

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIII, ZESZYT 17

<http://piz.sanedu.pl>

KSZTAŁTOWANIE I WYKORZYSTYWANIE POTENCJAŁU ORGANIZACJI

**Nauka dla praktyki gospodarczej
i samorządowej**

Redakcja naukowa:

Jan Lichtarski

Ostrów Wielkopolski 2012

Całkowity koszt wydania Zeszytu 17
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Łamanie tekstu: Agnieszka Wawrzyniak Zakład Wydawniczo Drukarski Poligrafia ZWD s.c.

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):

e-mail: wydawnictwo@swspiz.pl

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.swspiz.pl/wydawnictw

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Zakład Wydawniczo Drukarski Poligrafia ZWD s.c.

ul. Żółkiewskiego 3, Ostrów Wielkopolski

Spis treści

Słowo wstępne	5
---------------------	---

Obszary i oblicza gospodarowania potencjałem organizacji

Brajer-Marczak Renata

<i>Przyczyny trudności we wprowadzaniu systemów zarządzania jakością w praktyce przedsiębiorstw. The reasons of difficulties in implementing the systems of quality management in business practice.</i>	7
--	---

Hofmann Tomasz

<i>Własność intelektualna w działalności uczelni wyższych – aktualne wyzwania i problemy. The intellectual property in the activity of higher colleges - current challenges and problems.</i>	21
---	----

Jokiel Grzegorz

<i>Identyfikacja i wykorzystanie potencjału organizacyjnego w zarządzaniu projektami. Identification and use of organizational potential in project management.</i>	39
---	----

Jokiel Grzegorz

<i>Potencjał organizacyjny w obszarze logistyki. Organizational potential in logistics area.</i>	51
--	----

Lichtarski Jan

<i>Menedżer w obliczu zmiany organizacyjnej. Manager in view of the organizational change.</i>	59
--	----

Moroz Mirosław

<i>Kształtowanie potencjału elastyczności w przedsiębiorstwie średniej wielkości. Shaping of strategic flexibility in medium enterprise.</i>	69
--	----

Nowosielski Stanisław

<i>Potencjał produkcyjny przedsiębiorstwa. Istota, struktura i planowanie. Production potential of the company. The essence, structure and planning.</i>	81
--	----

Sarnowski Tadeusz

<i>Budowanie więzi gospodarczych dla wzrostu potencjału przedsiębiorstwa. Building economic ties for order the potential growth of the company.</i>	95
---	----

Wilczyński Tomasz

<i>Wykorzystanie potencjału organizacji przez zastosowanie nowoczesnego narzędzia monitoringu cen promocyjnych w polskiej branży spożywczej. Utilizing organizational potential by using new equipment to monitor promotional prices on the Polish food market.</i>	105
---	-----

Kształtowanie społecznego potencjału organizacji

Bąk-Grabowska Dominika

Modele i formy zatrudnienia – próba kategoryzacji. Models and forms of employment – attempt of categorisation...... 119

Bartniak Aneta

Przedsiębiorstwa społeczne a społeczna odpowiedzialność biznesu. Social enterprises and corporate social responsibility...... 135

Bielińska Natalia

Kształtowanie potencjału kadrowego w warunkach przeprowadzania restrukturyzacji zatrudnienia. Development of human potential in conditions of employment restructuring...... 153

Masel Magdalena

Kapitał ludzki w doskonaleniu organizacji. Human capital in developing the organization...... 167

Kołodziejczyk Kazimierz

Potencjał etyczny kategorii jakości. Potential ethical quality category...... 177

Pisarska Aneta

Zwiększenie skuteczności szkoleń poprzez wspieranie transferu efektów szkolenia do środowiska pracy. Enhancing the effectiveness of training by supporting the transfer of training to the work- environment...... 191

Trenkner Małgorzata

Błędy menedżerów oraz ich korygowanie podczas wdrażania systemów zarządzania jakością. Mistakes of managers and their correction during implementation of quality management system...... 203

Witczak Izabela

Znaczenie programów motywacyjnych ukierunkowanych na wzrost wartości przedsiębiorstwa. The essence of the motivational programmes focused on the company value growth...... 217

Słowo wstępne

Istotą gospodarowania jest maksymalizowanie w długiej perspektywie czasowej szeroko pojmowanej produktywności angażowanych (wykorzystywanych) w procesie gospodarczym zasobów, z jednoczesnym racjonalizowaniem w tym celu wielkości i struktury tych zasobów. Racjonalne operowanie zasobami, zarówno w fazie ich kształtowania, jak i wykorzystywania (eksploatacji) nabiera znaczenia we współczesnej gospodarce, w której zewnętrzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw zmuszają je w co raz większym stopniu do konkurowania jakością zasobów, drzemącego w nich potencjału, zwłaszcza potencjału wiedzy, umiejętności, kompetencji. Podstawę teoretyczną działań w tym zakresie tworzy między innymi tzw. podejście zasobowe w zarządzaniu. Za teoretycznymi podstawami i zasadami tego podejścia nie nadają służące mu instrumentarium metodyczne. Luka w tym zakresie jest dostrzegalna zarówno w płaszczyźnie teoretyczno-metodologicznej, jak i aplikacyjnej. Stąd wszelkie wysiłki skierowane na ograniczenie rozmiarów tej luki przez rozwój owego instrumentarium oraz jego praktycznych zastosowań należy uznać za pożądaną.

Główną intencją prezentowanego opracowania jest dostarczenie Czytelnikom impulsu do podjęcia w gronie przedstawicieli różnych środowisk, wszechstronnej dyskusji nad głównymi wyzwaniami współczesności dla przedsiębiorstw i instytucji życia publicznego oraz nad sposobami reagowania na te wyzwania w procesach kształtowania i wykorzystywania (eksploatacji) dysponowanego potencjału. W szczególności chodzi o udział w tej dyskusji przedstawicieli przedsiębiorców i działaczy samorządowych Ostrowa Wielkopolskiego i - szerzej - Południowej Wielkopolski oraz przedstawicieli środowiska naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu, prowadzących działalność naukowo-badawczą i dydaktyczną w Zamiejscowym Wydziale Łódzkiej Społecznej Akademii Nauk w Ostrowie Wielkopolskim. Z tych też powodów przedstawiciele wymienionych środowisk są autorami prezentowanych w opracowaniu rozdziałów.

Łączną liczbę 17 rozdziałów podzielono na dwie części. Pierwsza z nich, ogólniejsza, licząca 9 rozdziałów, dotyczy rozpoznawania, diagnozowania, kształtowania i wykorzystywania różnych, jednak innych niż społeczne, składników potencjału organizacji. Nie stroniąc od klasycznego zainteresowania potencjałem produkcyjnym przedsiębiorstwa (S. Nowosielski) autorzy sporo uwagi poświęcają niematerialnym składnikom potencjału, zwłaszcza potencjału organizacyjnego, w jego różnorodnych przejawach i zastosowaniach (praktycznie wszyscy pozostali autorzy rozdziałów w tej części, poza T. Hofmannem, który zajął się

również doniosłym zagadnieniem z obszaru potencjału intelektualnego, bo własnością intelektualną uczelni). Druga część, licząca 8 rozdziałów, ma charakter bardziej szczegółowy i tematycznie ukierunkowany. Obejmuje ona szeroką gamę zagadnień dotyczących kształtowania i wykorzystywania potencjału społecznego organizacji. Autorzy rozdziałów tej części wskazują na bogactwo możliwych podejść i ujęć w tym obszarze, a tym samym na złożoność tej problematyki, zarówno w praktycznym działaniu, jak i w eksploracji naukowej.

Ostrów Wielkopolski, grudzień 2012

Jan Lichtarski

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYCZYNY TRUDNOŚCI WE WPROWADZANIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW

The reasons of difficulties in implementing the systems of quality management in business practise

Abstract: In the organisations oriented on quality one should not elide from problems which accompany the implementation of the quality management based on ISO 9001:2001. The effectiveness of these management systems depends on the organisational potential which, according to the structure of the model of the European Foundation for Quality Management, includes: leadership, politics and strategy, employees, partnership, resources and processes. In many subjects difficulties shade achieved benefits, there are decisions made not to extend obtained certificates confirming the implementation of the quality management system. In the paper an attempt has been made to show the reasons of failures in implementing the systems of quality management. The paper attempts to present the reasons of failures in implementing the quality management systems. It focuses on the elements of the organisational potential. Considerations presented are the result of literature studies which have been confronted with the experience of a small service enterprise in Wrocław.

Key words: system of quality management, ISO 9001:2001, difficulties in implementing the systems of quality management

1. Wprowadzenie

Obecnie coraz więcej organizacji podejmuje decyzję o wprowadzeniu systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO serii 9000 [Lichtarski 2006]. Z przeprowadzonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) badań wynika, że w 2010 roku 1 064 785 organizacji na całym świecie posiadało certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 [www.iso.org]. Zdaniem G. Jankowskiego¹ zainteresowanie certyfikacją

¹ G. Jankowski jest prezesem Dekra Certification sp. z o.o., lidera na rynku certyfikacji systemów zarządzania jakością

zgodności systemu zarządzania z najpopularniejszą obecnie normą tj. ISO 9001 jest wciąż duże. Ta usługa powoli staje się produktem dojrzałym i nie stanowi, jak kiedyś wyróżnika, a staje się normalną praktyką biznesową. W roku 2010 w Polsce wydano ponad 12 tys. certyfikatów ISO 9001² [www.ahk.pl]. Początkowo wprowadzanie orientacji na jakość było domeną głównie dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, jednak z czasem zaczęło być popularne w sektorze MSP i w działalności handlowej oraz usługowej. Decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO 9001:2000 towarzyszą określone oczekiwania, związane ze spodziewanymi, przyszłymi korzyściami. Wśród przesłanek wprowadzania orientacji na jakość szczególne miejsce zajmuje podniesienie poziomu konkurencyjności, a zarazem zwiększenie atrakcyjności w branży. Uzyskiwany certyfikat jakości staje się często albo źródłem przewagi konkurencyjnej, albo elementem umożliwiającym stawienie czoła konkurencji. Wyróżnić można organizacje, które są w stanie funkcjonować na rynku bez certyfikowanego systemu zarządzania jakością mimo to decydują się na taki krok, ponieważ mają nadzieję, że dobrze zbudowany system uporządkuje organizację i usprawni zarządzanie. Na rynku prowadzą również działalność organizacje, na które podmioty zewnętrzne „wymuszają” uzyskanie certyfikatu jakości lub z tytułu jego posiadania mogą zwiększyć wolumen i wartość sprzedaży. W literaturze przedmiotu uwaga skupiona jest w dużym stopniu na efektywności organizacji, które wdrożyły system zarządzania jakością. Niewiele miejsca w tych rozważaniach zajmuje zidentyfikowanie i analiza przyczyn niepowodzeń we wdrażaniu systemów zarządzania jakością bazujących na normie ISO serii 9000. W praktyce, wiele organizacji doświadcza trudności przy wprowadzaniu wymagań norm rodziny ISO 9000, zdarzają się również sytuacje nie odnawiania raz uzyskanego certyfikatu. Trudno jest jednak wskazać jednoznaczną przyczynę tychże niepowodzeń. Można natomiast, na co wskazuje literatura przedmiotu, wymienić i opisać wiele źródeł trudności wdrażania orientacji na jakość, które tkwią w posiadanym przez organizacje potencjale organizacyjnym.

Celem artykułu jest omówienie przyczyn trudności i niepowodzeń we wprowadzaniu systemów zarządzania jakością opartych na normie ISO serii 9000. Powody te próbowano identyfikować wśród składowych potencjału organizacyjnego. Zwrócono uwagę na: cechy przywódcze kierownictwa, podejście strategiczne do jakości, zaangażowanie pracowników we wprowadzanie systemów zarządzania jakością, posiadane zasoby oraz realizowane procesy. Przedstawione rozważania są wynikiem studiów literaturowych, które skonfrontowano z doświadczeniami jednego z wrocławskich, małych przedsiębiorstw usługowych.

² w oparciu o ogólnosiatowe badania „The ISO Survey of Certifications”, przeprowadzane przez firmę Nielsen

2. Analiza źródeł trudności we wprowadzaniu systemów zarządzania jakością

Wprowadzanie systemów zarządzania jakością opartych na normach ISO serii 9000 nie daje gwarancji wzrostu efektywności organizacji i sprawniejszego osiągania zakładanych celów. Jest to swego rodzaju inwestycja, która w początkowych etapach wymaga poniesienia kosztów, a „zwrot” z takiej inwestycji przychodzi po pewnym czasie. Brak świadomości, zarówno wśród zarządzających, jak i wykonawców zadań, że jest to proces długotrwały, w którym nakłady ponosimy dzisiaj, a efekty pojawiają się po pewnym czasie często powoduje zniechęcenie, trudności we wprowadzaniu założeń systemu, długi czas wprowadzania, jak i rezygnację z certyfikowanych systemów zarządzania jakością.

Wielu przedsiębiorców wdraża system zarządzania jakością ISO 9001 nie do końca rozumiejąc, jakie w wyniku tego pojawić mogą się konsekwencje. To prowadzi do wielu błędów we wdrażaniu i trudności w utrzymaniu systemu zarządzania jakością, a także do niespełnienia oczekiwań w nim pokładanych [Tochman 2012]. Podobnego zdania są twórcy raportu na temat wpływu wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firm³, stwierdzając, że pojawiające się trudności, z jakimi borykają się firmy w trakcie przygotowań do audytu certyfikacyjnego są powodem wydłużania się czasu, w jakim wdrażano system zarządzania jakością [pbonline.pl]. Wraz z wydłużającym się czasem wprowadzania zasad i procedur jakościowych zwiększa się niezadowolenie i pojawiają się pytania o zasadność wprowadzania standardów ISO. Identyfikowane problemy i trudności w tym obszarze odnoszą się do różnych aspektów. Wskazuje się na: problemy personalne, organizacyjne i techniczne [Fajczak-Kowalska, Miłosz 2006]. Ponadto inaczej na te kwestie patrzą zarządzający, pracownicy i audytorzy systemów zarządzania jakością. R. Tochman wskazuje na następujące źródła trudności i niepowodzeń we wdrażaniu normy ISO 9000:2001:

- powierzchowna znajomość normy wśród kierownictwa,
- brak zaangażowania kierownictwa,
- niewystarczające kompetencje i uprawnienia pełnomocnika ds. zarządzania jakością,
- brak powiązania budowy systemu zarządzania jakością z zasadami organizacji i zarządzania,
- wiara, że wystarczy procedury, aby wszystko działało,

³ W ramach przeprowadzonych badań ankietowych przebadano 509 firm z całego kraju. Ankiety rozprowadzono za pośrednictwem platformy badań online w okresie styczeń-marzec 2010 roku. Wśród respondentów znalazły się głównie przedsiębiorstwa średnie (za-trudnienie od 50 do 249 osób) i małe (zatrudnienie od 10 do 49 osób), reprezentujące różne rodzaje działalności i różne branże.

- brak skutecznego nadzoru nad dokumentacją,
- nieprzestrzeganie wytycznych zawartych w procedurach i instrukcjach,
- brak sytuacyjnego podejścia przez konsultantów pomagających we wdrożeniu systemu zarządzania jakością,
- niewystarczająca znajomość normy wśród piszących procedury,
- niechęć do formalnego zgłaszania potrzeb zmian w procedurach,
- jednocześnie wdrażanie kilku systemów [Tochman 2012].

Natomiast R. Karaszewski wśród wielu przyczyn niepowodzeń we wprowadzaniu zarządzania przez jakość wymienia:

- również brak zaangażowania kierownictwa,
- brak wizji i planów wśród zarządzających,
- dominację narzędzi nad procesem,
- zinstytucjonalizowanie zarządzania jakością,
- niewystarczające zaangażowanie pracowników,
- niemierzalność wielu procesów [Karaszewski 2006, s. 181].

Zarządzający, podejmując decyzje o wdrożeniu systemu zarządzania jakością według normy ISO 900 mają często określone oczekiwania i wyobrażenia na temat działania takiego systemu. Najczęściej są one związane z wyeliminowaniem trapiących ich problemów organizacyjnych i finansowych oraz zwiększeniem efektywności podległych im jednostek. Wyobrażają sobie dość często, że od momentu wprowadzenia ISO 9001 znikną problemy z jakością produktów, radykalnie zmniejszą się koszty i zwiększy się sprzedaż wyrobów czy świadczonych usług. W ten sposób przeceniają możliwości systemu, nie zdając sobie sprawy, że opracowanie i wprowadzenie systemu wiąże się z dużymi kosztami, a sam system nie spowoduje, że firma „z dnia na dzień” zacznie odnosić sukcesy. Zarządzający, których znajomość normy jest powierzchowna mogą być niezadowoleni z początkowo osiąganych wyników, tym bardziej, że trudno im zmierzyć efektywność systemu zarządzania jakością, bowiem, jak twierdzi A. Durok w polskich przedsiębiorstwach nie opracowano jeszcze jednoznacznych sposobów pomiaru efektywności systemów zarządzania jakością [Durok 2008]. Brak jest powszechnie akceptowanych metod ewidencji i analizy kosztów jakości, pomiaru korzyści wynikających z wdrożenia czy też innych wskaźników, które mogłyby jednoznacznie potwierdzić efektywność systemów. Zdarza się, że zarządzający są niezadowoleni z uzyskiwanych wyników i ich zaangażowanie we wprowadzanie systemu słabnie, a jak sugerują autorzy normy ISO 9001 „wszystko zależy od zaangażowania kierownictwa” [Kleniewski 2012]. Nie bez powodu rozdział 5 normy w 2008 roku został znacznie rozbudowany, ponieważ zaangażowanie kierownictwa w tworzenie oraz skuteczne utrzymanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością jest nieprzecenione. Rozdział ten zawiera szereg wymagań zaadresowanych do najwyższego kierownictwa, stwierdza się,

że „najwyższe kierownictwo powinno dostarczyć dowód swojego zaangażowania w tworzenie i wdrożenie systemu zarządzania jakością oraz w ciągłe doskonalenie jego skuteczności [Norma ISO 9001:2008].

Tymczasem, w praktyce w wielu przedsiębiorstwach zaangażowanie zarządzających ogranicza się do podpisania polityki jakości i zatwierdzania kolejnych procedur. W przypadku konieczności dostosowania pewnych mechanizmów czy struktur do wymogów normy, okazuje się, że zarząd nie chce zmian w organizacji, zaleca wprowadzanie systemu przy utrzymaniu dotychczasowego status quo, zapominając, że wdrażanie systemu wiąże się z ingerencją w wizję, misję, strategię oraz działalność bieżącą organizacji. Zarządzający dużą wagę przykładają do samego uzyskania i utrzymania certyfikatu, co z kolei wypacza istotę orientacji na jakość. Szczególnie jest to niepojęte obecnie, kiedy, mamy do czynienia z pewną deprecjacją certyfikatów [Rogała 2012, s. 239]. Na rynku usług certyfikacyjnych pojawiła się znaczna konkurencja, powodująca obniżenie zarówno cen certyfikacji, jak i samej jakości przeprowadzania audytów certyfikacyjnych. Niższe ceny prowadzą przykładowo do skracania procesu audytowania. W efekcie czego wiele organizacji posiada certyfikat, który nie gwarantuje odpowiedniej jakości tych organizacji [Zymonik 2010, s. 11].

Wśród zarządzających obserwuje się również niezrozumienie problematyki doskonalenia jakości. Entuzjazm i chęci występują często na początku wprowadzania zmian, następnie wysiłek jest mocno ograniczany i chęci nie przechodzą w konkretne działania. Co więcej, w wielu przypadkach kierownictwo nie postrzega zagadnień jakościowych jako problemu swojego obszaru działania, ale widzi tę problematykę przez pryzmat prac działu jakości, dając w ten sposób wyraz niezrozumienia idei współczesnego podejścia do jakości [Karaszewski 2001, s. 118]. Pojawia się również problem zbyt małego powiązania celów jakościowych z celami całych organizacji. M. Urbaniak, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, wskazuje, że tylko w odniesieniu do 58% spośród badanych 700 organizacji zauważono, że wdrożenie systemów zarządzania jakością przyczyniło się do lepszego osiągania celów w tych podmiotach [Urbaniak, 2009, s.29]. Jeszcze mocniej te kwestie akcentują wyniki uzyskano podczas eksploracji rynku kanadyjskiego. Na 872 zbadanych przedsiębiorstwa, zaledwie 26,6% przyznawało, że posiada skutecznie wdrożone normy ISO 9001 [Boiral, Amara 2009, s. 44].

Innym źródłem trudności we wdrażaniu systemów zarządzania jakością jest niedostateczna znajomość normy przez pełnomocnika ds. jakości oraz niewystarczające jego kompetencje. Norma ISO 9001: 2008 wymaga, aby w organizacji wdrażającej system zarządzania jakością powołać osobę, która będzie koordynowała wprowadzanie i funkcjonowanie systemu. W normie założono, że ma to być ktoś, kto niezależnie od pełnionych innych funkcji, będzie posiadać uprawnienia dotyczące systemu zarządzania jakością. W normie ISO 9004:2010 zaznaczono, że osoba taka musi zajmować kierownicze stanowisko. Z powołaniem kompetentnej

osoby na stanowisko pełnomocnika przedsiębiorstwa mają problemy. Często zdaje się, że w wyniku rekrutacji wewnętrznej, stanowisko pełnomocnika obejmują osoby, które wcześniej nie miały do czynienia z zagadnieniami jakości, a posiadana wiedza i kompetencje w tym obszarze są niewielkie. Co prawda powszechne są w przedsiębiorstwach szkolenia z zakresu ISO 9001:2008, adresowane do kadry kierowniczej, ale mają one najczęściej charakter podstawowy, przekazują elementarną wiedzę z zakresu zawartości normy. Odbyte, kilkudniowe kursy nie pozwalają na należyte zapoznanie się z zawartością normy oraz na koordynowanie jej wprowadzania do praktyki organizacji. Norma natomiast wymaga od takiej osoby:

- „zapewnienia, że procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością są zidentyfikowane, wdrożone i utrzymywane,
- przedstawiania najwyższemu kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością i wszelkich potrzeb związanych z doskonaleniem,
- upowszechniania w całej organizacji świadomości dotyczącej wymagań klienta” [Norma ISO 9001:2008].

Powyższy zakres zadań mimo, że sformułowany ogólnikowo, w praktyce odznacza się dużą złożonością i wymaga od pełnomocników konkretnych umiejętności, związanych ze znajomością istoty podejścia procesowego, opracowywania sprawozdań, analizy przyczyn występujących odchyleń, zalecania działań doskonalących zarówno produkty, procesy, jak i pracowników. Szczególną rolę pełni pełnomocnik w odniesieniu do propagowania idei jakościowych w odniesieniu do załogi przedsiębiorstwa. Wiedza, postawa i zaangażowanie takiej osoby wpływa na skuteczność systemu zarządzania jakością [Zapłata 2009, s. 96]. Ponadto, jak sugeruje R. Tochman stanowisko pełnomocnika z organizacyjnego punktu widzenia powinno być umieszczone na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej. Jednak najczęściej spotykanym rozwiązaniem jest bezpośrednia jego podległość prezesowi lub innej osobie z top managementu. W takiej sytuacji trudno jest mu wchodzić w relacje z osobami zajmującymi najwyższe stanowiska w organizacjach, szczególnie w sytuacjach wymagających wydawania zaleceń czy sugestii, związanych przykładowo z doskonaleniem jakości. Ponadto pełnomocnikowi z niską pozycją w hierarchii organizacyjnej trudno jest też pozyskiwać potrzebne informacje i wpływać na postawy i działania personelu, który z formalnego punktu widzenia posiada innego zwierzchnika. Nie do końca określony zakres zadań i uprawnień pełnomocników ds. zarządzania jakością w odniesieniu do poszczególnych obszarów organizacji jest przyczyną chaosu i zagubienia pracowników, którzy w sytuacjach konfliktowych mogą zaczynać wątpić w sensowność wprowadzania systemu zarządzania jakością. Szczególnie, że w początkowym etapie, wprowadzaniu orientacji jakościowej towarzyszy zwiększenie ilości procedur i instrukcji, które w oczach wykonawców zadań komplikują rzeczywistość i skłaniają do stwierdzenia, że wdrożenie norm ISO 9001 zwiększa biurokrację. Na taki negatywny skutek wprowadzania orientacji na

jakość wskazują cytowane wcześniej wyniki badań ankietowych na temat wpływu wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firm [www.pb.pl]. Ponad połowa (56%) z 506 ankietowanych firm, wskazała na taki problem. Stwierdzić należy, że wiara, że odpowiednia ilość procedur wystarczy, aby system spełniał oczekiwania wynika z niewłaściwej interpretacji normy wśród osób odpowiedzialnych za jej wprowadzanie. W wielu wypadkach, jak podkreślają audytorzy systemów zarządzania jakością [Kleniewski 2009 i in.], opracowywane procedury, instrukcje i formularze są zupełnie niepotrzebne, napisane są nieprawidłowo lub wręcz dublują się. Prowadzi to do przerostu ilości dokumentów i zawartych w nich treści. Dokumentacja jest nieprzejrzysta, w wyniku tego procedury nie są stosowane, bo albo nikt ich nie czyta, albo nie są rozumiane. Procedury natomiast mają przede wszystkim zapewnić realizację polityki jakości, powinny być zatem napisane jasno i klarownie. W praktyce opracowanie wszelkiego rodzaju procedur i instrukcji staje się celem samym w sobie. Pracownicy znaczną część swojego czasu poświęcają na przygotowanie i wypełnianie różnego rodzaju ankiet, sporządzaniu sprawozdań, wykresów i raportów, a na plan dalszy schodzi cel nadrzędny, którym jest dbałość o jakość. W takiej sytuacji standardy, które powinny pomóc zapewnić określoną jakość, pracownicy odbierają jako coś, co ogranicza swobodę ich działań i zachowań. Zapomina się też często, że norma ISO 9001 wymaga opracowania tylko sześciu procedur, odnoszących się do:

- nadzoru nad dokumentacją,
- nadzoru nad zapisami,
- audytu wewnętrznego,
- nadzoru nad wyrobem niezgodnym,
- działań korygujące,
- działań zapobiegawczych [PN-EN ISO 9001:2008].

Oznacza to, że w innych obszarach organizacje nie muszą opracowywać udokumentowanych procedur. W praktyce decyzja, które obszary udokumentować pozostaje w gestii zarządzających. Często decyzje w tym zakresie cedowane są na konsultantów zewnętrznych, którzy oferują usługi na różnym poziomie. Słaba znajomość normy przez samych konsultantów powoduje często nadinterpretację jej wymagań, co przekłada się na zwiększoną liczbę dokumentów oraz usztywnienie całego systemu zarządzania jakością. Zdarza się, że konsultanci narzucają organizacjom gotowe szablony ksiąg jakości, procedur i innych dokumentów. Zdaniem A. Kleniewskiego „jeśli pracownicy lub ich reprezentanci uczestniczą w opracowaniu wymaganych dokumentów, to później te dokumenty stosują, doskonałą czy zmieniają. W trakcie ich opracowania uczą się języka norm, przyswajają ich treści, czują się ich współtwórcami. W sytuacji, kiedy normy są kupowane w postaci gotowej dokumentacji, gdzie w miejscach wykropkowanych wstawia się nazwę i logo firmy, to trudno oczekiwać aprobaty ze strony stosujących takie standardy” [Kleniewski 2009, s. 10]. Z drugiej strony, jeśli podmioty nie korzystają ze wsparcia doradców zewnętrznych, pisanie procedur

powierzone jest często osobom w przedsiębiorstwie, które przeszły podstawowe szkolenie z zakresu ISO 9001 i znają dany obszar funkcjonowania. Często brakuje im jednak wiedzy na temat wymagań całego systemu zarządzania jakością i zazwyczaj pobieżnie znają inne dokumenty systemu. Bez dobrej znajomości organizacji i orientacji w występujących w niej procesach trudno prawidłowo opracować procedury. Ponadto wszelkie procedury i instrukcje nie mają charakteru trwałego. Organizacje, przystosowując się do zmieniającego się otoczenia, zmieniają procesy, a za tym powinny iść zmiany w procedurach. Jednym z zauważanych w tym obszarze problemów jest niechęć do zgłaszania potrzeb zmian w procedurach. Dotyczy to zarówno kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych, jak też pracowników, których motywacja do formalnego zgłaszania zmian w dokumentacji systemowej jest niewielka.

Innym problemem, który towarzyszy nadmiernej ilości opracowanych dokumentów jest nieskuteczny nadzór nad dokumentacją. W takiej sytuacji pojawiają się dokumenty nieaktualne lub kilka wersji jednego dokumentu, co z kolei prowadzi do nieprawidłowego przebiegu procesów i w miejsce pożądanego ładu, pojawia się chaos.

3. Charakterystyka obiektu badawczego

Przedstawiane przedsiębiorstwo prowadzi działalność w zakresie dystrybucji i montażu instalacji gazowych⁴. Na rynku funkcjonuje od ponad 10 lat, a pierwsze realizowane zlecenia opierały się na współpracy z Wojewódzkimi Kolumnami Transportu Samochodowego i montażu instalacji gazowych w karetkach pogotowia. Początkowo działalność prowadzona była w formie spółki cywilnej, po trzech latach podjęto decyzję o przekształceniu w spółkę jawną. Wraz z rosnącym zainteresowaniem klientów przedsiębiorstwo rozszerzyło działalność poprzez utworzenie czterech filii w kraju, wychodząc w ten sposób z ofertą poza rynek lokalny. W tym samym czasie podjęto decyzję o przekształceniu spółki jawnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Zmiana podyktowana była dynamicznym rozwojem przedsiębiorstwa i dużym wzrostem obrotów, a co za tym idzie, zwiększonym ryzykiem finansowym udziałowców. W roku 2000 Ministerstwo Infrastruktury wprowadziło wymóg posiadania świadectw homologacji na sposób kompletacji i montażu instalacji gazowych. Po uzyskaniu pozytywnych opinii i przejściu szeregu specjalistycznych badań przeprowadzonych w instytucie Transportu Samochodowego, firma otrzymała własne świadectwo homologacji. Od tego czasu pozyskiwano nowe warsztaty, które z dniem wpisania na listę zakładów autoryzowanych uzyskiwały prawo do montowania instalacji gazowych według zasad określanych przez przedstawianą spółkę. Pod koniec 2005 roku zarząd spółki podjął decyzję o wprowadzeniu

⁴ W podpunkcie wykorzystano wyniki obserwacji własnej

systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Starania te podyktowane były przeświadczeniem, że odbiorcy zaczęli przywiązywać duże znaczenie do certyfikatów potwierdzających jakość. Certyfikat jakości dawał gwarancję utrzymania dotychczasowych, jak również pozyskania przyszłych klientów. Zarząd spółki przyjął, że przyjęcie orientacji na jakość ma korespondować ze zwiększeniem satysfakcji klientów. Wskazywano również na potrzebę uporządkowania realizowanych procesów i wprowadzenie ładu organizacyjnego.

Ponadto w związku z utworzeniem sieci autoryzowanych zakładów, w ramach wydawania świadectw homologacji, dodatkowym argumentem stał się wy-móg Ministerstwa Infrastruktury⁵, mówiący o tym, że podmioty prowadzące przedstawianą działalność, podczas rutynowych kontroli będą musiały wykazać się umiejętnościami, zdolnościami i procedurami, które będą gwarancją wysokiej jakości prowadzonych szkoleń. Zatem prezentowany podmiot szkoląc nowych mechaników i wprowadzając ich warsztaty na rynek stawał się pośrednio odpowiedzialny za jakość i bezpieczeństwo świadczonych przez nich usług. Proces projektowania i wprowadzania systemu zarządzania jakością powierzono firmie doradczej, która podjęła się przygotowania przedsiębiorstwa do audytu certyfikacyjnego. Konsultanci przeprowadzili w przedsiębiorstwie szereg szkoleń z zakresu wymagań normy PN-EN ISO 9001:2001 oraz metodyki budowy i wdrażania systemu zarządzania jakością. Szkolenia skierowane były zarówno do zarządu, kierowników średnich szczebli, jak i do pracowników wykonawczych. Oprócz tego zidentyfikowano realizowane w spółce procesy, ustalono powiązania między nimi, następnie opracowano dokumentację, wymaganą przez normę i ustalono zakres odpowiedzialności najwyższego kierownictwa. Opracowano księgę jakości, w której przedstawiono podstawowe procesy i zasady podejścia procesowego do zarządzania jakością. Sporządzono również mapę procesów. W formie graficznej przedstawiono przebieg i wzajemne powiązania pomiędzy procesami głównymi przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem w przebiegu procesu wdrażania systemu zarządzania jakością była analiza dokumentów wewnętrznych i opracowanie procedur zgodnych z wymaganiami normy. W kolejnym etapie rozdzielono zadania dla poszczególnych pracowników i zespołów oraz powołano pełnomocnika ds. jakości. Analizie poddano również uregulowania w zakresie podziału odpowiedzialności, a także dokonano niezbędnych zmian w schemacie organizacyjnym, zmodyfikowano zakresy obowiązków i ustalono nowe funkcje dla działań wymaganych przez normę. Zgodnie z zapisami w Księdze Jakości kierownictwo spółki zadeklarowało pełną odpowiedzialność za ustalenia, wdrożenie, rozwój i ciągłe doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością. Znalazło to odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach, w szczególności zadbano o rozpropagowanie znaczenia spełnienia wymagań klienta, jak i wymagań

⁵ Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dn. 24 grudnia 2003r. w sprawie homologacji sposobu montażu instalacji przystosowującej dany typ pojazdu do zasilania gazem

prawnych oraz innych regulacji. Ustanowiono politykę jakości i określono cele jakościowe, zaplanowano przeglądy zarządzania, jak również zapewniono niezbędne zasoby. W polityce jakości kierownictwo przyjęło również ukierunkowanie na osiągnięcie pełnej satysfakcji swoich klientów, a sposoby identyfikacji tych wymagań, komunikacji z nimi i analizy danych dla zwiększenia zadowolenia klientów udokumentowano w obowiązujących procedurach, opisujących procesy. Przyjęta polityka jakości została zakomunikowana pracownikom oraz sporządzono ją w postaci dokumentu, który umieszczono w kilku istotnych miejscach w spółce. Uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych pracowników i kierownictwa przedstawiono w zakresach zadań, odpowiedzialności i uprawnień, przechowywanych w aktach osobowych oraz dokumentacji systemowej. Informacje dotyczące skuteczności systemu zarządzania jakością przekazywano pracownikom przez pełnomocnika podczas spotkań lub w formie udokumentowanej – na tablicy ogłoszeń.

Po pół roku, czyli stosunkowo szybko, spółka uzyskała certyfikat systemu zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001 wydany przez TÜV Rheinland Polska. Certyfikat przyznano na trzy lata, a termin upływu jego ważności został wyznaczony na sierpień 2009 roku. Po tym okresie zarządzający nie zdecydowali się na jego kontynuację, jego ważność wygasła. W efekcie niemal całkowicie zrezygnowano z utrzymania systemu zarządzania jakością mimo że, wskazywano na pewne korzyści, uzyskane dzięki wprowadzeniu norm ISO 9001. Wśród dostrzeżonych korzyści, zarządzający w największym stopniu zwracali uwagę na uporządkowanie procedur w firmie, co z kolei ich zdaniem wprowadziło ład organizacyjny. Usprawniono opracowywanie, zatwierdzanie i archiwizację dokumentów, a także komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa. Wprowadzony system zarządzania jakością nie wyeliminował natomiast popełnianych błędów i nie przyspieszył rozwiązywania pojawiających się problemów. Nie zauważono natomiast, aby pracownicy w większym stopniu angażowali się w doskonalenie procesów i jakości. Należy jednak podkreślić różnice w postrzeganiu korzyści płynących z wdrożenia systemu zarządzania jakością między pracownikami na stanowiskach wykonawczych, a najwyższym kierownictwem firmy. Uporządkowanie procedur, wskazywane przez zarządzających na miejscu pierwszym w opinii pracowników uplasowało się dopiero na pozycji ósmej wśród czternastu zaznaczanych korzyści. Poprawę komunikacji w przedsiębiorstwie widzianą przez kadrę zarządzającą na miejscu czwartym, pracownicy wymieniali dopiero na pozycji dwunastej. Rozdźwięk w tych obszarach jest zatem znaczny. Pracownicy na miejscu pierwszym widzieli usprawnienie opracowywania, zatwierdzania i archiwizowania dokumentów, a na drugim, na co nie wskazywali zarządzający – wzrost wiarygodności w oczach klientów. W jednym niewątpliwie ankietowani byli zgodni, mianowicie na ostatnim miejscu zaznaczali wzrost zaangażowanie pracowników w osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

4. Problemy we wprowadzaniu systemu zarządzania jakością w przedstawianym przedsiębiorstwie

Na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego stwierdzić należy, że najistotniejszym motywem, który wpłynął na decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania jakością w prezentowanym przedsiębiorstwie były względy marketingowe, związane ze zwiększeniem prestiżu i renomy spółki. Sam certyfikat, w odniesieniu do wymagań Ministerstwa Infrastruktury, miał umożliwić rozszerzenie działalności i dać wzmocnienie w walce z konkurencją. W następnej kolejności, wśród przesłanek zarządzający wymieniali chęć poprawy systemu organizacyjnego, uporządkowanie procedur, a także usprawnienie opracowywania, zatwierdzania i archiwizacji dokumentów. Ta przesłanka może nieco dziwić, ponieważ przedstawiany podmiot, według kryterium wielkości zatrudnienia należy do grupy małych przedsiębiorstw, zatem jego wewnętrzna złożoność nie powinna być duża. Potrzeby podniesienia jakości świadczonych usług czy poprawa produktywności odegrały dużo mniejszą rolę przy decydowaniu się na system zarządzania jakością. W opinii najwyższego kierownictwa, przy wprowadzaniu systemu, większego znaczenia nie miały natomiast wymagania rynku i oczekiwania klientów. Wnioskować zatem można, że akcent położony został na otrzymanie samego certyfikatu, nie natomiast na autentyczne podnoszenie jakości oferowanych usług. Powyższe motywy, którymi kierowali się zarządzający, prawdopodobnie przełożyły się na zaobserwowane problemy. Zarówno kierownicy, jak i pracownicy zwracali uwagę na niechęć pracowników do wprowadzania zmian. Mimo przeprowadzonych szkoleń zatrudnieni w przedsiębiorstwie obawiali się większego zakresu obowiązków, wynikającego z konieczności realizacji dodatkowych zadań, związanych przykładowo z opracowywaniem odpowiedniej dokumentacji, sprawozdawczości itp. Jako złożoną, skomplikowaną i nie do końca zrozumiałą odbierali też procedurę wprowadzania orientacji na jakość. Wśród problemów wskazywano także na trudności związane z opracowywaniem odpowiedniej dokumentacji. Zatem oprócz trudności personalnych pojawiły się również techniczne. Dokumentacja, wymagana przez audytorów opracowywana była przez firmę doradczą, pracownicy nie czuli się współtwórcami procedur czy instrukcji, odgrywali w tym procesie bierną rolę. Byli tylko dostawcami wymaganych dokumentów, czując przy tym przeciążenie nakładanymi zadaniami. Z tego też powodu obserwowano niezadowolenie z nadmiaru, jak to określano „biurokracji”. Winę za taki stan rzeczy zazwyczaj ponosi kierownictwo przedsiębiorstwa, bowiem to ono, mając odpowiednią wiedzę powinno sterować działaniami firmy doradczej, a w takiej sytuacji wykazało się niezajomością normy. Również w odniesieniu do działań podejmowanych przez konsultantów można dostrzec pewne niedociągnięcia. W początkowym etapie, zamiast propozycji zmian organizacyjnych, postanowiono przystosować ogólne zapisy normy do funkcjonującego przedsiębiorstwa. W rezultacie opracowana,

podstawowa dokumentacja systemu zarządzania jakością sporządzona została schematycznie, bez uwzględnienia podejścia sytuacyjnego.

Stwierdzić zatem należy, że problemy, z którymi borykało się przedsiębiorstwo wprowadzając system zarządzania jakością dotyczyły przede wszystkim miękkiej sfery działalności. Związane były z mentalnością pracowników, ich przyzwyczajeniami, przekonaniami i kojarzeniem orientacji na jakość z dodatkowymi obowiązkami, wnikliwą oceną pracy oraz kontrolą. Mimo przeprowadzonych szkoleń świadomość pracowników co do znaczenia systemów zarządzania jakością nie wzrosła i zaangażowanie we wprowadzanie zmian było niewielkie. Obserwowano to zarówno na etapie wprowadzania, jak i funkcjonowania systemu. Po otrzymaniu certyfikatu nie zauważono, aby pracownicy w większym stopniu angażowali się w doskonalenie procesów i jakości. W literaturze przedmiotu dość często podkreśla się, że jeśli pracownicy nie zostaną przekonani do słuszności wprowadzania ISO 9001, mogą nie chcieć współpracować, co doprowadza zwykle do sytuacji tzw. „przeczekania”. W takim okresie pracownicy pozorują działania, kierując się przekonaniem, że tak szybko, jak nowe pomysły pojawiły się wśród zarządzających, tak szybko one miną i wróci stary porządek. W przedstawianym przedsiębiorstwie pracownicy mogli też odczuwać pewną presję czasową, bowiem system wdrożono w szybkim tempie. Z jednej strony zredukowało to na pewno koszty wprowadzania systemu, ale z drugiej strony nie zapewniono właściwego klimatu do wprowadzania zmian. W konsekwencji, nie próbowano wprowadzać zmian w kulturze organizacyjnej, a pracowników nie przygotowano do zmian.

Szczególnie istotne dla orientacji jakościowej jest ukierunkowanie na satysfakcjonowanie zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. W badanym przedsiębiorstwie klient, jako ostateczny weryfikator dostarczanej jakości nie został wyeksponowany. W takiej sytuacji nie można nie zauważyć, że to nieodpowiednie przesłanki wpływające na podjęcie decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością były pierwotną przyczyną opisywanych powyżej problemów i w największym stopniu zaważyły na decyzji o nieprzedłużaniu certyfikatu. Stwierdzić zatem można, że pierwsze kroki i motywacja są kluczowe dla powodzenia wdrożenia systemu [Kleniewski 2009]. Pierwsze zdanie normy ISO 9001 brzmi: „zaleca się, aby przyjęcie systemu zarządzania jakością było strategiczną decyzją organizacji”. W analizowanym podmiocie fetyszyzacja posiadania certyfikatu była przyczyną rozczarowania i przedstawianych problemów. Celem samym w sobie było uzyskanie certyfikatu, zabrakło planów zmian jakościowych. Brak zaangażowania pracowników był konsekwencją braku zaangażowania kierownictwa, bowiem, jak twierdzi R. Karaszewski odpowiedzialność za niewystarczające zaangażowanie pracowników w proces zachodzących zmian ponosi kierownictwo [Karaszewski 2006, s. 184]. Z powyższego sądzić można, że wprowadzając system zarządzania jakością uwierzono w przedsiębiorstwie, „że wystarczą procedury i certyfikat jakości by wszystko zadziało jak trzeba”.

5. Zakończenie

Decyzja o wprowadzeniu systemu zarządzania jakością ma charakter strategiczny. Powinna być podjęta świadomie, a nie pod wpływem mody lub okazji. W praktyce implementacja orientacji na jakość napotyka na szereg problemów różnej natury, które najogólniej podzielić można na personalne, techniczne i organizacyjne. Dotyczą one zarówno „miękkich”, jak i „twardych” elementów zarządzania. W przedstawianym w opracowaniu przedsiębiorstwie zaobserwowano szereg problemów wynikających przede wszystkim z niewłaściwego podejścia do systemów zarządzania jakością. Uzyskanie certyfikatu, umożliwiającego rozszerzanie działalności, stało się kwestią priorytetową, na plan dalszy zeszyły inne przesłanki. Zidentyfikowane problemy były w dużej mierze konsekwencją małego zaangażowania kierownictwa we wprowadzanie systemu. Decyzja o nieprzystąpieniu do audytu recertyfikacyjnego zbiegła się w czasie z dekoniunkturą na rynku. Instalacje gazowe w samochodach, w związku z groźbą znacznego podniesienia podatku akcyzowego, przestały cieszyć się zainteresowaniem klientów. Nastąpiło gwałtowne zahamowanie sprzedaży usług, świadczonych przez przedsiębiorstwo. W tym samym czasie pojawiły się problemy finansowe w regionalnych oddziałach przedsiębiorstwa, które stopniowo zaczęto zamykać. W tej sytuacji zawężając działalność, mimo zaobserwowanych pewnych korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością, nie przeprowadzając głębszej analizy kosztowej, stwierdzono, że przedsiębiorstwa nie stać na tak kosztowny system zarządzania.

Reasumując zawarte w opracowaniu rozważania należy stwierdzić, że wieloletnie doświadczenia we wdrażaniu systemów zarządzania jakością opartych na normach ISO serii 9000 nie wyeliminowało problemów, które towarzyszą ich wprowadzaniu i utrzymywaniu. Nasuwa się zatem pytanie, czy system zarządzania jakością można wprowadzić unikając trudności i problemów? Czy być może dopracowanie wymagań w normie mogłoby wyjść naprzeciw potrzebom przedsiębiorstw w tym zakresie? Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) ogłosiło początek prac nad kolejną nowelizacją normy. W założeniu nowa norma, która ma się ukazać w 2015 roku, ma lepiej odpowiadać na potrzeby organizacji [www.iso.org]. Jeśli uwzględnione zostaną w niej analizowane w niniejszym opracowaniu trudności, towarzyszące wprowadzaniu systemów zarządzania jakością, to być może w przyszłości będzie można mówić o bezproblemowym wprowadzaniu norm ISO serii 9000. Jednak zanim to nastąpi warto byłoby, poprzez badania empiryczne, zgłębić temat, w jaki sposób obecnie organizacje radzą sobie z pojawiającymi się problemami i na ile informacje uzyskiwane z pomiarów efektywności systemów zarządzania jakością wykorzystywane są do doskonalenia posiadanego potencjału organizacyjnego.

Bibliografia

1. Boiral O., Amara N., Paradoxes of ISO 9000 Performance: A Configurational Approach, *The Quality Management Journal* 2009, nr 3
2. Durok A., *Zarządzanie przez jakość w polskich firmach*, Problemy jakości 2008, nr 9
3. Fajczak-Kowalska A., Miłosz P., *Problemy z wdrażaniem Systemu Zarządzania Jakością*, Problemy Jakości 2011, nr 3
4. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2006,
5. Kleniewski A., *Kompendium wdrożeniowe: Zaangażowanie kierownictwa*, Problemy jakości 2012, nr 6
6. Kleniewski A., *Problemy przy wdrażaniu systemów zarządzania zgodnych z normami ISO*, Przemysł farmaceutyczny i owocowo-warzywny, 2009 zeszyt nr 9
7. Lichtarski J., *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji 2006, nr 10
8. Raport: *Wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firm*, www.pbonline.pl, pobrano dn. 5.09.2012
9. Rogala P., *Doskonalenie systemu zarządzania jakością ISO 9001-założenia oraz realizacja [w:] Metody badania i modele rozwoju organizacji* pod red. A. Stabryły i S. Wawaka, Mfiles.pl, Kraków 2012
10. Tochman R., *12 powodów niepowodzeń we wdrażaniu normy ISO 9000:2001*, www.nietylkoiso.pl, pobrane dn. 12.08.2012
11. Urbaniak M., *Skuteczność wdrożenia systemów zarządzania w sektorze spożywczym*, Problemy Jakości 2009, nr 4
12. Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009
13. Zymonik Z., *Wiarygodność certyfikatów systemowych – problemy i zagrożenia*, Problemy Jakości 2010, nr 1
14. www.iso.org
15. www.ahk.pl

Tomasz Hoffmann
Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA W DZIAŁALNOŚCI UCZELNI WYŻSZYCH – AKTUALNE WYZWANIA I PROBLEMY

The intellectual property in the activity of higher colleges - current challenges and problems

Abstract: The work treats about current connected problems with the usage of the right of property of intellectual by higher colleges. The author assembles first of all on aspects which bear potential interpretative problems and also which make the departure from the law of material. Besides old become clear on how much the higher college can and should interfere into works of students. The theme was undertaken on the canvas of the participation by the author in the different kind conferences and also led lectures in western research centers from the range of the intellectual property.

Wprowadzenie

Szkolnictwo wyższe w Polsce zaczęło się gwałtownie rozwijać po przemianach ustrojowych, politycznych i gospodarczych, które nastąpiły w 1989 roku. Szacuje się, że w latach od 1992 do 2009 powstało prawie 326 uczelni niepublicznych, które wraz z uczelniami publicznymi stanowią dzisiaj 458 szkół.¹ Początkowo Uczelnie działały w oparciu o ustawę o szkolnictwie wyższym z 1990 roku.² Posiłkowo były stosowane także przepisy ustaw: z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym³ oraz z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych.⁴

¹ <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/> Data wejścia: 1.07.2012 r.

² Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 1990, Nr 65, poz. 385.

³ Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz. U. z 1992 r. Nr 10, poz. 40, z późn. zm.

⁴ Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (Dz. U. Nr 96, poz. 590, z późn. zm.

W związku z wyczerpaniem się przyjętej początkowo formuły prawnej, w 2005 roku uchwalono nową ustawę prawo o szkolnictwie wyższym⁵, która kompleksowo regulowała pewne sporne do tej pory kwestie.⁶

Przedmiotowa ustawa regulowała zasady funkcjonowania uczelni publicznych a także niepublicznych. Ponadto precyzowała status pracowników uczelni, organów oraz system ustrojowy, przyjęty w danej jednostce. Mimo niedostosowania jej do kolejnych trendów wynikających z procesów globalizacji i internacjonalizacji, powstały w 2007 roku rząd koalicji PO-PSL, postanowił wdrożyć zupełnie innowacyjne jak na polski grunt prawny, rozwiązania w kwestii uczelni oraz jej roli w gospodarce opartej na wiedzy.

Uchwalono nowy akt prawny, którego przepisy wejdą w życie w październiku 2011 roku. Nowa ustawa w zamyśle jej autorów ma zwiększyć autonomię uczelni, poprawić jakość kształcenia a także przyspieszyć karierę naukową pracowników.⁷ Podkreśla się w niej, że rolą uczelni wyższej jest wychowywanie i kształcenie studentów a także prowadzenie przez jej pracowników, badań naukowych. Zachodzące procesy dydaktyczne i badawcze na uczelniach wyższych powodują, że nieuniknione stają się tutaj interakcje z prawem własności intelektualnej.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty prawa własności intelektualnej oraz jego zastosowania w funkcjonowaniu szkoły wyższej. Autor zdaje sobie sprawę, że poruszana problematyka jest bardzo szeroka, zatem swoją uwagę koncentruje na ukazaniu potencjalnych problemów i wyzwań, z jakimi mają do czynienia szkoły wyższe. Autor dokonując egzegezy przepisów prawnych oraz powołując się na metody nomotetyczne starał się także ukazać kontekst funkcjonowania uczelni wyższej (publicznej i niepublicznej) w systemie prawa własności intelektualnej. Wskazał na problemy strukturalne i normatywne pojawiające się przy różnego rodzaju pracach mających charakter twórczy.

W szczególności zaprezentował otoczenie organizacyjne i specyfikę uczelni wyższej, która, na co dzień boryka się z różnymi problemami w ochronie własności intelektualnej. Dzięki takiemu podejściu można było założyć hipotezę główną: własność intelektualna stanowi istotne wyzwanie dla funkcjonowania uczelni wyższych. Jest ona często nierozumiana i wadliwie stosowana, co powoduje różnorakie reperkusje natury prawnej czy instytucjonalnej.

⁵ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.

⁶ Chodziło przede wszystkim o rozszerzenie i upowszechnienie dostępu do wykształcenia na poziomie szkoły wyższej. Ponadto chciano zlikwidować pewne patologiczne rozwiązania, które przejawiały się w wieloletowości pracowników a także nienajlepszym poziomie kształcenia. Ustawa była po części odpowiedzią na zmiany wprowadzone przez Proces Boloński.

⁷ <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artukul/nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-podpisane-przez-prezydenta/>, data wejścia: 01.07.2012.

Pewnym pozytywnym aspektem są organizowane różnego rodzaju studia podyplomowe, czy szeroko zakrojone szkolenia, których celem jest podniesienie świadomości i wiedzy z zakresu własności intelektualnej. Uczestniczy w nich coraz więcej osób zainteresowanych tym zagadnieniem, co niewątpliwie wpływa na polepszenie wiedzy oraz niektórych aspektów pragmatycznych, występujących w uczelniach wyższych. Zmiany te można ocenić pozytywnie w szczególności w kontekście przeobrażeń, jakie zachodzą w szkolnictwie wyższym.

Pojęcie i geneza prawa własności intelektualnej

Prawo własności intelektualnej w Polsce zaczęło kształtować się na kanwie prawa autorskiego. Pierwotne regulacje prawne powstały jeszcze przed zaborami, jednakże każdy zaborca regulował materię prawa autorskiego na swój sposób.

Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, ukonstytuowany Sejm RP rozpoczął starania mające doprowadzić do stworzenia nowej ustawy. W pracę nad nią intensywnie zaangażował się Fryderyk Zoll, dzięki któremu w 1926 roku uchwalono pierwszą polską ustawę o prawach autorskich. Ta przełomowa ustawa wprowadzała do polskiego porządku publicznego wiele nowych regulacji, dotyczących autorskich praw osobistych i majątkowych. Jej uchwalenie było zwieńczeniem długoletniego procesu prac ustawodawczych. W środowisku prawniczym do dziś akt ten jest oceniany bardzo pozytywnie. W 1935 roku, w związku z pojawieniem się nowych wynalazków i powstaniem dodatkowych pól eksploatacji, dokonano nowelizacji ustawy z 1926 roku.⁸ Nowelizacja obejmowała przede wszystkim kwestie językowe oraz jurydyczne. Wybuch II wojny światowej przerwał dalsze prace nad ustawą.

Po jej zakończeniu, nowo powołana władza, początkowo głosiła koncepcje powrotu do regulacji z 1926 roku. Niestety, w wyniku wprowadzenia rządów totalitarnych, rozpoczęto pracę nad zupełnie nowym aktem prawnym. Jak wiele innych powstałych w tamtym okresie uregulowań, miał być odwzorowaniem tamtejszych czasów. Efektem prac było uchwalenie w 1952 roku ustawy o prawach autorskich. Ów akt prawny koncepcyjnie bazował na wzorach radzieckich, które odzwierciedlały system stalinowski, w którym twórca oraz jego dzieło, w rozumieniu prawa autorskiego, były warte tyle, na ile oceniła ich walory władza. Tym samym zniweczono kompletnie wolność słowa i nauki, a także ograniczono możliwość publikowania niektórych tekstów.

Prawo autorskie zostało znówelizowane ustawą z 1975 roku. Kolejna regulacja zmieniała tylko kontekst językowy niektórych znaczeń słów, co nie miało większego wpływu na jej dalsze funkcjonowanie. Stan taki trwał do 1989 roku, kiedy to w wyniku radykalnych zmian ustrojowych i gospodarczych doszło do złamania monopolu ustroju socjalistycznego w dziedzinie powstawania prawa.

⁸ *Prawo własności intelektualnej*, M. Załucki, (red.), Warszawa 2010, s. 48-49.

Ustawodawca wyeliminował pewne zwroty mówiące o elementach i znowelizował ustawę o prawie autorskim w 1989 roku.⁹ W związku z tym, że głównym celem polskiej polityki zagranicznej od samego początku transformacji ustrojowej było uzyskanie członkostwa w Unii Europejskiej, zaczęto pracować nad zupełnie nową regulacją prawną w zakresie prawa autorskiego; sięgnięto do pojęcia własności intelektualnej.

Podpisanie Układu Stowarzyszeniowego z 1991 roku, spowodowało powolne dostosowywanie prawa polskiego do dyrektyw Komisji i Parlamentu Europejskiego w zakresie własności intelektualnej. Dyrektywy jako akty prawa wtórnego zawierały wiele sformułowań w zakresie własności intelektualnej, w szczególności wprowadzały one do polskiego porządku prawnego język „elektroniczny”. W 1994 roku uchwalono ustawę o prawie autorskim i prawach pokrewnych.¹⁰

Źródłami praw autorskich są ponadto: konstytucja, ratyfikowane umowy międzynarodowe, rozporządzenia wydane z delegacji prawa autorskiego, inne ustawy obowiązujące w polskim systemie prawnym, do których prawo autorskie odsyła lub z którymi jest powiązane. Najistotniejszą z nich jest kodeks cywilny, do którego prawo autorskie odsyła wielokrotnie.

Prawo autorskie na gruncie doktryny stanowi część praw własności intelektualnej i oznacza w węższym znaczeniu zbiór przepisów wydanych z myślą o ochronie interesów twórców oraz stosunków prawnych związanych z tworzeniem utworów, korzystaniem z nich i ich ochroną.¹¹ Ustawodawca wskazuje, że przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakikolwiek sposób, niezależnie od wartości, przeznaczenia, sposobu wyrażenia posiadający piętno osobiste.¹² Przedmiotem prawa autorskiego są zgodnie z wyliczeniem taksatywnym ustawodawcy utwory:

- wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe);
- plastyczne;
- fotograficzne;
- lutnicze;
- wzornictwa przemysłowego;
- architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne;
- muzyczne i słowno-muzyczne;
- sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne;

⁹ J. Sobczak, *Prawo autorskie i prawa pokrewne*, Warszawa 2002, s. 19.

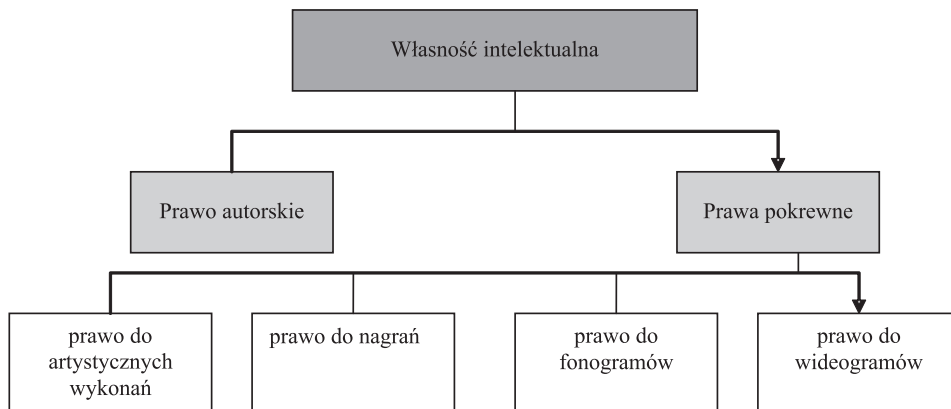
¹⁰ *Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych*, Dz. U. z 2006, Nr 90, poz. 631.

¹¹ *Prawo własności intelektualnej*, J. Sieńczyło-Chlabicz, (red), Warszawa 2010, s. 4-5.

¹² Art. 1 ust 1 *Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych*, Dz. U. z 2006, Nr 90, poz. 631.

- audiowizualne (w tym filmowe)¹³.

Rysunek 1. Podział prawa własności intelektualnej



Źródło: *Prawo własności intelektualnej*, J. Sieńczyło-Chlabicz, (red), Warszawa 2010, s. 4-5.

Własność intelektualna stanowi zatem synonim praw autorskich i praw pokrewnych w skład którego wchodzi własność przemysłowa oraz prawa autorskie i prawa pokrewne.¹⁴ Pojęcie własność intelektualna w szerokim znaczeniu obejmuje własność literacką, artystyczną i przemysłową. Obejmuje więc w szczególności ochronę praw autorskich i pokrewnych, patentów, wzorów przemysłowych, znaków towarowych i usługowych, topografii układów scalonych, programów komputerowych, oznaczeń geograficznych a także ochronę przed nieuczciwą konkurencją i ochronę know-how.¹⁵

Problematyka prawa własności intelektualnej w działalności uczelni wyższej

Jak już wspomniano, uczelnie wyższe na co dzień spotykają się z problematyką wynikającą z zastosowania prawa własności intelektualnej.

Na klasyczny przykład jego zastosowania w uczelnianych murach, trafiamy w czasie powstawania prac promocyjnych lub dyplomowych. Nauczyciele akademicki prowadzący zajęcia, często uzależniają ich zaliczenie od napisania

¹³ Art. 1 ust 2. Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. z 2006, Nr 90, poz. 631.

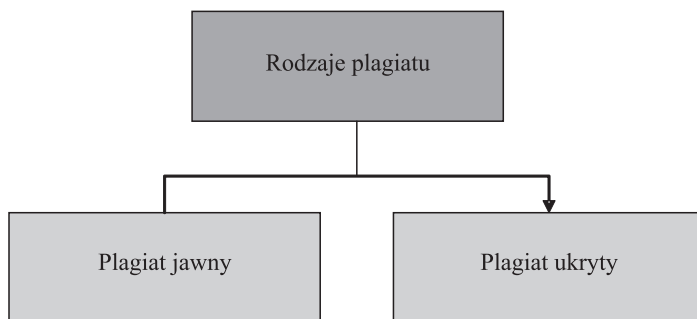
¹⁴ M. du Vall, *Prawo patentowe*, Warszawa 2008, s. 21-22.

¹⁵ A. M. Dereń, *Własność przemysłowa i dobra niematerialne w obrocie gospodarczym*, Bydgoszcz 1998, s.30-32.

pozytywnie ocenionej przez nich pracy promocyjnej. Zdarza się, że tworząc swoje prace, niektórzy studenci, wchodzą w kolizję z obowiązującym prawem. W treści utworów znaleźć można teksty przepisane z zasobów znajdujących się w Internecie, czy dostępnych książkach, bez właściwego w tym przypadku odesłania do nazwiska prawdziwego autora. Mamy tu do czynienia z klasycznym zapożyczeniem tekstu, który w rozumieniu prawa autorskiego i praw pokrewnych stanowi plagiat. Pojęcie to stało się ostatnimi czasy niezwykle popularne oraz wielokrotnie używane i omawiane w różnego rodzaju mediach. Początkowo plagiat rozumiany był jako zjawisko polegające na naruszeniu prawa do autorstwa, na przejęciu całego lub fragmentów o charakterze twórczym, z cudzego utworu. Potocznie termin ów jest niezasadnie używany w przypadku niemal każdego naruszenia praw autorskich, zarówno osobistych, jak i majątkowych. Pamiętać należy, że w myśl obowiązującego prawa, przejmowanie fragmentów o charakterze nietwórczym jest jednak dozwolone oraz, że podobieństwo pomysłu do cudzej twórczości można rozpatrywać jako inspirację. Plagiat występuje wówczas, gdy istnieją łącznie jego dwie przesłanki. Po pierwsze, dochodzi do skopiowania twórczych elementów, występujących w cudzym utworze, po drugie, równocześnie następuje przypisanie sobie autorstwa tych twórczych elementów. Prawo do autorstwa jest podstawowym prawem osobistym, które nie jest w żaden sposób ograniczone czasowo. Plagiat narusza więc to prawo, nawet w przypadku przypisania autorstwa fragmentu dzieła osoby zmarłej.

Pojęcie plagiat nie zostało zdefiniowane w prawie autorskim. Posiada swoją etymologię z łacińskiego *plagiatus* - skradziony. Jest to wprost kradzież intelektualna, czyli przywłaszczenie sobie cudzego utworu. Zatem istotą plagiatu jest niedozwolona ingerencja w sferę autorskich praw osobistych.¹⁶ W doktrynie wyróżnia się dwa rodzaje plagiatu: jawny i ukryty.

Rysunek 2. Rodzaje plagiatu



Źródło: *Prawo własności intelektualnej*, J. Sieńczyło-Chlabicz, (red), Warszawa 2010, s. 182.

¹⁶ *Prawo własności intelektualnej*, J. Sieńczyło-Chlabicz, (red.), Warszawa 2010, s. 181-182.

Plagiat jawny może przybrać postać: plagiatu całościowego, częściowego, oraz cytadowego.¹⁷ Jeżeli chodzi o plagiat ukryty, można wyróżnić kilka rodzajów działania plagiatora, tj. plagiat redakcyjny, plagiat inkorporacyjny, plagiat adaptacyjny, plagiat współautorski, plagiat informacyjny.¹⁸ W przypadkach popełnienia plagiatu, osobie takiej grozi odpowiedzialność cywilna¹⁹ a także karna²⁰.

Jak już wcześniej wspomniano, problematyka plagiatu dotyka wszystkie uczelnie w Polsce. Najbardziej jaskrawym przykładem występowania plagiatu jest sytuacja, w której studencka praca dyplomowa, bądź promocyjna, zawiera wiele zapożyczeń tekstu, bez podania nazwiska rzeczywistego autora. Mimo zastosowania w niektórych uczelniach różnych systemów anty plagiatowych, proceder ten nadal występuje. W większości uczelni stosują program www.plagiat.pl, jednak w odczuciu autora, które wynika z doświadczenia, program ten nie zapewnia skutecznej formy wykrywania zapożyczonych tekstów. Studenci znaleźli bowiem sposoby na oszukanie systemu, który porównuje wszelkie dostępne systemowi teksty. Komputerowy program porównuje ciągi znaków wysłanych do systemu, który nie znajdzie jednak podobieństw w przypadku połączenia wyrazów w sposób niewidzialny dla ludzkiego oka.

O niedoskonałości programów sprawdzających autorstwo świadczyć może również fakt, że wielokrotnie raporty z badania systemowego wskazują jako plagiat zdania rzeczywiście napisane przez jego twórcę, oraz przypadki, w których zapożyczone z Internetu teksty nie są wskazywane jako pochodzące w tego źródła. Nasuwa się poważna wątpliwość, czy rzeczywiście stosowane w uczelniach programy są skutecznym narzędziem, wykrywającym plagiaty.

Niewątpliwie, w przypadku występowania plagiatu, ważne jest natychmiastowe podjęcie właściwego postępowania. Skuteczną wydaje się metoda, wobec której prace, będące jeszcze w fazie konsultacji, często pisane są od nowa, niejednokrotnie na zupełnie inny temat.

Przypadek ujawnienia popełnionego plagiatu może skutkować podjęciem decyzji o wznowieniu postępowania w sprawie nadania tytułu zawodowego licencjata lub magistra lub tytułu naukowego doktora lub doktora habilitowanego. Konsekwencją takiego postępowania może być odebranie tego tytułu, jeśli udowodniono występowanie plagiatu. Organ właściwy wydaje decyzję, w której stwierdza

¹⁷ Zob. B. Michalski, *Podstawowe problemy prawa prasowego*, Warszawa 1998, s. 108.

¹⁸ *Ibidem*, s. 109.

¹⁹ W szczególności mogą to być roszczenia majątkowe – tj. roszczenie o zadośćuczynienie, roszczenie o zapłatę odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny. Mogą to być także roszczenia niemajątkowe – tj. roszczenie o zaniechanie działań zagrażających naruszeniem lub naruszających dobra osobiste, oraz roszczenie o usunięcie skutków naruszenia.

²⁰ Art. 115 ust 1 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. z 2006, Nr 90, poz. 631.

nieważność postępowania w sprawie nadania tytułu, jeżeli osoba ubiegająca się o ten tytuł, w treści pracy, bezprawnie przypisała sobie autorstwo istotnego fragmentu albo naukowego ustalenia. W odniesieniu do postępowania dyscyplinarnego wobec osoby, która w uczelni dopuściła się plagiatu, nie stosuje się przedawnienia.

Pojawia się wątpliwość, czy uczelnia może lub nawet powinna zawiadomić o tym fakcie prokuratora? Z opinii wielu prawników jak i utartego poglądu doktryny wynika, że o wszczęcie postępowania karnego z tytułu naruszenia prawa autorskiego, może ubiegać się osoba, która została pokrzywdzona postępowaniem studenta. Zatem gdyby okazało się, że praca jest plagiatem jakiegoś dzieła pracownika naukowego, wtedy jego rzeczywisty autor posiada legitymację do wystąpienia w procesie przeciwko studentowi o naruszenie prawa autorskiego. Jednak w momencie, kiedy autor nie jest zainteresowany ściganiem osoby naruszającej jego prawo, prokurator nie wszczyna postępowania z uwagi na brak wniosku osoby uprawnionej. Podobnie, jeżeli chodzi o postępowanie cywilne. W tym przypadku legitymację do wystąpienia z roszczeniem posiada twórca, bądź jego spadkobiercy lub, jeżeli ich nie ma, instytucja zbiorowego zarządzania prawami autorskimi. Takie sytuacje zdarzają się jednak bardzo rzadko.

O ile kradzież intelektualna powinna być zawsze piętnowana, szczególnie w murach uczelni, o tyle kwestia wymiaru kary staje się bardziej skomplikowana. W przypadku studenta najczęściej dochodzi do postępowania dyscyplinarnego, bowiem inne wymienione wyżej formy dochodzenia praw są czasochłonne i często w efekcie mało dla twórcy satysfakcjonujące.²¹

Autorzy pracy z przykrością stwierdzają, że uczelnie wyższe stykają się również z przypadkami łamania prawa własności intelektualnej przez pracowników. Wspomniano już wcześniej o popularności niniejszego tematu w mediach. Coraz częściej są tam opisywane przypadki pracowników naukowych, którzy dopuścili się plagiatu i tutaj moralna ocena takiego postępowania jest szczególnie bolesna. Wychodzi się bowiem z założenia, że pracownicy naukowci zatrudnieni w uczelniach powinni dawać młodemu pokoleniu przykład do naśladowania i być dla młodzieży wzorem. Zatem popełnienie plagiatu powinno w środowisku naukowym i uczelnianym, taką osobę dyskwalifikować etycznie i moralnie.

Co do występujących sankcji, najczęściej mamy tutaj do czynienia z procesami cywilnymi o naruszenie prawa do autorstwa, rzadko zdarzają się postępowania karne z tytułu naruszenia artykułu 115 prawa autorskiego. Ustawodawca przewidział w takich przypadkach, oprócz postępowania cywilnego

²¹ Sądy często swoje orzeczenia opierają na całokształcie materiału dowodowego, stanu i postawy osoby dopuszczającej się czynu zabronionego. Trudno też wymagać, aby Sąd wydał wyrok zasądzający studentowi znaczne odszkodowanie, z góry bowiem wiadomo, że w postępowaniu egzekucyjnym nie uzyska się tej kwoty.

i karnego, sankcję w postaci zwolnienia pracownika bez zachowania okresu wypowiedzenia.²²

Dość liczna grupa pracowników dopuszcza się także autoplagiatów. Zachowanie to nie jest penalizowane przez żaden przepis prawa, jednak mimo wszystko, stanowi czyn nieetyczny, świadczący w rzeczywistości o poziomie moralnym autora utworu.

Jeśli chodzi o utwór naukowy, podlega on wszystkim regułom prawa autorskiego, korzysta, więc z ochrony od momentu jego ustalenia, bez wymogu wypełnienia jakichkolwiek formalności. W przypadku dzieła zbiorowego, stosowane są przepisy art. 11, audiowizualnego – art. 70 i 71, programu komputerowego – art. 74 i kolejne. Twórcy utworu naukowego przysługują autorskie prawa zarówno osobiste, jak i majątkowe. Natomiast twórcy pracowniczych utworów naukowych, zatrudnieni w instytucjach naukowych, zostali przez ustawodawcę uprzywilejowani w porównaniu z twórcami utworów naukowych, stworzonych w warunkach stosunku pracy w innych jednostkach organizacyjnych, niż naukowe.

Instytucja naukowa nie nabywa autorskich praw majątkowych swojego pracownika do stworzonego przez niego utworu naukowego. Instytucji naukowej przysługuje prawo pierwszeństwa publikacji utworu naukowego pracownika (art. 14 ust. 1). Pierwszeństwo publikacji, które w uczelniach bywa kwestią sporną, nie powinno być mylone z prawem do podjęcia decyzji o pierwszym udostępnieniu utworu, co pozostaje zawsze przy prawach twórcy. Dopiero podjęcie decyzji i jej przekazanie pracodawcy o udostępnieniu utworu publiczności, upoważnia pracodawcę do pierwszej publikacji utworu.

Kontrowersje wśród autorów tekstów naukowych budzi również fakt, że instytucja naukowa może korzystać z utworu i materiałów naukowych zawartych w utworze bez odrębnego wynagrodzenia dla twórcy. Korzystanie dla potrzeb własnych może polegać na zwielokrotnianiu utworu dla celu udostępniania go innym pracownikom, dla celów badawczych i dydaktycznych.

Jeżeli chodzi o udostępnianie utworu naukowego lub zawartego w nim materiału naukowego osobom trzecim, instytucja naukowa, ma prawo materiał ten udostępnić, jeżeli wynika to z wcześniej uzgodnionego przeznaczenia utworu lub, jeżeli stanowi o tym przepis stosownej umowy. Prawo to stosuje się zwykle przy opracowaniach naukowych oraz ekspertyzach zamawianych w jednostkach naukowych.

Wszystkie ograniczenia praw autorskich swoich pracowników mają zastosowanie w instytucji naukowej tylko wówczas, gdy utwór zostanie stworzony przez pracownika w wyniku wykonywania obowiązków ze stosunku pracy. Ponieważ nie zostało przez ustawodawcę sprecyzowane pojęcie pracownika instytucji

²² Art. 126 ust 3 pkt a Ustawy z dnia 27 lipca 2005 roku, Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr. 164, poz. 1365.

naukowej, ani samej instytucji naukowej, a nawet obowiązków ze stosunku pracy, prawo to budzi pewne kontrowersje.

Również fakt, czy utwór został stworzony w wyniku wykonywania obowiązków pracy jest czasami bardzo trudny do ustalenia. Problem dotyczy głównie pracowników naukowo-dydaktycznych, zatrudnionych w szkołach wyższych. Niezależnie, czy pracownicy tacy są nauczycielami mianowanymi czy zatrudnionymi na podstawie umowy o pracę, można do tej kategorii zaliczyć prace doktorskie lub habilitacyjne, oraz utwory, które powstają zgodnie z planami prac jednostek organizacyjnych uczelni i powstające pod nadzorem przełożonego.

W odniesieniu do wszystkich innych utworów, których autorami są pracownicy szkoły wyższej, zgodnie z art. 8, prawa autorskie - majątkowe i osobiste, przysługują twórcom.

Problematiczna jest w uczelniach ochrona prawem autorskim pomocy dydaktycznych, używanych w cyklu kształcenia studentów. Możliwość przyznania tej ochrony powinna być oceniana w każdym przypadku, biorąc pod uwagę dwa podstawowe atrybuty utworu, czyli jego oryginalność i indywidualny charakter.

Odnosząc się do sprawy autorsko prawnej ochrony prac studentów i doktorantów, stwierdzić należy, że w tych przypadkach nie mają zastosowania przepisy dotyczące utworów pracowniczych (art. 12 i 13 Prawa autorskiego), oraz przepisy dotyczące utworów naukowych (art. 14 Prawa autorskiego). Wątpliwości jednak budzi fakt, czy jeżeli stworzą oni samodzielnie utwór, przysługują im w pełni prawa autorskie osobiste i majątkowe do tego utworu? Zarzuca się studentom brak samodzielności w tworzeniu pracy i kwestionuje ich indywidualny wpływ na końcową i ostateczną formę dzieła. Uważa się, że wkład promotora w kształt pracy uzasadnia jego prawa autorskie do tego utworu na równi ze studenckim autorem. Pracownicy uczelni, występujący w rolach promotorów, wywierają najczęściej wpływ na postać pracy poprzez dobór tematu, pomoc w wyborze metod pracy, ukierunkowanie wnioskowania czy wręcz rezultatów. O współautorstwie nie powinno rozstrzygać również finansowanie pracy z grantów promotora, jeżeli nie ma on w procesie jej powstawania wkładu merytorycznego.

W opinii J. Barty i R. Markiewicza, zawartej w „Raporcie o zasadach poszanowania autorstwa w pracach dyplomowych oraz doktorskich w instytucjach akademickich i naukowych”²³, wydanym z serii Monografie Fundacji Rektorów Polskich, „poprawnie prowadzona opieka nad pracami magisterskimi i doktorskimi wyłącza taką możliwość”, czyli współautorstwo promotora. W raporcie tym autorzy przyznają, że promotor niejednokrotnie ma jednak wpływ na twórczy charakter pracy, praktyka mówi jednak, że dotyczy to głównie prac o charakterze eksperymentalnym.

²³ *Raport o zasadach poszanowania autorstwa w pracach dyplomowych oraz doktorskich w instytucjach akademickich i naukowych*, praca zbiorowa, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa, 2005, dostępne: http://www.frp.org.pl/publikacje/Raport_o_zasadach_poszanowania_autorstwa.pdf, 16 lipiec 2012.

Wiele przypadków w kontekście rozpatrywania praw autorskich należy w związku z tym rozpatrywać indywidualnie. W sytuacjach, gdy twórczy wkład promotora w pracę uzasadniał jego współautorstwo, uznać należałoby, że student prawa autorskie powinien współdzielić. Nigdy jednak nie może wystąpić sytuacja, w której prawa należą wyłącznie do promotora.

Dyskusje wywołuje również sprawa publikacji prac dyplomowych przez uczelnie. Prace nie są zwykle publikowane w czystej postaci, ponieważ stanowią często część dorobku badawczego, dokonanego przez większe grono zaangażowanych w proces badawczy osób. Znowu, powołując się na opinię Barty i Markiewicza, zawartą w cytowanym wcześniej Raporcie, dopuszczalna jest obrona pracy jako utworu stworzonego przez jednego autora, następnie publikowanie w zmodyfikowanej wersji jako współautorskiego, przy czym promotor może wystąpić jako współautor. W publikacji takiej, której fragment stanowi praca studenta, nie można wśród współautorów pominąć jego nazwiska.²⁴

W przypadku rozprawy doktorskiej, z założenia nie powinna ona dostarczać wątpliwości, co do jej samodzielności. „Ani promotor, ani opiniodawca rozprawy doktorskiej nie powinni angażować się w opracowanie jej treści w stopniu uprawniającym do współautorstwa rozprawy”²⁵

Przekazanie egzemplarza pracy do biblioteki uznać można, jako rozpowszechnianie, czyli zastosowane tutaj są przepisy mówiące o dozwolonym użytku, prawie cytatu i wykorzystaniu pracy w antologiach. Wszystkie inne sposoby wykorzystania utworu będącego rozprawą doktorską, poza dozwolonym użytkowem, wymagają zgody doktoranta. Jeśli chodzi o publikację rozpraw doktorskich, nie ma zastosowania art. 15 a, co oznacza, że uczelni nie przysługuje pierwszeństwo publikacji pracy doktorskiej.

W przypadku doktoranta związanego z uczelnią stosunkiem pracy, mają do jego utworu zastosowanie przepisy dotyczące utworów pracowniczych, natomiast do utworów o charakterze naukowym i co za tym idzie, rozprawy doktorskiej, przepisy art. 14. Uczelnia będzie miała prawo do pierwszej publikacji pracy doktorskiej, jak również prawo do wykorzystania materiału naukowego w niej zawartego. Udostępnianie pracy osobom trzecim budzi wątpliwości, bowiem w przypadku tego rodzaju pracy, nie można raczej mówić o uzgodnionym przeznaczeniu utworu. Gdyby jednak podpisana została umowa między uczelnią a doktorantem, określająca, na jakich zasadach udostępniany będzie materiał zawarty w pracy, zmieniło by to postać rzeczy.

Powstaje tutaj problem ustalenia, kto w rzeczywistości jest uprawniony majątkowo do powstałego dobra intelektualnego. Przychodzi tu z pomocą prawo cywilne, które będzie dotyczyło tych dóbr, które nie są chronione prawem autorskim.

²⁴ Ibidem.

²⁵ <http://www.ken.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/down.pdf>, dostępne: 16 lipiec 2012r.

Konkludując, w przypadkach, gdy dobra nie powstały w wyniku utworu pracowniczego, prawo służy twórcy. Może ono przejść na osobę trzecią tylko na podstawie zawarcia umowy, która będzie w tej sytuacji formą najbezpieczniejszą. W przypadku wyników zawartych w pracach studenckich i doktorskich, uprawnienia majątkowe autorów mogą być ograniczone na rzecz promotora lub innych osób, które przyczyniły się do powstania tego wyniku, w sposób twórczy. Występuje tutaj współwłasność praw do wyniku, w którym wielkość udziału, wzajemne obowiązki i prawa do korzystania oraz dysponowania wynikiem, powinny być zawarte w umowie.

Kontrowersje budzi sytuacja prawno autorska studentów i doktorantów, biorących udział w badaniach naukowych, prowadzonych w uczelniach wyższych. Uczestniczenie w badaniach nie decyduje o autorstwie utworu powstającego w wyniku prowadzenia takiej pracy. Tutaj piętno wkładu twórczego w ostateczną postać utworu naukowego ma znowu decydujące znaczenie. Będzie przesądzać o możliwości uznania współautorstwa takiej osoby w pracy naukowej. Udział studenta nie będzie miał charakteru pracowniczego, należałoby wówczas przystąpić do podpisania umowy, regulującej jego współudział w autorskich prawach majątkowych lub przystąpić do przejścia przysługujących mu praw w tym zakresie. Tutaj kontakt ze studentem bywa bardzo utrudniony, lub często po prostu niemożliwy. Uczelnie powinny zatem kontrolować moment zakończenia wkładu pracy studenta w pracę naukową i oceniać poziom wkładu jego pracy w badania w czasie, gdy jest on jeszcze dostępny. Umowa, wspomniana wcześniej powinna zawierać zarówno postanowienia do praw autorskich, jak i praw do wyników. Wyniki zawarte w utworze nie podlegają bowiem samoistnie ochronie prawem autorskim, ale mogą być chronione ze względu na ochronę przysługującą utworowi naukowemu jako przedmiotowi praw autorskich.

Częstym przykładem działań naruszających prawo własności intelektualnej jest fakt wykorzystywania laboratoriów uczelnianych do prowadzenia badań naukowych, za które naukowiec otrzymuje wynagrodzenie. Jest to kolejny problem raczej o charakterze etycznym, bowiem w komercyjnych warunkach za wykorzystanie maszyn i urządzeń, naukowiec musiałby wnieść na konto uczelni stosowną opłatę.

Zatrudnieni w uczelniach technicznych naukowcy, wykorzystując ich miejsce, stają się autorami często niezłych technologii, innowacyjnych w skali kraju, czy nawet świata. Tu powstaje pytanie, czy jednak w takich przypadkach, prawa autorskie majątkowe, przynależą uczelni? Wszak to badania, które po części wynikają ze stosunku pracy, zatem zastosowanie powinien mieć artykuł 12 ustawy prawo autorskie.²⁶ Oczywiście naukowcy często, rozszerzając interpretują swoje zachowanie, przy cichym przyzwoleniu władz uczelni.

²⁶ Art. 12 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. z 2006, Nr 90, poz. 631.

Stąd, co niektóre szkoły wyższe powołują do życia *Centra Innowacji i Rozwoju Transferu Technologii*, których celem jest transfer i komercjalizacja wyników badań naukowych oraz zapobieganie powyżej opisanym sytuacjom. Tworzone są w celu praktycznego wykorzystania potencjału intelektualnego uczelni w gospodarce kraju. Ściśle współpracują z różnego rodzaju instytucjami w procesie transferu, dzięki czemu mają stały dostęp do oferowanych i poszukiwanych technologii. Dysponują wiedzą na temat ochrony własności intelektualnej i źródeł finansowania innowacji. Często mają również odpowiedni potencjał w pozyskiwaniu funduszy unijnych, dzięki którym mogą realizować kosztochłonne cele. Stanowią swoistą platformę kontaktową dla naukowców, studentów i przedsiębiorców, pośredniczą w poszukiwaniach odbiorców dla opracowanych przez uczelnie patentów i technologii. Cenną część działalności stanowią szkolenia przeprowadzane dla pracowników i studentów uczelni, dotyczące komercjalizacji opracowań naukowych. Prowadzą doradztwo oraz udzielają pomocy w procesie patentowania wynalazków, wydają opinie na temat innowacyjności powstałych technologii.

Sprawa funkcjonowania tych ośrodków wydaje szczególnie ważna. Poziom wiedzy polskich naukowców oraz liczba publikacji naukowych, powstających w krajowych szkołach wyższych jest bardzo wysoka, obserwuje się jednak niewystarczającą ochronę własności intelektualnej uczelni. Poza tym skuteczny transfer technologii do gospodarki i czerpanie zysków wynikających z tego procesu, przyniesie korzyści wszystkim zainteresowanym stronom. Wymaga to jednak kontynuacji i konsekwencji w podjętej już pracy nad budowaniem świadomości, oraz zmiany sposobu myślenia na temat wartości i potencjału ekonomicznego efektów nauki.

Uczelnie wyższe natrafiają na różnego rodzaju problemy w kwestiach dotyczących również prawa własności przemysłowej. W szczególności problemy te występują w uczelniach technicznych, w których spotykamy się z wynalazkami, patentami, wzorami użytkowymi, wzorami przemysłowymi czy znakami towarowymi.

Wynalazek może być rozpatrywany w znaczeniu podmiotowym lub przedmiotowym. W znaczeniu podmiotowym za wynalazek przyjmuje się wytwór umysłu ludzkiego. Z kolei w znaczeniu przedmiotowym z wynalazkiem mamy do czynienia wtedy, gdy proponowany przez wynalazcę sposób działania, wskazuje wszystkie niezbędne środki do osiągnięcia celu praktycznego i poprzez zastosowanie pozwala ten cel osiągnąć, stąd nie uważa się za wynalazki pomysłów ogólnych, czyli samego sformułowania problemu, wstępnej koncepcji jego rozwiązania, ani jakichkolwiek innych wyników twórczości technicznej, które nie zawierają pełnej i szczegółowej instrukcji skutecznego postępowania.²⁷ W doktrynie wyróżnia się

²⁷ A. M. Dereń, *Prawo wynalazcze*, Bydgoszcz 2001, s. 31, zob. też. *Prawo własności intelektualnej*, M. Załucki, (red), Warszawa 2010.

cztery kategorie wynalazków tj. produkty²⁸, urządzenia²⁹, sposoby³⁰, zastosowania³¹. Za wynalazek nie uważa się odkryć naukowych, wytworów o charakterze estetycznym, wytworów niemożliwych do wykorzystania, planów, programów do maszyn cyfrowych, przedstawienia informacji, gier.³²

Wynalazek może zostać opatentowany a ochrona patentowa może wynikać z udzielenia patentu na terytorium Polski przez Urząd Patentowy RP lub Europejski Urząd Patentowy. Zgodnie z art. 24 Prawa własności przemysłowej, patenty są udzielane, bez względu na dziedzinę techniki, na wynalazki, które są nowe, posiadają poziom wynalazczy i nadają się do przemysłowego stosowania. Poprzez uzyskanie patentu nabywa się prawo wyłącznego korzystania w sposób zarobkowy lub zawodowy na całym obszarze RP. Czas trwania patentu wynosi 20 lat od daty dokonania zgłoszenia wynalazku w Urzędzie Patentowym. Patent to cywilne prawo podmiotowe, bezwzględne, stwarzające podmiotowi uprawnionemu z tego prawa, możliwość wyłącznego korzystania z wynalazku w sposób zarobkowy lub zawodowy i jako przedmiotu obrotu prawnego.³³

W przypadku wynalazków powstałych w murach uczelni, mają czasami miejsce sytuacje, w których twórca bezskutecznie występuje o udzielenie patentu na wynalazek, bowiem w opinii właściwych organów, nie posiada on wymaganego poziomu wynalazczego. Urząd Patentowy stwierdza, że autor wynalazku mógł do niego dojść bez wysiłku twórczego, wykorzystując jedynie w sposób standardowy posiadane umiejętności i dostępną wiedzę.

Podobne sytuacje mają miejsce w przypadku znaków towarowych. Przyjmuje się, że znakiem towarowym, może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy.³⁴

Kolejne problemy występują w uczelniach, w przypadkach dotyczących wzorów użytkowych. Zgodnie z intencją ustawodawcy wzorem użytkowym jest nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu,

²⁸ Produkty – substancje lub mieszaniny a także podlegające opatentowaniu fragmenty organizmów żywych.

²⁹ Przedstawia się je charakteryzując ich cechy konstrukcyjne, usytuowanie poszczególnych części urządzenia względem siebie oraz wzajemne ich powiązania. Są to np. narzędzia i maszyny.

³⁰ Na przykład sposób wytwarzania leków.

³¹ Zastosowania polegają na przedstawianiu nowych rozwiązań znanych już produktów. Zob. *Prawo własności intelektualnej*, U. Promińska (red), Warszawa 2005, s. 44.

³² *Prawo własności intelektualnej*, J. Sieńczyło-Chłabicz, (red), Warszawa 2010, s. 296-319.

³³ Wyrok WSA w Warszawie z 23 maja 2006 roku, VI SA/Wa/43/06, LEX nr 216545.

³⁴ Art. 120 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. 2001 r. Nr 49 poz. 508.

budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci.³⁵ Przyjmuje się, że wzorami użytkowymi mogą być narzędzia, których uchwyty mają bardziej ergonomiczny kształt, ułatwiający ich trzymanie, albo butelki o kształtach ułatwiających rozlewanie zawartości.³⁶ Wzór użytkowy musi spełniać pewne warunki, aby został zaliczony do instrumentów prawa własności przemysłowej. W szczególności musi charakteryzować się cechą nowości, a także użyteczności.³⁷

W uczelniach technicznych zdarza się dość często, że naukowcy zgłaszają wzory użytkowe, które były przedmiotem odpowiedniego postępowania w innym kraju. W szczególności taka tendencja występuje w przypadku rejestracji wzorów wcześniej już zarejestrowanych w Stanach Zjednoczonych. Tutaj rzecznicy patentowi uczelni stają się bezradni.

Wnioski

Znajomość i stosowanie prawa własności intelektualnej jest niezwykle ważne w procesie rozwoju gospodarczego i społecznego kraju. Uczelnie wyższe, których działalność naukowa i dydaktyczna ma istotny wpływ na postęp tego procesu, dysponują odpowiednim potencjałem intelektualnym i administracyjnym w zakresie wiedzy i wykorzystania obowiązującego prawa. W dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, coraz bardziej nabiera znaczenia problematyka dotycząca własności intelektualnej. W działalności zarówno dydaktycznej, badawczej i naukowej uczelni wyższych w Polsce, pojawiają się obszary ściśle powiązane z tą dziedziną prawa.

Zasadnicze kwestie dotyczące własności intelektualnej są rozstrzygnięte w obowiązujących źródłach prawa. Ze względu na istotę i znaczenie tego obszaru wiedzy, stał się on przedmiotem obowiązującym w wielu programach dydaktycznych również na kierunkach poza prawniczych, oferowanych przez polskie uczelnie wyższe. Implementacja prawa własności intelektualnej jest, bowiem uzależniona od poziomu świadomości społeczeństwa, które często nie zdaje sobie sprawy z ogromnego potencjału zasobów powstających w wyniku wysiłku intelektualnego.

Obserwuje się brak specjalistów w zakresie zarządzania własnością intelektualną, którą to pustkę próbują wypełnić swoją działalnością wspomniane w pracy *Centra Innowacji i Rozwoju Transferu Technologii*, powstające dzięki zaangażowaniu uczelni wyższych.

³⁵ Art. 94 ust 1 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. z 2003 r, Nr 119, poz. 1117.

³⁶ Art. 95 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. z 2003 r, Nr 119, poz. 1117.

³⁷ Konieczne jest bowiem uzyskanie użytecznego, praktycznego rezultatu.

Znajomość zagadnień dotyczących własności intelektualnej wpływa na świadomość wartości komercjalizacji rezultatów prac badawczych prowadzonych w szkołach wyższych. Obserwuje się brak rozwiązań systemowych, deficyt narzędzi występujących, jako łącznik między nauką i gospodarką, który częściowo wypełniają wspomniane powyżej instytucje.

Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest niewątpliwie niedokapitalizowanie szkół wyższych w Polsce, które w dobie kryzysu i niżu demograficznego, wpływającego na wysokość ich dochodów, borykają się często z kłopotami finansowymi. Tutaj swoją rolę powinny dostrzec władze centralne lub regionalne, które w dobie gospodarki opartej na wiedzy, mają niemal obowiązek uświadomić sobie wartość takiej działalności i wesprzeć kapitałowo projekty uczelni wyższych.

Sprawa wydaje się o tyle istotna, że wartość pomysłu często ulega szybkiej dezaktualizacji, wiedza dotycząca szeroko pojętej własności intelektualnej jest więc potrzebna i zarazem niezbędna. Zarówno w kwestii rozstrzygania wszelkich wątpliwości, niezwykle istotnej edukacji, oraz transferu wiedzy do gospodarki. Tendencje występujące w tej dziedzinie działalności uczelni wyższych pozwalają autorowi na optymistyczne spojrzenie w przyszłość.

Bibliografia

1. *Dane statystyczne o szkolnictwie wyższym*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, dostępne: <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym>.
2. Dereń A. M., *Własność przemysłowa i dobra niematerialne w obrocie gospodarczym*, Bydgoszcz 1998.
3. Du Vall, M., *Prawo patentowe*, Warszawa 2008.
4. Michalski B., *Podstawowe problemy prawa prasowego*, Warszawa 1998.
5. *Prawo własności intelektualnej*, J. Sieńczyło-Chlabicz, (red), Warszawa 2010.
6. *Prawo własności intelektualnej*, M. Załucki, (red), Warszawa 2010.
7. *Prawo własności intelektualnej*, U. Promińska (red), Warszawa 2005.
8. *Raport o zasadach poszanowania autorstwa w pracach dyplomowych oraz doktorskich w instytucjach akademickich i naukowych*, Warszawa, 2005, Fundacja Rektorów Polskich, dostępne: http://www.frp.org.pl/publikacje/Raport_o_zasadach_poszanowania_autorstwa.pdf.
9. Sobczak J., *Prawo autorskie i prawa pokrewne*, Warszawa 2002.
10. Sprawa C 342/97.
11. Sprawa z dnia 11.11.1997 roku, 3 nr c-251/95 Sabel v. PUMA Rudolf Dasler Sport.
12. Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (Dz. U. Nr 96, poz. 590, z późn. zm).
13. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.
14. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz. U. Dz. U. 2001 r. Nr 49 poz. 508.
15. Ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym (Dz. U. z 1992 r. Nr 10, poz. 40, z późn. zm).
16. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. z 2006, Nr 90, poz. 631.
17. Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 1990, Nr 65, poz. 385.
18. Wyrok WSA w Warszawie z 23 maja 2006 roku, VI SA/Wa/43/06, LEX nr 216545.
19. Wyrok WSA z dnia 10 lipca 2007 r, II SA 3320/03.
20. Wyrok WSA z dnia 23 kwietnia 2007 r, I SA/Wa 145/07.

Grzegorz Jokiel

Společna Akademia Nauk w Łodzi

IDENTYFIKACJA I WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU ORGANIZACYJNEGO W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Identification and use of organizational potential in project management

Abstract: The article attempts to define the concept of organizational potential. The section also includes the identification of organizational potential in business projects in the three aspects: time, cost and quality / scope.

Wstęp

Zarządzanie projektami to subdyscyplina nauki organizacji i zarządzania powstała w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie praktyków, którzy spotykali się z coraz większymi problemami w zarządzaniu takimi unikalnymi przedsięwzięciami. Rozwój teorii w postaci metodyk zarządzania projektami, metod, narzędzi i technik wspierających był i jest na tyle dynamiczny, że można z powodzeniem stwierdzić, że w zarządzaniu projektami tkwi duży potencjał organizacyjny. Celem artykułu jest identyfikacja obszarów w jakich ten potencjał organizacyjny w projektach istnieje oraz określenie sposobów jego wykorzystania w kierunku doskonalenia zarządzania przedsięwzięciami.

Sprecyzowanie pojęcia potencjał organizacyjny

Zanim omówione zostaną przejawy potencjału organizacyjnego w projekcie należałoby zdefiniować samo pojęcie tego potencjału. W literaturze z dziedziny nauk organizacji i zarządzania występują różne określenia potencjału związanego z organizacją, czy przedsiębiorstwem. Najczęściej spotyka się pojęcie potencjału organizacji¹, czy potencjału przedsiębiorstwa². W ramach tego potencjału wymienia się

¹ Рахлин К. М, Серова О. Ю.: *Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности*, <http://quality.eup.ru/MATERIALY9/potencial.htm> [29.11.2012]

² Gableta M.: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. AE Wrocław, 2006, s. 19

potencjał rzeczowy, potencjał pracy, który tworzą potencjał ludzki i czas pracy³, potencjał informacyjny oraz potencjał finansowy. W literaturze przedmiotu funkcjonuje również pojęcie potencjału rozwojowego pracowników, który można ujmować jako jedną z postaci potencjału organizacji. Jest on rodzajem postaw wobec pracy, w której wyłaniają się pozytywne, korzystne dla pracodawcy czynniki, takie jak⁴:

- chęć partycypacji w firmie (uczestniczenie zaangażowanie),
- proaktywność (podejmowanie nowych zadań i wyzwań),
- pragnienie rozwoju i doskonalenia kompetencji,
- kompetencje przywódcze,
- lojalność wobec firmy,
- inne – otwarte możliwości.

W ramach potencjału przedsiębiorstwa, a dokładnie pojęcia „potencjału rozwoju przedsiębiorstwa” wymienia się również⁵:

1. organizacyjno-zarządczy subpotencjał, którego kryterium oceny może być skuteczność,
2. produkcyjno-technologiczny subpotencjał, którego kryterium oceny może być elastyczność,
3. finansowy subpotencjał, którego kryterium oceny może być stabilność,
4. zasobowy subpotencjał, którego kryterium oceny może być gospodarowanie/ekonomiczność,
5. innowacyjny subpotencjał, którego kryterium oceny może być samoorganizacja i rozwój,
6. socjalno-kadrowy subpotencjał, którego kryterium oceny może być stabilność
7. rynkowy subpotencjał, którego kryterium oceny może być zdolność do konkurencyjności.

Występują w literaturze również określenia potencjał intelektualny ludzi jak również organizacji, np. uczelni, który jest czymś więcej niż sumą potencjałów intelektualnych poszczególnych pracowników⁶, potencjał zawodowy⁷ oraz potencjał

³ Tamże s. 19

⁴ Adamiec M.: *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 21

⁵ Ушаков С.А.: *Методика диагностики совокупного потенциала развития мясоперерабатывающих предприятий*, Проблемы региональной экономики, ЦИРЭ: Центр исследований региональной экономики, <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=26> [3.11.2012]

⁶ Mischke J.M.: *E-nauczanie a zarządzanie potencjałem intelektualnym uczelni* http://www.e-edukacja.net/siodma/referaty/Sesja_1_3.pdf [5.11.2012]

⁷ Giertler A., Kotusz D., Piechoczek K.: *Osobowość a potencjał zawodowy*, <http://www.lgrant.com/Osobowosc-a-potencjal-zawodowy> [6.11.2012]

konkurencyjności – rozumiany jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej⁸.

Na tle przytoczonych powyżej określeń potencjału związanego z organizacją warto wskazać na ujęcie C.A. Ушакова, który wyodrębnia w ramach potencjału przedsiębiorstwa – potencjał organizacyjno-zarządczy (dokładnie subpotencjał)⁹. Inspirując się takim zdefiniowaniem potencjału można by rozróżnić dwa pojęcia.

Potencjał organizacji – jako możliwości wewnętrzne (dyspozycyjalne) oraz zewnętrzne (sytuacyjne) realizacji zamierzonych celów. Możliwości wewnętrzne wynikają z posiadania lub dostępu do zasobów rzeczowych, ludzkich i niematerialnych (wiedza, marka, know-how). Możliwości wykorzystania tych zasobów określają potencjał organizacji. Możliwości zewnętrzne to okazyje płynące z otoczenia danej organizacji mające istotny wpływ na realizację jej zamierzonych celów, np. korzystna lokalizacja np. bliskość odbiorców, pogoda, nowe potrzeby klientów itd. Potencjałem organizacji są więc wszystkie jej walory, które można wykorzystać do realizacji jej zamierzonych celów. Sugeruje to raczej statyczny charakter pojęcia potencjału organizacji oparty na podejściu zasobowym albo pozycyjnym do organizacji, na wzór, czy raczej w analogii do energii potencjalnej ciała w warunkach grawitacji.

Potencjał organizacyjny – jako możliwość działania wynikająca z dynamiki zachowania organizacji w dynamicznym również otoczeniu. Wtedy potencjał organizacyjny utożsamiany jest z cechami jak elastyczność, zwinność, plastyczność, swoboda, które określają daną organizację, a nie z jej atrybutami zasobowo-sytuacyjnymi.

Rozróżnienie potencjału organizacji od potencjału organizacyjnego jest propozycją autora i stanowi jedynie zaczyn do dyskusji nad doprecyzowaniem pojęcia potencjału, które jak widać powszechnie i w wielu znaczeniach jest używane przez przedstawicieli nauki organizacji i zarządzania.

Potencjał organizacyjny w zarządzaniu projektami

Projekt jako tymczasowe przedsięwzięcie o dynamicznej strukturze organizacyjnej jest chyba najlepszym przykładem zasadności wykorzystania pojęcia „potencjał organizacyjny” zamiast „potencjał organizacji”. Już samo określenie organizacji realizującej projekt gospodarczy jest trudne, gdyż zwykle takie

⁸ Stankiewicz M.J.: Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, s. 95-109

⁹ Ушаков С.А.. op. cit

przedsięwzięcia realizowane są przez wiele zespołów wykonawczych podlegających odrębnym ośrodkom kierowania. Skala dostaw materiałowych oraz korzystania z usług podwykonawczych jest często również ogromna. Powoduje to, że struktura organizacyjna podmiotu realizującego projekt jest niezwykle szczupła, ograniczająca się do kierownictwa projektu (ewentualnie kierownictwa kluczowych etapów) oraz komitetu sterującego. W tej sytuacji zasoby jakimi dysponuje taki podmiot są zazwyczaj bardzo ograniczone i najczęściej jedynie zakontraktowane od zewnętrznych źródeł. Nie oznacza to jednak braku potencjału organizacyjnego, w gestii kierownictwa projektu leżą szerokie możliwości jego kształtowania. Biorąc pod uwagę podstawowe parametry projektu takie jak: czas, koszt, zakres / jakość można powiedzieć, że potencjał organizacyjny przejawiać się może w każdym z tych obszarów, które zazwyczaj stanowią podstawowe ograniczenia projektu rozumianego jako system¹⁰, ilustruje to tabela nr 1.

Tabela 1. Potencjał organizacyjny w aspekcie podstawowych ograniczeń projektu

Parametr / podstawowe ograniczenie	Miara	Cel	Rezerwuar potencjału organizacyjnego
Czas	Harmonogram	Szybciej	Nadmierne bufony czasowe
Koszt	Budżet	Taniej	Nadmierne bufony budżetowe
Zakres / jakość	Raporty z wykonania / norma, zasady sztuki wykonania,	Więcej / lepiej	Odchylenia zakresu - niezrealizowane zadania / odchylenia w zakresie jakości – usterki, defekty, wady, skazy

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona tabela zostanie omówiona w poniższych trzech punktach.

Harmonogramowy wymiar potencjału organizacyjnego

W aspekcie czasowym potencjał organizacyjny w zarządzaniu projektami jest chyba najłatwiejszy do zidentyfikowania. Znakomita większość zadań w projektach posiada znaczne bufony czasowe utworzone przez kierowników czy wykonawców tych etapów na tzw. wszelki wypadek (zła pogoda, brak weny, złe samopoczucie, choroba, opóźnienia dostaw materiałowych itd.). W sytuacji gdy

¹⁰ Projekt jak każdy system ma przynajmniej jedno ograniczenie podstawowe, zgodnie z Teorią ograniczeń zob. Goldratt E., *Łańcuch krytyczny*, Werbel, Warszawa 2000

rzeczywiście wystąpią czynniki ryzyka, które uwzględniono przy szacowaniu czasu trwania poszczególnych zadań i zabezpieczono się przed ich wpływem poprzez utworzenie tego buforu czasowego to i tak bezpieczeństwo wykonania zadań w terminie będzie zachowane. Jednak w przypadku gdy te niesprzyjające czynniki nie wystąpią to i tak w znakomitej większości przypadków wykonawcy poszczególnych etapów nie ukończą swoich robót przed zaplanowanym terminem ostatecznym. Takie zachowania realizatorów poszczególnych zadań w projekcie są bardzo częste, a odpowiada za tę sytuację tzw. syndrom studenta oraz niechęć do oddawania wyników swoich prac przed planowanym terminem ich zakończenia. Dodatkowe wzmocnienia tej sytuacji powoduje zarządzanie projektami w oparciu o tzw. *dead line'y* czyli terminy stateczne oraz powielanie buforów czasowych na kolejnych poziomach kierowania w projekcie¹¹. Jeżeli występują więc zapasy – w tym wypadku czasu – to można powiedzieć, że istnieje potencjał organizacyjny polegający na redukcji tych zapasów. Chodzi jedynie o to aby redukcja tych zapasów czasu nie przebiegała ze szkodą dla utrzymania pozostałych parametrów projektu, czyli budżetu i zakresu / jakości. Metodą na odzyskanie marnotrawionych dużej części buforów czasowych z poszczególnych zadań jest odejście od wyznaczania terminów ostatecznych wykonania zadań, gdzie wykonawca miał z bardzo wysokim prawdopodobieństwem (np. 90%) zakończyć planowane zadanie. W zamian można zastosować terminy zakończenia zadań z szacowanym prawdopodobieństwem ich utrzymania dużo mniejszym np. 50%. Powoduje to sytuację, w której wykonawca etapu nie musi obligatoryjnie zdążyć z realizacją zadania do planowanego terminu, a jedynie ma dość duże prawdopodobieństwo, że uda mu się to osiągnąć. W sytuacji gdy wystąpią utrudnienia (czynniki ryzyka), na które wcześniej kalkulowano znaczne bufony bezpieczeństwa czasowego to planowany termin zakończenia zostanie przekroczony. Jednak w tej sytuacji nie grożą wykonawcom żadne represje ze strony kierownictwa projektu, gdyż planowany termin zakończenia był jedynie szacowany z prawdopodobieństwem 50%. Sytuacja w której nie udało się go utrzymać jest więc jak najbardziej naturalna i spodziewana. Jednak gdy czynniki ryzyka nie wystąpią w trakcie realizacji danego zadania to jest wysokie prawdopodobieństwo, że zadanie zostanie zrealizowane w terminie planowanym (z 50% prawdopodobieństwem), a wyniki prac zostaną przekazane kierownictwu projektu, czy następnym ekipom wykonawczym. W tej sytuacji jest szansa na redukcję oddziaływania syndromu studenta oraz szansa, że duża część zadań będzie oddawana w czasie znacznie krótszym od szacunków w sytuacji zarządzania projektami za pomocą terminów ostatecznych (*dead line'ów* gdzie prawdopodobieństwo wykonania zadania przez wykonawcę jest ustalone na poziomie około 90%). Dodatkowym motywatorem do przyspieszenia realizacji prac może być system nagród, czy premii uzależniony od terminów realizacji zadania.

¹¹ Goldratt E., *Łańcuch krytyczny*, Werbel, Warszawa 2000 s. 54, 131, 139, 163

W przypadku gdy poszczególne zadania w projekcie zostaną „odchudzone” z nadmiernych buforów czasowych należy odzyskane bufora przenieść na koniec projektu (lub na koniec głównych ścieżek projektu). Pamiętając, że wszystkie terminy zakończenia zadań planowane są teraz w harmonogramie z prawdopodobieństwem 50% to należy spodziewać się, że wystąpią sytuacje opóźnień od tak ambitnego harmonogramu. Jeżeli opóźnienia te dotyczyć będą zadań leżących na ścieżce krytycznej to jest konieczność aby ścieżka ta była dostatecznie bezpiecznie zbuforowana do terminu dyrektywnego realizacji projektu jako całości. Bufor projektu, o którym mowa, ma chronić całe przedsięwzięcie przed skutkami możliwych i prawdopodobnych zdarzeń niesprzyjających (czynników ryzyka). Jednak gdy wystąpią one w mniejszej ilości niż założenia maksymalne to można spodziewać się skrócenia czasu realizacji całego projektu. Czym większy bufor projektu tym większy potencjał organizacyjny wyrażony w bezpieczeństwie terminowej realizacji przedsięwzięcia oraz możliwości zakończenia go przed czasem dyrektywnym (żądanym, ostatecznym).

Budżetowy wymiar potencjału organizacyjnego

W obszarze kosztowym opisany powyżej sposób redukcji marnotrawionych w projekcie zapasów czasu ma bezpośredni wpływ na koszty, a więc i budżet projektu. Zadania są realizowane w użyciu zasobów ludzkich, sprzętowych i materiałowych. Pierwsze dwa typy zasobów są najczęściej wynagradzane w zależności od ilości czasu jaki poświęcają pracy w danym projekcie. Mogą być to stawki godzinowe, dniówki, opłaty miesięczne i inne, przy czym zwykle odnoszą się one do czasu, poświęconego przez ludzi (pensja, rbh - roboczogodzina) czy maszyny (mh – maszynogodzina) na wykonanie zadania. Stąd dłuższy czas wykonania zadania przekłada się na wyższy koszt wykorzystania tych zasobów, zaś skrócenie czasu realizacji na oszczędności budżetowe.

Oprócz buforu budżetowego powiązanego z czasem realizacji zadań powinno się wspomnieć o ukrytych zapasach budżetowych (buforach budżetowych, zaskórniakach) wynikających z metod kalkulacji kosztorysów. W tym przypadku do najpowszechniejszych metod tworzenia buforów budżetowych zalicza się następujące działania.

1. Przyjmowanie do kosztorysu średnich lub wysokich cen na potrzebne materiały, które w trakcie realizacji projektu jest się w stanie kupić taniej. Kalkulacje cen przyjętych do kosztorysów mogą być oparte na cenach detalicznych jednostkowych. Natomiast rzeczywista cena w przeliczeniu na jednostkę materiału może być dużo niższa ze względu na:
 - dużą ilość jednostek kupowanych w jednej partii/ dostawie,
 - uzyskane upusty i rabaty od dostawców z którymi współpracuje się od dawna (np. rabaty za lojalność),

- wykorzystanie okazji jak promocje, wyprzedaże,
 - znalezienie tańszych dostawców,
 - wykorzystanie tańszych zamienników materiałowych jeżeli nie jest to ograniczone w umowie czy normach technicznych
2. Przyjęcie narzutu na materiały, który rekompensować ma wykonawcy koszty zakupu tych materiałów. Narzuty te kształtują się zwyczajowo od 10-30% w zależności od branży. Jednak poziom ten może wytworzyć znaczny bufor budżetowy zwłaszcza że ustala się go na podstawie planowanych (czyli wysokich – patrz pkt 1) a nie rzeczywistych cen materiałów.
 3. Rozpisanie robót na najdrobniejsze operacje i kosztorysowanie każdej z nich osobno. Jeżeli w kosztorysach opartych o znormalizowane bazy danych takich jak np. powszechna aplikacja Norma3 rozpisze się zadanie na części składowe to koszt łączny wszystkich tych operacji będzie wyższy od kosztu kalkulowanego przez to samo oprogramowanie dla zadania zbiorczego. Zasada działania programu jest logiczna gdyż wykonanie jednego zadania zbiorczego przez jedną ekipę wykonawczą zwykle zawiera w sobie mniej czasu przygotowawczo-zakończeniowego niż w przypadku realizacji kolejnych operacji przez odrębne ekipy. Oznacza to, że można mieć wpływ na kalkulację kosztów poszczególnych zadań poprzez wybór poziomu agregacji kosztorysowanych operacji uzyskując w obu wypadkach uzasadniony merytorycznie kosztorys wykonany zgodnie z obowiązującymi normatywami czasu wykonania poszczególnych robót. W przypadku przetargów organizowanych przez instytucje publiczne podstawą wiarygodności kosztorysu jest właśnie wykorzystanie oprogramowania takiego jak NormaPro, Zuzia z aktualnymi bazami danych zawierających obmiary, normy czasu pracy, widełki stawek dla wykonawców i sprzętu itd.
 4. Wstawianie do kosztorysu niepotrzebnych zasobów ludzkich czy sprzętowych. Na przykład skalkulowanie wykonania niekoniecznych robót, wykonania zbędnych ekspertyz, wykorzystania sprzętu, bez którego można się obejść jak np. dźwig, szalunki itp., a klient nie jest w stanie skontrolować zasadności, czy nawet faktu wykorzystania tego sprzętu.
 5. Rozliczanie prac przed wykonaniem (zapłata z góry), lub rozliczanie etapów zrealizowanych na bieżąco ułatwia wykonawcy renegocjacje ceny końcowej za wykonanie projektu. Klientowi trudno jest znaleźć wykonawców, którzy dokończą niezrealizowane zadania przez poprzedniego wykonawcę, zwłaszcza za rozsądną kwotę. Sytuacja taka powoduje że klienci są dużo bardziej skłonni do podwyższenia początkowego budżetu projektu, czy po prostu dopłaćą za końcowe fazy realizacji projektu.

Wszystkie powyższe punkty pokazują mechanizmy kształtowania zapasu budżetowego (buforu) w projektach. A tam gdzie istnieje zapas tam jest potencjał organizacyjny, który można wykorzystać do uzyskania celów organizacji.

W tym wypadku identyfikacja tego potencjału wpływa na konkurencyjność w pozyskiwaniu nowych projektów, ale z drugiej strony ma wpływ na rentowność realizacji tych projektów.

Potencjał organizacyjny w obszarze zakresu i/lub jakości projektu

Trzecim parametrem w projektach jest zazwyczaj zakres, czyli to co powinno być zrobione w projekcie, albo jakość wykonania tych zadań. W przypadku akcentowania zakresu zakłada się, że nie wszystkie zadania jakie zapisać w planie projektu muszą być zrealizowane w pełni. Oznacza to konieczność hierarchizacji zadań od najważniejszych do marginalnych. Warto w tym celu wykorzystać metodę triage dostosowaną do zarządzania projektami, która dzieli zadania na trzy grupy¹²:

- zadania, które należy koniecznie wykonać,
- zadania, które powinno się wykonać,
- zadania, które ewentualnie należy wykonać w miarę posiadania jeszcze środków, czy czasu do dyspozycji.

W przypadku akcentowania jakości wykonania jako trzeciego parametru zarządzania projektem zakłada się, że wszystkie zadania w planie powinny być wykonane jednak ich jakość może odbiegać od poziomu pożądanego.

Ponieważ projekty z definicji mają ograniczony czas trwania to bardzo często parametr czasowy determinuje akceptowanie ograniczenia zakresu wykonanych zadań stosunku do planowanego zakresu lub akceptowanie niższej jakości wykonania zadań niż wynikałoby to z przyjętego planu projektu.

Podobnie ograniczenie budżetowe jest zwykle na tyle silne w projektach gospodarczych, że to zwykle ono wpływa na obniżenie wymagań co do realizacji pełnego zakresu prac czy utrzymania wysokiej jakości produktu.

Stanowczo rzadziej spotyka się w biznesie sytuacje kiedy priorytety w projektach dotyczą jakości czy zakresu – bez względu na koszty czy czas. Tak może być w projektach dotyczących bezpieczeństwa publicznego jak np. budowa elektrowni atomowej, choć nawet i takie przedsięwzięcia są czułe na ograniczenia finansowe.

Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia można powiedzieć, że w projektach konieczne jest ustalenie minimalnych, granicznych parametrów jakościowych dla produktów projektu. Jeżeli nie precyzują tego ogórne normy branżowe, technologiczne itd. to koniecznym jest formalne ustalenie tych brzegowych wartości oraz sposobów ich mierzenia w porozumieniu między wykonawcą a klientem. Górne ograniczenie poziomu jakości właściwie nie istnieje, gdyż

¹² Yourdon E.: *Marsz ku kłęsce – poradnik dla projektanta systemów*, WNT, Warszawa 2000, s. 133.

zawsze można wykonać określone zadanie lepiej, zwłaszcza, że ocena jakości wykonania zawiera również subiektywny element oceny związany np. z estetyką klienta. Jednak poziom zadowolenia klienta z jakości wykonania projektu przekłada się na renomę wykonawcy na rynku, wśród potencjalnych klientów, interesariuszy – czyli wpływa na kształtowanie potencjału konkurencyjności organizacji.

Ponadto jeszcze jednym aspektem potencjału organizacyjnego w aspekcie jakości jest możliwość dążenia do perfekcji, czy mistrzostwa np. w projektach związanych z kulturą, sztuką, sportem, ale również i rzemiosłem np. mistrzostwa w cukierników. Tutaj również górna granica jakości nie istnieje, ale stanowczo oddalamy się od dolnych rejestrów oceny jakości.

Kształtowanie potencjału organizacyjnego w aspekcie zakresu czy jakości można więc sprowadzić do zagadnień związanych z ustaleniem minimalnego zakresu wykonanych zadań z planu projektu, aby mówić o osiągnięciu celu projektu, przynajmniej w minimalnym akceptowalnym zakresie. To samo dotyczy minimalnego poziomu jakości wykonania projektu, aby był on oceniony pozytywnie. Przykładowo ile pozycji literaturowych należy przywołać w pracy magisterskiej aby mogła być ona dopuszczona do obrony. A następnie należy ocenić na ile realizowany projekt przekracza, czy będzie przewyższał minimalne wymagania dotyczące zakresu i poziomu jakości. Czyli miarą potencjału organizacyjnego będzie „zapas” jakości wykonania ponad minimalne poziomy akceptacji, czy „bufor” realizacji zadań ponad minimum wymagane do pozytywnej oceny projektu. Czym większe poziomy tych buforów tym większy potencjał organizacyjny.

Zakończenie

Pojęcie potencjału organizacyjnego jest dość często używane w literaturze z dziedziny organizacji i zarządzania. Choć nie dorobiło się powszechnej jednoznacznej definicji jest intuicyjnie zrozumiałe w środowisku. Jednak pogłębiona analiza określenia potencjału organizacyjnego wskazuje na problem co do natury potencjału - potencjał organizacji, czyli ujęcie statyczne: zasobowo-pozycyjne, czy potencjał organizacyjny, czyli ujęcie dynamiczne: czynnościowe (elastyczność, zwinność).

Identyfikując potencjał organizacyjny w przedsięwzięciach gospodarczych skupiono się na podstawowych parametrach każdego projektu – czas, koszty zakres/jakość. Potencjału organizacyjnego przejawia się w każdym z tych obszarów w postaci buforów (zapasów) czasu, budżetu, jakości wykonania zadań

czy kompletności wykonania planowanego zakresu prac. Skala opisanych buforów w projektach jest jak wskazują badania jest bardzo duża¹³.

Oznacza to, że i potencjał organizacyjny w projektach jest znaczący. Jest więc spory rezerwuuar poprawy zarządzania projektami tak aby wykonywać je szybciej, taniej i lepiej. Choć nie da się jednocześnie poprawić wszystkich tych parametrów¹⁴ to warto dążyć do poprawy chociaż jednego z nich.

¹³ Np. szacunki co do wielkości wewnętrznych buforów czasowych w projekcie wielozadaniowym czy wieloetapowym osiąga niekiedy 200% czasu koniecznego, czyli wymagalnego technologicznie. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że większość czasu w wielu projektach zajmuje czekanie, a na dodatek sytuacja ta stanowi raczej normę niż wyjątek. Zob. E.M. Goldratt, *Łańcuch krytyczny*, Wydawnictwo WERBEL, Warszawa 2000, s. 54

¹⁴ E. Yourdon uważa, że co najwyżej można skupić się na dwóch z trzech tych parametrów zob. Yourdon E.: *Marsz ku klęsce – poradnik dla projektanta systemów*, WNT, Warszawa 2000, s. 83

Bibliografia

1. Adamiec M.: *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa 2011
2. Gableta M.: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. AE Wrocław, 2006
3. **Giertler A., Kotusz D., Piechoczek K.:** *Osobowość a potencjał zawodowy*, <http://www.lgrant.com/Osobowosc-a-potencjal-zawodowy> [6.11.2012]
4. Goldratt E., *Łańcuch krytyczny*, Werbel, Warszawa 2000
5. Mischke J.M.: *E-nauczanie a zarządzanie potencjałem intelektualnym uczelni* http://www.e-edukacja.net/siodma/referaty/Sesja_1_3.pdf [5.11.2012]
6. Рахлин К. М, Серова О. Ю.: *Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности*, <http://quality.eup.ru/MATERIALY9/potencial.htm> [29.11.2012]
7. Stankiewicz M.J.: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000
8. Yourdon E.: *Marsz ku klęsce – poradnik dla projektanta systemów*, WNT, Warszawa 2000
9. Ушаков С.А.: *Методика диагностики совокупного потенциала развития мясоперерабатывающих предприятий*, Проблемы региональной экономики, ЦИРЭ: Центр исследований региональной экономики, <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=26> [3.11.2012]

Grzegorz Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POTENCJAŁ ORGANIZACYJNY W OBSZARZE LOGISTYKI

Organizational potential in logistics area

Abstract: Organizational potential in logistics area

This paper presents the comparison of definition of potential in different fields of science. It was characterized concept of organizational potential. Shows the manifestations of organizational potential in logistic area with the attempt to classify it. In authors opinion is possible to identifications of organizational potential but his quantity estimate unworkable.

Wstęp

Pojęcie potencjału w języku powszechnym jest szeroko wykorzystywane i intuicyjnie zrozumiałe dla większości ludzi. Jednak bliższe przyjrzenie się tej kategorii sprawia trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu tego pojęcia, zwłaszcza w dziedzinie nauki organizacji i zarządzania. Jeżeli problemy zaczynają się już na poziomie określenia bliższego znaczenia terminu potencjał organizacyjny to trudno spodziewać się ustalenia metod jego szacowania czy oceniania. Jednak warto podjąć próbę doprecyzowania tego pojęcia choćby na wybranym obszarze wiedzy ekonomicznej.

Celem artykułu jest próba określenia potencjału organizacyjnego w dziedzinie logistyki oraz próba odpowiedzi na pytania:

1. Gdzie go szukać?
2. Czym się przejawia?
3. Do czego można go wykorzystać?

Próba odpowiedzi na powyższe pytania zawarta w niniejszym artykule ma za zadanie wywołać szerszą dyskusję na temat identyfikacji potencjału organizacyjnego, jego kształtowania, czy może nawet zarządzania takim potencjałem.

Istota potencjału organizacji

Określenie pojęcia potencjał nie jest sprawą prostą. Poszukując definicji potencjału w literaturze i zasobach Internetu można znaleźć wiele różnorodnych definicji tego pojęcia, które używane jest przez wiele dziedzin nauki. W samej fizyce pojęcia potencjał używa się do określania różnorodnych zjawisk. Definicja ogólna potencjału na potrzeby fizyki brzmi: pole skalarne określające pewne pole wektorowe. Dla wielu pól różnica potencjałów w dwóch punktach określa ilość energii koniecznej do przemieszczenia ciała z jednego punktu do drugiego¹. Można jednak znaleźć inne określenia potencjału:

1. w fizyce i chemii - elektrycznego, grawitacyjnego, magnetycznego, standardowego, termodynamicznego, chemicznego, jonizacyjnego i wiele innych
2. w biologii – czynnościowego, progowego, spoczynkowego, błonowego i in.
3. w wojskowości – bojowy, ogniowy i in.
4. w zarządzaniu – organizacyjny, strategiczny, ludzki, pracy i in.

W artykule uwaga naturalnie zostanie skupiona na ostatnim z czterech powyżej wymienionych rodzajach potencjału. Definiując pojęcie to na potrzeby nauki organizacji i zarządzania warto odnieść się do T. Kotarbińskiego, który posługuje się określeniem „możność działania”². Wyodrębnia on ponadto możliwość wewnętrzną (dyspozycyjną) zależną od siły, sprawności i wiedzy wykonawcy, ewentualnie od dysponowanych przez niego zasobów. Druga możliwość określana jest jako zewnętrzna (sytuacyjna) i zależy od okoliczności, które otaczają wykonawcę i sprzyjają lub przeszkadzają danym działaniom. Określenie możliwość działania bliskie jest więc pojęciu potencjalizacji, czyli zastąpienia danego działania okazaniem możliwości jego wykonania, bądź dania komuś możliwości uzyskania czegoś zamiast dostarczenia mu tego wprost. Zwykle potencjalizacja jest mniej kosztowna od samego działania oraz z chwilą podjęcia działań zanika³.

Identyfikacja potencjału organizacyjnego

Określenie potencjału jako możliwości działania umożliwia poszukiwanie takich opcji w ramach organizacji, jak również w jej otoczeniu. W celu wykorzystania potencjalizacji jako oręża walki konkurencyjnej istnieje zapotrzebowanie na określenie siły tego wpływu oraz prawdopodobieństwa uzyskania skutków. Nie jest to jednak łatwe zadanie, gdyż w większości realnych sytuacji potencjalne – czyli możliwe do podjęcia działania - powodują bardzo wiele stanów jakie mogą być przez nie wywołane. Przykładowo rzut monetą może przejawiać się dwoma

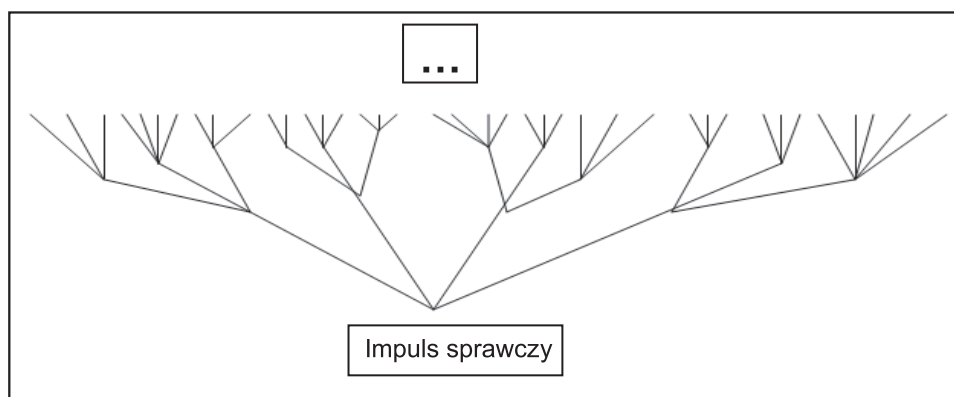
¹ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Potencja%C5%82> stan na dzień 12.10.2012

² Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź, 1982 s. 59-66

³ Tamże s. 146

stanami (wypadnięciem orla lub reszki) z równym prawdopodobieństwem ich wystąpienia. Podjęcie kampanii reklamującej produkt przez organizację może wywołać bardzo wiele stanów, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest trudne czy wręcz niemożliwe do oszacowania. W krainie niepewności przy występowaniu wielu potencjalnie możliwych scenariuszy zdarzeń menedżerowie znajdują się w tzw. „krainie mrówek”⁴, czyli sytuacji zbyt wielu możliwości aby dokonać optymalizacji swoich decyzji na bazie analizy tych potencjalnych scenariuszy. Kraina mrówek wzięła swoją nazwę od ogromnej ilości algorytmów (tzw. mrówek, czy automatów komórkowych), które byłyby konieczne do penetrowania (analizowania) możliwych ścieżek rozwoju sytuacji. ilustuje to rysunek 1.

Rys. 1. Rozgałęzienie możliwych ścieżek rozwoju sytuacji (scenariuszy)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stewart I., Cohen J.: *Wytwory rzeczywistości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2003, s. 127

Ponadto organizacje są mocno zróżnicowane pod względem zasobów, a co za tym idzie również pod względem swojego potencjału. Trudno jest porównać wartość czy znaczenie potencjałów jakie posiadają konkurujące ze sobą organizacje. W przypadku gier strategicznych jak np. szachy początkowa sytuacja – czyli potencjał graczy jest identyczna. Posiadają oni te same zestawy figur, obowiązują ich te same zasady gry, które na dodatek są niezmiennie. Pomimo, że potencjalnych strategii prowadzenia rozgrywki jest niezwykle wiele – czyli należy brać pod uwagę ogromną złożoność (krainę mrówek), to i tak nie dorównuje to poziomowi złożoności jaki obowiązuje w realnym świecie organizacji gospodarczych. Tutaj zmienne są również reguły, np. zmienność regulacji prawnych, ograniczone czasowo umowy itp. Na dodatek w systemach otwartych ten sam efekt może być uzyskany w różny sposób - ekwifinalność⁵, co dodatkowo komplikuje wnioskowanie przyczynowo-skutkowe.

⁴ Stewart I., Cohen J.: *Wytwory rzeczywistości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2003, s. 127

⁵ Bertalanffy L.: *Ogólna teoria systemów*, PWN Warszawa 1984 s. 70

Z powyższych rozważań wynika, że określenie i pomiar ogólnego potencjału organizacji jest wręcz niemożliwy. Zresztą wysiłki takie byłyby też nieuzasadnione ze względu na trudność przeprowadzenia logicznej relacji przyczynowo-skutkowej pomiędzy potencjałem organizacji i osiąganymi przez nią wynikami. Analogia potencjału organizacji (np. pod względem konkurencyjności) do mierzalnej w fizyce energii potencjalnej jest więc nieuprawniona.

Potencjał organizacyjny powinien być rozumiany jako możliwość, zdolność do podjęcia określonych działań dla osiągnięcia określonego celu. Wtedy określenie charakteru i kierunków takich potencjalnych działań jest możliwe. Jednak dalej trudno oszacować skuteczność tych działań jeżeli byłyby one podjęte, albo gdy jedynie zademonstrowana zostanie w otoczeniu możliwość ich podjęcia.

W przypadku tak szeroko określonego potencjału organizacyjnego należałoby się więc skupić nad określeniem obszaru w jakim ten potencjał istnieje i określeniem czynników wpływających na takie możliwości, czyli opisem jakościowym zjawiska, bez podejmowania prób jego określania pod względem ilościowym.

Określenie potencjału organizacyjnego w obszarze logistyki

Ograniczając rozważania dotyczące potencjału organizacyjnego do obszaru logistyki, warto spróbować określić możliwości jakie są do dyspozycji organizacji w celu poprawy jej działania. Konsekwencją tego sposobu rozumowania jest określenie potencjału organizacyjnego w charakterze kategorii celowej. Czyli zdolności do doskonalenia funkcjonowania organizacji (do redukcji kosztów, do wprowadzania innowacji, do szybkiej reakcji itd.).

Przejawem istnienia potencjału organizacyjnego, który umożliwia poprawę działania organizacji na obszarze logistyki mogą być:

1. Zapasy, które zawsze generują koszty ich utrzymania
2. Szybkość reakcji wyrażona np. czasem realizacji zamówień czy przepływu informacji związanych z materiałami
3. Koszty działań logistycznych (przemieszczanie, manipulacja, składowanie dóbr)
4. Zasoby materialne, finansowe i ludzkie w obszarze logistyki

Wbrew pozorom wysokie poziomy posiadanych zasobów w obszarze logistyki, w tym zapasów, nie zawsze należy ocenić negatywnie w kontekście kształtowania potencjału organizacyjnego. Rezerwy w postaci nie do końca wykorzystywanych środków produkcyjnych, niezagospodarowanego całkowicie czasu pracy pracowników, wysokich poziomów zapasów materiałów, towarów czy wyrobów gotowych, mogą być właśnie wyrazem potencjału organizacji. To one w sytuacjach wyjątkowych umożliwiają przetrwanie organizacji, albo wykorzystanie przez nią szansy strategicznej. Przykładem ilustrującym wykorzystanie potencjału leżącego w zasobach przedsiębiorstw może być sytuacja w branży

materiałów budowlanych w latach 2006-2007. Przedsiębiorstwa produkujące takie materiały zostały zaskoczone skalą popytu, której nie przewidywały wcześniej. Analizując trendy i sytuację w branży budowlanej nie było przesłanek ku temu, by nagle skokowo zwiększyła się liczba budowanych obiektów. Nieoczekiwany boom na materiały budowlane w latach 2006-2007 wywołany był lawinowo rosnącą ilością przyznawanych przez banki kredytów hipotecznych dla klientów indywidualnych na zakup lub budowę własnego mieszkania czy domu. Skokowy dopływ gotówki na rynek mieszkań i domów pociągnął za sobą wzrost zapotrzebowania na materiały budowlane jednocześnie powodując nagły wzrost ich cen. W takiej sytuacji zyskały przede wszystkim firmy dysponujące zapasami jak również możliwościami szybkiego zwiększenia skali produkcji. Niektóre z nich utrzymywały takie rezerwy przypadkowo, wtedy możliwości takie pojawiły się niezamierzenie. W tej sytuacji można powiedzieć że potencjał jakim dysponowały te organizacje był nieuświadomiony i dotyczył horyzontu operacyjnych działań. Natomiast do rzadkości należałoby zaliczyć firmy, które swój potencjał organizacyjny na daną okoliczność ukształtowały strategicznie. Czyli zgromadziły znaczne zapasy produktów gotowych oraz zwiększyły swoje moce produkcyjne, aby skorzystać z zidentyfikowanej wcześniej wyłaniającej się szansy.

Z powyższych rozważań wynika, że potencjał organizacyjny może być uświadomiony lub nie oraz mieć charakter strategiczny lub operacyjny (krótkookresowy). Przedstawia to w tabeli 1, gdzie jest macierz określająca potencjał organizacyjny w ujęciu obu wymienionych kryteriów podziału. Wątpliwości może jednak budzić określenie strategicznego - nieuświadomionego potencjału organizacyjnego. O ile wiadomo, że chodzi o długi okres czasu jakim powinien cechować się wymiar strategiczny, jednak brak świadomości kształtowania takiego potencjału wyklucza go z obszaru działań strategicznych.

Tabela 1. Wymiary potencjału organizacyjnego

	strategiczny	operacyjny
uświadomiony	✓	✓
nieuświadomiony	X?	✓

Źródło: opracowanie własne

W dzisiejszych czasach własność zasobów przestaje jednak mieć kluczowe znaczenie dla kształtowania przewagi konkurencyjnej, czy szerzej dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Coraz bardziej liczy się dostęp, a więc możliwość

korzystania z zasobów bez względu na ich własność⁶. Potencjał organizacyjny można wręcz przyrównać do kategorii dostępu, do informacji, do kontrahentów, do zasobów itd. Dostęp oznacza możliwość korzystania z zasobów rozproszonych, ale nie determinuje konieczności korzystania z nich. Zasoby rozproszone mogą być wykorzystywane w zintegrowany sposób jeżeli powiązane są ze sobą jakąś relacją, czyli po prostu tworzą sieć. Kto ma dostęp do sieci może mieć również dostęp do zasobów (rzeczowych i informacyjnych), ale również do kontaktów, idei, wiedzy i myśli. Wymiarem potencjału organizacyjnego powinno być więc uczestnictwo w układach sieciowych zarówno sieciach społecznych, jak i logistycznych, czy infrastrukturalnych.

Biorąc pod uwagę malejące znaczenie zasobów materialnych jako składnika potencjału organizacyjnego należy poszukiwać jego elementów w sieciach, systemach, procesach, ludziach, wiedzy itd.

Zakładając, że w każdym systemie czy procesie istnieje potencjał organizacyjny umożliwiający poprawę jego działania, należy poszukiwać takich możliwości. W tym ujęciu istnienie znacznych zapasów, niedociążonych zasobów, długich i kosztownych procedur jest przejawem dużych możliwości doskonalenia tego systemu czy procesu. Zgodnie z teorią ograniczeń E. Goldratta (*Theory of constraints*, TOC) koncentrując się na podstawowych ograniczeniach systemu, najczęściej określanych jako wąskie gardła, można zidentyfikować ogromne obszary marnotrawstwa. Poprzez dostosowanie dostaw do wielkości rzeczywistego popytu redukuje się znaczne zapasy wyrobów gotowych⁷. Identyfikacja nadmiernych niedociążonych zasobów w procesach wytwórczych, które występują poza ogniwami uznanymi za wąskie gardła, umożliwia znaczną redukcję ich poziomu⁸. Przeniesienie buforów czasowych i kosztowych z poziomu poszczególnych zadań w projektach biznesowych na poziom całego projektu (bufor projektu) zwiększa bezpieczeństwo wykonania przedsięwzięć w założonych parametrach, a często znacznie szybciej i taniej niż zakładał to plan⁹.

Lepszy i szybszy przepływ informacji w łańcuchach dostaw przekłada się na znaczne oszczędności co można udowodnić zarówno w modelach symulacyjnych¹⁰ jak i w oparciu o badania empiryczne¹¹.

⁶ Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003

⁷ Rozwiązania dedykowane handlowi detalicznemu opisane są w Goldratt E., Goldratt-Ashlag E., *Wolność wyboru*, Mint books Warszawa 2011

⁸ Goldratt E., *Cel. Doskonałość w produkcji*, Werbel, Warszawa 2000

⁹ Goldratt E., *Łańcuch krytyczny*, Werbel, Warszawa 2000

¹⁰ Jokiel G., *Badania nad efektywnością kanałów logistycznych*, Gospodarka Materialowa i Logistyka 5/2011 s. 14-20

¹¹ badania przeprowadzone przez Kurt Salmon Associates Inc.: *Efficient Consumer Response. Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, The Research Department Food Marketing Institute, Washington 1993

W organizacjach funkcjonuje wiele procesów zbędnych a nawet szkodliwych¹². Ponadto w ramach realizowanych procesów istnieje również wiele czynności nie przynoszących wartości dodanej, co najczęściej ujawnia się podczas modelowania tych procesów¹³. Oznacza to, że istnieje znaczny rezerwuar – potencjał poprawy funkcjonowania organizacji poprzez lepsze zarządzanie.

Zakończenie

Wszędzie tam gdzie występują w organizacjach nadmiary zasobów i zapasów tam należy poszukiwać potencjału organizacyjnego w postaci możliwości poprawy organizacji pracy. Również w usprawnieniu i przyspieszeniu realizacji procesów może kryć się znaczny potencjał organizacyjny. Obszary te ściśle powiązane są z logistyką i to właśnie działania logistyczne mogą doprowadzić do wykorzystania potencjału organizacyjnego. Potencjał ten powinien w obszarze logistyki objawiać się w postaci takich możliwości jak:

- 1) Zwiększenie częstotliwości dostaw – powoduje to najczęściej redukcję poziomu zapasów, a to wpływa na redukcję kosztów utrzymania tych zapasów oraz lepszego dostosowania strumienia dostaw do zapotrzebowania na materiały i produkty.
- 2) Zwiększenia szybkości przepływu dóbr i związanych z nimi informacji w kanałach logistycznych – wpływa to na dokładność i wiarygodność danych oraz przeciwdziała powstawaniu efektu byczego bicza.
- 3) Koordynacji poszczególnych ogniw łańcucha przetwarzania do parametrów limitujących wydajność wąskiego gardła w procesach - umożliwia to uwolnienie nadmiernych i niewykorzystanych zasobów materialnych i ludzkich, co zwykle powoduje obniżkę kosztów utrzymywania tych zasobów.
- 4) Redukcji czynności w procesach jak również i całych procesów, które nie przynoszą wartości dodanej.

Przedstawione powyżej obszary identyfikują możliwości tkwiące w obszarze logistyki. Jednak trudno jest określić wielkość czy stopień tego potencjału organizacyjnego.

¹² Niektórzy badacze szacują ilość procesów w organizacjach, które nie przynoszą wartości dla klienta na ok. 20%, a procesów szkodliwych na ok. 10% zob.: Tomys A.K., *Kostenorientiertes Qualitätsmanagement*, München, 1995, s. 72 i nast.

¹³ Nowosielski S.(red.) , *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu 2008, s. 83

Bibliografia

1. *Efficient Consumer Response. Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, The Research Department Food Marketing Institute, Washington 1993
2. Goldratt E., *Cel. Doskonałość w produkcji*, Werbel, Warszawa 2000
3. Goldratt E., *Łańcuch krytyczny*, Werbel, Warszawa 2000
4. Goldratt E., Goldratt-Ashlag E., *Wolność wyboru*, Mint books Warszawa 2011
5. Jokiel G., *Badania nad efektywnością kanałów logistycznych*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 5/2011 s. 14-20
6. Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź, 1982
7. Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu 2008
8. Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003
9. Stewart I., Cohen J.: *Wytwory rzeczywistości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2003
10. Tomys A.K., *Kostenorientiertes Qualitätsmanagement*, München, 1995
11. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Potencja%C5%82>

Jan Lichtarski

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

MENEDŻER W OBLICZU ZMIANY ORGANIZACYJNEJ

Manager in view of the organizational change

Abstract: The paper presents deductive, synthetic, and holistic model of determinants of the implementation of organizational change in a company. It contains such groups of factors, as: company in system perspective (with its sub-systems: technical, economic and financial, social, and organizational), the external environment, the set of available concepts, methods and tools of management, as well as competences and psychological characteristics of managers. All mentioned factors are considered in their mutual conditions. The model needs to be detailed and verified empirically, what are considered as further research tasks.

Wprowadzenie

Literatura z zakresu nauk o zarządzaniu, niezależnie od obszaru tematycznego w ramach tej dyscypliny, przesyciona jest przeświadczeniem o konieczności ustawicznych zmian w zasobach oraz systemach funkcjonowania przedsiębiorstw, w reakcji na dynamikę ich otoczenia. Dotyczy to także zasobu o narastającym współcześnie znaczeniu, jakim jest system organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem¹, zarówno w ujęciu przedmiotowym (struktura, funkcje, procesy), instrumentalnym (koncepty, metody, narzędzia) jak i podmiotowym (menedżerowie). Rodzą się co raz to nowe koncepcje opisujące przesłanki, przedmiot (treść) i rezultaty takich zmian, nie tylko w poszczególnych obszarach

¹ Dalej na oznaczenie tego systemu używałem będę także (jako równoważnych, choć może to budzić pewne wątpliwości) określać: „system zarządzania”, bądź „system organizacyjny”, a na obejmujące go zmiany „zmiany organizacyjne”.

zasobowo-funkcjonalnych, czy procesach², ale także zmian o charakterze holistycznym, obejmujących swym zakresem całe przedsiębiorstwa³. Równocześnie rozwijany jest nurt badań nad metodologicznymi podstawami i instrumentami procesu zmiany organizacyjnej⁴.

Potrzeba dokonywania ustawicznych zmian w przedsiębiorstwach, między innymi w ich systemach organizacji i zarządzania, jest też powszechnym składnikiem przekonań kadry menedżerskiej funkcjonującej w praktyce gospodarczej, co między innymi potwierdziły prowadzone przeze mnie badania⁵.

Jednocześnie jednak jesteśmy świadkami licznych barier, ograniczeń i zahamowań w podejmowaniu i przeprowadzaniu zmian, w zapewnianiu wymaganej racjonalności procesom tych zmian, w osiąganiu ich zamierzonych rezultatów. Powodów i mechanizmów występowania wszelkich nieprawidłowości w opisywanym tu zakresie jest zapewne wiele, a ich znajomość jest dalece niepełna.

² Zob. np.: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. II zmienione, PWE Warszawa 2003; R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* PWE Warszawa 2005 ; R. Kłeczek, *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003; W. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, PN NR 155, Wrocław 2011

³ Zob. np.: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999; ; P. Lichtarski J. *O potrzebie i kierunkach rekonstrukcji systemu zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, W: Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań, Red. A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, UE w Krakowie, Fundacja UE w Krakowie,

⁴ Zob. np.: Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, GWSH, Katowice 2003; J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002; M. Czerska *Organizacja przedsiębiorstw – metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG Gdańsk 1996; E. Masłyk, *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; A. Zarębska *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002; Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001; G. Osbert Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji* Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

⁵ Zob. np.: J. Lichtarski, *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, *Przegląd Organizacji*, nr 10/2006; J. Lichtarski, *O współczesnych tendencjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami* w: Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej. SWSPiZ w Łodzi, Przedsiębiorczość i zarządzanie, rok 2008, Tom IX, Zeszyt 2 Lichtarski J. *O przesłankach i barierach rozwoju zastosowań współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, W: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką, Red.: H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr1014, Wrocław 2004, s. 382-389.

„Dyżurna” w literaturze grupa takich powodów to tzw. bariery psychologiczne po stronie uczestników zmian. Próbę szerszego, w miarę wszechstronnego ujęcie powodów ograniczeń w podejmowaniu i dokonywaniu zmian systemów zarządzania podjąłem przed laty⁶. Pytania o układ czynników i mechanizmy ich oddziaływania na poziom i kierunki działań zmieniających (doskonalących) systemy zarządzania przedsiębiorstw, a także o rezultaty tego oddziaływania (skuteczność, efektywność), pozostają jednak ciągle otwarte, a są to pytania, zarówno z poznawczego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia, niezwykle doniosłe.

Opisana wyżej sytuacja stanowi tło dla podjętego tu **zamiaru spojrzenia na układ i sposób oddziaływania uwarunkowań procesów zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw z perspektywy odpowiedzialnego za ich podjęcie i przeprowadzenie menedżera**. Uzasadnieniem dla takiego spojrzenia jest to, iż w pracy menedżera, jak w soczewce, skupiają się wszystkie okoliczności mające wpływ na podejmowanie i przebieg procesów zmian, wreszcie także na ich rezultaty.

Jest moją intencją, aby wynikiem realizacji powyższego zamiaru był ideowy, holistyczny model opisujący (i objaśniający) zjawiska i procesy towarzyszące procesom przygotowania i podejmowania decyzji menedżerskich dotyczących podejmowania i przeprowadzania zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw. Kolejnym etapem badania, które pozostaje w moich dalszych zamiarach, powinna być próba empirycznego potwierdzenia prawomocności i uszczegółowienia tego modelu.

Ogólna postać modelu

Systematyka objętych badaniem uwarunkowań zmian pozwala wyróżnić ich cztery grupy rodzajowe. Są to odpowiednio charakterystyki (zmienne): (1) podlegającego interwencji przedsiębiorstwa, w tym jego systemu zarządzania, (2) środowiska zewnętrznego, (3) wykorzystywanych i/lub stojących do dyspozycji koncepcji i metod zarządzania, (4) osoby menedżera (kompetencyjne i psychologiczne). Ogólna postać układu powiązań wyżej wymienionych zmiennych zilustrowana jest na poniższym schemacie (rys. 1). A oto ich bliższa charakterystyka opisowa.

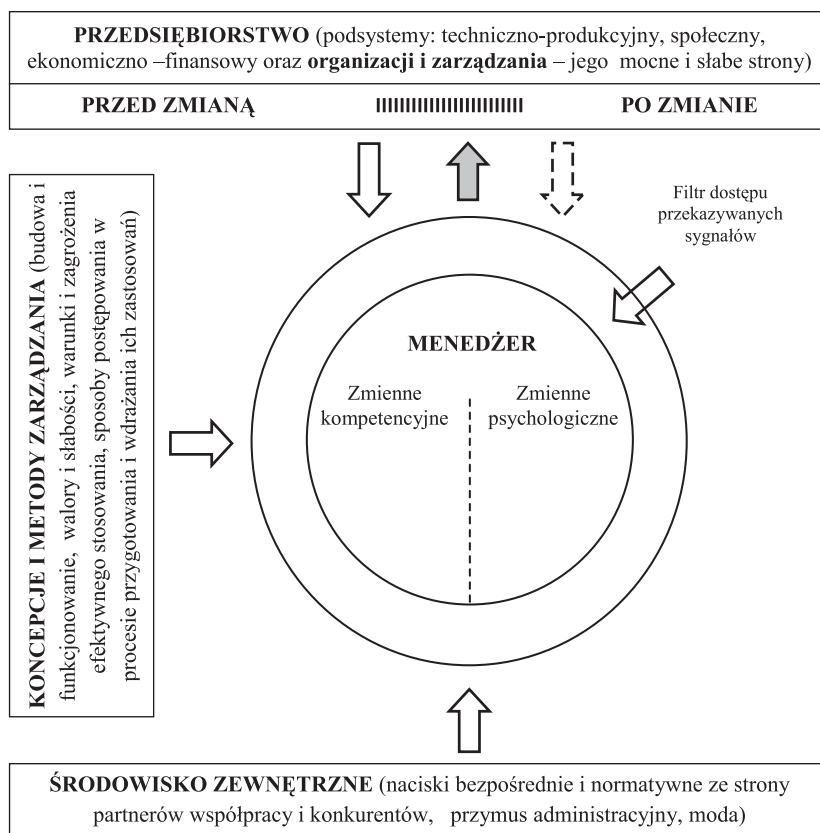
Przedsiębiorstwo

Podlegający rozpoznawaniu, diagnozie i interwencji (zmianie) system zarządzania przedsiębiorstwem jest jednym z wielu współzależnych podsystemów przedsiębiorstwa (obok techniczno-produkcyjnego, ekonomiczno-finansowego i społecznego. Wszystkie one tworzą wiązkę uwarunkowań dla potencjalnej zmiany organizacyjnej. W budowie i mechanizmach funkcjonowania tych podsystemów

⁶ Zob. J. Lichtarski, *O przesłankach i barierach rozwoju zastosowań współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, W: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką, Red.: H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 382-389.

i ich wzajemnych relacji, a także w wynikach ich funkcjonowania, znaleźć bowiem można właściwości zarówno służące (sprzyjające) sprawności całego systemu, przemawiające za ich utrzymywaniem, jak i właściwości oceniane negatywnie z punktu widzenia powodzenia systemu, a zatem przemawiające za potrzebą dokonania zmiany. Rozpoznanie i analiza wszystkich istotnych okoliczności w tym zakresie, w tym zwłaszcza wszelkiego rodzaju dysfunkcji, ograniczeń, trudności, barier (nie tylko psychologicznych w ramach podsystemu społecznego), zagrożeń, itd., a także, co szczególnie istotne, ciągów ich przyczyn, stanowić powinna szczególnie istotną podstawę dla decyzji menedżerskich dotyczących przygotowania i wdrażania stosownych zmian. Chodzi bowiem o to, by w polu obserwacji znalazły się nie tylko same negatywne zjawiska w obrębie systemu zarządzania dające bezpośredni asumpt dla zmiany, ale także ich ważne przyczyny, leżące często w obrębie innych podsystemów lub w innych obszarach systemu zarządzania.

Rys. 1. Model ogólny uwarunkowań zmiany organizacyjnej i ich powiązań



Źródło: Opracowanie własne

Dla zilustrowania wskazywanych zależności i potrzeby ich rozpoznawania posłużę się przykładem. Problemem borykającego się z *malejącą liczbą zamówień i trudnościami finansowymi* (płynnością, zadłużeniem) przedsiębiorstwa jest narastające *niezadowolenie po stronie załogi* (liczne przypadki absencji, naruszeń dyscypliny pracy, odejścia z pracy). Nakierowuje to uwagę zarządzających na wprowadzanie zmian w *sferze działań marketingowych oraz w obrębie funkcji personalnej*, a zwłaszcza w *systemie motywacyjnym*. Bliższa analiza przyczynowa owej sytuacji pokazuje jednak, że jej istotne, bardziej pierwotne źródła tkwią w *sposobie i sprawności funkcjonowania służb utrzymania ruchu i zaopatrzeniowej*. Zaniedbania i uchybienia w tych obszarach okazały się bowiem źródłem przerw w *dostawach surowcowo-materiałowych, ich niezadowalającej jakości, nieprawidłowych zapasów, wysokich kosztów, awarii i przerw w pracy maszyn i urządzeń*, itd., itp., a to wpłynęło na *obniżenie jakości produktów, pogorszenie jakości (w tym terminowości) obsługi klientów, wzrost ich niezadowolenia i rezygnację z zamówień*. Ciąg dalszy już znamy.

Wывód ten wskazuje, jak rodzajowo bogaty i złożony może być splot uwarunkowań procesu zmiany organizacyjnej leżących po stronie samego systemu (przedsiębiorstwa), którego częścią jest podlegający badaniu i interwencji podsystem zarządzania. Wskazuje też na to, iż dla właściwego uwzględnienia w decyzjach menedżerskich wszystkich istotnych uwarunkowań rozpatrywanej tu grupy, niezbędna jest ich właściwa znajomość, której zdobycie wymagać może wiele czasu i wysiłku. Płynąć stąd mogą wskazówki, m.in. co do układu podmiotowego uczestników procesu zmiany organizacyjnej, w ramach którego nie powinno zabraknąć menedżerów z dobrą, wszechstronną znajomością całego systemu. Szczególnie pożądana wydaje się tu także holistyczne podejście metodologiczne⁷ w fazie identyfikacji i diagnozy czynników, które mogą mieć znaczenie dla prawidłowego rozpoznania potrzeby dokonania i wyboru kierunku przyszłej zmiany.

Środowisko zewnętrzne

Wielorakie bodźce skłaniające do wprowadzania zmiany organizacyjnej, bądź powstrzymujące przed jej podejmowaniem, pochodzić mogą nie tylko ze strony wnętrza przedsiębiorstwa, ale także ze strony jego otoczenia (środowiska zewnętrznego). Powszechnie uważa się, iż wpływ otoczenia ma tendencję narastającą w miarę wzrostu złożoności, zmienności i nieprzewidywalności otoczenia oraz w miarę komplikowania się relacji przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami otoczenia. Siła tego wpływu zależy także od układu sił (przewag) w relacjach przedsiębiorstwa z powiązanymi podmiotami. Generalizując można wyróżnić

⁷ co także silnie rekomenduje w swoim opracowaniu w tym zbiorze i w niektórych innych publikacjach prof. K. Zimmiewicz.

kilka źródeł owego wpływu na kształt i funkcjonowanie rozwiązań stosowanych bądź wprowadzanych w ramach systemu zarządzania, a wśród nich:

- presja bezpośrednia ze strony partnerów współpracy (dostawców, odbiorców, instytucji finansujących, itd.),
- presja normatywna (na wprowadzanie rozwiązań normatywnych, np. znormalizowanych systemów jakości typu ISO 9000) ze strony partnerów współpracy i konkurentów,
- naciski administracyjne, ze strony podmiotów uzależniających (głównie spółek nadrzędnych w grupach kapitałowych, rad nadzorczych, organów założycielskich),
- moda (i będące jej przejawem tendencje naśladowcze).

Reagowanie przedsiębiorstwa na każdy z możliwych rodzajów presji jest wyrazem jego zdolności i skłonności do zmian, czyli cechy określanej mianem elastyczności (giętkości, gibkości), cechy niewątpliwie pożądanej i ostatnio mocno promowanej, ale także cechy, która powinna zawierać się w rozsądnych granicach. Przeciwwagą dla niej powinna być, utrzymywana na określonym poziomie, zapewniająca minimum niezbędnej stabilizacji dla sprawności operacyjnej, odporność na wpływy otoczenia. Budowanie i utrzymywanie potencjału elastyczności w obszarze systemu zarządzania, podobnie jak w każdym innym obszarze zasobowym czy funkcjonalnym przedsiębiorstwa jest bowiem kosztowne, a korzyści płynące z jego wykorzystywania mogą być skromne, czy wręcz iluzoryczne.

Koncepcje i metody zarządzania

Prawidłowe rozpoznanie, zdefiniowanie i zdiagnozowanie problemu organizacyjnego w systemie jakim jest przedsiębiorstwo, wsparte rozpoznaniem i diagnozą wpływów otoczenia, daje podstawę do **odpowiedzi na pytania co wymaga zmiany, jakie dysfunkcje, nieprawidłowości, zagrożenia wymagają usunięcia, jakie szanse można i należy wykorzystywać**. Powstaje w ten sposób zarys podmiotowo – przedmiotowego zakresu (zasięgu) zmiany i jej kierunku. Dalsza operacjonalizacja wyborów w tym zakresie, to w szczególności przygotowanie i podjęcie decyzji w takich kwestiach jak: dobór metodyczno narzędziowych rozwiązań (koncepcji, metod, narzędzi) stanowiących o treści zmiany, a także określenie sposobów (metod) postępowania w procesie zmiany (przygotowania koncepcyjno – projektowego zmiany i jej wdrożenia), czyli - nieco generalizując - udzielanie **odpowiedzi na pytania jakie zastosować rozwiązania i jak je wprowadzać**.

W procedurze doboru właściwej kompozycji rozwiązania, z wielu możliwych do zastosowania (użycia) w danych warunkach koncepcji, metod i narzędzi, wymagane jest uwzględnienie nie tylko ich cech konstrukcyjno - funkcjonalnych, ale także ich: obszarów i warunków efektywnego stosowania, walorów i słabości, sposobów postępowania w procesie przygotowania i wdrażania.

Wiele projektów zmian w systemach zarządzania, posiadających wszelkie cechy najlepszych wzorców rozwiązań zaczerpniętych z literatury, nie przynosi oczekiwanych rezultatów, a niekiedy kończy się całkowitym niepowodzeniem, z takich przyczyn jak ich niedostosowanie do lokalnych uwarunkowań, bądź wady w sposobach postępowania w procesie ich wprowadzania w życie. Zjawiska te są o tyle realne i niebezpieczne, że w bogatej literaturze z zakresu metodologii zarządzania na ogół odrębne prace poświęcone są opisom konstrukcyjno-funkcjonalnych właściwości koncepcji, metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, a odrębne traktują o metodologii procesów zmian owego instrumentarium. Powoduje to, iż nie zawsze znajomość koncepcji czy metody idzie w parze z umiejętnością jej implementacji. Uniknięcie wielu zagrożeń i pułapek w doborze najwłaściwszych dla danych warunków rozwiązań, a następnie dla ich skutecznego wdrażania, zwłaszcza jeśli same rozwiązanie i okoliczności ich wprowadzania są szczególnie złożone, wymaga nie tylko dobrej znajomości owego instrumentarium (dużej wiedzy w tym zakresie), ale także dużych umiejętności i doświadczeń menedżerskich w zakresie jego wprowadzania i stosowania. Konstatacja ta może prowadzić do stosownych wniosków odnośnie do profilu kompetencyjnego oraz składu podmiotowego realizatorów procesu zmiany.

Menedżer

Już bardzo syntetyczna, przedstawiona wyżej, charakterystyka trzech grup uwarunkowań procesu (treści i sposobu) zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem pozwoliła dostrzec, iż wpływ tych uwarunkowań zaznacza się w pracy menedżera, a ściślej w realizowanym przez niego procesie decyzyjnym. Od menedżera więc, od charakterystyk jego profilu kompetencyjnego i psychologicznego, zależeć będzie w dużym stopniu, jak wykorzystane zostaną szanse i siły leżące po stronie tych uwarunkowań, w jakim stopniu uda się zapobiec negatywnym konsekwencjom tkwiących tu zagrożeń i słabości. Oznacza to, iż w osobie menedżera, w jego zmiennych kompetencyjnych i psychologicznych, zawiera się kolejna, uwidoczniona w modelu, grupa uwarunkowań powodzenia zmiany organizacyjnej.

Zmienne, które decydują o potencjale kompetencyjnym menedżera w zakresie pełnienia ról organizatora (kreatora) systemu zarządzania, to przede wszystkim wiedza, umiejętności i doświadczenie jakimi menedżer dysponuje w zakresie:

- struktury i mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa (jego podsystemów techniczno-produkcyjnego, ekonomiczno-finansowego, społecznego i zarządzania oraz wzajemnych relacji między nimi),
- rozpoznawania wpływów otoczenia na kształt i funkcjonowanie systemu zarządzania oraz kształtowania i utrzymywania zdolności racjonalnej reakcji na te wpływy,
- atrybutów konstrukcyjno-funkcjonalnych samych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania oraz warunków i sposobów ich implementacji.

Wspomniana już druga grupa uwarunkowań leżących po stronie menedżera, to zmienne psychologiczne. Chodzi tu o kompozycję cech osobowościowych i behawioralnych rodzajowo zbieżnych z cechami generującymi predyspozycje dla ról przedsiębiorcy- innowatora i przywódcy (aktywność, twórczy niepokój, ciekawość poznawcza, odwaga, odporność wobec przeciwności, konsekwencja w dążeniu do obieranych celów, autorytet osobisty, itd., itp.).

Na graficznym modelu uwarunkowań leżących po stronie menedżera uwidoczniona została dodatkowo przestrzeń nazwana filtrem dostępu przekazywanych w procesach komunikowania sygnałów (informacji, wiedzy). Chodzi tu o wielorakie ograniczenia, niezależnie od ich źródła, w przepływie komunikatów do i od menedżera, z i do wszystkich pozostałych miejsc występowania czynników zmiany organizacyjnej; ograniczenia, które deformują (w tym osłabiają) treść nadawanych komunikatów, a zatem wpływają także deformująco na ich skuteczność. Rozmiary tego filtra zależą od właściwości wszystkich rozwiązań i zachowań podmiotów (zarówno nieumyślnych, jak i umyślnych) mających wpływ na generowanie i kształt zmiany organizacyjnej (w tym głównie pokazanych na modelu). Mogą one być częściowo ograniczane przez niektóre zmienne kompetencyjne i psychologiczne menedżera, ale warunkiem powodzenia w tym zakresie jest ich wcześniejsze rozpoznanie i zdiagnozowanie.

Budowanie korzystnych konfiguracji owych, zarówno kompetencyjnych jak i psychologicznych cech menedżerów, nie należy do zadań łatwych, tak w wymiarze organizacyjnym (przedsiębiorstwa), jak i osobowym (samego menedżera). Aby osiągać zamierzone rezultaty w tym zakresie, konieczne są skoordynowane działania w wielu obszarach funkcji personalnej (rekrutacja i dobór na stanowiska kierownicze, realizacja programów doskonalenia zawodowego i rozwoju karier zawodowych, motywowanie, polityka awansowania, itd.), a także wysiłków samych zainteresowanych.

Zakończenie

Przeprowadzony w opracowaniu wywód pozwolił stworzyć i w syntetycznej formie objaśnić ideowy model uwarunkowań zmiany organizacyjnej w przedsiębiorstwie, z perspektywy jej decydenta – menedżera. Obok uwarunkowań leżących po stronie samego menedżera, głównymi członami tego modelu są uwarunkowania leżące po stronie: postrzeganego jako złożony system przedsiębiorstwa, środowiska zewnętrznego oraz dostępnych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. Model w sposób holistyczny ukazuje wielorakość tych uwarunkowań i ich wzajemnych relacji oraz ich złożoność. Nie pozostaje to bez wpływu na złożoność procesu dokonywania zmiany organizacyjnej i kształtowania w ten sposób istotnego zasobu współczesnego przedsiębiorstwa, jakim jest sprawnie funkcjonujący system zarządzania.

Dedukcyjny zasadniczo sposób budowy zrębów tego modelu i jego syntetyczny charakter wskazują na potrzebę jego uszczegółowienia oraz empirycznej weryfikacji. Otwiera się w ten sposób pole dalszych badań, w zagospodarowaniu którego zamierzam uczestniczyć, ale chętnie widziałbym na nim także inne, zainteresowane podejmowaną tu problematyką osoby. Rezultaty eksploracji tego pola powinny mieć wartość nie tylko poznawczą, ale także aplikacyjną.

Bibliografia

1. Cieśliński W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, PN NR 155, Wrocław 2011.
2. Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw – metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG Gdańsk 1996.
3. Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji* Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
4. Kłeczek R., *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
5. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE Warszawa 2005.
6. Lichtarski J., *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji, nr 10/2006, s. 7-11
7. Lichtarski J. *O potrzebie i kierunkach rekonstrukcji systemu zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, W: Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań, Red. A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, UE w Krakowie, Fundacja UE w Krakowie.
8. Lichtarski J., *O przesłankach i barierach rozwoju zastosowań współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, W: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką, Red.: H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 382-389.
9. Lichtarski J., *O współczesnych tendencjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami w: Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej. SWSPiZ w Łodzi, Przedsiębiorczość i zarządzanie, rok 2008, Tom IX, Zeszyt 2.*
10. Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
11. Masłyk E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
12. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, GWSH, Katowice 2003.
13. Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
14. Osbert – Pociecha G., ... 2011
15. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
16. Zarebska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
17. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. II zmienione, PWE Warszawa 2003

Mirosław Moroz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWNIE POTENCJAŁU ELASTYCZNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

Shaping of strategic flexibility in medium enterprise

Abstract: In terms of complexity, unpredictability and pace of change, flexibility is desirable attribute of the company. Shaping the business flexibility is not an easy task in the practice of enterprise, due to the holistic nature and situational context of flexibility. The above remark particularly applies to medium-sized companies, with proven modes of action and larger scale accumulation of resources. The purpose of this paper is to show the importance of flexibility in the growth of the enterprise, as well as an indication of the list of measures to increase the flexibility potential of medium-sized companies.

Wstęp

Elastyczność przedsiębiorstwa jest zagadnieniem, które w dobie rosnącej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia cieszy się dużym zainteresowaniem praktyków i teoretyków biznesu. W aktualnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa mówi się wprost o konieczności cechowania się przez przedsiębiorstwo określonym poziomem elastyczności (imperatyw elastyczności)¹. Pojawianie się nowych modeli biznesu, wdrażanie nowych technologii, globalizacja i internacjonalizacja oraz wiele innych czynników powoduje, że elastyczność przedsiębiorstwa jest istotnym atrybutem przetrwania i rozwoju firmy.

Jednocześnie problem elastyczności nie jest łatwy do konceptualizacji i operacjonalizacji. Wynika to z holistycznego, wielopoziomowego, współzależnego i sytuacyjnego charakteru elastyczności organizacji. Elastyczność przenika bowiem wszystkie funkcje, procesy, zasoby i obszary działalności przedsiębiorstwa,

¹ H. Bahrami, S. Evans, *Super-Flexibility for Knowledge Enterprises*, Springer Verlag, Berlin - Heidelberg 2010, s. 3; G. Hamel, B. Breen, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 43; G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 7.

co w praktyce działalności gospodarczej nastęrcza określone problemy kształtowania potencjałem zmienności organizacji. Problemy te są szczególnie widoczne w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych, funkcjonujących już przez pewien okres czasu i działających w większej skali. Wykształcenie określonych rutyn postępowania, zaawansowany podział pracy czy formalizacja skutkują usztywnieniem działalności takiego podmiotu gospodarczego. Nauki o zarządzaniu proponują środki zaradcze przywracające zwinność w działaniu, takie jak spłaszczenie struktury organizacyjnej, delegacja uprawnień, itd. Reintrodukcja elastyczności nie jest jednak prostym zadaniem i wielu przypadkach podjęte działania nie kończą się sukcesem.

Celem postawionym przed niniejszym artykułem jest ukazanie znaczenia elastyczności w procesie wzrostu przedsiębiorstwa, jak również wskazanie katalogu działań zwiększających potencjał zmienności przedsiębiorstwa średniej wielkości. Aby zrealizować tak nakreślony cel autor przedstawi teoretyczne podstawy elastyczności organizacji oraz wskaże na konsekwencje wzrostu przedsiębiorstwa dla kształtowania elastyczności przedsiębiorstwa. Analiza studium przypadku posłuży jako egemplifikacja nakreślonych wcześniej problemów, jak również stanie się kanwą wyprowadzenia zaleceń w zakresie kształtowania elastyczności.

Elastyczność przedsiębiorstwa – istota i znaczenie w warunkach współczesnej gospodarki

W warunkach złożoności, nieciągłości i niepewności otoczenia elastyczność przedsiębiorstwa jawi się jako podstawowa cecha współczesnego przedsiębiorstwa. Turbulentne otoczenie stawia przed przedsiębiorstwem problem radzenia sobie z licznymi, gwałtownymi i nieprzewidywanymi zmianami o różnym kierunku działania i różnym natężeniu. W obecnych uwarunkowaniach biznesu podkreśla się, że turbulencja nie jest czymś co się zdarza od czasu do czasu. Wskazuje się raczej, że obecnie turbulencja stała się nową normalnością biznesu². Co więcej – atrybut elastyczności wiąże się także z inicjowaniem wewnątrz przedsiębiorstwa określonych działań, które w swej konsekwencji zmieniają krajobraz funkcjonowania organizacji. Wszystkie czynniki generujące zmienność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa uwypuklają kwestię imperatywu elastyczności organizacji.

Elastyczność przedsiębiorstwa jest pojęciem polimorficznym, złożonym, przekrojowym i abstrakcyjnym. Zjawisko elastyczności na poziomie całej organizacji jest trudne do jednoznacznego uchwycenia i poddania procesowi konceptualizacji i operacjonalizacji. Składa się na nie bowiem wiele równocześnie występujących i nakładających się na siebie zmian, o różnym natężeniu, kierunku i zasięgu.

² Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 12.

Tym niemniej w literaturze z zakresu zarządzania toczy się dyskurs na temat ontologicznej istoty elastyczności. Debata ta zaowocowała spojrzeniem na problematykę elastyczności organizacji z wielu perspektyw. Chronologiczne zestawienie poglądów na naturę elastyczności przedsiębiorstwa zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Istota elastyczności przedsiębiorstwa.

Autor	Data	Definicja elastyczności przedsiębiorstwa
H.I. Ansoff	1965	Elastyczność może być mierzona poprzez stopień zdywersyfikowania inwestycji w przekroju strategii produkt-rynek oraz łatwość upłynnienia zasobów
D.A. Aaker, B. Mascarenhas	1984	Zdolność organizacji do adaptacji wobec rozległych, nieprzewidywalnych i szybko występujących zmian w otoczeniu, które mają wpływ na wyniki organizacji
B. Kogut	1985	Zmniejszenie zależności firmy od aktualnie kontrolowanych zasobów
H. Bahrami	1992	Zdolność do wprowadzenia autonomicznych zmian, zdolność do ciągłej odpowiedzi na nieprzewidziane zmiany oraz zdolność do dopasowania do niespodziewanych konsekwencji prognozowanych zmian
H.W. Volberda	1996	Stopień oddający posiadaną przez organizację różnorodność kompetencji zarządzających oraz szybkość ich aktywacji
J.L. Johnson et al.	2003	Zamiar i umiejętności stworzenia dostosowanych do specyfiki firmy opcji konfiguracji i rekonfiguracji wartości dodanej dla klienta
I.A. Combe, G.E. Greenley	2004	Zakres w którym rozważane i generowane są nowe i alternatywne opcje strategicznego rozwoju

Źródło: N. Roberts, G.J. Stockport, *Defining Strategic Flexibility*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2009, vol. 10, No. 1, s. 30.

Przytoczone w powyższej tabeli definicje elastyczności organizacji wskazują na kilka kluczowych cech zwinnego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim elastyczność postrzegana jest jako zdolność do reakcji na zachodzące zmiany, jak również wiąże się ze zdolnością do wygenerowania zmian w organizacji. W pierwszym przekroju elastyczność organizacji wiąże się z zdolnością dopasowania organizacji do zmian w otoczeniu i uruchomienia adekwatnej alokacji zasobów. Adaptacja jest podstawowym czynnikiem, który pozwala organizacji zachować żywotność i kształtować na nowo konkurencyjność. Druga składowa elastyczności przedsiębiorstwa dotyczy możliwości samodzielnego wyprowadzania

określonych posunięć. W tym względzie zastosowanie znajdują różnego rodzaju innowacje (produktowe, marketingowe, organizacyjne, itd.), które bazują na istnieniu wystarczającego potencjału zmienności (elastyczności). Chodzi tutaj o dysponowanie adekwatnymi zasobami ludzkimi (w szczególności kadrami kierowniczymi) oraz zasobami informacyjnymi, finansowymi i rzeczowymi. Z jednej więc strony elastyczność związana jest z redundancją zasobów i możliwością wykorzystania pojawiających się nagle szans lub reakcji na występujące zagrożenia. Z drugiej strony elastyczność polega na zmniejszeniu zależności firmy od aktualnie kontrolowanych zasobów. Odchudzenie organizacji pozwala bowiem na sprawniejsze działanie, niezależnie czy chodzi o zmiany proaktywne czy reaktywne. Przykładowo niskie koszty stałe oznaczają zachowanie możliwości zmobilizowania kapitału w sytuacji pojawienia się okazji biznesowej, a przez to większe spektrum podjęcie alternatywnych opcji działań.

Nie wchodząc – ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania – w dokładną analizę przytoczonych określeń elastyczności przedsiębiorstwa, zdaniem autora elastyczność przedsiębiorstwa można przedstawić jako niekończący się proces, ciąg akcji (w otoczeniu) i reakcji (wewnątrz przedsiębiorstwa), proces nieustannego wytrącania i powracania do stanu chwilowej równowagi. Warto podkreślić, że równowaga ujmowana jest dynamicznie. Oznacza to, że równowaga pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem podlega ciągłym modyfikacjom i napięciom.

Problem kształtowania elastyczności w średnim przedsiębiorstwie

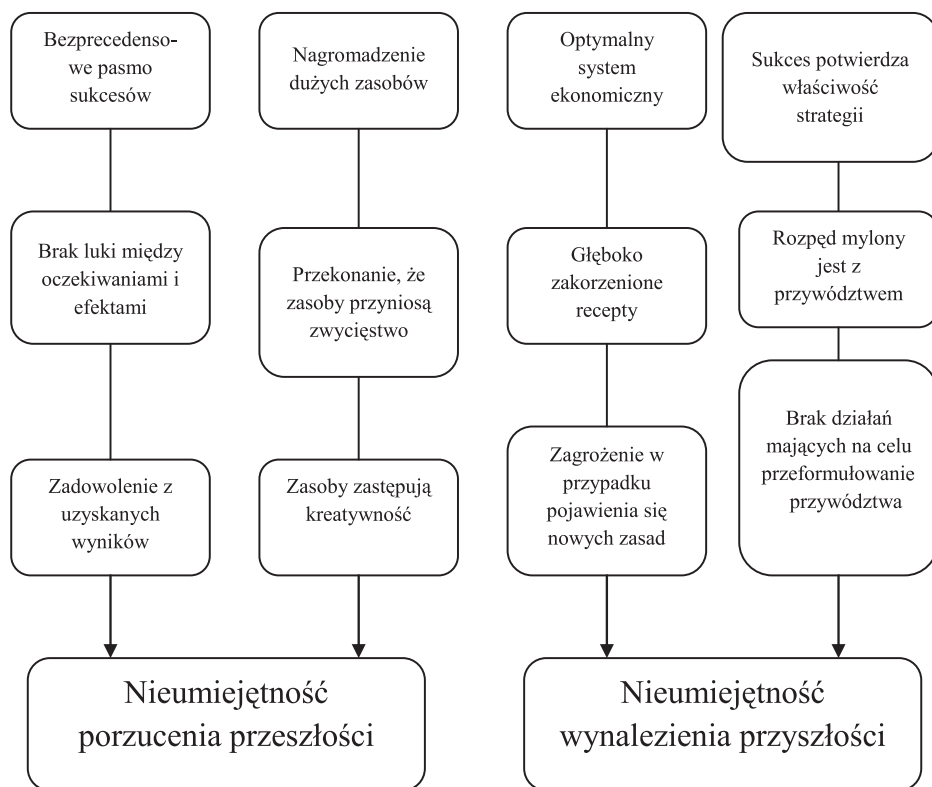
Problematyka kształtowania elastyczności przedsiębiorstwa dotyczy każdej organizacji gospodarczej. Jednocześnie nie wszystkie przedsiębiorstwa posiadają jednakowy punkt startu w budowaniu elastyczności. W szczególności odmienną charakterystykę pod względem poziomu elastyczności posiada przedsiębiorstwo młode, niedawno założone, cechujące się niewielką skalą działalności – a inny potencjał elastyczności cechuje przedsiębiorstwo funkcjonujące w większym rozmiarze, przez wiele lat. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto założenie znane z modelu Greinera – a więc o współzależności (tożsamości) rosnącego wieku i wielkości przedsiębiorstwa³. Niewątpliwie to założenie ma charakter upraszczający, albowiem wiek nie zawsze jest dobrym predykatorem skali działalności. Jednakże ujęcie modelowe cechuje się ze swojej istoty przyjęciem pewnych uproszczeń. Ponadto za przyjęciem znanych z literatury założeń przemawiają także względy semantyczne – a więc możliwość zamiennego używania terminów średnia organizacja – dojrzała organizacja. Pozostając w kręgu uściśleń definicyjnych warto nadmienić, że autor rozumiał będzie przedsiębiorstwo średnie zgodnie

³ A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. WAiP, Warszawa 2008, s.462.

z unormowaniami prawnymi. I tak jeżeli chodzi o wielkość zatrudnienia – średnie przedsiębiorstwo zatrudnia od 50 do 249 pracowników, zaś skala jego obrotów nie przekracza równowartości 50 milionów euro⁴.

Z punktu widzenia kształtowania elastyczności, przedsiębiorstwo średniej wielkości cechuje się określonym bagażem zaszczości, wynikającym z nagromadzonych zasobów, jak i rozpoznanych sposobów radzenia sobie z codziennymi trudnościami zarządzania. W tym względzie literatura przedmiotu wymienia kilka czynników, które powodują usztywnienie w funkcjonowaniu tego typu podmiotów. Ich graficznym odzwierciedleniem jest rysunek 1.

Rysunek 1. Przyczyny porażek dojrzałych przedsiębiorstw.



Źródło: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 96.

⁴ Art. 106 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2010 nr 220, poz. 1447, z późniejszymi zmianami.

Przywołany rysunek uwzględnia czynniki powodujące usztywnienie i większą inercję średniego przedsiębiorstwa. Warto podkreślić dwustronny charakter oddziaływania czynników – z jednej strony trzymanie dotychczasowych wartości, reguł, procedur, z drugiej strony malejące chęci wdrażania zmian i eksperymentowania. Nieumiejętność porzucenia przeszłości oraz nieumiejętność wynalezienia przyszłości zestawień można z paradoksem elastyczności. Paradoks elastyczności oddaje pytanie: jak zachować spójność organizacji, a jednocześnie móc reagować i wprowadzać zmiany. „Elastyczność jest przeciwstawiana stabilności, podczas gdy element stabilności jest niezbędny w koncepcji elastyczności, aby zachować realną możliwość działania i tożsamość organizacji”⁵. Paradoks ten polega na tym, iż wdrażanie elastyczności przedsiębiorstwie może odbywać się tylko w warunkach pewnego stopnia stabilności i uporządkowania organizacji. Przedsiębiorstwo musi cechować się określoną ciągłością procedur, struktur, kultury organizacyjnej, aby mogło stworzyć potencjał zmienności, przetworzyć zmiany w realne działania. W przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości wahadło przesuwają się na stronę działań stabilizujących, utożsamianych (często zresztą słusznie) ze zwiększaniem efektywności organizacji. Jednocześnie jednak gubi się w tym momencie zdolność przedsiębiorstwa do wdrażania nagłych zmian, do reagowania na określone bodźce, do mobilizowania zasobów w sytuacji dostrzeżenia szansy rynkowej. Wiek i wielkość przedsiębiorstwa przekładają się na rosnącą inercję organizacyjną⁶.

Na liście głównych czynników skutkujących usztywnieniem dojrzałej organizacji znajdują się⁷:

1. Przyrost liczby, szczegółowości i rygorystyczności przestrzegania procedur funkcjonowania przedsiębiorstwa – wraz z wiekiem organizacji rośnie stopień formalizacji. Wynika to z uwzględnienia wymowy kolejnych sytuacji, w których znalazła się firma w trakcie funkcjonowania. Procedury zaczynają uwzględniać nawet jednostkowe sytuacje.

⁵ H.W. Volberda, *Towards the Flexible Forms: How to remain Vital in Hypercompetitive Environments*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4, s. 360.

⁶ D. Kelly, T.L. Amburgey, *Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change*, „Academy of Management Journal” 1991, Vol. 34, No. 3, s. 593.

⁷ Opracowanie własne na podstawie: E. Larsen, A. Lomi, *Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes*, „Simulation Modelling Practice and Theory” 2002, Vol. 10, Iss. 5–7, ss. 271 - 278; K.M. Eisenhardt, N.R. Furr, C.B. Bingham, *CROSSROADS - Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments*, „Organization Science” 2010, Vol. 21, No. 6, ss. 1264- 1270.

2. Z powyższym zagadnieniem wiąże się rutyna w działaniach ludzkich, szczególnie groźna na szczeblach menedżerskich (przyzwyczajenia kadry zarządzającej do stosowania znanych recept w procesie zarządzania).
3. Rozrost struktury organizacyjnej przejawiający się poprzez wzrost liczby komórek organizacyjnych, wzrost liczby szczebli zarządzania, powstanie komórek sztabowych, oddzielenie funkcji regulacyjnych od funkcji wykonawczych. Wszystkie te czynniki razem wzięte powodują wydłużenie dróg komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa i wydłużenie czasu podjęcia decyzji.
4. Wzrost skali prowadzonej działalności, a także bardzo często stosowana dywersyfikacja, skutkuje większą inercją prowadzenia biznesu. Wykorzystując metaforę można powiedzieć, że żaglówka jest bardzo zwrotna, podczas gdy kierowanie tankowcem wymaga czasu i miejsca.
5. Rozbudowana struktura organizacyjna powoduje trudności z sięganiem po nadarżające się okazje biznesowe. Okazje rynkowe podkreślają czasowy aspekt elastyczności, a więc umiejętność szybkiego przygotowania i wdrażania działań w życie.

Wymienione wyżej czynniki oddziałują negatywnie na poziom elastyczności średniego przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że dojrzałe przedsiębiorstwa stoją na z góry straconej pozycji. Po pierwsze niektóre mechanizmy elastyczności mocniej odciskają swoje piętno w wypadku właśnie dojrzałych przedsiębiorstw. Chodzi tutaj o redundancję zasobów oraz rosnące kompetencje i organizacyjne uczenie się. Po drugie elastyczność przedsiębiorstwa ma wybitnie sytuacyjny charakter i w związku z tym zarysowane wyżej czynniki *in plus* i *in minus* oddziałujące na elastyczność w rzeczywistości danego podmiotu przejawiają się z różną siłą i natężeniem.

Studium przypadku przedsiębiorstwa internetowego średniej wielkości

Ze względu na chęć osadzenia teoretycznych przesłanek kształtowania elastyczności średniego przedsiębiorstwa w realiach gospodarczych, autor postanowił umieścić w niniejszym opracowaniu studium przypadku. *Case study* dotyczy przedsiębiorstwa internetowego średniej wielkości. Przez przedsiębiorstwo internetowe rozumie się przedsiębiorstwo, które osiąga co najmniej 50 % przychodów z działalności w przestrzeni wirtualnej, a ponadto spełnia poniższe kryteria:

- zawieranie umowy z kontrahentem na odległość (wirtualizacja działalności)
- informację jako główny składnik procesu gospodarczego
- produkt cyfrowy (zdigitalizowany) jako typowy efekt procesu gospodarczego.

Firmy internetowe stanowią prężny segment polskiej gospodarki. Sektor od początku swego istnienia odnotowuje bezustanny wzrost, przejawiający się w rosnących obrotach i ilości firm e-biznesowych, a bazujący na rosnącej liczbie internautów, z których coraz większy odsetek wykorzystuje Internet nie tylko do

celów informacyjnych i komunikacyjnych, ale też transakcyjnych i rozliczeniowych. Według raportu opracowanego przez firmę konsultingową BCG, w 2009 r. udział gospodarki internetowej w generowaniu polskiego PKB wynosił 2,7 %⁸. W wartościach bezwzględnych oznacza to wartość na poziomie 37,5 miliarda PLN.

Przedmiotem analizy jest przedsiębiorstwo internetowe, które zajmuje się prowadzeniem serwisu społecznościowego. Ze względu na konieczność zachowania anonimowości w dalszych fragmentach artykułu analizowany podmiot określany będzie mianem przedsiębiorstwa X. Serwis społecznościowy umożliwia nawiązywanie i podtrzymywanie więzi w ramach danej grupy społecznej.

Do podstawowych funkcji każdego serwisu społecznościowego zalicza się⁹:

- nawiązanie/podtrzymanie kontaktu z pozostałymi uczestnikami społeczności
- prezentacja danej osoby poprzez wykreowanie własnego profilu
- prezentacja treści przygotowanych przez danego członka grupy
- monitorowanie aktywności pozostałych członków grupy.

Ekspansja serwisów społecznościowych zasadza się na kultywowaniu wspólnoty wirtualnej w wymiarze. Serwisy społecznościowe stworzone są z myślą o maksymalnym ułatwieniu kontaktu w ramach danej wirtualnej społeczności. Odbyna się to poprzez łatwość zamieszczenia wpisów, zdjęć, znaczników „lubię to”; łatwość wyartykułowania własnego „ja” i nastroju chwili. Dynamicznie generowana treść, możliwość skomentowania i włączenia się w dyskusję, zorientowanie się w aktywności znajomych są podstawą rozwoju omawianych serwisów.

Analizowany serwis społecznościowy rozpoczął swoją działalność w 2006 roku. Przedsiębiorstwo zorientowane jest na praktycznie każdego internautę, który chce założyć swój profil w serwisie społecznościowym. Sprofilowanie działalności miało więc bardzo uniwersalny, szeroki charakter. Ten czynnik, jak również rozpoczęcie działalności w odpowiednim momencie rozwoju Internetu w Polsce, spowodowały biznesowy sukces przedsięwzięcia. Firma została założona przez 4 osoby. Początkowo zatrudnienie wynosiło 15 osób, aby z czasem wzrosnąć do 80 osób. W 2012 roku zatrudnienie sięga około 200 osób. Do tej liczby należy doliczyć też pozaetatowych współpracowników, po których okresowo czy w ramach danej potrzeby sięga przedsiębiorstwo. Równie imponujący jest wzrost obrotów. Po 6 latach działalności obroty sięgają około 75 milionów PLN. Wraz z wzrostem skali działalności zmieniała się struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Początkowo funkcjonowano w ramach struktury liniowej, aby z czasem osiągnąć strukturę funkcjonalną. Rosła formalizacja przedsiębiorstwa, pojawiały się nowe szczeble zarządzania. Ewoluowała kultura organizacyjna omawianego

⁸ G. Cimochoński i inni, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, BCG, Warszawa 2011, s. 13.

⁹ D.M. Boyd, N. Ellison, *Social network sites: Definition, history, and scholarship*, "Journal of Computer-Mediated Communication" 2007, vol. 13, Iss. 1, <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>.

przedsiębiorstwa. Początkowo była to kultura przedsiębiorcza. W następstwie rozwoju kultura organizacyjna zmieniała się w kierunku kultury ról i kultury jednostki, według klasyfikacji Harison'a i Handy'ego¹⁰. Pracownicy mieli poczucie, że przedsiębiorstwo staje się korporacją, ze wszystkimi tego pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami.

Przedstawiony przykład oddaje klasyczną drogę wzrostu przedsiębiorstwa – od przedsiębiorstwa skali mikro do przedsiębiorstwa większych rozmiarów. Z punktu widzenia elastyczności organizacji przedstawiona sekwencja zdarzeń oznacza coraz większe usztywnienie organizacji. Rosnąca liczba zatrudnionych oraz komórek organizacyjnych, pojawienie się następnego szczebla zarządzania (szczebel dyrektorów pionów funkcjonalnych), rosnąca skala wdrażania procedur postępowania oraz zmiany w kulturze organizacyjnej zmniejszyły poziom elastyczności przedsiębiorstwa. Nie ma wątpliwości natomiast, że odpowiednia, choć trudna do określenia doraźna elastyczność, jest potrzebna przedsiębiorstwu. Imperatyw elastyczności jest mocno odczuwany w sektorze firm internetowych, co wynika z ogromnego stopnia turbulencji w przestrzeni wirtualnej. Pojawiające się ciągle innowacje technologiczne, wzrost liczby internautów, pojawianie się nowych konkurentów (i znikanie z rynku innych), nowe modele biznesowe stanowią podstawę dużej zmienności funkcjonowania wirtualnego biznesu. Dlatego też na pewnym etapie rozwoju analizowanego przedsiębiorstwa zdecydowano o powrocie do korzeni, tj. o powrocie do rozwiązań organizacyjnych właściwych dla niedużych podmiotów. Zmiany w tym kierunku zaczęły się od zmiany prezesa zarządu. Pojawienie się nowej osoby, z doświadczeniem wyniesionym z kierowania inną firmą internetową, stało się początkiem zmian pro elastycznych w firmie X. Na liście podjętych działań wymienić należy:

- zmianę spojrzenia na rolę elastyczności przedsiębiorstwa – kierownictwo przedsiębiorstwa przyznało wysoką rangę elastyczności. Zwiększenie elastyczności organizacji postrzegane jest jako ważny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa.
- wkomponowanie w strukturę organizacyjną stałych zespołów zadaniowych. Zespoły zadaniowe cieszą się dużą samodzielnością w zakresie doboru środków wykonania postawionych przed nimi celów. Należy też podkreślić, że zespoły zadaniowe mogą do pewnego stopnia decydować też o celach. Warunkiem jest przekonanie zarządu o biznesowej sensowności postulowanych przedsięwzięć oraz wzięcie odpowiedzialności za proponowane projekty.
- szefom zespołów zadaniowych zostawia się dużą swobodę w organizacji pracy, czasu i miejsca wykonania zadań. W przypadku bardziej skomplikowanych projektów zmienia się odpowiednio metodykę – przechodzi się na metodykę zwinnego projektowania SCRUM i PMI.

¹⁰ E. Masłyk-Musiał, *organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 125.

- zmniejszenie liczby szczebli zarządzania – aktualnie organizacja funkcjonuje w ramach 3 szczebli zarządzania (zarząd – kierownicy średniego szczebla – wykonawcy).
- powrót do kultury organizacyjnej małego przedsiębiorstwa (powrót do korzeni) – swobodna atmosfera w pracy przejawiająca się różnego rodzaju żartach związana z daną sytuacją (np. klawiatura pokryta rzeżuchą po powrocie z urlopu), wyzwalanie inicjatyw oddolnych (wyznawana wartość: nie ma głupich pomysłów), spotkania integracyjne, kółka zainteresowań.
- ograniczenie formalizacji do dziedzin niezbędnych. W przypadku serwisu społecznościowego są to ochrona danych osobowych, bezpieczeństwo systemów informatycznych oraz finanse. W pozostałych obszarach procedury zastępują heurystyki lub doświadczenie pracowników.

Oprócz powyższych działań na wysoki poziom elastyczności wpływają również inne posunięcia. Wśród nich na pierwszym miejscu znajduje się niematerialny charakter procesu podstawowego. Ze swojej istoty serwis społecznościowy bazuje na przetwarzaniu informacji ‘wklejonych’ przez użytkowników. W porównaniu do operacji na fizycznych, materialnych aktywach - dużo łatwiejsze i tańsze jest implementacja różnorodności w warunkach firmy internetowej. Oprogramowanie serwisu społecznościowego (tzw. silnik) stanowi ramy zmienności procesu podstawowego: można tworzyć dowolną ilość profili osób fizycznych i grup, modelować funkcje serwisu, edytować treści związane z profilem czy grupą.

Warty odnotowania jest też fakt dbania o wysokie kompetencje i uniwersalizację wszystkich pracowników. Pozwala to na przydzielanie nowych zadań, a w skrajnych sytuacjach umożliwia dostrzeżenie i wykorzystanie pojawiającej się szansy biznesowej.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w realiach gospodarki rynkowej odczuwają imperatyw elastyczności. Elastyczność przedsiębiorstwa jawi się jako istotny atrybut w warunkach złożoności, niepewności i nieciągłości otoczenia. Jednocześnie elastyczność organizacji ma wybitnie sytuacyjny charakter i związana jest z branżą przedsiębiorstwa, jego wielkością, wiekiem, miejscem zajmowanym w łańcuchu tworzenia wartości, itd.

Szczególnie interesująco wyglądają czynniki kształtujące elastyczność średniego przedsiębiorstwa. w literaturze przedmiotu podkreśla się, że per saldo oddziałują one usztywniająco na organizację średniej wielkości. Jednocześnie znane są rozwiązania, które pozwalają na reintrodukcję zwinności dojrzałego przedsiębiorstwa. Aczkolwiek analizowany przypadek serwisu społecznościowego ma charakter jednostkowy, to jednak charakter wprowadzanych zmian, ich przedmiot

i zakres skłaniają do sformułowania bardziej ogólniejszych zaleceń. W tym względzie można wymienić następujące posunięcia uelastyczniające:

- preferowanie struktury liniowej lub adhokracji (płynnego podziału obowiązków i odpowiedzialności w zależności od chwilowych zadań);
- wprowadzenie spłaszczonej struktury organizacyjnej, opartej na zespołach zadaniowych;
- delegacja uprawnień na niższe szczeble zarządzania,
- opracowanie procedur organizacyjnych zdefiniowanych z umiarem i systematyczna ewaluacja procedur co określony przedział czasu;
- powszechne stosowanie zamiast sformalizowanych procedur prostszych reguł decyzyjnych (heurystyk) ;
- przywrócenie kultury zaufania i przedsiębiorczości, nie tylko w sposób deklaracyjny, ale rzeczywisty;
- zbudowanie sprawnego systemu komunikacji w przedsiębiorstwie w oparciu o narzędzia teleinformatyczne;
- oparcie rozwoju na wszechstronnej, uniwersalnej kadrze;
- rotacja na szczeblu zarządu i wpuszczanie tzw. „świeżej krwi” (menedżerów spoza przedsiębiorstwa).

Powyższy katalog działań wskazuje na rolę „miękkich” elementów organizacji – aspektów personalnych, kadrowych, kultury organizacyjnej. Powyższe obszary, w połączeniu z przemyślaną strukturą organizacyjną, stwarzają możliwość przewyciężenia inercji typowej dla dojrzałych organizacji. Zwiększają bowiem w uporządkowanej organizacji możliwość wdrażania różnorodnych zmian, co z kolei jest kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa, a przy tym nie burzy efektywnego sposobu funkcjonowania.

Bibliografia

1. Bahrami H., Evans S., *Super-Flexibility for Knowledge Enterprises*, Springer Verlag, Berlin - Heidelberg 2010.
2. Boyd D.M., Ellison N., *Social network sites: Definition, history, and scholarship*, "Journal of Computer-Mediated Communication" 2007, vol. 13, Iss. 1, <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>.
3. Cimochoński G. i inni, *Polska internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, BCG, Warszawa 2011.
4. Eisenhardt K.M., Furr N.R., Bingham C.B., *CROSSROADS - Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments*, "Organization Science" 2010, Vol. 21, No. 6.
5. Hamel G., Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
6. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
7. Kelly D., Amburgey T.L., *Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change*, "Academy of Management Journal" 1991, Vol. 34, No. 3.
8. Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
9. Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. WAiP, Warszawa 2008.
10. Larsen E., Lomi A., *Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes*, "Simulation Modelling Practice and Theory" 2002, Vol. 10, Iss. 5–7.
11. Masłyk-Musiał E., *organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
12. Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
13. Roberts N., Stockport G.J., *Defining Strategic Flexibility*, "Global Journal of Flexible Systems Management" 2009, vol. 10, No. 1.
14. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2010 nr 220, poz. 1447, z późniejszymi zmianami.
15. Volberda H.W., *Towards the Flexible Forms : How to remain Vital in Hyper-competitive Environments*, "Organization Science" 1996, Vol. 7, No. 4.

Stanisław Nowosielski
Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

POTENCJAŁ PRODUKCYJNY PRZEDSIĘBIORSTWA. ISTOTA, STRUKTURA I PLANOWANIE

Production potential of the company. The essence, structure and planning

Abstract: The article attempts to define the essence of the production potential based on the study of literature. It shows the structure of production potential, indicating the types and importance of production reserve and ways of managing them. Moreover, it describes selected aspects of capacity planning at the level of strategic management

Wprowadzenie

Możliwości rozwojowe każdego przedsiębiorstwa zależą od jego potencjału oraz oddziaływania czynników, wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą aktywizować jego wykorzystanie. Potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa zależy z kolei od wielkości i struktury posiadanych zasobów, jak i możliwych do pozyskania zasobów zewnętrznych oraz umiejętności ich wykorzystania¹. Dlatego dla zapewnienia rozwoju (ekonomicznego, społecznego) przedsiębiorstwa, w tym umocnienia lub zwiększenia jego konkurencyjności, konieczne staje się rozpoznanie istniejącego potencjału, racjonalne jego kształtowanie i gospodarowanie nim. W przedsiębiorstwie produkcyjnym, niezależnie od jego wielkości, analiza potencjału wytwórczego (produkcyjnego) dostarczyć może wiedzy, dającej podstawy do projektowania rozwoju obszaru produkcji, identyfikowania rezerw, planowania produkcji oraz sposobów racjonalnego gospodarowania tym potencjałem w trakcie realizacji produkcji.

W artykule podjęto próbę określenia potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa, jego struktury oraz prezentacji wybranych aspektów strategicznego planowania zdolności produkcyjnej.

¹ Szerzej na temat sił aktywizujących wykorzystanie potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa zob. J. Skalik, *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, w: *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła i K. Woźniak, Wyd. Miles.pl, Kraków 2012.

Istota potencjału produkcyjnego jako elementu potencjału przedsiębiorstwa

Potencjał najogólniej oznacza zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej, tkwiący w czymś². Bliskie znaczeniowo z tym terminem jest pojęcie potencji [z łac. *potentia* = siła, moc], traktowanej jako zdolność do jakiegoś działania, siła umożliwiająca jakieś działanie³. Potencjał przedsiębiorstwa należy traktować jako kategorię strategiczną. Dlatego też w literaturze przedmiotu potencjał strategiczny przedsiębiorstwa definiuje się jako stan zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa oceniany z punktu widzenia jego zdolności rozwojowej⁴. Duży potencjał strategiczny ułatwia osiągnięcie dobrej pozycji konkurencyjnej i strategicznej, ale jej nie gwarantuje. O sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa decyduje, poza potencjałem strategicznym przedsiębiorstwa, również oddziaływanie na przedsiębiorstwo makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego. Dlatego też identyfikowanie i badanie potencjału przedsiębiorstwa musi być skorelowane z analizą makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego (zob. rys.1).

Rys.1. Obszary analizy strategicznej



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s.36.

² *Słownik poprawnej polszczyzny*, (red. W. Doroszewski), PWN, Warszawa 1980, s.554. Wskazuje się tam, że niepoprawne jest używanie wyrażenia *potencjalne możliwości*.

³ *Słownik wyrazów obcych*, (red. J. Tokarski), PWN, Warszawa 1980, s.594. Arystoteles traktuje potencję jako to, co możliwe lub to, co dopiero powstanie, w odróżnieniu od tego, co rzeczywiste lub od tego co już powstało i jest. Zob. *Słownik wyrazów obcych*, (red. J. Tokarski), PWN, Warszawa 1980, s.594.

⁴ Zob. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s.426.

Na potencjał przedsiębiorstwa składają się zasoby, które mają charakter materialny i niematerialny. Zasoby materialne to grunty, budynki, maszyny, kapitał i materiały. Zasoby niematerialne są zbiorem relacji występujących między przedsiębiorstwem a podmiotami jego otoczenia (kapitał relacyjny), tj. klientami, dostawcami, konkurentami, a także zasobów posiadanej wiedzy, zdolności innowacyjnych, integracyjnych i przywódczych oraz kultury organizacyjnej⁵. W myśl koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji szczególne znaczenie ma twórczy potencjał pracowników, pozwalający na kreowanie nowatorskich rozwiązań, osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów, przyczyniając się do rozwoju całej organizacji. Przywołana koncepcja kładzie nacisk na wykorzystanie mocnych stron przedsiębiorstwa i ludzkich talentów, a nie na priorytetowe podejście do eliminacji słabych stron. Stąd mocny akcent położony jest także na zarządzaniu zasobami ludzkimi.

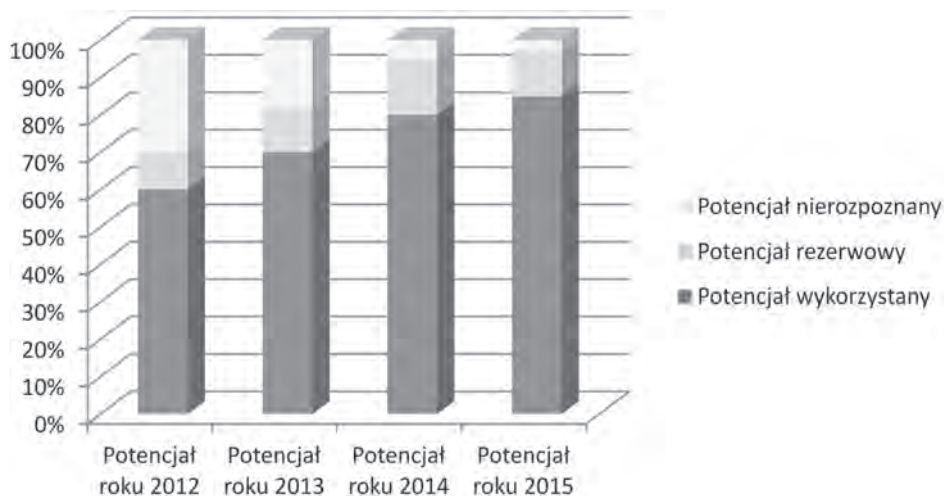
Całkowity potencjał przedsiębiorstwa można najogólniej podzielić, ze względu na stopień jego zagospodarowania, na: wykorzystany i niewykorzystany. W niewykorzystanym w danym okresie potencjale przedsiębiorstwa daje się wydzielić te zasoby (materialne i niematerialne), które z różnych powodów stanowią świadome rezerwy oraz takie zasoby (głównie – jak się wydaje - o charakterze niematerialnym), których istnienie nie jest w danym okresie uświadomione. Pożądaną tendencją jest sukcesywne zagospodarowywanie istniejącego potencjału (lub pozbywanie się jego, użyczanie „na zewnątrz” przedsiębiorstwa, gdy nie ma na niego zapotrzebowania) poprzez „odkrywanie” (rozbudzanie) nieznanego (ukrytego) potencjału (zob.rys.2.). W wymiarze rynkowym, pozwala to na zwiększenie ekspansji handlowej, a w wymiarze ekonomicznym daje możliwość obniżki kosztów jednostkowych produktów i usług, w drodze obniżania kosztów stałych. Jednocześnie należy pamiętać, że potencjał przedsiębiorstwa nie jest wielkością stałą, a z reguły ulega zmianom w czasie, na skutek m.in ciągłego doskonalenia czynników kształtujących ten potencjał.

Potencjał produkcyjny jest częścią potencjału przedsiębiorstwa produkcyjnego (wytwórczego). W jego skład wchodzi potencjał rzeczowy, potencjał finansowy oraz potencjał pracy. Potencjał rzeczowy tworzą budynki i budowle, maszyny i urządzenia, oraz przedmioty pracy. Z kolei na potencjał pracy składa się potencjał ludzki oraz czas pracy. Potencjał ludzki, jako wymiar jakościowy potencjału pracy, obejmuje wiedzę teoretyczną, umiejętności praktyczne, predyspozycje psychiczne, zdrowie i motywacje do pracy⁶. Do czasu pracy, jako ilościowego

⁵ J. Skalik, *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, w: *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red.A. Stabryła i K. Woźniak, Wyd. Miles.pl, Kraków 2012, s.14-15.

⁶ Przez potencjał ludzki rozumie się także ogół cech i własności osób stanowiących personel, decydujących o jego obecnej i przyszłej zdolności do realizacji celów przedsiębiorstwa. Zob. A. Pochtowski, *Rozwój potencjału ludzkiego jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE W Krakowie, Kraków 1993, s.24

Rys.2. Struktura potencjału przedsiębiorstwa i jej pożądane zmiany w czasie



Źródło: opracowanie własne

wymiaru potencjału pracy, zalicza się formę organizacji czasu pracy, a także wykorzystanie dysponowanego czasu pracy⁷. Nie wnikając w dalsze szczegóły, należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że wzrost racjonalności gospodarowania, nie tylko w przedsiębiorstwie produkcyjnym, zależy głównie od skuteczności działań podejmowanych w obszarze potencjału pracy, a w tym – zarządzania personelem⁸. Szczególnie ważnymi, dla wzrostu produktywności, walorami ludzkiego potencjału przedsiębiorstwa są takie cechy pracowników, jak zdolność do myślenia, inicjatywa, kreatywność i innowacyjność, a także gotowość do podejmowania ryzyka.

Zdolność produkcyjna jako jeden z zasadniczych wymiarów potencjału przedsiębiorstwa

W obszarze produkcji pojęcie potencjału łączy się z terminem zdolność produkcyjna. Choć wydaje się, że w tym obszarze funkcjonalnym przedsiębiorstwa od dawna kwestie terminologiczne są uporządkowane, to jednak w literaturze przedmiotu, a także praktyce gospodarczej występuje wiele, często różnoznaczných określeń zdolności produkcyjnej. Wyróżnia się np. teoretyczną i praktyczną, nominalną i rzeczywistą, maksymalną i optymalną zdolność produkcyjną⁹. Obok pojęcia

⁷ M. Gableta, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s.12-13.

⁸ K. Pasternak, *Zarys zarządzania produkcją*, PWE Warszawa 2005, s.57-58.

⁹ K. Pasternak, *Zarys zarządzania produkcją*, PWE Warszawa 2005, s.34 i n.

„zdolność produkcyjna“ używa się także takich terminów, jak: „moc produkcyjna“, „potencjał produkcyjny“, „przepustowość produkcyjna“. Są one albo synonimami pojęcia zdolność produkcyjna, albo mają też inną treść techniczno-ekonomiczną. Dodatkowo terminologia anglojęzyczna powiększa dezorientację w tym zakresie. I tak pojęcie *capacity*, traktuje się zasadniczo jako zdolność produkcyjną, ale też może oznaczać wydajność, przepustowość, ładowność, pojemność.¹⁰ Nie analizując innych ujęć pojęcia zdolności produkcyjnej należy stwierdzić, że istniejąca niejednoznaczność terminologiczna sprawia, że poszczególne przedsiębiorstwa różnie interpretują i wykorzystują to pojęcie, nawet w ramach jednego przedsiębiorstwa. Nie pozostaje to bez wpływu na sprawność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstw, a w konsekwencji również na jakość zarządzania. Stąd podejmowane są próby porządkowania pojęć w tym zakresie. I tak A. P. Muhlemann i inni, traktując zdolność produkcyjną jako możliwość wykonania dostępnych zadań w dogodnym okresie, rozróżniają jej trzy poziomy:

potencjalną zdolność produkcyjną, czyli to co może udostępnić w ramach swoich kompetencji najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa,

aktualną zdolność produkcyjną, czyli to co można udostępnić w ramach budżetu bieżącego okresu planistycznego,

efektywną zdolność produkcyjną, która jest tym, co jest faktycznie wykorzystywane w bieżącym okresie planistycznym¹¹.

K. Pasternak uważa¹², że potencjalna zdolność produkcyjna odpowiada pojęciu mocy produkcyjnej, aktualna zdolność produkcyjna – zdolności produkcyjnej, efektywna zdolność produkcyjna zaś- przepustowości według S. Lisa¹³. Zależności między tymi poziomami możliwości produkcyjnych ilustruje rysunek 3. Przepustowość określa trwale osiągnięty w ubiegłym okresie stopień opanowania techniki, wykorzystania urządzeń, materiałów, wydajności pracy itp. Z kolei zdolność produkcyjna to przepustowość oraz przewidziane do wykorzystania rezerwy bieżące Rb. Moc produkcyjna zawiera oprócz przepustowości również rezerwy rozpoznane: bieżące Rb i przyszłe Rp. Oprócz mocy produkcyjnej S. Lis proponuje jeszcze pojęcie mocy perspektywicznej¹⁴. O ile jednak w przypadku określania zdolności produkcyjnej oraz mocy produkcyjnej istnieje możliwość ścisłego obliczenia znanych realnych rezerw produkcyjnych (Rb oraz Rp), o tyle przy określaniu mocy

¹⁰ Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN Warszawa 1995, s.376.

¹¹ Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie...*, op.cit.s.376,383.

¹² K. Pasternak, *Zarys...*, op.cit.s.35.

¹³ S.Lis, *Organizacja i ekonomika procesów produkcyjnych w przemyśle maszynowym*, PWN Warszawa 1984, s.216-217. Wg niego przepustowość wyraża mniejsze możliwości produkcyjne niż zdolność produkcyjna i odnoszona jest do planowanego okresu.

¹⁴ S.Lis, *Organizacja...* op.cit. s.217.

perspektywicznej operuje się przewidywaniami wystąpienia rezerw perspektywicznych, które w danym okresie nie są jeszcze dostatecznie rozpoznane¹⁵.

Rys.3. Schemat zależności między poszczególnymi poziomami możliwości produkcyjnych



Rb – rezerwy produkcyjne, których wykorzystanie jest możliwe w bieżącym okresie planowanym (rezerwy bieżące - rozpoznane)

Rp - rezerwy produkcyjne, których wykorzystanie może nastąpić w przyszłych okresach planowanym (rezerwy przyszłe - rozpoznane)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.Lis, *Organizacja...*, op.cit.s.217, za: K. Pasternak, *Zarys...*, op.cit.s.47.

W praktyce przedsiębiorstw obserwuje się jednak trudności w rozpoznawaniu i bilansowaniu rezerw, a także stwierdza się brak programu ich wykorzystania. Jest to oznaką m.in. nieznamości metod służących ich analizie i ocenie.

Zarówno potencjał produkcyjny już wykorzystany, jak również jego rezerwy są związane z zasobami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa. Wśród tych pierwszych mamy do czynienia z zasobem pracy (rezerwy wydajności pracy, innowacyjności) oraz z zasobami rzeczowymi (rezerwy wykorzystania maszyn, urządzeń i powierzchni produkcyjnych, rezerwy wykorzystania surowców i materiałów itd.itp.). Niewątpliwie przy określaniu mocy produkcyjnej powinno się określić program likwidacji ogniw limitujących (tzw. „wąskich gardeł“, czyli ogniw produkcyjnych limitujących możliwości produkcyjne). Dysponuje się bowiem większym zasobem czasu dla podejmowania i realizacji działań w tym zakresie. Zalecane jest także w większym stopniu uwzględnianie możliwości wynikających

¹⁵ K. Pasternak, *Zarys...*, op.cit.s.48.

z „szerokich miejsc“, czyli tych ogniw produkcyjnych, które swoimi możliwościami przekraczają możliwości przeciętne¹⁶.

Dla racjonalnego wykorzystania potencjału produkcyjnego bardzo ważne jest celowe gospodarowanie rezerwami produkcyjnymi. Są one bowiem podstawą określania zdolności produkcyjnej, planowania produkcji i sterowania nią. Należy podkreślić, że utrzymywanie rezerw (intensywnych i ekstensywnych) jest koniecznością, spowodowaną występowaniem ryzyka i niepewności w prowadzeniu działalności gospodarczej. Ale nie oznacza to, że wielkość rezerw może być dowolna. Muszą być one planowane i podlegać optymalizacji, uwzględniającej koszty ich utrzymania oraz zmieniający się popyt rynkowy¹⁷. W tym celu należy badać rezerwy zdolności produkcyjnej, a badaniem należy objąć przede wszystkim ogniwa stanowiące „wąskie gardła“. Uniemożliwiają one bowiem pełne wykorzystanie powiązanych z nimi innych stanowisk (linii, wydziałów, zakładów, przedsiębiorstwa), co ogranicza zdolność produkcyjną przedsiębiorstwa lub nawet łańcucha kooperujących ze sobą przedsiębiorstw.

W wyniku badania rezerw oraz stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnej, pojawiają się następujące możliwości:

1. Ewolucyjnego zwiększania zdolności produkcyjnej, poprzez doskonalenie obecnych rozwiązań (bez powiększania potencjału produkcyjnego).
2. Radykalnego powiększania zdolności produkcyjnej, poprzez modernizację urządzeń i /lub inwestycje (z powiększaniem potencjału produkcyjnego).

Doskonalenie istniejących rozwiązań, w ramach pierwszej możliwości, stanowi najbardziej obecnie obiecującą drogę niskonakładowego powiększania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa, jeśli zachodzi taka potrzeba. Można to osiągać poprzez np. uruchamianie dodatkowej zmiany, jeśli jest jeszcze taka możliwość. Bardziej skuteczną i praktycznie nieograniczoną metodą jest jednak ciągle doskonalenie procesów technologicznych i logistycznych, w kierunku skracania czasu ich trwania, poprawy jakości czy nawet rezygnowania z niektórych procesów (ich likwidowania). Możliwe jest ograniczanie zarówno czasu wykonania, jak i czasu przygotowawczo- zakończeniowego, m.in. poprzez wprowadzanie takich sposobów organizacji procesu produkcyjnego (np. równoległe wykonywanie czynności), które minimalizują ten czas.

Z kolei radykalne zwiększanie zdolności produkcyjnej, unowocześnia istniejące środki trwałe (modernizacja) lub powiększa zasoby środków trwałych o przeznaczeniu produkcyjnym, poprzez zakup maszyn, czy roboty budowlano-montażowe (inwestycje). Jest ono obarczone poważnym ryzykiem, zawsze wtedy gdy istnieje duża niepewność co do przyszłego popytu na wytwarzane wyroby.

¹⁶ S.Lis, *Organizacja...* op.cit. s.227, za: K. Pasternak, *Zarys...*, op.cit.s.49.

¹⁷ *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, red. J. Wojewnik, PWN Warszawa 1984, s.292-293.

Z tego powodu zalecane byłoby czasowe korzystanie z „cudzych” zasobów, jeśli istnieje taka możliwość, w drodze dzierżawy czy leasingu.

Planowanie strategiczne potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa

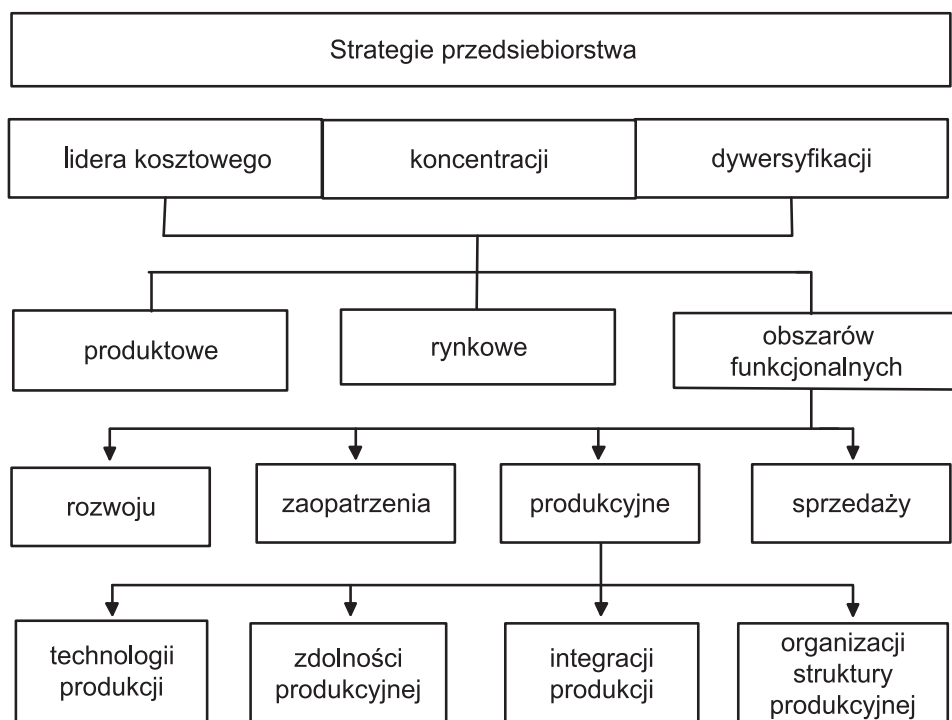
Decyzje dotyczące potencjału produkcyjnego, w tym szczególnie decyzje planistyczne, są zawsze obciążone dużym ryzykiem ze względu na niepewność co do przyszłego zapotrzebowania na produkty i wysokość niezbędnych środków finansowych. Przedsiębiorstwo, które zaplanuje potencjał przewyższający jej potrzeby, może ulokować swoje zasoby w inwestycje, których już nigdy nie odzyska. Może się jednak i tak okazać, że stworzony potencjał będzie zbyt mały w stosunku do popytu na produkowane wyroby. To z kolei może być powodem utraty możliwości rynkowych, ale jednocześnie pozwoli zwolnić zasoby, które będą mogły być wykorzystane dla innych celów przedsiębiorstwa¹⁸. Dlatego planowanie zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa, jako istotnego składnika jego potencjału, musi być bardzo starannie i rozważnie przeprowadzone. Nie roszcząc sobie pretensji do całościowego opisu zagadnień dotyczących planowania strategicznego potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na wybrane elementy.

Jak już wcześniej stwierdzono, potencjał przedsiębiorstwa, w tym potencjał produkcyjny, należy traktować jako kategorię strategiczną. Oznacza to, że w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa należy zająć się również opracowaniem strategii zdolności produkcyjnych. Jest ona elementem systemu strategii przedsiębiorstwa, co oznacza, że przy jej ustalaniu konieczne jest uwzględnianie wzajemnych powiązań z innymi strategiami (w tym funkcjonalnymi), a także z przyjętymi wcześniej strategiami ogólnymi przedsiębiorstwa. W planowaniu potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa nie jest bowiem obojętne, czy przedsiębiorstwo przyjmuje strategię przewodnictwa cenowego (chce być liderem kosztowym, a zatem wytwarzać produkty po najniższych kosztach), czy też strategię dywersyfikacji, nadając wysoki priorytet elastyczności produkcyjnej i osiągając zadowolenie klienta poprzez szybkie reagowanie na jego indywidualne wymagania, szczególnie dotyczące innowacji produktowych. System strategii przedsiębiorstwa i wzajemne ich powiązania przedstawiono na rys. 4.

W planowaniu strategicznym potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa należy wychodzić z określonych wcześniej strategicznych celów zarządzania produkcją. Sprowadzają się one do budowania i utrzymania potencjału wyniku finansowego przedsiębiorstwa, który jednocześnie potrafi zapewnić konkurencyjność produkcji i zagwarantuje długookresowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Bieżąco osiągane wyniki ekonomiczne i zabezpieczona płynność finansowa są bowiem

¹⁸ R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s.631.

Rys.4. Strategie produkcyjne na tle strategii przedsiębiorstwa



Źródło: Zäpfel G., *Strategisches Produktions- Managment*, Berlin – New York, Walter de Gruyter 1989, s.93, za: Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s.33.

skutkiem wcześniej przyjętych celów i podjętych decyzji strategicznych. Tworzenie takiego potencjału w obszarze produkcji (m.in. produkcji niskonakładowej, zdolności do szybkiego reagowania na zmienne zapotrzebowanie rynku, wysokiej jakości produktów) trwa na ogół przeszło 4 lata, w sferze sieci dystrybucji - 5 lat, a potencjał skutecznego i efektywnego zarządzania tworzy się około 7 lat¹⁹.

W procesie decyzyjnym planowania strategicznego produkcji dokonuje się wyboru:

- profilu działalności przedsiębiorstwa oraz pola asortymentowego produktów (strategie produktowe),

¹⁹ Zob. Zäpfel G., *Strategisches Produktions- Managment*, Berlin – New York, Walter de Gruyter 1989, s.12. W tej sytuacji irytuje spotykany w praktyce pośpiech i niecierpliwość we wdrażaniu koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem, w tym szczególnie w obszarze produkcji.

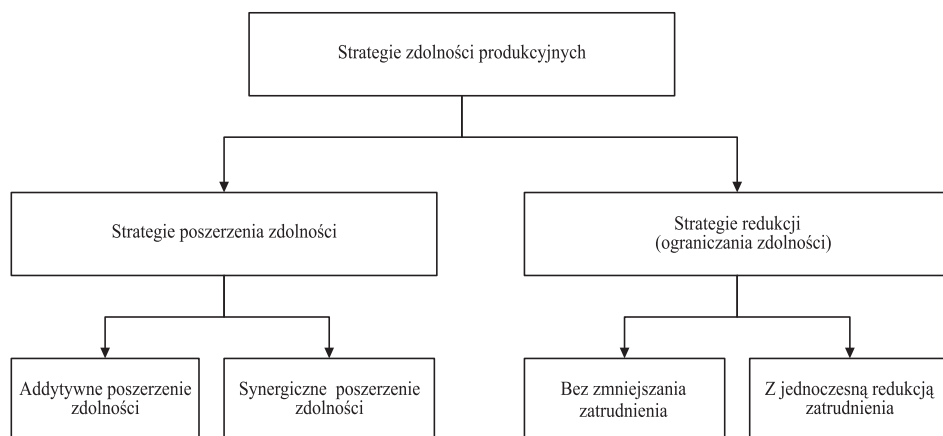
- wyposażenia przedsiębiorstwa w niezbędne czynniki produkcji: budynki, maszyny i urządzenia oraz pracownicy (strategie technologiczne i zdolności produkcyjnej i związane z tym strategie kadrowe), a także,
- właściwej organizacji procesu wytwórczego (strategie integracji produkcji oraz lokalizacji i organizacji struktury produkcyjnej).

Strategie produkcyjne odnoszą się do tych elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa, które wpływają na działalność wytwórczą. Powinny one dawać odpowiedź, jak ma być zbudowany system produkcyjny i w jaki sposób mają przebiegać w jego obrębie procesy transformacyjne, aby możliwe było zrealizowanie założeń przedstawionych w strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Z tych też względów istotne jest najpierw sformułowanie strategii produktowo-rynkowych²⁰. Należy bowiem pamiętać, że głównym źródłem potencjału przyszłych zysków, jest strategia produktowo-rynkowa (co produkujemy i dla kogo?), która stanowi rdzeń jego aktywności we wszystkich obszarach jego funkcjonowania. Jeśli producenci stosują modyfikacje swoich produktów, to może to nie mieć większego wpływu na strukturę potencjału wytwórczego. Gdy jednak producent chce wejść na rynki z nowym produktem, to musi się liczyć z poważniejszymi zmianami – ilościowymi i jakościowymi - w strukturze potencjału wytwórczego.

Planowanie wyposażenia przedsiębiorstwa w niezbędne zasoby - czynniki produkcji, tj.: budynki, maszyny i urządzenia oraz pracownicy jest przedmiotem strategii technologicznych i strategii zdolności produkcyjnej. Najogólniej strategię technologiczną dotyczą określenia procesu produkcyjnego (czyli technologii, jako procesu technologicznego oraz techniki, czyli maszyn i urządzeń, realizujących ten proces) planowanego dla określonego produktu (grupy produktów). Z kolei strategię zdolności produkcyjnej decydują o ustawieniu właściwego poziomu potencjału wytwórczego (maszyn i urządzeń oraz obsługujących je pracowników), pod realizację planowanego programu produkcji. Przedmiotem planowania potencjału produkcyjnego jest ustalenie koniecznych zdolności produkcyjnych do prowadzenia działalności, gwarantujących z jednej strony zadowolenie klientów, a z drugiej rentowność tej działalności. Strategię zdolności produkcyjnej decydują o takim ustawieniu potencjału wytwórczego, aby można było utrzymać, ewentualnie poprawić pozycję przedsiębiorstwa na rynku konkurencyjnym. Zmierzają one do poszerzenia istniejącego potencjału, w sytuacji zwiększającego się (przewidywanego) popytu, albo do redukcji zdolności produkcyjnej w sytuacji zanikającego popytu, co wiąże się z wyborem odpowiedniej strategii zarządzania kadrami. Ogólny podział strategii zdolności przedstawiono na rys.5.

²⁰ *Zarządzanie strategiczne.Koncepcja-metody*, Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wrocław AE 1998, s.244.

Rys.5. Strategie zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: Zäpfel G., *Strategisches Produktions- Managment*, Berlin – New York, Walter de Gruyter 1989, s.141, za: Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s.37.

Poszerzenie (powiększenie) zdolności produkcyjnej sprowadza się do ogólnego zwiększenia mocy wytwórczych przedsiębiorstwa przez zainstalowanie dodatkowych (równoległych) maszyn i urządzeń. Umożliwia to skrócenie cyklu realizacji istniejącego portfela zamówień i przyjęcie dodatkowych zamówień. Zwiększenie zdolności sprowadzić się może również do utworzenia nowej jakości systemu produkcyjnego poprzez wprowadzenie maszyn i urządzeń o podwyższonej produktywności i/ lub lepszej jakości wykonania. Inwestycje w takie środki trwałe, jak np. obrabiarki sterowane numerycznie, roboty przemysłowe, automatyczny transport i magazyn, prowadzą do znacznego skrócenia czasu przygotowawczo-zakończeniowego, czasu obróbki, transportu i wyczekiwania, co powoduje wzrost intensywności wykorzystania czynników produkcji. Należy jednak pamiętać, że ze względu na wysokie nakłady dla ich pozyskania, takie inwestycje generują wysokie koszty stałe, które – bez długookresowego zapewnienia maksymalnego obciążenia zainstalowanych maszyn i urządzeń – mogą prowadzić do wysokich strat.

Z kolei redukcja zdolności produkcyjnych może dotyczyć pojedynczego stanowiska, grupy stanowisk, wydziału a nawet całego przedsiębiorstwa. Jej celem jest obniżka kosztów stałych. Ma ona wówczas sens ekonomiczny, gdy wysokość zredukowanych kosztów przewyższa koszty likwidacji obiektu, powiększone

o utracone zyski. Kryterium ekonomiczne może ustąpić miejsca innym kryteriom, w tym kryterium społecznemu, gdy redukcja zdolności może pociągnąć za sobą zwolnienia pracownicze. Jednak utrzymanie stanu zatrudnienia, przy jednoczesnym ograniczaniu potencjału wytwórczego wymaga wprowadzenia m.in. krótszego wymiaru czasu pracy, ponadplanowych urlopów, blokady zatrudniania nowych ludzi, czy podobnych w skutkach działań. Można - i ma to miejsce w praktyce - stosować zachęty materialne do samodzielnego złożenia wypowiedzenia, w postaci jednorazowych wyprawek, równoważnych wielomiesięcznym wynagrodzeniom.

Uwagi końcowe

Wybiórcze, a tym bardziej kompleksowe badania potencjału przedsiębiorstwa, w tym potencjału produkcyjnego, nie są jeszcze częstym przedmiotem analiz naukowych i przedmiotem zainteresowania kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Ciągle jeszcze jest zbyt mało dostępnej literatury, krajowej i zagranicznej, traktującej o problemach potencjału przedsiębiorstwa. Niewątpliwie obecnie najwięcej miejsca w tych publikacjach zajmuje potencjał pracy, ale należy pamiętać, że praca jest co prawda ważnym, a może i najważniejszym zasobem, ale nie jedynym, w tworzeniu konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa. Dlatego też w artykule poświęcono jemu stosunkowo mało miejsca, a zajęto się materialnymi elementami potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, (red. J. Wojewnik), PWN Warszawa 1984
2. Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1998
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 1996
5. *Leksykon zarządzania*, Difin Warszawa 2004
6. Lis S., *Organizacja i ekonomika procesów produkcyjnych w przemyśle maszynowym*, PWN Warszawa 1984
7. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN Warszawa 1995
8. Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
9. Pasternak K., *Zarys zarządzania produkcją*, PWE Warszawa 2005
10. Pocztowski A., *Rozwój potencjału ludzkiego jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE W Krakowie, Kraków 1993,\
11. Skalik J., *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, [w:] *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red.A. Stabryła i K. Woźniak, Wyd. Miles.pl, Kraków 2012
12. *Słownik poprawnej polszczyzny*, (red. W. Doroszewski), PWN, Warszawa 1980
13. *Słownik wyrazów obcych*, (red. J. Tokarski), PWN, Warszawa 1980
14. Zäpfel G., *Strategisches Produktions- Managment*, Berlin – New York, Walter de Gruyter 1989
15. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcja-metody*, (red. R. Krupski), Wrocław AE 1998

Tadeusz Sarnowski
Společna Akademia Nauk w Łodzi

BUDOWANIE WIEZI GOSPODARCZYCH DLA WZROSTU POTENCJAŁU PRZEDSIĘBIORSTWA

Building economic ties for order the potential growth of the company

Abstract: The paper deals with inter-organizational network of strategic management in response to the conditions of modern business activities. Scope of the study include the nature, factors of network types and forms of co-operation network systems. Case Study contains the characteristics of bonds, which function allows you to achieve synergies in the company.

1. Wprowadzenie

Pogłębiająca się turbulencja otoczenia oraz narastająca dynamika zmian wewnętrznych wymusza stałą konieczność dostosowania się przedsiębiorstwa do nowych sytuacji. Jest to niezbędny warunek zachowania równowagi lub powrotu do równowagi, jako właściwego stanu każdej organizacji. Powtarzanie sprawdzonych wzorców, konserwatyzm w dziedzinie zarządzania, powolność dostosowań do zbyt szybko zmieniających się warunków nie gwarantuje dziś sukcesów firmy.

Podmiot gospodarczy podejmując decyzję o oparciu swojego rozwoju na współpracy może wybierać różnorodne formy powiązań. W nauce o zarządzaniu nowym nie do końca jeszcze precyzyjnie zdefiniowanym pojęciem dotyczącym form relacji między organizacjami jest pojęcie sieci międzyorganizacyjnej. Przeobrażenia dokonujące się w otoczeniu i wewnątrz firmy wymuszają ewolucję zarządzania strategicznego, uwzględniając również sieci międzyorganizacyjne, jako odpowiedź na turbulencję otoczenia.

W zależności od głębokości powiązań i poziomu autonomii jej uczestników są różne definicje sieci międzyorganizacyjnych. Do pierwszej grupy można zaliczyć sieci tworzone na bazie umowy nieprowadzące do powstania jakiegokolwiek nowej struktury organizacyjnej. Drugą grupę tworzą sieci prowadzące do formy ustrukturalizowanej w formie nowej osoby prawnej. Zdaniem autora warto zwrócić uwagę na definicje charakteryzujące się wysokim stopniem uogólnienia (tabela nr 1) przez co można zaliczyć do sieci międzyorganizacyjnych również

wiele stosunkowo luźnych powiązań, a z takimi w praktyce gospodarczej będziemy mieli często do czynienia.¹

Tabela 1 Wybrane definicje sieci

Autor	Definicja
B. Blanchi W. Bellinii	Sieć to interaktywny zespół firm oparty na zewnętrznym podziale pracy i nie podlegający zhierarchizowanemu zarządzaniu
J. Lichtarski	Sieć jest złożoną wielopodmiotową strukturą o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości
M. Bratnicki	Sieć to wiązka odrębnych przedsiębiorstw koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych
J. Witkowski	Sieć to wszystkie układy relacji i to zarówno z wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi i z jej otoczeniem

Źródło: Na podstawie: J.Niemczycki, E.Stańczyk-Hugiet, B.Jasiński (red.) „Sieci międzyorganizacyjne”, Wyd. C.H.Beck Warszawa 2012.

Podczas współdziałania organizacji powstaje „dodatkowy” system. Stworzenie takiej sieci daje poczucie przynależności i specyficznej „ochrony”. Sieć, jako baza dla kooperacji wpływa na intensyfikację przepływów informacji między organizacjami. Może dawać też impuls do innowacyjnych rozwiązań dotyczących produktów, technologii, organizacji lub działań marketingowych.

Za główne wyróżniki sieci międzyorganizacyjnej można przyjąć:²

- dążenie do współdziałania przy jednoczesnej stosunkowo dużej, a nawet pełnej autonomii decyzyjnej podmiotów,
- wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań, wykorzystywanie wrażliwości rynkowej podmiotów sieci, minimalizowanie kosztów transakcyjnych,
- orientacja na dłuższą współpracę,
- zwiększenie potencjału innowacyjności,
- wspólnota celów oraz wynikający z niej wysoki poziom zaufania i wzajemności,
- brak dominującej roli powiązań kapitałowych,
- niski poziom integracji pionowej i hierarchii między uczestnikami dysponującymi możliwie zróżnicowanym zestawem zasobów i kompetencji,
- naturalną rynkową elastyczność całej sieci i jej węzłów.

¹ J.Niemczycki, E.Stańczyk-Hugiet, B.Jasiński (red.) „Sieci międzyorganizacyjne”, Wyd. C.H.Beck Warszawa 2012, s.9-11.

² Tamże, s.12.

Rozwiązania sieciowe są oparte na więziach społecznych, z których wyra-
stają, dzięki nim trwają, ale też przekształcają się i rozpadają. Niezależność pod-
miotów tworzących sieci międzyorganizacyjne sprzyja elastyczności, dzięki której
ułatwiona jest zmiana konfiguracji układu. Poszczególni uczestnicy sieci mogą
być przyłączani lub wykluczani wraz ze zmianą ich znaczenia na rynku. Fakt ten
powoduje, że nowa konfiguracja sieci jest często naturalną konsekwencją kłopo-
tów ze współdziałaniem lub następstwem nie osiągnięcia zamierzonych korzyści
strategicznych.

2. Sieci w układach kooperacyjnych

Kooperacja dotyczy określonych wzajemnych relacji i przejawia się w ce-
lowej współpracy osób, grup lub organizacji. O kooperacji mówi się, gdy uzgod-
nione zachowania przejawiają się w czasie, w uzgodnionym terminie i zachodzą
z woli umawiających się stron. O relacjach kooperacji między przedsiębiorstwami
zazwyczaj mowa, gdy co najmniej dwa niezależne przedsiębiorstwa podjęły pró-
bę wyjścia poza typowe transakcje wymiany. Kooperacja w sieci może sprzyjać
specjalizacji i koncentracji na kluczowych umiejętnościach konkretnego podmiotu
gospodarczego.

Klasyczne podziały eksponują specyfikę struktur i wyróżniają takie pod-
stawowe typy sieci kooperacji jak:³

- „gwiazdy”, tworzone wokół firmy wiodącej, zwane też sieciami centrycznymi,
- „połączenia węzłowe”, w których wszystkie podmioty są równoprawne, cza-
sem przypominają struktury macierzowe,
- „tymczasowe”, czyli słabo sformalizowane, w których intensyfikacja kontak-
tów jest zmienna w czasie i uzależniona od bieżących potrzeb,
- „regionalne”, które są wyrazem terytorialnej, korporacyjnej działalności go-
spodarczej, często o dużym stopniu formalizacji, zwykle zhierarchizowane.

Sposoby funkcjonowania sieci akcentują pojawienie się nowych relacji
w układach kooperacyjnych. We współczesnej organizacji rola współpracy z otocze-
niem nabiera coraz większego znaczenia. Tradycyjna kooperacja jest nastawiona na
długotrwałe, sformalizowane, planowe układy współpracy. Nowe formy eksponują
potrzebę bycia gotowym do zmian we wstępnie określonym kontrakcie dotyczącym
współdziałania, a także podkreślają poszanowanie woli współpracy obu stron.

Współczesny układ kooperacyjny jest nastawiony na:⁴

- synergii,
- transfer wiedzy,

³ M. Wyrwicka „Sieci Gospodarcze Wielkopolski” Wyd. Politechnika Poznańska 2011, s.16.

⁴ Tamże, s.16.

- redukowanie niepewności,
- budowanie na różnych punktach widzenia,
- troskę o istotne relacje.

Charakterystykę współczesnych form kooperacji zawiera tabela 2.

Tabela 2 Współczesne formy kooperacji

<i>Wymiar</i>	<i>Podejście</i>
Planowość inicjatywy współdziałania	Kooperacja jest sytuacyjna, doraźna; przebiega w sposób nieplanowany.
Perspektywa czasowa oceny partnera	Ocena potencjalnego partnera kooperanta jest zorientowana na przyszłość, uwzględnia potencjał, który powstanie po wejściu w układ; korzyści są analizowane w kontekście kompetencji sieci.
Jednoznaczność celów współdziałania	Cele i przebieg współpracy będą stopniowo elastycznie doprecyzowane i mogą być sytuacyjnie modyfikowane w trakcie współdziałania. Kooperacja powinna sprzyjać wszystkim współpracującym stronom.
Formalizacja współpracy	Dopuszcza się (a nawet jest pożądane) wspólne uczenie się i proaktywne kształtowanie systemu współdziałania; nie wszystkie kwestie są uregulowane umową i sformalizowane
Intensywność i alokacja w czasie kontaktów między partnerami	Długotrwała interakcja z potencjalnymi partnerami, także o okresie przerw we współdziałaniu; stabilizuje układ sieciowy (podtrzymywanie kontaktów, bycie w gotowości do współpracy).
Opinia o zerwaniu współpracy	Załamanie kooperacji (zerwanie umowy) traktowane jest, jako normalne zjawisko i postrzegane, jako doświadczenie umożliwiające pozyskanie nowej wiedzy.

Źródło: Na podstawie: M. K. Wyrwicka, FORESIGHT „Sieci Gospodarcze Wielkopolski” – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

3. Aspekty prawne sieci międzyorganizacyjnych

Relacje zachodzące między podmiotami mogą się opierać na umowach formalnych lub mieć charakter nieformalny. Uczestnikami sieci formalnych są

podmioty określone przez prawo, a podmiot i treść relacji stanowi obligatoryjny element umowy. Podmioty posiadające pełną zdolność do czynności prawnych stanowią węzły sieci. Cechą węzłów tworzących sieci międzyorganizacyjne jest ich niezależność prawna, która znajduje wyraz w następujących umowach:⁵

- niezależności decyzyjnej, która jest konsekwencją autonomii węzłów i oznacza, że mają one swobodę kształtowania własnych praw i obowiązków, zgodnie ze swoją wolą (treść umowy), kreowania strategii własnej spółki, a w umowach o wspólne przedsięwzięcie współkreowania strategii na poziomie sieci,
- niezależności hierarchicznej, która oznacza, że między węzłami nie występuje stosunek nadrzędności i podporządkowania,
- niezależności formalnej, będącej konsekwencją wyodrębnienia organizacyjnego, majątkowego, posiadania organów, osobowości prawnej (spółki kapitałowej) lub zdolności prawnej,
- niezależności kapitałowej, wynikającej z braku stosunku dominacji i zależności.

Struktura umowy jest ujmowana w formie relacji między węzłami. Relacje mogą opierać się na umowach określonych ustawowo – tzw. umowach nazwanych, oraz na umowach, których treść jest emanacją woli stron określonego stosunku prawnego tzw. umów nienazwanych.⁶

Sieci nieformalne to splot reakcji wykorzystywanych do wymiany zasobów, których przedmiot i treść nie jest wyznaczana przepisami prawa. Długi horyzont współpracy może sprawić, że w trakcie trwania umowy wizerunki zewnętrzne mogą ulec zmianie i dezaktualizować treść umowy. Wówczas istotne stają się relacje nieformalne, stanowiące mechanizm adaptacyjny do zmian, jakie zaszły w otoczeniu.

4. Więzi międzyorganizacyjne. Park Przemysłowy ZAP – analiza przypadku

Analiza dotyczy więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw powstałych w wyniku procesu prywatyzacji Zakładów Automatyki Przemysłowej ZAP SA. Przedsiębiorstwa skupione są w jednym kompleksie przemysłowym i posiadają część wspólnej historii. W procesie restrukturyzacji Zakładów Automatyki Przemysłowej powstały spółki produkcyjne, z których każda ma swój profil działania

⁵ J.Niemczycki, E.Stańczyk-Hugiet, B.Jasiński (red.) „Sieci międzyorganizacyjne”, Wyd. C.H.Beck Warszawa 2012, s.45-46.

⁶ Tamże, s.53

w zakresie automatyki lub mechaniki. Równocześnie powstały spółki działające na rzecz spółek produkcyjnych w obszarach:

- zarządzanie jakością – ZAP Konsult s.c.,
- zarządzanie infrastrukturą – ZAP-Biznes-Park Sp. z o.o.,
- rachunkowość i obsługa systemu informatycznego – ZAP-Rachunkowość Sp. z o.o.

Wymienione spółki tworzą ze spółkami produkcyjnymi układ współdziałania niezależnych podmiotów, który oparty jest na potencjale synergicznym podmiotów sieci, co najmniej w jednym obszarze funkcjonowania w ramach współpracy długotrwałej.

Spółki mają podpisane umowy dwustronne ze spółkami produkcyjnymi, określające zakres współpracy.

ZAP Konsult s.c. - prowadzi wszystkie sprawy związane z utrzymaniem i rozwojem grupowego systemu zarządzania, jakością, zgodnego z PN EN-ISO 9001, w grupie firm stowarzyszonych. Prezes Zarządu ZAP-Konsult pełni funkcję Dyrektora ds. Zarządzania Jakością i jest Pełnomocnikiem ds. Systemu Zarządzania Jakością grupy firm objętych grupowym systemem zarządzania jakością. Wraz z powołanym Pełnomocnikiem ds. Systemu Zarządzania Jakością w każdej z firm sprawuje nadzór nad systemem zarządzania jakością. Pełnomocnicy ds. Systemu Zarządzania Jakością w firmach tworzą Radę Jakości grupy firm stowarzyszonych. Dyrektor ds. Systemu Zarządzania Jakością jest przewodniczącym Rady Jakości. Głównym zadaniem Rady Jakości jest praca nad utrzymaniem i doskonaleniem systemu zarządzania jakością. Każda z firm stosuje wspólną dla grupy firm stowarzyszonych dokumentację systemu zarządzania jakością: procedury i instrukcje, oraz indywidualną dla każdej firmy Księgę Jakości. Ze względu na specyfikę działalności istnieje możliwość opracowania odrębnych procedur dla specyficznej działalności.

Firma występuje o certyfikat grupowy na system zarządzania jakością wspólnie z innymi firmami grupy stowarzyszonej. Certyfikacja grupowa wspólnego systemu zarządzania jakością dokonywana jest na podstawie przeprowadzonego auditu jednostki certyfikującej. Audit nadzorujący i certyfikujący jednostki certyfikacyjnej odbywa się w wybranych każdorazowo przez audytora spółkach i na podstawie jego wyników ocenia się całą grupę. Sieć międzyorganizacyjna zapewnia profesjonalny rozwój systemu zarządzania jakością w spółkach stowarzyszonych oraz wpływa na obniżenie kosztów utrzymania systemu. Koszty auditów dzielone są proporcjonalnie do liczby zatrudnionych w spółkach.

ZAP-Rachunkowość Sp. z o.o. - realizuje na rzecz Spółek Parku Przemysłowego oraz spoza Parku, z którymi ma podpisane umowy dwustronne, wszelkie czynności mieszczące się w obszarze prowadzenia ksiąg rachunkowych,

podatkowych, organizacji systemów rachunkowych i finansowych oraz zapewnienia kompleksowego systemu informatycznego obejmującego wszystkie obszary działania firm.

Na serwerach ZAP Rachunkowość posadowione jest autorskie oprogramowanie klasy ERPII, aplikacja „ZAPR -System”, wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem niezależnie od struktury firmy czy profilu produkcji. Baza danych o produktach stanowi źródło do automatycznego generowania dokumentów produkcji, sprzedaży i rozliczania kosztów.

Do sieci komputerowej, zarządzanej przez ZAP Rachunkowość, włączonych jest ponad 250 komputerów rozmieszczonych w spółkach z terenu Parku Przemysłowego. Utrzymanie własnego systemu, służącego wielu podmiotom, pozwala na zmniejszenie kosztów usług księgowych i informatycznych dla poszczególnych spółek Parku.

ZAP-Biznes-Park Sp. z o.o - cechą parku przemysłowego ZAP jest wspólnota terytorialna i wspólna przeszłość historyczna, które stworzyły naturalny sposób organizowania zabezpieczenia potrzeb wspólnych, takich jak zabezpieczenie energetyczne, woda, ścieki, sieci służące do ich przesyłu, drogi transportowe, elementy wspólne nieruchomości, ochrona środowiska i zielonej infrastruktury kontrola dostępu i ochrona majątku.

Z tym „hardwarem” sieciowym wiąże się również część „soft”, którą tworzy system zabezpieczenia prawnego parku w postaci umów, regulaminów i komunikatów również nieformalnych, które pozwalają współżyć całej grupie i minimalizować potencjalne konflikty, jakie niejednokrotnie powstają. Pewne rozwiązania przypominają rozwiązania jakimi posługują się jednostki samorządu terytorialnego, do tej kategorii należy zaliczyć wspólnoty lokalowe i ich funkcjonowanie, plany budżety i koordynacja.

Funkcje organizatora tych wspólnych potrzeb pełni formalna struktura jaką jest ZAP-Biznes-Park Sp. z o.o. Rola tej jednostki jest jednak znacznie obszerniejsza niż formalna służba utrzymania ruchu w tradycyjnym podmiocie gospodarczym. System wzajemnej niezależności poszczególnych przedsiębiorców powoduje, że interesy ekonomiczne poszczególnych spółek, ich różna waga zmusza zarządzającego infrastrukturą do uważnej obserwacji całej sieci i jeśli nawet zarządzający siecią nie zauważy problemu, to dostrzeże ten, któremu to najbardziej dokucza, wyegzekwuje zmiany w tym zakresie a wspólną korzyść odniosą wszyscy. Każdy z uczestników tego parku dysponuje największym argumentem jakim jest zapłata za funkcje zarządzania infrastrukturą. Jako rzeczywiste zdarzenie realizujące tą myśl można podać problem szczelności sieci wodnej na terenie parku i strat jakie ta nieszczelność powodowała.

Interwencja i uważna obserwacja największego odbiorcy wody Galchem Sp. z o.o, choć wcale nie największego przedsiębiorcy, doprowadziła do podjęcia

prac remontowych w wyniku, których zużycie wody zostało obniżone o 10% dla całego obszaru. To ponadnormatywne zużycie, było ewidentną stratą. Korzyści odnieśli wszyscy uczestnicy parku i to liczone w dziesiątkach tysięcy złotych. Można to określić jako przykład klasycznej synergii, z której skorzystała cała grupa. Do tej kategorii należy zaliczyć wspólne zakupy grupowe np. energii, czy opłaty telefoniczne.

Działanie gospodarcze na tym małym obszarze wymaga zachowania równowagi, zachowania ładu gospodarczego, środowiskowego i społecznego a więc stworzenia również pewnej filozofii, etyki zachowań między przedsiębiorcami i środków transmisji tej wiedzy. Tym właśnie celom służy ta spółka. Jeśli porównać analizowany park przemysłowy do sieci neuronowej a wzajemne relacje i powiązania nazwać synapsami, to być może ZAP – Biznes Park jest mieliną, swoistą osłoną chroniącą te powiązania.

W referacie przedstawiono wspólne więzi łączące przedsiębiorstwa Parku Przemysłowego ZAP. Ponadto każde z przedsiębiorstw produkcyjnych ma jednocześnie inne więzi międzyorganizacyjne związane z otoczeniem, charakterystyczne dla profilu swojego działania, do których zaliczyć można: prace rozwojowe, logistykę, handel.

Podsumowanie

1. Sieci międzyorganizacyjne jako układy relacji wewnętrznych i zewnętrznych będą coraz bardziej popularne z uwagi na ich wpływ na wzrost potencjału i skuteczność działania przedsiębiorstw.
2. Wyróżnia się wiele rodzajów sieci międzyorganizacyjnych różniących się głębokością powiązań posiadających wspólną strukturę lub dowolnych układów relacji.
3. Podstawowym efektem działania sieciowego jest synergia.
4. Sieć międzyorganizacyjna stanowi odpowiedź zarządzania strategicznego na funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu.
5. Dzięki powiązaniom sieciowym przedsiębiorstwo może wykorzystywać nie tylko własne kompetencje, ale także kompetencje innych przedsiębiorstw jako węzłów sieci.

Bibliografia

1. Jagoda H., Lichtarski J. (red.) „Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem”, Wyd. UE Wrocław 2010.
2. Kuźmiński A.K. „Zarządzanie w warunkach niepewności” PWN Warszawa 2004.
3. Krupski R., (red.) „Elastyczność organizacji”, Wyd. UE Wrocław 2008.
4. Niemczycki J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) „Sieci międzyorganizacyjne”, Wyd. C.H.Beck Warszawa 2012.
5. Wyrwicka M. „Sieci Gospodarcze Wielkopolski” Wyd. Politechnika Poznańska 2011.

Tomasz Wilczyński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU ORGANIZACJI PRZEZ ZASTOSOWANIE NOWOCZESNEGO NARZĘDZIA MONITORINGU CEN PROMOCYJNYCH W POLSKIEJ BRANŻY SPOŻYWCZEJ

**Utilizing organizational potential by using new equipment to monitor
promotional prices on the Polish food market**

Abstract: Article presents new possibilities of using instruments as a price monitoring and led producers from the food area better preparing for negotiations with a clients as a super and hypermarkets in Poland.

The aim of article is show two useful examples based on date who are coming from independent company and the result who comes from this decisions. This new instrument will be treated to making proper decisions and to bring measurable profits for two side the producers and the clients.

Wprowadzenie

Obserwując otaczającą nas rzeczywistość XXI wieku nie trudno zauważyć liczne zmiany i przeobrażenia wynikające z rozwoju społecznego i ekonomicznego. Rzeczywistość, w którym przyszło nam funkcjonować prowadzi do nasilenia zmian w relacjach, konkurowaniu, współpracy i komunikacji pomiędzy różnego rodzaju podmiotami rynkowymi, także pojedynczymi osobami [J Lichtarski str. 45] Negocjacje starają się szukać rozwiązań, przy jak najmniejszej ilości wznie- sionych barier, aby umożliwić dostosowania do bieżących zmian na rynku [Nierenberg G. str. 41 – 42].

Celem publikacji jest przedstawienie jednego z nowoczesnych narzędzi wspomagających proces wyciągania wniosków i budowania argumentacji w negocjacjach z klientami. Zaprezentowano możliwości, jakie dostarcza system monitorujący ceny produktów spożywczych na półkach polskich hiper i supermarketów. Nawet doświadczeni negocjatorzy powtarzają, że skuteczność ulubionych technik maleje wraz z upływem czasu, dlatego wykorzystanie kolejnego, nowego

narzędzia pozwala na świeższe, bardziej kreatywne podejście do długotrwałych, znanych technik.

Negocjacje z łaciny *negatio* czyli sklep, lub *negociare*, czyli kupowanie jest słowem znanym zarówno na poziomie dużego biznesu, jak w osiedlowym sklepie. Dotyczą one codziennej sytuacji poprzez proste codzienne zdarzenia jak zakup rzeczy na bazarze, czy ustalenie z dzieckiem czasu oglądania telewizji, po bardziej złożone mające wpływ na ustalenie swojej pozycji zawodowej czy poziomowi wynagrodzenia. Są niczym innym niż komunikowaniem się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy obie strony związane wspólnymi i przeciwnymi interesami próbują ustalić najlepsze dla siebie warunki. Sukces w życiu zależy od powodzenia w negocjacjach, a owe „powodzenie” zależy od naszego poziomu wiedzy, determinacji i wycucia sytuacji w jakiej się znajdujemy prowadząc negocjacje.

O ile w codziennym, prywatnym życiu lepiej lub gorzej potrafimy poradzić sobie z negocjacjami o tyle w życiu zawodowym organizacji bez odpowiednich narzędzi nie jesteśmy w stanie skutecznie negocjować. W warunkach zmieniającego się otoczenia rynkowego tym bardziej daje o sobie znać „odwieczny konflikt interesów” pomiędzy jedną i drugą stroną negocjującą. A przecież najlepsze negocjacje to te, podczas których obie strony dążą do zbudowania więzi, wychodząc z założenia, że wzajemna relacja jest równie ważna, co szczegóły konkretnej transakcji [Opracowanie zbiorowe red. Magda Witucka str. 9].

Geneza negocjacji sięga starożytności a formalne nauczanie sztuki negocjacji ma swój początek w XVIII wieku F. Callieres już wtedy podkreślił ogromną rolę negocjacji, opisał normy zachowań negocjacyjnych, zwrócił uwagę na konieczność zgłębienie wiedzy o przeciwniku, jego historii, kulturze i obowiązujących wzorcach negocjacyjnych. W drugiej połowie XVIII wieku pojawiły się kolejne dzieła poświęcone sztuce negocjacji i ich ważności w życiu.

Podkreślono, że negocjator powinien: myśleć szybko, ale wykazywać się niespożytą cierpliwością, wiedzieć jak się maskować, aby nie wyjść na łgarza, wzbudzać zaufanie nie ufając samemu, być uprzejmym, ale stanowczym, umieć czarować, ale nie dawać się oczarować innym, ponadto powinien posiadać mnóstwo pieniędzy i przepiękną żonę, aby nie ulegać przeróżnym pokusom bogactwa i kobiet [Nierenberg G. str. 52]. Rozwijająca się teoria negocjacji nie dążyła do określenia ram i standardów negocjacyjnych ale zaczęła podkreślać, że skuteczność negocjacji uwarunkowana jest współpracą stron.

Istnieją dwa rodzaje negocjacji, z którymi na co dzień się spotykamy (Luecke R. *Negocjacje* str. 18 - 19):

- Negocjacje pozycyjne występują wówczas, kiedy strony rywalizują ze sobą o podział określonej sumy wartości. Liczy się tylko cena a każda ze stron targuje się by zrobić jak najlepszy interes. Przykładem jest zakup dywanu na

targu w krajach arabskich. Pojęcie wygranej i przegranej najlepiej określa ten sposób negocjacji, każdy zysk dla jednej strony to strata dla drugiej.

- Negocjacje problemowe, takie w których strony współpracują, by osiągnąć jak największą korzyść, dochodząc do porozumienia co do wspólnego interesu. Ten rodzaj negocjacji jest też nazwany negocjacjami integracyjnymi. Zadaniem negocjujących jest:
 - wykreowanie jak największą wartość dla siebie i drugiej strony,
 - uzyskanie jak najwięcej dla siebie.

W negocjacjach problemowych każda ze stron zgadza się na jakiś kompromis, aby rezygnując z rzeczy mniej istotnych, osiągnąć to na czym jej najbardziej zależy.

Negocjacje mogą być dwu, lub wielostronne, a wypracowane porozumienie umożliwia stronom w nich uczestniczącym realizację własnych interesów (korzyści), oraz interesów wspólnych w stopniu wyższym, aniżeli w działaniach samodzielnych, bez porozumienia [Opracowanie zbiorowe red. Magda Witucka str.19 – 24].

Według M. Gordona negocjujące strony zamiast koncentrować się na ustępstwach, powinny poszukać możliwości kreowania wartości. Celem negocjatora nie jest zniszczenie przeciwnika, lecz zrobienie czegoś w jego interesie jak najniższym własnym kosztem, oraz skłonienie go, by zrobił coś na naszą korzyść również najniższym kosztem. Im więcej pomysłowości wykażą negocjatorzy w poszukiwaniu rozwiązań dla obu stron tym większe będzie zadowolenie. W literaturze przedmiotu głównie nawołuje się do stosowania strategii win – win, natomiast J. Camp twierdzi, że stosowanie opcji wygrany – wygrany to gra dla frajerów, w której musi przegrać ten kto mniej wie (Camp J. str. 4 – 6) Według autora w dziale zakupów korporacji jedynym kompromisem na jaki można liczyć, jest to że kupią coś od ciebie, a nie od kogoś innego. I przez cały czas w trakcie tych negocjacji robią zadowoloną minę” (Camp J. str. 4 – 6). Opinia ta jest nie często spotykana w realiach polskich, choć zdarza się, że podczas negocjacji rozmowa sprowadza się jedynie do ceny towaru. Sprzedający w takiej sytuacji musi dysponować argumentami np. niezależnych źródeł pozwalającymi wyróżnić swój produkt na tle konkurencji. Siła argumentów, które pokazują korzyści z zakupu właśnie tego produktu powoduje, że cena może zejść na drugi plan.

Rynek branży spożywczej w Polsce

Na przełomie ostatnich siedmiu lat branża spożywcza w Polsce znacznie się zmieniła. Jak wynika z badań, jakie przeprowadził AC Nielsena spada ilość pojedynczych małych sklepów a wzrasta ilość super i hipermarketów. Największy rozwój w Polsce w porównaniu roku 2011 do roku 2010 odnotowały sieci dyskontowe (o 13%). Największe spadki zanotowały małe lokalne sklepy spożywcze, (o 5%). Sklepy, które zostały zamknięte zlokalizowane były głównie we wsiach

i liczyły powierzchnie 20 – 40 metrów. Wśród dyskontów największy rozwój uzyskuje sieć Biedronki i Lidl, w hiper i supermarketach sieć Kaufland, Carrefour i Tesco.

Tabela nr. 1 AC Nielsen Struktura handlu detalicznego w Polsce.
Wyniki badania Establishment Survey 2011

Liczba sklepów w Polsce - wskaźniki dynamiki

Typ sklepu	2007	2008	2009	2010	2011	2010 vs 2009	2011 vs 2010
Hipermarkety>2500	245	267	282	289	309	2%	7%
Supermarkety<2500	3 567	3 916	4 201	4 606	4 971	10%	8%
Handel Wielkoformatowy razem	3 812	4 183	4 483	4 895	5 280	9%	8%
Duże Sklepy Spożywcze	5 430	5 587	5 425	5 605	5 930	3%	6%
Średnie Sklepy Spożywcze	31 951	32 547	31 556	30 784	30 915	-2%	0%
Małe Sklepy Spożywcze	66 773	59 827	54 045	52 127	49 298	-4%	-5%
Winno-cukiernicze	4 070	4 192	4 413	4 566	4 664	3%	2%
Handel Małoformatowy	108 224	102 153	95 439	93 082	90 807	-2%	-2%
Handel Mało i wielkoformatowy	112 036	106 336	99 922	97 977	96 087	-2%	-2%

Rozwój na rynku „dużych graczy” powoduje, że wzrasta ich siła nabywczą, a producenci chcąc utrzymać wyniki sprzedaży z poprzednich lat zmuszeni są do współpracy z klientami sieciowymi i penetracji nowych rynków. Kontrahenci, z jakimi współpracują producenci, stają się coraz bardziej wymagający, uświadomieni i wyszkoleni. Osoby zatrudnione w celach negocjacji warunków handlowych, to profesjonaliści znający się nie tylko na samym procesie negocjacji, ale także na produktach, które prowadzą. Oprócz negocjacji warunków rocznych bieżąca współpraca z klientami polega na:

- analizie sprzedaży wraz z klientem poszczególnych produktów i bieżące podejmowaniu decyzji o zamianach słabo sprzedających się produktów na nowości,
- określeniu z klientem planu wsparcia sprzedaży poszczególnych grup asortymentowych produktów (gazetki, promocje z wartością dodaną np. kup dwie sztuki trzecia gratis, określenie dodatkowych ekspozycji),
- ustaleniach promocji cenowych do wydawanych u klienta gazetek i promocji wewnętrznych – polega na ustalaniu z klientem jaki asortyment producenta zostanie pokazany w danej gazecie, określenie wielkość rabatu i ilości, jaką przewiduje klient sprzedać w okresie gazetki,
- wykupieniem dodatkowych miejsc ekspozycyjnych – polega na czasowym wykupieniu dodatkowych miejsc ekspozycyjnych produktów producenta w sklepach klienta,

- rozwiązywaniem bieżących problemów np. logistycznych, jakościowych, księgowych.

Z powyższych powodów konieczne jest zatrudnianie przez producentów wykwalifikowanej kadry, która odpowiedzialna jest za współpracę z najważniejszymi klientami firmy. Ważne jest również stosowanie profesjonalnych, narzędzi, które dostarczają informacji o bieżącej sytuacji naszych produktów na rynku..

Metodyka działań i możliwości narzędzia monitoringu cenowego

1. Cel wykorzystania narzędzia

Celem narzędzia monitoringu cenowego jest budowanie bazy danych wszystkich cen produktów umieszczanych w gazetkach promocyjnych. Istniejąca baza danych służy do analizy i wnioskowania w zakresie z polityki cenowej danego klienta (korzysta z niej ponad 200 klientom na terenie kraju). Oprócz dostępu do samych danych firma badająca przedstawia również gotowe rozwiązania ukierunkowane na praktyczne ich wykorzystanie. Wśród klientów firmy znajdują się najwięksi dostawcy w poszczególnych branżach, między innymi: Procter&Gamble, Reckitt Benckiser, Henkel, Loreal, Glaxo Smith Kline, Nestle, Unilever, Kraft Foods, Pepsi Cola, Hortex, Kofola, Maspex, Wedel, Ferrero. Z danych firmy badawczej korzystają również takie sieci jak: Eurocash, Selgros, Tradis, Carrefour, Tesco, E.Leclerc, Kaufland, Biedronka, Intermarche, Super-Pharm, Schlecker, Żabka.

Monitoringiem objęta jest cała gazетка i wszystkie produkty w niej występujące. W ramach jednej promocji rejestrowana jest pełna informacja na temat produktu, a mianowicie:

- nazwa artykułu,
- grupa Produktowa artykułu,
- producent,
- marka,
- gramatura,
- jednostka gramatury (gram, mililitr, kilogram, litr),
- liczba opakowań,
- rodzaj opakowania,
- mechanizmy towarzyszące promocji typu: Gratis, Bomba Cenowa, program lojalnościowy,
- skan produktu promocyjnego,
- data obowiązywania promocji,
- liczba dni trwania promocji,
- rok rozpoczęcia promocji,
- miesiąc rozpoczęcia promocji,
- tydzień rozpoczęcia promocji,
- cena promocyjna brutto,

- cena promocyjna netto w obrębie sieci hurtowych, cash&carry oraz sieci Auchan,
- cena Przedpromocyjna zakomunikowana w gazetce,
- cena jednostkowa (mililitr, gram, litr, kilogram),
- cena podstawowa w przypadku produktów – duopaków,
- sieć w której miała promocja z uwzględnieniem segmentu rynku, wyszczególnienia sieci lokalnych oraz gazetek otwarciovych.

Dzięki tak rozbudowanym danym korzystający z programu mogą wyciągać wnioski i na ich podstawie podejmować decyzje o zarządzaniu swoimi produktami na rynku, co przedstawione jest w dalszej części pracy.

2. Sposób pozyskiwania gazetek

Głównym źródłem pozyskiwania gazetek handlowych jest panel 1200 gospodarstw domowych współpracujących z firmą badawczą na zasadzie umowy. Jest to reprezentatywna próba dobrana na podstawie mapy rozlokowania sieci handlowych na terenie kraju. Raz w tygodniu każde z gospodarstw jest zobowiązane przesłać do centrali firmy wszystkie gazetki handlowe z którymi się zetkną, co jest dla badających dodatkowo potwierdzeniem skutecznej dystrybucji danej gazetki. Uzupełnieniem podstawowego źródła otrzymywania gazetek są gazetki umieszczane przez sieci na ich stronach internetowych. Trzecim źródłem pozyskiwania gazetek są same sieci handlowe, z którymi firma badająca współpracuje, a które w ramach współpracy zapewniają dostawę wszystkich swoich gazetek promocyjnych.

3. Funkcjonalność aplikacji oraz system raportowania

W ramach opłaconej współpracy firma badawcza gwarantuje swojemu klientowi dostęp do pełnej bazy danych w obrębie interesujących grup produktowych. Całą bazę klient otrzymuje w postaci dwóch aplikacji:

- online,
- oprogramowania wraz z danymi historycznymi.

3.1. Aplikacja online jest aplikacją umieszczona np. na stronie: <http://online.focusmr.com/ActionFocusOnline>, w ramach której każdy użytkownik otrzymuje swój własny login i hasło. Głównym zadaniem oprogramowania jest przeglądanie wszystkich przeprowadzonych promocji w obrębie dwuletniej historii. Baza danych dostępna za pomocą przeglądarki zawiera pełne opisy artykułów objętych promocją oraz skany wszystkich gazetek. Oprócz możliwości wyszukania promocji aplikacja daje możliwość skorzystania z szerokiej liczby funkcji ułatwiających ocenę przeprowadzonych akcji promocyjnych i wyciąganie na ich podstawie wniosków.

Dostępne opcje online.

Alarm cenowy - polegający na prostym ustawieniu aplikacji, aby sama śledziła interesujące użytkownika akcje pod kątem cen poszczególnych produktów. Pełna informacja spełniająca określone kryteria jest wysyłana na maila służbowego użytkownika w formie linków do konkretnych stron gazetki.

Alarm ukierunkowany pod kątem badania aktualnych promocji konkretnych artykułów bądź marek, które to informacje wysyłane są do użytkownika w postaci zbiorczego maila zawierającego pełną informację na temat promocji oraz linku do konkretnej strony gazetki.

Porównywanie produktów – przyjazna funkcja przeznaczona dla działów odpowiedzialnych za tworzenie własnej gazetki handlowej. Umożliwia sprawdzenie promocji danego artykułu, który jest planowany w gazetce w raz z odniesieniem do planowanej ceny.

Monitoring danych – funkcja umożliwiająca porównywanie cen w sieciach na zasadzie tworzenia koszyków zakupowych.

Filtr sieci – oprócz sztywnego podziału rynku i możliwości uściślenia wyszukiwania promocji do wybranych segmentów rynku bądź do konkretnych sieci, opcja daje możliwość każdemu użytkownikowi do swobodnego podziału rynku według własnego klucza i korzystanie z dokonanego podziału w każdym wyszukiwaniu oraz porównaniu

Wyszukiwanie zaawansowane – swobodna możliwość zakładania różnego rodzaju filtrów, dające na przykład możliwość sprawdzenia wszystkich promocji dwóch, trzech i większej liczby producentów, w kilku sieciach i w kilku grupach produktowych.

Szablony – możliwość tworzenia dowolnej liczby szablonów wyszukiwania, do których użytkownik ma bardzo prosty dostęp w trakcie każdego logowania się do aplikacji.

Raporty – szereg raportów dostępnych bezpośrednio w aplikacji w oparciu o które każdy użytkownik ma możliwość przygotować na bieżąco potrzebne zestawienie. Wśród nich między innymi: analiza rozwoju cenowego, rozwój ceny, ranking artykułów, index ceny wybranej sieci do konkurencji

Wykresy – wizualna strona raportów w aplikacji, dzięki której użytkownik otrzymuje uściśnione przez siebie dane w formie eksportowanych do MS Excel wykresów przestawnych

Eksport danych – na każdym poziomie wyszukiwania użytkownik ma możliwość w szybki i prosty sposób wyeksportowania wyszukanych danych. Potrzebne informacje można otrzymać w postaci pliku MS Excel zawierającego pełne

opisy widocznych w wyszukiwaniu promocji, bądź w postaci pliku PDF skany wszystkich wyszukanych pozycji.

3.2 Drugi rodzaj aplikacji - oprogramowanie, które będąc uzupełnieniem aplikacji online, daje możliwość przygotowania dowolnej analizy dotyczącej działań promocyjnych w gazetkach handlowych. Firma badawcza w ramach formy raportowej gwarantuje każdemu klientowi pełne wsparcie w przygotowywanych raportach. Dzięki mocno rozwiniętym praktycznym umiejętnością wypracowanym poprzez ośmioletnią współpracę zarówno z dostawcami, jak i z sieciami, zespół badawczy jest w stanie dopasować formę raportów do indywidualnych potrzeb każdego klienta.

Przygotowane raporty mogą dotyczyć między innymi:

- cen promocyjnych,
- trendów cenowych,
- cen minimalnych,
- cen dominujących,
- zestawienia cen artykułów w wybranych sieciach,
- częstotliwości promowania poszczególnych artykułów oraz ich udziałów,
- liczby gazetek przypadających na kategorię, brand lub producenta,
- liczby modułów producentów bądź brandów,
- powierzchni wykorzystanej w gazetkach na kategorię, brand lub producenta,
- analizy obecności na kluczowych stronach gazetek,
- wskaźnika ważonej wartości promocji (GAV – Gross Advertising Value).

Raporty mogą mieć formę szybkiej informacji przydatnej przy projektowaniu własnej gazetki, ale mogą również mieć formę podsumowującą określony okres promocyjny, jak też w sposób zagregowany mogą służyć do pełnej oceny promocji w gazetkach handlowych na rynku.

4. Częstotliwość aktualizacji danych

- Online – aplikacja aktualizowana codziennie
- Oprogramowanie – forma raportowa aktualizowana zgodnie z indywidualnymi ustaleniami może mieć formę tygodniową, miesięczną, kwartalną, półroczną, roczną.

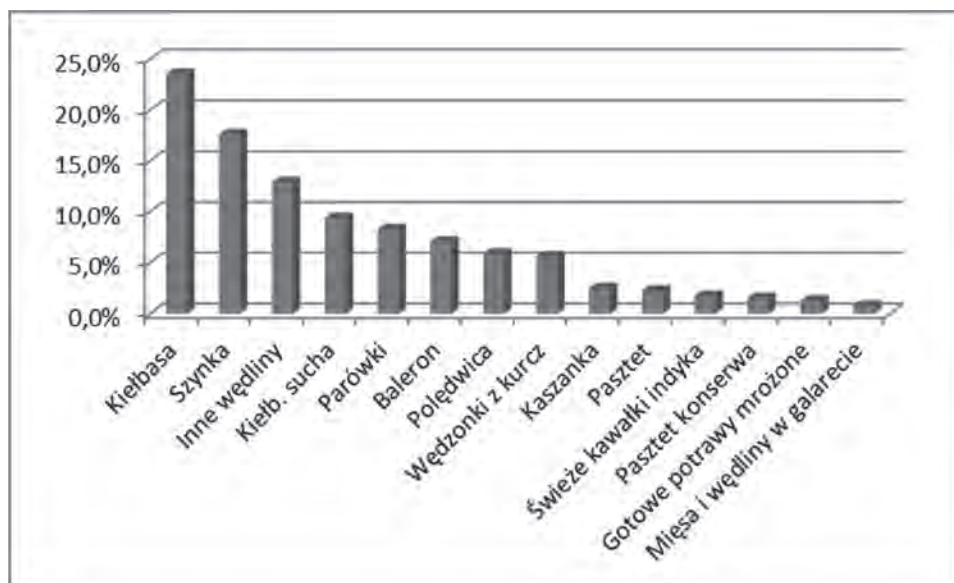
Praktyczne wykorzystanie narzędzia monitoringu cenowego

Do przedstawienia użyteczności systemu monitoringu cenowego posłużą dwa przykłady. Pierwszy dotyczy zastosowania narzędzia, przykład drugi porównuje jak wyniki monitoringu można wykorzystać w negocjacjach warunków rocznych pomiędzy producentem a odbiorcą.

Przykład 1.

Przypuśćmy, że na rynku przetworów mięsnych pojawił się nowy producent, który wchodząc na rynek polski zastanawia się w jaką grupę towarową zainvestować przeprowadzenie kampanii telewizyjnej. Celem jest wypromowanie nowej, nieznanej w Polsce marki i producent decyduje się na skorzystanie z narzędzia monitoringu cenowego. Zestawienie raportu z roku 2011 przedstawia wagę kategorii najczęściej promowanych przez wszystkie sieci super i hipermarketów w Polsce. Na podstawie danych system automatycznie generuje graf:

Rysunek 1 Podział kategorii przetworów hiper i supermarketów w Polsce w pierwszym kwartale 2011 roku.



Opracowanie własne na podstawie Focus Research 2011

Na podstawie danych z raportu nasuwa się wniosek mówiący co promować. Chcąc przyciągnąć naszą promocja cenową masowego klienta ostatecznego nie pokażemy w gazetce kaszanki, czy gotowych potraw mrożonych, ale właśnie produkty z kategorii:

- kielbasa,
- szynka,
- kielbasa sucha,
- parówki.

W oparciu o przedstawione badania chcąc przeprowadzić kampanię telewizyjną producent dotrze do szerszej grupy klientów ostatecznych promując właśnie

produkty z tych kategorii, a to pozwoli na szybkie zbudowanie rozpoznawalności nowej marki na rynku.

Przykład nr 2

Producent X po analizie szczegółowej wyniku sprzedaży u klienta Y dużej sieci super i hipermarketów planuje zakończyć rok wynikiem o 30% większym do ubiegłego. Zadanie bardzo ambitne w porównaniu z danymi sprzedaży detalicznej w Polsce, gdzie wzrost rok do roku w tej samej kategorii produktów za okresy 2011 do 2010 wynosił 11,8%. Po przeprowadzonej analizie SWOT producent zebrał najistotniejsze argumenty i na ich podstawie odbył rozmowę z klientem Y. Celem spotkania było ustalenie w roku 2012 działań, które zapewnią odpowiednie wzrosty sprzedaży zarówno na istniejących jak i na nowych produktach.

Argumenty producenta:

- zbyt powolny rozwój sprzedaży w stosunku do badań rynkowych w kategorii marki własnej danego klienta,
- zbyt mała ilość promowanych w gazetkach produktów producenta, spadek ilości miejsc w gazetkach z 35 w roku 2010 do 23 w roku 2011.

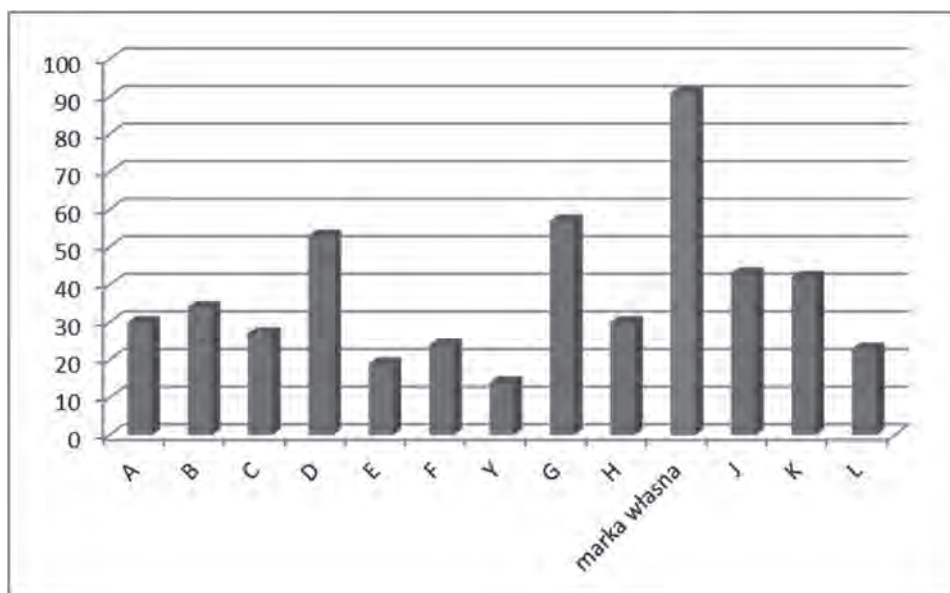
Odpowiedzi klienta:

- brak możliwości wprowadzenia nowych produktów pod marką dostawcy,
- brak możliwości intensyfikacji gazetek z powodu zbyt słabej sprzedaży asortymentów dostawcy poza gazetką,
- brak możliwości rozszerzenia produktu na półce, ilość miejsca jest ograniczona, a wszystkich asortymentów w sklepie jest dużo.

Po powrocie do firmy producent szukając rozwiązania problemu skorzystał z raportu monitoringu cenowego. Z analizy jasno wynika, że ilość najbardziej promowanych produktów w roku klienta sieci Y to marka własna. Celem klienta Y nie było promowanie marek producentów, ale własnej. Z danych sprzedażowych producenta X wynikało, że wzrost sprzedaży produktów w okresie przeprowadzanych gazetek wzrasta w porównaniu do poprzednich miesięcy w zależności od produktu od 19% do 58%.

LICZBA PROMOCJI WSZYSTKICH PRODUCENTÓW W ROKU 2011													
ASORTYMENT	A	B	C	D	E	F	Y	G	H	marka własna	J	K	X
2011	30	34	27	53	19	24	14	57	30	91	43	42	23

Rysunek 2 Wykorzystanie miejsc w gazetkach klienta Y przez poszczególnych producentów.



Opracowanie własne na podstawie Focus Research 2011

Producent postawił cel:

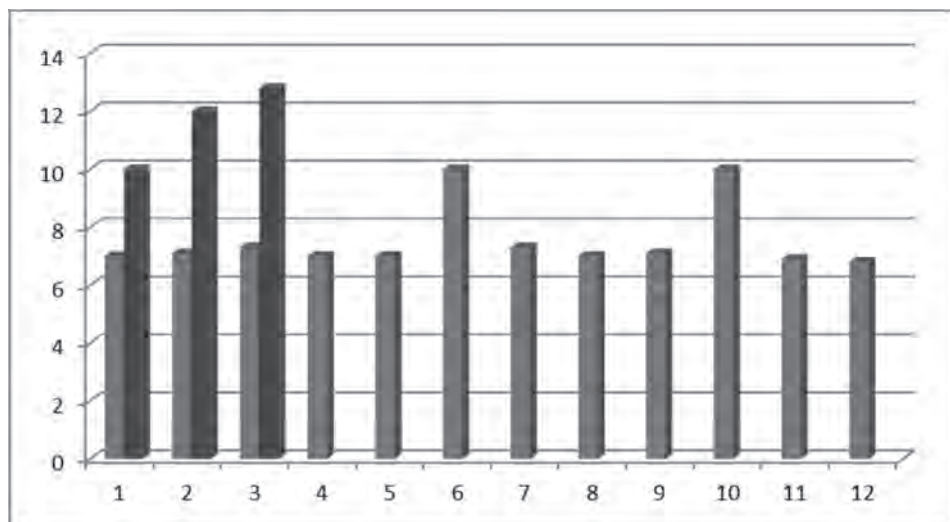
- wprowadzenie u klienta Y produktu pod marką własną klienta.

Klient Y wykazał duże zainteresowanie zamianą jednego produktu sprzedawanego pod marką producenta na markę własną klienta, co dało by możliwość licznych promocji, a zarazem uzyskania większej sprzedaży. W ciągu miesiąca wymieniono produktu, który producent określił jako mało ważny w budowie własnego brandu. Poniżej sprzedaż produktów producenta X u klienta Y w roku 2011 i I kwartale roku 2012. Promocje w gazetkach zostały zaznaczone kolorem żółtym. Oprócz wzrostu sprzedaży produktów z bieżącego asortymentu obserwujemy wzrost wymienionego w styczniu pod markę własną produktu F, którego udział w całości sprzedaży producenta w I kwartale zwiększył się z 29,8% w roku 2011 do 36% w roku 2012.

Tabela 3. Sprzedaż 2011 i I kwartał 2012 dostawcy X, opracowanie własne.
Kolorem żółtym zaznaczono wszystkie akcje gazetkowe

MIESIACE												
PRODUKTY	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A 2011	2	2,2	2	3	3,5	5	5,2	5,7	4,3	3	2	1,6
A 2012	2,1	3,4	2,4									
B 2011	6	4	5,6	6	6,1	6,1	6,4	6,3	6	6,3	7	5,8
B 2012	5,9	4,3	7,9									
C 2011	1,3	1,3	1,4	1,5	1,7	1,6	1,8	2,4	1,4	1,5	1,6	1,4
C 2012	1,8	1,3	1,7									
D 2011	5	4,8	5,2	5,6	5,6	5,8	7,8	6,4	6	6,1	5,9	6,1
D 2012	5,2	6,5	5,3									
E 2011	2,9	3,6	2,9	2,7	4	3,5	5	5,2	3,8	4	4,1	6
E 2012	4,7	4,3	5									
F 2011	7	7,1	7,3	7	7	10	7,3	7	7,1	10	6,9	6,8
F 2012	10	12	12,8									

Rysunek 3. Sprzedaż produktu F w latach 2011 i I kwartał 2012 Porównanie sprzedaży po przejściu na markę własną.



Z analizy sprzedaży wynika że cel, jaki postawił producent X na I kwartał 2012 został zrealizowany na poziomie 34,9%. Wzrost sprzedaży nie licząc produktu F wynosi 23%.

Na taki wynik składają się elementy:

- zmiana produkty F z marki producenta na markę własną klienta,
- trzykrotne zintensyfikowanie działań promocyjnych w gazetkach w I kwartale 2012 w stosunku do I kwartału 2011.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania dotyczące wykorzystania narzędzia monitoringu cenowego w dużej mierze wynika z konieczności poszukiwania coraz to nowszych, bardziej wyrafinowanych narzędzi, w celu zapewnienia warunków do osiągania celów negocjacyjnych. Podnoszenie umiejętności negocjacyjnych pracowników organizacji przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi jakim jest monitoring cenowy dostarcza producentowi szerokiej i niezbędnej wiedzy, która umiejętnie wykorzystana przyniesie negocjującym obopólne korzyści. Dzięki takim narzędziom, jak np. monitoring cenowy przedstawiony w artykule producenci mają możliwość znalezienia nowych użytkowych walorów wpływających na podejmowane decyzje negocjacyjne. Narzędzia te regularnie stosowane w praktyce pozwalają na:

- bieżący monitorowanie cen sprzedaży naszych produktów w ofertach promocyjnych gazetkach,
- wyszukanie zagrożenia konkurencyjnych produktów, które stanowią bezpośrednią konkurencję dla produktów danego producenta,
- analizę działań klientów (hiper i supermarketów) i konkurencji w działaniach promocyjnych,
- analizę danych i wyszukiwanie licznych wniosków wynikających z danych historycznych,
- dostosowanie oferty producenta do działań promocyjnych klienta.

Dodatkowo narzędzie zaoszczędza producentom koszty, które zostały by poniesione na wyszukanie z rynku takich samych danych przy użyciu zasobów ludzkich producenta. Narzędzie to w przenośni możemy porównać do liczydła, które zastąpiło kalkulator, a w przyszłości zostanie zastąpione nowszym, bardziej wyrafinowanym rozwiązaniem.

Bibliografia

1. Camp J., *Start with No* New York 2002
2. Gordon M., *Win-Win with Mark Gordon* Harvard Management Communication Letter 1999
3. Luecke R. *Negocjacje* Harvard Business Essentials MT Biznes Warszawa 2008
4. Kałużna – Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006
5. Nierenberg G., *Sztuka Negocjacji*, Wydawnictwo Studio EMKA Warszawa 1998
6. Osbert-Pociecha G., *Sieciowość i jej wpływ na zarządzanie współczesnymi organizacjami*, Red J Lichtarski opracowanie zbiorowe Zakład Wydawniczo Drukarski Poligrafia Łódź 2011
7. Stanton F., *Great negotiations*, Pennsylvania: Westholme Publishing, 2010
8. Witucka M. Harvard Business School Press, *Mistrzowskie Negocjacje*, red. Wydawnictwo Studio Emka Warszawa 2006

Dominika Bąk-Grabowska
Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

MODELE I FORMY ZATRUDNIENIA – PRÓBA KATEGORYZACJI

Models and forms of employment – attempt of categorisation

Abstract: Enterprises increasingly use non-standard forms of employment. It causes problems with model-based recognition and categorization of the processes on the ground of management sciences. This article addresses the attempt to categorize models and forms of employments. There is a suggestion to divide models of employments into four basic groups, such as: traditional, peripherally flexible, flexible and virtual. The forms of employments have been divided into typical and atypical, which have more detailed categories.

There is also an attempt to define the fundamental phenomenon of forms of employments. It has been shown that it is important to distinguish between such categories as flexible work arrangements, which are connected with when and where the work is carried out, and forms of employment, which result mainly from the legal grounds of labour relations.

Wstęp

Elastyczność zatrudnienia postrzegana jest jako nieodłączna cecha współczesnej gospodarki. W warunkach nasilającej się konkurencji i przy uwidaczniającej się tendencji do poszerzania wolności pracownika, przedsiębiorstwa niejednokrotnie nie obejmują wszystkich zatrudnionych osób tradycyjnymi formami zatrudnienia ze znacznym zakresem uprawnień pracowniczych. Stanowi to istotny wymiar kształtowania potencjału pracy w przedsiębiorstwach.

Uelastycznianie zatrudnienia stanowi nietresujące zagadnienie na gruncie nauki o zarządzaniu. Występujące w praktyce rozwiązania trudno poddają się klasyfikacjom i modelowym ujęciom. Bazując na literaturze przedmiotu oraz na doświadczeniach wynikających z prowadzonych projektów badawczych dokonano próby kategoryzacji modeli i form zatrudnienia. Zwrócono przy tym uwagę na potrzebę właściwego sprecyzowania terminu - formy zatrudnienia.

Założono użyteczność proponowanej kategoryzacji dla analiz dokonywanych z perspektywy praktyki zarządzania i nauki o przedsiębiorstwie. Uwzględniono przy tym obowiązujące regulacje z zakresu prawa pracy. Zaproponowany podział form zatrudnienia odbiega od ujęcia dominującego w polskiej literaturze przedmiotu. Ambicją autorki stało się usystematyzowanie, uproszczenie i wyjaśnienie wybranych pojęć z obszaru kształtowania zatrudnienia.

1. Zmiany modelu zatrudnienia

Potencjał pracy to potencjał tkwiący w ludziach pracujących w określonym czasie na rzecz przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu form jego organizacji oraz form zatrudnienia. Jak stwierdza M. Gableta elastyczne dysponowanie potencjałem ludzkim wymaga doboru form zatrudnienia stosownie do okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa.¹ Realizacja wskazanego postulatu doprowadziła do zmian w modelu zatrudnienia przedsiębiorstw.

Przez dziesięciolecia rozwój stosunków pracy następował w kierunku umacniania się pozycji pracowników i tworzenia mechanizmów ochrony ich interesów. Proces ten przebiegał w powiązaniu z określonymi zmianami społeczno-gospodarczymi, a w wymiarze prawnym przejawiał się w tworzeniu zasad prawa pracy określających obowiązki pracodawcy względem zatrudnianych pracowników. Pracownicy uzyskali prawo do ochrony stosunku pracy, gwarancję świadczeń w przypadku okresowej niezdolności do pracy, np. w zawiązku chorobą lub rodzicielstwem, uregulowano organizację czasu pracy, wprowadzono prawo do urlopu wypoczynkowego i wiele innych. Większość praw i obowiązków odnosiło się do stron bezpośredniego stosunku pracy zwieranego pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Model trwałego zatrudnienia z szerokimi przywilejami pracowniczymi utrwał się przez dziesięciolecia przede wszystkim w ramach europejskiego modelu społecznego. Wymagania i zmienne warunki gospodarki wolnorynkowej zweryfikowały jednak taki stan rzeczy.

Lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku przyniosły nowe zjawisko, które zaobserwował i opisał J. Atkinson. Stwierdził on, że dążące do uelastycznienia przedsiębiorstwa, oferując pełnowartościowe zatrudnienie jedynie pracownikom z grupy podstawowej, którą tworzą pracownicy kluczowi z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa, jednocześnie zatrudniając wykonawców na zasadach niestandardowych w ramach tzw. peryferii. Podstawową cechą grupy peryferyjnej jest

¹ M. Gableta, *Podstawy budowania potencjału pracy – rodzaj i charakter działań*, [w:] *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, pod red. M. Gablety, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 17-21.

dostosowywanie jej wielkości do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, co wiąże się z oferowaniem terminowych kontraktów i zmianą charakteru stosunku pracy.²

Stopniowo model elastycznej struktury zatrudnienia rozwijał się, bazując na podziale na grupę pracowników podstawowych i coraz różnorodniejszą peryferię. Wielość stosowanych w praktyce rozwiązań doprowadziła do wyodrębnienia różnych warstw w ramach peryferii, tj.³:

- sfery, w ramach której pozyskuje się osoby do wykonania zadań wykraczających poza kompetencje stałego personelu, np. w związku z wdrażaniem nowego oprogramowania;
- sfery tworzonej przez osoby uzupełniające zwiększone zapotrzebowanie na pracę np. w okresach większej liczby zamówień;
- sfery, którą tworzą luźno związane z przedsiębiorstwem osoby, np. w ramach współpracy z samozatrudnionymi.

Obok kołowych modeli prezentujących poszczególne warstwy zatrudnienia, zaczęły pojawiać się również metaforyczne ujęcia, takie jak koncepcja „organizacji-koniczyny” C. Handy, w której trzy liście odpowiadają kolejno: grupie kluczowych menedżerów i specjalistów, grupie pozostałych specjalistów zatrudnionych na krótkoterminowych kontraktach i grupie pracowników zatrudnianych w okresach większego zapotrzebowania.⁴

W Polsce po przejściu na model gospodarki rynkowej wiele przedsiębiorstw zaczęło funkcjonować wykorzystując niestandardowe formy zatrudnienia. Naukowcy zaważali te zmiany i charakteryzowali je w odniesieniu do krajowych uwarunkowań. Spośród autorów, którzy podjęli się próby opracowania modelowych ujęć elastycznego zatrudnienia wymienić należy przede wszystkim Z. Sekułę, która wyróżniła rdzeń, pracowników stałych oraz trzy grupy peryferii oraz M. Gabletę, która zaproponowała ujęcie dynamiczne, wskazując na dokonujące się zmiany w proporcjach pomiędzy poszczególnymi sferami zatrudnienia.⁵ Na bazie wymienionych ujęć oraz w oparciu o wyniki własnych badań empirycznych, proponowano kolejne ujęcia modelu zatrudnienia polskich przedsiębiorstwach. Wymienić tutaj można tabelaryczne ujęcie K. Piórkowskiej-Wojciechowskiej, opracowanie S. Ziółkowskiego, uwzględniające omówienie różnych form zatrudnienia

² J. Atkinson, *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Institute of Manpower Studies, Report no. 89 1984, J. Atkinson, *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management”, August 1984, s. 28-31.

³ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2000, s. 151-152.

⁴ E. Bąk, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 7-8.

⁵ Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 68; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 125-131

oraz tabelaryczne ujęcie D. Bąk-Grabowskiej uwzględniające uwarunkowania realizacji interesów zatrudnionych w ramach poszczególnych sfer.⁶

Klasyczne ujęcie problemu uelastyczniania zatrudnienia nawiązuje do podziału zadań realizowanych w przedsiębiorstwie na zadania kluczowe (wysokie ranga) i zadania mniej istotne (peryferyjne, czy marginalne). Uznaje się, że te pierwsze realizowane są przez pracowników zatrudnionych w ramach form tradycyjnych, a te drugie przez zatrudnionych w ramach form nietypowych. Dokujące się zmiany w zakresie wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia zaowocowały krytyką ujęcia klasycznego. Jak zauważają P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker i P. Holland coraz częściej zatrudnieni w ramach form niestandardowych realizują zadania kluczowe dla organizacji. Elastyczne formy przestały być wykorzystywane jedynie w celu realizacji zadań peryferyjnych. Zmienia się zatem zakres wykorzystywanie form nietradycyjnych w wymiarze jakościowym, który należy odnosić do rangi i charakteru wykonywanych zadań. Zmienia się on także w wymiarze ilościowym. Nie brakuje bowiem organizacji, w których zatrudnieni w ramach form niestandardowych stanowią większość.⁷

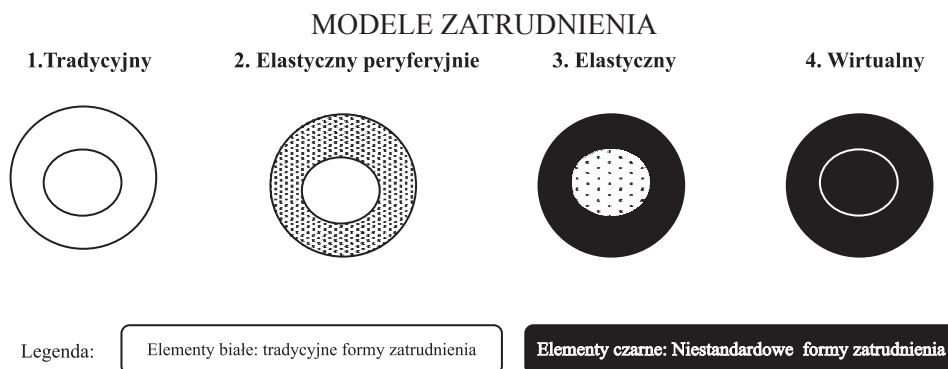
W praktyce gospodarczej funkcjonują przedsiębiorstwa nastawione na realizację zadań w oparciu o zewnętrzne zasoby ludzkie, a zatem wykorzystujące wyłącznie niestandardowe formy zatrudnienia. W odniesieniu do niektórych z nich, przy spełnieniu dodatkowych kryteriów, adekwatne wydaje się określenie: przedsiębiorstwa wirtualne. Zasadniczą umiejętnością przedsiębiorstwa wirtualnego jest zdolność do identyfikacji najlepszych kontraktów na rynku, a także zdolność do pozyskiwania i integrowania najlepszych zasobów w celu realizacji tych kontraktów, w tym zasobów ludzkich.⁸ Przykłady funkcjonujących we współczesnej gospodarce przedsiębiorstw pokazują, że możliwe jest osiągnięcie wysokich

⁶ S. Ziółkowski, *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, s. 215-236; K. Piórkowska-Wojciechowska, *Elastyczność zasobów ludzkich*, [w:] *Elastyczność organizacji*, pod red. R. Krupskiego, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 94-106; D. Bąk-Grabowska, *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *„Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem”*, red. naukowy H. Jagoda, Prace naukowe UE we Wrocławiu nr 162, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 39-50; D. Bąk-Grabowska, K. Piwowar-Sulej, *Management by projects and its implications for the model of employment – the Polish perspective*, *The Romanian Economic Journal*, Year XV no. 44 June 2012, s.3-22.

⁷ P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Out of the Shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Elsevier Ltd., Burlington 2007, s. 14-15.

⁸ A. Herman, *Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001, s. 12-24.

Rys. 1. Typologia modeli zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne

obrotów i działanie na dużą skalę bez zatrudniania w ramach form tradycyjnych. Są to zatem organizacje, które dostarczają dobra bądź świadczą usługi, ale praca wykonywana w tym celu świadczona jest w oparciu o kapitał ludzki powiązany z przedsiębiorstwem inaczej, niż w ramach tradycyjnego stosunku pracy.

Przedstawione charakterystyki pozwalają na wyróżnienie czterech modeli zatrudnienia: tradycyjnego, elastycznego peryferyjnie, elastycznego i wirtualnego (zob. rys.1). Przy ich wyróżnieniu bazowano na ugruntowanym w literaturze przedmiotu podziale zadań na kluczowe i peryferyjne. Wydaje się, że obecnie dominują w gospodarce organizacje elastyczne peryferyjnie. Stosowanie modelu tradycyjnego przestało być charakterystyczne nawet dla organizacji sektora publicznego. Podmioty takie, jak urzędy administracji publicznej wykorzystują niestandardowe formy zatrudnienia, na przykład w ramach outsourcingu usług ochrony mienia.

W modelu elastycznym, w celu realizacji zadań peryferyjnych, w ogóle nie wykorzystuje się tradycyjnych umów o pracę, a formy niestandardowe wykorzystywane są również w ramach realizacji zadań kluczowych. Ten model uwzględnia założenia koncepcji kształtowania zatrudnienia P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker i P. Holland. Skrajnym przypadkiem jest model wirtualny, w którym przedsiębiorcy pozyskują zasoby ludzkie dla realizacji zmiennych w czasie zadań wyłącznie na zasadach niestandardowych. W tym wypadku rodzi się szczególnie wiele wątpliwości w związku z dużą dynamiką zmian w obszarze powiązań przedsiębiorstwa z wykonawcami zadań.

Wskazany podział modeli zatrudnienia nie ukazuje kierunku zmian dokonujących się w poszczególnych organizacjach, a zatem nie zakłada się, że dana organizacja ewoluuje od tradycyjnego modelu zatrudnienia do modelu wirtualnego. Taki proces jest oczywiście możliwy, ale możliwe są również zmiany zmierzające do stabilizowania się zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Przedstawione ujęcie sugeruje natomiast, że we współczesnej gospodarce równocześnie funkcjonują organizacje,

które kształtują zatrudnienie w oparciu o jeden z przedstawionych modeli. Należy przy tym zauważyć, że czynniki takie jak potrzeba uelastyczniania oraz obniżania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw oddziałują na korzyść upowszechniania się niestandardowych form zatrudnienia.

2. Formy zatrudnienia – problemy terminologiczne

Problematyka wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia ma duże znaczenia z punktu widzenia praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw i pozostaje interesującym zagadnieniem z punktu widzenia nauki o zarządzaniu. Uelastycznianie zatrudnienia analizowane jest na gruncie nauki od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Jak dotąd nie przyniosło to jednoznaczności w ujmowaniu podstawowej w tym obszarze kategorii jaką są formy zatrudnienia. Wynika to z jednej strony z faktu trudności jaką rodzą powiązania pomiędzy takimi kategoriami jak formy organizacji pracy, formy organizacji czasu pracy i formy zatrudnienia, z drugiej zaś z różnic jakie wynikają z uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i prawnych występujących w poszczególnych krajach.

Definiowanie i klasyfikowanie form zatrudnienia najczęściej dokonywane jest w kontekście podziału tych formy na tradycyjne i elastyczne. Zdaniem E. Bąk, zatrudnienie tradycyjne ma miejsce, gdy spełnione są następujące warunki⁹:

- pracownik jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony,
- wykonuje pracę w pełnym wymiarze czasu pracy (jest zatrudniony na pełen etat), w ściśle określonych godzinach i w siedzibie pracodawcy,
- ma miejsce długoletnie, ciągle zatrudnienie.

Autorka stwierdza, że elastyczne formy zatrudnienia to takie, które nie posiadają jednej lub kilku z podanych cech. Jest to ujęcie popularne w literaturze przedmiotu, ale jednocześnie dyskusyjne. Na jego podstawie można wyciągnąć wniosek, że jakakolwiek modyfikacja, zmierzająca do uelastycznienia czasu lub miejsca pracy przesądza o wprowadzeniu elastycznej formy zatrudnienia.

Z przedstawionym ujęciem koresponduje prezentowany w literaturze przedmiotu podział elastycznych form zatrudnienia na dwie grupy¹⁰:

- zatrudnienie na innej niż umowa o pracę podstawie, utożsamiane z zatrudnieniem niepracowniczym;
- zatrudnienie w ramach umowy o pracę, przy uelastycznieniu określonych rozwiązań tj. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca na czas określony, praca w atypowych warunkach lub formach organizacyjnych.

⁹ E. Bąk, *Elastyczne...*, wyd. cyt. s. 3-5.

¹⁰ M. Król, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim z uwzględnieniem elastycznych form zatrudnienia*, [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym* pod red. H. Bienioka i T. Kraśnickej, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008, s. 305-311

Przy takim ujęciu elastycznych form zatrudnienia można wyciągnąć wniosek, że forma zatrudnienia jest pojęciem szerokim, obejmującym większość kategorii z zakresu organizacji pracy. Tymczasem formy zatrudnienia, formy organizacji pracy i formy organizacji czasu pracy stanowią kategorie merytorycznie odrębne, choć w praktyce ściśle ze sobą powiązane.

Wiodący polscy autorzy zajmujący się problematyką elastyczności rynku pracy najczęściej do elastycznych form zatrudnienia zaliczają: pracę na czas określony, kontraktowanie pracy, pracę dorywczą, pracę na wezwanie, pracę na podstawie umów cywilnoprawnych, samozatrudnienie, telepracę, pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracę na zastępstwo, pracę za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, pracę w domu, dzielenie pracy.¹¹ Analiza wymienianych tu form zatrudnienia wskazuje wyraźnie, że część z nich odnosi się do wymiaru czasu i miejsca pracy nie wskazując jednoznacznie, że praca wykonywana jest w ramach innego - niż umowa o pracę - rozwiązania prawnego.

Problemy terminologiczne mogą wiązać się z niewłaściwym tłumaczeniem pojęć używanych w piśmiennictwie anglojęzycznym. Można odnieść wrażenie, że niektórzy polscy autorzy utożsamiają elastyczne formy zatrudnienia z pojęciem *flexible work arrangements*. Termin ten definiowany jest jako rozwiązania prawne i praktyczne wprowadzane formalnie i nieformalnie umożliwiające ludziom wybór miejsca i czasu wykonywania pracy.¹² Uznaje się, że w ramach *flexible work arrangements* należy rozpatrywać trzy podstawowe kategorie¹³:

- elastyczność organizacji czasu pracy, np. w ramach komprimowanego tygodnia pracy;
- elastyczność wymiaru czasu pracy, np. praca na pół etatu;
- elastyczność miejsca pracy, np. wykonywanie pracy zawodowej w domu.

¹¹ E. Kryńska, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, pod red. R. Horodeńskiego, C. Sadowskiej-Snarskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa 2003, s. 143-154; A. Sajkiewicz, *Elastyczność zatrudnienia i rynku pracy – szanse i zagrożenia*, [w:] *Rynek pracy...*, wyd. cyt., s. 126-142; C. Sadowska-Snarska, *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wyższa szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2006, s.23-32.

¹² G. Maxwell, L. Rankine, S. Bell, A. Mac Vicar, *The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Business*, „Employee Relations” 2007, nr 2, s. 138-161;

¹³ *Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples*, Workplace Flexibility 2010, Georgetown University Law Center, http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/general_information/fwa_definition-examples.pdf [20.04.2012r.]

Biorąc pod uwagę powyższą charakterystykę można stwierdzić, że termin *flexible work arrangements* należy raczej tłumaczyć jako elastyczne warunki pracy niż elastyczne formy zatrudnienia.

Przedstawione rozważania prowadzą do konkluzji, że termin **formy zatrudnienia** powinien być rozumiany wężej i być definiowany jako - **wynikające głównie z podstaw prawnych - formy powiązań wykonawców z przedsiębiorstwami na rzecz których świadczą pracę.**

Warto dodać, że opisywane nieścisłości rzutują na trudności w porównywaniu wyników badań empirycznych. I tak na przykład prowadzone poza Polską badania opinii kobiet na temat *flexible work arrangements* - zarówno przy wykorzystaniu metod jakościowych jak i ilościowych - pokazują, że kobiety wysoko oceniają rozwiązania prowadzące do uelastycznienia warunków pracy.¹⁴ Badania prowadzone w Polsce dotyczące opinii kobiet na temat elastycznych form zatrudnienia pokazują, że kobiety stosunkowo nisko oceniają rozwiązania, które utożsamiają z tym pojęciem.¹⁵ Abstrahując od pozostałych okoliczności można założyć, że podstawową przyczyną zidentyfikowanych różnic jest inne znaczenie pojęciowe prezentowanych terminów. Można wnioskować, że w praktyce niestandardowe formy zatrudnienia rozumiane są jako stosowanie innych niż umowa o pracę rozwiązań, które w języku potocznym doczekały się nawet pejoratywnego określenia „umowy śmieciowe”. Zaproponowane określenie terminu *formy zatrudnienia* uwzględnia podstawy prawne kształtowania zatrudniania oraz koresponduje z jego zwyczajowym rozumieniem.

3. Formy zatrudnienia – kategoryzacja

Uznano, że podstawowy podział w ramach form zatrudnienia powinien uwzględniać rozróżnienie na powiązania osobowe i gospodarcze. Powiązania osobowe dotyczą relacji pomiędzy przedsiębiorcą a osobą fizyczną (w przypadku standardowego stosunku pracy - pomiędzy pracodawcą i pracownikiem). Powiązania gospodarcze obejmują rozwiązania w ramach których przedsiębiorcy pozyskują wykonawców wchodząc w relację z podmiotami gospodarczymi. W zakresie powiązań osobowych rozpatrzono zatrudnienie pracownicze, zatrudnienie niepracownicze i zatrudnienie nierejestrowane. Powiązania gospodarcze rozpatrzano w podziale na samozatrudnienie i formy wielopodmiotowe, obejmujące

¹⁴ C. Sullivan, J. Smithson, *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*, „Journal of Human Resources Management” 2007, nr 3, s. 448-461; S.K. Giannikis, D.M. Miahail, *Flexible work arrangements in Greece: a study of employment perceptions*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, Vol. 22, nr 2, s. 417-432.

¹⁵ *Elastyczne formy zatrudnienia nie dla kobiet*, http://kadry.infor.pl/wiadomosci/artykuly/510267,elastyczne_formy_zatrudnienia_nie_dla_kobiet.html, data publikacji 2011-05-04.

zatrudnianie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, leasing personalny oraz inne odmiany outsourcingu.

Typową formą zatrudnienia jest zatrudnienie pracownicze, wiążące się z nawiązaniem stosunku pracy na podstawie umowy o pracę. Za konstytutywną cechę zatrudnienia pracowniczego należy uznać nawiązanie bezpośredniej relacji pracodawca – pracownik. Konsekwencją zatrudnienia pracowniczego jest obowiązywanie przepisów prawa pracy, które zapewniają ochronę interesów pracowniczych w wielu wymiarach. Obowiązujące przepisy ulegają modyfikacjom w związku ze zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy i oczekiwaniami pracodawców i pracowników. Na przestrzeni ostatnich lat wiele zapisów *Kodeksu pracy* zostało zliberalizowanych. Stwarza to możliwość uelastycznia warunków pracy w ramach zatrudnienia pracowniczego. Może się to przejawiać m.in. w stosowaniu¹⁶:

- umów o pracę na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy (Art. 25 §1 Kodeksu pracy);
- elastycznych form organizacji pracy, takich jak system równoważonego czasu pracy (Art. 135 Kodeksu pracy), czy system skróconego tygodnia pracy (Art. 143 Kodeksu pracy);
- niestandardowych sposobów organizacji pracy np. w związku z regularnym wykonywaniem pracy poza zakładem pracy (Art. 67 § 1 Kodeksu pracy)

Z powyższego nie wynika natomiast, że system skróconego tygodnia pracy jest elastyczną formą zatrudnienia. Właściwa wydaje się interpretacja, że w tym wypadku mamy do czynienia ze standardową formą zatrudnienia przy elastycznej organizacji czasu pracy.

Kolejną formą w ramach powiązań osobowych jest zatrudnienie niepracownicze związane z zawarciem z wykonawcą umowy cywilno-prawnej, najczęściej umowy-zlecenia lub umowy o dzieło. Generalną zasadą zatrudnienia niepracowniczego jest pozostawanie stron umowy poza regulacjami z zakresu prawa pracy. Choć należy zauważyć, że ustawodawca stopniowo rozciąga zakres obowiązywania wybranych zapisów - głównie z obszaru ubezpieczeń społecznych – na przedsiębiorców i wykonawców podejmujących współpracę w ramach niestandardowych form zatrudnienia.¹⁷ Polski system prawny przewiduje bardzo

¹⁶ *Kodeks pracy po zmianach*, Dziennik Gazeta Prawna, INFOR Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2011

¹⁷ Jest to zgodne z propagowanym na arenie międzynarodowej dążeniem do budowania systemu norm składających się z dwóch części – pierwszej, obejmującej tylko tradycyjnych pracowników, oraz drugiej, tzw. *core labour rights* - norm odnoszących się do wszystkich wykonujących pracę, również w ramach zatrudnienia niepracowniczego. Zob. szerzej: Ł. Pisarczyk, *Sprawozdanie z XIX Światowego Kongresu Międzynarodowego Stowarzyszenia Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2010 nr 2, s. 15-18.

rozbudowany zakres rozwiązań w ramach zatrudnienia niepracowniczego. Obok typowych - umowy zlecenia i umowy o dzieło - wymienić tutaj można umowę o pracę nakładczą czy porozumienie o współpracy z wolontariuszem.

Za jedną z form w ramach powiązań osobowych należy uznać zatrudnienie nierejestrowane. W większości publikacji poświęconych niestandardowym formom zatrudnienia nie rozważa się tego rozwiązania. Jest to uzasadnione z punktu widzenia nie spełnienia kryterium legalności. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę praktyczny wymiar pracy w szarej strefie, to abstrahowanie od analizowania tej formy wydaje się błędne. Z raportu Banku Światowego, na potrzeby którego oszacowano wielkość szarej gospodarki w 162 krajach wynika, że w większości z nich w ramach zatrudnienia nierejestrowanego wytwarza się co najmniej jedną trzecią PKB. Szara strefa w Polsce kształtuje się na poziomie ponad 27% PKB.¹⁸ Prywatni przedsiębiorcy najczęściej wykorzystują zatrudnienie nierejestrowane przy pozyskiwaniu wykonawców do prac z zakresu usług budowlano-remontowych, do pracy w handlu oraz przy naprawie samochodów i w transporcie.¹⁹ W ramach zatrudnienia nierejestrowanego można wyróżnić rozwiązanie klasyfikowane jako praca przymusowa. Jej stosowanie jest nielegalne i nieetyczne, ale stosowane w praktyce gospodarczej.²⁰

W grupie powiązań gospodarczych wyodrębnić należy tzw. samozatrudnienie, najczęściej rozumiane jako pozyskiwanie do pracy osoby prowadzącej jednoosobową działalność gospodarczą, nie będącej jednocześnie pracodawcą. Mamy tu do czynienia z bezpośrednią relacją pomiędzy przedsiębiorstwem użytkującym i wykonującym pracę samozatrudnionym.

Drugim, zróżnicowanym wewnątrznie zbiorem rozwiązań w ramach powiązań gospodarczych są formy w których występuje podmiot pośredniczący. Można je zatem nazwać formami wielopodmiotowymi. Podmiotem pośredniczącym pomiędzy przedsiębiorstwem użytkującym a wykonawcą jest organizacja, która w ramach swojej podstawowej, lub dodatkowej działalności, zajmuje się dostarczaniem wykonawców do pracy. Takim podmiotem może być agencja pracy tymczasowej, przedsiębiorstwo udostępniające własny personel na zasadach leasingu, lub przedsiębiorstwo outsourcingowe, którego personel może wykonywać pracę na terenie przedsiębiorstwa użytkującego. Wydaje się, że wyróżnienie powiązań wielopodmiotowych ma szczególne znaczenie z punktu widzenia nauki o zarządzaniu. Forma ta stwarza

¹⁸ A. Buehn, C. E. Montenegro, F. Schneider, *Shadow Economies All over the World. New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007*, The World Bank Development Research Group & Europe and Central Asia Region Human Development Economics Unit, Policy Research Working Paper no. 5356, 2010, s. 22-23.

¹⁹ M. Kabaj, *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. Dezaktywizacja Polski?*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005, s. 104-116.

²⁰ D. Bąk-Grabowska, *Praca wbrew woli. Zjawisko pracy przymusowej na świecie*, "Personel i zarządzanie" nr 4/265 2012, s. 28-31

bowiem specyficzną sytuację, w której następuje podział kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy dwoma podmiotami – użytkującym i pośredniczącym. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania coraz więcej uwagi poświęca się tym zagadnieniom, pojawiają się przy tym propozycje modelowych ujęć opisywanych relacji.²¹

Przedstawiony podstawowy podział form zatrudnienia pozwala na rozpatrywanie bardziej skomplikowanych relacji. Mogą one wystąpić na przykład w związku z zastosowaniem jako podstawy zatrudnienia umowy nienazwanej. Taką umową jest m.in. kontrakt menedżerski. Jest to jedna z umów prawa cywilnego, która może być zważona z osobą fizyczną – występuje wtedy powiązanie osobowe w ramach zatrudnienia niepracowniczego. W praktyce kontrakt menedżerski może zostać zawarty z menedżerem, który zarejestrował się w ewidencji działalności gospodarczej jako przedsiębiorca realizujący działalność menedżerską.²² W tym wypadku występuje powiązanie gospodarcze na zasadach samozatrudnienia.

Warto zauważyć, że z zaproponowaną klasyfikacją koresponduje podział na pracowników i pozostałych wykonawców. Zgodnie z literalnym rozumieniem pojęcia „pracownik”, zatrudnionych w ramach form atypowych pracownikami nazwać nie można. W literaturze przedmiotu autorzy dostrzegający ten problem proponują inne określenia np.: współpracownicy, pracobiorcy. Za podstawowe kryterium podziału form zatrudnienia na tradycyjne i nietypowe uznano charakter powiązania/relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a wykonawcą pracy. Tym samym za typowe uznano zatrudnienie pracownicze w ramach bezpośredniej relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, a wszelkie inne rozwiązania za nietypowe.

Zakończenie

Uelastycznianie zatrudnienia zyskuje na znaczeniu we współczesnej gospodarce, stając się istotnym obszarem działań w ramach gospodarowania potencjałem pracy. Wiąże się to ze zmianami modeli zatrudnienia przedsiębiorstw oraz ze zwiększaniem różnorodności wykorzystywanych form zatrudnienia. W ramach nauki o przedsiębiorstwie występuje niedosyt w zakresie modelowania i systematyzowania procesów związanych z elastycznym kształtowaniem zatrudnienia.

W opracowaniu dokonano podziału modeli zatrudnienia na cztery podstawowe typy: tradycyjny, elastyczny peryferyjnie, elastyczny i wirtualny. Doprecyzowano termin „formy zatrudnienia” – odróżniając go znaczeniowo od form pracy i form organizacji czasu pracy. Formy zatrudnienia sklasyfikowano w podziale

²¹ P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Out of the Shadows...*, wyd.cyt., s. 78-82.

²² A. Kowalska, A. Szafran, M. Czeredys-Wójtowicz, A. Kowalski, *Formy zatrudnienia zarządu spółki kapitałowej. Akty prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2010, s. 56-61.

na typowe i nietypowe, wprowadzając takie kategorie jak powiązania osobowe i gospodarcze.

Podjęta próba wydaje się ważna z punktu widzenia potrzeby rozwiązywania problemów jakie wiążą się z uelastycznianiem zatrudnienia. Wdrażanie idei flexicurity, próby przenoszenia rozwiązań stosowanych w innych państwach, czy porównywanie wyników badań nad percepcją elastyczności zatrudnienia, to tylko wybrane przedsięwzięcia, w przypadku których skuteczność zależy od właściwego ujmowania pojęć z obszaru kształtowania zatrudnienia.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa coraz częściej używają niestandardowych form zatrudniania. To stwarza problemy dotyczące rozpoznania i kategoryzacji procesów związanych z zarządzaniem. Ta praca dotyczy próby skategoryzowania modeli i form zatrudniania. Proponuje się podział modeli zatrudnienia na 4 podstawowe grupy, takie jak: tradycyjny, częściowo elastyczny, elastyczny i wirtualny. Formy zatrudnienia dzielą się dalej na typowe i atypowe, które mają dodatkowo swoje podkategorie.

Praca ta jest jednocześnie próbą zdefiniowania podstawowego zjawiska form zatrudnienia. Zostało pokazane, że ważną rzeczą jest rozróżnianie pomiędzy takimi kategoriami jak dyspozycyjność pracy, co ma związek z tym kiedy i gdzie praca jest wykonywana, a formami zatrudnienia, co wynika głównie z prawnych warunków pracy.

Bibliografia:

1. Atkinson J., *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Institute of Manpower Studies 1984, Report no. 89
2. Atkinson J., *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management” 1984, nr 8
3. Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006
4. Bąk-Grabowska D., *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, red. naukowy H. Jagoda, Prace naukowe UE we Wrocławiu nr 162, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011
5. Bąk-Grabowska D., *Praca wbrew woli. Zjawisko pracy przymusowej na świecie*, „Personel i zarządzanie” 2012, nr 4
6. Bąk-Grabowska D., Piwovar-Sulej K., *Management by projects and its implications for the model of employment – the Polish perspective*, „The Romanian Economic Journal”, Year XV no. 44 June 2012
7. Buehn A., Montenegro C.E., Schneider F., *Shadow Economies All over the World. New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007*, The World Bank Development Research Group & Europe and Central Asia Region Human Development Economics Unit, Policy Research Working Paper 2010, nr 5356
8. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
9. Gableta M., *Podstawy budowania potencjału pracy – rodzaj i charakter działań*, [w:] *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, pod red M. Gablety, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006
10. Giannikis S.K., Miahail D.M., *Flexible work arrangements in Greece: a study of employment perceptions*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, Vol. 22, nr 2
11. Herman A., *Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001
12. Kabaj M., *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. Dezaktywizacja Polski?*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005
13. *Kodeks pracy po zmianach*, Dziennik Gazeta Prawna, INFOR Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2011
14. Kowalska A., Szafran A., Czeredys-Wójtowicz M., Kowalski A., *Formy zatrudnienia zarządu spółki kapitałowej. Akty prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2010

15. Król M., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim z uwzględnieniem elastycznych form zatrudnienia*, [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym* pod red. H. Bienioka i T. Kraśnickej, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008
16. Kryńska E., *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, pod red. R. Horodeńskiego, C. Sadowskiej-Snarskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa 2003
17. Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Out of the Shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Elsevier Ltd., Burlington 2007
18. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2000
19. Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac Vicar A., *The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Business*, "Employee Relations" 2007, nr 2
20. Piórkowska-Wojciechowska K., *Elastyczność zasobów ludzkich*, [w:] *Elastyczność organizacji*, pod red. R. Krupskiego, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
21. Pisarczyk Ł., *Sprawozdanie z XIX Światowego Kongresu Międzynarodowego Stowarzyszenia Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2010 nr 2
22. Sadowska-Snarska C., *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wyższa szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2006
23. Sajkiewicz A., *Elastyczność zatrudnienia i rynku pracy – szanse i zagrożenia*, [w:] *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, pod red. R. Horodeńskiego, C. Sadowskiej-Snarskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa 2003
24. Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
25. Sullivan C., Smithson J., *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*, "Journal of Human Resources Management" 2007, nr 3
26. Ziółkowski S., *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska

Źródła internetowe:

1. *Elastyczne formy zatrudnienia nie dla kobiet*, http://kadry.infor.pl/wiadomosci/artykuly/510267,elastyczne_formy_zatrudnienia_nie_dla_kobiet.html, data publikacji 2011-05-04.
2. *Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples*, Workplace Flexibility 2010, Georgetown University Law Center,
3. http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/general_information/fwa_definitionsexamples.pdf[20.04.2012r.]

Anita Bartniak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE, A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Social Enterprises and Corporate Social Responsibility.

Abstract: In this paper, the author presents two concepts: concept of social enterprises (SE) and concept of corporate social responsibility (CSR). Social Enterprises are the main part of subjects operating within the framework of the social economy sector. Including the concept of corporate social responsibility they can created modern changes in economy.

In the first part, the author discusses essence of social enterprises. In the second, she describes concept of corporate social responsibility. Next, the author compares approaches of two concepts.

Key words: social enterprise, corporate social responsibility, social economy

Wstęp

W środowiskach naukowych i biznesowych wciąż nierozstrzygnięta pozostaje kwestia jakim celom należy podporządkować prowadzenie działalności gospodarczej oraz jakie funkcje powinno wypełniać przedsiębiorstwo. Wielu ekonomistów i menedżerów uważa, że głównym celem działalności przedsiębiorcy jest zysk i jego maksymalizacja. M. Friedman przekonuje, iż „jest jeden i tylko jeden społecznie odpowiedzialny biznes – to wykorzystywanie zasobów i angażowanie aktywności w celu powiększaniu zysków”¹. Koncepcje zgoła przeciwne są również licznie reprezentowane w świecie nauki i biznesu. Zgodnie z nimi przedsiębiorca ma także inne zobowiązania niż wyłącznie przynoszenie korzyści finansowych. Uważany za ojca produkcji masowej H. Ford podsumowuje swoje długie doświadczenie z praktyką biznesową stwierdzeniem - „myślano dotychczas, że biznes istnieje wyłącznie dla zysku, tymczasem prawdą jest, że biznes istnieje dla świadczenia usług”². W ostatnich latach wzrasta zainteresowanie projektami, które dotyczą budowania

¹ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962, s.133

² H. Ford, *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2006, s. 305

nowej równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym i społecznym. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym środowisku społecznym i naturalnym, i w związku z tym nie może abstrahować w swojej działalności od potrzeb oraz interesów tego środowiska³. P. Drucker przekonuje, że przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa i spełnia w nim określoną funkcję społeczną⁴. Jednocześnie stwierdza, że “nie można już dłużej opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie go wiódł ku dobru ogólnemu ... wymaga się dzisiaj od menedżera, by przyjął odpowiedzialność za dobro ogółu, by podporządkował swe działania normom etycznym”⁵. Zatem konieczne staje się prowadzenie działalności gospodarczej, która uwzględnia w swoich działaniach interesy ogółu oraz prowadzi do zrównoważonego rozwoju. Należące do obszaru gospodarki społecznej i jednocześnie tworzące jej rdzeń - przedsiębiorstwa społeczne wpisują się w nowe podejście do roli przedsiębiorstwa w gospodarce i społeczeństwie. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu reprezentuje idee zgodnie z którymi przedsiębiorstwo powinno przyczyniać się do tworzenia dodatkowo wartości społecznej. Przedstawione w niniejszym artykule koncepcje, dotyczące przedsiębiorstw społecznych i społecznej odpowiedzialności biznesu bazują na podobnych założeniach, starają się one uwzględniać szeroko rozumiane aspekty społeczne w działaniach przedsiębiorstw. Celem artykułu jest w oparciu o przegląd literatury przedmiotu przeanalizowanie zbieżności pomiędzy istotą przedsiębiorstwa społecznego, a społeczną odpowiedzialnością biznesu, wskazanie podobieństw oraz zestawienie cech odróżniających omawiane koncepcje. Opracowanie ma charakter przeglądowy.

1. Istota przedsiębiorstwa społecznego

Przedsiębiorstwa społeczne (*social enterprises*) tworzące podzbiór organizacji należących do gospodarki społecznej⁶, wyróżniają się wśród pozostałych podmiotów tego sektora gospodarczym charakterem działalności. Chociaż nie wszystkie organizacje gospodarki społecznej są zorientowane gospodarczo. Pełnione przez

³ M. Bernatt; *Společná odpovědnost' biznesu*, Wydawnictwo Naukowe WD UW, Warszawa 2009, s. 19

⁴ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 407

⁵ Ibidem, s. 408

⁶ Gospodarka społeczna (ekonomia społeczna) jest segmentem działalności gospodarczej, ulokowanym w trójkącie, którego boki tworzą: gospodarka rynkowa, społeczeństwo obywatelskie i państwo demokratyczne. Wpisując gospodarkę społeczną w te ramy, sygnalizuje się, iż ma ona z założenia sprzyjać godzeniu odmiennych racjonalności - rynkowej, państwa oraz społeczeństwa. Ekonomię społeczną można pozycjonować na kilka sposobów: jako alternatywę do rozwiązań czysto rynkowych, odpowiedź na nadmierną etatyzację gospodarki lub specyficzną metodę uczestnictwa w rynku.

nie role obejmują szerokie spektrum aktywności poczynwszy od rzecznictwa, aż po redystrybucję dochodów oraz produkcję towarów i świadczenie usług. Podczas gdy do lat 70 XX wieku zdecydowanie większe znaczenie miały podmioty, których działalność głównie związana była z realizacją funkcji rzecznictwa oraz redystrybucji, tak w ostatnim dwudziestoleciu znacznie szybciej rozwijają się podmioty prowadzące działalność ekonomiczną⁷. Powodów tej istotnej zmiany doszukuje się przede wszystkim w presji czynników zewnętrznych, wśród nich wymieniane są między innymi: wyczerpywanie się rezerw, zmniejszanie wsparcia ze strony sektora publicznego, zmniejszanie darowizn od osób fizycznych i firm, wzrost konkurencji o dotacje i wpłaty wśród pomiotów ekonomii społecznej oraz wzrost liczby osób potrzebujących pomocy⁸. Systematycznie odchodzi się od modelu prowadzenia działalności opartej na finansowej zależności, na rzecz budowania autonomii podmiotów gospodarki społecznej. Ruch ten przybiera dwie formy, pierwsza to istnienie w oparciu o swoistą kombinację filantropii, dotacji oraz osiąganych dochodów, druga to funkcjonowanie poprzez samowystarczalność, która jest możliwa dzięki samodzielnie wypracowanych środkom⁹. Samodzielne wypracowywanie środków oraz chęć budowy autonomii finansowej związane jest z wchodzeniem na rynek konkurencyjny. I chociaż warte podkreślenia jest to, iż rynek oznacza nie tylko konkurencję, ale także współpracę tworzącą odpowiednie warunki dla rozwoju wszystkich obecnych na nim podmiotów, to w wyścigu wymuszonym przez mechanizmy rynkowe wiele podmiotów zostaje wyeliminowanych¹⁰. Zjawisko to dotyczy również podmiotów gospodarki społecznej.

Pojęcie „przedsiębiorstwo społeczne” pojawiło się po raz pierwszy w Europie, a dokładniej we Włoszech w 1990 roku, w dzienniku „Impresa Sociale”. Nowy termin został wprowadzony dla lepszego zidentyfikowania nowo powstających organizacji. Terminem tym określono *organizacje trzeciego sektora, świadczące w sposób stały i charakterystyczny dla przedsiębiorstw, usługi społeczne, czyli usługi zmierzające do zwalczania wykluczenia społecznego oraz bardziej ogólnie, usługi osobiste i adresowane do społeczeństwa*¹¹. Nieznane dotąd formy organizacyjne pojawiły się również w innych państwach europejskich. W 1995 roku w prawodawstwie belgijskim zastosowano pojęcie „przedsiębiorstwo

⁷ C. Borzaga, E. Tortia, *Social Economy Organizations in the Theory of the Firm* [w:] *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, (red.) A. Noya, E. Clarence, OECD 2007, s.31

⁸ J. Boschee, *Migrating from Innovation to Entrepreneurship: How Nonprofits are Moving toward Sustainability and Self-Sufficiency*, Encore Press, Minneapolis 2006, s. 6-8

⁹ Ibidem, s. 4

¹⁰ W. Kwaśnicki, *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, Trzeci Sektor nr 2 / 2005, s.17

¹¹ C. Borzaga, A. Santuari, *Italy: from Traditional Co-operatives to Innovative Social Enterprises*, [w:] *The Emergence of Social Enterprise*, (red.) C. Borzaga, J. Defourny, Routledge, London 2001, s.166

o celach społecznych”, w Portugalii zostały wprowadzone „spółdzielnie solidarności społecznej”, Grecja utworzyła „spółdzielnie socjalne z ograniczoną odpowiedzialnością”, a we Francji powstały „stowarzyszenia spółdzielcze pożytku publicznego”¹². Pod koniec lat dziewięćdziesiątych rząd Wielkiej Brytanii zdefiniował przedsiębiorstwo społeczne jako „przedsiębiorstwo z zasadniczo społecznymi celami, którego nadwyżki są głównie reinwestowane na rzecz jego działalności lub wspólnoty, bardziej niż na maksymalizację zysku udziałowców i właścicieli”¹³.

Podmioty gospodarki społecznej, prowadzące działalność gospodarczą, funkcjonują w specyficznym obszarze pomiędzy działalnością non-profit, a tradycyjnym biznesem. Zdolność generowania dochodu stawia wyraźną granicę pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, a typowymi organizacjami non-profit. Natomiast od tradycyjnych form prowadzenia działalności gospodarczej odróżnia przedsiębiorstwa społeczne zasada, iż nie są nastawione na osiąganie zysku, ale na realizację określonych celów społecznych. Tak jak większość firm tradycyjnych funkcjonuje według zasady jednego rachunku wyników (single bottom line), tak przedsiębiorstwa społeczne to z założenia firmy realizujące podwójny wynik (double bottom line). Istotne w zamierzeniach końcowych są tu rezultaty finansowe, gwarantujące przetrwanie i dalszy rozwój oraz społeczne, których efektem jest określona społeczna wartość dodana¹⁴. Warty podkreślenia jest fakt, że celem przedsiębiorstwa społecznego jest przede wszystkim oddziaływanie społeczne, a nie skupianie się na generowaniu zysków dla właścicieli, czy udziałowców. Przedsiębiorstwo społeczne pełni podwójną rolę, pierwsza to rola producenta określonych dóbr i usług sprzedawanych na rynku, druga związana jest ze świadomym wytwarzaniem wartości społecznej. Druga wyróżniająca cecha przejawia się między innymi w specyficznym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym oraz przeznaczaniu nadwyżek finansowych nie tylko na własny rozwój, ale również na rozwój społeczności lokalnej lub na inne cele społeczne¹⁵. Podkreślana w literaturze jakościowa odrębność przedsiębiorstwa społecznego od „zwykłego” przedsiębiorstwa for profit pozwala dodatkowo wskazać cztery różniące je zasady¹⁶:

- celem założycielskim jest odpowiedź na konkretną potrzebę pojawiającą się w społeczności lokalnej (zasada motywująca do uruchamiania inicjatyw),

¹² J. Defourny, *Introduction: From third sector to social enterprise*, [w:] *The Emergence of Social ...*, op. cit., s.14

¹³ M. Nyssens, *Western Europe*, [w:] *Social Enterprise in Europe*, (red.) J. Defourny, M. Nyssens, Routledge, New York 2006, s.12

¹⁴ J. Boschee, *Migrating from Innovation ...*, op.cit., s. 29-30

¹⁵ J. Michałowski, *Spoleczna stopa zwrotu z inwestycji – metoda pomiaru efektywności przedsiębiorstwa społecznego*, Trzeci Sektor Nr 24/ 2011, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s. 59

¹⁶ C. Borzaga, E. Tortia, *Social Economy Organizations*, op. cit., s. 34-35

- zasady alokacji oparte są na solidarności i wzajemności,
- struktura organizacyjna uwzględnia wzorce uczestnictwa i demokratycznego procesu decyzyjnego,
- występuje wyraźny pluralizm zasobów.

Literatura przedmiotu zawiera wiele różnorodnych definicji przedsiębiorstwa społecznego, odzwierciedlając próby konceptualizacji jego istoty, począwszy od tych, które identyfikują te specyficzne podmioty poprzez określone kryteria (wymagalne, aby dany podmiot został uznany za przedsiębiorstwo społeczne) po te, które kładą nacisk na rodzaj przyjętej formy organizacyjnej. Grupa Badawcza EMES Research Network przyjęła zasadę, że przedsiębiorstwem społecznym jest podmiot, który spełnia dziewięć kryteriów - cztery ekonomiczne i pięć społecznych. Według kryteriów ekonomicznych EMES przedsiębiorstwem społecznym jest organizacja, która ¹⁷:

- charakteryzuje się stałą działalnością, mającą na celu produkcję dóbr i/lub usług,
- ma wysoki stopień autonomii działania,
- ponosi znaczące ryzyko ekonomiczne wynikające z prowadzonej działalności,
- oraz posiada pewne minimum płatnych pracowników.

Wymienione kryteria społeczne podkreślają, że jest to działalność:

- ukierunkowana *explicite* na rzecz wspierania i rozwoju społeczności,
- ma ona charakter lokalny i jest wynikiem kolektywnych wysiłków,
- zarządzanie jest demokratyczne,
- układ przedsiębiorstwa jest partycypacyjny,
- występuje ograniczona dystrybucja zysków

Wśród wymienianych form organizacyjnych przedsiębiorstw społecznych najczęściej dominują spółdzielnie, spółdzielnie socjalne, fundacje, stowarzyszenia oraz organizacje wspólnotowe. W Polsce przedsiębiorstwa społeczne przyjmują formę spółdzielni socjalnych, centrów integracji społecznej, stowarzyszeń, czy zakładów aktywności zawodowej. Działalność przedsiębiorstw społecznych dotyczy głównie dwóch obszarów - szkoleń i reintegracji zawodowej osób wykluczonych z rynku pracy oraz świadczenia usług personalnych w społecznościach lokalnych.

W przedstawionym pod koniec 2011 roku komunikacie „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej” Komisja Europejska zdefiniowała przedsiębiorstwa społeczne jako przedsiębiorstwa¹⁸:

- dla których leżący we wspólnym interesie cel socjalny lub społeczny jest racją bytu działalności komercyjnej, która często charakteryzuje się wysokim poziomem innowacyjności społecznej,

¹⁷ C. Borzaga, J. Defourny, *The Emergence ...*, op. cit., s.16-18

¹⁸ Komunikat Komisji Europejskiej „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej” KOM 2011, s.2

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:PL:PDF>

- których zyski są w większości reinwestowane w realizację tego celu społecznego;
- których sposób organizacji lub system własności odzwierciedla ich misję, opierając się na demokratycznych lub partycypacyjnych zasadach lub mając na celu sprawiedliwość społeczną.

Według Komisji Europejskiej mogą to być przedsiębiorstwa, które świadczą usługi społeczne lub dostarczają towary i usługi dla słabszych grup społecznych lub przedsiębiorstwa, w których przyjmuje się sposoby produkcji towarów i usług ukierunkowane na cel o charakterze społecznym, a których działalność może dotyczyć towarów i usług innych niż społeczne¹⁹. Przedsiębiorstwa społeczne są odpowiedzią na pojawiające się potrzeby społeczne niezaspokajane przez państwo, ani przez rynek, bądź też zaspokajane niewystarczająco. Według komisarza ds. rynku wewnętrznego Komisji Europejskiej M. Barniera „przedsiębiorczość społeczna to dobry przykład odpowiedzialnego podejścia do działalności gospodarczej, która jednocześnie przyczynia się do wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy”²⁰. Komisarz konstatuje „musimy dopilnować, aby wszystkie przedsiębiorstwa, nie tylko przedsiębiorstwa społeczne, brały pod uwagę swój ogromny wpływ na całe społeczeństwo”. Komisja Europejska przedstawiając inicjatywę na rzecz przedsiębiorczości społecznej równocześnie jako komplementarną do niej wskazała nową, uzupełniającą strategię w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, której celem jest zwiększenie zaufania i pewności konsumentów²¹.

Reasumując idea przedsiębiorczości społecznej, specyficznego rodzaju aktywności gospodarczej, której działalność komercyjna jest ściśle podporządkowana określonej celowi społecznemu, wpisuje się w nowe spojrzenie na rolę przedsiębiorstwa w społeczeństwie i gospodarce. Przedsiębiorstwa uwzględniającego jednocześnie interesy ogółu oraz przyczyniającego się do zrównoważonego rozwoju. Celem założycielskim przedsiębiorstwa społecznego jest zawsze pojawiająca się „paląca” potrzeba społeczna, niezaspokajana przez państwo i nie znajdująca zainteresowania wśród tradycyjnych podmiotów komercyjnych. W odróżnieniu od organizacji non-profit przedsiębiorstwa społeczne prowadzą stałą działalność, mają zdolność generowania zysku i utrzymywania się dzięki samodzielnie wypracowanym dochodom, są gotowe ponosić ryzyko oraz konkurować na rynku. Od typowych przedsiębiorstw, funkcjonujących w sferze gospodarczej, odróżnia je rudymetarna zasada - nie są nastawione na osiąganie zysku, ale na realizację celów społecznych. Zadaniem przedsiębiorstwa społecznego jest tworzenie wartości społecznej i ekonomicznej. Przedsiębiorstwa społeczne wygenerowany

¹⁹ Ibidem, s.3

²⁰ Komunikat Komisji Europejskiej „Zwiększenie liczby odpowiedzialnych przedsiębiorstw może sprzyjać wzrostowi gospodarczemu w Europie” KOM 2011, s. 1
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/1234&format=HTML>

²¹ Ibidem, s.1

zysk przeznaczają na rzecz działalności misyjnej lub rozwój organizacji. Działalność przedsiębiorstw społecznych jest bezpośrednio związana z misją społeczną, a ostateczną miarą ich efektywności jest osiągnięty, założony cel społeczny.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

U źródeł społecznej odpowiedzialności biznesu (*CSR - Corporate Social Responsibility*) leży filozoficzna idea odpowiedzialności. Kluczowym momentem rozwoju tej idei było odkrycie związku pomiędzy wolnością i odpowiedzialnością. Uznano, że nie ma odpowiedzialności bez wolności, ale także, że nie ma wolności bez odpowiedzialności²². Przyznanie człowiekowi wolności pociągnęło za sobą uznanie go za istotę odpowiedzialną. Przenosząc te założenia na realia gospodarcze uznano, że o ile firmy korzystają ze swobody wyboru, o tyle należy uznać ich odpowiedzialność za konsekwencję podjętych przez ich przedstawicieli decyzji. Samo powstanie i rozwój koncepcji odpowiedzialności społecznej jest rezultatem, trwającej od początku powstania zorganizowanej działalności gospodarczej, dyskusji na temat etycznego aspektu takich działań. Koncepcja ta przeszła wiele ewolucji i zmian, poczynwszy od pierwszego pytania – czy życie gospodarcze powinno kierować się wartościami, aż po dzisiejszą dyskusję i pytanie - jak owa odpowiedzialność ma wyglądać²³.

Pierwszym dokumentem w którym podjęto kwestię odpowiedzialności przedsiębiorstwa był, opracowany w 1973 roku przez Trzecie Europejskie Sympozjum Zarządzania, Manifest z Davos²⁴. Zdefiniowano w nim działania, które uznaje się za społecznie odpowiedzialne, stwierdzono między innymi „że zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest pewnego rodzaju służba, ma ono służyć klientom, współpracownikom, kapitałodawcom jak i całemu społeczeństwu oraz równoważyć odmienne interesy wymienionych grup. Kierownictwo ma zobowiązania wobec²⁵:

- klientów – zadowalać ich potrzeby w możliwie najlepszy sposób,
- współpracowników – dbać o zapewnienie miejsc pracy i jej humanizację,

²² J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu, tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 6

²³ M. Greszta, *Na drodze do odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, (red.) B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 17

²⁴ D. Kopycińska, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy*, [w:] *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, (red.) W. Gasparski, J. Dietl, PWN, Warszawa 2000, s. 188

²⁵ Ibidem, s. 189

- społeczeństwa – swoją wiedzę i środki wykorzystywać dla dobra obywateli i zadbać o środowisko życia dla przyszłych pokoleń.

Idee Manifestu rozwinięto później w Europie, Japonii i Stanach Zjednoczonych, by następnie podczas obrad Okrągłego Stołu w Caux²⁶ potwierdzić i rozbudować wcześniejsze ustalenia. Dokument podpisany w Caux za główne zasady prowadzenia działalności gospodarczej uznaje: odpowiednie zachowanie biznesowe, odpowiedzialność wobec interesariuszy, poszanowanie dla środowiska, wielostronną wymianę handlową oraz poszanowanie reguł prawnych²⁷.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności doczekała się wielu prób definicyjnych. Według Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”²⁸. W dokumencie Zielona Księga Komisji Europejskiej z 18 lipca 2001r. Komisja Europejska CSR określa jako „konceptę, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami”²⁹. Dodatkowo dokument zawiera szczegółowy opis zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Zakres wewnętrzny działań dotyczy przede wszystkim pracowników oraz obejmuje inwestycje w kapitał ludzki, w zdrowie i bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie praw człowieka i eliminowanie różnych form dyskryminacji, natomiast odpowiedzialność zewnętrzna obejmuje społeczność lokalną i grono interesariuszy, do których zalicza się partnerów i dostawców, klientów, władze publiczne i organizacje pozarządowe reprezentujące społeczność lokalną, a także środowisko przyrodnicze³⁰. Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako „ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania i przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, poprawy jakości życia pracowników, ich rodzin, tak samo jak

²⁶ Okrągły Stół w Caux - Międzynarodowa sieć liderów biznesu z Europy, Japonii i Stanów Zjednoczonych, powstała w 1986 roku w celu łagodzenia napięć w sferze działalności gospodarczej.

²⁷ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/encyklopedia-csr.html?id=881>
[dostęp: 20.06.12]

²⁸ Komunikat Komisji Europejskiej nr KE(2011) 681,
http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/andor/headlines/news/2011/10/20111025_en.htm [dostęp: 23.05.212]

²⁹ M. Bernatt; *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 26

³⁰ M. Rybak; *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 10

lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości³¹. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest także rozumiana jako „budowanie strategii przewagi konkurencyjnej, opartej na dostarczaniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców jak i pozostałych partnerów-interesariuszy”³². Ostatnia z cytowanych definicji identyfikuje koncepcję CSR jako specyficzną strategię działania przedsiębiorstwa. Wielu zwolenników idei społecznie odpowiedzialnego biznesu postrzega CSR jako nowoczesną, długofalową strategię zarządzania firmą, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego, głównie na poziomie lokalnym, przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa³³. Społeczna odpowiedzialność firm jest również utożsamiana z procesem stopniowego doskonalenia, w ramach którego przedsiębiorca ulepsza zarządzanie relacjami z interesariuszami.

Uzasadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest oparte na kilku тезach, podkreślają one, że³⁴:

- społeczna odpowiedzialność wyrasta z siły społeczeństwa,
- społeczeństwo ma prawo domagać się, aby przedsiębiorstwa ponosiły odpowiedzialność za warunki społeczne będące skutkiem ich działań,
- przedsiębiorstwo powinno działać jako przejrzysty system, otwarte na sygnały ze strony społecznej,
- koszty społeczne działalności przedsiębiorstw są przerzucane na konsumentów, przedsiębiorstwa są zobowiązane do zaangażowania się w problemy społeczne.

Odpowiedzialność społeczna jest filozofią prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej, skierowaną na budowanie trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami³⁵. Jednocześnie skuteczna strategia rozwoju przedsiębiorstwa w tym przypadku obejmuje w równym stopniu wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Połączenie tych trzech wymiarów prowadzi do równowagi społecznej i trwałego, zrównoważonego rozwoju. Daje w efekcie nowy model zarządzania, który w dłuższym okresie zapewnia poszanowanie podstawowych praw pracowniczych, tworzy godne warunki pracy dla wszystkich oraz położy kres masowemu ubóstwu i stanowczo ograniczy

³¹ M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 20

³² T. Wołowicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, nr 3/ 2004, s. 3

³³ J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, op.cit., s. 4

³⁴ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 42

³⁵ B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 32

nierówności wewnątrz narodów³⁶. Praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw mogą przyczynić się do osiągnięcia szeregu celów ważnych dla społeczeństwa, takich jak ³⁷:

- zintegrowane rynki pracy i równocześnie większy poziom integracji społecznej
- inwestycje w podnoszenie kwalifikacji, zapewnienie zdolności do pracy
- poprawa sytuacji w zakresie zdrowia publicznego
- osiągnięcia w zakresie innowacji, zwłaszcza tych związanych z rozwiązywaniem problemów społecznych
- bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych oraz zmniejszenie poziomów zanieczyszczenia środowiskach
- pozytywny wizerunek biznesu przedsiębiorców w społeczeństwie
- większe poszanowanie praw człowieka, ochrony środowiska,
- oraz ograniczenie ubóstwa.

Model społecznej odpowiedzialności firmy przedstawia połączenie ekonomicznej i moralnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w sposób najbardziej kompleksowy. CSR powinien być traktowany jako inwestycja, a nie koszt. Firmy mogą podchodzić do CSR w sposób finansowy, handlowy i społeczny, prowadzący do długoterminowej strategii ograniczającej ryzyko związane z niepewnością.

3. Przedsiębiorstwa społeczne, a społecznie odpowiedzialny biznes

Koncepcja przedsiębiorstw społecznych i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu prezentują inne, ale nie nowe spojrzenie na rolę gospodarki w rozwoju społecznym. Idea społecznego zakorzenienia gospodarki została opracowana i przedstawiona już połowie XX wieku przez K. Polanyie'go. K. Polanyi podkreślał i wskazywał istotę zakorzenienia działalności gospodarczej w rzeczywistości społecznej. Przedstawił tezę, zgodnie z którą gospodarka nie stanowi niezależnego organizmu, jak określa ją teoria ekonomii, lecz jest podporządkowana polityce, religii i relacjom społecznym³⁸. Społeczny sens gospodarki oraz moralne zasady w działalności gospodarczej podnosił także L. Erhard, realizujący z sukcesem koncepcję ładu społecznego gospodarki rynkowej. L. Erhard uważał, że „miarą i kryterium oceny tego czy polityka gospodarcza jest dobra, czy zła nie stanowią dogmaty albo interesy grupowe, ale jedynie człowiek, konsument, naród. Polityka gospodarcza może być tylko wtedy i tak długo uważana za dobrą, jak długo przynosi

³⁶ J. Sosnowski, *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*, (red.) J. Sosnowski, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2008, s. 15

³⁷ Ibidem, s. 16

³⁸ K. Polanyi, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Times*, Beacon Press, Boston 1997, s. 23

ludziom korzyści i dobrodziejstwa”³⁹. W sposób bardzo stanowczy i zdecydowany wypowiadał się co do roli przedsiębiorstw w gospodarce „to właśnie od odpowiedzialnych przedsiębiorstw, które dysponują aparatem produkcyjnym i rozdzielczym gospodarki, żądam w ostatniej konsekwencji najwyższych ofiar, największego zrozumienia i odpowiedzialności”⁴⁰.

Jakie zrozumienie i jaką odpowiedzialności w świetle słów Erharda niosą ze sobą koncepcje przedsiębiorstw społecznych i przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Co je łączy, a co zdecydowanie odróżnia.

Celem głównym, misją przedsiębiorstw społecznych jest zaspokajanie potrzeb społecznych, Cele społeczne mają tu wyraźne pierwszeństwo przed celami ekonomicznymi. Działalność przedsiębiorstwa społecznego jest bezpośrednio związana z realizowaną misją społeczną. W przypadku biznesu społecznie odpowiedzialnego pierwszeństwo stanowią cele ekonomiczne, natomiast cele społeczne są istotne ze względu na realizowane długofalowe strategie. Działalność pośrednio wiąże się z problemami społecznymi. Różnice pomiędzy koncepcjami są wyraźne przy analizowaniu kryterium dotyczącego przeznaczania wypracowanego zysku. Przedsiębiorstwa społeczne mają ewidentny zapis mówiący o reinwestowaniu nadwyżek finansowych we wspólnotę, bądź przeznaczaniu ich na cele społeczne. Przedsiębiorstwa tradycyjne wypracowują zyski dla właścicieli i akcjonariuszy. Znacząca dysproporcja występuje również przy porównaniu procesu decyzyjnego. Przedsiębiorstwa społeczne kładą nacisk na demokratyczne podejmowanie decyzji. Dla przedsiębiorstw społecznych jedną z główną zasad jest prymat ludzi przed kapitałem. Natomiast strategie realizowane przez przedsiębiorstwa komercyjne coraz częściej przyjmują zasadę, iż nacisk na zyskowość jako cel strategiczny nie oznacza, że nie mogą być jednocześnie i równolegle realizowane cele ważne dla poszczególnych interesariuszy.

Istotne elementy odróżniające modele działalności przedsiębiorstw społecznych i społecznie odpowiedzialnego biznesu przedstawia tablica nr 1.

³⁹ L. Erhard, *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 171

⁴⁰ Ibidem, s. 172

Tab. 1 Porównanie modelu przedsiębiorstw społecznych i biznesu społecznie odpowiedzialnego

Obszar porównania	Przedsiębiorstwo społeczne	Społecznie odpowiedzialny biznes
Cel i zysk	Cel społeczny stanowi priorytet działalności, natomiast zysk jest niezbędny do rozwoju i przetrwania	Cel ekonomiczny stanowi priorytet, zysk społeczny jest wymagany do budowania strategii
Zasada	prymat ludzi przed kapitałem	ludzie tak samo ważni jak kapitał
Sposób funkcjonowania	oparcie na szerokim gronie interesariuszy	budowanie relacji z otoczeniem
Efekt	spójność społeczna i zrównoważony rozwój	zrównoważony rozwój
Umiejscowienie	z założenia lokalne	strategie globalne dopasowane do lokalnych wymagań
Działalność	bezpośrednio związana z misją społeczną	pośrednio wiąże się z problemami społecznymi
Funkcjonowanie	współpraca	uczciwa konkurencja
Postawa	zaufanie i odpowiedzialność	odpowiedzialność
Wsparcie	praca wolontariuszy	wykorzystywanie dobrych relacji z otoczeniem
Przeznaczenie zysku/dochodu	reinwestowany na rzecz organizacji lub rozwój społeczny	dystribuowany wśród właścicieli i akcjonariuszy
Wartości	społeczne i ekonomiczne	ekonomiczne i społeczne
Wymiar	społeczny	biznesowy
Miara efektywności	wynik społeczny	wynik ekonomiczny

Źródło: Opracowanie własne

Co łączy obie koncepcje? Przedsiębiorstwa społeczne i przedsiębiorstwa komercyjne społecznie odpowiedzialne tworzą jednocześnie wartość społeczną i ekonomiczną. Dla przedsiębiorstw społecznych wymiar społeczny jest nadrzędny nad ekonomicznym. Przedsiębiorstwa społeczne to podmioty, które w swojej działalności realizują przede wszystkim misję społeczną, ale zysk ekonomiczny jest im niezbędny do przetrwania i dalszego rozwoju. Aby wypełniać zadania społeczne ich działalność musi być zyskowna. Przedsiębiorstwa społeczne pomimo swojej „wyjątkowości” charakteryzuje przedsiębiorczy charakter. Każde przedsiębiorstwo prowadzi określoną działalność, która służy wytwarzaniu dóbr i/lub usług. Dzięki sprzedaży tych dóbr i usług uzyskuje ono ponowne środki do powtórzenia działalności. Przedsiębiorstwo społeczne pod wieloma względami podlega takim samym mechanizmom jak tradycyjne przedsiębiorstwo funkcjonujące na otwartym rynku. Jeżeli jest prowadzona działalność gospodarcza, zysk musi być wypracowywany,

tylko wtedy może być efektywnie wypełniana misja. Natomiast przedsiębiorstwa komercyjne odpowiedzialne społecznie, dążąc do zaspokojenia swoich interesów ekonomicznych z jednoczesnym założeniem długofalowego funkcjonowania na rynku, uwzględniają wymiar społeczny. Nie działają już tylko dla zysku. Zamiast określenia for-profit coraz częściej stosuje się sformułowanie not-only-for-profit (nie tylko dla zysku) czy też for-benefits (dla korzyści). Przedsiębiorstwa komercyjne odpowiedzialne społecznie budują tym samym nową jakość.

Istotny w porównaniu obu rodzajów działalności jest wymiar osiąganych wyników. Efektywność działań przedsiębiorstwa społecznego mierzona za pomocą społecznej stopy zwrotu z inwestycji (social return on investment), w porównaniu do miernika przedsiębiorstw komercyjnych, stopy zwrotu z inwestycji (return on investment) pokazuje, który element odgrywa w przedsiębiorstwach społecznych kluczową rolę i równocześnie nie pozwala zapomnieć o ich głównym i jedynym celu funkcjonowania. Wartości ujęte w kalkulacji społecznej stopy zwrotu z inwestycji dla przykładowego programu *Get Out to Work* to między innymi⁴¹:

- płace rocznie,
- zyski dla państwa (z zatrudnienia klientów programów),
- zaoszczędzone koszty z zaniechanej działalności przestępczej,
- czy też określone korzyści społeczne.

Główna różnica pomiędzy przedsiębiorstwami gospodarki społecznej, a przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk leży w całościowym celu ich działalności, który w przypadku przedsiębiorstw społecznych obejmuje otwarcie deklarowaną misję społeczną, w przeciwieństwie do „zwykłego” dążenia do osiągania zysku i jego dystrybucji pomiędzy właścicielami w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych. Przedsiębiorstwa komercyjne odpowiedzialne społecznie mogą przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju i spójności społecznej. Odpowiedzialność może zostać wypracowana trzema drogami – metodą narzuconą (przymus prawny), metodą wymuszoną (presja społeczna) oraz postawą w pełni świadomą. Najbardziej wartościową jej postacią jest odpowiedzialność społeczna wypracowana i osiągnięta w pełni świadomie.

Zakończenie

Zmieniające się oczekiwania społeczne wyrażane przez konsumentów, pracowników, inwestorów, partnerów biznesowych, działaczy ekologicznych czy społeczności lokalne budują wartości dla nowej etyki biznesowej. Nowa etyka gospodarcza to według Ch. Laszlo zestaw mierzalnych parametrów, które firma musi

⁴¹ J. Michałowski, *Społeczna stopa zwrotu z inwestycji – metoda pomiaru efektywności przedsiębiorstwa społecznego*, Trzeci Sektor Nr 24/ 2011, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s.67

wykazać, jeżeli chce osiągnąć sukces⁴². Równocześnie nowa etyka rozszerza biznesowy kodeks działania na obszar całej kuli ziemskiej. Obejmuje odpowiedzialność firmy za społeczeństwo i środowisko oraz przesuwając moralny punkt ciężkości z abstrakcyjnych rozważań o tym co jest dobre lub złe, na pytanie czy firma działa w zrównoważony sposób⁴³, to znaczy powołując się ponownie na wizję L. Erharda czy „służy pomyślności całego narodu (całego społeczeństwa) i lepszemu zaspokajaniu potrzeb konsumpcyjnych”⁴⁴.

Według starożytnej sentencji *verba docent, exempla trahunt* – słowa uczą, przykłady skłaniają do naśladowania, przedsiębiorca społeczny i przedsiębiorca tradycyjny mogą stać się dla siebie nawzajem równocześnie i uczniem, i mistrzem. Przedsiębiorca społeczny, aby odnieść sukces musi zadbać o solidną koncepcję biznesową, przedsiębiorcy tradycyjnemu potrzeba natomiast szerszego spojrzenia na biznes (tak jak celem życia nie jest jedynie zdobywanie pożywienia, tak celem przedsiębiorstwa nie jest jedynie wypracowywanie zysku). Przedsiębiorca tradycyjny funkcjonuje w oparciu o wybrany model biznesowy, którego trafny dobór warunkuje istnienie firmy, o czym nie może zapominać przedsiębiorca społeczny. Natomiast przedsiębiorca społeczny jest „żywym” dowodem, że możliwe jest realizowanie równocześnie dwóch wydawałoby się sprzecznych założeń – korzyści społecznej i korzyści komercyjnej. Budowanie potencjału przedsiębiorstwa, (mobilizacja dostępnych zasobów, poszukiwanie szans, tworzenie więzi społecznych, antycypacja zagrożeń) w celu przekształcania działań w wartości dla klientów-interesariuszy, wiąże się z realizowaniem priorytetów często sprzecznych, a nawet wykluczających się, tym samym trudnych do realizacji w tym samym czasie⁴⁵. Okazuje się jednak, że poprzez podejmowanie określonych działań na rzecz szeroko rozumianej elastyczności możliwe jest neutralizowanie konfliktu między nimi⁴⁶. W przypadku przedsiębiorstw społecznych uzyskanie finansowej równowagi i samowystarczalności daje szansę, aby w jeszcze większym stopniu realizować zakładaną misję. Przedsiębiorstwa komercyjne, uwzględniając wymiar społeczny w swojej strategii, mogą znacząco wyróżnić się na tle konkurencji, a tym samym zwiększyć swoje szanse na sukces.

Przedsiębiorstwa społeczne i przedsiębiorstwa komercyjne odpowiedzialnie społecznie wpisują się w nowe podejście do roli przedsiębiorstwa w gospodarce

⁴² Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 45

⁴³ Ibidem, s. 45

⁴⁴ L. Erhard, *Dobrobyt dla wszystkich ...*, op. cit., s. 207

⁴⁵ Osbert-Pociecha G., *Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Dycz T., Osbert-Pociecha G. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 380

⁴⁶ Osbert-Pociecha G., *Ambiwalencja zarządzania organizacją – szansa czy zagrożenie*, „Przegląd Organizacji”, 2009/6, s.10

i społeczeństwie. Obie koncepcje podejmują wyzwanie budowania równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym i społecznym. Jednocześnie zauważalne jest wzajemne przenikanie się sektora społecznego i komercyjnego. Przedsiębiorstwa społeczne coraz odważniej „patrzają” na generowanie zysku dla rozwoju, natomiast przedsiębiorstwa komercyjne dostrzegły, że dzięki walorom społecznym możliwe jest aktywne tworzenie istotnych wartości. Przedsiębiorstwa gospodarki społecznej stają się coraz bardziej komercyjne, natomiast przedsiębiorstwa rynkowe dostrzegają ewidentną potrzebę dbałości o wymiar społeczny swojej działalności. Następuje wzajemne przenikanie się sektora społecznego i komercyjnego, proces ten może być uznawany za współczesny objaw „konwergencji systemów”. Zmiany, które mogą być rezultatem tego procesu są nie do przecenienia – może to być zupełnie nowe spojrzenie na gospodarkę, zarządzanie, świat, społeczeństwo i człowieka.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
2. Bernatt M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009
3. Borzaga C., Defourny J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London 2001,
4. Boschee J., *Migrating from Innovation to Entrepreneurship: How Nonprofits are Moving toward Sustainability and Self-Sufficiency*, Encore Press, Minneapolis 2006
5. Defourny J., Nyssens M. (eds.) *Social Enterprise in Europe*, Routledge, New York 2006
6. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994
7. Dycz T., Osbert-Pociecha G. (red.) *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010,
8. Erhard L., *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012
9. Filek J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
10. Ford H., *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2006
11. Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962
12. Komunikat Komisji Europejskiej „Zwiększenie liczby odpowiedzialnych przedsiębiorstw może sprzyjać wzrostowi gospodarczemu w Europie”, KOM 2011
13. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/1234&format=HTML>
14. Komunikat Komisji Europejskiej „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej” KOM 2011,
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:PL:PDF>
15. Kopycińska D., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy*, [w:] *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), PWN, Warszawa 2000
16. Kwaśnicki W., *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, Trzeci Sektor nr 2 / 2005, Fundacja Instytut Spraw Publicznych Warszawa 2005
17. Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008

18. Michałowski J., *Spoleczna stopa zwrotu z inwestycji – metoda pomiaru efektywności przedsiębiorstwa społecznego*, Trzeci Sektor Nr 24/ 2011, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011
19. Osbert-Pociecha G., *Ambiwalencja zarządzania organizacją – szansa czy zagrożenie*, „Przegląd Organizacji”, 2009 Nr 6
20. Noya A., Clarence E.(eds.), *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, OECD 2007
21. Polanyi K., *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Times*, Beacon Press, Boston 1997
22. Rok B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001
23. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
24. Sosnowski J. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2008,
25. Wołowicz T., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, nr 3/ 2004
26. Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007

Natalia Bielińska

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

KSZTAŁTOWANIE POTENCJAŁU KADROWEGO W WARUNKACH PRZEPROWADZANIA RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA

Development of human potential in conditions of employment restructuring

Abstract: The subject of this article is to present some tools for the development of human potential in conditions of employment restructuring carried out due to radical changes in the organization of many companies – flattening, downsizing or making it more flexible.

Moreover, the author, on basis of her own empirical research, characterized the impact of restructuring on the behavior of employees and their effectiveness and also, identified the opportunities and barriers that the restructuring process of the researched company triggered.

Wstęp

Dzisiejsza organizacja¹ zmuszona jest nieustannie reagować na zmiany w otoczeniu, a przede wszystkim na coraz silniejszą pozycję konkurencji i wzrastające wymagania swoich klientów. Koincydencja w dziedzinie nowatorskich metod zarządzania, otwierania się nowych rynków o pierwszorzędym znaczeniu dla gospodarki oraz zwiększająca się konkurencja między przedsiębiorstwami pociągają za sobą potrzebę rozpoznania metod i instrumentów zarządzania, przy wykorzystaniu w maksymalnym stopniu własnego potencjału kadrowego, rozumianego jako ogół cech i własności poszczególnych osób, stanowiących zasoby ludzkie organizacji i decydujących o zdolności do realizacji jej celów. Zasadniczymi składnikami tego potencjału są: wiedza, cechy psychologiczne, umiejętności zawodowe, zdrowie i motywacja do pracy.² Pozycja konkurencyjna organizacji

¹ W niniejszym opracowaniu stosuje się zamiennie terminy: przedsiębiorstwo, firma, jednostka.

² *Słownik zarządzania kadrami*, red. Listwan T., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2005, s. 120-121

jest tym lepsza, im lepiej potrafi ona analizować i antycypować przyszłe warunki funkcjonowania oraz kierować nieuniknionymi zmianami. W dokonywaniu tych zmian szczególną rolę odgrywa człowiek, jego wiedza, umiejętności, postawy i doświadczenie.

W stale i szybko zmieniającym się otoczeniu, aby skutecznie poszukiwać właściwych dla przedsiębiorstwa metod zarządzania i organizacji, przedsiębiorstwo musi nauczyć się elastycznie dostosowywać do zmian rynkowych, wykształcić w sobie umiejętności wyboru i realizacji odpowiedniej strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych – produkcyjnej, finansowej, handlowej i innych. Sztuka wyboru właściwych metod zarządzania i przekształcania przedsiębiorstwa, w przodujących pod tym względem krajach na świecie, polega przede wszystkim na tym, w jaki sposób przedsiębiorstwo utrzymuje swoją przewagę konkurencyjną, wiedzę, umiejętności, doświadczenie i postawy pracowników. A więc, co przedsiębiorstwo może zrobić lepiej od innych.³

Stereotypową reakcją współczesnych organizacji na pojawiające się kłopoty jest zmniejszenie stanu zatrudnienia i kosztów pracy. Poszczególne metody stosowane w tym zakresie w różnym stopniu wpływają na tempo i poziom obniżki kosztów pracy oraz różnią się między sobą poziomem ich akceptacji przez pracowników. Proces dostosowywania ilości i jakości zasobów ludzkich do aktualnych i przewidywanych potrzeb organizacji, zwany jest w literaturze przedmiotu restrukturyzacją zatrudnienia.

Celem artykułu jest zaprezentowanie restrukturyzacji zatrudnienia, jako zespołu działań dostosowujących stan i strukturę potencjału kadrowego do warunków umożliwiających sprawną realizację celów przedsiębiorstwa, a zwłaszcza osiągnięcia korzystnej pozycji rynkowej oraz zidentyfikowanie wpływu procesu restrukturyzacji na zachowania pracowników, ich efektywność działania. Wykorzystano do tego obserwację przebiegu i skutków jakie wywołał przeprowadzony proces restrukturyzacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym XBC Sp. z o.o., należącym do koncernu przemysłu samochodowego.

Zapoczątkowany w 2007 roku światowy kryzys jaki dotknął branżę motoryzacyjną i tym samym koncern, spowodował znaczny spadek popytu na produkowane towary. Koncern przeprowadził analizę porównawczą XBC z innymi spółkami należącymi do niego na 3 poziomach:

- strategicznym – sprawdzając w jakiej kondycji jest organizacja, wykorzystując przy tym wskaźniki obrotu handlowego, EBIT czy też sprawozdania o stawce kosztowej zakładu,
- biznesowym – czynniki jakie wywierają na przedsiębiorstwo ograniczenia budżetowe i niedobór zasobów (niska efektywność pracowników) jak również nadmiar zasobów ludzkich (zbyt duża ilość pracowników bezpośredniej

³ Egeman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltex, Warszawa, 2000, s. 13

i pośredniej produkcji) oraz wolne powierzchnie i moce produkcyjne w innych spółkach koncernu,

- operacyjnym – wynikające z pomiaru błędów oraz wskaźnika wykorzystania maszyn.

Wszystkie te czynniki miały wpływ na podjęcie decyzji przez koncern o przeniesieniu produkcji systemów okablowania z XBC do innych spółek krajów Europy Wschodniej i krajów arabskich oraz o rozpoczęciu w grudniu 2008 roku procesu restrukturyzacji XBC Sp. z o.o. Ponadto przeprowadzona w 2008 roku analiza SWOT przedsiębiorstwa, która z jednej strony pokazała wysoki poziom elastyczności organizacji, wykwalifikowania kadry inżynierskiej, dający przewagę nad konkurencją, a z drugiej strony wyższe koszty jednostkowe w porównaniu z kosztami ponoszonymi przez inne zakłady koncernu, utwierdziła zarząd koncernu o słuszności podjętej decyzji. Celem restrukturyzacji XBC było osiągnięcie polepszenia wyników ekonomicznych, poprzez osiągnięcie optymalnego poziomu zatrudnienia, dostosowanego do poziomu normogodzin oraz spłaszczenia struktury organizacyjnej, likwidując stanowiska pracy.

Zakres poruszanej problematyki spowodował konieczność sięgnięcia do różnych źródeł informacji oraz wykorzystania zróżnicowanych metod badawczych. Jedną z metod była aktywna obserwacja autora, który brał bezpośredni udział w tworzeniu programu restrukturyzacji. Ponadto autor zastosował badanie dokumentów opracowanych i przechowywanych przez spółkę XBC, obejmujące: system organizacyjny, strukturę, efekty finansowe i sprawozdawczość z działalności. Główną metodą badawczą, która posłużyła do empirycznego prezentowania tematu była metoda sondażu diagnostycznego, wykorzystując technikę kwestionariuszową. Analizą została objęta próbka losowo wybranych 92 pracowników zatrudnionych w XBC Sp. z o.o., stanowiących 20% wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Badanie przeprowadzono w czerwcu 2011 roku, w trzech obszarach spółki: bezpośredniej produkcji (direct), służb pomocniczych (indirect) oraz administracji (overhead). Próbką reprezentatywną objęto 14% pracowników bezpośredniej produkcji direkte (47 osób), 39% pracowników niebezpośredniej produkcji indirekte (34 osób) oraz 33% obszaru administracji overhead (11 pracowników).

Restrukturyzacja w obszarze zatrudnienia

Restrukturyzacja utożsamiana z koniecznością dokonywania zmian stanowi atrybut współczesnej gospodarki rynkowej. A ponieważ w warunkach takiej gospodarki to właśnie na organizację spada odpowiedzialność za jego rozwój i zapewnienie konkurencyjności, wobec tego dokonywanie zmian staje się procesem

nieuchronnym, swoistym imperatywem, aby przedsiębiorstwo mogło pozostawać w stanie równowagi i zachować ciągłość funkcjonowania.⁴

Najbardziej ogólną definicję restrukturyzacji – pojmowanej jako strategia wzrostu wartości firmy – sformułowali J.K. Bicksler i P. Chen. Podobnej interpretacji dokonał D. Myers, twierdząc, że jest to strategiczny proces, który prowadzi do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, czyli przywrócenia dobrej kondycji słabej firmie lub zwiększenia wartości firmy silnej.⁵

Biorąc pod uwagę etap cyklu życia przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania wywołujące nieodwrótność zmian strukturalnych można wyróżnić kilka rodzajów restrukturyzacji:⁶

- **restrukturyzację kreatywną**, podejmowaną w sposób względnie autonomiczny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia,
- **restrukturyzację antycypacyjną**, będącą rezultatem przewidywania przez kierownictwo przedsiębiorstwa kluczowych zmian w jego otoczeniu,
- **restrukturyzację dostosowawczą (adaptacyjną)** polegającą na niezwłocznym i skutecznym wprowadzaniu zmian strukturalnych w reakcji na stwierdzone zmiany w otoczeniu,
- **restrukturyzację naprawczą**, która jest specyficzną odmianą restrukturyzacji adaptacyjnej, przyjmuje format działań stabilizujących i ma za zadanie przywrócenie firmie utraconej sprawności. Celem działań restrukturyzacyjnych jest tu utrzymanie przynajmniej minimalnego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiającego jego przetrwanie.⁷

Ważne miejsce w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa zajmuje problematyka zatrudnienia. Szczególny charakter restrukturyzacji tego obszaru polega na tym, że warunkuje on powodzenie całego procesu restrukturyzacji organizacji. Celem restrukturyzacji zatrudnienia jest jego maksymalne dostosowanie się do potrzeb przedsiębiorstwa, wynikających z funkcjonowania, w zmiennym, wysoko konkurencyjnym otoczeniu. Prowadząc do zmian w zakresie czynnika ludzkiego,

⁴ Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, red. Lichtarski J., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2007, s. 134

⁵ Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A., *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, w: **Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa**, red. Lachiewicz S. i Zakrzewska – Bielawska A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 14

⁶ Jagoda H., Lichtarski J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, w: **Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej**, red. Borowiecki R., AE-TNOiK, Kraków 1994, s. 158

⁷ Borowiecki R., Nalepka A., *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w: Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno - praktyczny*, red. Borowiecki R., Difin, Warszawa 2003, s. 83-84

jako szczególnego rodzaju czynnika wytwórczego, restrukturyzacja zatrudnienia obejmuje następujące zadania ilościowe i jakościowe:⁸

1. zmianę ogólnej liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
2. zmianę (racjonalizację) struktury zatrudnienia,
3. zmianę kwalifikacji zatrudnionych w celu lepszego ich przygotowania do pracy w przedsiębiorstwie (w tym wykonywania nowych zadań wynikających z restrukturyzacji).

Istotną rolę w restrukturyzacji zatrudnienia odgrywa elastyczność potencjałem kadrowym, która jest zdeterminowana elastycznością działania poszczególnych osób – członków organizacji – oraz relacjami między nimi. Elastyczność tę można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia pojedynczych, wybranych funkcji systemu (np. rekrutacji, selekcji, motywowania kadr), jak i z poziomu całej organizacji.⁹ Praktycznym przykładem elastyczności może być rozwojowa restrukturyzacja zatrudnienia, która obejmuje:¹⁰

- długookresową prognozę wielkości i struktury potrzeb zatrudnieniowych firmy, długookresową prognozę podaży czynnika pracy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy,
- prognozę zmian treści pracy, czyli wymagań kwalifikacyjnych stawianych przez pracę pracownikom,
- prognozę zdolności przystosowawczej pracowników do zmieniających się wymagań wewnętrznego rynku pracy,
- dysponowanie konkretnym, zinstrumentalizowanym planem rekonwersji zawodowej pracowników,
- prognozę efektywności pracy, jej kosztów i długotrwałej rentowności zatrudnienia (wskaźniki produktywności kosztów pracy),
- długo- i średniookresowy plan rozwoju kapitału ludzkiego oraz indywidualnych karier pracowniczych,
- prognozę obfitości i zróżnicowania źródeł zaopatrywania firmy w zasoby pracy oraz ich rzeczywistej dostępności (z uwzględnieniem przyszłych kosztów ich pozyskiwania).

W przeszłości restrukturyzowane przedsiębiorstwa charakteryzowały się w głównej mierze najczęściej przerostem zatrudnieniem i niewłaściwą jego strukturą. Często również kompetencje merytoryczne pracowników (kwalifikacje i umiejętności), a także postawy wobec konieczności dokonywania zmian powodowały, że nie były one w stanie dostosować się do nowych warunków funkcjonowania

⁸ Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 154

⁹ Krupski R., *Elastyczność struktur i zasobów*, w: **Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu**, red. Krupski R., PWE, Warszawa, 2005, s. 78

¹⁰ Makowski K., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, w: **Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej**, red. Makowski K., Poltex, Warszawa, 2001 s. 173-174

przedsiębiorstwa. Stąd w pierwszym okresie restrukturyzacji przedsiębiorstwa rozwiązanie problemów w sferze zatrudnienia było centralnym punktem każdego programu restrukturyzacji. Spowodowało to, że w świadomości pracowników utrwaliło się przekonanie, iż restrukturyzacja przedsiębiorstwa sprowadza się tylko i wyłącznie do redukcji zatrudnienia, a często także zwolnień grupowych. Doświadczenia restrukturyzowanych przedsiębiorstw czy branż wykazują jednoznacznie, że uwzględnienie w programie restrukturyzacji interesu pracowników (pakiety socjalne, osłowne) jest jednym z warunków powodzenia i skuteczności tego procesu.¹¹ Zmiany w zakresie zatrudnienia nie powinny być jednak traktowane jako cel sam w sobie, ale jako metoda dostosowująca organizację do zmian w turbulentnym otoczeniu.

Sposoby kształtowania potencjału kadrowego w ramach przeprowadzania procesu restrukturyzacji zatrudnienia

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją działania odnoszącą się do ludzi jako podmiotów sprawczych, kształtujących zespoły pracownicze pod względem liczebnym, cech jakościowych, ich zaangażowania i uzyskiwania wyników oraz jako obiektów oddziaływania¹², pozwala w nowy, bardziej wszechstronny sposób spojrzeć na problem uczestnictwa ludzi w organizacji. Nowe myślenie i postrzeganie pracowników przez przedsiębiorstwo powinno uwzględniać niepodważalną prawdę, iż to ludzie tworzą organizację i od ich kwalifikacji, umiejętności i wiedzy zależy trwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Ponieważ to pracownicy wykorzystują swoje zasoby do tworzenia wartości dla klientów, akcjonariuszy i innych partnerów (w tym dla samego przedsiębiorstwa i całego społeczeństwa), zatem sztuka zarządzania zasobami ludzkimi polega na ich rozwijaniu i docenianiu.¹³ Znacznie trudniejszą sztuką jest zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę występującą zależność funkcjonalną między różnymi zasobami organizacji, właściwie wszystkim działaniom restrukturyzacyjnym – wprowadzaniu nowych technologii, modyfikacji profilu działalności, ograniczaniu produkcji – towarzyszą ruchy kadrowe, które mogą obejmować zmianę lub rozszerzenie kwalifikacji, pozyskiwanie nowych specjalistów albo redukcję zbędnej siły roboczej. Przeprowadzenie restrukturyzacji potencjału kadrowego jest procesem bardziej złożonym aniżeli rekonstrukcja innych zasobów przedsiębiorstwa, wymaga bowiem zwiększonych nakładów kapitałowych i większego wysiłku organizacyjnego, a dodatkowo niesie ze sobą wiele

¹¹ *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, red. Sobolewski H., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2004 s. 51

¹² *Słownik zarządzania kadrami*, red. Listwan T., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2005, s. 183

¹³ Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, s. 343

negatywnych skutków społecznych.¹⁴ Skrajnie różne sytuacje, w jakich przebiega zarządzanie zasobami ludzkimi, powodują, że działania w tym obszarze mogą być skierowane zarówno na wzrost i rozwój zasobów ludzkich, jak i ich ograniczenie i degradację.

W procesie przeprowadzania restrukturyzacji zatrudnienia istotne jest to, że sprawność kierowania zatrudnieniem i kompetencjami pracowników w wymiarze ilościowym i jakościowym jest warunkiem realizacji strategii przedsiębiorstwa. W praktyce wykorzystuje się wiele narzędzi umożliwiających sterowanie zasobami ludzkimi organizacji w ramach restrukturyzacji. Jednym z nich jest rekonwersja zawodowa pracowników, która jest procesem mającym na celu adaptację pracowników do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i rynku pracy oraz przywrócenie aktywności zawodowej pracowników pozbawionych zatrudnienia lub których zwolnienie jest związane z procesem restrukturyzacji.¹⁵ Ideą rekonwersji zawodowej jest maksymalne uelastycznienie indywidualnego potencjału kwalifikacyjnego (rozumiany jako adekwatność posiadanych kwalifikacji do zajmowanego stanowiska, innowacyjność, poczucie osobistej odpowiedzialności za skutki podejmowanych przez pracownika decyzji, operatywność i samodzielność, poszanowanie poglądów, wiedzy i umiejętności innych) pracowników poprzez:¹⁶

- rozszerzenie zakresu wiedzy zawodowej i umiejętności praktycznych,
- opanowanie zadań i zawodów poszukiwanych na rynku pracy,
- wpojenie nawyku nieustannego modyfikowania i doskonalenie umiejętności zawodowych,
- przełamywanie oporów wobec nowego podziału obowiązków (zadań),
- konieczność przegrupowania personelu wewnątrz firmy.

Dzięki takim działaniom zwiększają się możliwości pełniejszego wykorzystania potencjału kwalifikacyjnego zatrudnionych, maleją koszty pracy, powstają warunki do rzeczywistego identyfikowania się pracowników z wykonywaną pracą i firmą, zmniejsza się także prawdopodobieństwo konfliktów społecznych na tle zatrudnienia i odejść z pracy.

Badania empiryczne przeprowadzone w przedsiębiorstwie XBC Sp. z o.o., wykazały, iż przystosowanie się spółki do nowych warunków działania

¹⁴ Jarczyński J., Zakrzewska – Bielawska A., *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, w: **Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa**, red. Lachiewicz S. i Zakrzewska – Bielawska A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 177

¹⁵ Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, POLTEX, Warszawa, 1995, s. 19, Egeman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltex, Warszawa, 2000, s. 36

¹⁶ Jarczyński J., Zakrzewska – Bielawska A., *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, w: **Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa**, red. Lachiewicz S. i Zakrzewska – Bielawska A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 236

przedsiębiorstwa i rynku pracy wymusiło na organizacji działania związane z relokacją pracowników. Choć relokacja pracowników jest istotnym narzędziem rozwoju potencjału kadrowego, jest także ważnym elementem w procesie zmian w obszarze zasobów ludzkich, gdyż przyczynia się do lepszej harmonizacji potrzeb personalnych z posiadanymi zasobami pracy, tym samym wpływa na zwiększenie efektywności zarządzania potencjałem kadrowym organizacji, dzięki optymalizacji struktur zatrudnienia, lepszemu wykorzystaniu czasu pracy i kompetencji zawodowych.¹⁷

Zmiany jakie zaszły w spółce XBC spowodowały łączenie komórek organizacyjnych i utworzenie funkcji „pracownika uniwersalnego”. Połączenie dwóch obszarów w jeden obszar funkcjonalny wymusiło na pracownikach pracujących dotychczas manualnie (cięcie i zaciskanie rur) konieczność przekwalifikowania się na operatora obsługującego specjalistyczne maszyny, co wymagało przekształcenia dotychczasowego profilu kompetencji osoby zatrudnionej. Łączyło się ono ze stopniowym wzrostem kwalifikacji i stanowiło rzeczywistą odpowiedź na potrzeby wynikające z procesu restrukturyzacji.

Pracownicy zatrudnieni w dziale montażu w wydziale produkcyjnym B i C uczestniczyli w rotacji na stanowiskach pracy, zdobywając dodatkową wiedzę i umiejętności w ramach szkoleń krzyżowych – monterzy z wydziału produkcyjnego B wdrażali się w montaż innego rodzaju systemów w wydziale produkcyjnym C i odwrotnie. Przegrupowania pracowników następowały zgodnie z uregulowaniami zawartymi w kodeksie pracy. Zatrudnienie pracownika na stanowisku zbliżonym do dotychczas zajmowanego wymagało dokonania w trakcie stosunku pracy zmiany ustalonych warunków umowy o pracę, co z kolei w zasadniczy sposób naruszało trwałość jej charakteru. Przestrzegając przepisy kodeksu pracy zmiany ustalonych warunków miały charakter:¹⁸

- trwałe – następowały na mocy porozumienia stron lub wypowiedzenia warunków umowy o pracę,
- czasowy – polegały na czasowym przeniesieniu pracownika do innej pracy niż określona w umowie o pracę. Czasowość oznaczał maksymalnie 3 miesiące w roku kalendarzowym.

Należy zwrócić uwagę, iż działania, które koncentrowały się na rekonwersji zawodowej w spółce, adresowane były zarówno do aktualnych (zagrożonych) pracowników jak i do tych, którzy musieli ją opuścić (lub opuszczą w najbliższej przyszłości), a mieli ponownie być zaktywizowani zawodowo (w przypadku konieczności zwiększenia personelu).

¹⁷ *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. Król H., Ludwiczynski A, PWN, Warszawa, 2006 s. 442

¹⁸ Podstawa prawna – art. 40 par. 1- 4 ustawy z dnia 26 czerwca 1974r. – *Kodeks pracy* (tekst jednolity: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.) Stan prawny na dzień 28.07.2011

Kolejnym z narzędzi kształtowania potencjału kadrowego w ramach restrukturyzacji była restrukturyzacja wykonywanej pracy na określonym stanowisku. Nowa organizacja stanowiska pracy, będącego podstawową jednostką struktury organizacyjnej firmy, powinna służyć zdobywaniu nowego doświadczenia i umiejętności. Nowe warunki i treść pracy powinny także sprzyjać zwiększeniu motywacji do pracy. Główną zaletą tej formy jest to, iż uwzględnia ona zarówno czynniki społeczne i grupowe oraz technologie, jak i indywidualne czynniki motywacyjne, a w wyniku efektu synergii powoduje rozwój potencjału kadrowego. Można wyróżnić następujące formy restrukturyzacji stanowisk pracy:¹⁹

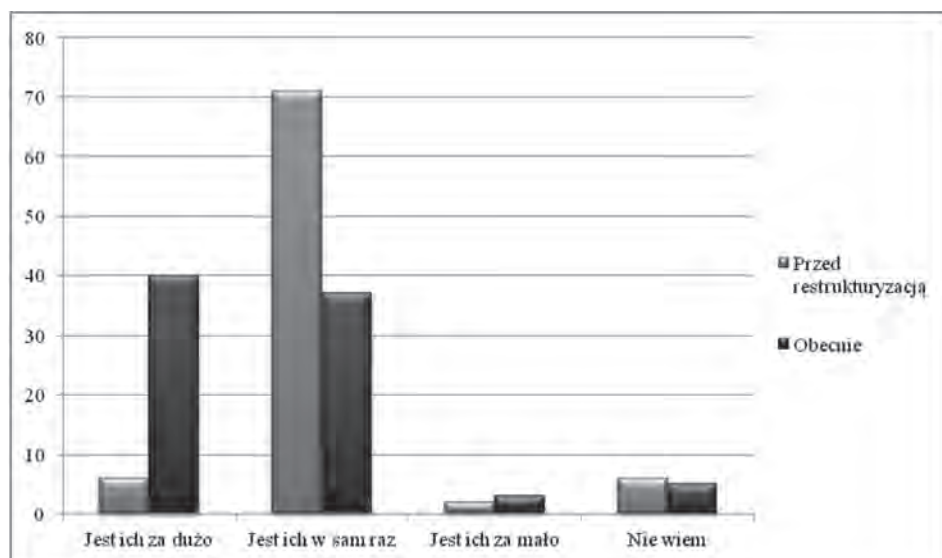
- *rozszerzenie zakresu pracy (job enlargement)* – łączenie zadań uprzednio rozdzielonych na fragmenty w jedno stanowisko pracy,
- *wzbogacanie treści pracy (job enrichment)* – ma charakter jakościowy, polega na uzupełnieniu czynności typowo wykonywanych o czynności planistyczne, decyzyjne, kontrolne i inne,
- *autonomiczne grupy pracownicze (autonomus work group)* – najczęściej samoregulujące się małe grupy (od kilku do kilkunastu osób), które zazwyczaj pracują bez bezpośredniego nadzoru.

W spółce XBC zostały przeprowadzone działania, głównie w sferze rozszerzenia zakresu pracy i wzbogacania treści pracy. W obszarze niebezpośredniej produkcji likwidacji uległy stanowiska dyrektorów obszarów, tym samym asystenci dyrektorów, zgodnie z literą prawa byli przenoszeni do innych działów, gdzie zakres obowiązków odbiegał od dotychczasowego. Przykładem może tu być asystent dyrektora technicznego, który po odpowiednim przeszkoleniu został kierownikiem działu sterowania produkcją. Pracownicy na stanowiskach dostawców materiałowych, którzy nie byli objęci zwolnieniami i do czasu rozpoczęcia restrukturyzacji dostarczali materiał na wydziały produkcyjne zostali w trakcie restrukturyzacji przeszkoleni z obsługi wózków widłowych i tym samym zasilili szeregi wydziału gospodarki magazynowej. Ponadto zredukowano ilość kierowników poszczególnych wydziałów produkcyjnych, część pracowników na stanowiskach koordynatorów grup otrzymało awans na kierowników zmian (zakres odpowiedzialności i uprawnień zbliżony był do stanowiska kierownika wydziału produkcyjnego). Przegrupowania te miały swoją zaletę, mianowicie wiązało się to z mniejszymi kosztami wynagrodzeń w porównaniu do kierowników wydziałów. W obszarze administracji dział szkoleń włączono do zespołu personalnego, pracownicy otrzymali dodatkowe obowiązki, przeniesione z działu szkoleń. Wielokrotnie monterzy w czasie spadku ilości normogodzin, byli czasowo przenoszeni do innych działów, do prostych prac manualnych (np. cięcie etykiet, drobne rysunki techniczne).

¹⁹ Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. Król H., Ludwiczynski A, PWN, Warszawa, 2006 s. 443- 444

Zmiany w strukturze organizacyjnej, przemieszczenia pracowników podczas procesu restrukturyzacji zatrudnienia XBC niewątpliwie wpłynęły na ilość obowiązków, za które pracownicy byli odpowiedzialni. Dla 47% badanych, ilość obowiązków, jakie zostały na nich nałożone była za duża w odniesieniu do sytuacji sprzed rozpoczęcia procesu restrukturyzacji. Według 44% ankietowanych ilość obowiązków była adekwatna do obecnej w tamtym czasie sytuacji (było ich w sam raz), przed rozpoczęciem procesu zmian wskaźnik ten miał zdecydowanie wyższy poziom – 84% badanych. Ciekawym zjawiskiem był wskaźnik określający zbyt małą ilość obowiązków, za które pracownik był odpowiedzialny – przed rozpoczęciem procesu restrukturyzacji 2% ankietowanych uważało, iż ma zbyt małą ilość obowiązków, natomiast w trakcie procesu restrukturyzacji indyktor ten wzrósł o 1%.

Rysunek 1: Ocena zakresu obowiązków pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankietowego, kwiecień 2012r.

Przemieszczanie pracowników odbywało się zarówno w układzie pionowym (awans lub degradacja pracownika), jak również w poziomym (bez zmiany miejsca w strukturze organizacyjnej). Ruchliwość pracowników jest procesem naturalnym, który wiąże się ze zmianą warunków działalności przedsiębiorstwa

i rozwojem kwalifikacji samych pracowników, a więc z potrzebami wzajemnego dopasowania wymagań organizacji i kwalifikacji samych pracowników.²⁰

Przystosowanie się pracowników do nowej struktury organizacyjnej (praca w nowym zespole, z nowym podziałem pracy) i do zmiany pozycji zawodowej (zmieniony zakres obowiązków i odpowiedzialności) stwarzał pracownikom XBC najczęściej problemów. 38% ankietowanych uważało, że właśnie w tych obszarach napotykały trudności przy dostosowaniu się do zmian, które zachodzą w organizacji. Kolejną komplikacją było przystosowanie się do zmian w procesie pracy (nowe narzędzia pracy, nowe miejsce pracy) – tutaj potwierdziło 18% respondentów. Badając rozkład wartości w poszczególnych obszarach organizacyjnych przedstawiał się on w następujący sposób:

Obszar zmian, który stwarza pracownikom najczęściej problemów	Obszar bezpośredniej produkcji	Obszar pośredniej produkcji	Obszar administracji
Przystosowanie się do zmian w procesie pracy (nowe miejsce pracy, nowe narzędzia pracy)	25%	14%	13%
Przystosowanie się do nowej struktury organizacyjnej (nowy zespół, nowy podział pracy)	44%	36%	37%
Przystosowanie się do zmiany pozycji zawodowej (inny zakres obowiązków i odpowiedzialności)	31%	50%	50%

Często spotykaną barierą w prawidłowym kształtowaniu potencjału kadrowego w warunkach przeprowadzania restrukturyzacji jest stworzenie zespołu realizującego i odpowiedzialnego za przebieg restrukturyzacji przedsiębiorstwa, bowiem często występujący brak szczegółowej wiedzy wśród kadry menadżerskiej na temat kondycji przedsiębiorstwa i planów co do jego przyszłości istnienia powoduje brak uświadomionej potrzeby wprowadzenia zmian. Kierownicy w XBC dotychczas ukierunkowani byli na realizację swoich osobistych celów, nie uwzględniających interesu całego przedsiębiorstwa. Ponadto brak czasu wynikający z konieczności realizacji bieżących zadań potęgował ich niechęć do przyjęcia tak dużej odpowiedzialności. Opór ze strony kadry menadżerskiej przenosił się często na pracowników w podległych im komórkach organizacyjnych. Wśród barier organizacyjnych spółki XBC można również wymienić częste zmiany zachodzące na stanowiskach kierowniczych np.: w ciągu rocznego okresu trwania procesu restrukturyzacji w dziale zarządzania jakością kierownik jednostki zmieniany

²⁰ Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbička E., Zwiech P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010, s. 187

był trzykrotnie. Sytuacje częstej wymiany kadry kierowniczej powodowały brak stabilizacji i kontynuacji, ponieważ każdy nowy kierownik próbował wprowadzać nowe zasady, programy zmian, niejednokrotnie podejmował działania sprzeczne z dotychczas realizowanymi. Kolejną barierą organizacyjną w realizacji przeprowadzania restrukturyzacji była ograniczona możliwość pozyskania wysokiej klasy specjalistów. W czasie trwania procesu „zmniejszania się” XBC kilku wysoko wykwalifikowanych specjalistów odeszło ze spółki. Ograniczony budżet i spojrzenie koncernu przez pryzmat kosztów powodował, iż nie można było odpowiednio wynagradzać osób mających wysokie kwalifikacje, niezbędne do realizacji celów przedsiębiorstwa.

W początkowej fazie wprowadzania procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa występował zdecydowany opór pracowników wobec zapowiadanych zmian, spowodowany między innymi obawami przed nieznanym, brakiem informacji o ich przyszłości w organizacji, a przede wszystkim obawą przed utratą pracy. Nastąpił częściowy spadek motywacji, narodziła się atmosfera przygnębienia. Zmiana nastawienia pracowników do procesu restrukturyzacji zmieniała się stopniowo. Pierwszym pozytywnym symptomem było zwiększenie motywacji w zespołach i wzrost wydajności pracy. Zwrotem w dotychczasowym stosunku pracowników do władz przedsiębiorstwa było przekazanie indywidualnej informacji każdemu pracownikowi o jego przyszłości w XBC²¹.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa szansą w procesie restrukturyzacji jaką organizacja dostrzegła było ograniczenie niewykorzystanego mienia i ciągła optymalizacja procesów produkcyjnych, natomiast z punktu widzenia pracownika – restrukturyzacja pozwoliła na większe możliwości szkolenia, niejako wymuszała na pracowniku dostosowanie się do nowych wyzwań jakie stały przed nim. Powodowały one niejednokrotnie poszerzanie horyzontów i dostrzeżenie tego, co dotychczas nie było dla pracownika widoczne. Ponadto restrukturyzacja była przyczynkiem do stworzenia nowej kultury organizacji, a jednocześnie wzbudziła świadomość organizacyjną wśród pracowników.

Restrukturyzacja zatrudnienia to nie tylko racjonalizacja struktury kwalifikacyjno – zawodowej, obejmująca reorganizację form pracy, ale również derekrutacja. Wszystkie zmiany w sferze zatrudnienia powinny charakteryzować się komplementarnością, stosownie do przyjętej strategii działania organizacji i powinny zaowocować z jednej strony wyższą wydajnością pracy, z drugiej zaś – wzrostem wynagrodzenia. Restrukturyzacji zatrudnienia, zwłaszcza jeśli w jej ramach wystąpiły zwolnienia grupowe, towarzyszą konflikty społeczne, które negatywnie wpływają zarówno na pracowników zwalnianych, pozostających w przedsiębiorstwie jak i również na sam zarząd firmy. W działaniach restrukturyzacyjnych w obszarze

²¹ Każdy pracownik spółki otrzymał indywidualną informację o przewidywanym terminie rozwiązywania umowy bądź o nie objęciu go procesem zwolnień.

personalnym powinno się zatem uwzględnić szeroko rozbudowany system działań adaptacyjnych.

Zakończenie

Kształtowanie potencjału kadrowego w świetle przeprowadzania restrukturyzacji zatrudnienia nie jest procesem łatwym. Szeroko rozumiany proces obejmuje działania polegające na zmianie (zwiększeniu lub zmniejszeniu) liczebności personelu, stosownie do aktualnych i przewidywanych potrzeb organizacji i wymogów otoczenia, racjonalizacji poziomu kosztów pracy. Zmiany w procesie restrukturyzacji zatrudnienia pociągają za sobą przebudowę struktury kwalifikacyjno – zawodowej i konieczność dostosowania jej do zmieniających się wymagań zawodowych i rodzaju prowadzonej działalności, co wymaga przemieszczania pracowników, a czasem również redukcji pracowników nieefektywnych, bez kwalifikacji lub niechętnych do ich podnoszenia. Zmianie ulegają także formy zatrudnienia w kierunku zwiększenia elastyczności i mobilności zasobów ludzkich. Potencjał kadrowy stanowi największą wartość organizacji, dlatego też kształtowanie go i jego wykorzystywanie powinno odbywać się ze szczególną starannością, mając na uwadze nieustanny rozwój i inwestowanie w ludzi.

Bibliografia

1. Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002
2. Egeman M.E., Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem, Poltex, Warszawa, 2000
3. Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P., Gospodarowanie kapitałem ludzkim, Economicus, Szczecin 2010
4. Kodeks pracy (tekst jednolity: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.)
5. Red. Borowiecki R., Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno - praktyczny, Difin, Warszawa 2003
6. Red. Borowiecki R., Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej, AE-TNOiK, Kraków 1994
7. Red. Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa, 2006
8. Red. Krupski R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa, 2005
9. Red. Lachiewicz S. i Zakrzewska – Bielawska A., Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005
10. Red. Lichtarski J., Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2007
11. Red. Listwan T., Słownik zarządzania kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2005
12. Red. Makowski K., Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, Poltex, Warszawa, 2001
13. red. Sobolewski H., Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2004
14. Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
15. Thierry D., Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian, POLTEX, Warszawa, 1995

Magdalena Masel

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

KAPITAŁ LUDZKI W DOSKONALENIU ORGANIZACJI

Human capital in improving the organization

Abstract: Principle of Continuous Improvement is an integral part of the organization functioning. Due to the fact that there is not any single perfect method of process improvement / problem solving, every organization should choose its own pace and develop its own methods of improving the organization. Of a great importance, in many cases, determining the success of the activities in this area can have improvement and an effective use of human capital, which has been acquired.

Wstęp

Zasada ciągłego doskonalenia jest dobrze znana wszystkim menedżerom. Większość organizacji stawia sobie za cel doskonalenie swoich procesów. Firmy posiadające certyfikaty ISO są zobligowane do ciągłego doskonalenia. Organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania jakością poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania¹. Trudno więc wyobrazić sobie organizację, która nie byłaby świadoma owej zasady. Niestety wdrożenie jej w życie to nieco trudniejsza kwestia. Metody narzucone przez normę PN-EN ISO 9001:2008 (audit wewnętrzny, działania korygujące i zapobiegawcze, itd.) nie są wystarczające w zakresie podnoszenia jakości procesów, dlatego też firmy korzystają m.in. z metod takich jak Kaizen, 5S, Six Sigma, FMEA, QFD, Shainin². Wielu menedżerów szuka najlepszego sposobu doskonalenia swojej organizacji, stosując coraz to „nowsze” metody oferowane przez firmy szkoleniowe/konsultingowe. Z prowadzonych przez autorkę obserwacji wynika, że organizacje stosują kilka metod jednocześnie, próbując „jakość”

¹ Norma PN-EN ISO 9001:2008

² Zob. szerzej Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa, 2007; Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń, 2001; Pandé P., Neuman R., Cavanagh R., *Six Sigma*, Liber, Warszawa, 2003; Shook J., *Zarządzać znaczy uczyć*, Lean Enterprise Institute Polska, 2010; <https://shainin.com/>;

zastąpić „ilością” prowadzonych działań doskonalących (stosowanych metod), zdominując jednocześnie o właściwym wykorzystaniu kapitału ludzkiego. Artykuł ma charakter przeglądowy. Przedstawiono w nim wybrane metody doskonalenia procesów i podjęto próbę odpowiedzi na pytanie - jak wykorzystać zasoby ludzkie w skutecznym doskonaleniu organizacji?

Wybrane metody doskonalenia organizacji

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele propozycji na temat sposobów doskonalenia organizacji. Z uwagi na fakt, że żadna z norm nie obliguje do korzystania z konkretnych metod, wielu menedżerów stoi przed trudnym wyborem tej najlepszej metody. Nie wiedząc jaką metodę zastosować, stosują więc „wszystko co się da”. W ostatnich latach najczęściej stosowanymi metodami doskonalenia organizacji są m.in. Six Sigma, Kaizen, Shainin, projekty A3.

Six Sigma³ - zastosowanie metodologii DMAIC. Six Sigma to sposób na doskonalenie procesów poprzez eliminowanie zmienności w procesie. Przez wielu menedżerów kojarzona z wykorzystaniem narzędzi statystycznych. Doskonalenie procesów za pomocą Six Sigma odbywa się poprzez prowadzenie projektów. Projekt to nic innego jak problem do rozwiązania. Problemy te rozwiązuje się przy pomocy metodologii DMAIC⁴ (define - measure - analyze - improve - control). Składa się ona z 5 etapów:

Etap I - DEFINE - czyli definiowanie problemu. Polega na dokładnym opisanie problemu, znalezieniu czynników, które wpływają na ten proces i wytypowaniu tych najważniejszych (kluczowych), które powinny być mierzone w trakcie trwania projektu. Jest to najważniejszy etap projektu, ponieważ nie każdy problem „nadaje się” do Six Sigma. Problemy powinny być trudne, ale możliwe do rozwiązania. Średni czas trwania takiego projektu powinien wynosić 3-6 miesięcy.

Etap II - MEASURE - pomiar kluczowych charakterystyk procesu. Należy stworzyć odpowiedni system pomiarowy, aby zebrane dane były prawidłowe.

ETAP III - ANALYZE - analiza zebranych danych za pomocą narzędzi statystycznych (m.in. SPC, analiza regresji i korelacji, analiza wielowymiarowa, testy nieparametryczne).

ETAP IV - IMPROVE - poprawa. W tej fazie należy wygenerować jak najwięcej propozycji rozwiązań problemu. Należy pamiętać, że nie zawsze pierwsze

³ szerzej na temat Six Sigma Fiodorow A., *Efektywna organizacja projektów w ramach metodyki Six Sigma*, Zarządzanie Jakością nr 3-4/2010; Harry M., Schroeder R., *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001;

⁴ metodologia ta oparta jest na dobrze znanym cyklu PDCA (plan - do - check - act)

rozwiązanie jest najlepsze. Ważne jest, aby zbyt szybko nie wskazywać przyczyn i rozwiązań. Często stosuje się rozwiązanie pilotażowe, aby sprawdzić czy wdrożenie owego rozwiązania przyniesie oczekiwany wynik. Jeśli tak, wdraża się je na większą skalę.

ETAP V - CONTROL - kontrola wdrożonych działań. Jest to istotny element z uwagi na skłonność ludzi do powrotu do „starych i sprawdzonych” metod. Często jest tak, że pracownicy widząc, że już nikt się nie interesuje procesem powraca do swoich starych nawyków.

Omówiona tu metodologia nie jest wystarczająca do skutecznego wdrożenia Six Sigma w organizacji. Niezbędne jest stworzenie odpowiedniej infrastruktury. Cechą charakterystyczną Six Sigmy jest wyszkolenie pracowników posiadających określoną wiedzę i umiejętności niezbędne do prowadzenia projektów. Występuje tu kilka poziomów, którym towarzyszą nazwy zaczerpnięte ze sztuk walk (Green Belt, Black Belt, Master Black Belt, Champion). Green i Black Belt są to osoby, które prowadzą projekty Six Sigma (są liderami). Posiadają wiedzę z zakresu metodologii DMAIC i metod statystycznych, a także posiadają umiejętności z zakresu kierowania grupą pracowników. Champion to najczęściej osoba z najwyższego kierownictwa, która decyduje o wyborze problemów, które powinny być rozwiązane za pomocą DMAIC. Niezbędnym elementem całego systemu jest stworzenie bazy kluczowych problemów w organizacji. Nie ma sensu zajmować się problemami, na które mamy już rozwiązanie lub problemami, które za 2 miesiące będą już nieaktualne (bo np. zmieni się dostawca). Dlatego też istotne jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa. Ważny jest także wybór (przez kierownictwo) ludzi na Green i Black Beltów. Szkolenia trwają zwykle kilka tygodni i nie należą do łatwych. Stąd też istotne jest, aby dobrać odpowiednich kandydatów, którzy mają predyspozycje do tego, aby być liderem, chłoną wiedzę, potrafią ją wykorzystać i przekazać kolejnym pracownikom.

Znając teoretyczne założenia prowadzenia projektów Six Sigma wydaje się, że trzymając się powyższych wytycznych efekt powinien być zadowalający. Niestety nie zawsze tak jest. Jedną z przyczyn niepowodzeń wdrażania Six Sigma w organizacjach jest zbyt małe skupienie uwagi na kapitale ludzkim zaangażowanym w proces wdrażania. Kierownictwo oczekuje natychmiastowych wyników bez zrozumienia kluczowych czynników powodzenia całego przedsięwzięcia. W organizacjach, w których skutecznie wykorzystuje się Six Sigmę Black Belt pracuje w 100% nad projektami, natomiast jest wiele organizacji, w których pracownicy (kierownicy, specjaliści) otrzymują projekty jako dodatkowy obowiązek i poświęcają temu zaledwie 10% swojego czasu pracy. Poza tym niezbędne jest szkolenie całej załogi na temat ogólnych założeń Six Sigma, które powinny być częścią strategii przedsiębiorstwa. Działania związane z Six Sigma powinny być usystematyzowane i konsekwentnie realizowane. Liderzy projektów powinni mieć

wsparcie najwyższego kierownictwa, mieć udostępnione odpowiednie zasoby do realizacji projektów oraz być odpowiednio zmotywowani. W wielu organizacjach wynagrodzenia liderów projektów są uzależnione od wysokości uzyskanych za pomocą projektów oszczędności. Istotnym elementem jest także podziękowanie zespołowi za zakończenie projektu. W wielu organizacjach jest to coroczne spotkanie z liderami projektów i oficjalne podziękowania ze strony najwyższego kierownictwa oraz nagrodzenie najlepszego projektu. Taki gest jest dla pracowników potwierdzeniem ważności przedsięwzięcia i mobilizacją do dalszej pracy.

Kaizen - doskonalenie „małymi krokami”. Jest podstawą najlepszych japońskich praktyk zarządzania. To nieustanne doskonalenie dotyczące wszystkich – najwyższego kierownictwa, menedżerów i pracowników⁵ w każdej dziedzinie ich życia, a jej podstawowe hasło brzmi: *nie powinno być dnia, w którym gdzieś w firmie nie dokonano by udoskonalień*⁶. W ramach tej metody wprowadza się małe usprawnienia (często bez ponoszenia kosztów), które dotyczą konkretnych procesów czy stanowisk pracy. Inicjatorami tych usprawnień powinni być pracownicy. Metoda ta ma na celu zaangażowanie w proces doskonalenia wszystkich pracowników, nie tylko kierownictwa czy specjalnie do tego powołanych jednostek. Charakterystyczne dla działań Kaizen są (różnie w firmach nazywane) Systemy Sugestii⁷. Polegają one na zbieraniu pomysłów od pracowników i ich realizacji. Istnieją tu dwa podejścia: japońskie i amerykańskie. Podejście japońskie kładzie duży nacisk na motywację pozafinansową, natomiast podejście amerykańskie wykorzystuje motywatory finansowe. Niezależnie natomiast od podejścia, jednym z kluczowych czynników, który powoduje, że System Sugestii nie działa jest brak konsekwencji najwyższego kierownictwa w realizację owych pomysłów. Wiele firm chwali się, że posiadają taki system, a na pytanie ile pomysłów zebrali już w tym roku - nastaje cisza. Z realizacją zwykle bywa jeszcze gorzej. Dlaczego? Co jest powodem niepowodzeń wdrażania Kaizen?

Podstawą działań prowadzonych w ramach Kaizen jest dokonywanie drobnych usprawnień, w które powinno się angażować wszystkich pracowników, szczególnie najniższego szczebla. Kto, jak nie pracownik, który pracuje na danych stanowisku codziennie przez 8h zna najlepiej proces. Kluczowe więc wydaje się stworzenie takiego systemu, w którym pracownik czuje się odpowiedzialny za swoje stanowisko pracy i chce brać czynny udział w jego doskonaleniu. Zadanie nie wydaje się trudne, a jednak w wielu przypadkach staje się prawie niewykonalne. Bardzo częstym błędem kierownictwa jest zbyt małe zainteresowanie procesami „na dole”. Wolą oni przeglądać dane zza swojego biurka i wymagać od swoich

⁵ Imai M., Kaizen. *Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. MT Biznes, Warszawa, 2007, s. 27

⁶ Tamże, s. 36

⁷ w niektórych firmach systemy zbierania pomysłów, „skrzynki na pomysły”, projekty ciągłej poprawy (ang. CIP, niem. KVP)

pracowników lepszych efektów. Rolą kierownika powinno być poznawanie procesów i ludzi, którzy w nim uczestniczą. Codzienne spotkania z załogą, rozmowa na temat ich codziennych problemów i uświadamianie pracowników, że mają ważną rolę w firmie do spełnienia - doskonalenie swoich stanowisk pracy, powinno być nieodłącznym elementem pracy kierowników. Stworzenie Systemu Sugestii „na papierze” nie będzie efektywne. Oprócz jasno przedstawionych zasad działania owego systemu musi być też konsekwentne ich przestrzeganie, zwłaszcza przez kierownictwo. Zdarzają się niestety sytuacje, kiedy pracownicy na pytanie: *dla czego nie zgłaszacie pomysłów?* Odpowiadają: *i tak ich nikt nie czyta*.

Organizacja, która chce skutecznie doskonać swoją działalność poprzez wdrożenie Kaizen powinna stworzyć kulturę otwartą na pomysły wszystkich pracowników, szanować pracowników, uświadamiać ich, jak ważni są dla organizacji, wykorzystywać ich niedocenianą wiedzę na temat procesów i przede wszystkim stworzyć odpowiedni system motywacji, nawet jeśli na początku będzie to wymagało motywatorów finansowych.

Kaizen stawia na ludzkie wysiłki, morale, komunikację, szkolenia, pracę zespołową, zaangażowanie i samodyscyplinę – to podejście do usprawnień bazujące na zdrowym rozsądku i niskich kosztach⁸.

Raporty A3 - dla wielu menedżerów metoda kojarzona z kartką A3, która służy do rozwiązywania problemów. W rzeczywistości jest to nieco bardziej złożona metoda, która jest zarówno narzędziem rozwiązywania problemów jak i ustrukturyzowanym procesem kształcenia pracowników w rozwiązywaniu tych problemów⁹. Nazwa metody jest związana z tym, że wszystkie istotne informacje na temat problemu powinny zmieścić się na jednej kartce A3. Informacje te to m.in. tytuł raportu (powinno to być jedno zwięzłe zdanie), dokładny opis problemu (najlepiej wyrażony w liczbach, pracownik musi wiedzieć jaki jest obowiązujący standard w danym procesie np. poziom braków na poziomie 1,5% to 5 razy więcej niż przyjęty standard). Kolejnym elementem jest zobrazowanie zaistniałej sytuacji i zrozumienie problemu a następnie ustalenie szczegółowego celu. W dalszej części raportu powinna się znaleźć analiza przyczyn źródłowych. Istotnym elementem jest także plan działań zaradczych (i tak jak w każdej metodzie nie można skupić się tylko na jednym rozwiązaniu, do każdej przyczyny powinno być kilka propozycji). Następnie należy stworzyć plan realizacji działań i zrealizować zdefiniowane zadania. Kolejnym zadaniem (głównie dla kierownictwa) jest sprawdzenie wyników tzn. sprawdzenie czy zadania zostały wykonane i jaki to ma wpływ na wynik finansowy firmy.

⁸ Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 40-42.

⁹ szerzej na temat raportu A3 Shook J., *Zarządzać znaczy uczyć*, Lean Enterprise Institute Polska, 2010

Raporty A3 są tworzone przez delegowanych do tego pracowników. Rolą przełożonego jest wspierania pracownika w tworzeniu i realizacji tego raportu poprzez bycie mentorem w całym procesie. Raport A3 nie jest tylko narzędziem do rozwiązywania problemów, ale także narzędziem szkolenia pracowników z zakresu zdobywania wiedzy i umiejętności niezbędnych do rozwiązywania problemów. To praca zespołowa pracowników i przełożonego. Odpowiedzialność za stworzenie dobrego raportu A3 ponoszą wspólnie jego autor i jego przełożony. Osoba tworząca raport musi dać z siebie wszystko, ale przełożony musi sterować procesem, podtrzymując motywację i zmuszając do dokładnej i gruntownej pracy¹⁰.

Kapitał ludzki w organizacji

W literaturze przedmiotu przedstawiane są różne propozycje strukturyzacji kapitału ludzkiego z perspektywy organizacji. Według J. Roosa, G. Roosa i N.C. Dragonetti kapitał ludzki tworzą trzy elementy: kompetencje, postawy i sprawność umysłowa¹¹.

Kompetencje, według cytowanych autorów, to wiedza, umiejętności i możliwości pracownika, które są w stanie tworzyć nową wartość. Sprawność umysłową autorzy definiują jako umiejętność analizowania i syntetyzowania, wyciągania wniosków, dostosowywania się do nowych warunków oraz skłonność do innowacji. Natomiast trzeci składnik kapitału ludzkiego - postawy, kształtowane są przez motywacje, wyznawane poglądy oraz zachowania¹².

Mając na uwadze ciągle doskonalenie organizacji kierownictwo powinno w pierwszej kolejności doskonalić kapitał ludzki w celu jak najlepszego wykorzystania go w doskonaleniu procesów/rozwiązywaniu problemów. Organizacje bardzo często skupiają swoją uwagę na wyborze metody doskonalenia procesów, nie zastanawiając się czy mają odpowiedni kapitał, czy posiadany kapitał ludzki - kompetencje, postawy i sprawność umysłowa pracowników, jest w stanie skutecznie daną metodę wdrożyć. Wdrażając daną metodę doskonalenia/rozwiązywania problemów kierownictwo powinno zwrócić większą uwagę na zarządzanie kapitałem ludzkim.

W zarządzaniu kapitałem ludzkim wyodrębnia się następujące obszary¹³:

- pozyskanie kapitału ludzkiego,

¹⁰ <http://lean.org.pl/lang/pl/zastosowanie-raportu-a3-w-zarzadzaniu-fragmenty-ksiazki-dyrektor-firmy-jako-lean-menedzer-powiesc-o-transformacji-przedsiębiorstwa/5>

¹¹ J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, *Intellectual Capital - Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Press, 1997 [za] M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa, 2007, s. 19.

¹² M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 19.

¹³ tamże s. 20-21.

- rozwój,
- kształtowanie zaangażowania,
- wykorzystanie zasobów wiedzy dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji.

Pierwszym krokiem powinno być pozyskanie odpowiedniego kapitału (z zewnątrz bądź wewnątrz organizacji). Powinien to być świadomy i przemyślny wybór. Kandydatów powinna cechować otwartość na zmiany i chęć ciągłego uczenia się. Powinni także posiadać cechy przywódcze, aby pokierować pracą zespołu. Następnym elementem powinien być rozwój pracowników. Kierownictwo nie powinno zakładać, że pracownik już wszystko wie, a szkolenia to stracony czas i niepotrzebnie wydane pieniądze. Warto pamiętać także, że pierwszy projekt dot. doskonalenia procesu (niezależnie od zastosowanej metody) nie będzie projektem idealnym. Każdy projekt to także zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności. Niezbędnym elementem jest tutaj także obecność przełożonego. Pracownik powinien mieć poczucie, że przełożony jest dla niego także wsparciem, a nie tylko wydaje polecenia i przydziela zadania. Kolejnym ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest kształtowanie zaangażowania pracowników. Wyróżnia się cztery formy zaangażowania pracownika¹⁴.

- zaangażowanie w organizację, czyli identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zadaniami firmy.
- zaangażowanie w pracę, czyli wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie
- zaangażowanie w zawód, polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej.
- zaangażowanie w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami.

Rolą kierownictwa jest budowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja zwiększaniu zaangażowania pracowników.

Ostatnim elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest wykorzystanie zasobów wiedzy dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji.

Tabela 1 przedstawia propozycje, w jaki sposób wykorzystać kapitał ludzki w doskonaleniu organizacji stosując wybrane metody doskonalenia.

¹⁴ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 37

Tabela 1 Sposoby wykorzystania kapitału ludzkiego w wybranych metodach doskonalenia organizacji.

METODA DOSKONALENIA ORGANIZACJI	ELEMENTY KAPITAŁU LUDZKIEGO		
	KOMPETENCJE	POSTAWY	SPRAWNOŚĆ UMYSŁOWA
SIX SIGMA	Zadania dla kadry zarządzającej: - rekrutacja i selekcja kandydatów na liderów projektów (Black Belt, Green Belt) - analiza potrzeb szkoleniowych - ocena efektywności szkoleń - stworzenie modelu kompetencji dla wszystkich pracowników i powiązanie go z systemem oceny pracowników Pożądane kompetencje liderów projektów Six Sigma: - znajomość metodologii DMAIC - znajomość metod statystycznych - umiejętność prowadzenia projektów - umiejętność wprowadzania zmian - umiejętność pracy zespołowej	Zadania dla kadry zarządzającej: - stworzenie systemu motywacyjnego dla wszystkich pracowników, z wyróżnieniem liderów projektów (wynagrodzenie uzależnione od uzyskanych oszczędności) - szerzenie otwartej komunikacji pomiędzy przełożonym a podwładnym - tworzenie ścieżek kariery dla pracowników (szczególnie dla liderów projektów) - prowadzenie licznych nieformalnych rozmów z pracownikami - angażowanie się w realizację projektów - podziękowania dla zespołu za ukończenie projektu	Zadania dla kadry zarządzającej: - zachęcanie do innowacji - pomoc pracownikom w dostosowywaniu się do nowych warunków - angażowanie pracowników w analizowanie problemów

	Zadania dla kadry zarządzającej:	Zadania dla kadry zarządzającej:	Zadania dla kadry zarządzającej:
KAIZEN	- szkolenia dla wszystkich pracowników - stworzenie modelu kompetencji dla wszystkich pracowników i powiązanie go z systemem oceny pracowników	- stworzenie systemu motywacyjnego dla wszystkich pracowników (nagroda za składane pomysły) - szerzenie otwartej komunikacji pomiędzy przełożonym a podwładnym - tworzenie ścieżek kariery dla pracowników - prowadzenie licznych nieformalnych rozmów z pracownikami - zachęcanie pracowników do partycypacji w doskonaleniu procesów - osobiste angażowanie się w doskonalenie procesów - interesowanie się codziennymi problemami pracowników	- zachęcanie do innowacji - pomoc pracownikom w dostosowywaniu się do nowych warunków - angażowanie pracowników w analizowanie problemów

Źródło: opracowanie własne

Chcąc skutecznie wykorzystać kapitał ludzki organizacji kierownictwo musi być świadome tego, jaki kapitał posiada. Szczególnie istotne są kompetencje i postawy pracowników. Niezbędnym elementem więc wydaje się stworzenie modelu kompetencji pracowników i powiązanie go z oceną pracowników. Dla najwyższego kierownictwa będzie to źródło informacji na temat posiadanego kapitału, dla pracowników świadomość i jasność informacji odnośnie stawianych im wymagań i oczekiwań pracodawcy. Kolejnym istotnym elementem skutecznego wykorzystania kapitału ludzkiego jest system motywacyjny. Tylko dobrze zmotywowany pracownik jest w stanie pracować skutecznie, z pełną wydajnością i przede wszystkim z zaangażowaniem. Ważne jest, aby kierownictwo firmy swoją postawą wskazywało na istotne dla organizacji zasady i wartości, wśród których powinna się znaleźć m.in.: otwartość na zmiany, popieranie kreatywności

pracowników czy interesowanie się codziennymi problemami pracowników. Kierownicy powinni doceniać swoich pracowników, dziękować im za dobrze wykonane zadania i zachęcać do samodzielnych wysiłków na rzecz doskonalenia organizacji. Z uwagi na niezwykle ważną rolę kierowników w skutecznym wykorzystaniu kapitału ludzkiego, wydaje się, że w pierwszej kolejności w doskonaleniu organizacji powinno się skupić uwagę właśnie na kadrze zarządzającej. Tylko świadome kierownictwo, dobrze zmotywowane i posiadające odpowiednią wiedzę i umiejętności będzie potrafiło skutecznie wykorzystać potencjał swoich pracowników.

Kazimierz Kołodziejczyk
Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

POTENCJAŁ ETYCZNY KATEGORII JAKOŚCI

Potential ethical quality category

Abstract: The problem of quality affects all spheres of life of the individual, their social relationships with relatives and other people, work engagement, acting as a consumer and a supplier of goods and services. During the history of mankind, since the earliest times, the problem of quality received a special attention. Historical references were presented in a very concise and, as a consequence, selective way. As various publications portray quality mainly as a feature of goods and services, this work is an attempt to show its personal and non-material function. Ethical dimension of quality, often underestimated, is one of the key elements that determine the existence of the company.

Wprowadzenie

Jakość jest pojęciem powszechnie używanym i w większości przypadków, jeśli jest ona przedmiotem naszej refleksji, to ma odniesienia materialne, a więc dotyczy walorów dóbr lub usług nabytych albo tych, które zamierzamy pozyskać. Dokonując zakupu produktów tej lub innej firmy kierujemy się opiniami dotyczącymi niezawodności, nowoczesności rozwiązań technicznych, parametrów użytkowych itp. Tej refleksji rzadko towarzyszy ocena etyczna, zawarta w normie odnoszącej się do relacji z konsumentami: **powinnością moralną każdej firmy jest dostarczanie takich produktów, które, poprzez zastosowanie najnowszych rozwiązań technicznych, spełnią oczekiwania użytkowników, zaspokoją ich potrzeby i w żaden sposób nie będą zagrożeniem dla ich zdrowia oraz innych dóbr osobistych.** Stąd w tym opracowaniu podjęto próbę ukazania etycznego wymiaru jakości, jako bardzo ważnej wartości, która nie zawsze jest w tym aspekcie postrzegana. Zamiarem autora jest wskazanie konieczności uznania takiego ujęcia w działalności firmy, bez względu na jej profil i oferowane klientom wytwory. Konsekwencją tego powinno być jej respektowanie przez osoby kierujące – w procesie zarządzania firmą, zaś przez personel - w realizacji powierzonych zadań.

Ponieważ nie jest to problem nowy, przeto rozważania dotyczące istoty jakości, poprzedzone zostaną krótkim i wybiórczym odwołaniem do historii.

Nieco historii

Wieloaspektowy wpływ jakości na życie społeczne i bytowanie jednostek, powodował, że eksponowano jej społeczne znaczenie i kładziono nacisk na egzekwowanie odpowiedniego poziomu już w bardzo odległej przeszłości.

Przykładem są regulacje zawarte w Kodeksie Hammurabiego¹, zredagowanym w XVIII w. p.n.e. Nakładał on bardzo surowe kary za złą jakość świadczonych usług lub niezgodne z przeznaczeniem albo niedbałe użytkowanie powierzonych dóbr.

O wielkiej wadze jaką przywiązywano do jakości i skuteczności tych zabiegów świadczą starożytne budowle w Egipcie, Grecji i Włoszech. Ich przetrwanie do czasów współczesnych jest efektem stosowanych wtedy procedur, standardów oraz narzędzi pomiarowych zapewniających dochowanie wymaganych kryteriów jakości². Wymogi te dotyczyły także dóbr konsumpcyjnych, dla których

¹ Kodeks Hammurabiego, Edycja komputerowa: www.zrodla.historyczne.prv.pl (dostęp 18.07.2012).

§ 218. Jeśli lekarz obywatelowi operację ciężką nożem z brązu wykonał i spowodował śmierć obywatela lub łuk brwiowy obywatela nożem z brązu otworzył i oka obywatela pozbawił, rękę mu utną.

§ 229. Jeśli murarz obywatelowi dom zbudował, a pracy swej (odpowiednio) nie umocnił i dom zbudowany zawalił się i spowodował śmierć właściciela domu, murarz ten zostanie zabity;

§ 230. jeżeli (zaś) spowodował śmierć syna właściciela domu, syn murarza tego zostanie zabity;

§ 231. jeżeli spowoduje śmierć niewolnika właściciela domu, niewolnika takiego jak (tamten) niewolnik właścicielowi domu da;

§ 232. jeżeli spowodował utratę dobytku, wszystko z tego, co zostało utracone zwróci, a ponieważ domu, który zbudował, nie umocnił i (ten) zawalił się, ze środków swoich własnych dom zawalony odbuduje.

§ 233. Jeśli murarz dom obywatelowi zbudował, a pracy swej nie sprawdził i mur się pochylił, murarz ten za srebro swoje własne mur ten umocni.

§ 235. Jeśli szkutnik barkę obywatelowi uszczelnił, a pracy swej nie wykonał solidnie i w tym samym roku barka ta utraciła stabilność, wadę okazała, szkutnik barkę tę rozłoży i ze środków swych własnych umocni, a barkę umocnioną właścicielowi barki odda.

§ 236. Jeśli obywatel barkę swą żeglarzowi w najem dał, a żeglarz był niedbały i barkę zatopił lub utracił, żeglarz barkę (taką samą) właścicielowi barki zwróci.

Zob. S. Wawak, Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000, Wyd. Helion 2007, s. 15 i nast.

² Zob. Z. Zymonik, Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 57; Wkład starożytności do problematyki jakości i jej kosztów, w: Problemy Jakości, Nr 8/2004, s. 36-38.

gwarantem jakości były listy towarowe. Motywem do dochowywania standardów jakości była też świadomość religijna. Religijnym obowiązkiem każdego zmarłego Egipcjanina było rozliczenie się z uczciwego podstępowania za życia. „*Przykładem jest wyobrażenie Egipcjan, iż każdy zmarły musi rozliczyć się przed sądem z zaświatów ze swoich postępów dotyczących także pracy (nie zwiększałem, ani nie zmniejszałem odważników na wadze, ani masy zboża)*”³.

Współcześnie kwestia jakości jest w pewnym sensie spuścizną dwóch wielkich myślicieli starożytności Platona i jego ucznia Arystotelesa.

Platon (427-347 r. p.n.e.)⁴ – przedstawiciel idealizmu obiektywnego, wyróżniał dwa światy: idei i materialny. Idee były doskonałymi wzorcami wszystkiego co istnieje i co dostępne jest ludzkiemu poznaniu. Jakość jako kategoria dotycząca cech przedmiotów, była odzwierciedleniem subiektywnym. To człowiek jako użytkownik określonych dóbr, wybiera te najbardziej przydatne, najpełniej zaspokajające jego potrzeby. Przeto bez użytkownika, bez odbiorcy, jakość po prostu nie istnieje⁵. Platonowi przypisuje się użycie określenia „*poiotes*” – jakość (stopień odzwierciedlenia idealnego wzorca - idei). Do tego ujęcia jakości odwołuje się większość współczesnych jej definicji.

Arystoteles (384-322 r. p.n.e.)⁶, uczeń i jednocześnie krytyk swojego mistrza Platona, podjął próbę przewyciężenia platońskiego dualizmu, istnienia idei i materii jako odrębnych bytów. Tworząc system filozoficzny zwany filozofią jedności⁷ (środka), wskazywał, że idee to pojęcia ogólne, które są abstrakcyjnym wytworem ludzkiego umysłu. Jako takie nie mogą istnieć poza rzeczami, są bowiem ich istotnymi cechami. Zatem są one obiektywnie związane z przedmiotami i są takie bez względu na ich subiektywne odczytanie. W tym ujęciu, jakość to zespół cech odróżniający dany przedmiot od innych przedmiotów.

Współczesne oznakowanie towarów znakiem jakości „Q” ma również swój rodowód w starożytności. Związane jest z osobą rzymskiego myśliciela Cyclerona (106-43 r. p.n.e.), który wprowadził greckie „*poiotes*” do terminologii

³ Cytat za: Z. Zymonik, *Wkład starożytności/.../*, cyt. wyd., s.37.

⁴ Zob. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1978, t.1, s. 82-102; Z. Zymonik, *Wkład starożytności /.../*, cyt. wyd. s. 36-38; D. Horbaczewski, *Filozoficzne źródła pojmowania jakości*, *Problemy Jakości* 2006, Nr 10, s. 9; Z. Chełstowska, *Filozofia jakości*, *Meritum* 2006, Nr 2, s. 15.

⁵ Por. Z. Zymonik, *Wkład starożytności/.../*, cyt. wyd. s.37.; A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s.20.

⁶ Zob. W. Tatarkiewicz, cyt. wyd., s. 104-120; Z. Zymonik, *Wkład starożytności/.../*, cyt. wyd., Tamże; D. Horbaczewski, *Filozoficzne źródła /.../*, cyt. wyd., Tamże; A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością*, cyt.wyd, Tamże.

⁷ J. Bocheński, *Zarys historii filozofii*, Wyd. Philled, Kraków1993, s.59.

rymskiej jako „qualitas”⁸. Termin ten został później przyjęty w innych językach i współcześnie jest powszechnie używany.

Bardzo ważnym okresem w dziejach ludzkości, w kontekście problematyki jakości, było średniowiecze. W tym czasie zapoczątkowanych zostało wiele współczesnych rozwiązań projakościowych⁹. Dbałość o jakość wyrobów rzemieślniczych związana była z zabiegami o zapewnienie jak najwyższych dochodów skarbcowi królewskiemu oraz troską o dobre imię wytwórców. Instytucjami, które dzierżyły pieczę w tym zakresie byli królowie i cechy rzemieślnicze. W miastach wyznaczano jedno miejsce, w którym można było sprzedawać wytworzone lub sprowadzone towary. Miało to zapewniać kontrolę przychodów, odpowiednie wpływy do królewskiego skarbcza oraz właściwą jakość oferowanych towarów. Takim miejscem były między innymi sukiennice, gdzie handlowano tkaninami. Gwarantem jakości sukna były ołowiane plomby umieszczane na belach oraz pieczęć mistrza, a także herb miasta, w którym towar wytworzono.

System znakowania towarów przyjęty w średniowieczu okazał się na tyle uniwersalny, iż stosuje się go powszechnie współcześnie. Zawiera on informacje o wytwórcy, surowcu, wielkości i jakości, co zawarte jest w oznakowaniu umieszczonym na produkcie lub do niego dołączonym.

Ręczna produkcja rzemieślnicza i manufakturowa nie mogła zaspokoić rosnącego zapotrzebowania na wytwarzane w ten sposób towary. Rozwój nauki i wynalazczość, a także nowe rynki zbytu spowodowały, że pod koniec wieku XVIII i na początku XIX dokonała się rewolucja przemysłowa, która spowodowała czasowy regres w zakresie dbałości o jakość. Ręczne wytwarzanie zostało zastąpione masową produkcją taśmową, nastawioną na maksymalizację wydajności, na ilość wytwarzanych towarów rynkowych. Podstawowym kryterium jakości został rynek, a wadliwość dostarczanych towarów uznano za rzecz naturalną. Z czasem, w miarę bogacenia się nabywców, wraz z pojawieniem się konkurencji, chcąc utrzymać zbyty na oferowane produkty, zaczęto przywiązywać coraz większą uwagę do jakości. System kontroli jakości ulegał ewolucyjnym zmianom, od określania zgodności produktu finalnego z parametrami określonymi w projekcie, do monitorowania przestrzegania przyjętych standardów na poszczególnych etapach wytwarzania. W konsekwencji podstawową relacją w systemie wytwarzania i zbytu towarów rynkowych zostało sprzężenie zwrotne klient – producent.

W wyniku zachodzących zmian w zakresie zarządzania jakością ukształtowały się trzy współczesne systemy: amerykański, japoński i Unii Europejskiej¹⁰.

⁸ Zob. Z. Zymonik, *Wkład starożytności* /.../ cyt. wyd., s. 38.

⁹ Zob. Z. Zymonik, *Koszty jakości* /.../ cyt. wyd., s. 58-61; Wytwarzanie w średniowiecznych organizacjach rzemieślniczych pierwszą generacją zarządzania jakością, w: *Problemy Jakości* 2004, Nr 9, s.37-40.

¹⁰ Zob. Zymonik Z., *Koszty jakości* /.../, cyt. wyd., s. 89-91.

System amerykański odwołujący się do teorii kompleksowego sterowania jakością – TQC (*Total Quality Control*), nawiązując do idei platońskiej, oparty jest na marketingu wymuszającym na ludziach konieczność ciągłego wyboru. Wybierają oni to, co najlepiej zaspokaja ich materialne i pozamaterialne potrzeby egzystencjalne¹¹.

Japoński styl zarządzania jest oparty na filozofii kaizen, mającej swe korzenie w chińskiej myśli filozoficznej Lao Tsu i Konfucjusza. Wedle tej koncepcji jakość ma bezpośredni związek z doświadczeniem, które stanowi podstawę dalszych działań. Ono jest źródłem informacji co można poprawić, co można zmienić w sposobie wytwarzania, w zakresie jakości produktu, obsługi klienta itp. Jest to koncepcja sterowania jakością w przekroju całej firmy – CWQC (*Company Wide Quality Control*)¹².

W europejskim systemie zarządzania, jakość określana jest poprzez cechy towarów, które umożliwiają odróżnienie jednej rzeczy od innej. Jest to nawiązanie do koncepcji arystotelesowskiej. Odzwierciedleniem tego jest system norm ISO serii 9000¹³.

Na podstawie teorii TQC i CWQC rozwinęła się filozofia kompleksowego zarządzania przez jakość – TQM (*Total Quality Management*).

Według L. Wasilewskiego TQM to: „filozofia zarządzania stosowanego przy prowadzeniu wszystkich przedsięwzięć i procesów firmy na zasadach przywódczej roli kierownictwa w organizacji, w której każdy pracownik współpracuje z zespołem ze swego środowiska pracy, stosując narzędzia ciągłej poprawy spełniania lub przekroczenia oczekiwań klienta, celem osiągnięcia przez firmę takich korzyści, jak:

- zwiększenie wiarygodności firmy na rynku oraz wzrost zaufania klientów, ich przywiązania do firmy;
- zwiększenie sprzedaży,
- obniżenie kosztów nie tworzących wartości dodanej,
- wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania firmy i zwiększenie produktywności”¹⁴.

Rozważając problemy jakości w aspekcie historycznym nie można nie uwzględnić zjawiska globalizacji, wywierającego współcześnie istotny wpływ na wiele obszarów ludzkiej aktywności, w tym i na zagadnienie jakości¹⁵.

„Globalizacja gospodarek krajowych – stwierdza Zofia Zymonik – przyczyniła się do integracji filozofii TQM i normy ISO serii 9000. Wynikiem tego procesu są

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

¹³ Tamże.

¹⁴ Cytat za Z. Zymonik, Koszty jakości/.../ cyt. wyd., s. 90.

¹⁵ Zob. Cz. Porębski, Czy etyka się opłaca. Zagadnienia etyki biznesu, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000, s. 133 i nast.

*wymagania i wytyczne zawarte w międzynarodowych normach ISO 9000: 2000, wymieniające wiele elementów związanych z doskonaleniem organizacji i marketingiem*¹⁶.

Istota jakości

Jakość jest kategorią odnoszącą się do różnych, bardzo wielu dziedzin życia społecznego i ludzkiej aktywności. Powoduje to, że jej definiowanie uzależnione jest od kontekstu, od specyfiki interakcji społecznej lub rodzaju personalnej lub grupowej aktywności. W związku z tym możemy mówić o jakości życia jednostki, jakości życia danej społeczności - obywateli tego lub innego państwa, jakości kształcenia i nauczania, jakości określonej grupy dóbr materialnych i świadczonych usług, towarów rynkowych, jakości opieki medycznej i wielu wielu jeszcze dziedzin życia społecznego, w różnych jego wymiarach. Możemy zatem powiedzieć, że jakość ma wymiar personalny (osobowy, jednostkowy), społeczny i kulturowy oraz ekonomiczny. Ponadto rozpatrując jakość jako ważne kryterium oceny, możemy odnieść ją do wymiaru materialnego (dotyczy towarów i usług oraz zasobności i standardu życia), a także do sfery psychospołecznej, to znaczy wpływu jakości życia na relacje społeczne, na komfort życia jednostki, na kształtowanie wrażliwości emocjonalnej, odkrycie i uaktywnienie oraz rozwinięcie uzdolnień i predyspozycji będących właściwością danej osoby. W większości publikacji rozpatruje się jakość w kontekście relacji między wytwórcą określonego produktu i jego parametrami użytkowymi oraz oczekiwaniami potencjalnego użytkownika. Dominuje zatem sfera materialna w aspekcie oczekiwań i potrzeb personalnych. Najistotniejsze jest zaspokojenie oczekiwań konsumenta, użytkownika wszelkiego rodzaju dóbr i usług. Co ma (powinno mieć) ścisły związek z image firmy, jako dostawcy dóbr i usług materialnych i niematerialnych.

Wielość odniesień dotyczących jakości utrudnia jej definiowanie, na co wskazuje się w literaturze przedmiotu. Z tego też powodu nie ma definicji klasycznej, bądź szerzej akceptowanej przez środowisko badaczy i praktyków, dlatego przytacza się ich wiele, w zależności od potrzeb i okoliczności. Poszukując rozwiązania autorzy, w rozważaniach na ten temat, jak wyżej zaznaczono, odwołują się nawet do Platona, dla którego jakość była pewnym stopniem doskonałości. Często pojawia się odwołanie do Ph. B. Crosby'ego, inicjatora badań nad jakością, według niego „jakość to zgodność z wymaganiami”¹⁷.

¹⁶ Cyt. za Z. Zymonik, *Koszty jakości/.../*, cyt. wyd., s.90.

¹⁷ Zob. A. Hermas, L. Gajda, *System zarządzania jakością*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s.7.

Ze względu na znaczenie jakości, podjęto próby zdefiniowania tego określenia. W 1986 roku opublikowano normę ISO 8402:1986, w której po raz pierwszy zawarto definicję tego terminu. Dalsze uregulowania dotyczące tej problematyki zawarte są w kolejnych wydaniach normy ISO 9000. Zgodnie z PN-ISO serii 9000:2001: „Jakość - stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”¹⁸.

Celem tych rozważań nie jest analiza wskazanych wyżej i innych definicji. W związku z tym dalsze wywody ograniczone zostaną do syntetycznego zaprezentowania rozumienia i interpretacji jakości, jako kategorii etycznej w odniesieniu do firmy, która:

- dostarczając na rynek towary i usługi, wchodzi w relacje z ich odbiorcami,
- realizuje cele określone w misji firmy poprzez świadomych tego pracowników, między którymi zachodzą zależności wertykalne i horyzontalne;
- pozostaje w relacjach z inwestorami i akcjonariuszami, którym ma zapewnić opłacalność ich zaangażowania.

Zatem jakość jako kategoria etyczna w firmie ma odniesienia zewnętrzne i wewnętrzne. Od obydwu tych relacji zależy image firmy, czyli jej udział w grze rynkowej i konsekwencje tej obecności.

Etyczny wymiar jakości

W rozważaniach dotyczących ewolucji pojmowania jakości i jej znaczenia nie można pominąć aspektu etycznego tego procesu¹⁹. Jest on bardzo istotny w relacji właściciel, pracownik, producent, sprzedawca, klient, odbiorca, użytkownik. Wojciech Gasparski podkreśla, że stosowanie TQM wymusza na kierownictwie potrzebę skodyfikowania wymogów moralnych, którym sprostać muszą członkowie organizacji. W kodeksach etycznych powinny być określone wymagania „dotyczące tego, co jest akceptowalne, a co nie jest: nawet decyzja, iż produkt drugiego gatunku jest akceptowalny, jest sama w sobie sądem wartościującym, pociągającym za sobą wybory etyczne (takie, jak decyzje produkowania i sprzedawania dóbr i usług pośledniej jakości)”²⁰. W tym kontekście dostarczanie dóbr użytkowych wszelkiego typu o niskiej jakości, bez informacji o tym, jest zachowaniem nieetycznym najmniej w trzech wymiarach. Po pierwsze narusza podmiotowość klienta – użytkownika, poprzez oferowanie produktu o niskiej wartości użytkowej.

¹⁸ Tamże, Według „Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych” W. Kopalińskiego, termin inherentny oznacza „tkwiący w czymś, w istocie, strukturze, zasadniczym charakterze czegoś, w naturze, ustalonych obyczajach, nieodłączny od”.

¹⁹ Zob. M. Bugdol, Etyczne problemy zarządzania jakością, Problemy Jakości 2007, Nr 2, s. 10-12; Znaczenie i istota świadomości jakości, Problemy Jakości 2004, Nr 7, s. 6-8; G. Ożarek, Etyczne implikacje jakości, Problemy Jakości 2004, s. 32-35.

²⁰ W. Gasparski, Wykłady z etyki biznesu, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2007, s. 293.

W konsekwencji powoduje to dyskomfort wyrażający się w niezadowoleniu, stracie czasu na reklamowanie usterek, a w skrajnych przypadkach w uszczerbku na zdrowiu, a nawet utracie życia. Po wtóre jest to działanie na niekorzyść organizacji, która dostarczając dobra niskiej jakości tracić będzie nabywców, co, przy braku podjęcia w odpowiednim czasie właściwych środków zaradczych, doprowadzić może do upadłości. Na możliwość takich konsekwencji zwraca uwagę Elaine Sternberg stwierdzając: „*Ignorowanie podstawowych pytań etycznych zazwyczaj prowadzi do zniknięcia nie problemów, lecz firmy*”²¹. Po trzecie negatywnie wpływa na relacje wewnętrzne w firmie, poprzez akceptację bylejakości w zakresie powierzonych obowiązków, obniżenie motywacji, co przenosi się na odniesienia interpersonalne, wyrażające się postępowaniem podmiotowości osób zatrudnionych na stanowiskach różnie usytuowanych w strukturze organizacyjnej.

W konsekwencji, we wszystkich wskazanych przypadkach, niska jakość jest zagrożeniem personalnym, co w wymiarze zewnętrznym prowadzić może do likwidacji firmy, spowodowanej brakiem nabywców. Pozytywnym wymiarem tego układu będzie zniesie zagrożenia dla odbiorców, poprzez zaniechanie dostarczania towarów i usług mogących je powodować. Jednak wymiar wewnętrzny takiej sytuacji będzie pejoratywny. Likwidacja firmy dotknie wytwórców, którzy pozbawieni pracy, utracą środki na utrzymanie własne i rodzin.

W interesie zatem producentów, dystrybutorów i bezpośrednich oferentów konieczna jest świadomość, że ich relacje z klientami mają nie tylko charakter materialny, ale obwarowane są również moralnie i wymagają podmiotowego ich traktowania, co w konsekwencji jest źródłem i gwarantem własnych korzyści.

Odnosząc problem jakości do firmy, bez względu na rodzaj oferty, mamy na uwadze układ nazywany etyczną firmą. Podstawą tego układu jest podmiotowość osób, które w jakikolwiek sposób są z firmą związane, a więc w niej zatrudnionych i nabywających dobra przez nią wytworzone oraz inwestujących własne środki w firmę. Jakość bowiem, bez względu na to do czego się odnosi, w konsekwencji ma wymiar personalny. Dotyczy wprawdzie cech produktu, ale ten ma zawsze użytkownika, czyli konkretnego człowieka lub grupę osób i jest to uwarunkowanie zewnętrzne jakości. Jego istotą jest uznanie podmiotowości tych, do których oferta firmy jest kierowana. Podmiotowość osób jest bowiem podstawą wszelkich odniesień moralnych. Zostanie ona zachowana, gdy towar:

- będzie miał wysokie walory użytkowe;
- jego użytkowanie nie będzie źródłem zagrożenia fizycznego i psychicznego;
- cena będzie odzwierciedlać walory użytkowe;
- wytwarzany będzie z poszanowaniem praw autorskich i patentowych.

²¹ E. Sternberg, Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 38.

Uwarunkowania jakości jako kategorii etycznej wynikają z istoty firmy, która oprócz podstawowych cech: efektywności i ekonomiczności, powinna uwzględniać etyczność. Zatem współczesna firma, bez względu na swą specyfikę, za podstawę swego istnienia, relacji wewnętrznych i z otoczeniem zewnętrznym, powinna uznać triadę:

EKONOMICZNOŚĆ - EFEKTYWNOŚĆ - ETYCZNOŚĆ²²

Etyczność jest konsekwencją konieczności budowania firmy jako wspólnoty. Wspólnota ta ma swą specyfikę²³. Jej szczególny charakter polega na tym, że skupia ona inwestorów, klientów i pracowników firmy. Właściwa wspólnotnie relacja MY, jeśli istnieje, gwarantuje trwanie firmy i realizację celów określonych w misji, a więc elementów powyższej triady. Czynnikiem konstytutywnym wspólnoty jest podmiotowe traktowanie nie tylko konsumentów, ale także osób zatrudnionych w firmie, bez względu na miejsce jakie zajmują w jej strukturze organizacyjnej, oraz tych, którzy lokują w firmie posiadane środki, a także kooperantów. Jednym z czynników gwarantujących realizację podmiotowości jest jakość, zarówno ta w odniesieniu materialnym, jak ta dotycząca relacji interpersonalnych we wszystkich możliwych przejawach. W tym układzie nadrzędną wartość ma jakość odniesień osobowych, gdyż one wyznaczają standardy motywujące pracowników do przejmowania odpowiedzialności za firmę, to przenosi się na ofertę jaką firma kieruje do potencjalnych konsumentów. Można zatem z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że jakość jako kategoria etyczna jest nadrzędną wartością wobec wszystkich sfer działania firmy, w których ma ona zastosowanie.

Poprzestanie rozpatrywania jakości w kontekście działalności firmy na płaszczyźnie postulatyno-teoretycznej byłoby istotnym ograniczeniem. W interesie firmy, uwzględniającej i stosującej się do wskazań wynikających z syntetycznego ujęcia zawartego w powyższej triadzie, powinno być stworzenie mechanizmów gwarantujących przestrzeganie rygorów jakości. Ponieważ w firmie jakość, co wyżej wskazano, ma wymiar wieloaspektowy, przeto jej kompleksowe egzekwowanie, powinno mieć również taki charakter. Całościowe ujęcie problematyki jakości musi dotyczyć sfery technologiczno-wytwórczej oraz jej etycznego, czyli osobowego wymiaru.

W znakomitej większości firm działają wyspecjalizowane komórki kontrolujące jakość oferowanych wytworów. Należy zatem rozważyć, czy wskazane by było powierzenie im nadzoru nad respektowaniem jakości również w ujęciu etycznym, mając świadomość, że materialne odniesienie do jakości ma również charakter moralny. Czy może za zasadne uznać tworzenie odrębnych komórek organizacyjnych (wielu lub jednoosobowych), powierzając im śledzenie respektowania

²² Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. CIM, Warszawa 1996 s. 28 i nast.

²³ Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Tamże*; E. Sternberg, cyt. wyd., s. 116 i nast.

zasad i norm moralnych, określonych w kodeksie etycznym firmy. Wskazane zatem by było, aby firma takowy kodeks posiadała i by zawrzeć w nim odniesienia do jakości.

Rozwiązania organizacyjne w tym względzie powinny uwzględniać specyfikę oferty materialnej firmy, strukturę organizacyjną, liczebność załogi i charakter relacji interpersonalnych we wszystkich wymiarach. Na pewno nie należy rozdzielać oceny jakości w zakresie materialno-wytwórczym od jej osobowych wymiarów. Rozłączne traktowanie tych obszarów może stwarzać przeświadczenie o ich względnej niezależności, co byłoby zafałszowaniem problemu. Tylko całościowe ujmowanie jakości zagwarantuje firmie odpowiednio wysoki poziom jej oferty, uświadomi zarazem wszystkim konieczność kompleksowego rozumienia i ujęcia jej istoty. Wskazane jest zatem stworzenie programu działań projakościowych, istotą którego byłaby: analiza i ocena przestrzegania norm jakościowych w firmie, przedstawianie kierownictwu wniosków oraz ich omawianie z pracownikami. Postulowany program działań projakościowych mógłby być projektem odrębnym, ale można by uczynić go częścią programu etycznego firmy. Na konieczność istnienia programu etycznego w firmie wskazuje się w publikacjach dotyczących kodeksów etycznych²⁴, podkreślając, że treści kodeksów, jak i same kodeksy nie mogą być zapisami i dokumentami martwymi. Należy zatem wracać do tych treści przy różnych okazjach, na przykład w czasie: szkoleń załogi, okresowego podsumowania efektów działalności, omawiania zaistniałych wypadków, spotkań jubileuszowych, integracyjnych itp. Wydaje się, że optymalnym rozwiązaniem byłoby powołanie RZECZNIKA ETYCZNEGO lub KONSULTANTA ETYCZNEGO. Byłaby to osoba zbierająca informacje o przestrzeganiu wymagań dotyczących jakości w sferze wytwórczej firmy, w relacjach interpersonalnych wśród pracowników i z otoczeniem zewnętrznym (klienci, inwestorzy, kooperanci). Do jego obowiązków należałoby analizowanie zebranych informacji, opracowywanie zaleceń oraz ich przedstawianie kierownictwu, ewentualne prezentowanie na zebraniach (szkoleniach) załogi, a także, jeśli będą takie możliwości i potrzeby, publikowanie ich w wydawnictwach wewnętrznych firmy. Pełnienie obowiązków Rzecznika Etycznego (Konsultanta Etycznego) można by powierzyć osobie zatrudnionej w komórce kontroli jakości, dziale personalnym, public relations lub innym, można też utworzyć odrębną wyspecjalizowaną komórkę. Rzecznik mógłby zajmować się moralnym aspektem jakości równolegle z innymi zagadnieniami wynikającymi z zakresu obowiązków lub tylko tym jedynym problemem. Trudno wskazać gotowe rozwiązania. Kwestia organizacyjna

²⁴ Zob. W. Gasparski (red.nauk.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 233-248; W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2007, s.179-190; B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 76-84; L. Zbiegień-Maciąg, cyt.wyd, s. 104 i nast.; E. Sternberg, cyt.wyd. s. 262-268.

zależać będzie wyłącznie od kierownictwa firmy, struktury organizacyjnej, liczby zatrudnionych osób i charakteru firmy. Ważne jest jednak to, by problematyki jakości nie ograniczać tylko do sfery materialnej w działalności firmy, ale nadać jej także wymiar etyczny.

Realizacja programu etycznego w firmie, w którym jakość będzie jedną z podstawowych wartości, przyniesie zapewne firmie wielorakie korzyści. Kierownictwo pozyska źródło informacji o respektowaniu zasad jakości w zakresie podstawowej działalności, o relacjach między kierownictwem i pracownikami, między pracownikami i elementami struktury organizacyjnej oraz z otoczeniem zewnętrznym czyli klientami, inwestorami i kooperantami. Pracownikom zostanie uświadomiona obecność i ważność problematyki etycznej w działalności firmy i konieczność respektowania norm moralnych, określonych w kodeksie etycznym, w relacjach między sobą, z kierownictwem oraz klientami i innymi osobami z zewnątrz. Osoby z zewnątrz (klienci, inwestorzy, kooperanci) otrzymają bardzo ważną informację, że są przez firmę traktowani podmiotowo, że w trosce o dobre relacje z nimi, przywiązuje się szczególną wagę do jakości oferty, której utrzymanie na bardzo wysokim poziomie zapewnia jakość wewnętrznych stosunków interpersonalnych między wszystkimi zatrudnionymi na różnych szczeblach organizacyjnych.

O tym jak ważnym zagadnieniem jest jakość, w aspekcie etycznym, świadczą między innymi takie dokumenty jak: „Principles for Business” dokument przyjęty przez przedstawicieli Ameryki, Japonii i Europy na konferencji okrągłego stołu w Caux w 1994 r.; „Kodeks etyki w działalności gospodarczej”, wydany w 1994 r. przez Krajową Izbę Gospodarczą oraz kodeksy etyczne w bardzo wielu firmach, które *explicite* bądź *implicite* podejmują problem jakości w przedstawionych wyżej płaszczyznach.

Podsumowanie

Problem jakości dotyczy wszystkich sfer życia jednostki, jej relacji społecznych z bliskim i dalszym otoczeniem, aktywności zawodowej, występowania w roli konsumenta oraz dostawcy towarów i usług. Ponieważ w rozważaniach nad jakością przeważa ukazywanie jej jako cechy towarów i usług, zatem konsekwencją podkreślania wielowymiarowości jakości jest również wskazanie na jej osobową, pozamaterialną istotę oraz nierozłączność obydwu ujęć. Etyczny wymiar jakości, często niedoceniany, jest jednym z podstawowych elementów określających istnienie firmy. Uwzględnienie zatem tej problematyki przez kierownictwo firmy jest nieuchronną koniecznością. Od tego, jak ten problem zostanie rozwiązany, zależą: efektywność - wyrażająca się skutecznością osiągania celów, ekonomiczność - jako dążenie do celu uwzględniające najkorzystniejszy bilans kosztów i zysków, etyczność - czyli uwzględnienie

poszanowania podmiotowości wszystkich osób w firmie zatrudnionych i z nią związanych. W interesie firmy, jej kierownictwa, pracowników i konsumentów, a także w nią inwestujących oraz z nią kooperujących jest to, by uczynić z kompleksowo ujmowanej jakości podstawową kategorię etyczną, gwarantującą wysokie uznanie i pozycję wśród innych oferentów, wytwarzających podobne lub tożsame dobra.

Bibliografia:

1. Bocheński I.M., Sens życia, Wyd. Philed, Kraków 1993.
2. Bugdol M., Etyczne problemy zarządzania jakością, Problemy Jakości 2007, Nr 2.
3. Bugdol M., Znaczenie i istota świadomości jakości, Problemy Jakości 2004, Nr 7.
4. Dahlgaard J.J., Kristesen K., Kanji G.K., Podstawy zarządzania jakością, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
5. Drummond H., W pogoni za jakością. Total Quality Management, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998.
6. Gasparski W. (red.nauk.), Biznes, etyka, odpowiedzialność, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
7. Gasparski W., Wykłady z etyki biznesu, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2007.
8. Hamrol A., Mantura W., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
9. Hernas A., Gajda L., Systemy zarządzania jakością, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
10. Klimczak B., Etyka gospodarcza, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
11. Kotarbiński T., Medytacje o życiu godziwym, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
12. Ożarek G., Etyczne implikacje jakości, Problemy Jakości Nr 2/2004.
13. Porębski Cz., Czy etyka się opłaca. Zagadnienia etyki biznesu, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.
14. Ratajczak Z., Psychologia pracy i organizacji, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007.
15. Small J.E., ISO 9000 dla dyrektorów, Wyd. Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998.
16. Sternberg E., Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
17. Wawak S., Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
18. Wawak S., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
19. Wawak T., Jakość życia a TQM, Encyklopedia zarządzania.
20. Wawak T., Wartości określające wartość życia, Encyklopedia zarządzania,
21. <http://mfiles.pl/pl/> (dostęp 05.09.2012).
22. Zbiegień-Maciąg L., Etyka w zarządzaniu, Wyd. CIM, Warszawa 1996.
23. Zymonik Z., Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Ofic. Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
24. Zymonik Z., Wkład starożytności do problematyki jakości i jej kosztów, w: Problemy Jakości, Nr 8/2004.

Aneta Pisarska

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

ZWIEKSZANIE SKUTECZNOŚCI SZKOLEŃ POPRZECZ WSPIERANIE TRANSFERU EFEKTÓW SZKOLENIA DO ŚRODOWISKA PRACY

To enhance the effectiveness of training by supporting the transfer of training to the work-environment.

Abstract: The training of employees and executives is still an important tool for building the knowledge, skills and attitudes of workers and building the competitive advantage. The purpose of this article is the searching for the factors which may increase the effectiveness of training and analyze them. One such ways is to promote the transfer of training to the work-environment. However, this process, despite the fact that the extremely important from the effectiveness of training, is often overlooked by organizations.

Key words: training, effectiveness of training, transfer of training,

Wstęp

Zachodzące zmiany, zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w niej samej powodują konieczność niemalże ciągłego kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw pracowników oraz kadry kierowniczej. Jednym z ważniejszych sposobów budowania kompetencji są programy szkolenia i rozwoju pracowników. Obecnie, w dobie kryzysu gospodarczego, organizacje często ograniczają inwestycje w pracowników, jednakże nadal postrzegają je jako skuteczne sposoby kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw pracowników oraz kadry kierowniczej. Z drugiej strony współczesna kadra zarządzająca ma świadomość tego, że dla pracowników początku XXI wieku bardzo ważne jest, aby organizacje gospodarcze gwarantowały możliwość nabywania nowej wiedzy oraz nowych umiejętności. Zatem dla organizacji ważne jest znalezienie złotego środka między inwestowaniem w szkolenia pracowników i w konsekwencji budowaniem pozycji konkurencyjnej organizacji, a zaspokajaniem ambicji pracowników wyrażających się ciągłym rozwojem wiedzy i umiejętności. Z punktu widzenia organizacji niezwykle istotne jest maksymalizowanie skuteczności organizowanych szkoleń.

1. Skuteczność szkoleń – ustalenia definicyjne

Na początku rozważań warto więc krótko zdefiniować pojęcie skuteczności, w tym skuteczności szkoleń. Pojęcie to pojawia się między innymi w naukach ekonomicznych i zarządzaniu. Kategoria skuteczności odnoszona jest do różnych procesów i zjawisk, zarówno w skali mikro - jak i makroekonomicznej. Skuteczność jako kategoria ekonomiczna jest pierwotna w stosunku do skuteczności szkolenia. Nawiązując do prakseologicznej definicji skuteczności, w ogólnym znaczeniu tego słowa, skutecznym nazywa się takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel¹. Zatem podstawą badania skuteczności podjętych działań jest uprzednie zdefiniowanie celu, który powinien być osiągnięty. Podobnie skuteczność szkolenia określa na przykład L.Rea jako realizację celów szkolenia, które zostały przedłożone trenerowi przez przedsiębiorstwo organizujące szkolenie². W związku z tym, sposób działania jest tym skuteczniejszy, im wyższy stopień realizacji celu został osiągnięty. Odnosząc tę definicję do analizowanego obszaru działalności przedsiębiorstwa można powiedzieć, że skuteczność szkoleń to stopień realizacji uzgodnionych celów szkoleniowych w danym przedziale czasu. Z punktu widzenia organizacji gospodarczych, która inwestuje określone środki finansowe w szkolenia i rozwój pracowników ważne jest, aby po zakończeniu szkolenia jego cele były zrealizowane w najwyższym stopniu – to znaczy aby zakładane cele szkolenia przekształciły się w efekty szkoleniowe.

2. Etapy cyklu szkoleniowego

Aby kompleksowo spojrzeć na problematykę skuteczności szkoleń warto przeanalizować szkolenie jako proces składający się z kilku etapów. Najczęściej w literaturze przedmiotu szkolenia przedstawia się jako cykl składający się z kilku następujących po sobie etapów. W poniższej Tabeli zebrano przykładowe etapy cyklu szkoleniowego wg wybranych autorów.

¹ T.Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 6, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1975, s. 104.

² L.Rea, *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2012, s. 221.

Tabela. Etapy cyklu szkoleniowego

Etapy cyklu szkoleniowego			
J.Litwin	A. Pocztowski	M. Kostera	A.Andrzejczak
			określenie ogólnej idei szkolenia
identyfikacja potrzeb szkoleniowych,	określenie potrzeb szkoleniowych,	ustalenie potrzeb indywidualnych i organizacyjnych,	identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych
tworzenie programu i planu szkolenia	opracowanie planu szkoleń,	podjęcie decyzji o formie, metodach i poziomie kształcenia,	projektowanie programu szkolenia
			przygotowanie pomocy i materiałów dydaktycznych
realizacja szkolenia	realizacja zaplanowanych szkoleń,		realizacja szkolenia
ocena przebiegu i wyników szkolenia	ocena przebiegu i efektów szkoleń	ocena efektywności programu	analiza i ocena efektów szkolenia

Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, str. 226; M. Kostera, Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, str. 110; A. Andrzejczak, Projektowanie i realizacja szkoleń, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 97-98; J.Litwin, Szkolenie pracowników, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. W.Golnau, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, s. 347.

Analizując te i inne funkcjonujące w literaturze przedmiotu modele cyklu szkoleniowego można stwierdzić, że pomijają one niezwykle ważną, szczególnie z punktu widzenia skuteczności szkoleń, problematykę transferu efektów szkolenia do środowiska pracy³. Niejako domyślnie zakłada się, że transfer efektów szkolenia następuje niemalże automatycznie i bez większego wysiłku ze strony

³ Przez efekty szkolenia w niniejszej pracy autor rozumie nabytą na szkoleniu wiedzę, umiejętności i postawy.

uczestników szkolenia, jak i samej organizacji. Analizując przedstawione w powyższej tabeli etapy cyklu szkoleniowego można stwierdzić, że transfer efektów szkolenia mieści się w ramach ostatniego etapu czyli oceny przebiegu szkolenia, oceny jego efektów. Jednakże z punktu widzenia skuteczności szkoleń zasadne wydaje się dodanie etapu związanego z problematyką transferu efektów szkolenia do środowiska organizacji. Kwestie dotyczące transferu efektów szkolenia stanowią bowiem bardzo ważny etap w procesie szkolenia i dlatego wymagają szczegółowego przeanalizowania i przygotowania ze strony organizacji i jej poszczególnych członków. Za włączeniem transferu przemawia dodatkowo fakt, że transfer efektów szkolenia nie zachodzi w próżni, ale w ściśle określonych warunkach danej organizacji i ma w zasadzie charakter socjopolityczny. Środowisko organizacji nie jest pustą przestrzenią, ale miejscem wpływu wielu osób i sił, które mogą w znaczący sposób przyczyniać się, albo do sukcesu, albo do fiaska procesu szkolenia, w tym transferu jego efektów. Należy zatem podkreślić, że transfer efektów szkolenia nie zachodzi samoistnie i automatycznie, ale wymaga zaangażowania, czasami bardzo dużego, zarówno ze strony uczestnika szkolenia, jak również ze strony samej organizacji i jej członków. Dodanie etapu związanego z transferem efektów szkolenia nie jest wyłącznie „zabiegiem kosmetycznym”, mającym na celu autorskie rozbudowywanie powszechnie przyjętego modelu. W opinii autora zasadne wydaje się bowiem przede wszystkim wzbudzanie zainteresowania problematyką transferu efektów szkolenia i dalsze jej pogłębianie. Szczególnie w polskiej literaturze przedmiotu problematyka ta jest mało poznana. Ponadto wzbogacenie cyklu szkolenia o problematykę transferu efektów szkolenia ma na celu przede wszystkim budowanie świadomości kadry kierowniczej w zakresie wspierania transferu efektów szkolenia podległych pracowników oraz brania odpowiedzialności za poziom tego transferu. Natomiast w odniesieniu do pracowników tworzenie aktywnej postawy przy wdrażaniu efektów szkolenia, podejmowania wysiłku z tym związanego oraz poszukiwania potrzebnego wsparcia ze strony organizacji, czy też bezpośredniego przełożonego. Podsumowując tę część rozważań można przedstawić autorską propozycję etapów cyklu szkoleniowego:

- identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych,
- planowanie szkolenia,
- realizacja szkolenia,
- transfer efektów szkolenia do środowiska pracy,
- analiza i ocena efektów szkolenia.

Zatem, aby zwiększać skuteczność szkoleń zasadne wydaje się dokładne przygotowanie i realizowanie poszczególnych etapów cyklu szkoleniowego oraz wspieranie, przez poszczególnych członków organizacji, wyróżnionych etapów tegoż cyklu. Ze względu na małe zainteresowanie polską literaturą przedmiotu problematyką transferu efektów szkolenia oraz istniejące opracowania omawiające

działania wspierające w ramach pozostałych etapów cyklu szkoleniowego w dalszej części skupiono się wyłącznie na wsparciu transferu efektów szkolenia.

3. Pojęcie transferu efektów szkolenia oraz czynników organizacyjnych wpływających na transfer

Transfer efektów szkolenia definiowany jest jako stopień (zakres) w jakim uczestnicy szkolenia skutecznie aplikują wiedzę, umiejętności i postawy zdobyte w trakcie szkolenia do środowiska pracy (Holton, Bates, Seyler, Carvalho, 1997, s. 95-113). Podobnie termin ten definiowany jest przez J.J.Phillipsa i M.L.Broada (1997, s. 47) jako rzeczywiste i kontynuowane w czasie wdrażanie przez uczestników szkolenia wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia do środowiska pracy, w rezultacie czego następuje poprawa wyników indywidualnych pracownika - uczestnika szkolenia, zespołu, którego jest on członkiem, oraz całej organizacji. Inni autorzy w swych definicjach zdecydowanie podkreślają, że sama aplikacja nowej wiedzy, umiejętności i postaw w miejscu pracy nie jest wystarczająca i nie oddaje w pełni istoty transferu efektów szkolenia. Bowiem warunkiem zaistnienia transferu jest generalizacja (tj. uogólnienie i rozszerzenie wiedzy, umiejętności nabytych na szkoleniu na realizowane zdania w miejscu pracy) nabytej wiedzy, umiejętności i postaw w rzeczywistym kontekście stanowiska pracy oraz podtrzymanie ich (tj. przypominanie i utrwalanie oraz świadomość konieczności ich stosowania). Zatem transfer efektów szkolenia jest to proces rozłożony w czasie, mający swój początek, tj. powrót ze szkolenia oraz koniec, który czasami trudno określić (ze względu m.in. na fakt, że niejednokrotnie efekty danego szkolenia „nakładają” się na efekty kolejnych szkoleń).

Transfer efektów szkolenia to proces, na który wpływ mają trzy grupy czynników:

- cechy osób szkolących się */trainee characteristics/*,
- program i metody szkolenia */training design/*,
- czynniki środowiska pracy */work-environment factors/*

Wyróżnione grupy czynników mają wpływ na proces transferu efektów szkolenia zarówno w sposób pośredni, jak i bezpośredni⁴. Tak więc skuteczność szkoleń można więc zwiększyć poprzez właściwe kształtowanie tych trzech grup czynników. Między innymi ze względu na obszar tematyczny opracowania w dalszej części pracy skoncentrowano się wyłącznie na jednej grupie czynników, a mianowicie elementach środowiska pracy. Środowisko pracy jest bowiem miejscem szczególnie istotnym w procesie szkolenia – jest ono etapem początkowym

⁴ Należy podkreślić, że wszystkie zmienne mogą mieć charakter wspierający lub ograniczający, dlatego organizacje muszą dążyć do wzmocnienia wpływu czynników wspierających transfer oraz ograniczać działanie czynników blokujących go.

(tu następuje m.in. analiza i rozpoznanie potrzeb szkoleniowych całej organizacji, zespołów i pojedynczych pracowników), często pośrednim (szkolenia zamknięte), jak również ostatnim elementem i celem tegoż procesu – tu następuje wdrożenie efektów szkolenia. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że na wdrażanie efektów szkolenia do środowiska organizacji większy wpływ ma samo przedsiębiorstwo, niż zdolności uczących się pracowników⁵. Na charakterystykę środowiska pracy składa się przede wszystkim:

- postawa przełożonych i współpracowników,
- stosowany systemy nagród,
- klimat i kultura transferu efektów szkolenia,
- możliwości do zastosowania w miejscu pracy nabytych na szkoleniu wiedzy i umiejętności,
- realizowana polityka szkoleniowa organizacji.

3.1. Postawa przełożonych i współpracowników

W literaturze przedmiotu postrzegane wsparcie ze strony przełożonego definiuje się jako poziom i typ wsparcia (emocjonalnego, fizycznego i psychicznego), obustronnego zrozumienia oraz współpracy między przełożonym a pracownikiem⁶. Przyjmuje się, że jest to najważniejsza zmienna środowiska organizacji, niezwykle silnie wpływająca na transfer efektów szkolenia⁷. Potwierdzają to wyniki prowadzonych badań, które wskazują, że brak wsparcia ze strony przełożonych w procesie wdrażania na stanowisku pracy nabytych na szkoleniu wiedzy i umiejętności, jest wyjątkowo trudny, może prowadzić nawet do całkowitego braku transferu⁸. Z punktu widzenia skuteczności szkoleń istotne jest, aby wszyscy pracownicy wracający do organizacji po szkoleniu mogli liczyć na kompleksową pomoc ze strony bezpośredniego przełożonego oraz zainteresowanie ewentualnymi problemami pojawiającymi się przy wdrażaniu efektów szkoleń. Zasadne wydaje się rozbudowanie dokumentacji badającej skuteczność szkoleń, na przykład ankiet poszkoleniowych o część dotyczącą oczekiwanego wsparcia ze strony przełożonego (jak również współpracowników - jest to szczególnie istotne w przypadku kadry kierowniczej) niezbędnego w procesie transferu efektów szkolenia. Niejednokrotnie zdarza się,

⁵ T.T. Baldwin, K.J. Ford, *Transfer of training: a review and directions for future research*, Personnel Psychology 1988, nr 41(1), s. 65; J.S. Tracey, S.L. Tannenbaum, M.J. Kavanagh, *Applying trained skills on the job: The importance of the work environment*, Journal of Applied Psychology 1995, nr 80, s. 239-252;

⁶ R.A. Bates, E.F.III. Holton, D.L. Seyler, *Validation of a transfer climate instrument*, Proceedings of the Academy of Human Resource Development 1996, nr 18(1), s. 426-433.

⁷ J.K. Ford, M. Quinones, D. Sego, J. Sorra, *Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job*, Personnel Psychology 1995, nr 45, s. 511-527.

⁸ C.P. Campbell, G.D. Cheek, *Putting training to work*, Journal of European Industrial Training 1989, nr 13(4), s. 32-36.

że wdrożenie nowej wiedzy czy też umiejętności nabytych na szkoleniach wymaga określonych nakładów finansowych ze strony organizacji, wówczas pomoc ze strony przełożonego jest nieoceniona⁹. Pracownik mający świadomość, że organizacja jest zainteresowana nową wiedzą i umiejętnościami oraz promuje i nagradza wdrażanie efektów szkoleń, jest bardziej skłonny do wdrażania efektów szkolenia.

Innym elementem środowiska pracy wzmacniającym transfer efektów szkolenia, jest postrzegane wsparcie ze strony współpracowników. Tę zmienną środowiska pracy definiuje się jako różnego typu wzmocnienia kierowane przez współpracowników w stosunku do uczestnika szkolenia, w trakcie podejmowania przez niego prób oraz wysiłku wdrażania w miejscu pracy, wiedzy, umiejętności i postaw nabytych na szkoleniu¹⁰. Zatem pracownik podejmujący próby wdrażania efektów szkolenia powinien liczyć na pomoc i wsparcie ze strony pozostałych członków danej komórki organizacyjnej, w której jest zatrudniony. Wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów oraz zespołowe przezwyciężanie trudności pojawiających się w procesie wdrażania efektów szkolenia może wzmocnić transfer efektów szkolenia, a tym samym wpłynąć na wyższą skuteczność szkoleń. Akceptowanie przez współpracowników innowacji, otwarte, a niejednokrotnie promowane przez organizację dzielenie się efektami szkolenia, także może wpłynąć na większą skuteczność szkoleń. Ponadto istotne jest otwarte komunikowanie się oraz poprawne relacje w zespole. Należy zauważyć, że pracownik powracający ze szkolenia zmienia się (tj. posiada nową wiedzę, umiejętności, prezentuje czasami odmienne od dotychczasowych postawy w miejscu pracy), natomiast środowisko pracy, które tworzą również współpracownicy, pozostaje takie samo, jak przed szkoleniem. Znaczenie wsparcia ze strony współpracowników w procesie transferu efektów szkolenia potwierdzają wyniki prowadzonych badań: menedżerowie uczestniczący w szkoleniach, którzy wierzyli, że po zakończeniu szkolenia otrzymają wsparcie ze strony współpracowników byli bardziej skłonni do transferu efektów szkolenia do środowiska organizacji, niż ci którzy nie spodziewali się go otrzymać¹¹.

3.2. Klimat transferu efektów szkolenia w organizacji

Kolejnym elementem środowiska organizacji, który ma wpływ na transfer efektów szkolenia jest klimat transferu efektów szkolenia w organizacji, będący elementem kultury organizacji. Klimat transferu jest określany jako indywidualne lub

⁹ Z punktu widzenia skuteczności szkoleń zasadne jest, aby nie tylko pracownik poszedł na szkolenia, ale również całą organizacja.

¹⁰ E.F.III Holton, R.A.Bates, D.L.Seyler, M.B.Carvalho, *Toward construct validation of a transfer climate instrument*, Human Resource Development 1997, nr 8, s. 95-113.

¹¹ J.D.Facteau, G.H.Dobbins, J.E.A.Russel, R.T.Ladd, J.D.Kudisch, *The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer*, Journal of Management 1995, nr 21, s. 1-25.

grupowe postrzeganie i interpretowanie norm, wartości, warunków, jak i procesów zachodzących wewnątrz organizacji, które promują lub hamują transfer efektów szkolenia tj. wiedzy, umiejętności, zachowań¹². Innymi słowy są to te społeczne elementy środowiska organizacji oraz danej komórki organizacyjnej, które członkowie organizacji postrzegają bądź jako wspierające, bądź jako zniechęcające do aplikowania wiedzy, umiejętności i postaw zdobytych na szkoleniu. Przykładem norm sprzyjających aplikowaniu efektów szkolenia, a tym samym wpływających na wzrost skuteczności szkoleń, jest traktowanie szkoleń jako formy inwestycji w kapitał ludzki, która w określonej przyszłości zaowocuje zwrotem zainwestowanych środków finansowych w postaci większej produktywności pracowników, zespołów, których są oni członkami, jak również całej organizacji. Takie postrzeganie szkoleń i procesu rozwoju pracowników powodują wzrost motywacji do uczenia się, jak również do transferu efektów szkolenia. Ponadto istotne jest, aby w organizacji istniała spójność między koniecznością wdrażania efektów szkolenia, a sprzyjającym, otwartym klimatem transferu efektów szkolenia. Wyniki prowadzonych badań potwierdzają, że im bardziej organizacyjny klimat transferu jest negatywny (np. występuje silny opór wobec zmian i innowacji, blokowanie inicjatyw i ducha przedsiębiorczość, brak wiary w to, że osiągnąć wyniki na stanowisku pracy można poprawić poprzez uczenie się, morale pracowników jest niskie), tym mniejsze prawdopodobieństwo, że uczestnicy szkolenia będą mieli motywację do wdrażania efektów w miejscu pracy¹³. W konsekwencji skuteczność szkoleń zmaleje. Zatem organizacje powinny zachęcać pracowników do wyrażania własnych, często odmiennych poglądów, promować atmosferę współpracy, ograniczać nieuczciwą rywalizację między pracownikami. Należy podkreślić, że sam klimat transferu efektów szkolenia organizacji ma przede wszystkim wpływ na zainicjowanie samego procesu, a nie tylko na jego poziom¹⁴.

3.3. Możliwość zastosowania efektów szkolenia w miejscu pracy

Z punktu widzenia skuteczności szkoleń istotne jest, aby pracownik powracający ze szkolenia miał szanse, możliwości oraz czas do zastosowania w miejscu

¹² E.F.III Holton, T.T. Baldwin, *Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems*, *Advances in Developing Human Resources* 2000, nr 8, s. 1-6.

¹³ R. A. Noe, N. Schmitt, *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model*, *Personnel Psychology* 1986, nr 39, s. 497-523.

¹⁴ Ryzyko nie pojawienia się transferu jest większe na początku analizowanego procesu, niż w jego późniejszych fazach. Fazy procesu transferu obejmują: intencję do transferu (*transfer intention*), zainicjowanie transferu (*transfer initiation*) transfer częściowy (*partial transfer*), podtrzymywanie transferu (*transfer maintenance*) w tym: świadome podtrzymywanie (*conscious maintenance*) oraz nieświadome podtrzymywanie (*unconscious maintenance*) [M.Foxon, *A process approach to the transfer of training. Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance*, *Australian Journal of Educational Technology* 1993, nr 9(2), s. 131-132].

pracy, bezpośrednio lub w określonym czasie po zakończeniu szkolenia, nowych wiedzy, umiejętności oraz zachowań. Ostatecznym celem szkolenia jest wdrażanie, a więc ćwiczenie, powtarzanie, odświeżanie i w końcu pełne wykorzystywanie w praktyce nabytych na szkoleniu wiedzy i umiejętności. Utrzymanie nowych wiedzy, umiejętności i postaw jest szczególnie trudne w wypadku gdy wydłuża się w czasie możliwość ich zastosowania w miejscu pracy¹⁵. Problem ten jest poważniejszy w odniesieniu do transferu zdobywanej wiedzy i wykorzystania procesów poznawczych, niż w przypadku umiejętności percepcyjnych czy motorycznych. Wetzel, Konoske i Montague (1983) twierdzą, że znajomość procedur jest zapomniana w ciągu zaledwie kilku tygodni¹⁶. Prophet (1976) podaje, że na przykład umiejętności psychomotoryczne potrzebne w zawodzie pilota utrzymują się wiele miesięcy dłużej, niż znajomość procedur w tym zakresie¹⁷. Podobnie jest z innymi umiejętnościami. Jeżeli po szkoleniu pracownik nie wykonuje zadań na swoim stanowisku pracy lub nie uczestniczy w pracach zespołu zadaniowego, które umożliwią mu wykorzystywanie w praktyce efektów szkolenia, wówczas nie ma możliwości aby wystąpił transfer. Zdobyte w trakcie szkolenia wiedzę i umiejętności należy zastosować stosunkowo szybko, tj. do około 3 miesięcy po zakończeniu szkolenia¹⁸. Im później efekty szkolenia zostaną wdrożone, tym większe prawdopodobieństwo obniżonego poziomu transferu.

Zakończenie

Organizacje, szczególnie obecnie w dobie kryzysu gospodarczego, dążą do pełnego wykorzystania posiadanego potencjału, w tym potencjału zatrudnionych pracowników i kadry kierowniczej. Jednakże inwestowanie w kapitał ludzki jest obciążone stosunkowo wysokim ryzykiem. Między innymi z tego powodu, że nowa wiedza oraz umiejętności mogą nie zostać wdrożone w organizacji lub mogą nie przyczynić się do wzrostu produktywności pracowników i/lub organizacji. Wartościowe dla przedsiębiorstwa nie są bowiem potencjalne czy planowane efekty szkolenia, ale tylko te, które zostaną skutecznie wdrożone po powrocie ze szkolenia. Zatem organizacje powinny podejmować na każdym etapie cyklu szkoleniowego kompleksowe działania, aby zwiększać skuteczność szkoleń.

¹⁵ Dobrą praktyką jest nauczanie w miarę pojawiania się potrzeb tj. just-in-time training.

¹⁶ S.Wetzel i in., *Estimating Skills Loss through a Navy Technical Pipeline*, NPRDC TR 84-7, Navy Personnel Reserch and Development Center, San Diego, California 1983, zob. P.Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.78.

¹⁷ E.Prophet, *Long-term Retention of Flying Skills: a Review of the Literature*, HUMRRO/FR-EDP-76-35, Human Resource Research Organization, Alexandria, Virginia 1976, zob. P.Bramley, *Ocena efektywności...*, op. cit., s.78.

¹⁸ P.Bramley, *Ocena efektywności...*, op. cit., s.78.

Bibliografia:

1. Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010,
2. Baldwin T.T., Ford K.J., *Transfer of training: a review and directions for future research*, Personnel Psychology 1988, nr 41(1),
3. Bates R.A., Holton E.F.III, Seyler D.L., *Validation of a transfer climate instrument*, Proceedings of the Academy of Human Resource Development 1996, nr 18(1),
4. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001,
5. Campbell C.P., Cheek G.D., *Putting training to work*, Journal of European Industrial Training 1989, nr 13(4),
6. Fecteau J.D., Dobbins G.H., Russel J.E.A., Ladd R.T., Kudisch J.D., *The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer*, Journal of Management 1995, nr 21,
7. Ford J.K., Quinones M., Sego D., Sorra J., *Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job*, Personnel Psychology 1995, nr 45,
8. Foxon M., *A process approach to the transfer of training. Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance*, Australian Journal of Educational Technology 1993, nr 9(2),
9. E.F.III Holton, T.T. Baldwin, *Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems*, Advances in Developing Human Resources 2000, nr 8,
10. Holton E.F.III, Bates R.A., Seyler D.L., Carvalho M.B., *Toward construct validation of a transfer climate instrument*, Human Resource Development 1997, nr 8,
11. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006,
12. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 6, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1975,
13. Litwin J., *Szkolenie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. W.Golnau, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004,
14. Noe R. A., Schmitt N., *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model*, Personnel Psychology 1986, nr 39,
15. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008,
16. Prophet E., *Long-term Retention of Flying Skills: a Review of the Literature*, HUMRRO/FR-EDP-76-35, Human Resource Research Organization, Alexandria, Virginia 1976,

17. Rea L., *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trener-skich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2012,
18. Tracey J.S., Tannenbaum S.L., Kavanagh M.J., *Applying trained skills on the job: The importance of the work environment*, Journal of Applied Psychology 1995, nr 80,

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BŁĘDY MENEDŻERÓW ORAZ ICH KORYGOWANIE PODCZAS WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Mistakes of managers and their correction during implementation of quality management system

Abstract: Mistakes made by managers in the implementation of quality management systems and how to correct them – the social aspect

The concept of quality management and most of the related methods and techniques are strongly linked to the human potential of the organization. Therefore many of the barriers to the implementation of quality management systems have social background. This article aims to present most common mistakes made by executives and senior management in the social area during implementation of quality management system and proposes measures for their elimination.

1. Wstęp

W rozwiniętej gospodarce rynkowej jedną z kluczowych orientacji w zarządzaniu jest orientacja projakościowa. U jej podstaw leży idea dążenia do doskonałości procesów i produktów. W. Grudzewski [2006, s. 13] podkreśla rangę jakości w nowym paradygmacie zarządzania i zwraca uwagę, że jest fundamentalnym wymogiem decydującym o konkurencyjności.

Czynnikami sprzyjającymi implementacji orientacji na jakość są: duży wpływ jakości na poziom satysfakcji klientów, wysokie i rosnące standardy jakości, duże potencjalne możliwości oddziaływania na jakość, duże ryzyko wystąpienia niezgodności ze standardami. Trzeba mieć również świadomość ograniczeń w tym zakresie – czynnikami niesprzyjającymi mogą być: koszty stosowania odpowiednich metod i narzędzi, ryzyko nieosiągnięcia zamierzonych rezultatów (niskiej skuteczności możliwych do zastosowania metod i narzędzi) [Lichtarski 2010, s. 172].

Koncepcje, metody i narzędzia służące implementacji tej orientacji są bardzo bogate – od prostej kontroli jakości, przez tradycyjne narzędzia zarządzania

jakością, six sigma, HACCP, system zarządzania jakością wg norm ISO do TQM – przy czym podlegają one ustawicznej ewolucji.

Wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością to proces złożony, który wiąże się z wieloma problemami: technicznymi, organizacyjnymi, społecznymi, ekonomicznymi itd. Koncepcja zarządzania jakością, oraz wielkość stosowanych w jej ramach metod i technik zarządzania, w dużym stopniu związana jest z potencjałem ludzkim organizacji. Dlatego też wiele barier związanych z wdrażaniem systemu zarządzania jakością ma podłoże społeczne – i to w obszarze zarówno wykonawstwa, jak i zarządzania¹. Niejednokrotnie to właśnie niewłaściwe postawy, działania, zaniedbania menedżerów i naczelnego kierownictwa firmy prowadzą do braku skuteczności systemów zarządzania jakością.

W trosce o skuteczność wdrożenia i prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania jakością a następnie doskonalenie i osiąganie wyższego poziomu dojrzałości orientacji projakościowej w przedsiębiorstwie menedżerowie powinni mieć świadomość realnych i potencjalnych zagrożeń oraz problemów (również społecznych) związanych z implementacją i rozwojem tej orientacji zarządzania. Powinni również stosować w praktyce rozwiązania dające możliwość unikania oraz rozwiązywania problemów społecznych. Pozwoli to na lepsze (pełniejsze) wykorzystanie potencjału społecznego organizacji (tj. wiedzy, doświadczenia, predyspozycji, umiejętności pracowników) oraz takie jego kształtowanie (poprzez rozmieszczenie, rozwój, ocenę, aktywizowanie pracowników itd.) aby można było realizować zasadę ciągłego doskonalenia.

Celem opracowania jest zaprezentowanie błędów popełnianych przez menedżerów oraz naczelne kierownictwo firmy w obszarze społecznym organizacji podczas implementacji systemów zarządzania jakością oraz wskazanie działań pozwalających na ich eliminację.

2. Orientacja projakościowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzone przez J. Lichtarskiego [2006, s.8] na grupie 80 przedsiębiorstw pokazują, że najbardziej popieranym przez przedsiębiorców i menedżerów kierunkiem doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem jest implementacja i rozwój orientacji projakościowej oraz metod zarządzania jakością.

W grupie 71 firm przebadanych przez P. Kafla i T. Sikorę [2006, s. 33], posiadających wdrożony i potwierdzony certyfikatem SZJ zgodny z wymaganiami normy ISO 9001, zaledwie 28% badanych firm zadeklarowało stosowanie bądź też chęć stosowania w najbliższej przyszłości idei TQM.

¹ Ogólnie o społecznych, „miękkich” barierach wdrażania systemów zarządzania jakością oraz sposobach ich przewyżczania autorka pisała w Trenkner [2011, s. 305-315].

Badania przeprowadzone przez J. Lichtarskiego [2008, s. 7-16] na małej próbie 32 przedsiębiorstw zlokalizowanych w południowej Wielkopolsce dostarczają kolejnych informacji. Respondenci dostrzegają potrzebę występowania na stosunkowo wysokim poziomie jednocześnie wszystkich rozpatrywanych orientacji (na jakość, na wyniki, na klienta, procesowej, na człowieka, na zmiany, na wiedzę), przy czym najwyższe wartości postulowane dotyczą orientacji na jakość. Również relatywnie najwyższe oceny poziomu zaawansowania dotyczą tej orientacji zarządzania. Z badań tych wynika również, że dla orientacji na jakość dominującymi koncepcjami i metodami służącymi implementacji tej orientacji były TQM i systemy zarządzania jakością wg norm ISO 9000/9001. Sporadycznie wskazywano six sigma, HACCP, benchmarking.

Z badań M. Żemigały [2011, s. 39] przeprowadzonych w 115 przedsiębiorstwach wynika, że wysoka jakość i satysfakcja klientów są najważniejsze dla odpowiednio 93% i 89% próby. Jednak tylko 33% badanych przedsiębiorstw wdrożyło w praktyce zarządzania zasady ISO 9001, choć niekoniecznie było to potwierdzone certyfikatem.

Badania przeprowadzone przez Lisińskiego, Srokę i Brzezińskiego [2012, s. 26-30] dają podobny obraz. W grupie 31 przebadanych firm zdecydowana większość wykorzystuje kilka koncepcji zarządzania równocześnie. Jednak tylko 11 firm (1/3 badanych) wskazało stosowanie TQM. Skąd takie osłabienie zainteresowania orientacją pro jakościową? Czy jest to wynik niepowodzeń, złych doświadczeń? Czy nie poradzono sobie z problemami na etapie implementacji systemu jakości, czy zniechęcono się do dalszego doskonalenia zarządzania jakością i dlaczego? Może w obszarze społecznym organizacji popełniono jakieś błędy, zaniedbano czegoś?

3. Błędy popełniane przez menedżerów oraz naczelne kierownictwo podczas wdrażania systemów zarządzania jakością (w obszarze społecznym organizacji)

Organizacje wdrażające systemy zarządzania jakością (SZJ) z reguły napotykać na mniejsze lub większe bariery utrudniające proces wdrażania systemu jakości. Często powodują one zniechęcenie pracowników do wprowadzania kolejnych, nowych rozwiązań w obszarze zarządzania jakością, czy też doskonalenia dotychczasowych rozwiązań. Bariery wdrożeniowe mogą być wynikiem zróżnicowanych czynników: technicznych, ekonomicznych, społecznych itd. i różnić się znacznie w poszczególnych organizacjach. Można jednak mówić o pewnych, powtarzających się zagrożeniach i uwarunkowaniach występujących niezależnie od rodzaju organizacji.

Śledząc prezentowane w literaturze społeczne bariery wdrażania systemów jakości oraz wyłaniając błędy popełniane przez menedżerów oraz naczelne kierownictwo firm w tym zakresie powstała całkiem niemała lista błędów.

Do najczęściej wskazywanych należą [Bugdol 2011, s. 62; Fajczak-Kowalska, Miłosz 2011, s. 46; Hermaniuk, Sikora 2010, s. 11; Kowalczyk 2008, s. 32; Rahim 2011; Sebastianelli, Tamimi 2003, s. 48-50; Żemigała 2008, s. 59]:

- Brak zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa
Niewłaściwa postawa szefa firmy jest częstą przyczyną niepowodzeń przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością i przekreśla w praktyce możliwość skutecznego wdrożenia SZJ. Ta niewłaściwa postawa charakteryzuje się tym, że naczelne kierownictwo nie ma udokumentowanej wizji i celów strategicznych organizacji. Nie potrafi przekonać ludzi do zarządzania jakością i słuszności postawionych celów. Jego cele nie stają się celami załogi, co w konsekwencji prowadzi do przechodzenia na pionowy, nakazowy system zarządzania. System zarządzania jakością traktowany jest jako cel sam w sobie, a nie jako środek do osiągnięcia celów organizacji. Niemożliwe jest w takiej sytuacji zachęcanie pracowników do wspólnego wysiłku i ciągłego doskonalenia wyników.
- Brak podłoża kulturowego sprzyjającego realizacji zasad TQM
Sposób pojmowania jakości silnie zależy od systemu wartości, przekonań i wzorców zachowań ludzi w procesie pracy. O powodzeniu, sukcesie TQM w dużej mierze decyduje mentalność uczestników organizacji, istniejąca kultura organizacyjna, kultura narodowa itd. Wprowadzanie kultury TQM jest swego rodzaju konfrontacją dominujących wartości kultury, której nośnikiem jest wdrażana koncepcja i kontekstu kulturowego organizacji wdrażającej określoną strategię zarządzania. Rezultat tej konfrontacji niewątpliwie może przesądzić o sukcesie czy też porażce wdrożenia nowego sposobu funkcjonowania organizacji.
- Pomijanie czy nawet lekceważenie kwestii oporu pracowników wobec wprowadzanych zmian
Bariera ludzka jest ciągle jeszcze podstawową barierą przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian w organizacji. Ludzie z natury nie lubią zmian. Czują się bezpiecznie w oswojonym i uporządkowanym świecie i odczuwają przyjemność z powtarzania tych samych zachowań. Wielu ludziom słowo „zmiana” kojarzy się z zagrożeniem – perspektywą utraty pracy, dołożeniem obowiązków, kontrolą, oceną pracy itd. Często jednak opór pracowników jest powodowany niewiedzą, nieznanością istoty i sensu zmiany.
- Brak troski o szkolenie pracowników
Wiedza na temat systemów zarządzania jest w przeciętnej organizacji niewielka i to zarówno na poziomie stanowisk pracy jak i na wyższych poziomach zarządzania. Po szkoleniach wstępnych należy identyfikować kolejne potrzeby szkoleniowe pracowników w zakresie zarządzania jakością. Pozwoli to wyeliminować potencjalny opór, nawet po wcześniejszej aprobacie, wobec kolejnych działań na rzecz jakości.

- Niechęć delegowania uprawnień i odpowiedzialności kierownictwa (w tym najwyższego) na niższe poziomy zarządzania
Nawet w dużych, monopolistycznych firmach powszechne bywa zjawisko podejmowania wszystkich, także tych najmniej znaczących decyzji przez naczelnego szefa firmy. Jest to bariera bardzo trudna do wyeliminowania, ponieważ jej korzenie często tkwią zbyt głęboko w mentalności kadry kierowniczej. Należy jednak odnotować również występowanie zjawiska odwrotnego – to jest niechęci pracowników do przejmowania odpowiedzialności i uprawnień.
- Stawianie uwarunkowań „politycznych” przed jakością
W niektórych firmach nie jest dobrze odbierane zwracanie uwagi na problemy, dyskusowanie o potencjalnych problemach aby nie ujawniać niekompetencji czy też nie nagłaśniać faktu ich występowania np. przed klientami.
- Przekonanie o własnej nieomyślności, doskonałości. Arogancja względem dokonań innych ludzi
Ma to zły wpływ na realizację zasady ciągłego doskonalenia, dostrzeganie przez pracowników problemów jakościowych, poszukiwanie ich przyczyn, zgłaszanie sposobów rozwiązywania problemów.
- Brak akceptacji menedżerów średniego i niższego szczebla dla pomysłów i sugestii pracowników
Często menedżerowie liniowi izolują się od pracowników i nie biorą pod uwagę ich sugestii.
- Rotacja kadr kierowniczych
Taka sytuacja może zachęcać kierowników do myślenia krótkoterminowego, doraźnego. Nie sprzyja utożsamianiu się z dokonywanymi zmianami w obszarze jakości.
- Utrzymywanie dawnych metod zarządzania oraz struktur ograniczających lub hamujących skuteczność nowych rozwiązań
Może to wynikać ze strachu przed zmianą, z przyzwyczajenia do dotychczasowych, znanych ale często już nieskutecznych rozwiązań. Zbytne usztywnienie systemu może uniemożliwiać reakcję na nieprzewidziane zdarzenia.
- Rozbieżne oczekiwania menedżerów i pracowników
Przełożeni oczekują, że pracownicy będą wypełniać powierzone zadania, będą zaangażowani, odpowiedzialni, będą sami kontrolować własną pracę, jakość wykonania. Natomiast podwładni chcą mieć zapewnioną swobodę działania, oczekują wsparcia oraz dodatkowego wynagrodzenia.
- Uznanie za osiągnięcia indywidualne a nie zbiorowe
W Polsce praca zespołowa nie cieszy się największym uznaniem, a jest ona niezbędna przy wdrażaniu zarządzania przez jakość. Wiele coraz powszechniej stosowanych narzędzi jakości opiera się na pracy zespołowej, np. koła jakości, „burza mózgów”, zespoły problemowe analizujące zagrożenia i podejmujące działania zapobiegawcze, przeglądy systemu itd.

Powyższą listę rozszerzyć mogą wyniki przeprowadzonych w 2010 roku badań ankietowych na grupie 130 przedsiębiorstw, które system zarządzania jakością wg norm ISO 9001 wdrożyły i nadal stosują. W ankiecie pytano również o najczęstsze problemy i trudności w procesie wdrażania systemu. Najpoważniejszym problemem przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością okazał się brak znajomości istoty SZJ przez pracowników. Wskazywano również: brak współpracy ze strony pracowników, nadzieje kierownictwa na rozwiązanie wszystkich problemów jakościowych w przedsiębiorstwie, niewłaściwe umiejscowienie pełnomocnika ds. jakości w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa czy traktowanie auditu jako typowej kontroli [Fajczak – Kowalska, Miłosz 2011 s. 48].

Mówiąc o społecznych barierach wdrażania systemów zarządzania jakością, tworzonych przez menedżerów firm, warto przytoczyć również kilka konkretnych przykładów. Japońska firma ISEKA Co. Ltd (produkująca kombajny i traktory) wymieniając podstawowe przyczyny porażki przy wprowadzeniu systemu zarządzania jakością, w grupie interesujących nas barier, wskazała: większość inicjatyw była wdrażana bez dostatecznej wiedzy, bez przygotowania; inicjatywy były skierowane na kadrę kierowniczą i nie znajdowały zrozumienia wśród załogi; brak szkolenia dla całej załogi; brak umiejętności (znajomość narzędzi jakości) rozwiązywania problemów, trudności były sygnalizowane, lecz nie mogły być likwidowane; brak systemu podtrzymywania działań ze strony kierownictwa; nie docieranie we właściwy sposób do świadomości pracowników odnośnie strategii i celów działalności firmy [Kowalczyk 2008, s. 35].

Zdiagnozowane przyczyny niepowodzeń we wdrażaniu systemów zarządzania jakością w krajach Europy Zachodniej, z interesującego nas obszaru, to przede wszystkim: moda a nie realna potrzeba jako główna przesłanka wdrożenia systemu jakości; niewłaściwe miary wyników pracy, rezultaty oceny jakości pracy były wykorzystywane do karania, a nie jako źródło uczenia się na błędach; niewłaściwe metody oceny i nagradzania pracowników, promowanie niezdrowej konkurencji, wynagradzanie indywidualne a nie zbiorowe; kontrola wykonania decyzji zamiast delegowania uprawnień; brak poparcia kierownictwa; rozbieżność strategii zarządu i pracowników w stosunku do jakości pracy; niewłaściwa struktura firmy (centralizacja, rozbudowana hierarchia, biurokracja) utrudniająca komunikację, podejmowanie ryzyka, poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań; koncentrowanie się kierownictwa na roli kontrolnej, a nie przywódczej [Kowalczyk 2008, s. 35].

4. Główne zadania dla menedżerów w obszarze społecznym organizacji w procesie wdrażania systemów zarządzania jakością

W trosce o skuteczność wdrożenia i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością powinno się unikać wymienionych w poprzednim punkcie błędów, jeżeli

jednak zostaną popełnione, nie powinno się ich lekceważyć. Poniżej przedstawiono listę działań, pozwalających na ich eliminację.

- Zaangażowanie najwyższego kierownictwa

Dla skutecznego wdrożenia systemu zarządzania jakością bardzo ważna jest postawa naczelnego kierownictwa. Wymaga się od niego znajomości idei zarządzania jakością, przyjęcia postawy aktywnej, zaangażowania w działania na rzecz jakości, dawania przykładu pracownikom, konsekwencji w działaniach. Naczelne kierownictwo powinno zatem nadzorować działania projakościowe oraz aktywnie w nich uczestniczyć².

Pracownicy będą uczestniczyć w realizacji orientacji projakościowej jedynie wtedy, gdy przekonają się o zaangażowaniu się w te działania naczelnego kierownictwa firmy. Wymaga to często od dyrektora lub prezesa firmy zmiany podejścia do pracowników a często również zmiany sposobu postępowania.

- Troska o przywództwo

To ludzie tworzą jakość. Kierownictwo firmy powinno przyjąć, że ludzie są kluczowym czynnikiem sukcesu firmy, dysponują dużymi możliwościami, potencjałem, energią i kreatywnością. Wykorzystanie tych elementów, ich pobudzanie i rozwój jest uzależnione od umiejętności kierowania ludźmi przez menedżerów. Współczesne kierowanie ludźmi nie powinno zatem polegać na zastraszaniu, nieustannym kontrolowaniu i wywoływaniu frustracji wśród podwładnych lecz na wsparciu, zaufaniu i przywództwie.

Zdaniem E. Deminga przywódca musi mieć świadomość, że należy tworzyć warunki stymulujące rozwój kreatywności pracowników. Powinny to być warunki, w których pracownicy nie obawiają się ujawniać posiadanych umiejętności, nie mają oporów przed zaproponowaniem rozwiązania oraz mogą spierać się z przełożonymi. Przywódca powinien starać się stworzyć pracownikom takie warunki pracy, by dawała im radość; być trenerem i doradcą, a nie sędzią; wzbudzać zaufanie; słuchać i uczyć się; umożliwiać pracownikom wykonanie ich zadań [Karaszewski 2009, s. 10].

- Kształtowanie podłoża kulturowego

Kultura projakościowa to kultura oparta na takich wartościach jak: partnerstwo, zaufanie, współpraca, otwartość, samodzielnność, kreatywność. Niejednokrotnie, aby skutecznie wdrożyć SZJ, i odpowiednio wykorzystać potencjał społeczny organizacji, potrzebna jest również zmiana istniejącej kultury organizacyjnej.

Z doświadczeń Toyoty wynika, że tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość wymaga czasu, wysiłku, umiejętności łączenia różnorodności.

² Doświadczenia japońskie pokazują, że dla zapewnienia możliwie szybkiego przystąpienia przez zespoły robocze do doskonalenia jakości, w celu utrwalenia wprowadzonego systemu jakości, może okazać się konieczne wprowadzenie równoległej organizacji jakości. Na jej szczycie powinien znaleźć się komitet sterujący ds. TQM, którego liderem powinien być dyrektor zarządzający firmą – szerzej w: [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 51].

Zdolność do absorpcji kultury firmy tkwi w umysłach jej pracowników - w sposobie w jaki myślą, działają i reagują w różnych okolicznościach [Szczepańska 2010, s. 67].

Przedsiębiorstwa japońskie wychodzą z założenia, że żadne przedsiębiorstwo nie może być lepsze niż pracownicy w nim pracujący. Dlatego też na pierwszym miejscu stawiają człowieka - przed techniką, przed wynikami, a czasem nawet przed zyskami. Uważają, że organizacja to ludzie wyposażeni w narzędzia a nie odwrotnie. W Japonii to pracownik jest odpowiedzialny za współpracę z kierownikiem i dzięki temu otrzymuje większą samodzielność oraz zadania wykorzystujące w pełni jego umiejętności. Wie także, że jego pomysły będą zawsze brane pod uwagę. Zupełnie inaczej relacje te układają się w przedsiębiorstwach w USA czy Europie. W nich zadania wychodzą od kierownika a pracownik ma je wykonywać przy niewielkiej swojej inicjatywie [Szarafin 1997, s. 2-8].

Zmiana w podejściu do pracy pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo powinna ewoluować w kierunku kształtowania następujących wartości i postaw: aktywności, zaangażowania, kreatywności, innowacyjności, odpowiedzialności, rozwiązywania problemów, staranności, troski o jakość, doskonalenia, chęci uczenia się.

- Przełamywanie oporu pracowników wobec zmiany jaką jest wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością

Często boimy się tego co nieznanne. Dlatego bardzo ważne jest wyjaśnienie istoty zmiany wprowadzanej w organizacji. A mianowicie: czym jest zarządzanie jakością, na czym polega, jakie posiada narzędzia, co to jest system zarządzania jakością, jakie korzyści przyniesie przedsiębiorstwu i pracownikowi wdrożenie systemu jakości. Dlatego też istotnego znaczenia nabiera dobrze przeprowadzone szkolenie wstępne, które powinno uświadomić kierownikom oraz pracownikom, że wdrażanie systemu zarządzania jakością nie stwarza dla nich zagrożeń w postaci np. redukcji zatrudnienia, ujawnienia niekompetencji, ale wręcz przeciwnie – ułatwi im pracę i da lepszą perspektywę rozwoju osobistego. Przytaczane w poprzednim punkcie wyniki badań ukazują duże zaniedbania w tym zakresie - najpoważniejszym problemem przy wdrażaniu systemu jakości w przebadanych przez A. Fajczak - Kowalską i P. Miłosza [2011 s. 48] 130 firmach okazał się brak znajomości istoty SZJ a co za tym idzie, można przypuszczać, wynikający z tej nieznajomości strach przed nieznanym, opór, nieumiejętność poruszania się w systemie jakości.

Kolejne działania związane z przełamywaniem oporu przed i w trakcie wdrażania systemu jakości to otwarta komunikacja z pracownikami, stwarzanie możliwości partycypacji w zarządzaniu, nagradzanie akceptacji zmiany, wspieranie pracowników, szkolenia i rozwój pracowników itd. Szerzej działania te omówione zostaną w kolejnych punktach. Należy także autentycznie dbać o świadomy

udział oraz zaangażowanie całej załogi przedsiębiorstwa we wdrażaniu i utrzymaniu systemu zarządzania jakością (jak i wszystkich innych systemów zarządzania).

- Szkolenia wstępne i specjalistyczne

Poza szkoleniami wstępnymi (wprowadzającymi i wyjaśniającymi) ważne są również kolejne szkolenia specjalistyczne, pogłębiające wiedzę ogólną. Należy identyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników w zakresie zarządzania jakością oraz przekazywać pracownikom konkretną, specjalistyczną wiedzę z zakresu narzędzi zarządzania jakością. Umożliwi to diagnozę problemów jakościowych, ich eliminowanie a przez to realizację zasady ciągłego doskonalenia. Oczywiście sama znajomość narzędzi jakości nie gwarantuje skutecznego ich wykorzystania. Ważny jest również odpowiedni system motywacyjny i oceniania.

- Delegowanie uprawnień

Chodzi tu o stwarzanie możliwości rozwiązywania problemów na możliwie najniższym poziomie organizacji. Nowoczesne systemy zarządzania wymagają przekazania części uprawnień i odpowiedzialności na bezpośrednich wykonawców, czyli w miejsca, gdzie najczęściej powstają problemy (w tym jakościowe). Skraca to ścieżkę decyzyjną pomiędzy wykonawcą a klientem, umożliwia szybką reakcję i tym samym gwarantuje skuteczność systemu zarządzania jakością. W miejsce autokratyzmu i tradycyjnej kontroli wykonania zadań powinno pojawić się większe zaufanie do pracowników, autentyczne, a nie tylko deklaratywne, delegowanie uprawnień, zwiększenie swobody działania pracowników, zwiększenie ich odpowiedzialności. Menedżerowie powinni przyznać pracownikom prawo do błędu, aby ci mogli móc uczyć się również na błędach.

- Komunikacja z pracownikami

Ważne jest informowanie pracowników o podejmowanych działaniach na rzecz jakości, ich celowości, wspólne uzgadnianie działań oraz słuchanie pracowników. Stwarza to przestrzeń dla aprobaty wprowadzanych zmian, zgłaszania pomysłów, problemów, przyznawania się do popełnionych błędów. Tworzy to atmosferę zaufania i partnerstwa w firmie. Ważna jest zatem częsta i otwarta komunikacja (góra-dół, dół-góra oraz pozioma), częste spotkania, rozmowy, wspólne celebrowanie sukcesów.

- Wspólne uzgadnianie oczekiwań

Menedżerowie powinni również wspólnie z pracownikami określać rozumienie i znaczenie jakości, definiować cele jakościowe oraz je uzgadniać. Umożliwi to eliminowanie ewentualnych rozbieżności w tym zakresie.

- Kształtowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego

Należy mieć świadomość tego, iż na etapie wdrażania systemu jakości pracownicy zazwyczaj oczekują dodatkowego, większego wynagrodzenia, ponieważ zwykle zwiększa się zakres ich obowiązków i odpowiedzialności. Wynagrodzenie płacowe powinno być więc uzależnione od efektów jakościowych pracy oraz od działań i postaw projakościowych pracowników.

Do grupy pozapłacowych środków mających na celu „pobudzanie” pracowników do działań projakościowych można włączyć: wyrażanie uznania np. poprzez stosowanie pochwał, nagród, obdarzanie zaufaniem (powierzanie nowych zadań: ambitnych, wymagających pomysłowości, większego zaangażowania się); oferowanie pracownikom symboli statusu tj.: odznaczenie, przydzielenie lepszego biura itd. Wspólne celebrowanie sukcesów jest szczególnym rodzajem pochwały i docenienia pracownika. Zachęca również do dalszych działań na rzecz jakości.

Innym bardzo ważnym instrumentem w zakresie realizacji orientacji na jakość są programy motywacyjne skierowane do zespołów pracowniczych (oraz konstruowane z ich udziałem). Główne sposoby pobudzania zespołów pracowniczych w kierunku działań projakościowych to np.: rozwijanie ducha zespołu (przez stawianie wyzwań grupowych czy ćwiczenia z zakresu budowania zespołu), popieranie propozycji pochodzących od zespołów, wspieranie samodzielnych (samozarządzających się) zespołów, wyrażanie uznania dla zespołów.

- Kształtowanie odpowiedniego systemu oceniania

W systemie ocen pracowniczych istotne jest uwzględnienie wśród kryteriów efektywnościowych - jakościowych efektów pracy, wśród behawioralnych - działań i postaw projakościowych, zaangażowania, przestrzegania ustalonych procedur i standardów, współpracy i gotowości niesienia pomocy, dbałości o klientów, wykazywania inicjatywy itp.

Bardzo ważna jest również samokontrola i samoocena pracy oraz podejmowanych działań na rzecz jakości. Duże znaczenie w systemie ocen ma rozmowa oceniająca, która daje możliwość wyjaśnienia przebiegu działań, ustalenia przyczyn problemów, podzielenia się uwagami, informacjami, stworzenia atmosfery zaufania. Z kolei niesatysfakcjonujące wyniki oceny jakości pracy powinny być wykorzystywane nie do karania, ale jako źródło uczenia się na błędach. W systemie ocen powinno się również uwzględniać pracę zespołową na rzecz jakości.

5. Zakończenie

TQM jest nie tylko koncepcją, ale także filozofią zarządzania, która w centrum uwagi stawia jakość i liczy na współdziałanie wszystkich pracowników organizacji. Występuje w niej bardzo silna orientacja na człowieka, docenia się potencjał społeczny organizacji, bowiem to ludzie tworzą i doskonałą jakość w przedsiębiorstwie.

Do najważniejszych społecznych elementów orientacji na jakość można zaliczyć: kulturę narodową i organizacyjną, motywację pracowników, komunikację interpersonalną, szkolenie i doskonalenie pracowników, pracę zespołową, instytucjonalne przywództwo, kreatywność, usprawnianie.

W procesie wdrażania systemów zarządzania jakością kwestie społeczne są niejednokrotnie zaniedbywane. Menedżerowie oraz naczelne kierownictwo

firm popełniają w tym obszarze sporo błędów. Aby ich uniknąć należy poświęcić tym zagadnieniom więcej uwagi i czasu - nie tylko na etapie implementacji ale również podczas funkcjonowania i doskonalenia systemu jakości, na całej drodze dążenia do TQM. Istotą orientacji projakościowej jest m.in. ciągle doskonalenie, nie kończące się usprawnienia, osiąganie wyższego poziomu dojrzałości w obszarze zarządzania jakością. Stosując to podejście nie można powiedzieć: to już koniec, zrobiliśmy wszystko, tyle wystarczy. Proces doskonalenia i usprawnień musi trwać i rozwijać się - wtedy orientacja projakościowa w przedsiębiorstwie ma sens. Ważna i potrzebna jest zatem ciągła współpraca naczelnego kierownictwa firmy, menedżerów, pełnomocnika ds. jakości oraz pracowników na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa.

Należy mieć na uwadze fakt, iż zarządzanie jakością jest mocno zhumanizowaną koncepcją zarządzania, zależną w dużej mierze od potencjału społecznego organizacji (ważne są projakościowe postawy, zachowania, motywacje pracowników). Dobrze jest zatem włączyć w proces wdrażania systemów zarządzania jakością oraz późniejsze działania na rzecz jakości służby personalne oraz korzystać z ich pomocy i wsparcia w następujących obszarach: doboru odpowiednich pracowników, tworzenia systemu motywowania w kierunku jakości, tworzenia systemu oceniania uwzględniającego efekty i działania projakościowe, organizowania szkoleń dla pracowników, tworzenia systemu komunikacji z pracownikami, kształtowania kultury organizacyjnej.

Koncepcje, metody i narzędzia służące implementacji orientacji projakościowej podlegają ciągłej ewolucji w kierunku wykorzystywania w działaniach na rzecz jakości rozwiązań „miękkich” z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii kierowania i kultury organizacyjnej [Lichtarski 2010, s. 169]. Ważna jest zatem świadomość dużego znaczenia społecznych uwarunkowań działań projakościowych w przedsiębiorstwach, a co za tym idzie należyta troska o sprawy społeczne w tym zakresie.

Bibliografia

1. Bugdol M. (2011), *System zarządzania jakością a system społeczny organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
2. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2001.
3. Fajczak – Kowalska A., Miłosz P., *Problemy z wdrażaniem systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3.
4. Grudzewski W., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
5. Hermaniuk T., Sikora T. *Wdrażania systemów zarządzania jakością – korzyści i trudności*, „Problemy jakości” 2010, nr 5.
6. Kafel P., Sikora T., *Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi wspomagających zarządzanie jakością*, „Przegląd organizacji” 2006, nr 3.
7. Karaszewski R. (2009), *Istota przywództwa, filaru totalnego zarządzania jakością*, „Problemy jakości” 2009, nr 1.
8. Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu.PL, Warszawa 2008.
9. Lichtarski J., *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10.
10. Lichtarski J., *Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami*, Seria SWSPiZ w Łodzi: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Tom IX, Zeszyt 2, 2008.
11. Lichtarski J., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, W: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
12. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwem – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1.
13. Rahim M.A., *Common barriers to implementation and development of a TQM program*, Strona internetowa: <http://www.allbusiness.com/management/benchmarking-quality-improvement/436368-1.html> (15.09.2011)
14. Sebastianelli R., Tamimi N. (2003), *Understanding the Obstacles to TQM Success*. The Quality Management Journal, Vol. 10, No. 3.
15. Szarafin M., *Tradycja a współczesność – przesłanki japońskiego cudu gospodarczego*, „Problemy Jakości” 1997, nr 10.
16. Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2010.
17. Trenkner M., *Social barriers to the implementation of Quality Management System* 2011, Vol. 15, No 2.

18. Żemigala M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008.
19. Żemigala M., *Fenomen jakości we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.

Izabela Witczak

Společna Akademia Nauk w Łodzi

ZNACZENIE PROGRAMÓW MOTYWACYJNYCH UKIERUNKOWANYCH NA WZROST WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

**The essence of the motivational programmes focused
on the company value growth**

Abstract: There was creating a lot of conceptions in theory and practice of finance and management which are concerned motivational programmes and company valuation. The aim of the article is to present the such kinds of programmes. The study consists of four parts. The first one is introduction. The second one is focused on the motivational programmes, the third one is shown management stock purchase plan, the last one is discussed the compensation pyramid.

Wstęp

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem kluczowe znaczenie ma sposób myślenia i podejmowania decyzji przez menedżerów. We współczesnej gospodarce menedżerowie są jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Od nich zależy rozwój i przetrwanie w sytuacjach kryzysowych. Menedżerami są nie tylko osoby wchodzące w skład zarządu i kluczowi dyrektorzy, ale osoby wszystkich szczebli i poziomów zarządzania, którzy w następstwie swoich decyzji mają wpływ na bieżącą i/lub przyszłą sytuację finansową firmy.

Główną zasadą systemu zarządzania ukierunkowanego na wartość jest korelacja wynagradzania menedżerów z wartością kreowaną dla właścicieli przedsiębiorstwa, a mianowicie z uzyskiwaną stopą zwrotu z zainwestowanego przez właścicieli kapitału. [Cwynar A., Cwynar W., 2007, 29]

Ze względu na szczególną rangę problematyki motywacji menedżerów **celem artykułu** jest omówienie znaczenia programów motywacyjnych ukierunkowanych na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Znaczenie nowoczesnych systemów motywacyjnych

Nie istnieją uniwersalne systemy wynagradzania, których skuteczność i efektywność byłaby jednakowa we wszystkich warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Dobór właściwych systemów motywacyjnych uwarunkowany jest rozmiarami i skalą działalności przedsiębiorstwa, jego strukturą organizacyjną, formą prawną czy specyfiką prowadzonej działalności. Istotne jest, by stosowany system motywowania pracowników był spójny z realizowaną przez przedsiębiorstwo strategią oraz uwzględniał jego strukturę i kulturę organizacyjną. [Pocztowski A., 1997, s. 23]

W przypadku kadry zarządzającej wynagrodzenie jest sumą trzech składników: stałego, zmiennego i odroczonego. [Urbanek P., Walińska E., 2005, s. 555] Wynagrodzenie stałe nie jest zdeterminowane efektami pracy i kondycją ekonomiczną przedsiębiorstwa. Jest to więc zapłata menedżerom za wykonywane przez nich funkcje. Zmienna część wynagrodzenia jest związana z efektami pracy kierowników. W celu więc ustalenia wysokości premii stosuje się finansowe mierniki kreowania wartości przedsiębiorstwa. Z kolei odroczonego część wynagrodzenia dotyczy udziału menedżerów we własności przedsiębiorstwa. [Nita B., 2007, s. 222]

Wszelkie zmiany w systemie motywacyjnym powinny być tak dokonywane, aby po pierwsze: zauważalny był wzrost ruchomej części wynagrodzeń w ogólnym poziomie wynagrodzeń, po drugie: by wysokość wynagrodzeń wszystkich zatrudnionych zdeterminowana była wykonaniem zadań /czy to indywidualnych czy zespołowych oraz wynikami ekonomicznymi firmy. Taki sposób wynagradzania powinien z jednej strony zachęcać pracowników do podjęcia wysiłku w celu realizacji zadania, z drugiej natomiast – eliminować pracowników mało efektywnych. [Janik W., 2008, s. 223]

Istnieje wiele niedoskonałości tradycyjnych systemów motywacyjnych. Wśród nich należy wskazać na następujące: [Cwynar A., Cwynar W., 2002, s. 332]

- instrumenty motywacyjne nie są skorelowane z przyjętymi celami i strategią przedsiębiorstwa;
- brak jest powiązania programów motywacyjnych z interesami właścicieli i menedżerów;
- wypłacane premie są zdeterminowane wysokością budżetu;
- systemy stosowanych instrumentów motywacyjnych są powiązane z miernikami księgowymi;
- stosowane w firmach programy motywacyjne nie zachęcają menedżerów do pozostania w przedsiębiorstwie.

Skuteczny i efektywny system motywacyjny powinien łączyć finansowe interesy pracowników i właścicieli, zwiększać motywację do działania oraz kreować

taką atmosferę, w której menedżerowie chcą osiągać cele właściciela, tzn. zwiększać jego bogactwo, zapewniając tym samym sobie premie. [Ehrbar A, 2000, s. 78]

Znaczenie programów motywacyjnych związanych z udziałem we własności przedsiębiorstwa

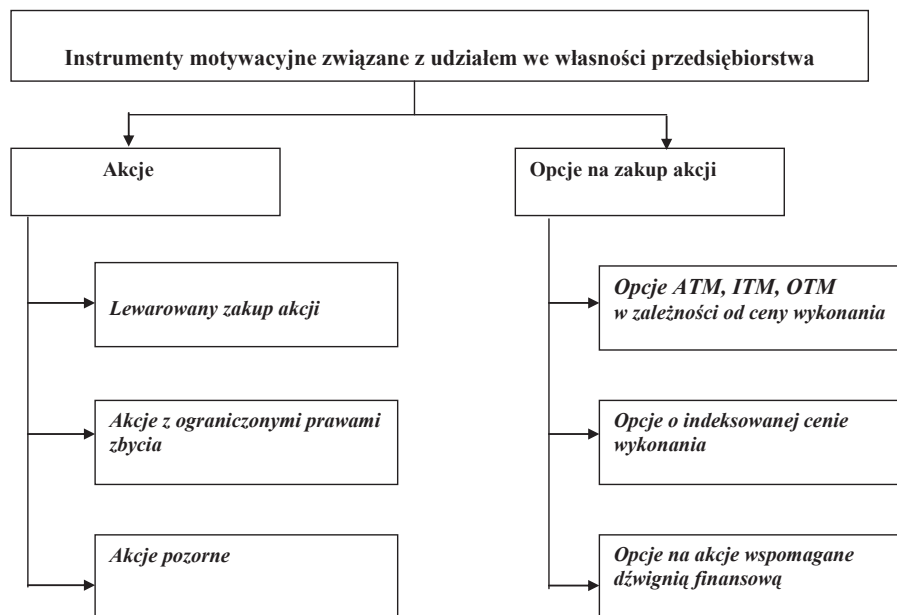
Programy motywacyjne dotyczące udziału menedżerów we własności przedsiębiorstwa są stosowane przede wszystkim w spółkach akcyjnych. Polegają na połączeniu interesów właścicieli i kadry menedżerskiej poprzez jej partycypację w kapitale własnym. Oznacza to, że menedżerowie - w pewnym stopniu - są właścicielami firmy. Takim systemom motywacyjnym powinna zawsze towarzyszyć zasada: nieograniczony wzrost wartości wynagrodzenia w zamian za nieograniczony wzrost efektywności zarządzania. [Szablewski A., Tuzimek R., 2008, s. 408] Należy przy tym zauważyć, że największy wpływ na motywację menedżerów do zwiększania bogactwa właścicieli ma procentowy udział akcji będący w ich posiadaniu w stosunku do całkowitej liczby akcji znajdujących się w obrocie. [Jensen M.C., Murphy K.J, 1990, s. 124]

Jednym z instrumentów motywacyjnych jest zobowiązanie menedżerów do zakupu akcji spółki po cenie rynkowej lub znacznie niższej cenie preferencyjnej. Taka sytuacja oznacza silną motywację do wykonywania działań, gdyż środki zainwestowane przez menedżerów w akcje mogą zostać albo pomnożone albo utracone.

Zakup akcji przez menedżerów za własne środki ma jednak miejsce relatywnie rzadko. Częściej stosowany jest tzw. lewarowany zakup akcji. (Schemat 1) Oznacza on, że zakup akcji jest finansowany częściowo przez menedżerów i częściowo za pomocą pożyczki udzielanej przez spółkę, którą zarządzają. Tego typu programy dają możliwość wynagradzania dopiero po uzyskaniu zysków przez akcjonariuszy, a więc za kreację wartości dla akcjonariuszy. Ich cechą charakterystyczną jest to, że oznaczają dla uczestników duże ryzyko, ale w zamian dają duże korzyści wynikające z silnej dźwigni. [Cwynar A., Cwynar W., 2002, s. 320]

Alternatywnym rozwiązaniem do zakupu akcji przez menedżerów jest przydział akcji z ograniczonymi prawami zbycia. Takie rozwiązanie oznacza nieodpłatne przyznanie akcji menedżerom, ale jednocześnie stanowi zobowiązanie menedżera otrzymującego akcje do pracy w spółce przez określony czas. Pomimo, że akcje te są imienne i przydzielane konkretnym menedżerom, spółka może nimi fizycznie dysponować. Z kolei posiadacze tych akcji mają prawa związane z ich posiadaniem, takie jak: prawo głosu na Walnym Zgromadzeniu czy prawo do otrzymania dywidendy. Prawa menedżerów do akcji ulegają anulowaniu wraz z rozwiązaniem umowy o pracę przed upływem określonego czasu. [Nita B., 2007, s. 224] Dopiero po upływie określonego pierwotnie czasu akcje warunkowe wymieniane są na akcje zwykłe. Dopuszczalna jest również możliwość wymiany akcji w części proporcjonalnej do upływu okresu obowiązywania ograniczeń.

Schemat 1. Podział instrumentów motywacyjnych związanych z udziałem menedżerów we własności przedsiębiorstwa



Źródło: Nita B., 2007, s. 223

Do grupy instrumentów motywacyjnych wykorzystujących akcje zalicza się tzw. akcje pozorne. W ramach takiego programu menedżerowie otrzymują akcje hipotetyczne, ale w przypadku wzrostu wartości rynkowej akcji rzeczywiście notowanych na giełdzie, wypłacany jest im ekwiwalent pieniężny. Program akcji pozornych stanowi więc obietnicę wypłaty środków pieniężnych w określonym czasie według z góry ustalonych zasad. Taka polityka firmy pozwala na uniknięcie kosztów związanych z przyznawaniem akcji oraz nie prowadzi do ich „rozwodnienia” w wyniku wzrostu ich liczby w obrocie.[Cwynar A., Cwynar W., 2007. s. 239]

Drugą grupę instrumentów motywacyjnych związanych z udziałem menedżerów we własności przedsiębiorstwa stanowią opcje na zakup akcji. Jest to pochodny instrument finansowy, który daje posiadaczowi prawo do zakupu określonej liczby akcji w uzgodnionym czasie i po ustalonej cenie. Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje opcji w zależności od ceny wykonania:

- ATM (at the money) – oznacza, że cena zakupu akcji jest równa cenie rynkowej akcji;
- ITM (in the money) – cena wykonania jest niższa od ceny rynkowej akcji;

- OTM (out of the money) – cena wykonania jest wyższa od ceny rynkowej akcji.

Menedżerowie, którzy są objęci programem przydziału opcji mogą, ale nie muszą ich realizować. W przypadku, gdy cena wykonania opcji jest stała w całym okresie i ustalona została na poziomie ceny rynkowej opcji z dnia przydziału, wówczas menedżerowie otrzymują opcje, które w tym momencie „są po cenie”. Ewentualne korzyści dla posiadaczy opcji występują zawsze, gdy cena rynkowa akcji jest wyższa od poziomu wyjściowego, czyli od ceny wykonania ustalonej w dniu przyznania opcji. [Nita B., 2007, s. 225] W przypadku, gdy cena wykonania jest niższa od kursu giełdowego akcji z dnia przydziału opcji, menedżerowie od razu stają się posiadaczami opcji, która „jest w cenie” (ITM).

Bez względu na wyjściowy poziom kursu giełdowego akcji może mieć miejsce sytuacja, że w czasie posiadania opcji cena rynkowa akcji spadnie poniżej ceny wykonania (OTM). W celu zmotywowania menedżerów do odpowiedniej dbałości o notowania rynkowe można przekazać im pakiet opcji, które w momencie przydziału są „out of the money”. [Nita B., 2007, s. 226]

Wśród opcji na zakup akcji ważne miejsce zajmują opcje o indeksowanej cenie realizacji. Charakteryzują się one zmienną ceną wykonania uzależnioną od ustalonego indeksu (np. indeksu WIG dla dużych spółek z rynku podstawowego Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie). Cena wykonania jest indeksowana i ustalana na poziomie ceny akcji z dnia przydziału opcji powiększonej o wzrost indeksu w tym samym okresie w momencie zgłoszenia przez menedżera opcji do wykonania. [Cwynar A., Cwynar W., 2007, s. 247]

Programy motywacyjne oparte na miernikach kreowania wartości

W praktyce przydział akcji i opcji ich zakupu dotyczy najczęściej menedżerów wyższego szczebla, a nie obejmuje kierowników średniego i niższego szczebla. Takie podejście nie może być w pełni zadowalające, ponieważ powinna istnieć zależność pomiędzy wynikami osiąganymi przez pracowników, a poziomem ich wynagrodzenia. Dlatego też prawidłowo zaprojektowane programy motywacyjne powinny uzależniać przyznawanie premii od mierników, które umożliwiają określenie wykreowanej wartości. Istotne przy tym jest określenie dwóch kluczowych kwestii. Po pierwsze, jaki miernik należy zastosować do oceny osiągnięć, po drugie – jaki powinien być poziom wyników działalności, czyli ustalenie wysokości miernika, od którego powinno się wypłacać premie za dokonania menedżera. [Cwynar A., Cwynar W., 2007, s. 263] Miernikiem, który można wykorzystać jako podstawę wynagradzania menedżerów za wartość wykreowaną dla akcjonariuszy może być: [Cwynar A., Cwynar W., 2002, s. 222]

- 1/ nadwyżkowy dochód z akcji;
- 2/ nadwyżkowy zysk rezydualny.

Według koncepcji tzw. piramidy premii, menedżerów poszczególnych szczebli należy motywować przy zastosowaniu odmiennych instrumentów. [Nita B., 2007, s. 231] Ponieważ członkowie zarządu ponoszą największą odpowiedzialność przed inwestorami, powinni otrzymywać premie uwarunkowane całkowitym zwrotem dla akcjonariuszy (TSR) oraz pakiety opcji na zakup akcji. Menedżerowie średniego szczebla nie ponoszą co prawda bezpośredniej odpowiedzialności wobec akcjonariuszy, ale wydaje się, że powinni być objęci programem zakupu opcji. Z kolei zmienna część ich wynagrodzenia może być zdeterminowana finansowymi miernikami kreowania wartości (np. EVA). Menedżerowie niższego szczebla mogą być wynagradzani zarówno z uwzględnieniem mierników kreowania wartości przedsiębiorstwa, jak i mierników umożliwiających ocenę sprawności działania spółki.

Bibliografia

1. *Cwynar A., Cwynar W. (2002), Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy – narzędzia, FRRRwP, Warszawa*
2. *Cwynar A., Cwynar W. (2007), Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe, Wyd. WSIZ, Rzeszów*
3. *Ehrbar A. (2002), EVA. Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa, WIG-Press, Warszawa*
4. *Janik W. (2008), System motywacyjny jako czynnik wzrostu efektywności zasobów ludzkich (w:) Caputa W., Sz wajca D., Finanse we współczesnych procesach kreowania wartości, Wyd. CedeWu, Warszawa*
5. *Jensen M.C., Murphy K.J. (1990), CEO Incentives – It's Not How Much You Pay But How, Harvard Business Review, May – June, no 3*
6. *Nita B. (2007), Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa*
7. *Pocztowski A. (1997), Teoretyczne podstawy wynagradzania pracowników (w:) Sedlak K., Jak skutecznie wynagradzać pracowników, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków*
8. *Urbanek P., Walińska E. (2005), Wynagrodzenia osób zarządzających jako narzędzie nadzoru korporacyjnego a przejrzystość sprawozdania finansowego spółki (w:) Zarzecki D. (red.), Zarządzanie finansami. Biznes, bankowość i finanse na rynkach wschodzących, t. 2, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin*
9. *Wycena i zarządzanie wartością firmy (2008), Szablewski A., Tuzimek R. (red.), Poltex, Warszawa*