż jej celem jest integracja niezbędnych do produkcji wyrobów i usług zasobów w jeden, wspólnie działający mechanizm, przy czym następuje maksymalnie duże oderwanie zasobów od przedsiębiorstwa. Członkowie organizacji najczęściej współpracują jako partnerzy i nie ma miejsca na hierarchizację podmiotów i zarządzania. Powstała struktura jest więc zgrupowaniem równouprawnionych ludzi lub podmiotów, żadna z osób lub podmiotów nie może być posiadaczem całości organizacji[369].

Organizacja wirtualna umożliwia wykorzystanie mocnych stron, wynikających głównie z podstawowych kompetencji poszczególnych kooperantów. W działalności organizacji wirtualnej występują też liczne zagrożenia, wynikające przede wszystkim z jej małej przejrzystości organizacyjno-prawnej i braku zaufania. W tabeli 20.3. przedstawiono analizę SWOT dla hipotetycznej organizacji wirtualnej.

Jako że przedsiębiorstwa wirtualne podlegają procesom ciągłej fluktuacji, nic w ich przypadku nie jest stabilne, ich granice są rozmyte, a przynależność organi-

[369] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, op. cit., s. 43.

zacyjna pracowników i menedżerów nieuchwytna. Rodzi to wiele reperkusji w obszarach[370]:

- konkurencji, gdyż firma wchodząca w skład organizacji wirtualnej jednocześnie uczestniczy w przedsiębiorstwach wirtualnych konkurujących między sobą;
- własności podmiotów gospodarczych, ponieważ często zdarza się, że firmy te konkurują ze sobą;
- rynku, bowiem coraz trudniej jest ustalić owym firmom, na jakim rynku prowadzą działalność gospodarczą;
- zarządzania kadrami, gdyż fachowcy są zatrudnieni jedynie na okres realizacji kontraktu;
- kontroli, ponieważ uczestniczenie w nadmiernej ilości projektów, w stosunku do potencjału firmy, zagraża utratą kontrolnej mocy decyzyjnej, a nieustrukturalizowane procesy tworzą zalążki chaosu organizacyjnego.

Tabela 20.3. Analiza SWOT dla hipotetycznej organizacji wirtualnej

Mocne strony - S	**Słabe strony - W**
▪ duża elastyczność działania ▪ duża szybkość realizacji transakcji ▪ prowadzenie wspólnej polityki w zakresie działania organizacji ▪ obniżenie kosztów realizacji transakcji ▪ obniżenie nakładów inwestycyjnych dla rozwoju organizacji ▪ zmniejszenie do niezbędnego minimum prawnej obsługi transakcji ▪ wkład do wspólnej wirtualnej organizacji tego, w czym każdy z partnerów jest najlepszy i w pełni profesjonalny	▪ konieczność posiadania środków finansowych na rozwój Technologii Informacyjnej (IT) umożliwiającej realizację transakcji, w tym: sieć globalną oraz duże bazy danych ▪ konieczność istnienia zaufania do wszystkich partnerów współpracujących w ramach wirtualnej organizacji ▪ możliwość włączenia się do organizacji niesprawdzonych i niekompetentnych firm ▪ trudności w egzekwowaniu należności od sprawcy niepowodzenia transakcji ▪ brak formalnego zwierzchnictwa oraz możliwe trudności w koordynacji realizacji transakcji
Szanse - O	**Zagrożenia - T**
▪ możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, a w szczególności szybkiej reakcji na pojawienie się niszy rynkowej ▪ realizacja transakcji mimo barier prawnych, organizacyjnych i innych ▪ możliwość wykorzystywania najnowocześniejszych metod i technik zarządzania	▪ niewydolność urządzeń komputerowych ▪ brak uregulowań prawnych dla funkcjonowania organizacji wchodzących w skład organizacji wirtualnych i ich odpowiedzialności wobec klientów i względem siebie ▪ nieprzygotowanie organizacji, jak również klientów do korzystania z organizacji wirtualnej

[370] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 53.

Szanse - O	Zagrożenia - T
▪ możliwość współpracy takich partnerów, którzy w innych warunkach nie współpracowaliby ze sobą ▪ w powiązaniach informacyjnych nie występują granice celne ani państwowe ▪ dotarcie do nowych grup klientów ▪ brak uprzedzeń kulturowych, rasowych itp. w kontaktach między realizatorami transakcji	▪ konieczność przezwyciężenia oporów związanych ze zmianą systemu realizacji transakcji

Źródło: J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie" nr 4, 1997, za: Grudzewski W. i inni, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 168.

Organizacja wirtualna umożliwia wspólne dzielenie ryzyka, kosztów, infrastruktury oraz działań związanych z badaniem i rozwojem. Ponadto zwiększa tempo rozwoju organizacji, zapewnia wysoką elastyczność działania i lepsze zaspokajanie potrzeb klienta oraz pozwala na uzyskiwanie dostępu do nowych rynków i redukowanie czasu dostarczenia na nie produktów/usług.

20.3. Modele organizacji wirtualnej

Organizacje wirtualne mogą przybierać różne postacie, stąd też literatura przedmiotu wyróżnia różne ich typy. N. Lethbridge w swojej taksonomii zdefiniował organizację wirtualną i dokonał jej podziału na następujące struktury: wirtualny wizerunek, alians gwiaździsty, alians rynkowy, równoważoną kooperację, alians wzdłuż łańcucha wartości, alians równoległy[371].

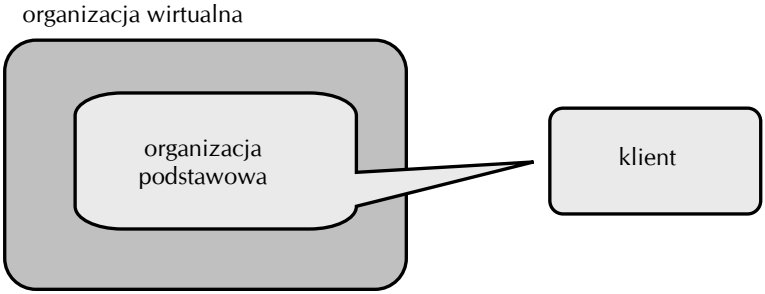
Każda z tych form współpracy charakteryzuje się innym poziomem wirtualności dotyczącej poziomu autonomii, zależności między organizacjami, elastyczności w tworzeniu organizacji wirtualnej dla wykorzystania nadarzających się możliwości oraz rozwiązywania jej w przypadku realizacji projektu, dla którego została powołana. Autor wyróżnił przy tym trzy kategorie przepływów informacyjnych:

- *planistyczną (P)* – informacje używane w celu zdefiniowania wspólnego celu, służące ustaleniu zakresu oraz kierunku działań organizacji wirtualnej;
- *operacyjną (O)* – informacje używane w codziennej komunikacji uczestników organizacji wirtualnej;
- *koordynacyjną (K)* – przepływy informacji zapewniające, że działalność operacyjna wspiera realizację wspólnego celu organizacji wirtualnej.

[371] N. Lethbridge, *An I-Based Taxonomy of Virtual Organisations and the Implications for Effective Management*, Informing Science, Vol. 4, nr 1, 2001.

Wirtualny wizerunek (Virtual Face)

Wirtualny wizerunek stanowi najprostszą strukturę organizacji wirtualnej, reprezentującą koncepcję B2C. Jest to wirtualna, umiejscowiona w cyberprzestrzeni nakładka na istniejącą organizację, gdzie Internet stanowi dodatkowy kanał komunikacji i dystrybucji. W tym przypadku, gdy istnieje tylko jeden członek organizacji wirtualnej, jest on całkowicie odpowiedzialny za planowanie, działanie, koordynację i kontakty z klientami. Nie występuje tu przepływ informacji między członkami organizacji wirtualnej, a jedynie wymiana informacji operacyjnych z klientami (rys. 20.2).

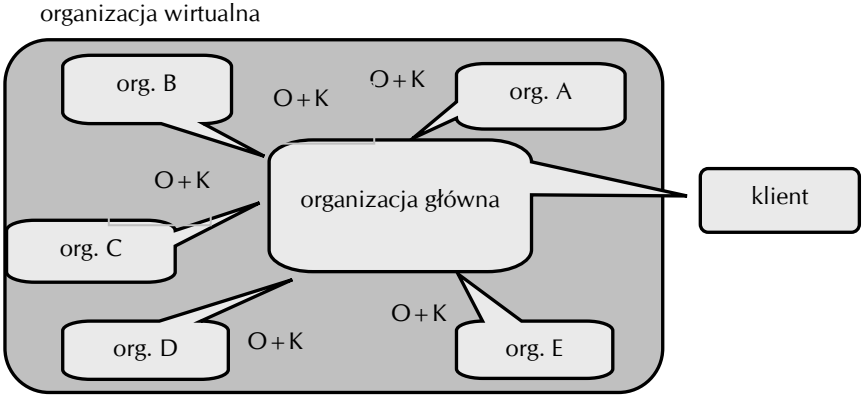


Rysunek 20.2. Wirtualny wizerunek (Virtual Face)

Źródło: Lethbridge N., *An I-Based Taxonomy...*, op. cit.

Alians gwiaździsty (Star Alliance)

Alians gwieździsty stanowi grupa niezależnych organizacji, gdzie jedna z nich odgrywa rolę lidera, który posiada kluczową wiedzę i zasoby oraz tworzy wirtualny wizerunek organizacji w relacjach z klientami. Organizacja główna (rdzeń) jest kluczowa dla powodzenia aliansu gwiaździstego i trudno ją zastąpić, w przeciwieństwie do organizacji satelitarnych charakteryzujących się wysoką substytucyjnością, które mogą być zastępowane przez organizacje realizujące te same funkcje. W przypadku aliansu gwiaździstego występuje wymiana informacji operacyjnych i koordynujących (rys. 20.3).

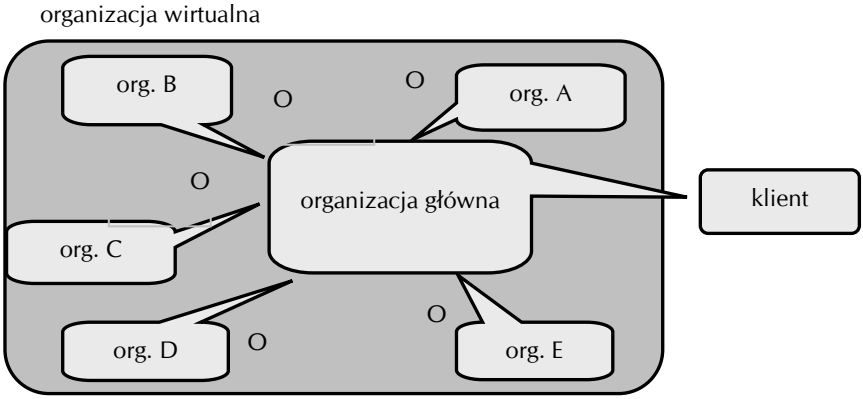


Rysunek 20.3. Alians gwiaździsty (Star Alliance)

Źródło: Lethbridge N., *An I-Based Taxonomy...*, op. cit.

Alians rynkowy (Market Alliance)

Alians rynkowy charakteryzuje się tym, iż w tym modelu główna organizacja (rdzeń) kieruje wszystkimi działaniami marketingowymi oraz kontaktami z klientami w procesach sprzedaży. W przeciwieństwie do aliansu gwiaździstego, gdzie lider jest odpowiedzialny za zarządzanie całościowe organizacją wirtualną, w aliansie rynkowym lider odpowiada jedynie za funkcje marketingowe i sprzedaży. Alians rynkowy jest powoływany w konkretnym celu, gdzie organizacje satelickie zajmują się produkcją dóbr i usług na sprzedaż. Występują tu jedynie operacyjne przepływy informacyjne (20.4).

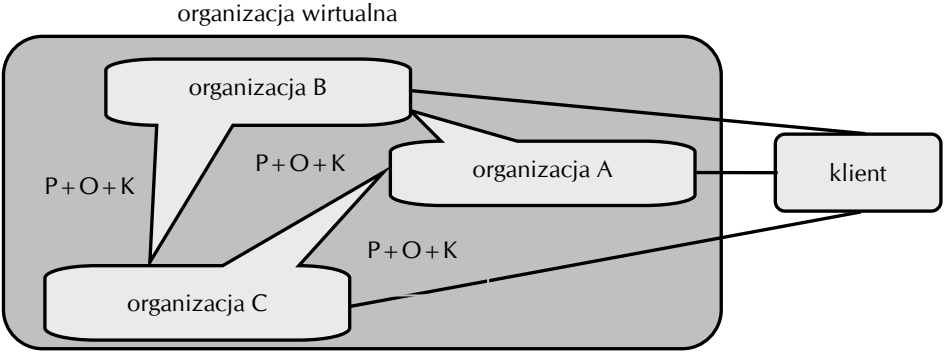


Rysunek 20.4. Alians rynkowy (Market Alliance)

Źródło: Lethbridge N., *An I-Based Taxonomy...*,op. cit.

Model zrównoważonej kooperacji (Co-alliance)

Model zrównoważonej kooperacji stanowi grupa niezależnych organizacji charakteryzujących się jednakowym zaangażowaniem w alians (nie występuje tu organizacja główna czy lider), z których każda może bezpośrednio kontaktować się z klientem dla potrzeb realizacji części projektu, za który jest odpowiedzialna. Każda z nich wnosi porównywalny wkład zasobów, wiedzy i umiejętności oraz realizuje konkretną funkcję w powstałej organizacji wirtualnej, angażując się jednocześnie w proces planowania i koordynacji. Występują tu przepływy informacyjne wszystkich kategorii (rys. 20.5).

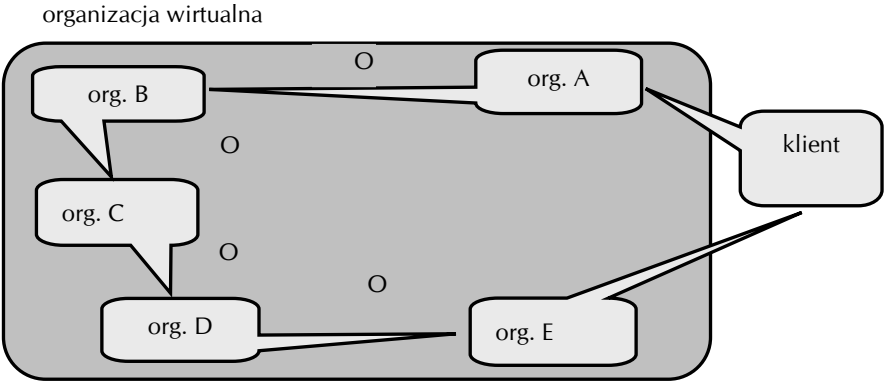


Rysunek 20.5. Model zrównoważonej kooperacji (Co-alliance)

Źródło: Lethbridge N., *An I-Based Taxonomy...*, op. cit.

Alians wzdłuż łańcucha wartości (Value Alliance)

Alians wzdłuż łańcucha wartości jest oparty, jak sama nazwa wskazuje, na łańcuchu wartości, gdzie każdy członek organizacji wirtualnej dodaje wartość do efektów pracy wytworzonych przez poprzedzającą go w wirtualnym łańcuchu organizację. Klient składa zamówienie u organizacji na początku łańcucha, a produkt/usługa jest dostarczany przez ostatnie ogniwo w łańcuchu, w związku z czym kontakt z klientem jest ograniczony do pierwszego i ostatniego ogniwa w wirtualnym łańcuchu. Występują tu jedynie przepływy informacyjne operacyjne (rys. 20.6).

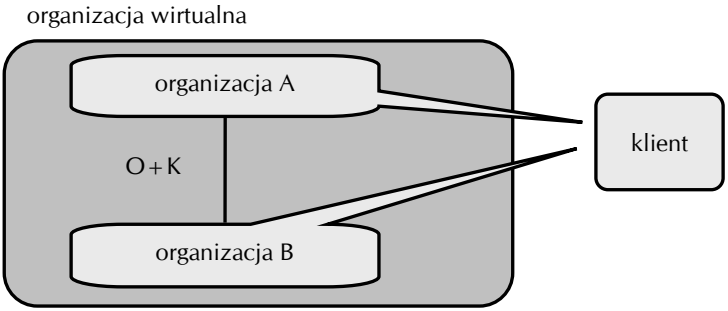


Rysunek 20.6. Alians wzdłuż łańcucha wartości (Value Alliance)

Źródło: Lethbridge N., *An I-Based Taxonomy...*, op. cit.

Alians równoległy (Parallel Alliance)

Członkowie aliansu równoległego są odpowiedzialni za zadania i wzajemnie zależni, dlatego też muszą współpracować bardzo blisko. Mogą kontaktować się z klientem w celu otrzymywania lub udzielania informacji potrzebnych dla realizacji ich roli w organizacji wirtualnej. Występują tu przepływy informacyjne operacyjne, jak i koordynujące (rys. 20.7.).



Rysunek 20.7. Alians równoległy (Parallel Alliance)

Źródło: Lethbridge N., *An I-Based Taxonomy...*, op. cit.

Bieżące potrzeby życia gospodarczego budują coraz to nowe struktury modelowe, których głównym zadaniem jest zapewnienie maksymalnej efektywności i sprawności działania organizacji wirtualnej.

Studium przypadku mBanku [372]

Powstanie i rozwój. BRE Bank, specjalizujący się w obsłudze przedsiębiorstw, od kilku lat zainteresowany był wprowadzeniem produktów dla klientów detalicznych. Bankowość detaliczna była dla BRE Banku strategicznie niezbędna do stabilizowania wahań koniunktury, które negatywnie wpływają na bankowość korporacyjną i inwestycyjną. W 1999 r. w BRE Banku powstał pomysł stworzenia pionu bankowości detalicznej. Uruchomiono projekt o kodowej nazwie BRE7. Wybrano wówczas zintegrowany system bankowy – Altamirę oraz zbudowano centrum danych i stworzono zespół informatyków pracujących na potrzeby projektu. Prace nad uruchomieniem bankowości skierowanej do szerszej grupy klientów detalicznych zostały na pewien czas spowolnione na przełomie lat 1999/2000, w okresie rozmów z Bankiem Handlowym w Warszawie S.A. dotyczących planów połączenia obu banków, które zakończyły się fiaskiem. Opóźnienie uruchomienia pionu bankowości dla klientów indywidualnych spowodowało, że zrezygnowano z planów utworzenia banku detalicznego, na który składałaby się sieć małych placówek detalicznych i usług elektronicznych (call center i Internetu). Pojawił się także nowy sposób dostępu do konta, z którym wiązano wielkie nadzieje - WAP. Wszystkie te okoliczności wykorzystał S. Lachowski, który zaproponował prezesowi BRE Banku zupełnie nowy pomysł na bankowość detaliczną. Pomysł ten został szybko zatwierdzony przez radę nadzorczą. Ostatecznie zmieniła się zarówno koncepcja BRE7, jak i kierownictwo całego projektu.

Obsługa przedsiębiorstw. Obsługa przedsiębiorstw, które z reguły zainteresowane były ofertą kredytową, wymagała od BRE Banku wykorzystywania drogich środków z rynku międzybankowego. Dlatego dobrym rozwiązaniem, które dodatkowo stabilizowało wahania koniunktury, okazywał się rynek klientów detalicznych. Jeszcze w maju 2000 r. w jednym z wywiadów S. Lachowski stwierdził: „Nie ma dobrych przykładów biznesowych bankowości wyłącznie internetowej, która byłaby zdolna wyjść poza rynki niszowe. Wciąż liczy się sieć oddziałów i bezpośredni kontakt. Dlatego będziemy obecni fizycznie, na ile będzie to konieczne, i wirtualnie, na ile tylko będzie to możliwe". Pierwotny projekt przewidywał stworzenie MultiBanku - instytucji dla bardziej wymagających i zamożnych klientów indywidualnych. Zgodnie z projektem miał to być bank, który działałby w oparciu o innowacyjny model biznesowy i koncepcję zintegrowanych kanałów dystrybucji, gdzie placówki bankowe pełniłyby centralną rolę. Według koncepcji S. Lachowskiego, motorem rozwoju nowego banku miał być Internet oraz takie kanały elektroniczne, jak telefonia komórkowa, wykorzystująca protokół WAP, oraz interaktywna telewizja kablowa i satelitarna. Bank miał wykorzystać sieć swoich dotychczasowych oddziałów, rozbudowaną o kolejne placówki, szczególnie w dużych aglomeracjach. Wielkie nadzieje wiązano zwłaszcza z wykorzystaniem telefonów komórkowych, gdyż liczba ich posiadaczy pod koniec 2000 r. trzykrotnie przewyższała liczbę osób korzystających z Internetu. Początkowa nazwa projektu BRE7 została wówczas oficjalnie zamieniona na MultiBank. Oferta pionu detalicznego miała być skierowana zarówno do klientów indywidualnych, jak i małych przedsiębiorstw. W zamierzeniu bank kierował ją do młodych, ambitnych ludzi, aktywnie wykorzystujących nowoczesne kanały komunikacji, z perspektywą wysokich dochodów w ciągu najbliższych 3 lat.

[372] Opracowano na podst.www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.

W połowie 2000 r. zespół pod kierownictwem Sławomira Lachowskiego robił szybkie postępy w tworzeniu nowego banku. Wejście na rynek MultiBanku miało stanowić duże zaskoczenie dla konkurencji. W ciągu roku od uruchomienia nowego projektu BRE Bank zamierzał zdobyć co najmniej 150 tys. klientów. MultiBank miał posiadać sieć około 50 oddziałów umiejscowionych w największych miastach Polski. Podstawowym atutem miał być jednak najbardziej zaawansowany na rynku kanał internetowy, a zarazem niskie opłaty za prowadzenie konta. Bank nie myślał wówczas o tworzeniu banku wirtualnego. Zaledwie 3,5% badanych w tym okresie uważało, że bankowość elektroniczna może zapewnić lepsze warunki finansowe. Na zmianę decyzji wpłynęły przeprowadzane w tym okresie w BRE Banku analizy i spotkanie z przyszłymi twórcami Inteligo, którzy planowali stworzenie banku o podobnym profilu działalności. S. Lachowski obserwował również w tym czasie udane wejście i rozwój na konkurencyjnym amerykańskim rynku banku ING Direct. Podstawową szansą, która wówczas pozwalała myśleć o stworzeniu w Polsce takiej instytucji, mimo dość niskiej penetracji Internetu, było utrzymujące się w tamtym okresie wysokie oprocentowanie depozytów międzybankowych. BRE Bank, zamiast pożyczać pieniądze na rynku, mógł w łatwy i stosunkowo tani sposób zebrać je od osób fizycznych. W końcu września 2000 r. akcja kredytowa BRE Banku osiągnęła poziom 7,33 mld zł, przy sumie depozytów podmiotów niefinansowych na poziomie 6,91 mld zł. Bank od dawna był głównym pożyczkobiorcą na rynku międzybankowym. Uruchamiając projekt mBanku, BRE nie ukrywał zatem, że bardzo liczy na pieniądze zebrane na rynku detalicznym. Podstawą wiary w sukces wirtualnej instytucji nie był bynajmniej Internet, lecz przekonanie, że klienci racjonalnie zarządzają własnymi pieniędzmi i nie będą tolerować sytuacji, kiedy bank zarabia 100% marży na ich środkach. Miało to stanowić dostateczną zachętę dla klientów i spowodować, że bank bardzo szybko stanie się przedsięwzięciem dochodowym. Dodatkowy zarobek miało przynieść wprowadzenie mBanku na giełdę, co było w tamtym okresie bardzo popularnym sposobem na zdobycie znacznych środków finansowych, dzięki wykorzystaniu panującej wówczas euforii internetowej. W chwili wejścia na rynek mBank zapewniał oprocentowanie środków od 15,5 % do 16,5 %, podczas gdy banki tradycyjne średnio tylko ok. 7% Przy takiej ofercie nowy bank mógł zarabiać ok. 2 % marży finansowej.

Według panującej wówczas opinii, tradycyjne banki zmuszone były do oferowania niskich stóp procentowych, ponieważ miały wysokie koszty działania, związane m.in. z utrzymaniem sieci placówek i liczną załogą. W przypadku mBanku problem ten nie istniał, ponieważ wszystkie usługi świadczone były za pośrednictwem nowoczesnych kanałów dystrybucji, zaś zatrudnionych w banku miało być docelowo kilkadziesiąt osób. Według oceny BRE Banku, po wprowadzeniu mBanku na giełdę zatrudnienie miało wynieść zaledwie około 40 osób. Samo uruchomienie mBanku było postrzegane na rynku jako krok nierozważny i pozbawiony przyszłości, czego najdobitniejszym przykładem stały się słowa byłej prezes Banku Pekao S.A. W jednym z wywiadów stwierdziła, że rynek bankowości internetowej jest zbyt płytki ze względu na ograniczoną skalę potencjalnych użytkowników w stosunku do koniecznych nakładów finansowych, które musi ponosić bank. Według jej opinii, znacznie odkładało to w czasie potencjalny zysk, a tym samym skazywało projekt na porażkę. W podobnym tonie wypowiadali się inni bankowcy i dziennikarze, wskazując zwłaszcza na nierealne – ich zdaniem – cele biznesowe nowego banku.

Model biznesowy. Pierwotny model biznesowy mBanku zakładał, że grupę docelową stanowić będą klienci indywidualni. Docelowymi użytkownikami miały być przede wszystkim osoby posiadające nadwyżki finansowe, a jednocześnie traktujące nowe rozwiązania technologiczne jako skuteczny i wygodny sposób komunikowania się z bankiem. Powstający mBank miał być pierwszym w Polsce „bankowym dyskontem", odpowiednikiem WalMartu w Stanach

Zjednoczonych, dyskonta w handlu detalicznym. Analogia ta dotyczyła również modelu biznesowego, który oparty był na niespotykanym wcześniej w polskiej bankowości założeniu, które polegało na zaoferowaniu klientom ograniczonej liczby produktów wysokiej jakości po bardzo atrakcyjnych i konkurencyjnych cenach, a często nawet bezpłatnie. Obecnie model ten ulega znacznemu przeobrażeniu w stronę banku pełnozakresowego, pierwszego wyboru.

Biznesplan. W biznesplanie nowego banku jako podstawowe parametry weryfikacji sukcesu projektu przyjęto otworzenie do końca 2001 r. 150 tys. rachunków oraz zgromadzenie depozytów przekraczających wartość 1 mld zł. Zamierzenia te różniły się jednak zasadniczo od podawanych w momencie startu banku i były od nich znacznie ambitniejsze. Na pierwszej z licznych wówczas konferencji prasowych prezes S. Lachowski informował, że BRE Bank liczy, iż dzięki mBankowi w ciągu 18 miesięcy pozyska ok. 150 tys. klientów (około 1,5% rynku). Pod koniec 2000 r. na rachunku w polskich bankach znajdowało się przeciętnie około 2 tys. zł, dlatego na rynku uważano, że bank będzie chciał pozyskać w ten sposób około 300 mln zł depozytów. Pierwsze tygodnie działania mBanku pokazały, że zarówno przewidywania w zakresie liczby klientów, jak i depozytów należy zweryfikować dużo bardziej optymistycznie.

W nocy z 25 na 26 listopada 2000 r. mBank, Wydział Bankowości Elektronicznej BRE Banku rozpoczął swoją działalność - 100 dni od rozpoczęcia realizacji projektu. Koszt jego uruchomienia bez zakupu oprogramowania obliczono na 10 mln zł. mBank jest pierwszym wirtualnym bankiem w Polsce i jednym z pierwszych w Europie Środkowej. Data uruchomienia - z soboty na niedzielę - była wybrana celowo i symbolicznie wskazywała na zalety nowego banku. Obecnie z usług mBanku korzysta ponad 560 tys. klientów. Jak obliczają pracownicy banku, w ciągu trzech lat działalności jego klienci zarobili już ponad 280 mln zł.

***Pytania do dyskusji**:*

1. *Podaj zalety powstania mBanku i perspektywy rozwoju takiej formy działalności na najbliższe lata.*
2. *Wymień różnice między organizacją wirtualną a tradycyjną na przykładzie banku.*
3. *Wymień przynajmniej 4 oferty mBanku dla klienta indywidualnego.*
4. *Przedstaw istotę pomysłu pana Lachowskiego, który okazał się receptą na sukces projektu.*

Bibliografia

1. Bednarczyk M., *Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem wirtualnym,* [w]: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pr. zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
2. Cyfert S., *Wirtualna organizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, J. Skalik (red.), PW AE, Wrocław 1998, nr 803.
3. Grudzewski W., Hejduk I. *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
4. Grudzewski W., Hejduk I., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pr. zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin, Warszawa, 2000.
5. Grudzewski W. i in., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa, 2007.

6. Kisielnicki J., *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie" nr 4, 1997.
7. Kwiatkowska L., Kierkowski Z., *Wirtualna organizacja pracy*, www.zti.com.pl.
8. Lethbridge N., *An I-Based Taxonomy of Virtual Organisations and the Implications for Effective Management*, „Informing Science", vol. 4, nr 1, 2001.
9. Pańkowska M., *Typologia organizacji wirtualnych*, www.figaro.ae.katowice.pl/htm,20.03.2007.
10. Pawłowska A., *Organizacje wirtualne w sektorze publicznym*, www.journals.bg.agh.edu.pl/htm.11.12.2007.
11. Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
12. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
13. *Słownik wyrazów obcych,* PWN, Warszawa 2003.
14. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

Wydział Zarządzana jest najmłodszą jednostka dydaktyczną Politechniki Białostockiej, w której od szesnastu lat kształcą się przyszli inżynierowie i menedżerowie. Na pięciu kierunkach studiuje ok. 4000 studentów. Cechą charakterystyczną Wydziału Zarządzania jest interdyscyplinarność studiów. Zarządzanie, Logistyka, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Turystyka i Rekreacja, Politologia, nazwy tych kierunków świadczą o szerokim zakresie oferty edukacyjnej oraz jej przystosowaniu do potrzeb regionalnego rynku.

Autorzy książki, pracownicy Katedry Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej, wychodząc z założenia, że zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga obecnie wypracowywania i stosowania skutecznych koncepcji i metod rozwiązywania stawianych zadań, prezentują w publikacji podstawowe podejścia do zarządzania oraz najnowocześniejsze koncepcje zorientowane na jakość i procesy, na człowieka w organizacji oraz na wiedzę i kompetencje. Ukazują też genezę ich powstania, obszary zastosowania, wady i zalety, jak również przykłady i studia przypadków.

„...Podręcznik stanowi wartościowe opracowanie prezentujące stosowane koncepcje i metody zarządzania organizacjami. Może być przydatny jako podręcznik oraz literatura pomocnicza dla studentów kierunku zarządzania, a także dla kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla kierowania przedsiębiorstwami i organizacjami niebiznesowymi. Na podkreślenie zasługuje aktualność poruszanej problematyki..."

prof. dr hab. inż. Wiesław Kowalczewski - recenzent