

# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIV, ZESZYT 12

CZEŚĆ III

<http://piz.san.edu.pl>

## **WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE, METODY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA. PRZYKŁADY I PROBLEMY ZASTOSOWAŃ.**

**Nauka dla praktyki gospodarczej  
i samorządowej**

Redakcja naukowa:

Jan Lichtarski

Ostrów Wielkopolski 2013

Całkowity koszt wydania zeszytu 12, części III  
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

e-mail: [wydawnictwo@spoleczna.pl](mailto:wydawnictwo@spoleczna.pl)

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

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

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

ul. Żółkiewskiego 3

63-400 Ostrów Wielkopolski

## Spis treści

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

### **Perspektywa społeczna**

Natalia Bielińska

<i>Continuous improvement process jako element partycypacji pracowników w korzyściach przedsiębiorstwa. Continuous improvement process as part of employees' contribution and participation in company's benefits.</i> .....	7
--	---

Tomasz Hoffmann, Michał Śnierzyński

<i>Komunikacja w wybranych kulturach biznesowych. The communication in chosen business cultures.</i> .....	23
--	----

Kazimierz Kołodziejczyk

<i>Personalno - aksjologiczne aspekty zarządzania w organizacji. Personal and axiological aspects of management in the organization.</i> .....	31
--	----

Stanisław Nowosielski

<i>Orientacja procesowa w organizacjach. Personalne aspekty wdrażania. Process orientation in the organizations. Personal aspects of implementation.</i> .....	41
--	----

Grażyna Osbert-Pociecha

<i>Wybrane narzędzia zarządzania energią organizacji. Management of organizational energy – discussion of selected methods.</i> .....	53
---	----

Tadeusz Sarnowski

<i>Budowanie sieci relacji społecznych dla wzrostu potencjału przedsiębiorstwa. Analiza przypadku. Build a network of social relationships for growth potential of the company. A Case Study.</i> .....	61
---	----

Małgorzata Trenkner

<i>Implementacja systemów zarządzania jakością-podmiotowe aspekty zarządzania zmianą. Implementation of quality management systems – subjective aspects of change management.</i> .....	71
---	----

### **Perspektywa ekonomiczno-organizacyjna**

Maciej Bujan

<i>Gospodarowanie odpadami komunalnymi jako element logistycznej koncepcji zarządzania gminami. Waste management as a logistics concept of municipalities management.</i> .....	83
---	----

Marcin Hernes

*Kierunki rozwoju zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania. The trends of development of integrated management information systems. ....* 93

Tomasz Hoffmann, Michał Śnierzyński

*Prowadzenie działalności gospodarczej przez uczelnie publiczne. Dylematy i kontrowersje. The leading of the economic activity through public colleges. Dilemmas and controversies. ....* 105

Grzegorz Jokieli

*Reinżynieria procesów na przykładzie wydziału napraw sprzętu w trybie pozagwarancyjnym. Process Reengineering on the example of the Repair Equipment Unit in post-warranty mode. ....* 117

Szymon Kłopotcki

*Transaction cost theory as a tool for explaining company cooperation. Practical issues. ....* 129

Jan Lichtarski

*O wyzwaniach w zakresie rozwoju i transferu wiedzy o zarządzaniu w kontekście jej funkcji aplikacyjnej. About the challenges in the development and transfer of knowledge of management in the context of its application. ....* 139

Mirosław Moroz

*Przesłanki uruchomienia mobilnego kanału sprzedaży. Premise of launching a mobile sales channel. ....* 155

Kazimierz Zimniewicz

*Problem weryfikacji koncepcji zarządzania. A problem of verification of the management conception. ....* 167

Artur Żurkowski

*Ewolucja w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym działającym na terenie Polski południowej na przykładzie P.P.H.U. Merkury Sp. z o.o. Evolution in the way of management the trade enterprise operating in Poland based on example „P. P. H. U. Merkury Sp. z o. o” ....* 171

## Słowo wstępne

Po raz kolejny mam zaszczyt i przyjemność opatrywać słowem wstępnym kierowany do Szanownych Czytelników zbiór autorskich opracowań powstałych w ramach moderowanego przez mnie, realizowanego od kilkunastu lat, programu badawczego pod ogólnym hasłem „Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej”, ze zmiennym corocznie tytułem szczegółowym, który tym razem przyjął postać: Współczesne koncepcje, metody i narzędzia zarządzania. Przykłady i problemy zastosowań. Nazwy powyższe w dużej mierze wyjaśniają intencje towarzyszące realizacji programu, a także stanowią uzasadnienie dla zakresu tematycznego i w znacznej mierze aplikacyjnego charakteru większości opracowań. Uczestnikami zespołu badawczego (o okresowo zmiennym składzie osobowym) i autorami prezentowanych opracowań są przedstawiciele środowiska naukowego skupionego wokół:

- Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, a w szczególności dwóch Wydziałów tej Uczelni: Wydziału Zamiejscowego w Ostrowie Wielkopolskim i Wydziału Zarządzania w Łodzi,
  - Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Uniwersytetu Wrocławskiego
- Niektórzy z nich łączą pracę dydaktyczno-naukową z aktywną działalnością biznesową.

Wspólnym mianownikiem pierwszej grupy opracowań, tematycznie rozległej, są społeczne aspekty współczesnych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. Rozpoczyna ją opracowanie Natalii Bielińskiej pt.: Continuous improvement process jako element partycypacji pracowników w korzyściach przedsiębiorstwa. Kolejne opracowania to: Tomasz Hoffmanna i Michała Śnierzyńskiego Komunikacja w wybranych kulturach biznesowych, Kazimierza Kołodziejczyka Personalno- aksjologiczne aspekty zarządzania w organizacji, Stanisława Nowosielskiego Orientacja procesowa w organizacjach. Personalne aspekty wdrażania, Grażyny Osbert-Pociechy Wybrane narzędzia zarządzania energią organizacji, Tadeusza Sarnowskiego Budowanie sieci relacji społecznych dla wzrostu potencjału przedsiębiorstwa, Małgorzaty Trenkner Implementacja systemów zarządzania jakością- podmiotowe aspekty zarządzania zmianą. Wiele osób zainteresowanych naukowo lub aplikacyjnie społecznymi aspektami i tzw. „miękkimi” instrumentami zarządzania może tu znaleźć godne uwagi rezultaty wysiłku badawczego autorów.

W drugiej grupie opracowań prezentowane są różnorodne zagadnienia dotyczące rozwoju i zastosowań współczesnego instrumentarium zarządzania, którego

wyróżnikiem jest ekonomiczno-organizacyjna perspektywa oglądu i kształtowania rzeczywistości organizacyjnej. Punktem wyjścia rozważań jest tu Macieja Bujana Gospodarowanie odpadami komunalnymi jako element logistycznej koncepcji zarządzania gminami. Kolejne opracowania to: Marcina Hernesa Kierunki rozwoju zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania, Tomasza Hoffmanna i Michała Śnierzyńskiego Prowadzenie działalności gospodarczej przez uczelnie publiczne. Dylematy i kontrowersje , Grzegorza Jokiela Reinżynieria procesów na przykładzie wydziału napraw sprzętu w trybie pozagwarancyjnym, Szymona Kłopotckiego Teoria kosztów transakcyjnych jako narzędzie wyjaśniania współpracy przedsiębiorstw. Problemy praktyczne, Jana Lichtarskiego O wyzwaniach w zakresie rozwoju i transferu wiedzy o zarządzaniu w kontekście jej funkcji aplikacyjnej, Mirosława Moroza Przesłanki uruchomienia mobilnego kanału sprzedaży , Kazimierza Zimniewicza Problem weryfikacji koncepcji zarządzania, Artura Żurakowskiego Ewolucja w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym działającym na terenie Polski południowej na przykładzie P.P.H.U. Merkury Sp. z o.o. Także ta grupa opracowań może dostarczyć wielu interesujących inspiracji do dalszych badań złożonych zagadnień organizacyjnych i rozwoju zastosowań wybranych instrumentów zarządzania w praktyce biznesowej i administracyjnej.

W imieniu całego zespołu autorskiego zapraszam Szanownych Czytelników do zapoznania się z treścią dzieła, do kierowania pod naszym adresem nasuwających się w toku jego lektury pytań i uwag, a także do uczestnictwa w inspirowaniu i dalszej realizacji programu badawczego, co pozostaje niezmiennie naszym zamiarem.

Jan Lichtarski, jesień 2013.

**Natalia Bielińska**

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESS JAKO ELEMENT PARTYCYPACJI PRACOWNIKÓW W KORZYŚCIACH PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Continuous improvement process as part of employees' contribution and participation in company's benefits**

**Abstract:** The Continuous Improvement Process (CIP), which is one of the contemporary management tools, stimulates employees to search for improvements in their job area, and thus increases their responsibility for the company's performance.

This article attempts to demonstrate the functioning of the continuous improvement process (CIP) which, in the long run, contributes to a change in the mentality of employees and eliminates the passive attitude and behavior.

Moreover, it is an effective way to help a company survive a difficult period and ensure its continuous development, so that it could meet the changing demands of the environment and competition. This process, which is supported by promotion of employees' pro – efficiency attitude, innovation and commitment teaches teamwork and encourages personal development

**Key-words:** continuous improvement, participation, kaizen, motivation, teamwork, lean management, organizational commitment.

## **1. Wstęp**

Efektywne motywowanie i realne zaangażowanie pracowników w życie przedsiębiorstwa<sup>1</sup> to jedno z najważniejszych wyzwań, przed jakim stoją dzisiejsi pracodawcy – przede wszystkim dlatego, że ma ono bezpośredni wpływ na wyniki organizacji jako całości. Pomimo progresu w nauce i przeprowadzonych badań w tym zakresie wielu pracodawców nie znajduje prostej odpowiedzi na pytanie - jak najskuteczniej zaangażować pracowników w sprawy firmy. Mówi się o „kryzysie motywacji” pracowników [Oleksyn T.(2001), *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menadżerów*,

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu stosuje się zamiennie terminy: przedsiębiorstwo, firma, organizacja.

„Personel”, nr 15/16, ss. 48-49]. Dlatego przedsiębiorcy – pracodawcy poszukują coraz doskonalszych narzędzi wynagradzania i motywowania osób zatrudnionych. Jednym z nich, stosunkowo tanim i łatwym do wprowadzenia, może być partycypacja pracowników w korzyściach organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja funkcjonowania Continuous Improvement Process jako współczesnego narzędzia zarządzania, który pomaga pracownikom uaktywnić się i poszukiwać w obszarze ich pracy ulepszeń, oraz wziąć na siebie większą odpowiedzialność za wyniki przedsiębiorstwa, w zamian za nagrodę lub inną formę docenienia tego zaangażowania. W dłuższej perspektywie, wykorzystywanie tego narzędzia może ewidentnie przyczynić się do zmiany mentalności zatrudnionych oraz odrzucenia pasywnych postaw i zachowań pracowniczych. Proces ten powinien być wsparty przez budowę silnej i stabilnej kultury organizacyjnej propagującej proefektywnościowe zachowania pracowników, innowacyjność i zaangażowanie, uczy współpracy zespołowej oraz mobilizuje do własnego rozwoju [Beck- Krala E. (2008), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków].

Do niniejszego opracowania posłużyła obserwacja i doświadczenia autora artykułu bezpośrednio odpowiedzialnego za prawidłowe funkcjonowanie systemu LPSplus w przedsiębiorstwie L Polska Sp. z o.o., należącego do międzynarodowego koncernu L<sup>2</sup>, który jest globalnym dostawcą światłowodów, kabli optycznych, kabli miedzianych, systemów kablowych jak również drutów i nici. Swoje produkty oferuje na międzynarodowych rynkach branży motoryzacyjnej, przemysłowej, ochrony zdrowia oraz komunikacji i urządzeń elektrycznych. Koncern ma charakter struktury poziomej, obejmującej przedsiębiorstwa wykorzystujące podobne technologie, posiadające wspólną bazę surowcową, jak również posiada charakterystyczne elementy struktury pionowej, obejmującej jednostki działające w kolejnych fazach jednego, dużego procesu technologicznego.

## **2. Continuous improvement process jako koncepcja partycypacji pracowników w korzyściach przedsiębiorstwa**

Po japońsku kaizen oznacza ciągłe doskonalenie, doskonalenie, które dotyczy każdego – zarówno członków kierownictwa, jak i pracowników – i pociąga za sobą relatywnie niskie koszty. W koncepcji kaizen przyjmuje się, że nasz sposób życia – niezależnie czy chodzi o pracę, życie społeczne czy prywatne - powinien być nastawiony na ciągłe doskonalenie [Imai M.(2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa]. W przeciwieństwie do innowacji, gdzie ich skutki bywają często problematyczne, kaizen, bazujący na zdrowym rozsądku i niskokosztowym podejściu, zapewnia progresję

---

<sup>2</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania w zamian za nazwę koncernu użyto literę L.



długofalową. Nie można mówić, że innowacje są mniej ważne dla funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu, ale kaizen jest podejściem mało ryzykownym i co ważne – mało kosztownym. Ważnym czynnikiem dla skutecznego wdrożenia filozofii kaizen w przedsiębiorstwie jest skłonienie grupy do poszukiwania prostych technicznie rozwiązań, które członkowie grupy mogą sami wprowadzić w życie. Większości grup zbyt łatwo przychodzi zrzucanie problemów na brak oprogramowania, technologii, pieniędzy lub personelu. W odchudzonym systemie codziennego zarządzania, chodzi o to, aby uzyskać przewagę nad konkurencją przez zsumowanie efektów [Lareau W. (2003), *Filozofia kaizen w biurze*, Helion, Gliwice] dziesiątków, setek drobnych zmian, które nie są zaawansowane technologicznie. Proces ciągłego doskonalenia (Continuous Improvement Process - CIP) – pojęcie procesu pochodzi od łacińskiego słowa processus, co oznacza postępowanie, postęp [Kunasz M. (2010), *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin] – czyli kaizen stanowi dobre źródło motywowania pracowników, wywołując jednocześnie zaangażowanie organizacyjne, które jest między innymi wynikiem efektywnego przywództwa i aktywnego włączania pracowników w życie organizacji. Zaangażowanie organizacyjne określono jako indywidualne zaabsorbowanie pracownika organizacją oraz identyfikację z nią [Spik A., Klincewicz K. (2013), *Zaangażowanie organizacyjne* <http://pl.scribd.com/doc/12335736/Zaangaowanie-organizacyjne>, dostęp 14 września 2013]. Jedną z najpopularniejszych teorii zaangażowania, której autorem jest R.T. Mowday [Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa] pozwala na wyodrębnienie trzech elementów składowych tego pojęcia: akceptacji i identyfikacji z celami oraz wartościami organizacji, potrzeby przynależności do organizacji, a także podejmowania wysiłku na rzecz organizacji.

Wyzwania jakim muszą sprostać dzisiejsze przedsiębiorstwa, determinują potrzebę rewizji dotychczasowych rozwiązań systemowych w zakresie również wynagradzania pracowników i wprowadzania nowych konkurencyjnych narzędzi w tym zakresie. Wśród nowatorskich rozwiązań spełniających wymagania obecnej rzeczywistości rynkowej najpowszechniej stosowane są partycypacyjne formy wynagrodzeń. Mowa tu o nowych formach partycypacji pracowniczej, a mianowicie o partycypacji pracowniczej, która łączy w sobie elementy kaizen, systemu zarządzania opartego na zasobach ludzkich, które są zorientowane na nieustanne doskonalenie usług świadczonych klientom po możliwie najniższych kosztach (TQM) [Brilman J.(2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa] oraz lean management – oznaczający „kurację” odchudzającą całego przedsiębiorstwa, dzięki eliminacji zbędnych szczebli zarządzania dokonuje się racjonalizacja komunikacji [Zimmiewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa] w przedsiębiorstwie. Istota partycypacji polega na uczynieniu ludzi prawdziwymi podmiotami działania przez wykorzystywanie ich inteligencji i opinii [Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa].

Partycypacja w zarządzaniu ma silne działanie motywacyjne dla pracowników głównie szeregowych, pomimo, że nie wiąże się z dużymi nakładami finansowymi. Prawdziwe zaangażowanie w taki styl pracy wymaga też od personelu zmiany postaw i nieustannego uczenia się, co występuje w programach partycypacji w korzyściach (gainsharing).

Gainsharing – partycypacja w korzyściach to dla wielu organizacji bardzo efektywne narzędzie zdobywania przewagi konkurencyjnej. Są to programy motywacyjne, które mobilizują pracowników organizacji do wspólnego wysiłku w celu zwiększenia jej efektywności. Wysiłek ten polega na opracowaniu i wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań dotyczących usprawnienia pracy i procedur w przedsiębiorstwie (kaizen). Korzyści wynikające z wyższej efektywności organizacji (oszczędności kosztów, wyższej produktywności, wyższego zysku) są dzielone między pracowników w formie premii, a pozostała część zostaje w firmie. Partycypacja w korzyściach jest definiowana jako system zmiennego wynagrodzenia, który buduje zaangażowanie pracowników przez nagradzanie członków zespołu za poprawę wyników pracy [Beck- Krala E. (2008), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków]. Programy te opierają się na wielu wspomnianych powyżej koncepcjach, wielokrotnie więc pojmowane jako system zarządzania, umożliwiający poprawę efektywności działania, będący implikacją zaangażowania pracowników i usprawnienia procesów pracy.

### **3. Filozofia i cele LPSplus w L sp. z o.o.**

Wysoka konkurencja na rynkach światowych oraz związane z tym coraz wyższe wymagania w zakresie jakości i kosztów, zmuszają przedsiębiorstwa do stałego rozwoju i poszukiwania nowych rozwiązań. Koncern L opracował koncepcję systemu produkcyjnego LPSplus, który określa zasady lean managementu, umożliwiającą globalną konkurencję zakładów całego holdingu. Poprzez wprowadzenie tej strategii produkcyjnej, zakłady koncernu L stają się konkurencyjne, ekspansywne i nowoczesne. LPSplus umożliwia zwiększanie zadowolenia klienta, wzajemne wymiany doświadczeń oraz redukcję kosztów. Poprzez zwiększenie samodzielności pracowników i ciągły proces udoskonaleń LPS zwiększa zadowolenie personelu. Wchodzące w skład systemu LPSplus elementy wzajemnie uzupełniające się i przenikające, po kompleksowym wdrożeniu pozwoliły uzyskać oczekiwane efekty. Wymagania jakie stawiane są przed każdym pracownikiem organizacji w ramach koncepcji LPSplus oparte są na kreatywności, niezawodności, otwartości, zdolności do pracy w zespole, identyfikacji z celami LPSplus, myśleniu kategoriami przedsiębiorstwa, myśleniu gospodarnym, nowoczesnym, woli rozwoju, pracy z nowymi technologiami, w fazie wprowadzania, gotowości i zrozumienia dla dodatkowych zadań. System LPSplus składa się z 9 elementów, natomiast

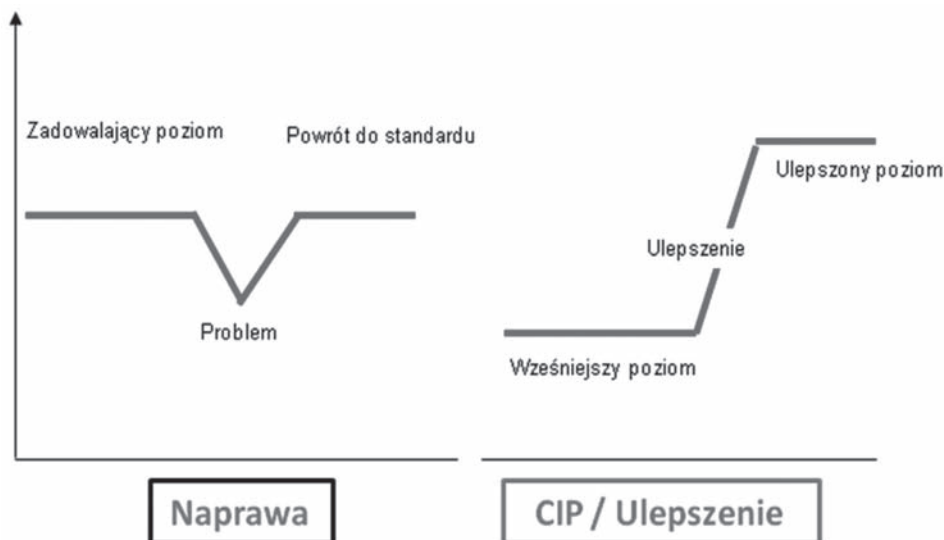
niniejsze opracowanie skupia uwagę na jednym z elementów systemu jakim jest Ciągły Proces Ulepszania (Continuous Improvement Process – CIP).

Siłą napędową jest umiejętne równoważenie roli ludzi w kulturze organizacji, która oczekuje od nich ciągłej poprawy z systemem technicznym ukierunkowanym na „przepływ” tworzący bardzo wysoką wartość dodaną. System LPSplus angażuje pracowników do identyfikacji się z przedsiębiorstwem i partycypacji pracowników w procesach zarządzania organizacją. Partycypacja pracowników w procesie zarządzania organizacją przejawia się poprzez współudział, współpracę, współdecydowanie, opierając się na sposobach podziału władzy między kierownictwem a pracownikami w przedsiębiorstwie. Pracownicy mogą bezpośrednio uczestniczyć w zarządzaniu poprzez między innymi wspomaganie grup autonomicznych czy też uczestnictwo w kołach jakości i produktywności (partycypacja funkcjonalna) [Listwan T. (red.), (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa]. Udział pracowników w procesach zarządzania nie wynika z prawa własności, lecz ze stosunku pracy. D. McGregor stworzył koncepcję równowagi organizacyjnej, opierając się na konieczności zrównoważenia niezbędnego formalizmu (dyscypliny czy hierarchiczności) z odpowiednim marginesem swobody [Mendel T. (2001), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań] w zakresie kształtowania własnego stanowiska pracy. Filozofia LPSplus bazuje na założeniu, iż to specjalista wykonujący dane zadanie (daną czynność) wie najlepiej, w jaki sposób można je wykonać optymalnie, dlatego też ważną rolę w funkcjonowaniu całego procesu doskonalenia organizacji pełni partycypacja pracowników. Rotacja na stanowiskach pracy, wzbogacanie czy też poszerzanie pracy daje pracownikom umiejętności wspólnego rozwiązywania zadań i włączania się do procesu decyzyjnego oraz zwiększa elastyczność organizacji poprzez ułatwienie jej przystosowania się do zmiennych warunków otoczenia. Ponadto uczestnictwo pracowników w procesach zarządzania i optymalna wymiana informacji między nimi, zachodząca w procesie interakcji, stanowi warunek wykorzystania twórczych możliwości człowieka. Orientacja organizacji na wydajność stanowi zasadniczy czynnik funkcjonowania przedsiębiorstwa, a jego podstawowym warunkiem jest absorbowanie pracownika do współzarządzania, co z kolei powoduje wzrost wydajności. B. Błaszczuk wskazuje na występowanie następującego związku przyczynowo – skutkowego: przyciąganie pracownika do współpracy i współodpowiedzialności skutkuje wzrostem jego zadowolenia [Mendel T. (2001), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań], co następnie przyczynia się do wzrostu wydajności pracy.

#### 4. Istota Continuous Improvement Process

Continuous Improvement Process obejmuje wszystkie obszary przedsiębiorstwa. Filozofia CIP oparta jest na filozofii kaizen, określonej przez Masaaki Imai – jako nieustanną strategię doskonalenia... każdego dnia, przez każdego pracownika i w każdym miejscu [Imai M. (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa]. CIP wyostrza zrozumienie, iż w obszarze pracy pracownika ciągle odnaleźć można potencjał ulepszeń. Potencjał ten może zostać wykorzystany wtedy kiedy wszyscy pracownicy współdziałają, wykazują problemy i ich przyczyny oraz pracują nad ich długotrwałymi rozwiązaniami. Zdefiniowanie czym jest CIP w przedsiębiorstwie było niezwykle trudne. W toku dyskusji podjęto decyzję, iż łatwiejszym rozwiązaniem będzie określenie czym nie jest CIP. Zasadniczo wszystkie pomysły i ulepszenia określono jako CIP, wyłączając ulepszenia, które są tylko powrotem do stanu wymaganego (standardu).

Rys. 1 Różnica pomiędzy naprawą a ulepszeniem



Rys 1. Źródło: Folder reklamowy L, 2013r.

Celem CIP w koncernie L jest ciągle i długotrwałe polepszanie produktywności przedsiębiorstwa, zadowolenia klientów i pracowników. Do jego realizacji wykorzystuje się zdolności, doświadczenia i umiejętności wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Bez powiązania wszystkich pracowników z ich doświadczeniami

i pomysłami organizacja nie mogłoby sprostać aktualnym wymaganiom a tylko ciągła praca nad problemami i ulepszanie, zapewnia ponadprzeciętny wzrost. Wzrost ten jest konieczny, aby sprostać wymaganiom klienta w odniesieniu do jakości i kosztów. Zadania, które stawiane są pracownikom w ramach procesu CIP można określić następująco:

- każdy pracownik angażuje się w CIP, dzięki jego specjalnym wiadomościom może on zmienić procesy pracy,
- CIP nastawione jest przede wszystkim na ulepszenia przy niewielkich lub żadnym inwestycjach.

CIP jest przede wszystkim unikaniem marnotrawstwa oraz wyeliminowaniem strat wywołanych przez wiele różnych czynników. Do CIP zaliczane są każde, nawet najmniejsze wnioski, mające jednak w efekcie końcowym, ogromny wpływ na poprawne funkcjonowanie wszystkich procesów w przedsiębiorstwie. Jednakże warunkiem powodzenia tego procesu jest wypracowanie na poziomie grupy, działu, przedsiębiorstwa dobrej atmosfery umożliwiającej poprawną współpracę. Kładzie się nacisk na pracę ze wzrostem wartości, która jest częścią czynności, za którą klient jest gotów zapłacić. Warunkiem efektywnego funkcjonowania systemu CIP w L Polska Sp. z o.o. jest:

- systematyka, oznaczająca, iż tylko systematyczne spotkania zespołów pracowniczych gwarantują traktowanie CIP jako narzędzia pracy i „sposobu życia”,
- społeczne zaangażowanie – proces CIP pomaga ulepszać warunki pracy pracowników oraz ułatwia rozszerzenie zasięgu zastosowania dobrych pomysłów. Z tego powodu w interesie wszystkich pracowników powinno być aktywne uczestnictwo w tym procesie,
- motywacja, która jest niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania procesu CIP. Świadomość realnego wpływu na swoją sytuację w miejscu pracy jest jednym z ciekawszych sposobów motywowania pracowników, bowiem danie pracownikom poczucia wpływu na środowisko organizacyjne zwiększa ich zaangażowanie i odpowiedzialność za wykonywane czynności [Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa].

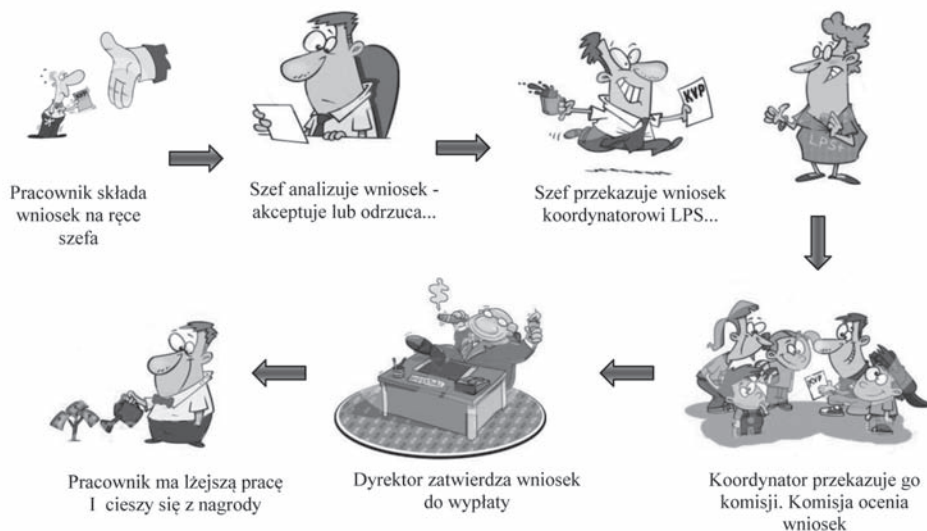
Warunkiem prawidłowego funkcjonowania procesu CIP w organizacji jest wysoka świadomość pracowników o roli, jaką odgrywa on w przedsiębiorstwie. Świadomość tą można uzyskać poprzez interdyscyplinarne szkolenia oraz aktywne i efektywne uczestnictwo w procesie. Właściwie przeszkoleni moderatorzy, zaangażowani bezpośrednio pracownicy oraz pomysłodawcy to platforma, na której opiera się efektywny proces ulepszeń.

## **5. Funkcjonowanie CIP w L Polska sp. z o.o.**

Proces funkcjonowania ciągłego doskonalenia w L Sp. z o.o. jest bardzo prosty, określa go procedura, zgodnie z którą wszyscy pracownicy mają taką samą „drogę”

do złożenia wniosku CIP oraz oceniani są według jednolitego standardu. Pracownicy spółki mają możliwość złożenia wniosku indywidualnego lub grupowego. Grupowe CIP może być zgłaszane przez pracowników z różnych działów lub team-ów w ramach struktury organizacyjnej. Za wprowadzenie wniosku CIP odpowiedzialny jest kierownik segmentu produkcyjnego lub działu. Oceny wniosków dokonuje komisja CIP składająca się z przedstawicieli działu przygotowania produkcji, działu zarządzania jakością, działu controllingu, oddelegowany przedstawiciel z obszaru bezpośrednio produkcyjnego oraz przedstawiciel z obszaru administracji. Ocenie podlegają tylko wnioski wdrożone. O wprowadzeniu lub konieczności przeprowadzenia testu wniosku, który ma wpływ na jakość produktu, każdorazowo informowany jest opiekun segmentu produkcyjnego z zakresu zarządzania jakością.

**Rys. 2. Proces składania wniosku CIP**



Rys. 2. Źródło: Ćwiklak A., *Materiał szkoleniowy*, L Polska Sp. z o.o., 2012

Autor pomysłu CIP składa wniosek na odpowiednim formularzu lub w systemie CIP wraz z ewentualnymi załącznikami. Następnie przełożony autora wniosku akceptuje lub odrzuca wniosek. Przy akceptacji wniosku, przełożony wraz z autorem wykonują i załączają kalkulację oszczędności w skali roku. Kalkulacja nie jest wymagana dla wniosków niewymiernych (niekalkulowanych). Komisja ocenia wnioski kolegiально (większością głosów) na podstawie ustalonych kryteriów (o czym poniżej), kierując się dążeniem do sprawiedliwości, wyważenia i proporcjonalności werdyktów. Komisja wnioskuje do dyrektora przedsiębiorstwa o premię CIP za ocenione wnioski. Wypłata premii za wniosek CIP jest możliwa

po zaakceptowaniu oceny (wysokości premii i oszczędności) przez autora. Wnioskodawca ma możliwość odwołania się od decyzji komisji CIP. W takim przypadku wniosek przechodzi ponowny proces oceny.

Jak już wspomniano powyżej możliwe jest także składanie wniosku CIP w formie grupowej. Grupowe CIP jest ważnym elementem procesu ciągłego doskonalenia, świadczące o kondycji pracy zespołowej w organizacji. Szczególnie istotne są pomysły zrodzone w zespole współpracowników. Świadczy to o dobrym kontakcie wewnątrz team'u i dobrych efektach rozmów zespołowych. Przedsiębiorstwo L Polska Sp. z o.o. ustaliło odrębne zasady oceny wniosków CIP, posiadających więcej niż jednego autora:

- każdy ze współautorów deklaruje swój udział procentowy w autorstwie CIP,
- oszczędności są proporcjonalne do zadeklarowanego udziału procentowego w autorstwie danego wniosku CIP.

Ze względu na różnorodność wniosków CIP przedsiębiorstwo wprowadziło materialne (premia finansowa) i niematerialne (wizualizacja na tablicy zespołu/działu<sup>3</sup>) środki motywacyjne. W zależności od zdobytych punktów propozycje CIP są zhierarchizowane w następujący sposób:

- CIP „zwykłe” od 0 do 16 punktów – 0,00 zł (wizualizacja na tablicy CIP),
- CIP „brązowe” od 17 do 24 pkt. – premia 72,00 zł brutto oraz wizualizacja na tablicy w danym dziale /segmencie produkcyjnym,
- CIP „srebrne” od 25 do 32 pkt. – premia 144,00 zł brutto oraz wizualizacja na tablicy w danym dziale /segmencie produkcyjnym,
- CIP „złote” od 33 do 40 pkt. – 287,00 zł brutto wizualizowane na zakładowej tablicy CIP.
- CIP „brylantowe” oszczędności między 10.000,00 zł – 100.000,00 zł bonus wynosi 1%. (min=300,00 zł brutto, max = 3000,00 zł brutto) wizualizowane na zakładowej tablicy CIP.

---

<sup>3</sup> Wizualizacja jest podstawowym elementem poprawy kultury organizacyjnej koncernu. Wizualizacja pozwala dostrzec w szybki sposób realizację lub brak realizacji celów, ponadto motywuje pracowników do działania. Wizualizowane są ogólne informacje i oznaczenia, wskaźniki efektywności, podstawowe przepisy i procedury operacyjne. Wizualizacja w koncernie porównuje najczęściej wartość obecną do wartości celu, wartość obecną do przeszłości lub wartość obecną do najlepszych (benchmarking) wewnątrz/ na zewnątrz koncernu. Strategia LPSplus rozdziela znaczenie wizualizacji dla pracowników oraz kadry kierowniczej:

- dla pracownika – stanowi otwartą komunikację sytuacji w zespołach/ działach przedsiębiorstwa, oraz jest punktem pobudzającym do dyskusji: w jakim miejscu jest zespół, przedsiębiorstwo; gdzie można/ należy się polepszyć,
- dla kadry zarządzającej – ułatwia kontrolowanie wskaźników, kierowanie odbywa się poprzez mierzalne cele.

Premia CIP wyliczana jest na podstawie następujących kryteriów:

- I. stopień kreatywności, oryginalności (0 - 6 punktów) – ocenie podlega szybkość reakcji, wkład wnioskodawcy we wdrożenie, stopień wykroczenia poza ramy zawodowych obowiązków, samodzielność idei, wyróżnienie się z otoczenia, koncentracja na ulepszaniu swojego środowiska pracy, zaskakujące oddziaływanie, niebanalność propozycji,
- II. stopień zasięgu oddziaływania (2 - 8 punktów)
  - obszar stanowiska pracy - 2 punkty
  - obszar kilku stanowisk pracy /zespołu - 4 punkty
  - obszar kilku zespołów /segmentu /działu - 6 punktów
  - obszar kilku segmentów /działów /przedsiębiorstwa - 8 punktów
- III. stopień oszczędności niewymiernych (0 – 12 punktów):
  - polepszenie przepływu informacji (dotyczy wizualizacji i dokumentacji) - 3 punkty
  - polepszenie ergonomii pracy - 3 punkty
  - polepszenie BHP (zmniejsza prawdopodobieństwo powstawania dolegliwości zdrowotnych lub zmniejsza prawdopodobieństwo wypadków przy pracy) - 3 punkty
  - polepszenie jakości produktu / procesu - 3 punkty
- IV. stopień oszczędności wymiernych - szacowane zyski dla przedsiębiorstwa w skali roku (5 – 14 punktów):
  - korzyści wymierne do 2500,00 zł. rocznie - 5 punktów
  - korzyści wymierne powyżej 2500,00 zł do 5000,00 zł. rocznie - 8 punktów
  - korzyści wymierne powyżej 5000,00 zł do 10.000,00 zł. rocznie - 11 punktów
  - korzyści wymierne powyżej 10.000,00 zł. rocznie - 14 punktów

W przypadku niemożliwości obliczenia oszczędności (CIP niekalkulowalne) przyjmuje się domyślną kwotę oszczędności – dla brązowego CIP: 1665, 00 zł; dla srebrnego CIP: 6364, 00 zł. Poniżej przedstawiono wnioski CIP złożone przez pracowników L Sp. z o.o. w 2013 roku. Pierwszy wniosek został złożony przez pracownika wydziału produkcyjnego. Jest to wniosek indywidualny. Komisja CIP oceniła wniosek na 22, 29 punktów, tym samym wniosek uzyskał status brązowego wniosku CIP. W związku z brakiem kalkulacji (wniosek niewymierny), przyjęto domyślną kwotę oszczędności – 1665, 00 zł. Pracownik otrzymał premię CIP w kwocie 72, 00 zł brutto.



**Rysunek 3. Indywidualny wniosek CIP**

Tytuł wniosku:	<b>Wizualizacja klipsów na stole kontrolnym</b>	
1. Opis stanu przed wprowadzeniem wniosku:	Na deskach montażowych produkowanych jest kilka rodzajów wiązek z dwóch modeli samochodów - model 12 i model 13. Model 12 od 13 różni się trzema klipsami na odcinku dłuższym o 10 cm. Na desce montażowej te odcinki znajdują się obok siebie i łatwo można się pomylić.	
2. Na czym polega KVP:	Wprowadzeniu wizualizacji klipsów w program do kontroli elektrycznej wiązki kablowej. Przed kontrolą elektryczną pracownik ze stołu kontrolnego skanuje etykietę na wiązce kablowej, następnie wyświetla się informacja o konieczności sprawdzenia obecności klipsów na wiązce. Po kontroli klipsów pracownik potwierdza ich obecność poprzez wciśnięcie przycisku Enter i przystępuje do kontroli elektrycznej wiązki.	
3. Opis stanu po wprowadzeniu wniosku:	Pracownik ma pewność, że wiązka kablowa jest kompletna i została prawidłowo zbudowana.	
Czy da się skalkulować oszczędności: TAK/NIE. Jeśli TAK, proszę wykonać kalkulację poniżej		Nie
Kalkulacja oszczędności w skali roku:	Brak	

Rys. 3. Źródło: opracowanie własne [System oceny wniosków L Sp. z o.o., 201]

Przykład grupowego wniosku CIP został zaprezentowany poniżej. Wniosek został złożony przez 6 pracowników z kilku działów: działu cięcia przewodów, segmentu produkcyjnego, działu informatycznego i działu sterowania produkcją.

**Rys. 4. Grupowy wniosek CIP**

Tytuł wniosku:	<b>System redukcji kosztów ciętych przewodów przy zakończeniu produkcji</b>
1. Opis stanu przed wprowadzeniem wniosku:	<p>1. Cięcie przewodów odbywało się na zlecenie z Działu Sterowania Produkcją (FST) tzw. Schneideauftrag – dla każdej planowanej sprzedaży cięto komplet przewodów (wielkość zapasu obliczano przez uśrednienie liczby dostępnych przewodów) w związku z czym wartość przewodów poza bieżącym zapotrzebowaniem dochodziła do 40% stanu magazynowego.</p> <p>2. Uśrednioną wielkość zapasu można było weryfikować przez wykonanie czasochłonnej inwentury (60 osób x 2 dni=60 x (10+8)=1080godz.), która w 100% podlegała dodatkowej kontroli w Dziale Przygotowania Produkcji (AV) (5 osób x 2 dni= 5 x (10+8)=90 godz.). Analiza inwentury w AV – 2 osoby x 3 dni = 2 x 24 = 48 godz. Razem inwentura: 1080 godz. + 90 godz. + 48 godz. = 1218 godz.</p>
2. Na czym polega KVP:	<p>1. Wykonać inwenturę zapasu pociętych przewodów przez skanowanie etykiet w opracowanym kalkulatorze inwenturowym (36 osób x 9 godz. = 324 godz.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrola w 60 % za pomocą kalkulatora przygotowanego przez Dział Informatyczny (DV) (1osoba x 1 godz); pozostałe 40% - 3 osoby x 3 godz. = 10 godz.</li> <li>- analiza inwentury 3 x 4 godz. = 12 godz.</li> <li>- Razem inwentura: 324 godz. + 10 godz. + 12 godz. = 346 godz.</li> </ul> <p>2. Analizę zapotrzebowania na przewody dokonać na podstawie zamówień z programu SAP.</p> <p>3. Zlecenia ciecicia obliczyć dla każdego przewodu osobno i ciąć przewody na podstawie kart KANBAN.</p> <p>4. Nadwyżki przewodów przerobić, zgodnie z zapotrzebowaniem.</p>
3. Opis stanu po wprowadzeniu wniosku:	<p>1. Czas inwentur skrócił się prawie czterokrotnie.</p> <p>2. Możliwe jest bardzo dokładne porównanie zapasu z zapotrzebowaniem.</p> <p>3. Wartość złomowanych przewodów po zakończeniu produkcji będzie mniejsza niż poprzednio zakładaliśmy (poprzednio 40%, po zmianie 15%).</p>
Czy da się skalkulować oszczędności: TAK/NIE. Jeśli TAK, proszę wykonać kalkulację poniżej	

Kalkulacja oszczędności w skali roku:	<p>1. Redukcja czasu inwentur i analiz:  <math>1218 \text{ godz.} - 346 \text{ godz.} = 872 \text{ godz.} \times \text{dwie inwentury} = 1744 \text{ godz.}</math>  <math>1744 \text{ godz.} \times 16,85 \text{ zł/godz.} = 29\ 386 \text{ zł}</math></p> <p>2. Redukcja kosztów złomu:  Obecna wartość przewodów 88.000,00 Euro  Przewidywana wartość złomu przed zmianą 88.000,00 Euro x 40% = 35.200,00 Euro  Przewidywana obecnie wartość złomu 88.000,00 Euro x 15% = 13.200,00 Euro  <math>35.200,00 \text{ Euro} - 13.200,00 \text{ Euro} = 22.000,00 \text{ Euro} = 91.665,00 \text{ zł}</math></p> <p><b>Oszczędności razem: 29.386,00 zł + 91.665,00 zł = 121.051,00 zł</b></p>
---------------------------------------	--

Rys. 4. Źródło: opracowanie własne [System oceny wniosków (2013), L Sp. z o.o.]

Z uwagi na wymierną oszczędność wynoszącą 121.051,00 zł wniosek uzyskał status brylantowego. Wyplata premii CIP została podzielona równomiernie pomiędzy autorów wniosku. Dodatkowo pracownicy za złożenie tego wniosku otrzymali extra bonus od dyrektora zakładu.

Wyplata premii CIP następuje wraz z wyplatą wynagrodzenia zasadniczego pracownika i jest dla niego motywacją do dalszego ciągłego ulepszania procesów, środowiska pracy. Można zaobserwować korelację satysfakcji z pracy, gdzie wyróżnia się tzw. „obywatelskie zachowania organizacyjne”. Te dobrowolne wykonywanie na rzecz organizacji działania można porównać do smaru w maszynie, który umożliwia dobre funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jest to szeroka kategoria zachowań sprzyjających efektywnej pracy pracownika i pracy zespołu, a wykraczających poza formalne zobowiązania wynikające z zapisanego kontraktu pracowniczego [Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa], bowiem udział w ciągłym doskonaleniu procesów nie jest obowiązkiem pracownika, a tylko zachętą do jego udziału.

Od 2008 roku w przedsiębiorstwie L Sp. z o.o. zachodzą zmiany reorganizacyjne. W grudniu 2008 roku przedsiębiorstwo przechodziło proces restrukturyzacji. Przyczyną rozpoczęcia działań restrukturyzacyjnych był znaczny spadek popytu na produkowane przez spółkę towary oraz związane z tym przeniesienie produkcji do innej spółki koncernu. W grudniu 2009 roku zgromadzenie wspólników L Sp. z o.o. ogłosiło likwidację spółki, a więc zakończenie jej działalności. Natomiast we wrześniu 2010 roku została podjęta uchwała o odwołaniu procesu likwidacji i kontynuowaniu procesu jej restrukturyzacji. Nastąpiła częściowa zmiana faktycznych okoliczności związanych z okresem przeprowadzania dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Przyczyną zmian organizacyjnych była konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji spółki w związku z planowanych w 2012 roku

zakończeniem produkcji systemów okablowania dla klienta A<sup>4</sup> oraz koniecznością dokonania optymalizacji procesów produkcyjnych w segmencie B i C. W chwili obecnej przedsiębiorstwo jest w stanie likwidacji, w lipcu 2013r. zakończono produkcję systemów okablowania. Jak wynika z przedstawionego poniżej rysunku im mniej pracowników zatrudnionych w spółce tym większa ilość składanych wniosków CIP oraz większa kwota oszczędności wymiernych. Z wyniku obserwacji autora, wzrost liczby składanych wniosków CIP bezpośrednio powiązany jest ze zmianami w strukturze organizacyjnej spółki, związanej z jej restrukturyzacją. Przemieszczenia pracowników podczas procesu zmian, niewątpliwie wpłynęły na ilość i zakres obowiązków, za które byli odpowiedzialni. W wielu przypadkach zmiana stanowiska lub jego rozszerzenie rzucała nowe światło na wykonywaną pracę, co z kolei rodziło potrzebę kolejnych zmian i ulepszeń w środowisku pracy.

**Tab. 1. Ilość złożonych wniosków CIP w latach 2011-2013**

Rok	Liczba zatrudnionych pracowników	Ilość złożonych wniosków CIP		Kwota oszczędności wymiernych
		CIP Indywidualne	CIP Grupowe	
2011	466	24	7	25431,75 Euro
2012	221	29	4	61644,50 Euro
2013	156	40	15	80910,14 Euro

Tab. 1. Źródło: opracowanie własne

Pomimo wielu zalet i korzyści zarówno dla pracownika jak i dla przedsiębiorstwa przy stosowaniu procesu ciągłego doskonalenia należy zwrócić uwagę, że CIP niesie ze sobą również pewne zagrożenia. Niewątpliwie należy uznać, że proces ten nigdy nie będzie idealny. Zauważono przypadki demotywacji pracownika, bowiem zdarzyło się kilkakrotnie, iż pracownik przekonany, że jego wniosek jest co najmniej dobry, komisja CIP odrzucała (w 2013 roku 17% wniosków zostało odrzuconych przez komisję), tym samym pracownik nie był już skłonny do ulepszania swojego obszaru pracy „bo się nie opłaca”<sup>5</sup>. Kolejnym zagrożeniem dla prawidłowego funkcjonowania procesu ciągłego doskonalenia i procesu składania wniosków CIP jest niewłaściwie funkcjonujący system rejestracji wniosków i „wychwycenia” wniosków – plagiatów na przestrzeni lat, czego przykładem może być wniosek z 2011 roku dotyczący zakupu worków do pakowania systemów okablowania u dostawcy X, następnie w roku 2013 złożony wniosek przez tego samego pracownika dotyczący zakupu markerów u dostawcy X. Idea ta sama,

<sup>4</sup> A, B, C oznacza klientów koncernu L.

<sup>5</sup> Na podstawie rozmów przeprowadzonych z pracownikami, których wnioski CIP zostały odrzucone przez komisję.

więc nie można mówić o nowym pomysle. Ponadto w toku badań można było zaobserwować zjawisko cienkiej granicy pomiędzy ulepszeniem obszaru pracy, stanowiska pracy a tym, co należy do obowiązków pracownika, wynikających z jego profilu funkcyjnego. Z wniosków, które zostały odrzucone przez komisję 41 % zostało nieprzyjętych ze względu na zbieżność z zakresem obowiązków pracownika (np.: wniosek przedłożony przez pracownika działu zbytu, który dotyczył sporządzenia listy w arkuszu excel, umożliwiający kontrolę sprzedanego materiału).

Niemniej jednak wdrożony przez koncern L wiele lat temu continuous improvement process jako element partycypacji pracowniczej odnotowuje wiele korzyści wymiernych i niewymiernych oraz pozytywnych zmian w funkcjonowaniu nie tylko L Polska Sp. z o.o., ale również całego koncernu L. Największą wartością procesu jest rozwój pracowników, a ściślej – bardziej świadome wykonywanie własnej pracy, szukanie nowych, nawet najprostszych rozwiązań/ ulepszeń środowiska pracy, większe zaangażowanie i identyfikacja z przedsiębiorstwem. Ponadto jednym z celów CIP jest pobudzenie i rozpropagowanie inicjatyw pracowniczych, które w istotny sposób przyczyniają się do podniesienia efektywności funkcjonowania firmy. Mówiąc o efektywności ma się głównie na myśli usprawnienia dotyczące obszarów oszczędności kosztów, poprawy gospodarki materiałowej, poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy oraz organizacji pracy.

## Zakończenie

Continuous Improvement Process jako element partycypacji pracowników w korzyściach przedsiębiorstwa z perspektywy pracodawcy wpływa na poprawę wyników przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim na wzrost produktywności i jakości wyrobów, redukcję kosztów, usprawnienia procesów pracy, zmianę postaw i zachowań pracowniczych, wzrost lojalności i satysfakcji pracowników. Z perspektywy pracownika oddziałuje na wzrost wynagrodzenia, większą stabilność zatrudnienia (identyfikacja z firmą), poprawę środowiska pracy, poprawę bezpieczeństwa pracy, poprawę relacji pracowniczych.

Narzędzie jest skutecznym sposobem na przetrwanie i ciągły rozwój organizacji, aby sprostać zmianom otoczenia i wymaganiom konkurencji. Jest to sposób na stawanie się coraz lepszym. Nie mniej jednak mimo wielu korzyści CIP nasuwają się pytania: czy jest to rzeczywiście proces ciągły? Program musi nieustannie ewaluować i się rozwijać wraz z rozwojem organizacji. Statyczny program, który nie podlega ocenie i modyfikacjom, zawodzi, a jego żywotność jest dość krótka. Tutaj należy postawić kolejne pytanie: czy może nastąpić w organizacji taki stan, kiedy nie można już nic zmienić/ ulepszyć? Jakie czynniki pobudzają proces CIP? Do ciągłego procesu doskonalenia pobudza zapewne rotacja personelu na stanowiskach pracy, zmiany procesów, produktów, zmiany organizacyjne, realizacja celów (target agreement), rywalizacja wśród pracowników jak również benchmarking.

**Bibliografia:**

- Beck-Krala E. (2008), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa
- Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
- Imai M. (2006) *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Kunasz M. (2010), *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin.
- Lareau W. (2003), *Filozofia kaizen w biurze*, Helion, Gliwice.
- Listwan T. (red.) (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mendel T. (2001), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001), *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menadżerów*, „Personel”, nr 15/16.
- Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa.
- Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa.

**Źródła internetowe**

<http://pl.scribd.com/doc/12335736/Zaangaowanie-organizacyjne>, dostęp: 14 września 2013

**Inne źródła**

Instrukcja AA 3136-10 (2006), L Polska Sp. z o.o.

***Tomasz Hoffmann***  
*Politechnika Poznańska*

***Michał Śnierzynski***  
*Spółeczna Akademia Nauk*

## **KOMUNIKACJA W WYBRANYCH KULTURACH BIZNESOWYCH**

### **The communication in chosen business cultures**

**Abstract:** The communication this communication which consists in the verbal or wordless transmission of information. She shapes relations between people. The lack skills of the communication can make for isolations, disappointments or solitudes of the man. The communication takes between the sender, the source of the announcement - with the person the possessing information and the aim of her remittance to other person and the recipient - the person taking the announcement.

This is the process in which people endeavor to the fission with meanings through the mediation of symbolic announcements (remittances). If the remittance will not reach to the recipient. will be for him incomprehensible, one can ascertain that the communication did not follow. The correctness of the communication and his efficiency is the central problem of the contemporary man. Are many criteria of the discrimination of communication acts, similarly how many is possibly variants of interpersonal relations. If for the base of the qualification to accept the kind of used resources of the remittance, this arises the three-membered typology. The communication perhaps, so to run impromptu verbal, non-verbal and vocal. An aim of the present article is presenting of manners and rules of the leading of the process of the communication in chosen business cultures.

**Key-words:** communication, business cultures, international relations, business cooperation.

### **Wprowadzenie**

Komunikacja to porozumiewanie się, które polega na słownym lub bezsłownym przekazywaniu informacji. Kształtuje ona relacje między ludźmi. Brak umiejętności porozumiewania się może prowadzić do izolacji, rozczarowań czy samotności

człowieka. Komunikacja odbywa się między nadawcą, źródłem komunikatu – osobą posiadającą informację i cel jej przekazu innej osobie oraz odbiorcą – osobę odbierającą komunikat [Dana 1993, s. 13].

Jest to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów). Jeśli przekaz nie dotrze do odbiorcy tzn. będzie dla niego niezrozumiały, można stwierdzić, że komunikowanie nie nastąpiło [Ibidem, s. 15]. Poprawność komunikowania i jego efektywność to centralny problem współczesnego człowieka. Jest wiele kryteriów rozróżniania aktów komunikacyjnych, podobnie jak wiele jest możliwych wariantów relacji międzyludzkich. Jeżeli za podstawę kwalifikacji przyjąć rodzaj używanych środków przekazu, to powstaje trójelementowa typologia. Komunikacja może, więc przebiegać w sposób werbalny, niewerbalny i wokalny [Taraszkiewicz 2000, s. 21].

Komunikacja pełni zasadniczą rolę w biznesie. To od niej w większości zależy jak ułożą się przedmiotowe kontakty biznesowe, które z czasem przekształcą się we współpracę bądź jej brak. O tym że komunikacja jest bardzo istotna w biznesie świadczy pragmatyzm wielu małych i średnich przedsiębiorstw a tym samym dość szeroka literatura eksplorująca ten temat.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie sposobów oraz zasad prowadzenia procesu komunikacji w wybranych kulturach biznesowych. Problemem badawczym jest określenie czym i w jaki sposób cechuje się komunikacja jaką prowadzą biznesmeni w odmiennych kulturach organizacyjnych. Wobec tak postawionego problemu zasadne jest hipotetyczne stwierdzenie, że komunikacja w różnych kulturach biznesowych wygląda i przebiega inaczej. Jest ona odmienna a niektóre zachowania mają zupełnie inne znaczenie. Ponadto autorzy starają się dociec, czy te same zachowania są odzwierciedleniem podobnych problemów bądź relacji.

Przyjęcie powyższych założeń badawczych wynika z dość szerokiego doświadczenia z odmiennymi kulturami biznesowymi, jakie nabył jeden z autorów pracując w wielu korporacjach międzynarodowych.

## **Komunikacja w różnych kulturach biznesowych świata**

Do klasycznych zachowań niewerbalnych, które różnią się między sobą należą:

- bliskość przestrzenna<sup>1</sup>,
- dotykanie,
- kontakt wzrokowy,
- ruchy [Mruk 2004, s. 21].

Klasyczny dystans przestrzenny między negocjatorami jest określany jako odległość na wyciągnięcie ręki. Są jednak różnice między zachowywaniem negocjatorów w różnych krajach [Dana 1993, s. 18].

---

<sup>1</sup> Jest to element proksemiczny.



Można zatem wyróżnić dystans przestrzenny mały – 20-35 cm, charakterystyczny dla świata arabskiego a w Europie dla krajów romańskich, oraz dystans duży od 40 do 60 cm, charakterystyczny dla większości krajów azjatyckich, północnej i wschodniej Europy oraz krajów północnoamerykańskich. Dotykanie jest w trakcie negocjacji elementem, który może wzbudzać wiele nieporozumień. Są bowiem duże różnice w podejściu do dotykania się podczas negocjacji. Skrajnością są zachowania Amerykanów, często klepiących się podczas negocjacji, ścisnąjących z radości, Francuzów, też preferujących kontakt dotykowy oraz Brytyjczyków – powściągliwych „bezdotykowych”. Najbardziej sugestywną kategorią mowy ciała jest kontakt wzrokowy. Można wyróżnić następujące rodzaje kontaktu wzrokowego:

- intensywny – charakterystyczny dla świata arabskiego, oraz romańskich krajów europejskich i śródziemnomorskich,
- stały kraje północnoeuropejskie i północnoamerykańskie,
- umiarkowany – kraje afrykańskie, Tajlandia, Korea Południowa,
- niebezpośrednie – większość krajów azjatyckich

Zachowania o charakterze kinetycznym charakteryzują w zasadzie dwie kategorie: mimika i gestykulacja. Do głównych elementów w których występują największe rozbieżności należą: unoszenie brwi, gesty, pokazywanie palcem, przywoływanie palcem, pukanie się w czoło, kciuk do góry, znak zwycięstwa, znak „ok.” [Rosa 2009 s. 157].

W większości krajów do zasad dobrego zachowania nie należy pokazywanie palcem, należy się, zatem wystrzegać tego gestu. Przywoływanie palcem jest w Europie i Ameryce gestem bardzo popularnym, natomiast w całej Azji przywołuje się tak psy i kobiety lekkich obyczajów. Zastępuje go natomiast ruch zagarniający prawą dłoń.

**Tabela 1. Różnice w znaczeniu uniesionych brwi**

Unoszenie brwi	
Amerykanie i Kanadyjczycy	zainteresowanie, zdziwienie
Brytyjczycy	sceptycyzm,
Niemcy	ale jesteś bystry
Filipińczycy	cześć
Arabowie	nie
Chińczycy	niezgadzanie się z czymś

Źródło: R.R. Gesteland, *Marketing, negocjacje i zarządzanie*, Warszawa 2000, s. 82

Pukanie się czoło oznacza w większości krajów niewerbalne przekonanie o głupocie rozmówcy<sup>2</sup>. W Holandii wszystko zależy od ułożenia palca, którym ten gest jest wykonywany; jeśli pionowo w prawą stronę głowy, oznacza to przekonanie o rozumności drugiej osoby, jeśli zaś puka się palcem ułożonym pionowo – przekonanie o głupocie rozmówcy. Kciuk do góry w większości krajów oznacza pochwałę, w sensie wspaniale, ale na przykład Niemcy odczytują go jako jedynkę, natomiast cały Bliski i Środkowy Wschód jako gest obraźliwy. Znak zwycięstwa to gest w kształcie litery V stworzony przez dwa palce: środkowy i wskazujący, dłonią zwróconą na zewnątrz. Jednak odwrócenie dłoni jest gestem bardzo obraźliwym w stosunku do rozmówcy.

Najbardziej niejednoznacznym gestem jest znak „OK” - czyli kółko zrobione z kciuka i palca wskazującego. Amerykanie odczytują go jako zapewnienie, że wszystko jest w porządku, Japończycy kojarzą z monetą i rozmową o pieniądzach, Francuzi utożsamiają z zerem, czyli niczym. Negatywną wymowę ma ten gest na Półwyspie Iberyjskim, a Ameryce Łacińskiej, niektórych krajach Europy i Rosji [Rydel (red.) 2001]. Najważniejsze cechy biznesmenów przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 2. Cechy charakteru biznesmenów**

Numer cechy	Cechy charakteru biznesmenów
1	Dobra organizacja pracy, działania zaplanowane, punktualność
2	Staranne opracowanie kontrastu, respektowanie prawa i pisemnych uzgodnień
3	Dotrzymanie ustaleń słownych
4	Dobra prezentacja i zachowanie się w stylu „klasycznym”
5	Szybkie nawiązywanie bezpośrednich kontaktów, zwracanie się po imieniu
6	Regularna praktyka wręczania prezentów, zapraszanie do restauracji
7	Sklonność do ukrywania własnych intencji
8	Przywiązanie znacznej uwagi do religii
9	Działania krótkoterminowe, oparte na błyskawicznej znajomości
10	Działania długoterminowe, oparte na wzajemnym zaufaniu
11	Przywiązanie znacznej uwagi do prestiżu i chęć zrobienia dobrego wrażenia

<sup>2</sup> Tak jest w Francji, Włoszech, Niemczech, Polsce, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii.

12	Skłonność do targowania się i gier hazardowych
13	Oddzielenie życia prywatnego od zawodowego
14	Wykorzystywanie relacji w życiu zawodowym

Źródło: G. Rosa, *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Szczecin 2009, s. 157

Różnice kulturowe występują również w zakresie podstawowych poczęstunków. Amerykanie i w większości Niemcy preferują łagodną mleczną czekoladę. Holendrzy wolą raczej białą, a Francuzi łagodną gorzką, natomiast Azjaci kombinację czekolady i imbiru. Japończycy lubią kawę w puszkach sprzedawaną na gorąco i na zimno z automatów, natomiast w Europie upodobania się zmieniają wraz z szerokością geograficzną; z południa na północ kawa staje się z bardzo czarnej coraz jaśniejsza, Grecy i Egipcjanie preferują kawę słodką mocną i z fusami. Włosi wolą kawę paloną z karmelem. Francuzi piją średnio paloną kawę o średnio intensywnym zapachu, wiedeńczycy piją kawę wyłącznie w filiżankach ze słodką bitą śmietaną na wierzchu, Niemcy i Skandynawowie preferują niezbyt mocną kawę, o nieco kwaśnym smaku. Określenie „kawa zwykła” ma najbardziej różnorodne znaczenie w Stanach Zjednoczonych; od czarnej, przez kawę z mlekiem, z mlekiem i cukrem, aż po prawdziwą [Mruk (red.) 2004, s. 25].

## Komunikacja w polskich przedsiębiorstwach

Polscy biznesmeni są w większości ceremonialni i średnio punktualni. W początkowych kontaktach są dość powściągliwi, w dalszych potrafią być bardzo ekspresyjni. W trakcie rozmów handlowych dominują szczerze wypowiedzi. Polacy są ceremonialni, co wyraża się w sposobie ubierania i w sposobach powitań. Ze względu na fakt, że niewiele kobiet osiągnęło stanowiska, do których przynależy duży zakres władzy są one traktowane z kontynentalną galanterią lub wręcz protekcjonalnie. Młodzi polscy biznesmeni są świadomi znaczenia punktualności, harmonogramów i dotrzymywania terminów. Bardzo często jednakże spotkania rozpoczynają się z 15-20 minutowym opóźnieniem, są przerywane trwają dłużej niż przewidywano. Polacy często nie ukrywają irytacji, gniewu czy sfrustrowania. Wypowiadają się z umiarkowaną głośnością mówienia, zachowują średni dystans interpersonalny<sup>3</sup>. W tej kulturze biznesmeni rzadko się dotykają. Na protokół w biznesie składają się następujące zasady:

- ubiór – klasyczne garnitury i krawaty dla mężczyzn, kostiumy dla kobiet, częściej ze spódnicą; po godzinie 19:00 obowiązują ciemne – szare lub granatowe – garnitury i wizytowe suknie;

<sup>3</sup> Średnio zakłada się, że odległość między mówiącymi wacha się od 25 do 40 centymetrów.

- witanie się przez podanie dłoni,
- tytułowanie – do partnerów należy zwracać się po nazwisku, poprzedzając je tytułem zawodowym lub naukowym,
- raczej mało swobodne przechodzenie na ty,
- mało swobodne przechodzenie na ty,
- cenią sobie dobry humor, który często dotyczy realiów i specyfiki kraju,
- wymiana wizytówek – pod koniec spotkania, koniecznie należy przeczytać otrzymaną wizytówkę,
- wspólne posiłki związane z biznesem, najczęściej w restauracji lunch, około godziny czwartej po południu; jest to główny posiłek w ciągu dnia,
- negocjowanie – prezentacja wymaga informacji źródłanych, faktów i szczegółów technicznych,
- proces negocjacyjny trwa dłużej, gdy jedna ze stron reprezentuje sektor państwowy, krócej zaś – gdy sektor prywatny [Rosa 2009, s. 159].

## Komunikacja w przedsiębiorstwach rosyjskich

Ze współpracy z Rosjanami można wynieść zarówno pozytywne<sup>4</sup> wrażenia jak i negatywne<sup>5</sup>. Większość transakcji jest zawierana podczas spotkań twarzą w twarz. Interesy opiera się na kontaktach osobistych. Do głównych cech stosunków handlowych w Rosji należą:

- kluczowa rola koneksji,
- ogromne znaczenie dobrych stosunków osobistych,
- ważne jest kogo się zna,
- regularne rozmowy przez telefon,
- renegocjacje podpisanych kontraktów,
- otwartość i szczerłość negocjatorów, otwarty sposób wyrażania<sup>6</sup>,
- specyficzny egalitaryzm,
- ceremonialność w sposobie ubierania się oraz rytuałach powitań i pożegnań,
- mała liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych, stąd brak przyzwyczajenia do współdziałania z kobietami na zasadzie równości,
- twierdzą że przywiązują wagę do punktualnego rozpoczynania spotkań z cudzoziemcami<sup>7</sup>,
- spotkania się przedłużają i są często przerywane,
- równocześnie są prowadzone dwie lub trzy rozmowy,

<sup>4</sup> Do pozytywnych wrażeń zalicza się znajomość języków, doskonale przygotowanie negocjacyjne w renomowanych uczelniach.

<sup>5</sup> Do wrażeń negatywnych zalicza się chaos, przestępstwa, korupcja, niejasne regulacje prawne i biurokracja.

<sup>6</sup> Rosjanie mówią to co myślą.

<sup>7</sup> Wiele z nich rozpoczyna się z opóźnieniem nawet godzinnym.

- cechują ich zmienne nastroje od spokojnych do emocjonalnych wybuchów i manifestowania nastrojów,
- bliski dystans interpersonalny,
- umiarkowana głośność mówienia,
- częste dotykanie,
- zdają się bardzo dobrze znosić alkohol i tylko nielicznym cudzoziemcom udaje się dotrzymać im kroku [Gosteland 2000, ss. 204-205].

## **Komunikacja w przedsiębiorstwach amerykańskich zlokalizowanych w Europie**

Uwzględniając złożoność, wielonarodowość, wielorasowość i wielokulturowość USA, trudno jest przedstawić cechy amerykańskich biznesmenów. Są jednak bardzo wyczuleni na punkcie czasu, szybko przechodzą do rozmów o interesach i mówią sobie po imieniu [Rosa 2009, s. 159]. Ponadto cechuje ich:

- pozorna swoboda zachowania,
- gotowość mówienia po imienia,
- bezceremonialność,
- dynamika i szczerość, czasem obcesowość
- apodyktyczność i zmysł rywalizacji w stosunkach służbowych, swoboda i życzliwość w życiu towarzyskim, rozmowy w pracy na temat swojego życia rodzinnego i sposobów spędzania wolnego czasu, poczucie humoru, długi dzień pracy, telefony do domu w sprawach służbowych, wieczorami, w weekendy, podczas urlopów,
- życie towarzyskie rozciąga się na życie rodzinne i towarzyskie,
- regularne spotkania z żonami i mężami,
- głównym tematem rozmów na przyjęciach są sprawy zawodowe,
- indywidualna odpowiedzialność [Ibidem, s. 209].

## **Podsumowanie**

Jak można zatem zauważyć w przedsiębiorstwach z różnych krajów występują dość znaczące różnice w komunikowaniu. To z kolei powoduje, że przedsiębiorstwa te cechują się odmiennymi kulturami organizacyjnymi, które powodują, że w każdym z nich procesy komunikacji przebiegają odmiennie. Choć można wskazać na pewne podobieństwa to mimo wszystko w przedmiotowych organizacjach mamy do czynienia z znaczącym wpływem kultury na proces komunikowania a także po części negocjacji. Zdarza się także że w związku ze współpracą firm, które reprezentują odmiennie kultury komunikacyjne, powstają różnego rodzaju konflikty, które muszą być często na poziomie menadżerskim rozwiązywane. Można zatem przyjąć że

odmienność kulturowa wpływa na cały proces komunikacji wewnątrz firmy a także w relacjach między dwiema organizacjami. Stąd podejmuje się wiele działań w postaci szeregu szkoleń czy innych narzędzi za pomocą których łagodzi się wpływ innej kultury na komunikację w danym przedsiębiorstwie.

Autorzy wychodzą z założenia iż każdy typ komunikacji stosowany w przedsiębiorstwach o charakterze wielonarodowym ma inne konotacje i pochodzenie. Polscy menadżerowie inaczej podchodzą do problemów pracy, czy zarządzania strategicznego niż ich koledzy z Rosji czy Europy.

Zupełnie inaczej przedstawia się kultura pracy, często także podział pracy, jego relacje z innymi systemami funkcjonującymi w przedsiębiorstwach. Wobec tego można sformułować tezę iż pewne elementy zachowania mają zupełnie inną postać przy rozwiązywaniu podobnych problemów. Ta różnica ma swoje źródło pochodzenia związane ze zmianami w sferze kulturalnej, społecznej, ideologicznej czy behawioralnej. Można zatem potwierdzić iż komunikacja w różnych kulturach biznesowych ma inny wymiar i zarazem cechuje się różnymi odmiennościami. Wobec tego potwierdza się założona przez autorów na wstępie hipoteza, co powoduje że różnice kulturowe bezpośrednio wpływa na zachowania w biznesie.

## **Bibliografia:**

- Dana D. (1993), *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa  
Gesteland R.R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa  
Mruk H. (red.), (2004), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa  
Rosa G. (2009), *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, WNUS, Szczecin  
Rydel M. (red.), (2001), *Komunikacja marketingowa*, ODDK, Gdańsk  
Taraskiewicz M. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, *Metodyka i życie*, nr 6

*Kazimierz Kołodziejczyk*  
*Spoleczna Akademia Nauk*

## **PERSONALNO-AKSJOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI**

### **Personal and axiological aspects of management in the organization**

**Abstract:** The subjectivity of the human being as a universal value, it is not always adequately respected in multiple and diverse social relations. This also applies to professional relationships and the quality of social relations in the organization. In Polish conditions, the shape of social relations on the preventive effect in 1989, began with the transformation. It is a process that is still ongoing. The Comarch's previous to have an ambivalent character. One of the negative effects of this process is the subject of treatment partners social relations in all aspects of social life. The consequence of this is the existence of similar trends in different types of organizations. Reification, as a violation of human subjectivity, is not acceptable. It is therefore endeavor to eliminate the phenomenon or reduce to the maximum extent. Should serve the educational activities and the implementation of programs of ethics in the organization, as systematic work among the members of familiarization and recording the content held ethical codes. This type of action should be, in addition to the basic objectives, major tasks of ensuring the success of current and future organization.

**Key-words:** subjectivity, reification, transformation, code of ethics, ethical program.

### **1. Wstęp**

Problemy podmiotowości człowieka i jego urzeczowienia, jako negacji podmiotowości, są przedmiotem refleksji i sporów od dawien dawna. Wypowiedzi w tym zakresie mają jednocześnie wymiar teoretyczny i praktyczny. Są z różnym nasileniem obecne w wystąpieniach ludzi nauki, osób kierujących organizacjami gospodarczymi różnego rodzaju, działaczy społecznych, polityków, aktywistów związkowych i innych osób analizujących charakter relacji społecznych. W polskiej rzeczywistości podłoże dysputy personalno – aksjologicznej dotyczącej podmiotowości pracownika [Listwan 2010, s.15-31], jego relacji wertykalnych i horyzontalnych w organizacji, pozycji społecznej poza miejscem pracy, nosi w dużej mierze piętno procesu transformacji zapoczątkowanej w 1989 roku. Stąd w rozważaniach

nie można omijać tego wpływu, ponieważ transformacja ustrojowa w sferze gospodarczej, społecznej i ideologicznej trwa nadal. Na co dzień, spotykać można przypadki nie respektowania społecznie uznanych norm moralnych, obecnych także w etykach zawodowych. Intencją tej publikacji nie jest opisanie zasięgu zjawiska reifikacji człowieka, ale zwrócenie uwagi na jego obecność w życiu społecznym, a także uświadomienie, iż wszelkie urzeczowienie, instrumentalizacja jednostki, bez względu na źródło, jest stanem którego akceptować nie można. Pozostaje zatem problem zapobiegania i przeciwdziałania.

## 2. Ambivalentne przejawy transformacji w Polsce

Transformacja ustrojowa ma charakter kompleksowy i dotyczy wielu płaszczyzn życia społecznego. Obejmuje między innymi: sposób sprawowania władzy w państwie, organizację gospodarki, zmianę struktur organizacyjnych państwa i sposobu funkcjonowania wielu instytucji, modyfikację preferencji społecznych, inny niż do tej pory system wartościowania oraz oceniania itp.

Przekształcenia te przebiegały i dokonują się równolegle, ale w różnym tempie, w materialnej i niematerialnej sferze życia społecznego. Ich istotą jest gruntowna przebudowa stosunków gospodarczych, politycznych i społecznych. Przejście z systemu gospodarki nakazowo-planowej do rynkowej, wywołało szereg zjawisk społecznie pozytywnych i negatywnych, które w poprzednim systemie polityczno-ekonomicznym nie występowały, a jeśli miały miejsce, to ich podłoże było inne [Dietl, Gasparski 2000, s.124-139]. Zmiany w płaszczyźnie gospodarczej i organizacyjnej są w większości akceptowane, choć nie brakuje negatywnych ocen. Inaczej problem wygląda w sferze społecznej, zwłaszcza w zakresie określenia wartości i norm moralnych, pożądanych w relacjach zawodowych i poza nimi. Obserwujemy istnienie próżni aksjologicznej. Jej konsekwencją w relacjach interpersonalnych oraz biznesowych jest obniżenie znaczenia autorytetu tradycyjnych instytucji oraz relatywizacja kryteriów dobra i zła, wzrasta permissywizm, czyli skłonność usprawiedliwiania postępowania niezgodnego z normami. Występuje instrumentalizacja, fragmentaryzacja i odrębność wartości i norm dotyczących różnych płaszczyzn życia prywatnego i publicznego (rodziny, pracy, religii, moralności, polityki), w których rozwijają się swoiste, odmienne logiki racjonalności działania [Mariański, Smyczka 2008, s.17].

Prywatyzacja i uruchomienie mechanizmów gospodarki wolnorynkowej u części uczestników życia gospodarczego spowodowała hołdowanie tzw. „moralności krańcowej” [Dietl, Gasparski 2000, s.124-139; Zbiegień-Maciąg 1996, s.12]. Jest ona wypadkową niewłaściwego zrozumienia mechanizmów gospodarki rynkowej i odrzucenia moralnych regulatorów, będących immanentną cechą tegoż porządku. Wynika to między innymi z niedostatecznej wiedzy ekonomicznej i żywiołowego charakteru przemian [Zbiegień-Maciąg 1996, s.12]. Zafascynowanie wolnością



i przekonanie, że jedynym celem działania jest zysk, prowadzi do hołdowania fałszywym przeświadczeniom, na przykład: aby prowadzić legalne interesy pierwszy milion trzeba ukraść, albo wszystkie fortuny powstały z naruszeniem prawa.

Procesowi transformacji towarzyszy zjawisko otwarcia na Zachód, przejawiające się między innymi w przejmowaniu, często bezkrytycznie, wzorów zachowań i stylu życia społeczeństw zamożnych, o utrwalonych demokratycznych strukturach i sposobach załatwiania problemów społecznych. To zapatrzenie, a niekiedy zauroczenie, prowadzi do nowych podziałów, frustracji, napięć społecznych i ujawnianych w różny sposób konfliktów interesów. Niespełnione oczekiwania w wielu dziedzinach powodują odradzanie się resentymentów, swego rodzaju tęsknotę za stanami poprzednimi.

Dla polskiej transformacji oprócz zjawisk negatywnych, właściwe są i zjawiska pozytywne. Bywa, że to samo zjawisko ma ambiwalentny charakter [Dietl, Gasparski 2000, s. 134-135]. Jest nim na przykład bezrobocie. Jego pozytywnym przejawem jest poszanowanie pracy, rzetelne wypełnianie obowiązków, dbałość o miejsce pracy, itp. Negatywnymi aspektami bezrobocia są eksploatowanie pracowników poprzez żądanie kilkunastogodzinnego czasu pracy na dobę, zaniżanie zarobków lub ich niewypłacanie, nadużywanie władzy przez pracodawcę. Prywatyzacja w wielu przypadkach, to nie tylko zmiana formy własności, ale to także likwidacja miejsc pracy, prowadząca niekiedy do bezrobocia strukturalnego, a także zjawiska dziedzicznego braku odczuwania potrzeby pracy i jej wartości osobistej i społecznej. Prywatyzacja bywa też źródłem korupcji, uwłaszczania się wybranych osób posiadających dostęp do informacji, umiejących w sposób partykularny wykorzystać przepisy prawa, co nie zawsze jest zgodne z tzw. poczuciem sprawiedliwości społecznej, interesem ogólnospołecznym i jest naruszeniem moralnych zasad współżycia.

Nieuprawnionym uproszczeniem byłoby ograniczenie opisu przejawów transformacji do zjawisk negatywnych. Skutki przemian ustrojowych są dostrzegalne w życiu codziennym i mają one wymiar mikro i makro. W skali mikro to między innymi dostępność wielu dóbr, które w poprzednim systemie osiągalne były tylko dla wybranych. Sposobem na posiadanie było zdobycie talonu, wystanie w kolejce (czasami przez kilka dni), znalezienie dojścia, wręczenie godziwej łapówki. W skali makro to niemożliwe do realizacji przed rokiem 1989, członkostwo Polski w Unii Europejskiej, przynależność do Paktu Północnoatlantyckiego i rola, jaką spełniają Polacy oddelegowani do pracy w tych instytucjach.

### **3. Źródła konfliktów moralnych**

Transformacji towarzyszą zjawiska wywierające bezpośredni i pośredni wpływ na stan świadomości moralnej społeczeństwa. Należą do nich: opór przeciwników; rozbięcie polityczne społeczeństwa spowodowane wielością partii politycznych,

które nie zawsze posiadają jasno sprecyzowane programy polityczne; rewanżyzm polityczny i ideologiczny; brak woli współpracy sił politycznych i przedkładanie partykularyzmów nad dobro wspólne; brak przystosowania do działania w nowych warunkach ustrojowych; bogacenie się, nie zawsze drogą legalną, wybranych grup społecznych i ubożenie innych; wzrost zjawisk patologii społecznej; upadek znaczenia autorytetów moralnych i chaos aksjologiczny.

Analiza przebiegu transformacji pozwala wyodrębnić cztery grupy źródeł konfliktów moralnych: ideologiczne, polityczne, ekonomiczne i społeczne.

Wśród przyczyn ideologicznych dominuje tendencja do zastąpienia dominującej kiedyś ideologii komunistycznej inną, spełniającą tę samą rolę w nowych warunkach. Konsekwencją tego jest brak tolerancji dla innych koncepcji i postaw ideologicznych, które a priori uznaje się za błędne, bądź fałszywe oraz sprzeczne z interesem społecznym. Obok tego zauważalna jest tendencja do bezkrytycznego odwoływania się do historii oraz instrumentalnego, odpowiadającego potrzebom chwili, interpretowania zdarzeń i roli wybranych postaci w dziejach narodu. Niekiedy ta tendencja przybiera postać hałaśliwego nacjonalizmu, podkreślającego szczególne miejsce Polski i Polaków w dziejach Europy i świata.

W sferze politycznej konflikty społeczne wynikają z dezorientacji dotyczącej istoty i treści życia politycznego w kraju. Jej podłożem jest: wielość partii politycznych (w początkowym okresie znaczna), niemogących porozumieć się z sobą w sprawach strategicznych dla państwa i społeczeństwa, o mało precyzyjnie zarysowanych programach; brak przyzwolenia części społeczeństwa dla proponowanych i realizowanych przekształceń; nadawanie priorytetu sprawom drugorzędnych, mającym znikomą wpływ na realizację celów transformacji ustrojowej i życia obywateli, a opóźniających raczej proces przebudowy.

Frustracje moralne mogą mieć również swoją przyczynę na płaszczyźnie ekonomicznej. Może to mieć związek z problemami makrosocjalnymi, takimi jak globalne nieprzystosowanie gospodarki do działania w warunkach wolnorynkowych. Może też przejawiać się w mniejszej skali lub życiu pojedynczych ludzi. Rozterki moralne, brak zgodności w ferowanych ocenach, mogą mieć swoje podłoże w:

- dużym zróżnicowaniu społeczeństwa pod względem zamożności;
- ograniczonym dostępie często do podstawowych dóbr, niezbędnych do normalnej egzystencji;
- braku umiejętności funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej;
- nieuczciwej konkurencji;
- zjawisku bezrobocia, upadłości i likwidacji zakładów pracy,
- instrumentalnego traktowania pracowników i braku poszanowania ich podmiotowości w miejscu pracy.

Kolejną grupą wywierającą wpływ na świadomość i postawy moralne są przyczyny społeczne. Objawia się to w zjawiskach patologii społecznej i wzroście

przestępczości. Negatywnym zjawiskiem jest również przedmiotowe traktowanie ludzi przez instytucje (które w swej istocie ludziom służyć powinny) oraz wzajemne stron w różnorodnych relacjach społecznych o charakterze biznesowym i innym. Niekorzystnym zjawiskiem dla moralności są też: pauperyzacja części społeczeństwa i dysproporcje w poziomie życia, nierówny dostęp do edukacji, ochrony zdrowia i innych świadczeń społecznych. Powoduje to powstawanie nastrojów pesymizmu i niewiary w możliwości pozytywne zmiany oraz polepszenie swej sytuacji. Pomijając przypadki zawinione przez poszczególnych ludzi, w większości źródłem negacji jest brak powszechnej akceptacji dla podstawowej wartości i wynikającej z niej normy moralnej - poszanowania godności osobowej, wynikającej z natury człowieczeństwa.

#### **4. Przejawy nieposzanowania podmiotowości i reifikacji członków w organizacji**

Omówione wyżej właściwości życia społecznego związane z transformacją wywierają znaczący wpływ na jakość relacji, w sensie pozytywnym i negatywnym, między osobami pełniącymi różne role w organizacji. Wynika z tego potrzeba podjęcia próby ukazania istoty człowieczeństwa i jego znaczenia dla stosunków społecznych w organizacji.

Dla potrzeby dalszych rozważań konieczne jest zdefiniowanie kluczowych dla nich pojęć: podmiotowość i reifikacja (urzeczowienie) człowieka.

Podmiotowość człowieka realizuje się wtedy, gdy uznajemy go za wartość nadrzędną, jako bytu będącego centrum wszystkich rozważań i działań, któremu stwarza się możliwość pełnego integralnego rozwoju osobowego - samorealizacji. Istotę podmiotowości wyraża stwierdzenie, że człowiek zawsze powinien być celem, nigdy zaś środkiem do celu, nigdy przedmiotem użycia [Kant 1971, s. 60; Wojtyła 1982, s.28]. W warunkach organizacji (zakładu pracy) to tworzenie warunków zapewniających bezpieczeństwo, umożliwiających wykorzystanie kwalifikacji pracowników oraz ich zawodowy i osobowy rozwój.

Z reifikacją (urzeczowieniem) mamy do czynienia wtedy, gdy człowiek zostaje sprowadzony do roli przedmiotu, którego używa się dla osiągnięcia jakiegoś celu, wykonania zadania, pomijając należne mu, z racji człowieczeństwa, traktowanie. Człowiek staje się wtedy obiektem (instrumentem, narzędziem) służącym zaspokojeniu potrzeb innych ludzi lub grup społecznych. Tym, którzy korzystają z usług człowieka zreifikowanego przyświeca przekonanie, iż mają do czynienia z żywym przedmiotem, z kimś komu zaspokajanie potrzeb innych jest z natury rzeczy przypisane. Układ taki uznany zostaje za coś naturalnego, a w związku z tym za stan konieczny do zaakceptowania.

Przejawy rzeczowienia mogą występować w perspektywie horyzontalnej i wertykalnej. Układ horyzontalny przeważa w kontaktach społecznych, w których

nie ma hierarchicznego podporządkowania. Relacje, na przykład: kolega – kolega, sprzedawca – klient, sąsiad – sąsiad, współpracownik – współpracownik itp., są na pozór równoważne. Horyzontalne współzależności charakteryzują się tym, że z pewnych świadczeń ze strony drugiej osoby możemy, ale nie musimy korzystać. Można dać się sprowadzić do roli przedmiotu zaspokajającego potrzeby, można też tak traktować inne osoby. Podporządkowanie sobie innych lub siebie innym, może, ale nie musi zaistnieć. Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której dobrovolność, świadomy wybór lub wymuszona decyzja odgrywają istotną rolę. Przejawiać się to może w tym, że z kolegą (koleżanką) z pracy można być w dobrych relacjach, bez przejawów zażyłości. Można też stwarzać pozory bliskości, bo jest to potrzebne do załatwienia jakiejś sprawy. Gdy cel zostanie osiągnięty, albo gdy okaże się, że współpracownik nie jest odpowiednią do tego osobą, relacje mogą ulec ochłodzeniu, zaniknąć mogą kiedyś intensywne spotkania, może nawet dojść do postponowania dawnego partnera.

W relacjach wertykalnych istotne znaczenie mają hierarchiczne zależności między pracownikami i osobami funkcyjnymi w organizacji, które wyróżnia przezwaga więzi formalnych. O ich jakości decydować będą wyznaczone cele i zadania podległego personelu. Zatem podstawowym kryterium aksjologicznym będzie rola wyznaczona rzeczywistym lub potencjalnym wykonawcom, to czy przyznany zostanie im status partnerów oraz wyrażone uznanie za współudział, czy zostaną potraktowani instrumentalnie, ulegając reifikacji.

W takim układzie, osoby usytuowane wyżej w hierarchii mają decydujący wpływ na działanie tych zajmujących niższe pozycje. Nasilenie wykorzystania przejawów postponowania godności osobowej występuje wtedy, gdy istnieją realne zagrożenia bezpieczeństwa personalnego, potęgujące skłonność do uległości. Takimi zjawiskami są bezrobocie, reorganizacje zakładów pracy związane z redukcją zatrudnienia i inne jeszcze zdarzenia, których rodzaj, czas i miejsce wystąpienia trudne są do określenia.

Odniesienia wertykalne mają to do siebie, że ludzie uzależnieni, od tych usytuowanych wyżej w hierarchii, w dużej liczbie przypadków dobrowolnie ograniczają swoją podmiotowość. Czynią to powodowani instynktem samozachowawczym. Akceptują naruszające ich osobową godność zachowania przełożonych w obawie przed utratą pracy, wyznaczenia na mniej intratne stanowisko, skierowaniem na kontrakt poza miejsce zamieszkania, do wykonywania zadań w miejscu, do którego utrudniony jest dojazd itp.

Zasadniczym przejawem reifikacji i jej istotą jest dominacja, będąca skutkiem hierarchicznego podporządkowania. Nie wyklucza to wystąpienia zjawiska odwrotnego, czyli instrumentalizacji własnego szefa i wykorzystania go przez podwładnego do osiągnięcia własnych partykularnych celów.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dochodzimy do stwierdzenia, że w stosunkach społecznych, zarówno w układzie wertykalnym jak i horyzontalnym,

występuje i pojawiać się może zjawisko reifikacji, czyli uprzedmiotowienia osób pozostających z sobą w różnych zależnościach interpersonalnych.

Przejawy uprzedmiotowienia współpracowników mogą być podobne w układzie horyzontalnym i wertykalnym. Bogactwo relacji interpersonalnych nie pozwala na przedstawienie pełnej listy zachowań mających taki charakter. W związku z tym przedstawione niżej przejawy mają charakter wybiórczy i należy traktować je jako wybrane z wielkiej liczby możliwych zdarzeń. O to wybrane przykłady:

- Przekonanie, że podwładni są tylko i wyłącznie po to, by przyczyniać się do wysokiej oceny przełożonego przez instytucje zewnętrzne i zapewniać mu zajmowanie kolejnych wyższych stanowisk.
- Stronienie od kontaktów z podległym personelem z jednoczesnym ekspozowaniem własnych pozytywnych relacji, zażyłości z własnymi przełożonymi oraz osobami zajmującymi ekspozowane stanowiska społeczne. Celem tych zachowań jest podkreślanie własnej szczególnej pozycji w środowisku. Jednocześnie służy wpływaniu na zaniżanie autooceny przez podwładnych, co w konsekwencji prowadzić ma do pełnego podporządkowania przełożonemu.
- Komunikowanie przy każdej okazji swojej szczególnej pozycji w środowisku poprzez wyposażenie swojego miejsca pracy w sposób kontrastujący z warunkami na stanowiskach pracy podległego personelu.
- Niedostateczna dbałość, lub jej brak, o odpowiedni standard miejsc pracy podległych pracowników, ograniczająca bezpieczeństwo i efektywność realizacji zadań.
- Podejmowanie działań, które nie są uzasadnione i nie mają pozytywnego wpływu na jakość zadań organizacji, ale są widoczne i mogą być źródłem uznania.
- Oczekiwanie od podwładnych wyrazów uniżoności, schlebiana, podziwu oraz nagradzanie tych, którzy to czynią.
- Napiętnowanie osób wyrażających swoje wątpliwości, krytycznych, proponujących inne rozwiązania, jeśli nie są one zgodne koncepcjami przełożonego lub zmuszają go do zajęcia stanowiska lub rozwiązania problemu.
- Nieregularne wypłacanie należnych zarobków, nieopłacanie lub nieregularne opłacanie składek ZUS, rozbieżność między wysokością wypłacanego uposażenia a odprowadzaną składką na ubezpieczenie społeczne.
- Tworzenie atmosfery nieuzasadnionego zagrożenia, psychiczne znęcanie się nad podwładnymi (np. mobbing, molestowanie itp.), nieuprawnione faworyzowanie wybranych osób.
- Brak udziału kierownictwa w ponoszeniu ograniczeń związanych z niekorzystną sytuacją zakładu pracy.

- Sposób wręczania zwolnień, wypowiedzenia stosunku pracy, np. przez pozostawienie na biurku, w portierni itp.
- Ze strony podległego personelu:
  - uniżoność, schlebianie, nieuzasadnione komplementowanie przełożonych;
  - wręczanie „dowodów wdzięczności” przełożonym;
  - donosicielstwo;
  - stronienie od kontaktów ze współpracownikami będącymi w tzw. niełasce szefa;
  - tworzenie atmosfery napięć i niepokoju wśród zatrudnionych w celu osiągnięcia osobistych korzyści.

Wskazane zachowania mogą być zamierzone lub niezamierzone. W drugim przypadku ich podłożem mogą być: niewystarczające kwalifikacje uprawniające do zajmowania kierowniczych stanowisk, nieświadomość występowania różnicowanej wrażliwości emocjonalnej i związanego z nią reagowania współpracowników i podwładnych, kierowanie się stereotypami, bezkrytyczne powielanie działań uznanych kiedyś za skuteczne.

## 5. Jak zaradzić?

Nieuprawnione jest przekonanie, że można podjąć efektywne przedsięwzięcia, które skutecznie wyeliminują przejawy reifikacji w relacjach interpersonalnych. Zjawisko reifikacji (w znaczeniu zdefiniowanym wyżej) było zawsze obecne. Stopień jego nasilenia był i jest różny, odzwierciedla charakter epoki, środowiska społecznego, globalnych stosunków społecznych i wielu innych czynników obiektywnych oraz subiektywnych. Skoro tak, to po co zajmować się problemem? Po to, żeby zjawisko to ograniczyć w maksymalnym możliwym stopniu, żeby z człowieczeństwa uczynić wartość nadrzędną, żeby uświadomić jej istnienie i pożytki płynące z jej respektowania.

W życiu społecznym występuje wiele nieprawidłowości. Nie oznacza, że są akceptowane. Z ich obecnością się nie pogodzono i podejmuje się działania aby je wyeliminować lub ograniczyć. Ich celem jest ochrona wartości, które swe źródło mają w uznaniu podmiotowości człowieka, każdego bez wyjątku. Na wielkie znaczenie tej wartości zwraca i zwracało uwagę wiele osób, między innymi Albert Einstein wyrażając przekonanie: „*bez kultury moralnej nie ma dla ludzkości ratunku*” [cyt. za Kaszyński 2002 s. 147].

Jakie należy zatem podjąć działania? Możliwe są dwie drogi: negatywna i pozytywna. Negatywna to napiętnowanie wszelkich przejawów postępowania godności ludzkiej, traktowania innych jako z natury gorszych, jako przedmiotów (rzeczy) używanych do realizacji czyichś celów i zaspokojenia ambicji. Napiętnowanie to, poza sankcjami karnymi, jeśli czyny naruszały prawo, mogłoby przybierać

formy właściwe sankcjom moralnym, np.: bojkot towarzyski, wykluczenie z określonej społeczności, upominanie ze wskazaniem na czym polega niewłaściwość postępowania, publiczne napiętnowanie, na przykład w mass mediach.

Droga pozytywna związana powinna być z wysiłkiem edukacyjno-motywacyjnym skierowanym na dokonanie przewartościowań w świadomości, wiodących do uznania podmiotowości każdego człowieka, a samego człowieka jako wartości najwyższej. W kontekście tego zasadny jest postulat umieszczenia tej problematyki w programach nauczania i kształcenia szkół średnich i uczelni w ramach przedmiotów filozofia, etyka, psychologia społeczna, zarządzanie kadrami. Wyeksponowane problemów antropologii filozoficznej, jako podstawy rozwiązywania dylematów i interpretacji zjawisk występujących w społecznościach zawodowych, lokalnych i w skali globalnej. W etyce należałoby się odwoływać do aksjologii antropocentrycznej, uwzględniając treści ogólne i szczegółowe, np. etykę pracy, biznesu, zarządzania, środków przekazu, itp. Działalność edukacyjna w odniesieniu do firmy, zakładu pracy, będzie miała specyficzny charakter, gdyż przybierać będzie formę oddziaływania na osoby zatrudnione podczas bieżącego stawiania zadań i oceniania wykonania, okresowego podsumowywania efektów działania lub omawiania zaistniałych nieprawidłowości, a także sukcesów.

Transformacja ustrojowa spowodowała, że jednym z bardzo ważnych wyróżników organizacji jest uznanie jej za etyczną firmę. Na przypisanie firmie tego miana składa się wiele czynników. Wśród nich bardzo istotnym jest posiadanie kodeksu etycznego [por. Gasparski 2007, ss. 288-292; 2012, ss. 75-77; Klimczak 2006 s. 76; Listwan 2012, s. 447] i wizji pracy z nim, czyli programu etycznego. Program etyczny jest niezmiernie ważny. Posiadanie przez organizację, firmę, instytucję kodeksu etycznego nie gwarantuje i nie spowoduje automatycznego przestrzegania norm moralnych w relacjach wewnętrznych i w kontaktach zewnętrznych, w tym dokumencie postulowanych. Program etyczny to zamierzone, przemyślane i zaplanowane działania związane z zapoznaniem pracowników z treściami dokumentu, z bieżącym i okresowym odnawianiem znajomości jego treści, z uświadamianiem załozce korzyści wynikających z respektowania zapisów kodeksu i posiadania przez firmę statusu etycznej firmy. Takie działania spowodują, że kodeks nie będzie tylko spektakularnym wyróżnikiem organizacji, nie będzie dokumentem martwym, zalegającym w szufladach bądź na półkach.

## 6. Podsumowanie

Jeśli, w wyniku realizacji programu etycznego, zapisy zawarte w kodeksach etycznych zostaną zinternalizowane i wsparte rozwiązaniami praktycznymi, czyli stosowane będą w kontaktach międzyludzkich we wszystkich wymiarach, można oczekiwać, że zjawisko reifikacji człowieka zostanie w znacznym stopniu ograniczone. Sukcesem będzie każdy, nawet minimalny, postęp w tej dziedzinie. Do tego jednak

niezbędne jest dokonanie przewartościowań w świadomości przełożonych i podwładnych, dyrektorów, kierowników i szeregowych pracowników. Idealem byłoby zbliżenie do stanu, w którym każdą osobę będącą w relacjach społecznych można by określić mianem człowieka czcigodnego, porządnego [Kotarbiński 1996, s.63-67]. Należy dążyć do tego, by podmiotowość człowieka była naczelnym motywem wszelkich działań indywidualnych i grupowych. Szczególny obowiązek spoczywa w tym względzie na osobach sprawujących władzę, zajmujących stanowiska kierownicze. Powinni oni być świadomi, że: „*Umiejętność rządzenia to przede wszystkim umiejętność perswazji. Aby rządzić, trzeba argumentować, aby argumentować, trzeba posługiwać się rozumem, a posługując się rozumem, trzeba wiedzieć, z kim się ma do czynienia. Perswazja jest działem rozumu, nie jest to jednak ten rozum, który nie wie, co to jest wrażliwość na wartości*” [Tischner 1992, s. 82]. A wartości w tym ujęciu to podmiotowość każdego członka organizacji, bez względu na miejsce zajmowane w hierarchicznej strukturze.

## Bibliografia:

- Dietl J., Gasparski W. (red.) (2000), *Etyka biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Gasparski W., *Od A do Z: Katalog przyczyn nieuczciwej konkurencji*, <http://cebi.pl/new/pl/badania/artykuly-i-referaty/wojciech-gasparski-od-a-do-z-katalog-przyczyn-nieuczciwej-konkurencji.html> (16.05.2010).
- Gasparski W. (red.) (2012), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Gasparski W. (2007), *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.
- Kant I. (1971), *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Warszawa.
- Kaszyński K. (2002), *Wybrane elementy filozofii człowieka*, Zielona Góra.
- Klimczak B. (2006), *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotarbiński T. (1976), *Medytacje o życiu godziwym*, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2010), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Mariański J., Smyczka L., (red.) (2008), *Wartości, postawy i więzi moralne w zmieniającym się społeczeństwie*, Wyd. WAM, Kraków.
- Tischner J. (1992), *Etyka solidarności oraz homo sovieticus*, Wyd. Znak, Kraków.
- Wojtyła K. (1982), *Miłość i odpowiedzialność*, Lublin.
- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa.



*Stanisław Nowosielski*  
*Spoleczna Akademia Nauk*

## **ORIENTACJA PROCESOWA W ORGANIZACJACH. PERSONALNE ASPEKTY WDRAŻANIA**

### **Process orientation in the organizations. Personal aspects of implementation**

**Abstract:** The paper presents the essence of process orientation, taking into consideration the ambiguity of its current approaches. It pointed its important element, which is the ideological and the employees mentality assumptions, supported by pastprocessing organisational culture. It also presents terminology and methodological problems of process orientation implemenation. However, most attention has been devoted to the problems of personal and cultural implementation of process orientation.

**Key-words:** process orientation, personal aspects of process orientation, organizational culture.

### **Wstęp**

Procesy gospodarcze są naturalnym elementem każdej organizacji. Z faktem ich istnienia i koniecznością zarządzania nimi nikt już dziś nie dyskutuje. W wyniku realizacji procesów są wytworzone i dostarczane klientom produkty i usługi. Ich jakość decyduje o satysfakcji i lojalności klientów a jednocześnie jest gwarantem dobrej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Z tego powodu organizacje (przedsiębiorstwa, instytucje) orientują swoją działalność na procesy. Jak pokazuje jednak praktyka niezwykle trudno jest przedsiębiorstwom wprowadzić orientację procesową (wdrożyć koncepcję zarządzania procesami), a przede wszystkim zmienić optykę postrzegania siebie oraz klienta z tradycyjnej-funkcjonalnej na procesową. Choć prawdą jest, że w niektórych obszarach przedsiębiorstwa (np. w wydziałach produkcyjnych), są „od zawsze” stosowane rozwiązania oparte na procesach (np. liniowe, przedmiotowe formy organizacji produkcji), to mają one charakter wyspowy. Są one pierwszym krokiem w kierunku wprowadzenia orientacji procesowej w całej organizacji. Generalnie jednak orientacja ta, jak też związane z nią koncepcje i metody zarządzania, wciąż napotykają na liczne bariery (techniczne, personalne, organizacyjne, finansowe) ich stosowania w praktyce. Często brakuje standardowych sposobów

postępowania, ale też wiedzy oraz konsekwencji w jej wdrażaniu. Jednak najczęstszych przyczyn niepowodzeń we wdrożeniu tej orientacji upatruje się w człowieku: właścicielu przedsiębiorstwa, kierownikach, pracownikach. To właśnie m.in. brak aktywnego i ciągłego zaangażowania właściciela, kierownictwa, w procesie wdrażania orientacji procesowej, jest uznawane powszechnie za zaniedbanie kierownicze. Z kolei pracownik (jako wykonawca pojedynczego zadania, zlecenia) nie traktuje siebie jako części określonej całości (np. procesu realizacji zamówienia klienta). Nie widzi indywidualnych korzyści z wprowadzenia orientacji na procesy (np. wzrostu własnej motywacji poprzez udział we wspólnym kształtowaniu procesów), a jedynie dodatkowe problemy z tym związane [Wagner, Patzak 2007, s.53].

W artykule zajęto się personalnymi problemami wprowadzania orientacji procesowej do przedsiębiorstw, przedstawiając je na tle problemów innej natury i twierdząc, że bez rozwiązania najpierw problemów w obszarze mentalnościowego<sup>1</sup> przygotowania pracowników do takiej zmiany, nie uda się skutecznie wprowadzić orientacji procesowej do jakiegokolwiek organizacji. Taka teza ma charakter uniwersalny, gdyż dotyczy każdej innej koncepcji (metody) zarządzania.

## 1. Istota orientacji procesowej

Orientacja na procesy (zwana też podejściem procesowym) jest konsekwencją zdecydowanie prorynkowej orientacji przedsiębiorstw. Rozbudza bowiem zainteresowanie i wprowadza operowanie (zarządzanie) procesami, podporządkowując je oczekiwaniom i wymaganiom klienta. Orientacja na procesy, traktowana zatem jako wzmocnienie orientacji marketingowej, jest sposobem na rosnącą dynamikę i złożoność przedsiębiorstwa i jego otoczenia, gdyż poprawia elastyczność i podatność na zmiany całej organizacji. Orientacja procesowa przedsiębiorstwa sprzyja jego sprawności działania. Procesy integrują bowiem rozproszone działania (funkcje organizacyjne) w przedsiębiorstwie i decydują o jego skuteczności i ekonomiczności [Hammer, Champy 1996, s.40-43].

Niezależnie od tego jakie formy organizacyjne orientacja procesowa przyjmuje w praktyce, tworzy ona podstawy wielu współczesnych koncepcji i metod zarządzania. W szczególności warunkuje wdrażanie systemów zarządzania jakością wg normy ISO 9001, ISO 14000. Także nadrzędna względem systemów zarządzania jakością koncepcja TQM (*Total Quality Management* – Kompleksowe Zarządzanie Jakością) opiera się na ciągłym doskonaleniu procesów gospodarczych, realizowanych w przedsiębiorstwie. Zainteresowanie orientacją na procesy wynika również z zamiaru przeprowadzenia w przedsiębiorstwie zmian reorga-

---

<sup>1</sup> Mentalność jest tu rozumiana jako całość przekonań, postaw, poglądów, sposobu myślenia pracowników w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), na które mają wpływ m.in. czynniki społeczne, kulturowe, ale także biologiczne.

nizacyjnych, projektowania i wdrażania zintegrowanych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie, zastosowania rachunku kosztów działań ABC (*Activity Based Costing*), koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji, zarządzania relacjami z klientami (CRM - *Customer Relationship Management*), oraz zastosowania Strategicznej Karty Wyników (BSC- *Balanced Score Card*). Pomimo jednak tak rozległego potencjalnie (teoretycznie) zastosowania orientacji procesowej, wprowadzanie w praktyce procesowo zorientowanych koncepcji i metod zarządzania okazuje się trudne i rzadko kończy się pełnym sukcesem. W tej sytuacji należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że „ukierunkowanie na procesy jest łatwo zrozumiałe jako teoria, lecz trudne w praktycznym zastosowaniu” [Mürii 2000, s.184]. Przyczyny różnic między teoretycznymi założeniami tego podejścia, a praktyką wprowadzania orientacji procesowej do organizacji są wielorakie. Problemy z tym związane mają zarówno charakter organizacyjny, infrastrukturalny, ale także personalny i kulturowy. Można je także dzielić na terminologiczno-definityjne, jak i metodyczno-aplikacyjne.

## **2. Problemy terminologiczne i metodyczne wdrażania orientacji procesowej**

Zanim zajmiemy się problemami personalno-kulturowymi, warto zatrzymać się przy problemach związanych ze stosowaną terminologią i metodyką wdrażania. W odniesieniu do problemów terminologicznych, trzeba zauważyć, że orientację procesową traktuje się w literaturze wieloznacznie, a ponadto spotkać też można wąskie i szerokie znaczenie tego pojęcia. Nie ułatwia to jednoznacznego jej rozumienia, co ma wpływ również na implementację tego podejścia do praktyki. Często też zrównuje się ją z zarządzaniem procesowym, reinyżynieringiem (BPR - *Business Process Reengineering*), czy też organizacją procesową, co zacierza różnice między tymi kategoriami. Można ją rozumieć w wąskim ujęciu i szerokim ujęciu. W tym pierwszym o orientacji procesowej mówi się wówczas, gdy „w środku zainteresowania stoją procesy gospodarcze” [Schmelzer, Sesselmann 2003, s.6]. Inne również wąskie ujęcia definiują podejście procesowe jako sieć wzajemnie powiązanych procesów. W takim podejściu przedsiębiorstwo jest rozpatrywane jako „zbiór procesów operacyjnych i projektów wspomaganych przez inne procesy i funkcje pomocnicze, wnoszące wkład do wytwarzania wartości dla klienta” [Brilman 2002, s.285]. Istotę orientacji procesowej definiuje się także poprzez wymienianie zasad (zwanych też orientacjami, co bardziej komplikuje zrozumienie idei orientacji procesowej), na których jest ona oparta. Są to: orientacja na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), orientacja na wynik i wartość, orientacja na pracownika i kompetencje, orientacja na decentralizację zarządzania, orientacja na pracę zespołową, orientacja na zmiany. Więcej można się dowiedzieć o orientacji procesowej, z definicji szeroko ujmujących jej istotę. Najogólniej można wtedy

wyróżnić dwie warstwy: ideową i instrumentalną. Warstwę ideową stanowią założenia, wartości, zasady i wytyczne, na jakie zostaje ukierunkowany system zarządzania. Z kolei warstwa instrumentalna, to zestaw funkcji, osób i narzędzi z pomocą których zarządza się procesami. W szczególności instrumentarium orientacji procesowej stanowi zarządzanie procesami, z wykorzystaniem odpowiednich metod i narzędzi (*BPR, kaizen, six sigma, benchmarking, outsourcing* itd.). Jak widać, w takiej dwuwarstwowej definicji orientacji procesowej, ma miejsce połączenie filozofii myślenia o procesach i działaniach (część ideowa- tzw. „miękką”) z zarządzaniem tymi procesami (część instrumentalna- tzw. „twarda”). Ze względu na interesujące nas aspekty personalne, poświęćmy więcej uwagi warstwie ideowej. Otóż należy przyjąć, że warstwa ideowa (konceptyjna) jako taka „poprzedza” właściwe (instrumentalne) zarządzanie procesami. Oznacza to, że zanim przystąpi się do zarządzania procesami (realizacji warstwy instrumentalnej), pracownicy, ale też (a może przede wszystkim) kierownicy muszą być świadomi przyczyny i skutków, również indywidualnych, wprowadzania orientacji procesowej. W takim ujęciu orientacja procesowa jest swoistą filozofią zarządzania przedsiębiorstwem, stawiając procesy i klienta (nie tylko zewnętrznego, ale też wewnętrznego) w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników.

Jak widać z tego krótkiego wprowadzenia, definiowanie orientacji procesowej, zarówno w teorii jak i praktyce, nie jest wolne od określonych niejasności i nieścisłości. Wiele definicji upraszcza orientację procesową do warstwy instrumentalnej, ale też generalnie brakuje definicji, w których jest (mocno) akcentowany aspekt ideowy. Są też jednak i takie definicje, które przedstawiając założenia ideowe, „oddają ducha” orientacji procesowej (ukierunkowania na procesy). Jest to ważne, z perspektywy skutecznego wdrażania tej orientacji do praktyki. Najkrócej bowiem mówiąc w orientacji procesowej chodzi o swoistą rekonstrukcję myślenia funkcjonalnego na procesualny, poprzez ukierunkowane na procesy zmiany postaw i zachowań wszystkich uczestników (pracowników) organizacji. Nie jest to jednak zadanie łatwe, a problemy praktyczne z tym związane są wielorakie. Będą one przybliżone w kolejnym punkcie.

Obok problemów natury terminologicznej, mają miejsce problemy metodyczne wdrażania orientacji procesowej, szczególnie występujące w praktyce. Nie wnikając w rozliczne kwestie z tym związane, z obserwacji praktyki można zauważyć, że najczęściej metodyka wdrażania jest oparta o podejście diagnostyczne (najpierw analiza i diagnoza istniejącej sytuacji, a następnie projekt nowego rozwiązania i jego implementacja). W rzeczywistości jednak rzadkie są przypadki konsekwentnego postępowania wdrożeniowego, zgodnie z przyjętą metodyką. Ponadto, jak podaje M. Ćwiklicki, kierownicy obawiając się błędów często decydują się na literalne przeniesienie danej metody do swojej organizacji (np. zapożyczony z innej organizacji), nie trując się na dostosowanie koncepcji (metody) do swojej organizacji [Ćwiklicki 2007]. Takie wyłącznie instrumentalne podejście do

wdrażania jakiegokolwiek koncepcji zarządzania, najczęściej eliminuje wątek kulturowy, co istotnie zmniejsza skuteczność wdrożenia.

W konsekwencji niewłaściwego podejścia do wprowadzania orientacji procesowej, sprowadza się ono nierzadko do jedynie formalnego „przemianowania” struktury funkcjonalnej na procesową, z niedookreśleniem zakresu zadań (wzajemnych świadczeń), uprawnień i odpowiedzialności dla „miejsc przecięcia”<sup>2</sup>, tworzenia wielu stanowisk koordynujących działania (zamiast podjęcia wysiłku w celu zintegrowania tych działań w jednym procesie), a także do brak akceptacji dla obecności klienta wewnętrznego. Więcej orientacji procesowej „widać” w operacyjnym zarządzaniu procesami, a zaniebdywana jest ona na poziomie zarządzania strategicznego. Niekonsekwentnie wdraża się przy tym metody i narzędzia, niezbędne do sterowania procesami. W krańcowej sytuacji, jak stwierdzili to w swoich badaniach w wielu przedsiębiorstwach F. Ahlrichs i T. Knuppertz, zarządzanie procesami odbywa się z pomocą tradycyjnych metod, zorientowanych na funkcje, pomimo przyporządkowania odpowiedzialności za procesy konkretnym osobom (menedżerom). Ponadto stosowane przez controlling procesów metody i sporządzane raporty, przystosowane do zarządzania funkcjonalnego, słabo wspomagają menedżerów zarządzających procesami. W tej sytuacji menedżerowie ci pracują często „na oślep” [Ahlrichs, Knuppertz 2006,s.4].

Formułując metodykę wdrażania należy też uwzględnić kwestie organizacyjne. Otóż w praktyce nie funkcjonują tzw. „czyste” rozwiązania procesowe, ale głównie rozwiązania „mieszane” (funkcjonalno-procesowe lub procesowo-funkcjonalne), które są powodem wielu problemów oraz źródłem konfliktów w organizacji (np. między kierownikami liniowymi wydziałów, działów a menedżerami procesów). G. Rummler i A. Brache, wskazują, że konflikty mogą się pojawiać także pomiędzy samymi procesami, gdy menedżerowie procesów muszą rywalizować o ograniczone zasoby. Ponadto tworzenie zespołów realizujących dany proces, może wiązać się z zatrudnieniem dodatkowych pracowników, co oprócz dodatkowych kosztów może też prowadzić do nieefektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Organizacja funkcjonująca w oparciu o procesy może tworzyć bariery w dzieleniu się wiedzą oraz zasobami [Rummler, Brache 2000, s.213]. Trzeba też pamiętać o naturalnych oporach przed wprowadzaniem organizacji procesowej. Wielu pracowników i kadra kierownicza wzbraniają się przed myśleniem i działaniem ukierunkowanym na procesy, aby nie musieć rezygnować z wygody dobrze uporządkowanych hierarchii [Müller, Rupper 2000,s.71]. Opór wobec zmian często jednak nie oznacza przeciwstawiania się samym zmianom, dla potrzeby wprowadzenia których pracownicy mają pełne zrozumienie, ale opór wo-

---

<sup>2</sup> Te tzw. „białe plamy” na stykach różnych funkcji, ale także procesów są obszarami zaniebdanymi i wymagają szczególnej troski (działań koordynacyjnych, a nawet interwencyjnych), aby zapewnić płynny przepływ produktów i towarzyszących im informacji.

bec konieczności zmiany indywidualnej, a dotyczącej dotychczasowego sposobu myślenia i działania. Zdaniem Sz. Cyferta i K. Krzakiewicza, niemożność wdrożenia „czystej” (idealnej) organizacji procesowej wynika z jednej strony z istniejących uwarunkowań technologicznych, a z drugiej zaś – z poziomu kultury organizacyjnej i kwalifikacji pracowników [Cyfert, Krzakiewicz 2006,s.200]. Te kwestie powinny być również uwzględnione w metodyce wdrażania. Według P. Grajewskiego, doświadczenia wyniesione z praktyki wdrażania organizacji procesowych pozwalają na sformułowanie m.in., takich dyrektyw, ważnych z punktu widzenia podjętej w artykule problematyki:

- Należy poświęcić dużo czasu na szkolenia uświadamiające istotę zmiany w kierunku tworzenia organizacji procesowej, które powinny być przeprowadzane przed projektowaniem procesów, jak i po opracowaniu projektu.
- Projekt powinien zawierać nie tylko docelowy kształt rozwiązań procesowych, lecz także harmonogram zmiany i przejścia przez kolejne etapy wdrażania, który powinien być na tyle elastyczny, aby dostosować się do tempa uczenia się pracowników kolejnych etapów.
- Projekt zmian powinien być kompleksowy, zawierając nie tylko techniczno-organizacyjne, ale również personalne komponenty nowego systemu (m.in. zasad zarządzania zasobami ludzkimi i wiedzą, w tym system oceny, wynagradzania, awansowania pracowników).
- Wdrażanie rozwiązania musi być konsekwentne, dostrzegając jednakże grupy pracowników zainteresowane niepowdzeniem projektu.
- Zmiany muszą być monitorowane, wdrożone rozwiązania utrwalane a niedoskonałości w przebiegu procesu zmian uświadamiane wszystkim członkom organizacji [Grajewski 2007,s.184-185].

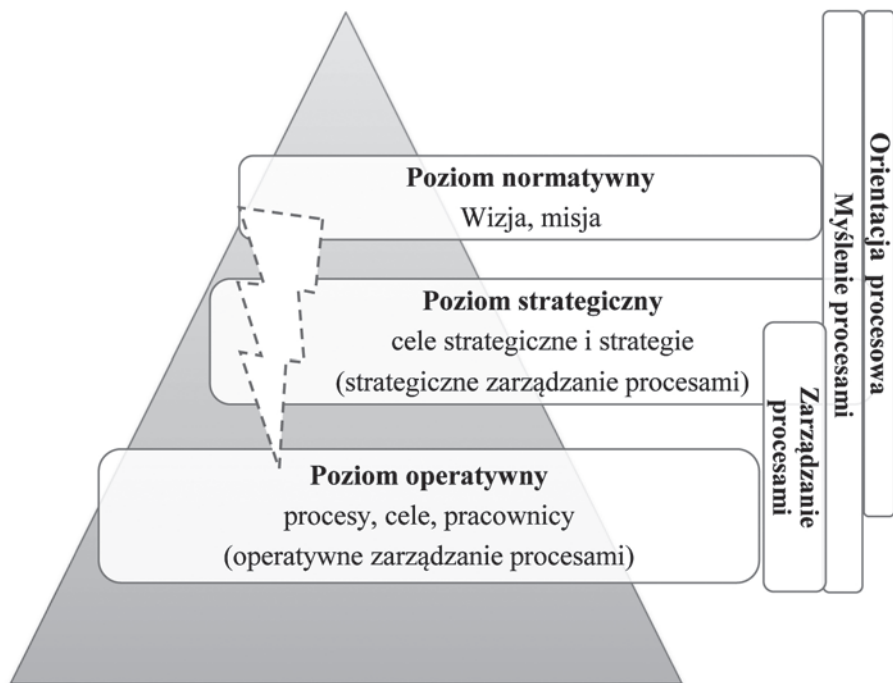
### **3. Problemy personalno-kulturowe wdrażania orientacji procesowej**

Z tego co wcześniej powiedziano na temat ideowej strony orientacji procesowej wynika, że ukierunkowanie na procesy jest określoną „filozofią”, sposobem myślenia i działania pracowników na podstawie odpowiedniej postawy życiowej [Mürii 2000, s.181]. Jeśli przyjąć taką interpretację orientacji na procesy, to zrozumiałe wydaje się autentyczne zaangażowanie pracowników firm japońskich w proces ciągłego doskonalenia, u podstaw którego leży filozofia życia, zapisana w koncepcji *kaizen*. *Kaizen* rozumiany jako ciągle doskonalenie, staje się sposobem na życie. Jest on najpierw „praktykowany” w domu, w rodzinie, a następnie – w sposób naturalny- w miejscu pracy. Pracownicy, jak i kierownicy rozumieją, że częścią ich pracy – równie ważną jak samo wykonywanie pracy – jest uczenie się, w jaki sposób poprawić metodę jej wykonania. Dzięki tej postawie praca jest postrzegana jako ciągłe, interesujące wyzwanie. Jest to nieustanny dialog pomiędzy zwierzchnikami a pracownikami, którzy działają razem, by wspomagać się wzajemnie w ustalaniu i realizacji standardów,

aby potem ciągle je zmieniać i ulepszać [Imai 2006, s. 14-15]. W ten sposób traktując orientację na procesy, pracownicy ze zrozumieniem przybliżają się do klienta (najpierw wewnętrznego – kolegi z innego wydziału, a potem zewnętrznego – dzięki któremu, w ogóle mają pracę), aby dostosowując swoje zadania (efekty tej pracy) do jego zmieniających się potrzeb. Łączą się chętnie w zespoły, a przez udział w zespole, poznają inne zadania i problemy wzdłuż całego łańcucha wartości. W konsekwencji ma miejsce ciągle uczenie się pracowników i kierowników oraz przyspieszenie procesów komunikowania się i podejmowania decyzji. Aktywne zaangażowanie się pracowników w usprawnianie procesów, między innymi poprzez eliminowanie czynności nie tworzących wartości dodanej dla klienta, wzmacnia i przyspiesza organizacyjne uczenie się, co wspiera systematyczną budowę i rozbudowę kluczowych dla organizacji kompetencji

Z interesującego nas punktu widzenia, proprocesowej zmiany postaw i zachowań pracowników, bardzo ważna w organizacji procesowej jest orientacja na pracowników. To bowiem od pracowników zależą skuteczność i efektywność realizacji oraz jakość procesów zachodzących w organizacji, w odpowiedzi na decyzje kadry kierowniczej i potrzeby klientów. Od kierowników i pracowników oczekuje się umiejętności identyfikowania potrzeb (wymagań) klienta, a usprawnianie procesów nie jest możliwe, jeśli wymagania klientów nie zostaną wystarczająco dobrze rozpoznane i uwzględnione w działaniu [Malorny 1999, s.303]. Z tego wynika jasno, że wprowadzenie w danej organizacji orientacji na klienta zewnętrznego, fundamentalnej zasady orientacji procesowej, zawsze poprzedzać musi rzeczywistość, a nie pozorowana orientacja na pracownika. Pracownik zajmuje szczególne miejsce w procesie wprowadzania zmian w organizacji. Zmiany te mogą mieć różny charakter, ale wprowadzanie orientacji dotyczy wszystkich poziomów zarządzania organizacją (zob. rys.1.). Na poziomie normatywnym idzie o to, by ustalić generalne cele dla przedsiębiorstwa, co ma związek z formułowaniem wizji i misji. Szczególne znaczenie w procesie wdrażania nowych orientacji ma wizja. Wyobraża ona przyszły stan organizacji, taki który chce ona osiągnąć w określonym czasie, wprowadzając orientację na procesy. Na poziomie strategicznym z kolei ustala się w jaki sposób chce się osiągnąć wizję. Strategia, jako droga do proprocesowej wizji, powinna zatem mieć wpływ na poziom operacyjny, wskazując co powinni czynić wszyscy ludzie (kierownicy i pracownicy) na poziomie operatywnym, aby zapewnić zrealizowanie strategii i w konsekwencji wizji przedsiębiorstwa. Ze strategii powinny też zostać wyprowadzone procesy, funkcjonujące na poziomie operatywnym i ukierunkowane na klientów. Na poziomie operatywnym następuje zatem przygotowanie pracowników i innych środków oraz planowanie, sterowanie i kontrola procesów gospodarczych. Operatywne zarządzanie troszczy się także o społeczne aspekty zachowań pracowników [Wagner, Patzak 2007, s.2]. Istnieją przy tym oczywiście różne sposoby, aby zrealizować określoną wizję, a zarządzanie procesowe jest jednym z nich.

Rys.1. Poziomy zarządzania przedsiębiorstwem objęte ideą orientacji procesowej



Źródło: opracowanie własne

Rekonstrukcja myślenia funkcjonalnego na procesualny<sup>3</sup> poprzez ukierunkowane na procesy zmiany postaw i zachowań wszystkich uczestników (kierowników, pracowników) organizacji, choć zachodzi w działalności bieżącej (na poziomie operacyjnym), musi być „zakotwiona” na poziomie normatywnego oraz strategicznego zarządzania. Orientowanie organizacji na procesy, tak jak każda inna zmiana, ma przy tym dwa wymiary: organizacyjny i indywidualny [Lewandowska, Lipko]. Zmiana na poziomie organizacyjnym to konkretny projekt, dotyczący strategii, struktury, procedur i narzędzi (tzw. „twarde” elementy zarządzania firmą), który ma swój czas wdrożenia, termin zakończenia. Natomiast zmiana na poziomie

<sup>3</sup> Myślenie procesowe oznacza, że proces nie jest traktowany tylko jako zwykły ciąg czynności, ale jako sposób na rozwiązywanie problemów klienta i sposób w jaki robi się biznes. Z tego względu ciągle powinien być rozwijany, w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby klienta. Zob. [Maurer 1996, s.11]. Uważa się ponadto, że myślenie procesami, szczególnie po gruntownej reorganizacji (BPR) musi być kontynuowane przez ciągłe zarządzanie procesami. Zob. [Malorny 1999, s.490].



indywidualnym oznacza gruntowną, psychologiczną reorientację, w procesie której następuje przystosowanie się pracownika do wprowadzanej zmiany (tzw. „miękki” element zarządzania). Każdy z nich jest ważny, choć w praktyce bierze się częściej pod uwagę uwarunkowania techniczno-organizacyjne, a bardzo często zapomina się o ludziach, których de facto te zmiany mają dotyczyć, a przede wszystkim - dzięki którym będą one (lub nie) wdrożone do organizacji. W przeciwnym wypadku wprowadzanie zmian trwa dłużej, kosztuje więcej niż zaplanowano w budżecie, a często też kończy się niepowodzeniem. Ludzie stają się zestresowani i demotywowani: kolejne podejście do wdrożenia może okazać się pełnym niewypałem. Od czego zatem należy zaczynać wprowadzanie orientacji procesowej, które ma się zakończyć sukcesem? Odpowiedź na takie pytanie wydaje się oczywista: od wykreowania wizji przyszłości dla własnej organizacji, jeśli to możliwe to z jak największym udziałem pracowników. Jednak brak umiejętności w tym względzie to jeden z poważnych grzechów naszych kierowników (właścicieli), to także objaw braku umiejętności zarządzania (a może tylko myślenia) strategicznego. Taka wizja może motywować do akceptacji zmiany i uczestnictwa w jej wprowadzaniu, pociągając serca i umysły pracowników. Może integrować (scalać) działania i zachowania pracowników wokół wspólnych celów. Jednak nie wystarczy je tylko określić, ale doprowadzić do jej zinternalizowania (zasymilowania) przez większość pracowników. Wielu kierowników firm, ustalając wizję, narzuca je odgórnie pracownikom, nie przykładając się tym samym do naturalnego ich zaangażowania w proces ich urzeczywistniania. Aby taka wizja została zrealizowana, aby miała swoje motywacyjne funkcje, musi nabrać indywidualnego znaczenia, co oznacza, że konkretny pracownik powinien sobie wyobrazić swoją własną przyszłość, wynikającą z wprowadzania wizji w organizacji, i to wyobrażenie (indywidualna wizja) musi dla niego mieć duże znaczenie. Aby wyłonić wspólną wizję przyszłości przedsiębiorstwa, jej kierownictwo musi tworzyć warunki do refleksyjnej rozmowy między pracownikami (wprowadzać właściwą kulturę organizacji, sprzyjającą temu typowi zachowań), w trakcie której mogą się oni dzielić swoimi interpretacjami, uzgadniać stanowiska, wyznaczać wspólne cele. Ale do tego jest potrzebna atmosfera wzajemnego zaufania, szczerości wypowiedzi, dialogu, otwartej dyskusji, a nie jednostronnego monologu kierownictwa. Ta zmiana nie jest łatwa, gdyż – jak słusznie zauważają A. Lewandowska i A. Lipko - wymaga przełamania głęboko zakorzenionych schematów myślenia i działania i jest podbudowana silnymi emocjami [Lewandowska, Lipko, s.6]. Dopóki pracownicy nie będą wiedzieć, jak konkretna zmiana zmieni ich sytuację, nie porządzą sobie ze zmianą indywidualną, a zmiany nie zostaną zaakceptowane i zinternalizowane. Należy także pamiętać, że obok wizji, istotnie ważnym elementem integrującym pracowników, w procesie wdrażania orientacji procesowej, jest misja. Misja stanowiąc zestaw wartości akcentujący specyficzną rolę danej organizacji na rzecz otoczenia, wyznacza filozofię działania, tworzy osobowość organizacji.

W jednej z zachodnich firm produkcyjnych zapis misji brzmi „*Das Gute stets verbessern*”, co w wolnym tłumaczeniu oznacza „To co dobre stale ulepszaj”, albo inaczej „Lepsze jest wrogiem dobrego”. Ma tu miejsce połączenie zarządzania organizacją z ciągłym doskonaleniem procesów pracy oraz jak najlepszym wykorzystywaniem zasobów. Dla realizacji celów firmy określony został także system wartości, stanowiący istotny element kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W systemie tym, obok innych zaleceń, istnieją takie wartości, jak: „Wspieramy idee” (co zapala pracownikom zielone światło w poszukiwaniu wszelakich usprawnień i innowacji), a także „W działaniu orientujemy się na przyszłość i troszczymy o całościowe widzenie”, „Promujemy mocne strony i szkolenia naszych pracowników”. Dla skutecznego wprowadzania systemu zarządzania procesowego, zwraca się uwagę również na takie wartości społeczne, jak „Ufamy sobie i wzajemnie wspieramy się”, „Jesteśmy pełni szacunku, współpracy i tolerancji do siebie” lub „Komunikujemy się otwarcie i szczerze”. Wszystko to tworzy kulturowy fundament przeobrażeń procesowych w organizacji buduje proprocesową kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, traktowaną jako kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji. Jest to niezwykle ważne, gdyż brak niezbędnych zmian kulturowych, czyli podtrzymywanie istniejącej kultury organizacyjnej stanowi poważne zagrożenie dla orientacji procesowej.

## Uwagi końcowe

Istotny wpływ na rzeczywiste, a nie pozorowane zorientowanie zarządzania na określone idee i wartości zawarte w podejściu procesowym ma skuteczność w kształtowaniu odpowiednich postaw personelu i struktury pozostałych zasobów [Niestrój 2005,s.9]. Wprowadzenie każdej zmiany organizacyjnej, także wprowadzenie orientacji procesowej, musi zostać przygotowane pod względem świadomościowym (mentalnościowym). Budowanie świadomości pozwala na zamianę oporu przed nieznanym w motywację do korzystnej zmiany. Wymaga jednak najpierw orientacji na procesy „w głowach” wszystkich uczestników organizacji (pracowników oraz kierowników). W praktyce myślenie i działanie w kategoriach procesów jest dla wielu menedżerów i pracowników ciągle jeszcze nowością. Należy jednak pamiętać, że umiejętność myślenia procesowego nie spowoduje automatycznej zmiany postawy pracownika. Niezbędna jest tutaj praca nad sobą pracownika, kierownika, prowadząca do ukierunkowanej zmiany postawy i zachowań. Zmiany takiej nie uzyska się tylko poprzez udział w szkoleniach, czy lekturę podręczników. Zmiana nastawienia ma obok racjonalnego także emocjonalny charakter. Pamiętać jednak należy, że postawy i wartości są elementem, który jest najtrudniej zmienić. Zachowanie z kolei można łatwiej obserwowować i opisać aniżeli postawy. Wprowadzając w organizacji orientację na

procesy zaleca się rozpocząć zmiany od kierownictwa organizacji. Z obserwacji praktyki wynika jednak, że kadra kierownicza niechętnie kwestionuje podstawy swojej pracy i przyznaje się do niekompetencji. W konsekwencji nie można osiągnąć pełnych korzyści wynikających z ukierunkowania zarządzania na procesy [Mürri 2000, s.182-187].

W przełamaniu dotychczasowych stereotypów myślenia i wzmacnianiu pozytywnych postaw pracowników wobec proprocesowych zmian, może pomóc kierownictwu firmy stosowanie właściwych metod zarządzania zmianami (np. znany już model Lewina). Konieczne jest jednak angażowanie w ten proces transformacji postaw i zachowań całej załogi. Tylko bowiem jednoczesne działanie w obszarze zmiany organizacyjnej i zmiany indywidualnej może zakończyć się sukcesem.

Zaprezentowane rozważania nie wyczerpują oczywiście całej złożoności problematyki personalnej we wprowadzaniu orientacji procesowej do organizacji i dlatego powinny stać się inspiracją do dalszych studiów i badań w tym zakresie.

## **Bibliografia:**

- Ahlich F., Knuppertz T. (2006), *Controlling von Geschäftsprozessen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Ćwiklicki M. (2007), *Przyczyny zmian w metodach zarządzania*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Potocki A. (red.), Difin, Warszawa.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K. (2006), *Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług*. Pod red. J. Pyki, TNOiK Katowice i AE w Katowicach, Katowice.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Imai M. (2006), *Gemba Kaizen*, Kaizen Institute, Warszawa.
- Lewandowska A., Lipko A., *Zmiana. Perspektywa organizacji i jednostki*, GFMP management focus, nr18, [http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza\\_wiedzy/GFMP\\_BW\\_Z\\_Zmiana\\_perspektywa\\_organizacji\\_i\\_jednostki.pdf](http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_Z_Zmiana_perspektywa_organizacji_i_jednostki.pdf) (30.10.13)
- Malorny Ch. (1999), *TQM umsetzen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Maurer G., *Von der Prozessorientierung zum Workflow Management. Teil 1: Prozessorientierung – Grundgedanken, Kernelemente, Kritik*, Universität Mainz, Arbeitspapiere WI Nr. 9/1996.
- Müller R., Rupper P. (2000), *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum Wrocław.

- Mürri P. (2000), *Ukierunkowanie na procesy – klucz do nowego zarządzania* [w:] R.Müller, P.Rupper, *Processs Reengineering*, Wydawnictwo Astrum Wrocław.
- Niestrój R. (2005), *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 677 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, AE Kraków.
- Rummler G. A., Brache A. P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa.
- Schmelzer H.J., Sesselmann W. (2003), *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. Hanser, Wien.
- Wagner K., Patzak G. (2007), *Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement*, 1. Auflage, München,.

**Grażyna Osbert-Pociecha**  
*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **WYBRANE NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA ENERGIĄ ORGANIZACJI**

### **Management of organizational energy – discussion of selected methods**

**Abstract:** Author's interests of organizational energy result from searching a broader context for issue of changes in the organization. In this article an attempt was made to determine the conceptual framework for organizational energy and also for justify the need for management of this energy. Based on the literature there was presented some methods which can be useful for managing energy in organization i.e. the energy matrix, the matrix of managers involvement also the strategies of focusing energy and its productive use. Article is a review of achievements in this area.

**Key-words:** organizational energy, matrix of energy, strategy of slaying the dragon, strategy of winning the princess.

### **1. Wstęp**

Autorka prowadząc od lat badania dotyczące zmian w organizacji (koncentrujące się nad ich istotą, mechanizmem i skutkami) oraz zarządzania tymi zmianami, utwierdzając się w przekonaniu o ich nieuchronności jednocześnie poszukuje szerszego kontekstu, który pozwalałby widzieć te zagadnienia w bardziej holistycznej perspektywie i uwzględnić konsekwencje narastającego wciąż tempa zmian. Stąd jej zainteresowanie problematyką energii w organizacji, która może być postrzegana jako „paliwo” dla zmian, a jednocześnie zmiany mogą być przejawem „orkiestrowania energią” w organizacji. Jak potwierdziły to badania literaturowe problematyka energii organizacji jest obecna w literaturze przedmiotu, stanowi ona nowe pole badań koncepcyjnych i empirycznych, którym interesuje się m.in. H. Bruch, B. Vogel, S. Ghoshal, R. Cross, A. Parker i in. W szczególności przedmiotem eksploracji są:

- diagnozowanie energii, jej przejawów i roli w organizacji
- określanie roli przywództwa w uwalnianiu energii w organizacji
- wyzwalamie i ukierunkowywanie energii pracowników
- zarządzanie energią na poziomie jednostki

Jeśli chodzi o cel i charakter niniejszego opracowania, dostosowując się do tematyki konferencji przedstawia ono przegląd literatury przedmiotu w zakresie narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu energią organizacji i podejmuje próbę wskazania na ich użyteczność.

## 2. Energia organizacji – próba konceptualizacji

Intuicyjnie energia to zapal podsycony osobistym zaangażowaniem, to „siła sprawcza”, która nasze zamiary, cele wprawia w ruch, powodując, że „coś się zaczyna dziać”, uruchamia się określone następstwo zdarzeń, ma miejsce pewien przebieg działań. W takim rozumieniu jest ona ściśle związana z człowiekiem. Energia należy do „nieuchwytnych” ale silnie oddziałujących czynników ludzkiego potencjału, który warunkuje funkcjonowanie wszystkich organizacji. Jest to swego rodzaju „spoiwo” które pozwala organizacjom osiągać immanentny dla nich efekt synergiczny.

W literaturze przedmiotu energię organizacji (energię organizacyjną)<sup>1</sup> definiuje się jako stopień/poziom zmobilizowania przez organizację swoich emocjonalnych, psychicznych i behawioralnych sił (potencjałów) dla realizacji celów organizacji [Bruch H., Ghoshal S., 2003, s. 45; Cross R., Baker W., Parker A., 2003, s. 51].

To wzajemne oddziaływanie energii emocjonalnej (związanej z pasją, entuzjazmem ludzi na rzecz osiągania celów organizacji), energii poznawczej (związanej z kreatywnością ludzi, otwartością na nowe możliwości, szanse a także umiejętności reagowania na zagrożenia, wyzwania) i energii behawioralnej (związanej z pobudzeniem ludzi w organizacji, z ich skłonnością do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć aby urzeczywistnić cele organizacji) sprzyja dokonywaniu zmian istotnych dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

A zatem, energia to siła, napęd, dzięki któremu organizacja (jej podmioty wewnętrzne) osiągają wyniki w wymiarze wzrostu, rozwoju.

Przy jej pobudzaniu nie tyle chodzi o motywowanie poszczególnych uczestników organizacji (pracowników, zarządzających), bardziej chodzi o uwolnienie zbiorowego potencjału ludzi, potencjał ten jest zdecydowanie większy (silniejszy) aniżeli suma indywidualnych energii (sił) poszczególnych pracowników/uczestników w organizacji. Ta zbiorowa siła wzmacnia się poprzez interakcje w trakcie, których ludzie tak naprawdę „łapią”/wymieniają się emocjami, myślami, działaniami z innymi ludźmi, naśladują ich, podążają za nimi (w ramach pewnego zasięgu), zostają zainspirowani do podjęcia określonych działań. Tak rozumiana energia służy bieżącej aktywności, może się zmieniać z dnia na dzień pod wpływem różnych warunków i oddziaływań (atrybut podatności/ciągliwości), w odróżnieniu

---

<sup>1</sup> Chodzi tu o energię umożliwiającą działanie, wprawiającą w ruch a nie o energię potencjalną.

od kultury organizacyjnej, która jest odzwierciedleniem stabilnych (trwałych) wartości, głęboko zintegrowanych wzorców zachowań budowanych przez wiele lat.

Podsumowując energia utożsamiana z siłą napędową umożliwia funkcjonowanie organizacji, osiągnięcie efektywności działania w warunkach wysokiej zmienności. Przy czym należy podkreślić, że w zależności od uwarunkowań energia ta może być ambiwalentnie wykorzystywana tj. wzmacniać witalność organizacji i zapewnić pozytywne „napięcie” wokół celów organizacji, sprawiać, że są one zdolne do „przedsięwzięcia” kolejnych celów, podejmowania kolejnych ryzyk, stawiania czoła nowym wyzwaniom bądź „wpędzić” organizację w stan bezwładności, stagnacji, nieradzenia sobie z innowacjami/zmianami co ostatecznie prowadzi do destrukcji dotychczasowej koncepcji działania organizacji.

### 3. Potrzeba zarządzania energią w organizacji

Organizacje funkcjonując w warunkach hiperkonkurencji, globalizacji, wysokiego tempa zmian technologicznych, dynamicznego przepływu informacji i wiedzy, kapitału, zmieniających się regulacji prawnych, narażone są na relatywnie szybkie wyczerpywanie się energii, systematycznie też pogarszają się warunki do tego aby w sposób naturalny odnawiać, odbudowywać poniesiony „wydatek energetyczny”. Rośnie zatem zapotrzebowanie na działania, które pozwoliłyby organizacjom długotrwale utrzymywać właściwy poziom energii, które pozwoliłyby także na unikanie jej marnotrawstwa będącego wynikiem patologii w organizacjach, nasilających się jako implikacja rosnącej złożoności w organizacjach. Pojawia się zatem konieczność uruchomienia działań na rzecz wzbudzania, odpowiedniego ukierunkowywania/alokowania energii, zapobiegania jej marnotrawstwu w organizacji.

Jak zauważa H. Bruch [*Zarządzanie energią firmy w czasach kryzysu*, 2012, s.14] – dzisiaj firmy podlegając silnej presji na poprawę efektywności działania, funkcjonując w warunkach nieprzewidywalności otoczenia czy wręcz kolejno następujących po sobie kryzysów relatywnie łatwo wpadają w pułapkę przyśpieszenia (*accelartion trap*) – próbują realizować zadania w tej samej jak dotąd albo jeszcze większej skali i złożoności przy znacząco zredukowanych zasobach w tym zasobach ludzkich. Nadmierne przyśpieszenie pozwala wprawdzie osiągnąć odpowiednie efekty ale powoduje, że zasoby energetyczne jakimi dysponuje organizacja obkurczają się, nie daje się ich produktywnie wykorzystać, prowadzi to do przeciążenia pracowników tzw. *destructive engagement*, które objawia się agresją, frustracją, rosnącym oporem przed wszelkimi zmianami, brakiem identyfikacji z celami zespołu/organizacji ostatecznie doprowadza to pogorszenia wyników finansowych, relacji z klientami, konkurencyjności na rynku.

Aby zatem nie wytracać energii bezproduktywnie na realizację nieuzasadnionych celów (działań/zmian) aby ją uwalniać w odpowiednim momencie, utrzymywać na poziomie gotowości do wykorzystania (czyli zachowywać tzw. *feeling of*

urgency) aby ukierunkowywać ją zgodnie z priorytetami struktury celów w organizacji koniecznym wydaje się podjęcie działań racjonalizujących gospodarowanie energią tj. zarządzania energią organizacji (firmy).

#### 4. Narzędzia wspomagające zarządzanie energią w organizacji

Zgodnie z przesłaniem cyklu zorganizowanego działania zainicjowanie zarządzania energią w organizacji wymaga w pierwszej kolejności zdiagnozowania stanu/poziomu energii w organizacji. Można w tym celu wykorzystać tzw. „macierz energii” [Vogel B., 2011], która pozwala zidentyfikować typy energii i ich rozkład w organizacji na dany moment, odpowiadając tym samym na pytanie jaka energia dominuje w organizacji (jej częściach składowych w rozumieniu poszczególnych jednostek wewnętrznych, także zespołach realizujących określone zadania). Posługując się dwoma wymiarami tj. intensywności- poziomu energii oraz jakości- stopnia jej skupienia i ukierunkowania na realizację celów organizacji, można skonstruować czteropolową macierz, która odzwierciedla potencjalnie możliwe stany energetyczne w organizacji (firmie) por. rys. 1

Rys.1. Macierz energii w organizacji

<i>Intensywność</i>	duża	<b>Energia destrukcyjna IV</b>	<b>Energia produktywna I</b>
	mała	<b>Energia inercyjna Rezygnacja III</b>	<b>Energia inercyjna Samozadowolenie II</b>
		negatywna	pozytywna
		<i>Jakość</i>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Vogel B., 2011]

Jak wynika z modelowego ujęcia w organizacji możliwe są następujące stany właściwe dla poszczególnych typów energii:

- I. charakteryzuje się wysokim emocjonalnym zaangażowaniem, gotowością (czujnością) intelektualną, wysokim poziomem aktywności i szybkością działania, wśród ludzi dominuje satysfakcja z przynależności do firmy.



- II. charakteryzuje się zadowoleniem ze status quo, odwoływaniem się do przeszłości (bazowanie na sukcesie), ograniczoną czujnością i brakiem zdolności do przełomowych zmian
- III. charakteryzuje się relatywnie wysoką obojętnością, oderwaniem do tego co dzieje się w firmie (wycofaniem), poczuciem frustracji nawet cynizmem, brakiem zdolności do zespołowego działania
- IV. charakteryzuje się zbiorową agresją i zachowaniami destrukcyjnymi, silnym oporem wewnętrznym przed jakimikolwiek zmianami, nastawieniem na maksymalizowanie indywidualnych korzyści.

Należy podkreślić, że wszystkie te stany związane z poszczególnymi typami energii w organizacji z reguły współistnieją ze sobą w tym samym czasie. W ramach zarządzania energią istotnym staje się identyfikowanie czynników, które pozwalają zmieniać istniejący stan dynamicznej równowagi między nimi w stan, w którym dominuje energia produktywności. Posługując się narzędziem jakim jest macierz energii jesteśmy w stanie zdiagnozować rozkład poszczególnych stanów energetycznych w organizacji, szukać przesłanek /źródeł takiego stanu rzeczy oraz wskazywać uwarunkowania wpływające na zmianę „układu sił” pomiędzy tymi typami energii w organizacji mając np. na względzie, że do zwiększenia udziału energii destrukcyjnej mogą w szczególności przyczyniać się:

- niepożądana konkurencja między jednostkami wewnętrznymi, egoistyczne zachowania pomiędzy poszczególnymi grupami w organizacji, nieakceptowane kierownictwo,
- energii inercyjnej wywołującej rezygnację mogą się przyczyniać zbyt częste wymiany kierownictwa, nieustanne/niekończące się zmiany i związane z nimi przeciążenie, brak klarownych, pozytywnych perspektyw
- energii inercyjnej wywołującej stan samozadowolenia, poczucia komfortu może prowadzić syndrom zapotrzebowania na sukces odniesiony w przeszłości, brak elastyczności, czujności, sztywne rozwiązania systemu zarządzania.

Dla precyzyjnego określenia stanu energetycznego organizacji tj. ulokowania się na poszczególnych polach macierzy energii w organizacji można posłużyć się kwestionariuszem, który identyfikuje postawy i zachowania uczestników organizacji właściwe dla poszczególnych stanów energetycznych. B. Vogel [Vogel B., 2011] proponuje w tym celu zastosowanie kwestionariusza energii organizacyjnej (*OEQ Organizational Energy Questionnaire*), który procentowo określa na wykresie radarowym udział tych stanów (na podstawie przyjętych dla danego wymiaru kryteriów cząstkowych).

Przyjmując tezę, że bezpośredni wpływ na „sytuację energetyczną” w organizacji ma zaangażowanie menedżerów, ich postawy i zachowania warto diagnozę dotyczącą energii w organizacji pogłębić właśnie w odniesieniu do tej grupy. Można się tu posłużyć dwoma jak się okazuje w świetle badań istotnymi atrybutami,

które odznaczają się wysoką skutecznością w praktyce działania menedżerów, mianowicie:

- koncentracją - czyli umiejętnością skupiania uwagi na danym celu i konsekwentnego dążenia do jego osiągnięcia
- energią osobistą - czyli siłą, która pcha menedżera do działania pozwala pokonywać napotymane bariery, utrzymać rygor czasowy w urzeczywistnieniu wybranych celów.

W macierzy, która powstaje z zestawienia skrajnych stanów (niski, wysoki) tych wymiarów można wyodrębnić pola odzwierciedlające zaangażowanie menedżerów w osiąganiu celów organizacji por. rys. 2

**Rys. 2 Macierz zaangażowania menedżerów w organizacji**

<i>Koncentracja</i>	duża	<b>Niezaangażowany IV</b>	<b>Skuteczny I</b>
	mała	<b>Kunktator III</b>	<b>Rozkojarzony II</b>
		niska	wysoka

***Energia osobista menedżera***

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bruch H., Ghoshal S., 2006, s16]*

Spośród czterech głównych typów menedżerów w przedstawionym modelu zaangażowanymi pracownikami są tylko Ci, którzy odznaczają się wysokim poziomem koncentracji i energii tylko oni są w stanie realizować cele organizacji. Pozostali odsuwają problemy na później (kunktatorzy) lub nie mają emocjonalnych więzi z pracą/organizacją (niezaangażowani) albo też dekoncentrują się, nie wykazując się energią i koncentracją na poziomie gwarantującym osiągnięcie wybranych celów. Jak potwierdziły to badania [*Odbuduj zasoby energetyczne swojej organizacji*, 2010, s.114] aż 90% menedżerów marnuje swoją energię na nieproduktywne działania (30% badanych stanowią kunktatorzy, 20% niezaangażowani, 40% rozkojarzeni) tylko 10% badanych nie marnowało swojej energii, dokonując staranie wyboru celów i świadomie dążąc do ich urzeczywistnienia. Wyniki tych badań potwierdzają wciąż ogromne możliwości poprawy efektywności działań w organizacji. Identyfikacja zaangażowania menedżerów i spożytkowania energii za pomocą tej macierzy może być także użyteczna w projektowaniu działań na rzecz zmiany.

Wspomniane cechy koncentracji i wydatkowanej energii są wprawdzie atrybutem konkretnych osób ale organizacja jest w stanie bardzo wiele zrobić aby

ukształtować warunki pozwalające na ich obecność w organizacji w odpowiednim wymiarze, ograniczając tym samym bezproduktywną krzątaninę, którą H. Bruch nazywa „pracowitą beczynonością” [*Organizacyjna energia: brakujące ogniwo sukcesu firmy*, 2012].

Po przeprowadzeniu takiego audytu energetycznego organizacji, po ustaleniu siły i jakości zasobów energetycznych w organizacji (w tym poziomu energii pozytywnej i negatywnej) – kolejnym krokiem dla zapewnienia racjonalnego gospodarowania energią staje się przejście do zaprojektowania działań/strategii zwiększających udział energii produktywnej w organizacji. Według H. Bruch i B. Vogel’a [Bruch H., Vogel B., 2011, *Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization’s Energy and Ignite High Performance*, s.5] możliwe są tu do wykorzystania przede wszystkim dwie strategie:

- strategia „zabicia smoka”
- strategia zdobycia księżniczki

Pierwsza z nich polega na wskazaniu zewnętrznego zagrożenia, jego identyfikacji oraz zmobilizowaniu pracowników do uporania się z tym zagrożeniem. Na bieżąco przekazuje się informację o sytuacji „na froncie” aby pobudzać pracowników do pilnego działania, wzmacnia się także zaufanie ludzi do tego aby nabrali przekonania, że mają odpowiednie kompetencje, że firma jest w stanie poradzić sobie z tym zagrożeniem. Strategia bazuje na liderach realizujących następujące zadania: „opisanie smoka” tj zidentyfikowania konkretnego zagrożenia i ukierunkowywania uwolnionej energii na wspólne działania w organizacji. Strategia ta jest szczególnie użyteczna jeśli trzeba wydobyć firmę ze sfery komfortu.

Druga niejako przeciwstawna strategia zakłada, że produktywną energię można czerpać nie tylko z potencjalnego zagrożenia ale także z wiary we własne możliwości. Sprowadza się do zbudowania wizji organizacji i wskazania szans możliwych do wykorzystania, uprzączywego komunikowania tych możliwości, pobudzania entuzjazmu pracowników i wzmacniania zaufania ludzi, że są w stanie osiągnąć cele związane z tymi możliwościami. Ta strategia działa szczególnie skutecznie przy przenoszeniu firmy ze sfery rezygnacji do sfery wydajności

Podczas gdy „pokonanie smoka” wymaga wysokiego poziomu energii oraz odważnego i zdecydowanego przywództwa, „zdobycie królowny” potrzebuje delikatnego, inspirującego i empatycznego lidera, który potrafi wyzwolić w ludziach pasję oraz wywołać zaciekawienie, fascynację i poczucie przynależności.

W wyborze strategii i jej skutecznym urzeczywistnieniu tj. w procesie „skupiania produktywności energii” organizacji decydujące znaczenie mają następujące czynniki:

- aktualny stan energii w organizacji
- adekwatność stylu kierowania do wybranej strategii przeniesienia organizacji do strefy energii produktywnej
- uwarunkowania kulturowe np. tradycja firmy.

## Zakończenie

Przez wiele lat zarówno teoria jak i praktyka zarządzania zdeterminowane były raczej twardym (analitycznym) akcentującym rolę czynników ilościowych, materialnych. Imperatyw ciągłej poprawy efektywności działania (a w ślad za tym wyczerpywanie się możliwości dotychczasowych determinant) stał się przesłanką do zwrócenia uwagi na tzw. miękkie, jakościowe, niematerialne czynniki w szczególności te związane z człowiekiem - jego zachowaniami, emocjami a także jego energią. W tym kontekście wyłania się problem energii w organizacji, tym bardziej, że nie jest ona tylko prostą sumą energii indywidualnej jej uczestników. Poziom energii, a w zasadzie jej niedobór w organizacji oznacza ograniczenie możliwości rozwoju, wprowadzania zmian/ innowacji, poprawy efektywności działania, dlatego ważnym dzisiaj staje się problem zarządzania energią organizacji, doboru określonych narzędzi do diagnozowania stanu energii jak i dobór narzędzi, które umożliwiłyby „skupianie” energii (na realizacji pożądanых celów) jak i jej produktywne wykorzystania.

## Bibliografia:

- Bruch H., Ghoshal S. (2006), *Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Bruch H., Ghoshal S. (2003) *Unleashing Organizational Energy*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 45, nr 1
- Bruch H., Vogel B. (2011), *Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance*, Harvard Business Review Press
- Cross R., Baker W., Parker A. (2003), *What Creates Energy in Organizations?* „MIT Sloan Management Review”, vol. 45, nr 1
- Odbuduj zasoby energetyczne swojej organizacji*, (2010), „Harvard Business Review Polska”, nr IV
- Organizacyjna energia: brakujące ogniwo sukcesu firmy*, (2012), Konferencja „Harvard Business Review Polska” z cyklu Executive Briefing Warszawa <http://www.hbrp.pl/energia/>
- Vogel B (2011), *Is your organization fully charged: How to create more productive energy in your organization*.  
[http://www.nasscom.in/upload/events2011/HR\\_Summit\\_2011/Presentations/HR\\_Summit\\_2011\\_Day2\\_MasterClass3\\_BerndV.pdf](http://www.nasscom.in/upload/events2011/HR_Summit_2011/Presentations/HR_Summit_2011_Day2_MasterClass3_BerndV.pdf)
- Zarządzanie energią firmy w czasach kryzysu*, (2012), „Harvard Business Review Polska” nr IX

*Tadeusz Sarnowski*  
*Spoleczna Akademia Nauk*

## **BUDOWANIE SIECI RELACJI SPOŁECZNYCH DLA WZROSTU POTENCJAŁU PRZEDSIĘBIORSTWA ANALIZA PRZYPADKU**

### **Build a network of social relationships for growth potential of the company A Case Study**

**Abstract:** Build a network of social relationships affect current operations and business development. This article analyzes the relationship with the external environment in terms of the subject company. Pointed to the types, benefits and risks of participation in the networks. Article includes the role of interpersonal communication, and to establish and develop personal networks.

**Key-words:** social relationship, networking, interpersonal communication.

## **1. Wprowadzenie**

Współczesny podmiot gospodarczy działający w warunkach turbulencji otoczenia i narastającej dynamiki zmian wewnętrznych musi wciąż dostosowywać się do szybko zmieniających się warunków. Podejmując decyzję o oparciu swojego rozwoju na współpracy, przedsiębiorstwo może wybierać różnorodne formy powiązań. W nauce o zarządzaniu pojęciem dotyczącym form relacji między organizacjami jest pojęcie sieci międzyorganizacyjnej. W zależności od głębokości powiązań i poziomu autonomii jej uczestników wyróżnia się różne definicje sieci międzyorganizacyjnych. Wybrane definicje sieci przedstawia tabela nr 1.

**Tabela 1. Wybrane definicje sieci**

<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
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: Opracowano na podstawie: J.Niemczyk, E.Stańczyk-Hugiet, B.Jasiński (red.) „Sieci międzyorganizacyjne”, Wyd. C.H.Beck Warszawa 2012, ss.10 – 11.*

W trakcie 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 też dawać impuls do innowacyjnych rozwiązań dotyczących produktów, technologii organizacji lub działań marketingowych. Rozwiązania sieciowe są oparte na więziach społecznych, z których wyrastają, dzięki nim trwają, ale też przekształcają się i rozpadają. Menedżerowie najwyższego stopnia powinny koncentrować się przede wszystkim na relacjach z otoczeniem pozostawiając bieżące funkcjonowanie firmy menedżerom operacyjnym. Wyrazem relacji z otoczeniem są sieci kontaktów, które mogą mieć charakter przedmiotowy (międzyorganizacyjny) lub podmiotowy (kontakty osobiste).

W artykule dokonano analizy rodzajów relacji z otoczeniem zewnętrznym wybranego przedsiębiorstwa w ujęciu podmiotowym.

## 2. Sieci kontaktów osobistych

Sieci kontaktów osobistych można określić jako dynamiczny zbiór jednostek i relacji społecznych zachodzących pomiędzy nimi. Relacje w sieciach osobistych kontaktów można podzielić na [Glinka, Gudkova, 2011, ss.169-170]:

- formalne,
- nieformalne,
- bezpośrednie,
- pośrednie.

Charakter formalny (oficjalny) jest wynikiem wcześniejszych nieformalnych (nieoficjalnych) kontaktów lub też relacje nieformalne mogą przebiegać równolegle z relacjami formalnymi.

Relacje bezpośrednie w zależności od stopnia zaawansowania można podzielić na silne i słabe. Zakwalifikowanie do relacji silnych lub słabych zależy od siły więzi między uczestnikami, która uwarunkowana jest następującymi czynnikami [Glinka, Gudkova, 2011, s.170]:

- zainwestowany czas,
- emocjonalne zaangażowanie,

- stopień prywatności,
- wzajemność usług.

Relacje pośrednie wynikają z uczestnictwa w nich osób trzecich. Wymienione relacje tworzą obszary powiązań (tabela 2).

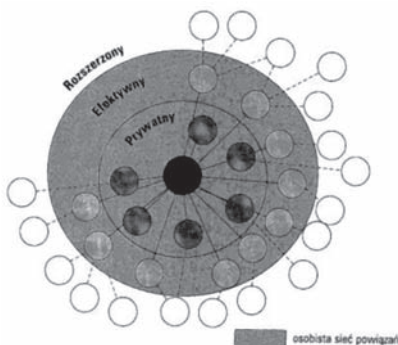
**Tabela 2. Obszary powiązań**

Rodzaje relacji	Obszar
bezpośrednie -silne	prywatny
bezpośrednie -słabe	efektywny
pośrednie	rozszerzony

Źródło: Opracowano na podstawie B. Glinka, S. Gudkova, „Przedsiębiorczość”, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, ss.169 – 170.

Relacje silne i słabe tworzą osobistą sieć powiązań (tabela 3).

**Tabela 3. Sieć powiązań osobistych**



Źródło: S. Gudkova, „Rozwój przedsiębiorstw”, „Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się”, WAIp, Warszawa 2008, s.47.

Do cech sieci zalicza się również takie parametry jak [Glinka, Gudkova, 2011, s.170]:

- gęstość sieci – proporcja między liczbą wszystkich możliwych kontaktów sieci, a liczbą istniejących obecnie relacji,
- wielkość sieci – łączna liczba występujących relacji.

### 3. Korzyści i zagrożenia z uczestnictwa w sieciach

Sieci osobistych kontaktów mogą być źródłem wielu korzyści wpływających na bieżącą działalność i rozwój przedsiębiorstwa.

Do podstawowych korzyści zalicza się [Glinka, Gudkova, 2011, ss.174-177]:

- identyfikację szans rynkowych,
- pozyskiwanie zamówień,
- wspólna realizacja przedsięwzięć,
- zdobywanie informacji,
- pozyskiwanie środków finansowych.

#### *Identyfikacja szans rynkowych*

Umędzynarodowienie gospodarki, pojawiające się wciąż nowe sytuacje rynkowe, nowe podmioty, nowe produkty, rozwój technologii oraz zwiększający się eksport wpływają na ciągłe zmiany otoczenia, co powoduje pojawianie się wciąż nowych sytuacji rynkowych. Kluczowe informacje z innego środowiska, pomysł na wypełnienie luki rynkowej pochodzący od innej osoby stwarza szansę uczestnictwa w nowych projektach i rozwoju firmy.

#### *Pozyskiwanie zamówień*

Pozyskiwanie zamówień to aktualnie jedno z najtrudniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwem. Siła kontaktów osobistych i szybka wymiana informacji zarówno w relacjach bezpośrednich jak i pośrednich może być źródłem dopływu nowych zleceń. Ważnym elementem jest również jakość komunikacji z potencjalnym odbiorcą, która może w znaczący sposób wpływać na pozyskiwanie zamówień. Łatwość porozumiewania się może być podstawowym powodem decyzji zakupowych klienta przy porównywalnych z konkurencją cechach produktu lub usługi. Wpływ na pozyskiwanie zleceń ma również opinia o jakości oferowanych produktów lub usług kształtowana w drodze osobistych przepływów informacji.

#### *Wspólna realizacja przedsięwzięć*

Przedsięwzięcia, które przekraczają możliwości jednego podmiotu mogą być podjęte w ramach sieci międzyorganizacyjnych. Realizacja zamówień, projektów, prac rozwojowych, zwłaszcza w przedsięwzięciach wieloetapowych o dużym stopniu złożoności wymaga bezpośrednich relacji osobistych. Podstawowe cechy tych relacji to:

- dobra komunikacja interpersonalna,
- umiejętność kreatywnego rozwiązywania problemów,
- motywacja do zwiększania zakresu kompetencji.



### *Zdobywanie informacji*

Jednym z podstawowych działań menedżerów jest podejmowanie skutecznych działań, na które wpływają posiadane informacje. Im więcej informacji, tym większa szansa na znalezienie okazji nowego rodzaju biznesu, nowych klientów, powiązań, czy uniknięcie zagrożeń. Pozyskiwanie informacji trudnodostępnych pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Im bardziej atrakcyjna wiedza, tym większe szanse na nawiązywanie kolejnych atrakcyjnych relacji.

### *Pozyskiwanie środków finansowych*

Podstawowym mechanizmem wspierania działalności firm są środki finansowe w tym środki z funduszy europejskich. Duże znaczenie dla pozyskiwania kapitału może mieć uzyskanie informacji w drodze relacji osobistych dotyczące dostępnych źródeł oraz doświadczeń ze współpracy z poszczególnymi dostawcami kapitału. Efektem kontaktów osobistych może być wspólne finansowanie projektów lub wymagające zaufania poręczenie kredytu w banku.

Sieci osobistych kontaktów mogą też być zagrożeniem dla przedsiębiorstwa. Za pośrednictwem kontaktów osobistych przekazywane są nie tylko informacje, które pozytywnie wpływają na rozwój biznesu, ale również takie, które przez nie lojalność jednej ze stron relacji wykorzystywane mogą być dla osłabienia przedsiębiorstwa. Zła opinia o jakości produktów i usług przekazywana za pośrednictwem relacji społecznych stanowi kolejne zagrożenie dla firmy. Zagrożenie pojawia się również, gdy uczestnik sieci relacji przechodzi do konkurencji i wykorzystuje wiedzę o firmie w walce konkurencyjnej.

## **4. Rola komunikacji interpersonalnej**

Umiejętność efektywnego komunikowania się staje się coraz ważniejsza. W praktyce gospodarczej jesteśmy zmuszeni porozumiewać się z coraz większą liczbą osób. Proces komunikacji musi zachodzić coraz szybciej. Dobre relacje z klientami, współpracownikami i otoczeniem to ważna część działalności każdego menedżera.

J.F. Engel, M.R. Warshaw, T.C. Kinnear [Blythe, 2002, s.14] zdefiniowali komunikację jako „transakcję między dwoma lub więcej stronami, polegająca na wzajemnym przekazywaniu treści za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu. Według Stewarda komunikacja interpersonalna jest czymś, co wyraża się między ludźmi, a nie czymś, co jedna osoba czyni drugiej [Nęcki, 2000, ss.118-123]. Osoby, które skutecznie i z powodzeniem radzą sobie z sytuacjami społecznymi cechuje określone zachowanie. M. Argyle porównuje umiejętność motoryczną czy fizyczną z umiejętnością społeczną taką jak prowadzenie konwersacji [Hartley, Wrocław, 2006, s.60].

Proces komunikowania się składa się z kilku elementów: nadawca, odbiorca, komunikat, kanał, kodowanie, dekodowanie, sprzężenie zwrotne. Są one ze sobą

powiązane i są podstawą dynamicznego i transakcyjnego charakteru komunikatu. Rozwój wzajemnych relacji ułatwia:

- wysoki stopień zaufania,
- otwartość,
- szczerza i obustronna sympatia.

Podstawowym kryterium oceny procesu komunikowania się jest jego skuteczność. Od umiejętności porozumiewania się zależą sukcesy lub porażki.

Najistotniejsze zasady dobrej komunikacji to:

- świadomość własnych celów, preferencji, trzeba wiedzieć, co chce się przekazać,
- spojrzenie na problem z punktu widzenia oponentów to cenna umiejętność szczególnie w sytuacjach napięcia i niezadowolenia w czasie komunikacji,
- wyrażanie się w jasny, rzeczowy sposób,
- wspieranie słowa komunikacją niewerbalną w taki sposób, aby uniknąć sprzecznych lub niejasnych komunikatów,
- nie formułowanie przedwczesnych ocen,
- unikanie udzielania rad, wygłaszania opinii,
- okazywanie partnerowi szacunku,
- uznawanie różnicy zdań i innego punktu widzenia,
- dbanie o wspólne dobro.

Ważnym czynnikiem ułatwiającym komunikację jest asertywność. Jest to umiejętność interpersonalna, polegająca na otwartym wyrażaniu uczuć, myśli i przekonań nie lekceważąc uczuć, myśli i poglądów innych ludzi. To szacunek dla siebie i innych uczestników interakcji. Postawa asertywna, to patrzenie na samego siebie oraz innych jak na wartość, która wymaga szacunku i należytej ochrony godności i praw osobistych.

Z uwagi na „szczupłość” dysponowanego czasu menedżerów budowa relacji powinna podlegać selekcji pod kątem doboru źródeł, intensywności i poświęconego czasu. Jest wiele okazji do poznawania odpowiednich partnerów biznesowych. Należą do nich:

- targi,
- konferencje,
- sympozja,
- wizyty w zakładach,
- internet,
- organizacje branżowe,
- misje,
- polecenia wspólnych znajomych.

W praktyce należy nieustannie nawiązywać kontakty i starać się załatwiać różne sprawy z poznanymi osobami. Ważne jest utrzymywanie systematycznych kontaktów, budowa zaufania i przestrzeganie wspólnych ustaleń zarówno, co do treści, jak

również terminów. Niedotrzymywanie ustaleń osłabia relacje i daje mniejsze szanse na dalszą owocną współpracę.

Systematyczne rozwijanie sieci osobistych i zawodowych kontaktów oraz zacieśnianie relacji z ludźmi z otoczenia, zwiększa ilość szans na osiągnięcie sukcesów. Istotnym elementem jest właściwy dobór ludzi oraz organizacji, z którymi chcemy się związać. Wielkość i gęstość sieci kontaktów nie ma bezpośredniego przełożenia na ilość wykorzystywanych szans rynkowych. Można jednak przyjąć, że im większa sieć kontaktów, tym bardziej prawdopodobne, że pojawi się okazja do korzystnych transakcji biznesowych. Pozostawanie w systematycznych kontaktach wpływa na utrzymanie silnych relacji. Niezwykle ważne są relacje z klientami, gdyż stanowią jedno z ważnych sposobów wzrostu firmy. Relacje z klientami są źródłem wielu innowacji produktowych i technologicznych jako wynik obserwowania potrzeb i wymagań nabywców i wsłuchiwania się w ich opinie.

## **5. Kształtowanie sieci relacji społecznych w wybranym przedsiębiorstwie ZAP-Robotyka Sp. z o.o. – analiza przypadku**

ZAP-Robotyka Sp. z o.o. jest przedsiębiorstwem produkcyjno-usługowym działającym w branży automatyki i robotyki. Firma realizuje jednostkowe projekty technologiczne dla różnych branż i zastosowań działając w silnym otoczeniu konkurencyjnym zarówno krajowym jak i zagranicznym. Realizacja innowacyjnych projektów skomplikowanych technicznie systemów wymaga tworzenia wielopłaszczyznowych relacji zewnętrznych dla poszczególnych faz procesów w przedsiębiorstwie. Warto wymienić kilka relacji charakteryzujących specyfikę działalności firmy.

### *Faza przedtransakcyjna*

ZAP-Robotyka Sp. z o.o. jest integratorem robotów japońskiej firmy FANUC. Z uwagi na wspólny interes biznesowy dostawcy robotów Fanuc Polska i ZAP-Robotyka, jako integratora budującego systemy zrobotyzowane istotne są relacje osobiste między specjalistami obu firm.

Relacje polegają na wspólnych działaniach obejmujących:

- poszukiwanie klientów,
- wspólne stoiska na targach,
- wzajemne wsparcie techniczne,
- wspólną prezentację ofert u klientów,
- regularne spotkania omawiające stan relacji tematów i sposób dalszego działania.

### *Faza transakcyjna*

ZAP-Robotyka Sp. z o.o. zlokalizowana jest na terenie Parku Przemysłowego ZAP. Park Przemysłowy ZAP tworzy wiele firm o łącznym znacznym potencjale produkcyjnym i technologicznym. Dobre relacje społeczne i zaufanie wynikające ze

wspólnej historii Spółek Parku Przemysłowego ZAP jest dużym atutem, który umożliwia podejmowanie przez ZAP-Robotyka tematów przekraczających możliwości wykonawcze firmy, bazując na wsparciu kooperacyjnym innych Spółek Parku. Realizacja wybranych projektów odbywa się we współpracy ZAP-Robotyka z ostrowskim Wydziałem Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

Podział zadań jest następujący:

- projekt prototypowego urządzenia, uruchomienie w ZAP-Robotyka oraz u klienta końcowego powstaje w ramach działalności naukowo-badawczej na kierunku Informatyka Społecznej Akademii Nauk,
- urządzenie budowane jest w ZAP-Robotyka. W niektórych fazach budowy uczestniczą studenci SAN w ramach praktyki,

Tworzenie złożonego technicznie produktu wymaga dobrych relacji osobowych między uczestnikami przedsięwzięcia. Takie uwarunkowanie pozwala na unikanie konfliktów zarówno podczas powstawania produktu, jak i kontaktów z klientem. Ponadto dzięki synergii wynikłej z ukształtowanych kontaktów podejmuje się realizację złożonych technicznie przedsięwzięć poszerzając ofertę spółki oraz współpracę naukowo-badawczą uczelni z przemysłem.

### *Rozwój*

Z uwagi na innowacyjność sektora, warunkiem przetrwania firmy jest ciągle wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań produktowych i technologicznych. W tym zakresie do podstawowych partnerów firmy należy Politechnika Warszawska, z którą zrealizowano 14 projektów celowych. Występowanie w konkursach o dofinansowanie projektów i ich rozliczanie, tworzenie nowych rozwiązań, wspólne komisyjne odbieranie każdego z etapów, publikacje w zeszytach naukowych opiera się w dużej mierze na osobowych relacjach wymagających doboru kreatywnych uczestników projektów zwłaszcza, że odległość między podmiotami jest znaczna.

### **Wnioski:**

1. W okresie kryzysu i coraz większej konkurencji rola zasobów relacyjnych będzie systematycznie wzrastała.
2. W planowaniu zatrudnienia przedsiębiorstwo powinno uwzględniać tendencję do wzrostu osobowych zasobów relacyjnych w zakresie zarówno ilościowym, jak i wymaganych cech osobościowych.
3. Osoby tworzące potencjał relacyjny powinny posiadać wysoki poziom umiejętności zawodowych i komunikacji interpersonalnej.
4. Do realizowanych szkoleń w firmie należy włączyć również szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnych.
5. Właściwy dobór kontaktów jest kluczem do efektywności zasobów relacyjnych.

6. Rozwój e-biznesu wpływa na rozszerzanie się relacji osobowych drogą sieciową.
7. Więzi osobowe są podstawą do tworzenia więzi organizacyjnych w ujęciu przedmiotowym.
8. Nieformalne porozumienia wynikające z kontaktów osobistych mogą przyspieszyć reakcje na szanse pojawiające się na rynku oraz ograniczyć koszty transakcyjne.

### **Bibliografia:**

- Blythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, PWE Warszawa.
- Duczowska-Piasecka M. (2008), (red.), *Model Biznesu, Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Hartley P. (2006), *Komunikowanie interpersonalne*, Astrum Wrocław.
- Krupski R. (2008), (red.), *Elastyczność organizacji*, UE, Wrocław.
- Lichtarski J. (2012), *Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, t. XII, z. 14, SAN.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2000), (red.), *Sieci międzyorganizacyjne*, Wyd. C.H. Beck Warszawa.
- Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa Kraków.



*Małgorzata Trenkner*

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## IMPLEMENTACJA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ – PODMIOTOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

### Implementation of quality management systems – subjective aspects of change management

**Abstract:** The aim of this paper is to present the social aspects of organizational change management based on the example of the implementation of quality management systems. In particular, the role and tasks of management in this process is exposed.

**Key-words:** quality management system, organizational change management, management commitment.

#### 1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa powinny szybko identyfikować przesłanki zmian, odczytywać przejawy nadchodzących zmian oraz sprawnie wprowadzać odpowiednie zmiany w swojej organizacji i funkcjonowaniu. Rola człowieka w procesie przeprowadzania zmian organizacyjnych wiąże się z podejmowaniem decyzji jakie zmiany są konieczne do osiągnięcia postawionych celów oraz z zarządzaniem procesem zmian. Działania te przypisane są najczęściej kierownictwu przedsiębiorstw stawiając je w roli agenta zmian.

Z badań przeprowadzonych przez J. Lichtarskiego [2006a, s. 5; 2006b, s. 10] na grupie przedsiębiorców i menedżerów oraz przedstawicieli środowiska naukowego główne siły powstrzymujące menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu tkwią po stronie samych menedżerów, a ściślej – w niedoborach ich wiedzy i umiejętności oraz w ich przeciążeniu pracą. Zdaniem Autora badań należałoby zatem poszukiwać źródeł wzrostu aktywności działań doskonalących zarządzanie.

Implementacja systemów zarządzania jakością jest jedną ze zmian organizacyjnych często wprowadzanych w przedsiębiorstwach. Konieczność zwrócenia uwagi na kwestie jakości w przedsiębiorstwach wynika z różnych przesłanek: wewnętrznej potrzeby, mody, przymusu itd. Niemniej jednak mając na względzie

skuteczne wdrożenie systemu zarządzania jakością należy poświęcić jego implementacji sporo uwagi i czasu.

Skuteczność wdrożenia SZJ w dużej mierze zależy od ludzi, zarówno twórców jak i adresatów zmiany, bowiem to człowiek jest podmiotem sprawczym w procesie wprowadzania zmiany i od niego zależy osiągnięcie jej celów. Dotyczy to zarówno obszaru wykonawstwa jak i zarządzania.

Zdaniem Hamrola [2008, s. 96], według niektórych badań, osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu jakością aż w 50% zależy od ludzi i stylu zarządzania (przywództwo). Wyniki innych badań przeprowadzonych w trzech dużych organizacjach potwierdzają tę zależność pokazując, że na skuteczność funkcjonowania systemu jakości w znacznym stopniu wpływają: przygotowanie i świadomość pracowników; jakość szkoleń dotyczących wdrażanego systemu zarządzania jakością; poziom przywództwa i kwalifikacji kadry kierowniczej oraz jej przekonanie do SZJ; stosunek kadry do wprowadzenia zmian; umiejętność komunikowania i uczenia się oraz zmiana sposobu postrzegania organizacji [Ścierski 2007, s. 423-430].

Widać zatem jak dużą rolę do odegrania w implementacji systemów zarządzania jakością ma kierownictwo firmy. Będąc agentem i liderem zmian powinno ono posiadać również tzw. „miękkie” kompetencje. Wykorzystując je kierownictwo będzie mogło spowodować aby ludzie dobrze znosili proces zmian. Menedżerowie niejednokrotnie przywiązują niewystarczającą wagę do społecznych aspektów implementacji systemów zarządzania jakością i popełniają w tym obszarze sporo błędów. Najpowszechniejszym błędem menedżerów jest niedocenianie oddziaływania zmiany organizacyjnej na ludzi oraz jej psychospołecznych uwarunkowań. Skutkiem tego może być opór emocjonalny realizatorów zmiany, zakłócenie bieżącej skuteczności i efektywności prowadzonych działań a ostatecznie niepowodzenie całego procesu zmiany.

Celem referatu jest zaprezentowanie podmiotowych aspektów zarządzania zmianą organizacyjną jaką jest implementacja systemów zarządzania jakością. W szczególności wyeksponowana zostanie rola i zadania kadry menedżerskiej w tym procesie.

## **2. Ujęcie modelowe zarządzania zmianą organizacyjną – uwarunkowania podmiotowe**

Miejsce i rolę kierownictwa firmy w procesie wprowadzania zmian w ujęciu modelowym prześledzić można analizując podstawowe modele opisujące proces zarządzania zmianą.

Powszechnie znanym modelem jest trójfazowy model przebiegu zmiany, tzw. model K. Lewina [Clarke 1997, s. 105; Robbins 2004, s. 465], obejmujący:

- Fazę rozmrożenia tj. przekonania i przygotowania pracowników do zmiany (ważne jest na tym etapie wyjaśnienie istoty zmiany, korzyści z jej



wprowadzenia, podejmowanie działań mających na celu zerwanie z dotychczasowymi rozwiązaniami, procedurami, postawami itd.). Jest to wielkie wyzwanie dla kierownictwa firm. W fazie tej menedżer może inicjować zmianę, tworzyć ją lub współtworzyć, przekonywać do zmiany itd.

- Fazę przeprowadzania zmiany, tj. wdrożenia nowych rozwiązań, wartości, stworzenia warunków dla pojawienia się pożądaných postaw, zachowań osób uczestniczących w tym procesie. Na tym etapie menedżer ma również bardzo dużo do zrobienia: powinien przeprowadzić zmianę na płaszczyźnie organizacyjnej, technicznej oraz psychospołecznej (przełamywanie oporu wobec zmiany poprzez motywowanie do zmiany, komunikowanie zamierzeń i działań, wspieranie pracowników w realizacji zmiany itd.).
- Fazę zamrożenia czyli utrwalenia wprowadzonych zmian (nowych wzorców zachowań) poprzez działania wspierające lub wzmacniające nowo wprowadzone rozwiązania. Menedżer na tym etapie wspiera pracowników w utrwalaniu nowych sposobów działania, motywuje ich w tym kierunku oraz ocenia pod kątem stosowania nowych rozwiązań.

Modelem opisującym proces zarządzania zmianą a koncentrującym się głównie na wskazaniu uwarunkowań niezbędnych dla skutecznego wprowadzania zmiany jest model Kottera [Osbert-Pociecha 2009, s. 326]. Model ten wiąże się również mocno z aktywnością kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zmianą organizacyjną. Obejmuje on osiem następujących etapów podczas których menedżerowie powinni podjąć wymienione w nawiasie działania:

- Uświadomienie pilności wprowadzenia zmiany (zainicjowanie zmiany, przekonanie do zmiany),
- Tworzenie zespołu kierującego zmianą (działania organizacyjne),
- Ustalenie odpowiedniej wizji (przewodzenie),
- Zapewnienie rzetelnej komunikacji (przekonywanie do zmiany, wyjaśnianie istoty i potrzeby zmiany),
- Uprawnienie innych do działania (działania organizacyjne, kadrowe, delegowanie uprawnień),
- Odnotowywanie drobnych sukcesów (działania motywacyjne oraz związane z oceną pracowników),
- Konsekwentne zmierzanie do wyznaczonego celu (przewodzenie, kontrolowanie),
- Utrwalenie zmiany (motywowanie, ocenianie).

Podsumowując, udział menedżerów w procesie implementacji zmian obejmować może następujące działania: zainicjowanie tego procesu, stworzenie odpowiednich rozwiązań oraz ukształtowanie warunków umożliwiających implementację tego rozwiązania.

### 3. Standard ISO 9001 a odpowiedzialność kierownictwa firm oraz przykłady zaniedbań w tym zakresie

Szczególnie ważne dla skutecznego wdrożenia systemu zarządzania jakością jest osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Może ono dać wyraz swego zaangażowania w rozwój firmy poprzez odpowiednie postawy, etyczne postępowanie, wykorzystywanie zdolności przywódczych, wykazywanie ciągłego samodoskonalenia poprzez uczestnictwo w szkoleniach oraz delegowanie pracowników na szkolenia.

W standardzie ISO 9001 wymaga się, aby najwyższe kierownictwo firmy dało świadectwo swojego zaangażowania (p. 5.1) odnośnie rozwoju i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Ma to swoje odzwierciedlenie w demonstrowaniu przykładu w tym zakresie i w zadeklarowanej polityce jakości (p. 5.3), która musi być zgodna z celami organizacji oraz powinna zawierać zobowiązanie do spełnienia wymagań i ciągłego doskonalenia systemu. Polityka jakości musi być zrozumiała dla pracowników i zostać im zakomunikowana (np. poprzez szkolenia, broszury, informacje rozmieszczone na tablicach czy w intranecie). Kierownictwo powinno określić wzajemne powiązania, w tym odpowiedzialność i uprawnienia, a także zasady komunikacji wewnątrz organizacji (p. 5.5) [Urbaniak 2004, s. 112-115; 2, s. 156-157]. Najwyższe kierownictwo zobligowane jest, by w zaplanowanych odstępach czasu przeprowadzać przegląd systemu zarządzania jakością (p. 5.6) w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności.

W literaturze przedmiotu nie brak przykładów na to, iż naczelne kierownictwo firm oraz menedżerowie nie angażują się w wystarczającym stopniu w proces implementacji SZJ oraz nie najlepiej radzą sobie z zarządzaniem tą zmianą organizacyjną. Do głównych zaniedbań menedżerów w tym obszarze należą [Borys, Rogala 2011, s. 57-61; Bugdol 2011, s. 62; Hermaniuk, Sikora 2010, s. 11; Kowalczyk 2008, s. 32; Żemigala 2008, s. 59]:

- Brak zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa
- Niewystarczająca znajomość przez kierownictwo firmy idei jakości, norm jakości
- Brak podłoża kulturowego sprzyjającego realizacji zasad zarządzania jakością
- Słaba aktywność kadry kierowniczej w zakresie przełamywania oporu wobec wprowadzanych zmian w obszarze jakości
- Brak troski o szkolenie pracowników
- Niechęć delegowania uprawnień i odpowiedzialności kierownictwa (w tym najwyższego) na niższe poziomy zarządzania
- Niedopracowanie zakresu uprawnień i odpowiedzialności za jakość
- Brak akceptacji menedżerów średniego i niższego szczebla dla pomysłów i sugestii pracowników

- Nadmierna interwencja w prace zespołów jakości
- Rotacja kadr kierowniczych (skutek - myślenie krótkoterminowe, doraźne)
- Utrzymywanie dawnych metod zarządzania
- Zbytne usztywnienie systemu zarządzania jakością
- Rozbieżne oczekiwania menedżerów i pracowników
- Brak powiązań i zależności między systemami motywowania i oceniania a jakością
- Wykorzystywanie rezultatów oceny jakości pracy do karania, a nie jako źródło uczenia się na błędach
- Uznanie za osiągnięcia indywidualne a nie zbiorowe
- Brak systemu podtrzymywania działań projakościowych.

Z badań ankietowych przeprowadzonych w 2010 roku na grupie 130 przedsiębiorstw, które system zarządzania jakością wg norm ISO 9001 wdrożyły i nadal stosują wynika, iż najpoważniejszym problemem w procesie wdrażania SZJ okazał się brak znajomości istoty SZJ przez pracowników. Wskazywano również na brak współpracy ze strony pracowników oraz kierownictwa [Fajczak – Kowalska, Miłosz 2011 s. 48].

#### **4. Postulaty pod adresem menedżerów w kontekście zarządzania zmianą organizacyjną**

Implementacja systemów zarządzania jakością jak każda zmiana organizacyjna wymaga aktywności i zaangażowania ze strony kierownictwa firmy. I to nie tylko w obszarze „twardych”, technicznych rozwiązań ale również w obszarze „miękkim”, psychospołecznym. Poniżej podjęto próbę przypisania działań, z obszaru społecznego organizacji, jakie powinni podjąć menedżerowie najwyższego oraz niższych poziomów zarządzania podczas implementacji SZJ. Wykorzystano do tego celu model K. Lewina, a dokładnie jego dwa pierwsze etapy: rozmrożenia i przeprowadzenia zmiany oraz elementy modelu Kottera.

##### **4.1. Faza rozmrożenia**

###### *Zaangażowanie naczelnego kierownictwa*

Dla skutecznego wdrożenia systemu zarządzania jakością bardzo ważna jest postawa naczelnego kierownictwa. To ono zazwyczaj inicjuje potrzebę wdrożenia SZJ oraz tworzy (lub współtworzy) tę zmianę. Pracownicy będą myśleć i działać projakościowo jedynie wtedy, gdy przekonają się o zaangażowaniu się w te działania również naczelnego kierownictwa firmy. O dawaniu przykładu z góry, aktywnej postawie, promowaniu i propagowaniu jakości, konsekwencji w działaniach pisali już prekursorzy jakości. Wymagania dotyczące zaangażowania kierownictwa znalazły swoje odzwierciedlenie również w normach ISO 9001.

Ważne jest, aby były to działania autentyczne, nie pozorowane, wynikające z przekonania do SZJ oraz ze znajomości systemu jak również idei zarządzania jakością.

### *Przełamywanie oporu pracowników wobec zmiany*

Ludzie z natury nie lubią zmian oraz się im przeciwstawiają i w gestii menedżera leży przełamywanie oporu pracowników wobec zmian. Każdą zmianę można rozpatrywać w trzech aspektach: racjonalnym, politycznym i emocjonalnym. Zadaniem menedżerów jest przeprowadzenie zmiany organizacyjnej uwzględniając te aspekty (w tym opory pojawiające się w tych obszarach). Relatywnie łatwiejsze jest oddziaływanie na opór o charakterze racjonalnym czy nawet polityczny [Zarębska 2002, s. 165] niż na opór emocjonalny, który wiąże się z ludzką psychiką i subiektywnym postrzeganiem zagrożeń w związku ze zmianą. Niestety jest to aspekt często zaniewany przez menedżerów, koncentrują się oni bowiem częściej na technicznych, „twardych” aspektach związanych z wprowadzeniem SZJ.

Dużym wyzwaniem dla menedżerów jest identyfikacja reakcji emocjonalnych na zmianę oraz właściwe reagowanie na te emocje. Pomocnym może okazać się model reakcji emocjonalnej na zmianę autorstwa Elizabeth Kubler-Ross, w którym Autorka wyróżniła pięć postaw względem zmiany: zaprzeczenie, złość, przygnębienie, negocjacje, akceptacja oraz sposoby oddziaływania na osoby reagujące na zmiany w dany sposób [Błaszczuk 2006, s. 38].

Zaprezentowane w modelu możliwe reakcje emocjonalne na zmianę wymagają od menedżerów posiadania tzw. miękkich kompetencji: uważności, wrażliwości, empatii itd. Zidentyfikowanie przez nich oporu pracowników wobec zmiany już na początku procesu jej wprowadzania oraz przezwyciężenie go zwiększa prawdopodobieństwo skutecznego wprowadzenia zmiany.

Nawiązując do wyników badań przeprowadzonych przez Lichtarskiego [2006a, s. 5; 2006b, s. 10] na grupie przedsiębiorców i menedżerów oraz przedstawicieli środowiska naukowego główne siły powstrzymujące menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu tkwiły w niedoborach ich wiedzy i umiejętności oraz w ich przeciążeniu pracą. Ważne jest zatem, zwłaszcza na etapie przygotowania zmiany, nauczenie menedżerów zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie (stąd potrzeba szkoleń z tego zakresu).

### *Komunikacja*

Jedną z przyczyn oporu wobec zmiany jest dezinformacja lub niedostateczna komunikacja. W procesie implementacji SZJ istotne znaczenie ma systematyczne informowanie pracowników o podejmowanych działaniach z obszaru zarządzania jakością, ich celowości, wspólne uzgadnianie celów jakościowych, sposobów ich realizacji oraz słuchanie pracowników. Działania te sprzyjają aproba-

cie wprowadzanych zmian, mogą zachęcić do zgłaszania problemów, pomysłów, przyznawania się do popełnionych błędów. Ważna jest częsta i otwarta komunikacja w obie strony, spotkania, rozmowy, wspólne celebrowanie sukcesów jako wyraz tego, że pracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki. Tworzy się dzięki temu atmosferę zaufania i partnerstwa w firmie.

### *Szkolenia wstępne dla pracowników*

Często boimy się tego co nieznane, dlatego tak ważne jest wyjaśnienie pracownikom istoty zmiany wprowadzanej w organizacji, nauczenie ich podstawowych zagadnień, zasad, narzędzi itd. Należy „sprzedać” pracownikom zmianę czyli przedstawić korzyści z jej wprowadzenia (w tym korzyści indywidualne, osobiste) – ważne jest zatem dobrze przeprowadzone szkolenie wstępne, zrealizowane już na etapie rozmrożenia, które poza zaznajomieniem z istotą zmiany 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. Działania te pozwolą przezwyciężyć ewentualne opory wobec zmiany.

Odwołując się do przytaczanych wcześniej wyników badań, 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 najprawdopodobniej - opór wobec wdrażanego systemu jakości.

### *Partycypacja*

Zdaniem Robbinsa [2004, s. 472] ludzie, którzy uczestniczyli w podjęciu decyzji z reguły są bardziej zaangażowani w jej realizację niż ci, którzy nie brali w tym udziału. Istotne jest zatem włączenie pracowników w proces tworzenia zmiany organizacyjnej. To współtworzenie, nadawanie przez pracowników kształtu zmianie sprzyja jej akceptacji, utożsamianiu się z nią. Działanie takie niweluje opór „na wejściu”, bowiem pracownikom nie „wypada” już zaprzeczać czemuś, co jest ich dziełem.

### *Kształtowanie kultury organizacyjnej*

W gestii menedżerów pozostaje również tworzenie podłoża kulturowego sprzyjającego wprowadzeniu zmiany. Kultura projakościowa opiera się na takich wartościach jak: partnerstwo, zaufanie, współpraca, otwartość, samodzielność, kreatywność. Niejednokrotnie, aby skutecznie wdrożyć SZJ potrzebna jest zmiana istniejącej kultury organizacyjnej, odejście od starych wartości i postaw. Tworzenie kultury projakościowej wymaga czasu, wysiłku, umiejętności łączenia różnorodności.

W przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość menedżerowie powinni kształtować następujące wartości i postawy: aktywności, zaangażowania, kreatywności, innowacyjności, odpowiedzialności, identyfikowania i rozwiązywania problemów, staranności, troski o jakość, doskonalenia, chęci uczenia się itd.

#### *Przywódstwo w zarządzaniu jakością*

Aby dobrze realizować ideę jakości oraz skutecznie zarządzać zmianą menedżerowie powinni być również przywódcami. Sedno wizjonerskiego przywództwa według Clark [1997, s. 174] tkwi w umiejętności odpowiedniego zgrania potencjału innych ludzi uczestniczących w procesie rozwiązywania problemów.

Zdaniem E. Deminga kierownik - 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]. Ważne jest zapewnienie silnego przywództwa również na poziomie najwyższego kierownictwa firmy, przejawiającego się determinacją w działaniu oraz czytelną argumentacją potrzeby zmian.

## **4.2. Faza przeprowadzenia zmiany**

### *Przewycięzanie oporu ukrytego oraz odroczonego*

Jeśli na etapie rozmrożenia nie pojawi się opór (jawny, natychmiastowy) nie należy zakładać, że pracownicy w pełni akceptują zmianę. Opór może pojawić się bowiem po pewnym czasie. Może on wynikać z zaniedbań w fazie rozmrożenia np.: niedostatecznie, niewłaściwie wyjaśniono na czym polega zmiana, jakie będą z niej korzyści, przeoczono lub zignorowano negatywne reakcje emocjonalne na zmianę, nadmiar obowiązków pracowników ostudził ich zapał i chęci do wprowadzania zmiany, pracownicy zaczęli poddawać w wątpliwość swoje umiejętności i kompetencje czy też pojawił się brak wiary w siebie albo w sens zmiany. W takiej sytuacji kierownictwo firmy powinno uruchomić działania związane z przełamywaniem powstałego oporu (wykorzystując metody zaprezentowane powyżej oraz, dedykowane kolejnej fazie – wprowadzania zmiany, zaprezentowane w dalszej części opracowania). Ważne jest zdecydowane i konsekwentne działanie, bowiem od tego zależy powodzenie wprowadzenia SZJ.

### *Szkolenia specjalistyczne*

Poza szkoleniami wstępnymi, które zazwyczaj mają charakter edukacyjny, propagandowy, popularyzujący ideę jakości ważne są również szkolenia specjalistyczne, pogłębiające wiedzę ogólną. Przeprowadzane są zazwyczaj na etapie wprowadzania zmiany oraz później na etapie jej utrwalania. Dotyczyć mogą następujących zagadnień: tradycyjne narzędzia zarządzania jakością, współczesne narzędzia zarządzania jakością, praca w zespołach jakości, motywowanie do działań projakościowych itd.

### *Wspieranie*

Podejmując działania z tego obszaru menedżerowie powinni wykazywać się posiadaniem tzw. „miękkich” kompetencji. W ramach wsparcia pracowników w procesie wprowadzania zmiany ważne jest: okazywanie troski, empatia, aktywne słuchanie, poradnictwo, czasem również organizowanie terapii psychologicznej w celu szkolenia w nowych umiejętnościach.

W sytuacji, gdy pojawia się opór kompetencje te są szczególnie pożądane. Jednak mogą okazać się przydatne na całym etapie wprowadzania zmiany.

### *Motywowanie do działań projakościowych*

Aby skutecznie wdrożyć a później utrzymać SZJ potrzebne są odpowiednie działania motywacyjne. W systemie motywacyjnym powinny pojawić się następujące elementy: uzależnienie wynagrodzenia płacowego od jakościowych efektów pracy oraz od działań i postaw projakościowych pracowników, stosowanie pochwał, nagród, powierzanie nowych zadań: ambitnych, wymagających pomysłowości, większego zaangażowania; obdarzanie zaufaniem, oferowanie pracownikom symboli statusu: stawianie wyzwań grupowych, wspieranie samodzielnych (samozarządzających się) zespołów, wyrażanie uznania dla zespołów itd. Wspólne celebrowanie sukcesów jest szczególnym rodzajem pochwały i docenienia pracownika. Zachęca również do dalszych działań na rzecz doskonalenia jakości.

### *Ocenianie wyników oraz działań i postaw projakościowych*

Menedżerowie powinni powiązać system ocen pracowniczych z tym, co pracownicy robią na rzecz jakości w przedsiębiorstwie. Koniecznym wydaje się zatem uwzględnienie wśród efektywnościowych kryteriów oceny – jakościowych efektów pracy, a wśród behawioralnych – działań i postaw projakościowych, zaangażowania, przestrzegania ustalonych procedur i standardów, współpracy i gotowości niesienia pomocy, dbałości o klientów, wykazywania inicjatywy itp. Duże znaczenie w systemie ocen pracowniczych ma rozmowa oceniająca z przełożonym, która daje możliwość wyjaśnienia przebiegu działań, ustalenia przyczyn problemów, podzielenia się uwagami, informacjami, stworzenia atmosfery zaufania.

Menedżer powinien dać również pracownikowi możliwość przeprowadzania samokontroli i samooceny wyników pracy (w tym jakościowych) oraz działań podejmowanych na rzecz doskonalenia jakości.

## Zakończenie

Powodzenie implementacji systemów zarządzania jakością w dużej mierze zależy od ludzi – i to zarówno tych którzy tworzą zmianę jak i tych, którzy ją realizują. Ważne jest zatem zwrócenie szczególnej uwagi na kwestie społeczne podczas przygotowania i wdrażania tej zmiany organizacyjnej. Częstym błędem menedżerów jest niedocenianie oddziaływania implementacji zmiany organizacyjnej na ludzi oraz jej psychospołecznych uwarunkowań.

Każda zmiana będzie miała swoich zwycięzców i swoich przegranych. Przewidując, identyfikując a nawet przyjmując opór menedżerowie stwarzają sobie możliwość przekształcenia otwartych zarzutów w energię napędzającą proces zmian. Jak twierdzi Clark [1997, s. 157-158] zamiast kontratakować, lepiej słuchać i rozważać. Niejednokrotnie już samo stworzenie pracownikom możliwości uzewnętrznienia swoich obaw i oporów pomaga przekształcić ich w zwolenników zmian.

Rolą menedżera jako lidera zmiany jest stworzenie warunków umożliwiających przygotowanie i wprowadzenie systemu zarządzania jakością, spowodowanie, aby ludzie dobrze znosili proces zmian oraz umiejętne zarządzanie zmianą organizacyjną. Warto podjąć się realizacji koncepcji warunkującej skuteczność wdrażania zmian z pełnym zaangażowaniem pracowników, tj. poprzez partycypację pracowników w procesie zmian w sensie rozumienia istoty zmiany (*in the head*), wiary (*in the heart*), czyli przekonania, że zmiana jest konieczna, a organizacja jest w stanie ją przeprowadzić, a także w sensie działania (*by the hands*), czyli wykonania tego, co należy zrobić [Loup, Koller za Osbert-Pociechą 2009, s. 328]. Wymaga to oczywiście podjęcia przez menedżerów szeregu działań.

Podsumowując, do głównych obszarów aktywności kadry kierowniczej w procesie zarządzania zmianą organizacyjną jaką jest implementacja SZJ należy zaliczyć: zaangażowanie naczelnego kierownictwa, przełamywanie oporu pracowników wobec zmiany organizacyjnej, komunikacja z pracownikami, szkolenie pracowników, umożliwienie pracownikom partycypacji w tworzeniu zmiany organizacyjnej, kształtowanie kultury projakościowej w przedsiębiorstwie, zachowania przywódcze, wspieranie pracowników podczas wprowadzania zmian, motywowanie ich w kierunku doskonalenia jakości oraz ich ocenianie pod kątem działań i postaw projakościowych.



**Bibliografia:**

- Błaszczuk A., *Delta zmian*, „Personel” 2006, nr 3.
- Borys T. (2011), Rogala P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Bugdol M. (2011), *System zarządzania jakością a system społeczny organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Fajczak – Kowalska A. (2011), Miłośz P., *Problemy z wdrażaniem systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Hamrol A. (2008): *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
- Hermaniuk T., Sikora T. (2010), *Wdrażania systemów zarządzania jakością – korzyści i trudności*, „Problemy jakości”, nr 5.
- Karaszewski R. (2009), *Istota przywództwa, filaru totalnego zarządzania jakością*, „Problemy jakości”, nr 1.
- Kowalczyk J. (2008), *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu. Pl, Warszawa.
- Lichtarski J. (2006a), *Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Lichtarski J. (2006b), *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Osbert – Pocięcha G. (2009), *Dualna rola człowieka jako źródła kreatywności i oporu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie*, w: Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, PN UE we Wrocławiu, nr 43.
- Robbins S.R. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ścierski J. (2007), *Czynnik ludzki a skuteczność funkcjonowania systemów zarządzania jakością w organizacjach przemysłowych i administracji*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice.
- Urbaniak M. (2004), *Zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa.
- Żemigala M. (2008): *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa.

- Błaszczuk A., *Delta zmian*, „Personel” 2006, nr 3.
- Borys T. (2011), Rogala P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Bugdol M. (2011), *System zarządzania jakością a system społeczny organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Fajczak – Kowalska A. (2011), Miłosz P., *Problemy z wdrażaniem systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Hamrol A. (2008): *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
- Hermaniuk T., Sikora T. (2010), *Wdrażania systemów zarządzania jakością – korzyści i trudności*, „Problemy jakości”, nr 5.
- Karaszewski R. (2009), *Istota przywództwa, filaru totalnego zarządzania jakością*, „Problemy jakości”, nr 1.
- Kowalczyk J. (2008), *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu. Pl, Warszawa.
- Lichtarski J. (2006a), *Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Lichtarski J. (2006b), *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Osbert – Pociecha G. (2009), *Dualna rola człowieka jako źródła kreatywności i oporu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie*, w: Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, PN UE we Wrocławiu, nr 43.
- Robbins S.R. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ścierski J. (2007), *Czynnik ludzki a skuteczność funkcjonowania systemów zarządzania jakością w organizacjach przemysłowych i administracji*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice.
- Urbaniak M. (2004), *Zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa.
- Żemigala M. (2008): *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa.

*Maciej Bujan*

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **GOSPODAROWANIE ODPADAMI KOMUNALNYMI JAKO ELEMENT LOGISTYCZNEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA GMINAMI**

### **Waste management as a logistics concept of municipalities management**

**Abstract:** This publication presents the effects of the reform in Poland in the field of municipal waste. Its purpose is to present some logistics problems companies and municipalities have to face. In this paper it has been presented selected tender requirements imposed by municipalities, as well as the consequences of these requirements for both municipalities and companies providing waste collecting services and participating in the tender. Additionally, it has been presented different aspects that these companies take into account when preparing tenders calculation.

**Key-words:** community, waste management, tenders, procurement.

### **Wstęp**

W przeszłości czynności gromadzenia, wywozu, składowania czy dystrybucji odpadów komunalnych (utylicacja odpadów) nie były kojarzone z logistyką. Współcześnie procesy związane z gospodarką odpadami na trwałe wpisały się w zakres logistyki, a problematyka wywozu i utylizacji odpadów komunalnych oraz oczyszczania śmieci jest w literaturze przedmiotu zasadniczym obszarem logistyki miejskiej. Stanowi ona jednocześnie wyznaczniki ekologicznej orientacji koncepcji logistyki miasta i gminy, stąd często mówi się też o ekologicznej logistyce (zob. Gołomska 2006: 300 i n.). Obecnie gospodarowanie różnorodnymi odpadami komunalnymi, stanowi duży problem polskiego społeczeństwa, a szczególnie zarządzających miastami i gminami oraz zaangażowanych w tym obszarze przedsiębiorstw. Właśnie z tego powodu dużą uwagę powinno się skupiać na pojęciu, jakim jest **logistyka odpadów komunalnych, co jest przedmiotem tego artykułu**. W szczególności chodzi o stosowanie w praktyce podstawowych zasad logistyki, a mianowicie: koordynacji

działań, podejścia systemowego, orientacji na przepływy oraz całościowego (holistycznego) patrzenia na gospodarowanie odpadami komunalnymi.

Wraz z wejściem w życie nowelizacji ustawy o utrzymaniu porządku i czystości w gminach, właścicielami odpadów komunalnych stały się gminy i to one, a nie właściciele nieruchomości, stały się odpowiedzialne za odpady powstające na ich terenie. Nowelizacja ww. ustawy sprawiła, że w jednym momencie wszystkie podmioty działające w Polsce w obszarze odpadów komunalnych utraciły swoich dotychczasowych klientów, a dotychczasowe umowy na odbiór odpadów zostały rozwiązane. W konsekwencji tego, relatywnie duża ilość przedsiębiorstw działających na rynku gospodarki odpadami komunalnymi musiała konkurować o stosunkowo niewielką grupę możliwych klientów. Zmienił się też poziom świadomości klientów, w zakresie gospodarowania odpadami komunalnymi. W tej sytuacji przed przedsiębiorstwami i gminami pojawiło się szereg, często trudnych, bo nie znanych dotychczas problemów, z których rozwiązaniem musiały sobie one poradzić. Omówienie tych problemów, związanych głównie ze sferą przetargową, w kontekście historycznych przemian oraz ich skutków dla gmin i przedsiębiorstw, jest celem artykułu.

## **1. Rys historyczny gospodarowania odpadami komunalnymi**

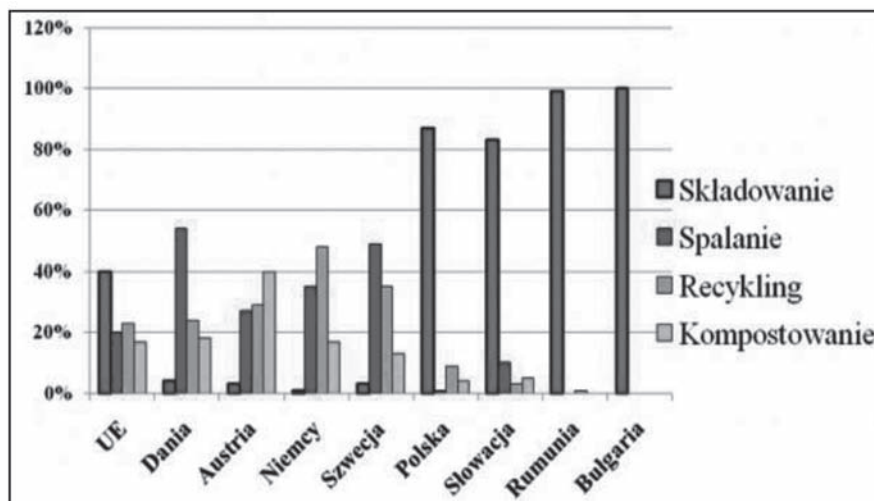
W ostatnich dziesięcioleciach można było zaobserwować w Polsce znaczący wzrost liczby małych podmiotów gospodarujących odpadami komunalnymi, w tym w szczególności je zbierających. Choć prawie w każdym województwie, można znaleźć podmioty mające znaczące udziały w rynku, to jednak w większości przypadków rynek jest zdominowany przez małe, lokalne przedsiębiorstwa działające na niewielkiej przestrzeni i na nieznaczną skalę. W dość licznych przypadkach są to spółki celowe utworzone przez miasta lub gminy. Brak jest natomiast wyraźnej dominacji jednego podmiotu na szerszym rynku. Jak wynika z raportu Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z lutego 2012 r. dotyczące konkurencji na polskim rynku usług odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych w 86% gmin działały co najmniej 2 podmioty świadczące usługi odbioru odpadów (zob. [www.uokik.gov.pl/download.php?plik=11547](http://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=11547); data pobrania 09.10.2013 r.: 72). Zgodnie z ww. raportem, średnia arytmetyczna podmiotów posiadających pozwolenie do prowadzenia działalności na rynku odbioru odpadów komunalnych na terenie jednej gminy wynosi 6,39 przy medianie na poziomie 5 podmiotów; ilość podmiotów prowadzących działalność wynosiła odpowiednio 4,52 i 3,9 podmiotów. O sile lokalnych jednostek decyduje znajomość potrzeb klientów, systematycznie poszerzana baza klientów oraz wytyczone i zoptymalizowane już trasy dające przewagę kosztową nad ewentualną konkurencją – podmiotami chcącymi poszerzyć skalę działalności, nieznającymi specyfiki danego rynku. Również doświadczenie kierowców i ładowaczy, przekładające się na

wyższą efektywność, odgrywa na tym polu znaczącą rolę. Powyższe sprawia, że nawet większym podmiotom ze znaczącym potencjałem finansowym trudno jest w wielu przypadkach skutecznie konkurować z mniejszymi lokalnymi jednostkami. W konsekwencji, w ostatnim czasie rynek nie tylko nie konsolidował się, lecz w wielu przypadkach dochodziło do jego podziału pomiędzy mniejszymi podmiotami, świetnie znającymi dany rynek. Taki obraz gospodarki odpadami komunalnymi przedstawiał się do 1 lipca 2013 r. Jednak wraz z wejściem w życie nowelizacji ustawy o utrzymaniu porządku i czystości w gminach, właścicielami odpadów komunalnych stały się gminy i to one, a nie właściciele nieruchomości, stały się odpowiedzialne za nieczystości powstające na ich terenie. Dotychczas właściciele sami podpisywali umowy z podmiotami odbierającymi odpady komunalne. Powyższe sprawiało, że właściciele nieruchomości ponosili rynkowy koszt wywozu i utylizacji nieczystości przez nich wytworzonych. Z jednej strony takie rozwiązanie sprawiało, że każdy właściciel nieruchomości ponosił rzeczywisty koszt wytworzonych przez niego odpadów i miał w konsekwencji bodziec do ograniczenia ich wytwarzania. Z drugiej strony, praktyka pokazywała, że znacząca część mieszkańców, w szczególności obszarów pozamiejskich, pozbywała się odpadów komunalnych w miejscach do tego nieprzeznaczonych, gromadziła je na własnych posesjach bądź spalała. Ponadto, taki system nie dość skutecznie motywował mieszkańców do selektywnego zbierania odpadów.

Sytuacja zmieniła się po wejściu Polski do Unii Europejskiej, wraz z którym Polska została zmuszona do uzyskania określonego poziomu odzysku odpadów. W roku 2008 wydana została dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady, która nałożyła na Polskę i inne Państwa Członkowskie obowiązek osiągnięcia następujących celów:

- co najmniej 50% poziomu recyklingu i przygotowania do ponownego użycia – w przypadku odpadów komunalnych takich jak: papier, metale, tworzywa sztuczne i szkło,
- co najmniej 70% poziomu recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami – w przypadku innych niż niebezpieczne odpady budowlanych i rozbiórkowych (zob. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z 19 listopada 2008 r. art. 11 ust. 2).

Tymczasem, jak odzwierciedla poniższy wykres (rysunek nr 1), odpady komunalne w Polsce są składowane na poziomie 90% w stosunku do tych wytwarzanych, co stawia Polskę w bardzo niekorzystnym świetle na tle Europy.

**Rysunek 1. Postępowania z odpadami komunalnymi w wybranych krajach UE**

Źródło: K. Kawczyński, *Czy nie ma rady na odpady?* *Recykling*, 11/2010, Warszawa 2014, s. 119.

Mając powyższe na uwadze, polski ustawodawca zdecydował się uregulować rynek odpadów komunalnych, pośrednio zmuszając mieszkańców gmin (poprzez różnicowanie cen odbioru odpadów segregowanych i odpadów zmieszanych) do segregowania odpadów i przenosząc odpowiedzialność za odpady z mieszkańców na gminy. Został więc wprowadzony system dość powszechnie stosowany w Europie i na świecie (np. w Niemczech, Estonii, Norwegii czy w Wielkiej Brytanii), gdzie to właśnie władze lokalne są odpowiedzialne za odpady.

## 2. Skutki zmiany przepisów dla przedsiębiorstw

W konsekwencji zmiany ustawy o utrzymaniu porządku i czystości w gminach, gminy zostały zobowiązane do wyłonienia w ramach przetargu podmioty zbierające, transportujące i utylizujące odpady komunalne. Dotyczy to również sytuacji, gdy dotychczas gmina posiadała własną jednostkę budżetową działającą na jej terenie, która to zawierała umowy z właścicielami nieruchomości na odbiór i wywóz odpadów. Gminy nie mogły bowiem – zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych – zlecić gospodarowania odpadami wybranej przez siebie spółce z wolnej ręki. Nowelizacja ustawy sprawiła więc, że w jednym momencie wszystkie podmioty zajmujące się odpadami komunalnymi w Polsce utraciły swoich dotychczasowych klientów. Co więcej, wszystkie zawarte umowy na odbiór odpadów musiały zostać rozwiązane – bez względu na wysokość nakładów jakie zostały wcześniej poniesione przez daną firmę w związku ze zdobyciem nowego klienta. Wszystkie te wartości mające

charakter aktywów firmy i budujące jej wartość i w wielu przypadkach przesądzające o sukcesie danej firmy musiały zostać jednorazowo odpisane i bezpowrotnie utracone. Każde przedsiębiorstwo działające w obszarze gospodarki odpadami komunalnymi musiało od nowa walczyć o swoich klientów. Co ważne, klientów zupełnie innego typu, dysponujących zdecydowanie większą wiedzą i z większą świadomością jeżeli chodzi o tematykę gospodarowania odpadami. Zasadnicze znaczenie miał jednak fakt, że po zmianie przepisów, to klienci (czyli gminy) decydowali o warunkach wykonywania usługi zbierania i gospodarowania odpadami. Dotychczasowe podejście przedsiębiorstw, w którym każde z nich miało swoją własną koncepcję zarządzania, wykonywania usługi innymi słowy unique selling proposition (zob. Wright 2004: 229) i samo ustalało swoje warunki, które były akceptowane bądź odrzucone przez klienta – wówczas właściciela nieruchomości, musiało zostać zmienione na rzecz konkretnych wymagań, jakie dana firma musiała spełniać po wygraniu i w trakcie wykonywania danego przetargu. Z powyższego wynikała konieczność reorganizacji większości procesów gospodarczych.

### **3. Wybrane wymagania przetargowe i ich konsekwencje dla przedsiębiorstw i gmin**

Przetargi dla gmin, tak jak dla każdej innej jednostki samorządowej, nie są same w sobie nowością. Ustawa o zamówieniach publicznych reguluje bardzo szeroki zakres przedmiotowy, objęty trybem przetargowym (ograniczonym lub nieograniczonym). Nietypowym dla gmin i niewątpliwie nowością jest fakt przejścia pełnej odpowiedzialności za wykonywanie konkretnej usługi, która dotychczas była świadczona na warunkach rynkowych. W szczególności ewenementem stało się to, że to gmina – poprzez podmiot wyłaniany w ramach przetargu – była postrzegana jako usługodawca, który nie tylko świadczy usługi, lecz również pobiera za nie konkretną opłatę. Przed reformą gminy mogły przejąć odpowiedzialność za odpady wyłącznie w drodze uchwały, po przeprowadzeniu referendum (zob. Kosikowski 2012: 310). W zasadzie nie ma żadnego innego obszaru działalności władz lokalnych, w którym mieszkańiec gminy miałby prawo żądać wykonania konkretnej usługi, reklamowania jakości jej wykonania i co więcej oceniania i porównywania ceny ustalonej przez gminę z ceną i jakością usługi sprzed reformy. Choć w ustawie o utrzymaniu porządku i czystości w gminach mowa jest o podatku za wytwarzane odpady, płatności dokonywane na rzecz gminy mają charakter opłaty, za którą następuje konkretne świadczenie wzajemne ze strony gminy. W ekonomii podatkiem określa się bowiem świadczenia pieniężne, z którymi nie koresponduje żadne konkretne bezpośrednie świadczenie wzajemne (zob. von Sicherer 2005: 4). Jako że gmina jest odpowiedzialna za wywóz i zagospodarowanie odpadów i sama ustala podatek (opłatę) za ich wytwarzanie przez mieszkańców, zasadniczo dąży do tego i wymaga, aby podmiot wykonywał usługę na wysokim poziomie, spełniając szereg kryteriów,

które ona uważa za korzystne i ważne dla jej mieszkańców. Władze gminy starały się podczas tworzenia specyfikacji przetargowej nie tylko sprostać wymaganiom stawianym im przez ustawodawcę, lecz również wyłonić w przetargu podmiot, który będzie się wywiązywał ze swoich obowiązków bezproblemowo, tak aby zminimalizować ilość ewentualnych reklamacji kierowanych nie do wyłonionego w przetargu podmiotu, a bezpośrednio do gminy. W wielu jednak przypadkach celowość danego wymagania nie została właściwie zestawiona z kosztem jego realizacji, co zasadniczo przerzuca się na wysokość opłaty – niewspółmiernie wyższej od potencjalnej korzyści wynikającej z danej restrykcyj. Mając powyższe na uwadze oraz wobec faktu, że gminy w zasadzie nie miały większych ograniczeń w kształtowaniu wymagań, jakie dana firma startująca w przetargu musiała spełnić przed przetargiem, jak również zakresu i częstotliwości usług świadczonych w trakcie realizacji przetargu, można było zaobserwować niezmiernie różne wymagania, które były w szczególności wyzwaniem dla firmy działających w różnych gminach. Różnorodność wymagań poszczególnych gmin często skutkowało bowiem koniecznością zintegrowania wielu różnych systemów informatycznych wykorzystywanych przez gminy.

#### *System monitoringu GPS*

Wiele gmin, tak jak na przykład Ostrów Wielkopolski, jako jeden z wymogów postawiło obowiązek wyposażenia wszystkich pojazdów w odbiornik GPS oraz dostarczenie i zainstalowanie odpowiedniego oprogramowania, które umożliwiałoby bieżące monitorowanie oraz odtwarzanie i analizę historii pracy wykorzystywanego sprzętu. Powyższe wymaganie wiązało się nie tylko z dość znaczącą jednorazową inwestycją, lecz również pozwalało w łatwy sposób zidentyfikować gminom wszelkie odstępstwa od uzgodnionego sposobu wykonywania usługi.

#### *Dopuszczalne godziny pracy*

W tym kontekście warte podkreślenia są wymogi odnośnie dopuszczalnych godzin zbiórki odpadów. Dość często bowiem, gminy (np. Otwock, Wrocław czy Lublin) zabraniały pracy śmieciarek w godzinach nocnych pomiędzy godziną 22 i 6 rano. O ile w mniejszych miejscowościach, gdzie ruch samochodów nie jest intensywny, powyższy wymóg był neutralny w skutkach, to w centrach dużych miast z gęstą zabudową i ograniczoną dostępnością miejsc parkingowych taki wymóg w wielu przypadkach jeżeli nie uniemożliwia, to znacznie utrudnia wykonywanie pracy. W centrach miast jest bowiem wiele lokalizacji, do których dojazd odbywa się wąską drogą, która sama w sobie stanowi wyzwanie dla kierowców większych śmieciarek. W przypadku, gdy taka droga jest dodatkowo zawężana przez parkujące samochody, wymóg pracy w wyznaczonych godzinach wiąże się z koniecznością używania mniejszego sprzętu, częściej wożącego odpady do instalacji odzysku dla odpadów selektywnie zebranych lub instalacji regionalnych – czyli zakładów zagospodarowania odpadów o mocy przerobowej wystarczającej do przyjmowania i przetwarzania odpadów z obszaru zamieszkałego przez co najmniej 120 000 mieszkańców, zapewniający zasadniczo termiczne przekształcanie



odpadów lub inne przetwarzanie odpadów przy spełnieniu dodatkowych wymogów – dla odpadów zmieszanych, a więc droższego w użyciu.

#### *Wyłączność w zakresie wykorzystywania sprzętu*

Ponadto, wiele gmin wprowadziło zakaz używania wyznaczonego sprzętu poza terenem danej gminy (np. Wrocław). Choć powód takiego wymogu jest oczywisty – unikanie mieszania się w jednej śmieciarce odpadów pochodzących z różnych gmin i przerzucania odpadów i tym samym kosztów pomiędzy gminami – to skutkiem dla przedsiębiorstw transportujących odpady jest mniejsza elastyczność wykorzystania sprzętu.

#### *Elektroniczne ewidencjonowanie realizacji usługi*

Innym ciekawym wymogiem jest systemem elektronicznego ewidencjonowania i potwierdzania odbioru odpadów od właścicieli nieruchomości. Wymóg ten stawiany przez gminę Szczecin miał celowościowo zapewnić pełną kontrolę terminowego odbioru odpadów od wszystkich właścicieli. Wiązał się jednak z dużymi nakładami wynikającymi z konieczności wyposażenia wszystkich pojemników w specjalne chipy i wszystkie śmieciarki w czytniki.

#### *Wykazy posesji i miejsc gromadzenia odpadów*

Kolejnym często spotykanym wymogiem była konieczność dostarczenia wykazu miejsc gromadzenia odpadów i list posesji lub nieruchomości na których one powstają (w niektórych wypadkach wraz z podaniem współrzędnych takich miejsc). Tego typu zestawienia stanowiły duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, które dotychczas nie dysponowały odpowiednimi zasobami ludzkimi i nie miały doświadczenia w przeprowadzaniu tego typu projektów. Dodatkowo, przedsiębiorstwa startujące w przetargach najczęściej nie otrzymywały z tytułu tego typu usług dodatkowego wynagrodzenia, więc musiały je skalkulować w cenach za wywóz odpadów komunalnych.

#### *Konsultacje społeczne*

Innym problematycznym, kosztownym i trudnym do skalkulowania wymogiem stawianym przez niektóre gminy (np. Szczecin, Wrocław) był obowiązek przeprowadzenia konsultacji z właścicielami nieruchomości zamieszkałych i niezamieszkałych, w celu pozyskania informacji dotyczących ilości pojemników, kontenerów i worków ich rodzajów i pojemności. Często specyfikacje przetargowe nie zawierały konkretnego zakresu czynności, który zwycięzca przetargu miałby wykonać w ramach danego wymagania. Natomiast większość umów zawierało surowe kary za wszelkie odstępstwa od stawianych wymogów. W świetle powyższego, podmiot startujący w przetargu nie mógł *ex ante* wiedzieć, co dokładnie będzie od niego egzekwowane. Mógł się on natomiast liczyć z dość wysokimi karami za wszelkie odstępstwa od wymagań przetargowych.

Wyżej wymienione przykłady przedstawiają jedynie niewielką część wymogów stawianych przez gminy w przetargach. Każdy z takich wymogów wiąże się dla firm z pewnym kosztem, który musi zostać poniesiony przez zwycięzcę przetargu

i który w ostatecznym rachunku (poprzez odpowiednio wyższy podatek) jest ponoszony przez mieszkańców danej gminy. Jednak mając na uwadze fakt, że firm odbierających odpady jest znacznie więcej aniżeli gmin, firmy startujące w przetargach miały świadomość, że dla wielu z nich zabraknie miejsca na tym rynku. W konsekwencji żeby przetrwać musiały ponieść ryzyko niedoszacowania tych nieskonkretyzowanych wymogów i składać konkurencyjne oferty.

#### 4. Kalkulacja przetargów

Specyfiką przedsiębiorstw zbierających odpady komunalne, jak każdego innych przedsiębiorstw transportowych, jest elastyczność jeżeli chodzi o miejsce użycia zakupionych środków trwałych, tj. śmieciarek. W konsekwencji, w przeciwieństwie do innych usługodawców komunalnych – monopoli naturalnych, przedsiębiorstw będących w stanie świadczyć usługi taniej, aniżeli wiele przedsiębiorstw razem (zob. Siebert 2007: 137) – wymagających pewnej infrastruktury stałej potrzebnej do wykonywania działalności żadna z firm startujących w przetargach nie miała przewagi w postaci braku konieczności uwzględniania tego typu kosztów w kalkulacji przetargowej, jako albo już w całości odpisanych albo jako już bezpowrotnie poniesionych i na które w konsekwencji dane przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu, a więc które generują koszty niezależnie od wygranej czy przegranej danego przetargu. Wobec tego, w kalkulacjach przetargowych przedsiębiorstwa zbierające odpady komunalne musiały uwzględniać zasadniczo te same koszty zmienne i żaden podmiot nie miał na wstępie przewagi kosztowej wynikającej z posiadanych dotychczas środków trwałych. Dlatego też kalkulacje dokonywane przez te przedsiębiorstwa musiały zawierać podobne wartości, które mogły się różnić jedynie zwykłą związaną z niepewnością (ryzykiem związanym z możliwym niedoszacowaniem oczekiwanych kosztów spełnienia wymogów przetargowych) oraz kosztami stałymi związanymi z administracją. Mając powyższe na uwadze każdy podmiot miał w ogłaszanych przetargach zasadniczo równe szanse i nie mógł być pewien wygranej. Każdy mógł się więc obawiać, że w przypadku niewygrania ani jednego przetargu, utraci swoje dotychczasowe źródło uzyskania przychodu. Taka presja sprawiała, że firmy były pośrednio zmuszane do udziału w danym przetargu, oferując przy tym ceny często niższe, aniżeli wynikałoby to z czystego rachunku ekonomicznego – najczęściej nie uwzględniając i nie wyceniając wszelkich ryzyk związanych z niepewnością zarówno co do przychodów, jak również kosztów. Co ważne stroną kosztową takich kalkulacji nie zawierała oczywiście jedynie kosztów bezpośrednio związanych z realizacją usługi głównej (wywozu odpadów komunalnych), lecz również szereg kosztów jednorazowych (takich jak koszt podstawienia pojemników, sporządzenia różnych wykazów mieszkańców, przeprowadzenia konsultacji z mieszkańcami, przeprowadzenia szkoleń mieszkańców, druku ulotek) oraz koszt sporządzania comiesięcznych raportów. Ponadto większość specyfikacji przetargowych zawiera dość

dotkliwe kary finansowy za niespełnienie wymagań przetargu. Fakt, że niektóre wymogi i restrykcje w przetargach są nieprecyzyjne, przedsiębiorstwa nie były w stanie właściwie ocenić zakresu czynności potrzebnych do spełnienia danego wymogu, wskutek czego musiały się liczyć z karami finansowymi.

Kolejną trudnością w kalkulacji przetargów była konieczność uwzględnienia kosztów stałych – administracyjnych. Dane przedsiębiorstwo startujące w przetargu ogłaszającym przez gminę musiało w pierwszej kolejności ustalić pożądaną wielkość rynku, jaki w idealnym wypadku powinna zdobyć, aby z jednej strony w pełni wykorzystać swój potencjał i moce przerobowe, z drugiej strony aby być w stanie obsłużyć wszystkie gminy i spełnić wszystkie stawiane wymogi. Jako że wskutek reformy przetargi były ogłaszane i rozstrzygane w podobnym okresie, przedsiębiorstwa musiały się liczyć z tym, że w przypadku wygrania mniejszej od zakładanej ilości gmin, koszty stałe nie zostaną w pełni pokryte.

Kolejną trudnością była wycena zbiórki i utylizacji określonej grupy odpadów, których wywóz i utylizacja odpadów przewyższa ryczałt ustalony w przetargu. Przykładem tego mogą być zużyte opony, które w niektórych gminach są zbierane i utylizowane po jednej stawce obowiązującej dla odpadów komunalnych. W szczególności trudne było właściwe oszacowanie ilości tego typu odpadów, które były gromadzone przez właścicieli nieruchomości na terenie danej gminy przez wiele lat i w jednym momencie po przejściu odpowiedzialności za odpady przez gminy wystawione do wywozu.

Dodatkowy problem stanowiła nieznanomość terenów gminy i lokalizacji wszystkich nieruchomości znajdujących się na jej terenie. O ile przed reformą przedsiębiorca odbierający odpady nie był zmuszany do obsługi odległych lokalizacji, znajdujących się w trudnym terenie, to po reformie startując w przetargu zobowiązywał się do obsługi wszystkich jej mieszkańców – bez szczegółowej wiedzy o wszystkich odległych i trudno dostępnych nieruchomościach.

Innym wyzwaniem dla przedsiębiorstw była kwestia podstawiania pojemników. W niektórych gminach obowiązek ten został przerzucony na jej mieszkańców; w innych za podstawienie pojemników odpowiedzialny był zwycięzca przetargu. Taki układ sprawiał, że w dość licznych przypadkach dochodziło do kradzieży pojemników, których właścicielem był podmiot zbierający odpady – w szczególności na terenach graniczących z gminami, w których mieszkańcy musieli na być we własnym zakresie pojemniki.

## **Podsumowanie**

Przed reformą ustawy o utrzymaniu porządku i czystości w gminach, w Polsce na rynku odpadów komunalnych występowała zasadniczo dość mocna konkurencja. Ilość podmiotów zbierających odpady komunalne znacznie przewyższała ilość gmin w Polsce. W konsekwencji reformy wszystkie umowy na odbiór odpadów,

zawarte z właścicielami nieruchomości zostały rozwiązane i każda z firm utraciła wszystkich swoich dotychczasowych klientów. Nowych klientów przedsiębiorstwa branży odpadów komunalnych musiały zdobyć w ramach przetargów ogłoszanych przez gminy. Wymagania stawiane przez gminy w specyfikacjach przetargowych z jednej strony, dość w wielu przypadkach rodziły problemy we właściwym oszacowaniu nakładów i kosztów potrzebnych do ich spełnienia. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa branży odpadów komunalnych musiały wygrać przetargi, aby móc przetrwać. Miały one bowiem świadomość, że nie dla wszystkich przedsiębiorstw wystarczy miejsca na rynku. Gminy natomiast musiały ustalić taki system zbiórki odpadów, który z jednej strony spełniałby wymogi prawne, a z drugiej strony był możliwie efektywny i bezproblemowy dla gminy i jej mieszkańców.

Rzeczywistość dla przedsiębiorstw, ale również dla gmin, okazała się w wielu przypadkach mocno rozczarowująca. Wiele firm poniosło i nadal ponosi dotkliwe kary finansowe za niewywiązywanie się z warunków przetargu (np. w Łodzi jest to około 150 tys. zł za 08/2013 r., we Wrocławiu 350 tys. zł za 07/2013 r., w Lublinie 105 tys. zł za 08/2013 r., w Poznaniu 300 tys. zł za 09/2013 r.). Gminy ponoszą natomiast straty wizerunkowe i są narażane na liczne skargi mieszkańców. Jeżeli gminy nie znajdą porozumienia z przedsiębiorstwami odbierającymi odpady – zwycięzcami przetargów, może dojść do rozwiązania umów, sporów sądowych, ale przede wszystkim do wielkiego chaosu, w przypadku gdyby firmy z dnia na dzień zaprzestały odbioru odpadów. Dlatego w interesie obu stron, tj. gmin i obsługujących je przedsiębiorstw jest partnerska współpraca, wzajemne zrozumienie, a w niektórych wypadkach renegocjacja umów.

## Bibliografia

- Gołębska E. (2006), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa.
- Kosikowski C. (2012), *Finanse samorządowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Siebert H. (2007), *Einführung in die Volkswirtschaftslehre*, Kohlhammer Druckerei GmbH + Co.KG, Stuttgart.
- Von Sicherer K. (2005), *Einkommensteuer*. Oldenbourg Verlag.
- Wright R. (2004), *Business-to-business Marketing: A Step-by-step Guide*, Pearson Education, Edinburgh.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 1 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011 nr 152 poz. 897).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz.U. 2013 poz. 21).
- Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z 19 listopada 2008 r.

*Marcin Hernes*  
*Spoleczna Akademia Nauk*

## **KIERUNKI ROZWOJU ZINTEGROWANYCH SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH ZARZĄDZANIA**

### **The trends of development of integrated management information systems**

**Abstract:** Integrated management information systems are certainly include modern tools supporting management. In the era of the information society, the economy is based on information and knowledge and using this class of systems allow enterprise to store, process and transfer large amounts of information and automatically reasoning on the basis of this information and creating organization's knowledge. In addition, due to globalization and the turbulently nature of the economy decisions must be taken on the basis of the high-value information and in close to real-time, in order for an organization to be able to meet the ever-increasing the customers' needs for goods and services. In order to meet these requirements, integrated management systems must be subject to continuous development.

An attempt to diagnosis and analysis of the trends of development of integrated management information systems, was took up at this article. Through the application of research methods, such as literature studies in economics, management and computer science, the observation of phenomena, the case study, the study documents and heuristic methods, the architecture of system, corresponding to the need for integration of all business processes, was determined as well as trends of development of this class of systems was characterized. These trends allows to increase the effectiveness of the management, in consequence it can lead to an increase in the efficiency of the enterprise functioning.

The results of diagnosis and analysis can be used both by software developers, as well as by users of integrated management information systems.

**Key-words:** management support systems, development of information systems, Enterprise Resource Planning.

## 1. Wstęp

Zintegrowane systemy informatyczne zarządzania (ZSIZ)<sup>1</sup> odgrywają obecnie kluczową rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, stanowiąc jedno z najważniejszych narzędzi pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

ZSIZ umożliwiają między innymi szybkie gromadzenie, przetwarzanie i przesyłanie dużej ilości informacji oraz automatyczne wyciąganie wniosków na podstawie tych informacji, czyli tworzenie wiedzy organizacji [Banaszaki inni, 2010 s.37], a w konsekwencji reagowanie na zmiany w otoczeniu oraz wzrost jakości podejmowanych decyzji, co może mieć pozytywny wpływ na konkurencyjność organizacji. Pojawiają się nowe obszary działania firmy, perspektywa dotarcia do szerszego kręgu klientów. Dzięki możliwościom oferowanym przez te systemy, ułatwione jest wyszukiwanie dostawców i odbiorców, nawiązywanie z nimi kontaktów, negocjacja i koordynacja współpracy niezależnie od miejsca ich pobytu. Kreowane są również nowe sposoby analizy działalności przedsiębiorstwa, ponieważ dostęp do informacji jest nieograniczony i bardzo szybki. ZSIZ ułatwiają także kontakt z klientami i dostawcami oraz umożliwiają analizę skuteczności tych kontaktów.

Jednakże coraz bardziej turbulentne otoczenie gospodarcze sprawia, że permanentnie pojawiają się nowe potrzeby i wymagania stawiane przez przedsiębiorstwa w stosunku do ZSIZ. Wskutek tego niezbędny jest ciągły rozwój tej klasy systemów, w takich kierunkach, które prowadzą do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa funkcjonującego na coraz bardziej wymagających rynkach.

Celem artykułu jest zatem dokonanie diagnozy i analizy kierunków rozwoju ZSIZ. Znajomość kierunków rozwoju ZSIZ jest niezwykle istotna zarówno z punktu widzenia firm zajmujących się wytwarzaniem tego typu oprogramowania, ponieważ może prowadzić do wzrostu jego użyteczności, jak również z punktu widzenia przedsiębiorstw wykorzystujących ZSIZ, ponieważ umożliwia właściwe określenie wymagań stawianych tym systemom oraz prawidłowe sformułowanie zapisów umów SLA<sup>2</sup>, zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwem a dostawcą oprogramowania.

Artykuł posiada charakter przeglądowy, teoretyczny oraz empiryczny i skupia się na dokonaniu diagnozy, analizy, a następnie syntetycznego uporządkowania zarówno wyników badań publikowanych w różnych pozycjach literaturowych, jak i rozwiązań praktycznych dotyczących funkcjonowania ZSIZ w przedsiębiorstwach.

---

<sup>1</sup> Utożsamiane często w literaturze przedmiotu z systemami klasy Enterprise Resource Planning (ERP).

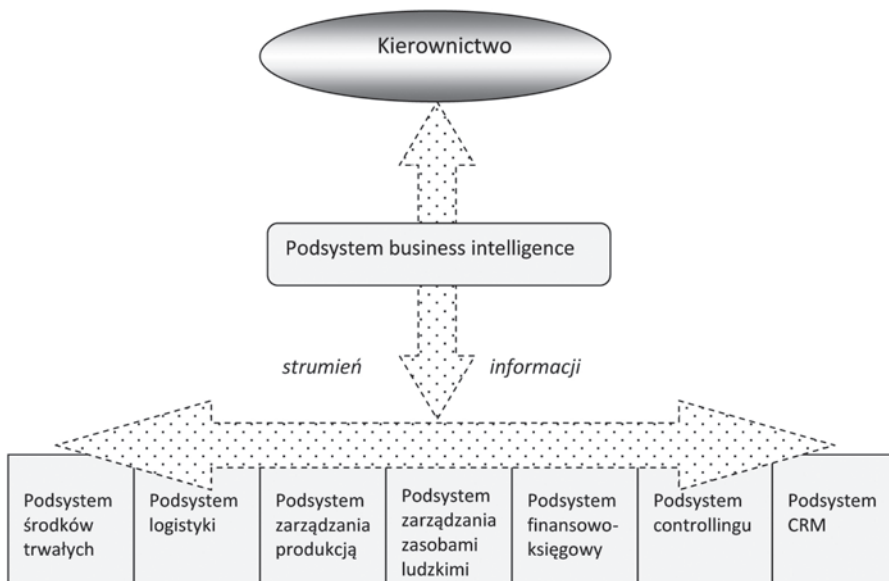
<sup>2</sup> Umowa o standard usługi SLA (Service Level Agreement) jest umową pomiędzy dwoma podmiotami dotycząca poziomu świadczonej usługi, najczęściej informatycznej.

## 2. Architektura zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania

Określenie kierunków rozwoju ZSIZ uzależnione jest przede wszystkim od rodzaju ich architektury. Rozpatrując tę architekturę istotnym podkreślenia jest fakt, że brakuje w literaturze przedmiotu kompleksowego podejścia do jej projektowania (tzn. przyjęcia założenia, że system obejmuje swoim zakresem, na przykład, również CRM oraz SCM, które często rozpatrywane są jako oddzielne systemy), pomimo, że obecnie uwagę zwraca się na fakt potrzeby pełnej integracji wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa. Wszelkiego rodzaju ograniczenia w dostępie do informacji czy funkcji systemu powinny być związane zatem jedynie z polityką bezpieczeństwa stosowaną w przedsiębiorstwie, a nie związane z ograniczeniami technicznymi takimi, jak na przykład różne protokoły komunikacyjne, czy też niekompatybilne systemy zarządzania bazą danych.

Pomimo, że nie istnieje jednoznaczna definicja określająca, z jakich podsystemów zbudowany jest ZSIZ, to na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz rozwiązań praktycznych [Bytniewski 2005 s.30; Dudek 2011 s. 178-179; Banaszak, Kłos, Mleczko 2011 s.167-180; Fajfer, Pawlak, Swoboda 2009 s.35-60; Impuls 5 2013, SAP 2013, Humansoft 2013] można usystematyzować architekturę systemu, przyjmując, że składa się on z podsystemów przedstawionych na rysunku 1.

**Rysunek 1. Architektura zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania**



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bytniewski 2005].

Podsystem środków trwałych obejmuje wspomaganie realizacji procesów związanych z finansową obsługą środków trwałych i naliczaniem ich amortyzacji. Podsystem umożliwia automatyczne generowanie dowodów księgowych wykorzystywanych przez podsystem finansowo-księgowy, dokonywanie wyceny środków trwałych na określony dzień, jak również przeprowadzenie inwentaryzacji z generowaniem raportów w różnych układach. W podsystemie realizowane są również zadania z zakresu działalności inwestycyjnej i gospodarki remontowej.

Podsystem logistyki wspomaga realizację zadań z zakresu planowania zaopatrzenia materiałowego i dystrybucji wyrobów gotowych, gospodarki materiałowej i magazynowej, gospodarki wyrobami gotowymi, modelowania sieci dystrybucyjnej, zarządzania transportem, jak również optymalizacji przewozów.

Podsystem zarządzania produkcją wspomaga procesy przedsiębiorstwa realizowane głównie w działach technologicznym, konstrukcyjnym oraz planowania [Kapeliński 2011 ss. 83-90]. Umożliwia realizację funkcji z zakresu technicznego przygotowania produkcji planowania zdolności produkcyjnych, planowania produkcji, planowania zużycia materiałowego, planowania i realizacji zleceń, sterowania produkcją, monitorowania produkcji, wizualizacji i archiwizacji dokumentacji procesu produkcji, jak również przekazania wyrobów gotowych do magazynu. Dodatkowo udostępniana jest również funkcjonalność z zakresu zarządzania dokumentacją, wykorzystania maszyn, czy też zarządzania certyfikatami.

Podsystem zarządzania zasobami ludzkimi wspomaga realizację takich funkcji, jak ewidencjonowanie danych pracowników firmy, ich umów z zakładem pracy, ewidencjonowanie czasu pracy, naliczanie wynagrodzeń, tworzenie formularzy na potrzeby deklaracji podatkowych i ubezpieczeniowych, obsługę zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, obsługę pracowniczej kasy zapomogowo-pożyczkowej, rozliczanie podróży służbowych, opracowywanie statystyk zatrudnienia, wynagrodzeń i czasu pracy, wspomaganie procesu rekrutacji, szkoleń oraz oceny pracowników [Bytniewski 2005 s.87].

Podsystem finansowo księgowy, wspomaga ewidencjonowanie, w pełnym zakresie, zdarzeń gospodarczych, dostarcza również istotnych, z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, informacji, dotyczących między innymi zdolności płatniczych, przychodów, kosztów, wyniku finansowego, struktury cen, marży, rentowności, czy też możliwości zbytu. W podsystemie możliwe jest tworzenie planu kont, jego aktualizacja i ewidencja na tych kontach, obsługa rozrachunków, kasy banku, jak również tworzenie sprawozdań wymaganych m.in. przepisami ustawy o rachunkowości oraz generowanie innego rodzaju sprawozdań i przeprowadzanie analizy finansowej.

Podsystem controllingu automatycznie przetwarza dane związane z rachunkiem kosztów i wyników, współpracując z podsystemem finansowo-księgowym. W podsystemie realizowane są funkcje dotyczące zarówno controllingu strategicznego (którego zadaniem jest ustalanie odchyleń od planu strategicznego w zakresie



podstawowych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa), jak i operatywnego (którego zadaniem jest rejestracja zużycia czynników produkcyjnych, oraz wartości i ilości wytworzonej produkcji, porównując je z wielkościami planowymi). W podsystemie zatem realizowane są zarówno funkcje planistyczne (wspomagające optymalny wybór zadań), jak i funkcje sterujące, kontrolne i analityczne.

Podsystem CRM wspomaga realizację całokształtu zagadnień związanych z zapewnieniem jak najlepszych więzi z klientami, gromadzeniem informacji o ich preferencjach i potrzebach w celu zwiększenia efektywności sprzedaży. Informacje dostarczane przez CRM pozwalają na optymalizację strategii rynkowych, sprzedaży, serwisu oraz właściwe prowadzenie kampanii reklamowych. Są one uzyskiwane dzięki prowadzeniu ewidencji oraz analizy klientów i wyników handlowych. Zadaniem podsystemu jest również planowanie i prognozowanie zbytu [Bytniewski 2005 s.141].

Podsystem business intelligence, służy do wspomaganie decyzji biznesowych, dzięki inteligentnemu wykorzystaniu dostępnych już w firmie zasobów danych. Podsystem ten obejmuje technologię i produkty udostępniające użytkownikom wiedzę przydatną do podejmowania decyzji bieżących i strategicznych (np. analiz wielowymiarowych, prognozowanie i planowanie strategii biznesowej, przewidywanie skutków planowych inwestycji). Zadaniem podsystemu business intelligence jest umożliwienie łatwego i bezpiecznego dostępu do znajdujących się w firmie informacji, obsługi procesów ich analizy oraz dystrybucji raportów w obrębie przedsiębiorstwa i jego partnerów biznesowych.

Należy również podkreślić że wszystkie podsystemy ZSIZ połączone są jednym, spójnym strumieniem informacji dostępnym online, w czasie rzeczywistym dla kierownictwa. Współcześnie zwraca się bowiem uwagę na kompleksowość funkcjonalną, obsługę wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa, prawidłowy przepływ informacji pomiędzy podsystemami, możliwości dokonywania różnego rodzaju analiz, jak również tworzenia raportów dla kierownictwa.

Przedstawiona architektura ZSIZ pozwala na skonstruowanie systemu w ten sposób, że informacje zarejestrowane w jednym z podsystemów, dostępne są automatycznie, najczęściej w postaci dokumentów (nawet księgowych), w czasie rzeczywistym, nie tylko we wszystkich modułach tego podsystemu, lecz również w pozostałych podsystemach ZSIZ.

Prawidłowe określenie architektury ZSIZ w istotny sposób wpływa na perspektywę rozwoju tej klasy systemów. Architektura systemu decyduje bowiem o jego otwartości, elastyczności i możliwościach w zakresie interoperacyjności<sup>3</sup>. Mając zatem na uwadze zaprezentowaną architekturę ZSIZ, w kolejnej części

---

<sup>3</sup> Interoperacyjność oznacza możliwość współdziałania różnych odrębnych systemów na rzecz osiągnięcia uzgodnionych i korzystnych dla wszystkich stron celów, przy jednoczesnej wymianie informacji i wiedzy pomiędzy tymi systemami, za pomocą wymiany danych za pośrednictwem odpowiednich systemów [Definicje Interoperacyjności 2013 s. 1]

artykułu zostanie przeprowadzona diagnoza i analiza wybranych kierunków rozwoju tej klasy systemów.

### 3. Wybrane kierunki rozwoju ZSIZ

Określenie kierunków rozwoju ZSIZ stanowi szeroki obszar badań, a zakres ten wynika głównie ze zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, związanych z globalizacją, informatyzacją, innowacyjnością i twardą konkurencją, co zmusza je do coraz szybszych reakcji nie tylko adaptacyjnych ale i wyprzedzających [Sobieska-Karpińska, Hernes 2011 s.143]. W konsekwencji ułatwia to radzenie sobie z coraz krótszymi cyklami życia produktów, wymogiem personalizacji oferty produktowej, podejmowaniem dynamicznych decyzji, innowacyjnością i elastycznością [Sobieska-Karpińska, Hernes 2010 s. 200]. Kolejną przesłanką wskazującą kierunki rozwoju ZSIZ jest fakt, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest świadome i systemowe gospodarowanie wartościami niematerialnymi, efektywne ich generowanie i wykorzystywanie, co zapewnia optymalne wykorzystanie pozostałych, tradycyjnych czynników wytwórczych [Lichtarski 2008 s. 8]. Potrzeba ciągłego doskonalenia ZSIZ wynika również z faktu, że współcześnie w centrum uwagi organizacji został usytuowany klient. Oczywiście nie bez znaczenia są również aspekty dotyczące ograniczania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz prowadzenia przez nie działalności w sposób zgodny z normami ekologicznymi. Z uwagi na wymienione przesłanki można stwierdzić, że najważniejsze kierunki rozwoju ZSIZ koncentrują się w następujących obszarach:

- pełnej integracji na wszystkich poziomach,
- wykorzystania usług chmury obliczeniowej<sup>4</sup>,
- rozszerzenia funkcjonalności dotyczących prosumpcji<sup>5</sup>,
- wykorzystania technologii mobilnych<sup>6</sup>,
- wykorzystania technologii inteligentnych<sup>7</sup>,
- wyposażenia ZSIZ w funkcjonalności dotyczące eko-innowacji<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Chmurę obliczeniową można zdefiniować jako usługi (serwisy) obliczeniowe oferowane przez podmioty zewnętrzne i dostępne na życzenie w dowolnym momencie, skalujące się dynamicznie w odpowiedzi na zmieniające się zapotrzebowanie użytkowników [Mateos Rosenberg 2011, s.26].

<sup>5</sup> Prosumpcja określana jest jako postrzeganie konsumenta jako partnera w doskonaleniu i rozwoju produktów i usług oraz wzajemnych relacji z przedsiębiorstwem [Kitchin, Dodge 2011 s. 25].

<sup>6</sup> Do których należą między innymi urządzenia takie, jak telefon komórkowy, smartfon, tablet [Porębska-Miąc 2008 s. 134].

<sup>7</sup> Do których zaliczamy między innymi programy agentowe, systemy ekspertowe, sieci neuronowe [Żytniewski i inni 2013 s. 1181].

<sup>8</sup> Por. [Reid 2008].

Pełna integracja na wszystkich poziomach rozumiana jest jako integracja na poziomie systemowym, aplikacji, a przede wszystkim na poziomie procesów biznesowych<sup>9</sup>, dzięki której dane dotyczące tych procesów dostępne są w każdym podsystemie w czasie zbliżonym do rzeczywistego. Przykładem może być przyjęcie materiałów do magazynu (dokument PZ), które rejestrowane jest automatycznie przez system (z wykorzystaniem np. technologii RFID - Radio-frequency identification), a dane dotyczące tego przyjęcia natychmiast dostępne są w podsystemie finansowo księgowym. Innym przykładem może być analiza kosztów wytworzenia produktów. Pełna integracja umożliwia bowiem określenie poniesionych już kosztów dotyczących konkretnych produktów, nawet wtedy, gdy ich produkcja jest jeszcze w fazie realizacji (produkty znajdują się na linii technologicznej). Informacja ta dostępna jest natychmiast, na przykład, w podsystemach Business Intelligence, czy też controllingu, co umożliwia bieżącą analizę tych kosztów i korygowanie ewentualnych odchyłeń od planów jeszcze na etapie produkcji. Należy podkreślić, że obecnie integracja systemów tylko na poziomie baz danych jest niewystarczająca, ponieważ nie pozwala w pełni uwzględnić aspektu przepływu informacji w czasie rzeczywistym. Należy zauważyć, że operacje zapisu i odczytu danych trwają pewien czas, zwłaszcza, gdy powodowane są fizycznymi zmianami stanu linii produkcyjnej. Przykładem może być dozowanie surowców z wielu zbiorników zgodnie z recepturą. Nie jest możliwy zapis w bazie danych każdej zmiany wartości wagi, ponieważ generowałyby się bardzo duża liczba rekordów, co powodowałoby szybkie zwiększanie się rozmiaru pliku bazy w pamięci zewnętrznej komputera, a w konsekwencji spowodowałoby również zmniejszenie wydajności systemu zarządzania bazą danych. Zatem wydozowane ilości surowców zapisywane są w bazie dopiero po otrzymaniu sygnału o zakończeniu dozowania. Przykład ten pokazuje, że możliwe są pewne opóźnienia w odwzorowaniu faktycznego stanu linii produkcyjnej w bazie danych. W celu eliminacji tych niedogodności stosowane są coraz częściej między innymi następujące standardy:

- a) Web Services oparte na języku XML, które pozwalają na pełną integrację systemów w czasie rzeczywistym, jednakże nie zawsze można je zastosować. Na przykład starsze wersje sterowników PLC (Programmable logic controller - sterowniki lub grupy sterowników swobodnie programowalnych, przeznaczone do sterowania pracą maszyn lub urządzeń

---

<sup>9</sup> Integracja na poziomie systemowym dotyczy wymiany danych z wykorzystaniem interfejsów, protokołów komunikacyjnych, czy też sieci komputerowych. Integracja na poziomie aplikacji informatycznych dotyczy współdziałania systemów z wykorzystaniem różnych platform sprzętowych i programowych oraz współdzielenie danych. Integracja na poziomie procesów biznesowych oznacza kompleksowość funkcjonalną, obsługę wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa, prawidłowy przepływ informacji pomiędzy podsystemami i modułami, możliwości dokonywania różnego rodzaju analiz, jak również tworzenia raportów dla kierownictwa [Olszak, Sroka 2001 s.38].

technologicznych), które funkcjonują w przedsiębiorstwie, mogą nie wspierać tych standardów.

- a) OPC Unified Architecture - specyfikacja standardu OPC UA została opracowana w ten sposób, aby nie wiązać go z żadną istniejącą technologią komunikacyjną, przewiduje się udostępnianie usług na różne sposoby. Aktualnie specyfikacja przewiduje dwa sposoby komunikacji: udostępnianie danych przez Web Services z wykorzystaniem języka znaczników XML i protokołu Simple Object Access Protocol (SOAP) oraz poprzez strumienie danych. Przewiduje się również dodawanie w przyszłości nowych metod komunikacji [OPC 2013].
- a) Bazy danych w pamięci operacyjnej (in-memory databases) - relacyjny system zarządzania danymi przystosowany do przetwarzania danych i zdarzeń w pamięci operacyjnej (RAM), z całkowitym pominięciem nośników dyskowych. Baza danych przystosowana jest do wykorzystania bezpośrednio w warstwie aplikacyjnej. Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań strukturalnych oraz daleko idące uproszczenie architektury systemu zarządzania bazą danych umożliwi osiągnięcie efektywności i przepustowości niedostępnych dla tradycyjnych baz danych.

Rozważając rozwój ZSIZ w kierunku korzystania z usług chmury obliczeniowej, należy stwierdzić, że umożliwi ona w konsekwencji bardziej oszczędną alokację zasobów informacyjnych i finansowych przedsiębiorstwa, ponieważ ponosi ono koszty tylko tych usług systemu, które są aktualnie niezbędne w celu realizacji procesów biznesowych. Poza tym korzystanie z usług realizowanych w ramach chmury obliczeniowej pozwala obniżyć koszty związane z utrzymaniem infrastruktury informatycznej (nie ma potrzeby utrzymywania serwerowni). ZSIZ wdrażany w ten sposób nie wymaga instalacji na komputerze użytkownika (na przykład pracownika przedsiębiorstwa), a dostęp do funkcjonalności udostępnianych przez system realizowany jest poprzez zalogowanie się do zasobów (serwerów danych, aplikacji) udostępnianych przez dostawcę systemu.

Istotnym kierunkiem rozwoju ZSIZ jest również rozszerzenie systemu o funkcjonalności dotyczące prosumpcji (inteligentnej konsumpcji). Konsument będący jednocześnie producentem wyrobu nazywany jest prosumentem. Jego wiedza może zostać wykorzystana w celu doskonalenia produktu, usługi, umiejętności, znajdowania dla nich nowych zastosowań oraz opracowywania nowych produktów i koncepcji działania, dodawania nowych funkcjonalności [Abramek 2013 s. 13-14]. Aby jednak konsument stał się prosumentem należy mu zapewnić warunki do kreatywnej pracy, dostarczyć narzędzia na przykład w postaci takich modułów lub funkcji podsystemu, które będzie mógł samodzielnie dostosować do swoich preferencji. Prosumpcja stwarza dużą szansę powodzenia innowacji, ponieważ to właśnie konsumenci najlepiej wiedzą, jakich produktów potrzebują.

Wykorzystanie technologii mobilnych, natomiast, pozwala na szybkie przekazywanie aktualnych informacji potrzebnych do skutecznego i szybkiego podejmowania decyzji oraz sprawniejszego organizowania i kontrolowania niezależnie od czasu i miejsca przebywania osoby zarządzającej firmą. Skuteczniejsze jest również zarządzanie wiedzą, ponieważ sprawniejszy jest dostęp do niej. Zarządzanie staje się więc bardziej elastyczne, a organizacja nadąża za zmianami występującymi w turbulentnym otoczeniu gospodarczym. Rozwój technologii mobilnych prowadzi do coraz lepszego zaspokajania potrzeb klienta w zakresie przetwarzania danych, a także do zmniejszenia kosztów zarówno urządzeń sieciowych jak i mobilnych. Daje to szansę na wykorzystywanie ich w coraz większym stopniu w działalności gospodarczej, a w konsekwencji na zwiększenie sprawności i skuteczności zarządzania.

Wykorzystanie technologii inteligentnych takich, jak na przykład programy agentowe, systemy ekspertowe, czy też sieci neuronowe pozwala na szybkie pozyskanie i analizę informacji, wyciągnięcie wniosków, a nawet podjęcie w sposób automatyczny określonych działań. Czynności te realizowane są przez odpowiednie oprogramowanie bez potrzeby udziału człowieka. Osoby zarządzające przedsiębiorstwem nie muszą zatem zajmować się czasochłonnymi czynnościami co znacznie skraca czas podjęcia ostatecznej decyzji, a w konsekwencji pozwala na szybką reakcję na zmiany otoczenia. Dodatkowo zastosowanie technologii inteligentnych umożliwi dostosowywanie funkcji podsystemu do potrzeb użytkownika, co może mieć wpływ na rozwój prosumpcji.

Rozwój ZSIZ ewaluuje również w kierunku wyposażenia podsystemu w funkcjonalności dotyczące ekoinnowacji. Ekoinnowacje stanowią szczególny rodzaj innowacji, które przyczyniają się do stworzenia nowych rozwiązań dostarczających wartości dodanej konsumentom i przedsiębiorcom istotnie zmniejszając oddziaływanie na środowisko, co jest ich podstawową właściwością odróżniającą od innowacji innego typu [Reid 2008]. Intensywny rozwój nowych technologii oraz powstawanie coraz większej liczby i coraz bardziej zróżnicowanych wyrobów znacząco wpływa na środowisko, zarówno z uwagi na zużywanie jego zasobów, jak i emitowanych do niego zanieczyszczeń. Istotnego znaczenia nabierają więc ekoinnowacje procesowe, czyli nowe lub znacząco zmienione metody produkcji lub dostaw dokonywanych przy jednoczesnej minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko. Przygotowanie i uruchomienie produkcji ekoinnowacyjnego rozwiązania jest etapem rozpoczynającym wdrażanie ekoinnowacji technicznej. Po zapewnieniu zasobów niezbędnych do wdrożenia ekoinnowacji, prowadzone są prace związane z technicznym przygotowaniem produkcji. Ich zakończenie pozwala na przygotowanie i badanie partii próbnych. Po usunięciu ewentualnych wad oraz skompletowaniu i przetestowaniu wyposażenia niezbędnego do rozpoczęcia produkcji, uruchamiana jest produkcja docelowa.

Przedstawiona diagnoza i analiza dotyczy jedynie wybranych, pojawiających się na szeroką skalę, kierunków rozwoju ZSIZ. Stanowią one wytyczne dotyczące zarówno projektowania i wdrażania tej klasy systemów, jak również podstawę określania wymagań dotyczących ZSIZ przez przedsiębiorstwa planujące ich zakup.

#### 4. Podsumowanie

Zintegrowane systemy informatyczne zarządzania stanowią istotne narzędzie zarządzania, ponieważ umożliwiają przedsiębiorstwu nadążanie za wyzwaniami stawianymi przez gospodarkę poprzez sprawne zarządzanie posiadaną informacją i wiedzą, co w konsekwencji umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej, obniżenie kosztów produkcji poprzez podejmowanie szybkich i trafnych decyzji oraz zaoszczędzenie czasu potrzebnego na wykonanie wszystkich czynności przez człowieka.

Jednakże, aby ZSIZ mogły spełniać swoje zadanie, firmy, które użytkują te systemy, muszą dbać o utrzymanie odpowiedniego poziomu ich aktualności oraz zgodności z kierunkami rozwoju, stanowiącymi przedmiot badań niniejszego artykułu. Kierunki te muszą być uwzględniane również przez wytwórców ZSIZ, gdyż szeroki asortyment oferowany w ramach tej klasy systemów wymaga ciągłego ich doskonalenia w celu utrzymania istniejących lub pozyskania nowych użytkowników.

Scharakteryzowane w niniejszym artykule kierunki rozwoju ZSIZ nie stanowią oczywiście zbioru zamkniętego. Permanentna ewolucja koncepcji, metod i narzędzi współczesnego zarządzania wymusza ciągle doskonalenie również tej klasy systemów.

#### Bibliografia:

- Abramek E. (2013), *Prosumpcja w rozwoju systemów informatycznych zarządzania*, XVI konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, ss. 13-21.
- Advanced Manufacturing Execution System for Solar Manufacturing (2007), Camstar Systems Inc., Charlotte.
- Banaszak Z., Kłós S., Mleczko J. (2011), *Zintegrowane systemy zarządzania, Zarządzanie i inżynieria produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Banaszak Z., (2010), *Systemy informatyczne w zarządzaniu produkcją*, w: Zawila-Niedźwiecki J., Rostek K., Gąsiorkiewicz A., *Informatyka Gospodarcza*, tom 2, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bytniewski A. (red), (2005), *Architektura zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

- Definicje interoperacyjności, Centrum Systemów Informatycznych Ochrony Zdrowia, <http://www.csioz.gov.pl/file.php?s=d2k/Mjc=>, [14.11.2013].
- Dudek A. (red), (2011), *Systemy informatyczne zarządzania Microsoft Business Solutions Navision*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Fajfer P., Pawlak R., Swoboda B., (2009), *Procesowe zarządzanie w zintegrowanych systemach informatycznych na podstawie systemu iScala*, Tom II Materiały szkoleniowe, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.
- Humansoft *HermesSQL*, [http://www.humansoft.pl/hsq1\\_zarzadzanie\\_produkcja.html](http://www.humansoft.pl/hsq1_zarzadzanie_produkcja.html), [10-06-2013].
- Impuls 5. Informatyczne systemy zarządzania klasy ERP*, BPSC S.A, [www.bpsc.com.pl/repository/Dokumentacje](http://www.bpsc.com.pl/repository/Dokumentacje), [10-06-2013].
- Kapeliński W. (2011), *Systemy zaawansowanego planowania i harmonogramowania produkcji jako uzupełnienie funkcjonalności systemów ERP*, w: Bytniewski A. (red.), *Informatyka Ekonomiczna. Informatyka w biznesie*, nr 19, Wydawnictwo UE Wrocław, Wrocław.
- Kitchin R., Dodge M., *Code/Space: Software and Everyday Life*, MIT, 2011.
- Korczak J., Lipiński P., *Systemy agentowe we wspomaganii decyzji na rynku papierów wartościowych.*, w: S. Stanek, H. Sroka, M. Paprzycki, M. Ganzha (Ed.), *Rozwój informatycznych systemów wieloagentowych w środowiskach społeczno-gospodarczych*, Placet Press, Warszawa 2008.
- Lichtarski J. (2008), *O współczesnych tendencjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, Konferencja „Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami”, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź, ss.7-16.
- Manufacturing Execution System, Satyam Computer Services Ltd. (2007), Chacala.
- Mateos A., Rosenberg J. (2011), *Chmura obliczeniowa. Rozwiązania dla biznesu*, Helion, Gliwice.
- Olszak C., Sroka H. (2001), *Zintegrowane systemy informatyczne w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- OPC Unified Architecture, OPC Foundation, [http://www.opcfoundation.org/Default.aspx/01\\_about/UA.asp?MID=AboutOPC](http://www.opcfoundation.org/Default.aspx/01_about/UA.asp?MID=AboutOPC) [11.01.2013].
- Porębska-Miąc T., *Wykorzystanie technologii mobilnych w zarządzaniu relacjami z klientem*, w: Pańkowska M., Porębska-Miąc T., Sroka H. (2008), *Systemy Wspomagania Organizacji SWO*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.
- Reid A., Miedzinski M. (2008), *Eco-innovation. Final report for sectoral innovation watch. Technopolis Group*, Mechelen.
- Sobieska-Karpińska J., Hernes M. (2010), *Systemy informatyczne czynnikiem sprawczym zmian w praktyce zarządzania na przykładzie monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa*, w: Lichtarski J. (red), *Zmiany w teorii i praktyce zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XI, zeszyt 8, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.

Sobieska-Karpińska J., Hernes M. (2011), *Rola sieci bezprzewodowych we wspomaganiu współczesnego zarządzania*, w: Lichtarski J. (red), (2010), *Koncepcje i metody współczesnego zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, zeszyt 14, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.

*Szczegółowa charakterystyka rozwiązania SAP Business All-in-One* <http://www.sap.com/poland/sme/solutions/businessmanagement/businessallinone/erp.epx> [10-06-2013].

Żytniewski M., Kowal R., Sołtysik A. (2013), *The outcomes of the research in areas of application and impact of software agents societies to organizations so far. Examples of implementation in Polish companies* w: *Annals of Computer Science and Information Systems, Proceedings of Federated Conference Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, Kraków.



*Tomasz Hoffmann*  
*Politechnika Poznańska*

*Michał Śnierzyński*  
*Spółeczna Akademia Nauk*

## **PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEZ UCZELNIE PUBLICZNE. DYLEMATY I KONTROWERSJE**

**The leading of the economic activity through public colleges.  
Dilemmas and controversies**

**Abstract:** The higher education in Poland was violently developed within a period of the constitutional transformation. To arise began non-public colleges which effectively enough commercialized the market of educational services. In years 1992-2009 arose 326 non-public colleges which together with public colleges constitute today 458 subjects. Initially colleges acted by act of law from the year 1990. In connection with the exhaustion of adopted then the legal formula one passed the novel from the year 2005 which currently regulates matters of the higher education. The article became divided into three fundamental parts. In first one concentrated on the concept of the businessman, in second one explained the creature of the economic activity, in turn in third one tried to answer on given earlier the problem-question. At the writing of the work one used characteristic research methods for legal sciences. The leading part fulfilled however the method of the legal exegesis, accessorially was made use with the analysis institutional-legal and the method descriptively.

**Key-words:** enterprise, university, economic activity.

### **Wprowadzenie**

Szkolnictwo wyższe w Polsce gwałtownie rozwinęło się w okresie transformacji ustrojowej. Powstawać zaczęły uczelnie niepubliczne, które dość skutecznie skomercjalizowały rynek usług edukacyjnych. W latach 1992-2009 powstało 326 uczelni niepublicznych, które łącznie z uczelniami publicznymi

stanowią dziś 458 podmiotów<sup>1</sup>. Początkowo uczelnie działały na mocy ustawy z 1990 roku<sup>2</sup>. W związku z wyczerpaniem przyjętej ówczesnie formuły prawnej uchwalono nową ustawę z 2005 roku, która obecnie reguluje kwestie szkolnictwa wyższego<sup>3</sup>. Zachodzące zmiany w świecie, wymagały podjęcia działań dostosowujących szkolnictwo wyższe do nowych trendów [Brzeziński 2010, ss. 5-7]. W szczególności chodziło o dostosowanie uczelni do współpracy z światem gospodarczym a także dokonanie zmian systemie finansowania oraz stosunków pracowniczych<sup>4</sup>.

W efekcie prac parlamentarnych uchwalono nową ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>5</sup>. Jej przepisy częściowo wchodzi w życie w październiku 2011 roku a częściowo w 2012 i 2013 roku. Na gruncie tych regulacji zasadne staje się pytanie czy uczelnia publiczna może prowadzić działalność gospodarczą a jeżeli tak to w jakich formach?. Czy zatem uczelnia publiczna może być przedsiębiorcą?

Takie postawienie problemu spowodowało, że praca została podzielona na trzy zasadnicze części. W pierwszej skoncentrowano się na pojęciu przedsiębiorcy, w drugiej wyjaśniono istotę działalności gospodarczej, z kolei w trzeciej starano się odpowiedzieć na zadane wcześniej pytanie problemowe. Przy pisaniu pracy wykorzystano metody badawcze charakterystyczne dla nauk prawnych. Wiodącą rolę pełniła jednak metoda egzegezy prawnej, subsydiarnie posiłkowano się analizą instytucjonalno-prawną oraz metodą deskryptywną.

## Pojęcie przedsiębiorcy

W literaturze ekonomicznej przedsiębiorca to osoba, która jest organizatorem produkcji i innowatorem gotowym do podejmowania ryzyka. Pełni ważną funkcję w gospodarce wprowadzając nowe wyroby na rynek i tworząc nowe rynki, odkrywając zasoby i rozwijając nowe technologie, reorganizując przedsiębiorstwa w nowy twórczy sposób. To właśnie przedsiębiorcy decydują o poziomie autonomicznych inwestycji (niezależnych od regulacji państwa), decydują o konkurencyjności gospodarki na rynku światowym, a przez to o poziomie bogactwa kraju [Nowa encyklopedia powszechna PWN 1996, s. 361].

<sup>1</sup> <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/>. Data wejścia: 1.10.2011 r.

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

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.

<sup>4</sup> <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artikel/nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-podpisane-przez-prezydenta/>, data wejścia: 01.05.2011.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011, Nr 84, poz. 455.

Przedsiębiorcy oprócz naturalnego dążenia do osiągnięcia zysków, kierują się takimi motywami, jak pragnienie niezależności, samorealizacji, urzeczywistnienia wizji [Ibidem].

Począwszy od R. Cantillona, który pierwszy zastosował nazwę przedsiębiorca, wszyscy zgodzili się co do tego, że spełnia on ważne funkcje organizatora produkcji, tzn. łączenia i kombinowania różnych przedmiotów i różnych sił będących w zasięgu naszego oddziaływania. W szczególności zaś, opierając się na tezach J. Schumpetera, za przedsiębiorcę należy uznać tego, kto:

- tworzy przedsiębiorstwo,
- wprowadza postęp techniczny,
- wprowadza nowe wyroby,
- zdobywa nowe rynki zbytu,
- podejmuje decyzje organizacyjne dotyczące połączeń produktów itp. [Lichtarski 2001, s. 48].

Wyliczone umiejętności stanowią specyfikację cech umożliwiających realizację funkcji przedsiębiorcy. Cechy te nie są jednoznacznie określone, nie ulega jednak wątpliwości, że potocznie określa się przez nie człowieka aktywnego, twórczego, inteligentnego oraz skłonnego do działania w warunkach niepewności. Mogą one pojawiać się w różnych dziedzinach działalności ludzkiej, jednak w działalności gospodarczej nabrały szczególnego znaczenia. W gospodarce kapitalistycznej przetrwanie i postęp przedsiębiorstwa zostały, bowiem decydująco uzależnione od działalności jednostki przedsiębiorczej. Stwierdzenie to odnosi się do istnienia przedsiębiorstwa, jako kategorii ekonomicznej.

Właściciel środków produkcji, który dzięki swojej przedsiębiorczości zarówno tworzy przedsiębiorstwo, jak i nim zarządza, jest przedsiębiorcą [Ibidem].

Pierwszoplanową rolę w procesie przedsiębiorczości odgrywa przedsiębiorca. To on jest głównym aktorem i bohaterem – podmiotem w tym procesie. To on, jako osoba fizyczna, osoba prawna lub też jako jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej podejmuje i prowadzi działalność gospodarczą, nawet w niesprzyjających warunkach wykorzystuje szanse rynkowe niedostrzegane lub bagatelizowane przez innych. Wkłada cały swój zapał i wysiłek w przedsięwzięcie, które może przynieść korzyść, ale zagraża również stratą. Przedsiębiorca stara się wprowadzać zmiany, przetwarza otaczającą go rzeczywistość, pozyskuje zasoby lub zapewnia dostęp do nich i dokonuje takiej kombinacji lub modyfikacji zasobów, która w efekcie przyczynia się do podniesienia ich wartości [Targalski 2003, s. 10].

Normatywne pojęcie przedsiębiorcy zostało uregulowane w wielu ustawach. Sztandarowym aktem prawnym jest jednak ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, w której ustawodawca stwierdza, że przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną - wykonująca we własnym

imieniu działalność gospodarczą<sup>6</sup>. Ów przepis posługuje się definicją wprowadzoną już wcześniej w innych aktach prawnych<sup>7</sup>.

Pojęciem przedsiębiorcy posługują się również przepisy ustawy z 30 czerwca 2000 r. - Prawo własności przemysłowej<sup>8</sup>, w której pojęcie przedsiębiorcy zawężono do osoby fizycznej lub prawnej prowadzącej działalność gospodarczą, wykonywaną w celach zarobkowych, działalność wytwórczą, budowlaną, handlową lub usługową. Inaczej posługują się pojęciem „przedsiębiorca” przepisy Kodeksu cywilnego. Przedsiębiorcą jest tu osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której ustawa przyznaje jednak zdolność prawną, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową [Dolecki 2010, s. 23].

W ustawie o swobodzie działalności gospodarczej przyjęto pojęcie przedsiębiorcy zawarte w Kodeksie cywilnym, chociaż nie zostało ono bliżej wyjaśnione, przez co pozostały liczne, w tym już wcześniej istniejące, wątpliwości.

Po pierwsze, należy zwrócić uwagę na to, że za przedsiębiorcę nie może być uznana każda osoba fizyczna, która podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą. Przedsiębiorcą może być tylko osoba fizyczna o pełnej zdolności do czynności prawnych.

Osoba pełnoletnia, lecz częściowo ubezwłasnowolniona, korzysta z kurateli i bez zgody jej przedstawiciela ustawowego nie może podejmować ważnych czynności prawnych polegających na zaciąganiu zobowiązania lub rozporządzaniu swoim prawem. Nie może, zatem podejmować i wykonywać działalności gospodarczej. To samo dotyczy osoby małoletniej, mimo że w jej imieniu mogą działać przedstawiciele ustawowi.

Po drugie, przedsiębiorca będący osobą fizyczną może podjąć działalność gospodarczą po uzyskaniu wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. To zaś oznacza, że statusu prawnego przedsiębiorcy nie nabywa się przez samo podjęcie i wykonywanie działalności gospodarczej przed uzyskaniem wpisu do ewidencji

---

<sup>6</sup> Art. 4 ust 1 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2004, Nr. 173, poz. 1807.

<sup>7</sup> Po raz pierwszy pojawiło się ono w przepisach ustawy z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503). Dopiero później zaczęto go używać także w przepisach innych ustaw. Zabiegu tego dokonano w ustawie z 20 sierpnia 1997 r. - Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz. U. Nr 121, poz. 770).

<sup>8</sup> Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 t.j.

działalności gospodarczej lub bez wpisu i zamiaru jego uzyskania, (czyli ujawnienia faktu podjęcia wykonywania działalności gospodarczej)<sup>9</sup>.

Podjmując działalność gospodarczą, przedsiębiorcy powinni wybrać świadomie jedną z form prawnych przedsiębiorstwa, dostosowując ją do rodzaju i rozmiarów działalności, wielkości posiadanego i inwestowanego kapitału, wymagań klienteli, etc. Z pojęciem przedsiębiorcy wiąże się aspekt prowadzenia działalności gospodarczej. Czym zatem jest działalność gospodarcza?

## Pojęcie działalności gospodarczej

Pojęcie „działalność gospodarcza” nie jest na ogół definiowane w innych ustawach, chociaż coraz częściej jest ono w nich używane, ponieważ status prawny podmiotów będących lub niebędących przedsiębiorcami jest diametralnie różny. Przyjmuje się, że działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopaliny ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły<sup>10</sup>. Zagadnienie działalności gospodarczej budzi wiele kontrowersji, było ono zatem przedmiotem wielu orzeczeń sądowych. W wyroku z 24 maja 1991 roku Naczelny Sąd Administracyjny stwierdził, iż pojęcie działalności gospodarczej nie sprowadza się tylko do procesów technologicznych i zjawisk ekonomicznych zachodzących w toku działalności wytwórczej, budowlanej, handlowej i usługowej prowadzonej w celach zarobkowych i na rachunek podmiotu, ale obejmuje także czynności faktyczne i prawne, związane np. z uzyskiwaniem środków produkcji, jeżeli czynności te lub działania nie są zabronione przez prawo<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Inaczej przyjął WSA w Warszawie w wyroku z 7 listopada 2006 r. (VI SA/Wa 1852/05, LEX nr 312029), twierdząc, że wpis do ewidencji działalności gospodarczej czy też uzyskanie numeru REGON mają charakter deklaratoryjny, a brak urzędowego wpisu do ewidencji nie oznacza, iż skarżący nie jest przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095) w sytuacji, gdy osoba fizyczna działalność gospodarczą faktycznie wykonuje, lecz jej nie rejestruje. Tenże sam sąd wcześniej zaś przyjął (wyrok z 21 marca 2006 r., VI SA/Wa 2215/05, *LexPolonica* nr 1800010), iż wpis do ewidencji działalności gospodarczej jest swoistą deklaracją (zgłoszeniem) zamierzonej przez osobę fizyczną działalności, nie zaś dowodem, że działalność taka jest w istocie prowadzona

<sup>10</sup> Art. 2 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U., z 2010, Nr 220, poz. 1447.

<sup>11</sup> Wyrok sygn. akt SA/Wr 294/91,

Podobne stanowisko zajął również Sąd Najwyższy<sup>12</sup>. W wielu innych orzeczeniach, przyjęto, że pojęcie działalności gospodarczej należy rozumieć szeroko<sup>13</sup>, ponadto zauważono iż nie występuje działalność gospodarcza, gdy jest to np. wymiana kaset na własne potrzeby<sup>14</sup>, wynajmowanie pomieszczeń we własnym domu<sup>15</sup>, wynajmowanie lokali<sup>16</sup>, lokowanie na rachunkach bankowych własnych środków finansowych<sup>17</sup>, budownictwo komunalne organów samorządu terytorialnego<sup>18</sup>, okresowe sprawdzanie narzędzi pomiarowych<sup>19</sup>, wykonywanie czynności przez agentów ubezpieczeniowych<sup>20</sup>, działalność doradcza i propagandowa w zakresie planowania rodziny<sup>21</sup>, posiadanie przez spółkę akcyjną z siedzibą w Luksemburgu udziałów w spółce z o.o. mającej siedzibę w Polsce<sup>22</sup>. Jak zatem można stwierdzić pojęcie to budzi wiele kontrowersji.

### **Czy Uczelnia publiczna może prowadzić działalność gospodarczą?**

W myśl artykułu 4 ust 1 ustawy Prawo o Szkolnictwie wyższym uczelnia jest autonomiczna we wszystkich obszarach swego działania na zasadach określonych w ustawie<sup>23</sup>. Na marginesie tego przepisu Wojewódzki Sąd Administracyjny w jednym z wyroków orzekł, że nie każda uczelnia posiada pełną autonomię. W szczególności stwierdził, że uczelnia wojskowa, jako jednostka wojskowa nie dysponuje pełnym zakresem autonomii, (...). Normatywnym wyrazem ograniczenia autonomii

<sup>12</sup> Wyrok SN z 15 listopada 1990 r., II CR 865/89, *LexPolonica* nr 326218, OSP 1992, nr 11-12, poz. 238 oraz uchwała SN z 16 maja 1991 r., III CZP 39/91, *LexPolonica* nr 312241, z głosem J. Naworskiego, OSP 1992, nr 11-12, poz. 238 i 239

<sup>13</sup> Wyrok NSA z 6 listopada 1995 r., SA/Ka 767/95, niepubl.

<sup>14</sup> Postanowienie SN z 23 kwietnia 1992 r., I KZP 8/92, *LexPolonica* nr 308587, OSP 1992, nr 11-12, poz. 254

<sup>15</sup> Wyrok NSA z 25 października 1995 r., II SA 1059/94, *LexPolonica* nr 314006, „Wokanda” 1996, nr 2, s. 40 i n.

<sup>16</sup> Wyrok NSA z 20 lutego 1996 r., II SA 442/95, *LexPolonica* nr 313877, „Glosa” 1996, nr 12, s. 32

<sup>17</sup> Wyrok NSA z 2 marca 1994 r., III SA 1433/93, *LexPolonica* nr 300359 oraz III SA 1495/93, *LexPolonica* nr 300359, „Monitor Podatkowy” 1995, nr 2, s. 55.

<sup>18</sup> Wyrok NSA z 15 września 1994 r., SA/Po 1070/94, ONSA 1995, nr 3, poz. 123.

<sup>19</sup> Wyrok NSA z 19 marca 1991 r., II SA 898/90, *LexPolonica* nr 297343, ONSA 1992, nr 3-4, poz. 58.

<sup>20</sup> Wyrok NSA z 27 maja 1992 r., SA/Po 1794/91, „Wspólnota” 1993, nr 9, s. 14

<sup>21</sup> Wyrok NSA z 13 października 1993 r., III SA 670/93, *LexPolonica* nr 300352, „Monitor Podatkowy” 1994, nr 5, s. 156

<sup>22</sup> Uchwała SN z 23 lutego 2005 r., III CZP 88/04, *LexPolonica* nr 374241, OSNC 2006, nr 1, poz. 5.

<sup>23</sup> Art. 4 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.

uczelni wojskowych jest odrębna procedura ustalania warunków i trybu przyjęcia na studia<sup>24</sup>. Można, zatem przyjąć, że szkoła resortowa nie posiada tego zasadniczego elementu, jakim jest pełna autonomia, z kolei inne uczelnie publiczne ją posiadają.

Wyrazem autonomii jest artykuł 7, mówiący o tym, że uczelnia może prowadzić działalność gospodarczą wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo<sup>25</sup> od działalności polegającej na:

- kształceniu studentów w celu ich przygotowania do pracy zawodowej;
- kształceniu i promowaniu kadr naukowych;
- upowszechnianiu i pomnażaniu osiągnięć nauki, kultury narodowej i techniki, w tym poprzez gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych i informacyjnych;
- kształceniu w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy;
- stwarzaniu warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów;
- działaniu na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych,
- prowadzeniu domów studenckich i stołówek<sup>26</sup>

Jak zatem można zauważyć z działalności podstawowej uczelni zostało wyodrębnione wychowywanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych oraz świadczenie usług badawczych. W ten sposób można nawiązać do artykułu 106 ustawy, który stwierdza, że prowadzenie przez uczelnię działalności dydaktycznej, naukowej, badawczej, doświadczalnej, artystycznej, sportowej, diagnostycznej, rehabilitacyjnej lub leczniczej nie stanowi działalności gospodarczej<sup>27</sup>.

A contrario można przyjąć, że uczelnie mogą prowadzić działalność gospodarczą wykraczającą poza działalność, o której mowa w art. 106 ustawy. Przyjąć należy również, że art. 7 ustawy nie zawiera ograniczeń dotyczących zakresu, w jakim uczelnie mogą prowadzić działalność gospodarczą. W tym kontekście założyć należy, iż zasady prowadzenia wyodrębnionej działalności gospodarczej są regulacjami, które stosowane będą w skonkretyzowanych działaniach gospodarczych uczelni. Ustawodawca przekazuje decyzje w tej kwestii w gestię statutów i regulaminów senatów uczelni [Przewodnik. Komercjalizacja B+R dla praktyków 2010, ss. 33-34].

Wydaje się, zatem że Senat uczelni publicznej może powołać spółkę prawa handlowego na podstawie stosownych postanowień statutu. Kontrola tworzenia spółki będzie podlegała sądowi rejestrowemu, ponadto, jeżeli prowadzenie tej

---

<sup>24</sup> Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 17 lutego 2009 r. IV SA/Wr 410/2008.

<sup>25</sup> Art. 7 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.

<sup>26</sup> Art. 13 i 14 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.

<sup>27</sup> Art. 106 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.

działalności będzie wiązało się z rozporządzeniem składnikami aktywów trwałych ponad określoną ich wartość, dokonanie takiej czynności będzie wymagało zgody Ministra Skarbu Państwa<sup>28</sup>.

W ustawie o szkolnictwie wyższym przewidziano możliwość tworzenia w formie spółek Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości a także Centrów Transferu Technologii<sup>29</sup>. W przypadku utworzenia tego typu ogólnouczelnianych jednostek organizacyjnych, organem jest dyrektor AKP bądź, CTT. Szczegółowy zakres kompetencji tego organu zostaje określony w regulaminie wewnętrznym danej jednostki [Brzezicki 2010, s. 230].

Celem działalności Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości jest inkubacja powierzchniowa oraz świadczenie usług preinkubacji [Spin-off. Poradnik przedsiębiorczych naukowców, s. 14]. Z kolei celem funkcjonowania Centrów Transferu Technologii jest łączenie nauki i biznesu. W szczególności działalność centrów skupia się na wspieraniu innowacyjnych rozwiązań oraz projektów nakierowanych na podniesienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w tym małych i średnich oraz rozwoju nauki [Ibidem, s. 12].

Ustawodawca zakłada także, że w celu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych uczelnia może utworzyć spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością bądź spółkę akcyjną<sup>30</sup>. Do zadań tej spółki należy obejmowanie udziałów w innych spółkach kapitałowych lub tworzenie takich spółek, które są powoływane do wdrożenia wyników badań naukowych lub prac rozwojowych a nadto zarządzania prawami własności przemysłowej w formie komercjalizacji<sup>31</sup>. Ponadto uczelnie mogą również przystąpić do innych spółek, spółdzielni oraz organizacji gospodarczych<sup>32</sup>.

Do uczelni wyższych i państwowych jednostek badawczych stosuje się ustawę o finansach publicznych. Ustawa ta jest także stosowana do innych podmiotów, jeżeli wykorzystują środki publiczne bądź dysponują nimi<sup>33</sup>. Poprzednia ustawa wprowadzała szereg wątpliwości w zakresie uczestnictwa uczelni publicznej

---

<sup>28</sup> Określone to zostało w Ustawie z dnia 8 sierpnia 1996 roku o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa, Dz. U. nr 106, poz. 493.

<sup>29</sup> Art. 86 ust 1-2 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.

<sup>30</sup> Procedura tworzenia takiej spółki polega na powołaniu jej przez rektora, za zgodą senatu, bądź innego organu kolegialnego. Mogą to być również inne rodzaje spółek: jawna, partnerska, komandytowa, bądź komandytowo-akcyjna.

<sup>31</sup> Art. 86 a Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365. Zob. też. Przewodnik. Komercjalizacja B+R, dla praktyków, Warszawa 2010, s.33.

<sup>32</sup> Art. 62 ust 1 pkt 8 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym.

<sup>33</sup> Art. 49 ust. 1 Ustawy o finansach publicznych, który wszedł w życie 1 lipca 2010 r.



w spółkach handlowych. Obecna regulacja prawna umożliwia posiadanie, nabywanie, przez uczelnie publiczne udziałów bądź akcji<sup>34</sup>.

Zakładanie, zatem spółek prawa handlowego w obecnym stanie prawnym nie budzi żadnych wątpliwości. Prowadzenie działalności gospodarczej przez uczelnie publiczne wiąże się również z statusem prawno-podatkowym. Uczelnie publiczne podlegają, zatem przepisom Ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>35</sup>. W związku z tym rozliczają się z Urzędem Skarbowym na zasadach określonych w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>36</sup>.

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się także z posiadaniem statusu podatnika podatku od towarów i usług. W świetle tej regulacji podatnikami są osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne, wykonujące samodzielnie działalność gospodarczą, bez względu na cel lub rezultat takiej działalności<sup>37</sup>.

Ustawa o podatku od towarów i usług zawiera autonomiczną definicję działalności gospodarczej. W świetle tej definicji każdy rodzaj działalności gospodarczej uczelni publicznej<sup>38</sup>, wymaga indywidualnego podejścia i weryfikacji czy podlega opodatkowaniu. Można, zatem założyć, że z tej perspektywy działalność gospodarcza uczelni publicznej dzieli się na czynności opodatkowane VAT, czynności zwolnione z VAT, oraz czynności niepodlegające VAT. Status uczelni wyższej, jako podatnika podatku od towarów i usług zależy od podejmowanej przez nią działalności gospodarczej<sup>39</sup>.

## Podsumowanie

Reasumując należy stwierdzić, że uczelnia w obecnym stanie prawnym może prowadzić działalność gospodarczą. Nie stoją temu na przeszkodzie poszczególne akty prawne, choć można by hipotetycznie założyć, że uczelnia chciałaby prowadzić działalność gospodarczą w postaci sprzedaży alkoholu?. Teoretycznie taka sytuacja byłaby być możliwa, jednak czy praktycznie jest to do zrealizowania,

---

<sup>34</sup> Art.49 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2009, Nr 157, poz. 1240.

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U z 1992, Nr 21, poz. 86.

<sup>36</sup> W niektórych przypadkach stosuje się różnego rodzaju zwolnienia podatkowe.

<sup>37</sup> Art. 15 Ustawy z dnia 11 marca 2004 r.o podatku od towarów i usług, Dz. U. z 2004, Nr 54, poz. 535.

<sup>38</sup> Na przykład komercjalizacja wyników badań naukowych.

<sup>39</sup> Na przykład komercjalizacja wyników prac B+R polegająca Np. na ich sprzedaży lub udzieleniu licencji do korzystania z tych wyników, stanowi działalności gospodarczej w rozumieniu Ustawy o VAT. W rezultacie, ww. działalność, co do zasady podlega opodatkowaniu VAT.

skoro misją uczelni jest odkrywanie i przekazywanie prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów?.

W świetle przeprowadzonych rozważań należy przyjąć, iż uczelnie są korporacjami prawa publicznego, jako korporacje są podmiotami prawa nie tylko wyodrębnionymi organizacyjnie, ale także posiadającymi osobowość prawną. Uczelnia posiada autonomię, która jest gwarantowana możliwością podejmowania decyzji dotyczącej szkoły wyższej przez organy administracji rządowej oraz jednostki samorządu terytorialnego tylko w sytuacjach przewidzianych przepisami prawa. W obowiązującym stanie prawnym w zasadzie jeden podmiot posiada prawo władczej ingerencji w działania uczelni, to minister sprawujący nadzór nad uczelnią. Uczelnia także na podstawie bieżących regulacji prawnych może prowadzić działalność gospodarczą, czyli jednym słowem może zostać przedsiębiorcą.

Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym wręcz wymusza na uczelniach powołanie nowych tworów w celu zintensyfikowania współpracy między sferą badawczą a biznesu. Owa współpraca jednostki naukowej i przedsiębiorcy ma na celu wygenerowanie nowej, jakości, która będzie się bezpośrednio przedkładać, na jakość kształcenia.

W tym celu uczelnie zostają zobligowane do powołania spółek, których celem będzie właśnie wypełnianie owych przesłanek. Ponadto niezmiernie ważną kwestią stojącą przez szkolnictwem wyższym jest komercjalizacja badań naukowych, która może mieć charakter bezpośredni bądź pośredni. W szczególności komercjalizowane mogą być wszelkie wyniki badań naukowych a więc: wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, bazy danych, utwory. Wyniki tych prac stanowią tajemnicę uczelni w tym przypadku przedsiębiorcy.

Materia komercjalizacji wyników badań naukowych jest kwestią dotychczas niepodejmowaną w polskiej literaturze, ani praktyce, stąd wydaje się, że wszelkie działania podejmowane przez poszczególne uczelnie w tym obszarze będą opierać się na doświadczeniach zdobytych w trakcie wdrażania nowych pomysłów. Niewątpliwie owe doświadczenia będą także zdobywane w kwestii powoływania specjalnych spółek celowych, których zasadniczym zadaniem będzie owa komercjalizacja badań naukowych.

Jak będą zachowywać się uczelnie publiczne, prowadzące takie jednostki?, w tym prowadzące działalność gospodarczą?, czy pracownicy naukowci będą korzystać z proponowanych rozwiązań?, wreszcie na ile koncepcja ustawodawcy zostanie urzeczywistniona trudno w tej chwili jednoznacznie określić. Można jedynie wskazać, że ustawodawca szerzej zaczyna traktować pojęcie prowadzenia działalności gospodarczej przez uczelnie publiczne. Może to być asumpt do tego, aby uczelnie publiczne zaczęły powoływać jednostki w postaci spółek, czy innych tworów prawnych, których głównym celem będzie prowadzenie działalności gospodarczej.

**Bibliografia:**

- Brzezicki T. (2010), *Ustrój szkolnictwa wyższego w Polsce*, Toruń.
- Dolecki H. (2010), *Prawo Cywilne*, Warszawa.
- Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 t.j.  
<http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artukul/nowe-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-podpisane-przez-prezydenta/>, <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/>.
- Lichtarski J. (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowa encyklopedia powszechna PWN*, (1996), tom 5, PWN, Warszawa.
- Postanowienie SN z 23 kwietnia 1992 r., I KZP 8/92, *LexPolonica* nr 308587, OSP 1992, nr 11-12, poz. 254
- Przewodnik. Komercjalizacja B+R, dla praktyków, Warszawa 2010  
*Spin-off. Poradnik przedsiębiorczych naukowców*, Poznań 4/2011
- Targalski J. (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H.BECK, Warszawa.
- Uchwała SN z 16 maja 1991 r., III CZP 39/91, *LexPolonica* nr 312241, z głosem J. Naworskiego, OSP 1992, nr 11-12, poz. 238 i 239.
- Uchwała SN z 23 lutego 2005 r., III CZP 88/04, *LexPolonica* nr 374241, OSNC 2006, nr 1, poz. 5.
- Ustawa o finansach publicznych, który wszedł w życie 1 lipca 2010 r.
- Ustawa z dnia 11 marca 2004 r.o podatku od towarów i usług, Dz. U. z 2004, Nr 54, poz. 535.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U z 1992, Nr 21, poz. 86.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011, Nr 84, poz. 455.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r.o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2004, Nr. 173, poz. 1807.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005, Nr 164, poz. 1365.
- Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 roku o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa, Dz. U. nr 106, poz. 493.
- Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503).
- Ustawa z 20 sierpnia 1997 r. - Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz. U. Nr 121, poz. 770).

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

Wyrok NSA z 13 października 1993 r., III SA 670/93, *LexPolonica* nr 300352, „Monitor Podatkowy” 1994, nr 5

Wyrok NSA z 15 września 1994 r., SA/Po 1070/94, ONSA 1995, nr 3, poz. 123.

Wyrok NSA z 19 marca 1991 r., II SA 898/90, *LexPolonica* nr 297343, ONSA 1992, nr 3-4, poz. 58.

Wyrok NSA z 2 marca 1994 r., III SA 1433/93, *LexPolonica* nr 300359 oraz III SA 1495/93, *LexPolonica* nr 300359, „Monitor Podatkowy” 1995, nr 2.

Wyrok NSA z 20 lutego 1996 r., II SA 442/95, *LexPolonica* nr 313877, „Glosa” 1996, nr 12.

Wyrok NSA z 25 października 1995 r., II SA 1059/94, *LexPolonica* nr 314006, „Wokanda” 1996, nr 2.

Wyrok NSA z 27 maja 1992 r., SA/Po 1794/91, „Wspólnota” 1993, nr 9.

Wyrok NSA z 6 listopada 1995 r., SA/Ka 767/95, niepubl.

Wyrok SN z 15 listopada 1990 r., II CR 865/89, *LexPolonica* nr 326218, OSP 1992, nr 11-12, poz. 238.

Wyrok sygn. akt SA/Wr 294/91,

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 17 lutego 2009 r. IV SA/Wr 410/2008.

Wyrok z 21 marca 2006 r., VI SA/Wa 2215/05, *LexPolonica* nr 1800010.

**Grzegorz Jokiel**

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **REINŻYNIERIA PROCESÓW NA PRZYKŁADZIE WYDZIAŁU NAPRAW SPRZĘTU W TRYBIE POZAGWARANCYJNYM**

### **Process Reengineering on the example of the Repair Equipment Unit in post-warranty mode**

**Abstract:** This article presents a case of process changes in the global corporation producing professional tools and garden equipment. Considered here is reengineering process servicing equipment that are out of the warranty period. The content presented is the initial state of the process, the concepts of change and the impact of re-engineering. This case also served as a model for the development of a case study, which is being used successfully in the classroom teaching with students. Analysis of the presented case is used to demonstrate the potential of a process approach for transforming business.

**Key-words:** Reengineering, process management, the service proces.

### **Wstęp**

Początki koncepcji reinżynierii procesów związane są przede wszystkim z wprowadzeniem komputerów i oprogramowania do przedsiębiorstw. Twórcy koncepcji BPR (Business Process Reengineering) Michael Hammer i James Champy na początku lat 90. ubiegłego wieku słusznie zauważali konieczność radykalnych zmian w prowadzeniu biznesu w nowym technologicznie zrewolucjonizowanym otoczeniu [Hammer, Champy 1993]. Główny nacisk położyli oni na identyfikację, modelowanie i projektowanie procesów gospodarczych. Przyczyną tego podejścia procesowego było zamierzenie automatyzacji części, lub całych procesów, jakie do tej pory wykonywali pracownicy w organizacjach. Przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii informatycznej można znacznie podnieść wydajność organizacji, z przykładami na poparcie tej tezy każdy z nas spotyka się na co dzień. Wystarczy wskazać na zautomatyzowane procesy np. wypłacania pieniędzy z banku z wykorzystaniem bankomatu, czy wysyłanie paczki pocztowej z wykorzystaniem paczkomatów, a następnie przypomnieć sobie jak to wyglądało wcześniej w starych

tradycyjnych procesach, aby uzmysłowić sobie ten rewolucyjny przeskok w realizacji tych czynności. Jednak, aby automaty mogły przejąć od człowieka realizację choćby część procesu pracy, należy je odpowiednio oprogramować w konkretnym języku programowania. Zadanie to przypada najczęściej informatykom, którzy zazwyczaj świetnie radzą sobie z pisaniem kodów maszynowych, czyli sformalizowaniem algorytmów, w oparciu o które działają dalej maszyny. Jednak wygład i biznesowy sens procesów określany jest przez managerów, którzy doskonale orientują się w merytorycznym aspekcie działania procesu, ale niekoniecznie muszą znać niuanse programowania maszyn. Stąd powstaje konieczność utworzenia wspólnego języka między przedstawicielami biznesu i informatyki. Tym językiem jest właśnie modelowanie procesów czy procedur. Opisywane są one słownie, jak również w postaci schematów blokowych i powstałych na ich bazie specjalnych notacji modelowania procesów jak: eEPC, BPMN, BPMS<sup>1</sup> i in. Idea wykorzystania maszyn w biznesie wymogła więc rozwój procesowego myślenia w zarządzaniu, które jest zrozumiałe w dzisiejszych czasach, gdy komputeryzowane i automatyzowane są coraz to nowe obszary działalności ludzkiej. Jednak podejście procesowe umożliwia z powodzeniem poprawę wydajności organizacji nawet bez konieczności zastosowania komputerów czy automatów. Przedstawieniu przykładu takiej zmiany procesowej poświęcony jest niniejszy artykuł.

## Identyfikacja i modelowanie procesów

W artykule opisana jest część światowego koncernu wytwarzającego profesjonalne narzędzia budowlane zasilane energią elektryczną jak również i silnikami spalinowymi oraz pneumatycznie. Do asortymentu można zaliczyć wiertarki, młoty udarowe, pilarki, wyrzynarki, kosy, piły itd. Ze względu na brak zgody na publikację nazwy firmy pozostanie ona anonimowa. W ramach koncernu prowadzone są również usługi naprawy tego sprzętu w ramach gwarancji, jak również w trybie pozagwarancyjnym – odpłatnie. Komórki zajmujące się takimi naprawami są zlokalizowane również na terenie naszego kraju i jedna z nich stanowi właśnie przedmiot badania. Do podjęcia zmian procesu świadczenia usług odpłatnej naprawy sprzętu, który stracił już ważność gwarancji, skłoniła kierownictwo koncernu zła sytuacja wydziału który zajmował się tymi usługami na obszarze południowej Polski. Występowała tu długotrwałe sytuacja generowania przez ten wydział straty finansowej, czyli przychody z tytułu opłat za wykonanie

---

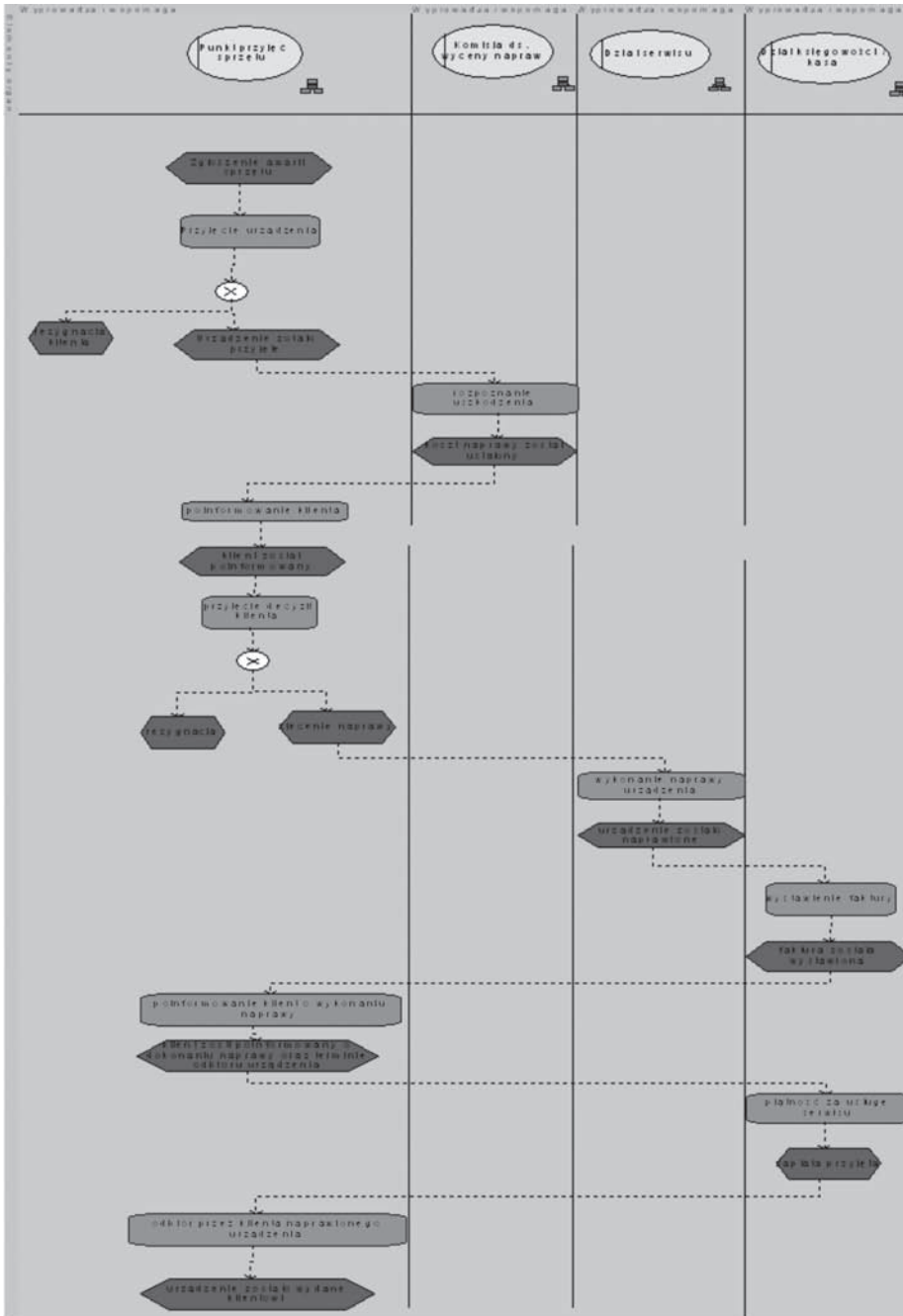
<sup>1</sup> **eEPC** extended Event-driven Process Chain – notacja powstała w latach 70. W ramach współpracy firmy SAP i Uniwersytetu w Saarbruecken pod przewodnictwem prof. Augusta-Wilhelma Scheera, **BPMN** Business Process Modeling Notation – notacja powstała w ramach Business Process Management Initiative pod koniec lat 90. **BPMS** Business Process Management System, w którym wykorzystuje się podobne obiekty graficzne do modelowani procesów gospodarczych – opracowany na Uniwersytecie Wiedeńskim

napraw sprzętu nie pokrywały kosztów ponoszonych w odpowiednim okresie. Przez szereg miesięcy było to tolerowane gdyż za utrzymaniem deficytowego wydziału kryły się ważne powody:

1. Rezygnacja ze świadczenia tego typu usług nie wchodziła w grę ponieważ możliwość naprawy wysokiej klasy sprzętu (a w związku z tym bardzo drogiego) oddziałuje na sprzedaż nowych egzemplarzy. Czyli można byłoby się spodziewać spadku sprzedaży nowych urządzeń jeżeli nie zapewnia się dla nich usług naprawczych po zakończeniu dwuletniego terminu gwarancyjnego, a przecież to sprzedaż nowych narzędzi jest podstawą istnienia koncernu.
2. Podniesienie cen na wykonywane usługi naprawcze uznano również za bardzo ryzykowne. Przede wszystkim nieznaną była cenowa elastyczność popytu na te usługi. W modelach ekonomicznych, a zwłaszcza w zadaniach dla studentów, wyliczenie elastyczności popytu nie jest problemem, gdyż dane po prostu zasilają odpowiedni wzór i otrzymuje się pożądany wynik. W rzeczywistości to problem z pozyskaniem wiarygodnych danych uniemożliwia określenie elastyczności popytu. Oczywiście można sprawdzić reakcję klientów poprzez eksperyment w warunkach rzeczywistych. Podniesienie cen na świadczone usługi mogłoby przynieść zwiększone przychody jednak nie jest to takie oczywiste, gdyż część dotychczasowych klientów, mogłaby zrezygnować z usług naprawiania sprzętu i zdecydować się na zakup nowego narzędzia. Przy czym można spodziewać się, że te nowe narzędzia zakupiliby raczej u konkurencji. Ponadto w lokalnym środowisku firm budowlanych bardzo szybko roznosi się informacja dotycząca zwłaszcza podwyżek cen na usługi naprawcze, nie jest to mile postrzegane przez te firmy i może również wpływać na zmniejszenie zainteresowania zakupami nowego sprzętu wytwarzanego przez koncern na rzecz jego konkurentów. Eksperymenty z obniżką cen i zwiększeniem obrotu też nie wchodziły w grę gdyż w obecnej sytuacji wydziału niektóre komórki wykazywały znaczne przeciążenie pracą i limitowały możliwości zwiększenia wydajności procesu.
3. Niemożność zlecenia takich usług na zewnątrz przedsiębiorstwa ze względu na brak ogólnie dostępnych części zamiennych do tych urządzeń, ograniczoną ilość fachowców, niebezpieczeństwo niekontrolowanej dyfuzji technologii do konkurentów itd.

Mapa procesu w sytuacji wyjściowej przedstawiona jest na rysunku 1. Zamodelowana jest ona w notacji eEPC z wykorzystaniem oprogramowania ARIS firmy IDScheer (obecnie Software AG).

Rys. 1 Model procesu serwisu urządzeń w trybie pozagwarancyjnym



Źródło: opracowanie własne



Proces realizowany jest przez cztery komórki wchodzące w skład analizowanego wydziału. Punkt przyjęć sprzętu zwykle inicjuje każdą instancję procesu naprawy sprzętu, to w nim realizowane są pierwsze czynności, czyli przyjęcie urządzenia. Na tę czynność składa się oczywiście szereg pomniejszych operacji takich jak: wywiad dotyczący domniemanej przyczyny awarii, okoliczności w jakich nastąpiło uszkodzenie, zapisanie danych klienta itd. Po przyjęciu uszkodzonego narzędzia w Punkcie przyjęć jest ono przekazywane do Komisji ds. wyceny napraw. Tutaj dokonywana jest identyfikacja uszkodzenia, a następnie szacowane są koszty i termin naprawy tego urządzenia. Następnie Punkt przyjęć sprzętu kontaktuje się z klientem i przedstawia mu koszt naprawy (na podstawie przygotowanego kosztorysu) i przyjmuje od klienta decyzję w sprawie naprawy tego narzędzia. W przypadku decyzji klienta o naprawie urządzenia jest ono przekazywane do Działu serwisu gdzie fizycznie dokonuje się naprawy. Po wykonanej naprawie wystawiana jest faktura za usługi. Klient jest informowany przez Punkt przyjęć o wykonanej usłudze i proszony o odbiór naprawionego urządzenia. Ewentualnie można wysłać naprawione urządzenie do klienta posłańcem, jednak preferuje się osobisty odbiór urządzenia przez klienta – spowodowane jest to wymogiem podpisania faktury, podpisaniem dokumentu odbioru technicznego już sprawnego urządzenia, jak również demonstracji na oczach klienta działającego urządzenia po naprawie. Klient dokonuje płatności za usługę serwisu. Sprzęt wydawany jest klientowi w Punkcie przyjęć. Do powyższej charakterystyki procesu warto jeszcze dodać, że sprzęt nie jest na bieżąco przekazywany pomiędzy wydziałami tylko z zastosowaniem wózków, które pracownicy ekspediują do następnych działów gdy zapełniają się one odpowiednią ilością narzędzi. W modelu procesu widać również trzy ścieżki przepływu. Najdłuższa z nich jest najważniejsza dla Wydziału serwisu, gdyż kończy się wykonaniem usługi naprawienia sprzętu i otrzymaniem zapłaty od klienta. Natomiast wcześniej proces może skończyć się zdarzeniem „rezygnacja klienta”. Obiekt taki występuje dwukrotnie w modelu procesu. Klient może zrezygnować z naprawy sprzętu już w Punkcie przyjęć sprzętu, np. ze względu na brak możliwości naprawienia narzędzia od ręki. Może on też zrezygnować z naprawy urządzenia gdy dowie się, jaka jest np. cena żądana za tę usługę. Obie krótsze ścieżki procesowe kończą się brakiem wpływów z tytułu realizacji procesu naprawy, ale angażują czas zasobów tam zatrudnionych. Obserwacje statystyczne wykazały, że w analizowanych ubiegłych okresach miesięcznych skala rezygnacji klientów była bardzo duża. Około 33% potencjalnych klientów, którzy pojawiali się w Punkcie obsługi klienta, zrezygnowało ze względu na brak trybu ekspresowego naprawy, a dalsze 26% zrezygnowało po usłyszeniu ceny za naprawę. Oznacza to, że Wydział serwisu naprawiał urządzenia ok 40% z potencjalnych klientów.

Już samo zmapowanie procesu serwisu w trybie pozagwarancyjnym pozwoliło menedżerom przedsiębiorstwa na identyfikację ważnych problemów działania procesu. Przede wszystkim ujawniło wąskie gardło jakim okazała się Komisja

ds. wyceny napraw. W tym dziale okazało się, że pracownicy są przeciążeni pracą. Pojawiały się tam nadgodziny, a pracownicy deklarowali często wykonywanie zadań poza godzinami pracy – w domu. Zgodnie z teorią ograniczeń TOC (Theory of Constraints) E. Goldratta można byłoby spróbować udoskonalić proces poprzez eksploatację albo zasilenie wąskiego gardła [Goldratt, Cox 2008]. Jednak pojawiło się podejrzenie, że może to cała obecna postać procesu jest odpowiedzialna za jego systemową nieefektywność. W takiej sytuacji zgodnie z zaleceniami twórców BPR M. Hammera i J. Champyego należy zaprzestać poprawiania istniejących procesów, a na nowej „czystej kartce” zaprojektować docelową, idealną wizję procesu realizującego określone zadanie. Ta idea skłoniła menedżerów badanej firmy do kreatywnego, fundamentalnego przeprojektowania procesu serwisowego, tak aby przynajmniej nie generował finansowej straty z tytułu swojej działalności i jednocześnie mógł obsłużyć większą ilość klientów, którzy do tej pory rezygnowali naprawy urzędzeń ze względu na brak trybu ekspresowego czy wysoką cenę usługi – czyli przyspieszyć realizację napraw. Za priorytety uznano więc: **szybkość, rentowność i zwiększoną przepustowość.**

## Reinżynieria procesu i jej skutki

Wymagania postawione przed nową postacią procesu serwisu w trybie pozagwarancyjnym były bardzo ambitne, jednak udało się osiągnąć zamierzone cele. Przede wszystkim wymagało to niekonwencjonalnego myślenia o zmianach. Zamiast analizować istniejący proces, próbować go doskonalić, wzmacniać itp. podjęto najpierw krytyczną analizę dotychczasowego rozwiązania. Pozwoliła ona określić podstawowe ograniczenia, które należy brać pod uwagę w momencie dokonywania jakiegokolwiek zmiany procesowej. Do tych ograniczeń zaliczono:

- bardzo skąpe możliwości pozyskania nowych wysoko wykwalifikowanych pracowników z zewnątrz (dotyczy to przede wszystkim Ekspertów ds. serwisu urzędzeń tworzących Komisję ds. wyceny napraw),
- niestosowanie eksperymentów ze zmianami cen na usługi naprawcze,
- do realizacji reinżynierii procesu może być zaangażowany ograniczony i niewielki budżet.

Ograniczenia wymienione powyżej nie powstrzymały za to eksplozji pomysłowości i kreacji niekonwencjonalnych rozwiązań. Ilość pomysłów zgłoszonych na sesjach roboczych przez menedżerów firmy przeszła najśmielsze oczekiwania. Nie wszystkie uznano za możliwe, czy wartościowe do realizacji. Jednak w miarę pogłębionej analizy zgłoszonych pomysłów wykrystalizowała się spójna wizja procesu, dla której szanse powodzenia oceniono dość wysoko.

Podstawowe założenia nowej postaci procesu kształtują się następująco:

1. Należy przede wszystkim przyspieszyć realizację procesu naprawy. W tym celu obowiązkowe jest wprowadzenie trybu ekspresowego napraw, nawet

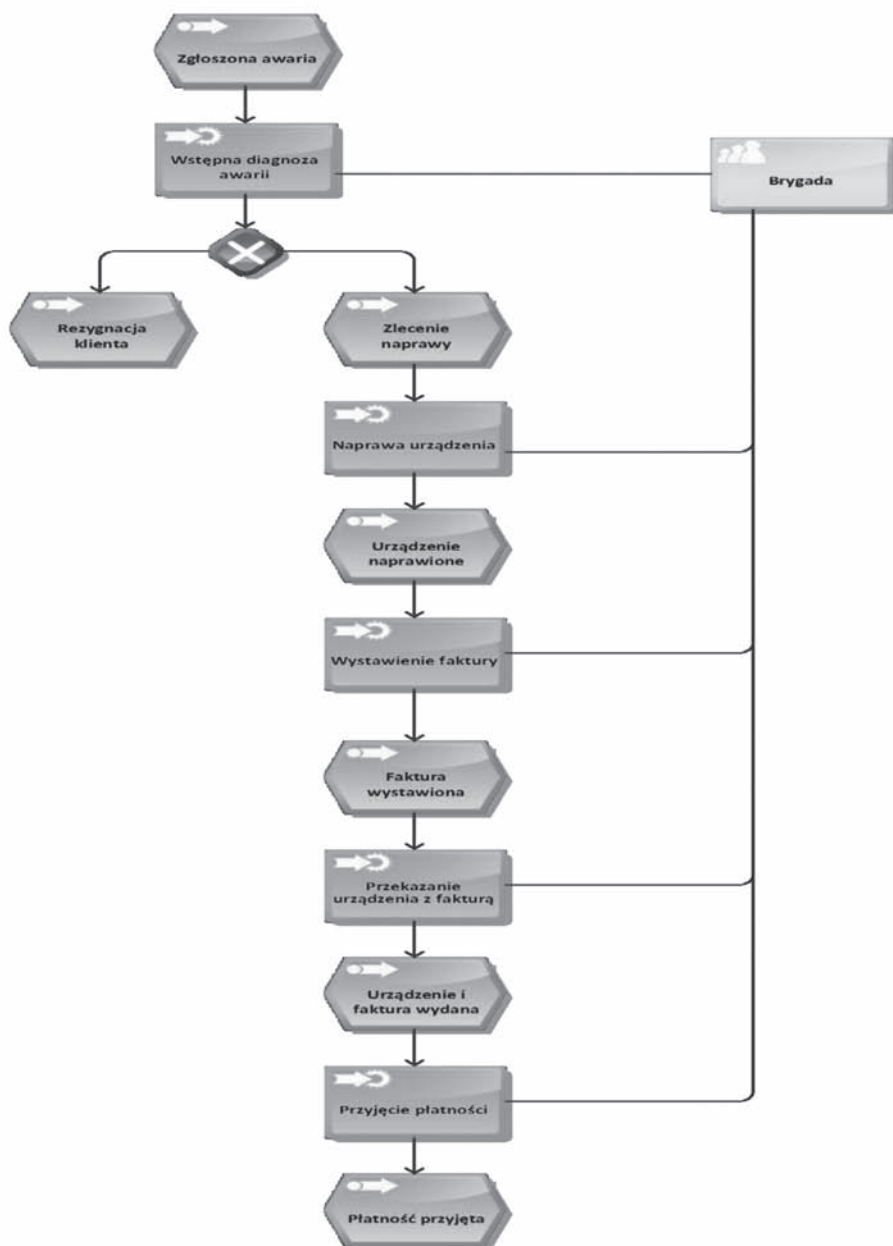
- gdy będzie się on wiązał z wyższą ceną za wykonanie naprawy. Ponadto konieczne jest przekazywanie między ogniwami procesu urządzenia w sposób płynny, tak aby nie dopuścić do powstania sytuacji, w której urządzenie czeka na następną czynność w procesie naprawy. Należy też wyeliminować czynności zbędne, a takimi są na pewno wyceny napraw, które skutkują rezygnacją klienta. Poza tym wyceny kosztów napraw są zbyt długie.
2. Należy skupić się na czynnościach rentownych. Choćby przez eliminację czynności nie przynoszących wartości dodanej, a takimi są na pewno wyceny napraw, które skutkują rezygnacją klienta. Ponadto zauważono znaczną skalę różnic między rzeczywistymi kosztami naprawy a zaplanowanymi w kosztorysach. Realne koszty często przekraczały planowane, gdyż specyfika usług naprawczych powoduje, że nie wszystko da się oszacować z góry i dopiero w trakcie rzeczywistej naprawy okazuje się, że należy wykonać dodatkowe czynności i wymienić elementy, które uległy znacznemu zużyciu. Z tego powodu należy doprowadzić do sytuacji kosztorysowania usług naprawczych *post factum*. Przy niezmiennych cenach należy zwiększyć ilość naprawianych urządzeń.
  3. Konieczne jest zwiększenie przepustowości procesu (możliwość obsługi większej ilości napraw). W tym celu należy racjonalniej wykorzystać czas Ekspertów ds. wyceny napraw jako najbardziej wykwalifikowanych pracowników w jednostce, których nie można zastąpić innymi pracownikami ani pozyskać z rynku. Działania nakierowane na przyspieszenie procesu i redukcję z czynności zbędnych, nie przynoszących wartości dodanej również będą sprzyjały zwiększeniu przerobu.

Wśród bezpośrednich działań jakie wdrożono w badanej firmie za główne należy uznać:

1. Utworzenie brygad złożonych z dotychczasowych Ekspertów ds. wyceny napraw, którym powierzono funkcję brygadzystów, Doradców klienta z Punktu obsługi klienta oraz Serwisantów z Działu serwisu. W każdej z brygad rozliczano wyniki pracy osobno, a więc uzależniono wyniki od pracy zespołów, przy okazji tworząc fundusz przeznaczony na premie przyznawane właśnie brygadam. W ramach brygad spodziewano się dyfuzji wiedzy między członkami zespołu, zarówno technicznej od Ekspertów do byłych Serwisantów i Doradców klienta, jak również marketingowej od byłych Doradców klienta do Serwisantów i Ekspertów. Oznacza to, że w brygadzie każdy z pracowników może obsługiwać klienta, jak również powinien umieć naprawiać urządzenia.
2. Przyjęcie zasady przypisania wykonawcy do klienta. Oznacza to, że osoba przyjmująca zgłoszenie klienta opiekuje się jego urządzeniem do końca procesu, a więc przyjmuje, określa cenę naprawy, naprawia, fakturuje i przyjmuje zapłatę. W sytuacji gdy będzie to Ekspert należy spodziewać się

- rzetelnej identyfikacji usterki, trafnej propozycji cenowej za tego typu naprawę, szybkiego usunięcia awarii i wydania narzędzia klientowi. W przypadku gdy klient spotka się na początku procesu z dawnym Doradcą można spodziewać się szeregu problemów. Przede wszystkim taki Doradca nie posiada rozległej wiedzy technicznej, a więc identyfikacja awarii i oszacowanie kosztów naprawy będzie dla niego trudne. W sytuacji istnienia brygad jest więc możliwość zasięgnięcia rady u bardziej wykwalifikowanych kolegów jak choćby Serwisanci czy ostatecznie Eksperci. Ponieważ brygada działa na własny wynik zespołowy można spodziewać się szerokiej pomocy udzielanej przez pracowników o wyższych kwalifikacjach swoim kolegom. Ponadto statystyczne obserwacje poczynione w czasie działania Wydziału serwisu wykazują pewną prawidłowość. Większość z realizowanych napraw urządzeń to usterki standardowe, powtarzalne (najczęściej wymiany elementów ściernych, uszczelek itp.). W czasie dość krótkiego czasu można byłoby spodziewać się, że osoby o słabszym przygotowaniu technicznym opanują umiejętności dokonywania tych standardowych napraw, których udział przekracza 60% ogółu zgłoszeń.
3. Wprowadzenie trybu ekspresowego napraw jako jedynej ścieżki realizacji procesu. Polegać ma to na natychmiastowym przyjęciu urządzenia do naprawy wraz z oszacowaną ceną maksymalną naprawy jaką zostanie obciążony klient. Maksymalna cena oznacza, że jeżeli koszty naprawy będą niższe to zapłaci on mniej, a jeżeli rzeczywiste koszty naprawy będą wyższe to strata obciąży brygadę realizującą tę naprawę. Tu również spodziewano się znacznej ilości odchyień między oferowaną ceną maksymalną dla klienta, a rzeczywistymi kosztami napraw. Obawiano się znacznego niedoszacowania cen zwłaszcza na niekorzyść brygady, w sytuacji gdy będzie to robił były Doradca. Jednak stwierdzono, że po krótkim czasie jego umiejętności szybko się podniosą, zwłaszcza przy wydatnej pomocy kolegów z brygady, którzy mają obowiązek służenia mu wsparciem i radą. Jeżeli klient decyduje się na naprawę na powyższych warunkach urządzenie natychmiast trafia na stół naprawczy i na bieżąco usuwana jest usterka. Każdy członek brygady po zakończeniu naprawy sam fakturuje swojego klienta i przyjmuje od niego zapłatę. Przyjęto założenie, że wydzielone komórki fakturzystów i kasjerów są w ogóle niepotrzebne. A brygady same wewnętrznie będą potrafiły ustalić winnych za np. złe fakturowanie czy możliwe manko w kasie itp. Nową postać procesu przedstawia rysunek 2, na którym widać wręcz maksymalną jego prostotę.

Rysunek 2 Postać procesu po reinżynierii wykonana w notacji eEPC w oprogramowaniu ARIS Express



Źródło: opracowanie własne

Spośród innych pomysłów jakie wdrożono w celu zmiany procesowej warto wskazać jeszcze:

- opracowanie cenników dla najbardziej powszechnych usterek, które zarówno klientom jak również i byłym Doradcom klienta są bardzo pomocne w określeniu maksymalnej ceny za określoną naprawę;
- uruchomienie na stronie WWW programu eksperckiego mającego poprzez pytania podstawowe precyzyjniej zidentyfikować awarię urządzenia, co ułatwia określenie usterki w momencie pierwszego spotkania klienta pracownikiem Wydziału serwisu;
- wprowadzenie wyjazdów do klienta z możliwości usunięcia usterki na miejscu, jeżeli usterka jest częsta wtedy Serwisant wyposażony w zestaw standardowych narzędzi i części zamiennych jest w stanie usunąć ją od ręki

Efekty jakie przyniosła opisana powyżej zmiana procesowa w badanej firmie były bardzo obiecujące. Zwiększyła się ilość napraw realizowanych w trybie pozagwarancyjnym przez ten Wydział serwisu z 40 do 65% ogółu zgłoszonych usterek. Sytuację tę należy ocenić bardzo pozytywnie, gdyż na czas i możliwości naprawy niektórych urządzeń decydujący wpływ ma dostępność części zamiennych oraz ich cena. W serwisach naprawczych nie ma możliwości przechowywania wszystkich części do wszystkich urządzeń produkowanych przez koncern, na dodatek różnorodność powiększa zróżnicowanie modeli, kolorów itd. Z tego powodu części rzadko ulegające awariom, a zwłaszcza drogie, nie są utrzymywane na składzie Wydziału serwisu tylko zamawiane na potrzeby indywidualnego klienta i ściągane kurierem często z fabryki po drugiej stronie globu. Oznacza to czasami niemożność realizacji naprawy od ręki, co często powoduje rezygnację klienta, który nie może czekać na naprawę maszyny, gdyż stanowi ona dla niego podstawowe narzędzie pracy, zwłaszcza w małych, podwykonawczych firmach budowlanych. Również cena części zamiennych jest zwyczajowo wysoka ze względu na trudności prognozowania ich zużycia, a to najczęściej producenci odbijają sobie wysoka marżą.

Pod względem finansowym proces po początkowych skokach efektywności, wynikających z odchyień między cenami usług a realnymi kosztami napraw, ustabilizował się na dodatnim poziomie rentowności. Początkowo dość częste były pomyłki w oszacowaniach jakie popełniali przede wszystkim byli Doradcy klienta. Jednak z biegiem czasu, w miarę nabywania większego doświadczenia, ilość pomyłek znacząco spadła pozytywnie wpływając na rentowność brygad i całego Wydziału serwisu.

## **Wykorzystanie doświadczeń w dydaktyce**

Przykład ten nadaje się idealnie do wykorzystania jako case study na zajęciach ze studentami. Pokazuje on, że zmiany procesowe umożliwiają rozwiązanie wielopoziomowych problemów w warunkach bardzo silnych ograniczeń. Uwidacznia on

również siłę podejścia procesowego w zarządzaniu nie tylko w klasycznej sytuacji konieczności zastosowania technologii informatycznej, czy doskonalenia procesów metodami diagnostycznymi np. z wykorzystaniem TOC. Prezentuje radykalną, ale również pozytywną, zmianę w postaci reinżynierii procesu biznesowego. Uwzględniając powyższe zalety omawianego przypadku opracowano typowy case study<sup>2</sup>, który jest wykorzystywany na zajęciach dydaktycznych ze studentami dwóch uczelni Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Społecznej Akademii Nauk Wydział w Ostrowie Wielkopolskim.

Oprócz niewątpliwie interesujących zagadnień merytorycznych jakie rozważane są w trakcie realizacji zajęć z wykorzystaniem tego studium przypadku, wartym podkreślenia jest fakt wykorzystania na zajęciach całej gamy narzędzi wspierających twórcze myślenie u studentów. Do diagnozy i krytyki stanu wyjściowego wykorzystywane są najczęściej znane narzędzia jak diagram Ishikawy, metoda 5xWHY, czy metoda 5 kapeluszy E. de Bono [De Bono 2008], która łączy część diagnostyczną z częścią kreacji pomysłów.

W części twórczej do wykorzystania jest cała plejada metod heurystycznych jak burza mózgów, Philips66, technika635, synektyka, myślenie lateralne itd. Można wykorzystać mapy umysłu dla robienia notatek, np. w MsVisio dostępne są właśnie wykresy Ishikawy, mapa umysłu, eEPC, BPMN itd. Choć same procesy warto modelować i symulować w bardziej zaawansowanych narzędziach jak: Aris, Adonis, iGrafx, IBM BPM i in.

Natomiast w części proponowania zmian warto zwrócić uwagę na wykorzystanie metod scenariuszowych dla przewidywania i symulacji zamierzonych efektów. Na bazie tych scenariuszy warto oszacować prawdopodobieństwa przypisane każdemu z nich, spróbować obliczyć wartość oczekiwaną oraz błąd standardowy, można rozwinąć analizę wrażliwości oraz wiele innych zaawansowanych metod zarządzania procesami.

Zastosowanie tych metod i narzędzi na zajęciach nie tylko w celu ich prezentacji, ale dla rozwiązania konkretnego, „żywego” problemu jest wartością, jaka jest istotna i doceniana przez uczestników zajęć.

## Zakończenie

Przedstawiony przypadek zastosowania podejścia procesowego w realizacji zmiany działania przedsiębiorstwa jest niezwykle inspirujący. Przede wszystkim dowodzi, że nawet warunkach silnych ograniczeń zmiana o charakterze procesowym może przynieść znaczące efekty. Opisana reinżynieria procesu serwisu urządzeń

---

<sup>2</sup> Treść studium przypadku do pobrania na stronie domowej Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi UE Wrocław <http://procesy.ue.wroc.pl/index.php/materialy-dla-studentow/zarzadzanie-procesami/cwiczenia-5.html>

w trybie pozagwarancyjnym umożliwiła jednoczesne osiągnięcie kilku bardzo ważnych celów. Przyspieszono proces, wygenerowano jego stabilną, dodatnią rentowność, zwiększono przerób (przepustowość) procesu. Osiągnięto to w sposób prawie bezinwestycyjny - bez znaczących zasileń w zasoby ludzkie, sprzętowe, materiałowe, czy finansowe. Firma ta stanowi interesujący przypadek do rozważań nad zastosowaniem podejścia procesowego w zarządzaniu zarówno dla praktyków jak i teoretyków, a szczególnie studentów zarządzania. Na potrzeby tych ostatnich opracowano studium przypadku, które jest przeprowadzane na zajęciach dydaktycznych. Pod względem naukowym oraz popularyzatorskim wiedzy z obszaru organizacji i zarządzania warto wskazać na kompleksowość opisanego przypadku oraz inspirujące zdaniem autora możliwości zastosowania analogicznych projektów reinżynierskich w dalszych zainteresowanych podmiotach.

### **Bibliografia:**

De Bono E. (2008), *Sześć myślowych kapeluszy. Uwolnij umysł od sztamowego myślenia*, Helion, Gliwice.

Goldratt E., Cox J. (2008), *Cel I: doskonałość w produkcji*, Mint Books, Warszawa.

Hammer M, Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business.

<http://procesy.ue.wroc.pl/index.php/materialy-dla-studentow/zarzadzanie-procesami/cwiczenia-5.html>.



***Szymon Kłopocki***

*Wrocław University*

## **TRANSACTION COST THEORY AS A TOOL FOR EXPLAINING COMPANY COOPERATION. PRACTICAL ISSUES.**

**Abstract:** The article presents company cooperation through the perspective of transaction costs. It describes how cooperation is explained in the transaction cost theory and points to problems that limit the theory's practical application to company cooperation. Upon literature studies, the author finds that the theory of transaction costs is a comprehensive tool which despite its limitations can be useful in real life when it comes to deciding whether or not to cooperate and predicting which direction cooperation should evolve in.

**Key-words:** Company cooperation, transaction cost theory, inter-firm cooperation, cooperation forms, market, hierarchy, administrating transactions, resource allocation mechanisms.

Today's management theories provide groundbreaking insights and suggest revolutionary changes in the way we think about organizations. In relation to all that, a basic issue such as company cooperation regarded from a classical theory's perspective may not seem interesting. To the contrary, it actually can be very interesting for at least two reasons. First of all at the center of any theory, idea, method or solution to a fundamental problem lies a specific order of thoughts and actions or a hierarchy of values and ideas that determine organizational success. Economical theories of the firm seem to be at the beginning of that order, giving answer to the most basic questions of the company's existence and boundaries. Second of all among modern criteria of perfect organization, still unknown a few decades ago (agility, orientation to change, innovation, the learning organization,...) the organization's ability to establish and maintain relationships not only within its borders but also with its environment is beginning to gain significance. The aim of this article is to show the possibility of using transaction cost theory for the better understanding of company cooperation as well as to highlight two basic problems. One regarding the theory itself, which is the problem of transaction costs definition and the other regarding the theory's application to company cooperation which is

the problem of cooperation forms and their continuum as they evolve from one to another.

Transaction cost theory is one of the most widely used in explaining the boundaries of organizations and the shape of inter-firm relationships both at the micro (i.e. organizational sciences) and the macro level (i.e. international trade). Especially in international trade it is associated with the “make or buy” decision or the problem of internalization [Franco, 2008]. In the international context, due to fragmentation and dispersion of global production it often answers the questions of localization. Should the company outsource specific production stages outside company borders but within the country or maybe offshore it further out of the continent? D. M. Gonzalez states that this decision between in country outsourcing and foreign direct investment is a matter of the so-called “hold-up problem”<sup>1</sup> and a question of asset specificity [González, 2000]. The bigger the threat of losing bargaining power and higher the level of asset specificity, there will be less tendency to outsource. Furthermore, the same author states that asset specificity is crucial to the significance of the uncertainty factor, arguing that without asset specificity it is impossible to prove the influence of uncertainty on the level of outsourcing in the transaction cost theory [González, 2000]. In the local context and at the organizational level, the transaction cost theory lies at the basis of explaining how inter-firm relationships come to existence. Therefore, along with game theory it is the main economical framework for understanding company cooperation.

The factors of limited rationality, information asymmetry, opportunism and uncertainty are in fundamental opposition to the classical economic model assumptions of full rationality, perfect information or resource availability. Apart from denying perfect competition, these factors generate transaction costs that distort market conditions. In their context it is difficult to speak of perfect market and perfect hierarchy as the only two alternative mechanisms of transaction coordination. Companies can therefore decide upon an intermediate mechanism of coordinated competition (cooperation) based on various levels of uncertainty, asset specificity and transaction frequency. O. E. Williamson differentiates between the following three types of contracts reflecting different configurations of those factors and respectively different transaction cost levels [Williamson, 1991]:

- Classical contract (arms length) being a simple written or spoken obligation with clearly defined transaction conditions. It occurs when asset specificity is low, the transactions are either frequent or occasional<sup>2</sup> and transaction costs are low;

---

<sup>1</sup> It's a situation in which both sides could obtain immediate benefits from cooperation, but they refrain from it due to fear of losing bargaining power and benefits in the long-term: More on this matter in: [Holmstrom, Roberts, 1998].

<sup>2</sup> Frequency is therefore irrelevant.

- Neoclassical contract, taking place when transactions are not frequent, but there is some asset specificity, calling for some intervention mechanisms should any changes or problems appear, however without much precision and regarding mostly the present time. It allows for some elasticity in the relationship and helps in completing the transaction which is important to both sides;
- Relational contract, taking place in transactions of high frequency and high levels of asset specificity as well as a long term exchange orientation and expected results by both sides. This contract may include very detailed instructions as to conditions and behavior of the sides regarding both the present and the future. High levels of ex-ante costs that such contracting involves are accepted by both sides, expecting that the proper scale and time horizon of risk-free transacting will prove it worthy. High level of specialization requires an adequately larger governance structure enabling for the transaction's full completion and maximization of benefits despite the structure's costs [Peña, 2002].

If however, the frequency is lower and asset specificity is moderate, then a unified governance structure is not that necessary. Companies will want to keep their credibility and even adapt by themselves to changing conditions in order to maintain the stream of benefits. That's when a unified governance structure is replaced by a bilateral structure, in which formal contractual terms are not that relevant since both sides want to maintain partner-like relationships and most of all secure their savings coming from this transactions specificity [Paszko, 2006]. Specificity can therefore work in both directions: one is raising the transaction cost and adding to the contract's complexity when it's a characteristic of the involved asset and the other is lowering the transaction cost when the relationship itself is specific and valuable enough for both sides.

Given the above we can be speaking of cooperation each time when companies don't fully rely on any one of the extreme coordination mechanisms and strive to maintain or expand their relationship in order to maintain or increase mutual benefits. K. Imai i H. Itami go one step further and differentiate specific forms of contracting, stratifying them into several categories, according to the dominant mechanism of resource allocation. Starting from market transactions, through bilateral control up to full individual control within the organization [Imai, Itami, 1984]. They place coordination mechanisms on a two-dimensional scale, depending on the way companies decided to engage into the transaction (D1: responding to external market signals and maximizing own interest; D2: searching for mutual optimization and answering to a common authority (i.e. contracting within the same organization)) and on the corresponding coordination mechanism (R1: with no mutual relationship and complete freedom of joining and leaving it like the market mechanism; R2: with steady, long-lasting relationship, probably embraced by a hierarchical framework i.e. organizational structure).

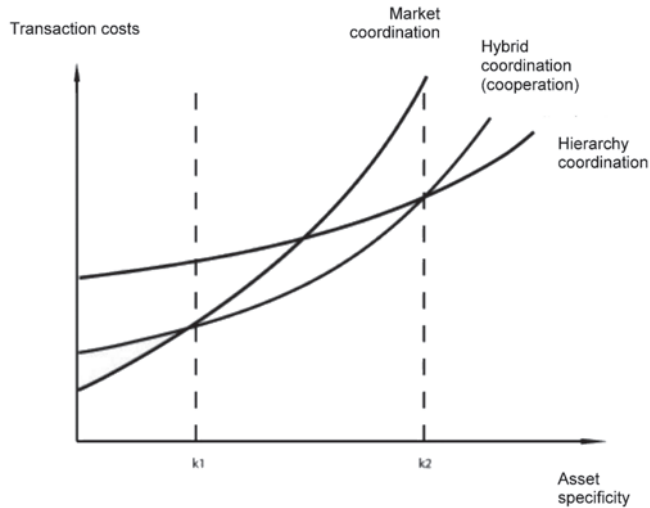
**Table 1. Resource allocation mechanism.**

<b>Mutual relationship</b>	<b>R1</b>	<b>R1+R2</b>	<b>R2</b>
<b>D1</b>	<b>Pure market</b>	<b>Market with elements of organization</b>	—
<b>D1 + D2</b>	<b>Market with elements of organization</b>	<b>Intermediate Organization</b>	<b>Organization with market elements</b>
<b>D2</b>	—	<b>Organization with market elements</b>	<b>Organization (Pure hierarchy)</b>

Source: [Imai, Itami, 1984].

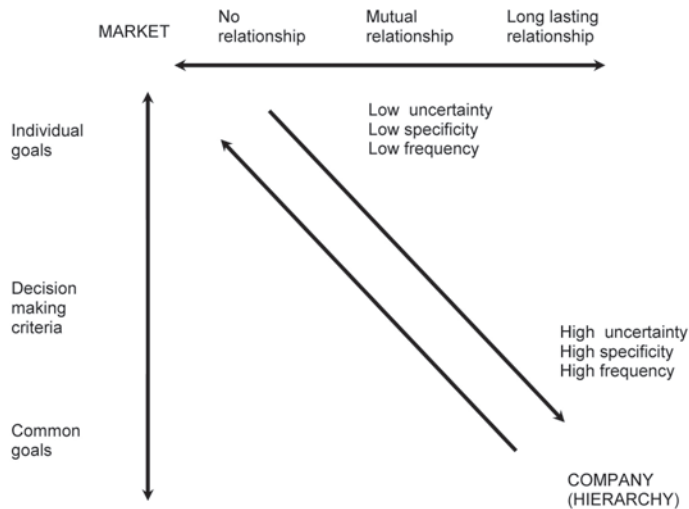
As Table 1 shows, it is not possible to pursue mutual optimization, responding to common structures and maintaining full freedom of going in and out of the relationship nor is it possible to respond to external market signals while maintaining a lasting and structured relationship within a common hierarchical framework. These are two mutually excluding solutions since they refer to conflicting rules within the same allocation mechanism [Peña, 2002]. Between these two extremes there are elements of organization introduced into the market and market elements introduced into organizational structures. Since they possess traits of both allocation mechanism, they are often called hybrid forms.<sup>3</sup> It implies that market and hierarchy are not separated by an explicit and rigid barrier. It is one of the most significant discoveries of the transaction cost theory, necessary to understand company cooperation as a collection of various available forms or as a third, alternative coordination mechanism that can be flexibly shaped and adapted moving it closer to market or hierarchy extreme. The fundamental rationale for justifying this intermediate form in the light of the transaction cost theory is the cost effectiveness or profitability of this solution. In general, as presented on Diagram 1, cooperation is most cost effective and profitable in the light of moderate asset specificity and average transaction costs level.

<sup>3</sup> It is worth noting after J. Cygler [Cygler, 2002] that there are discrepancies in naming the intermediate forms of relationships between companies, therefore there is much freedom in using interchangeable terms like: network, quasi - integration, non-standard agreements, hybrid, alliance, etc..

**Diagram. 1. Cooperation in the light of transaction costs and asset specificity.**

Source: [Williamson, 1991].

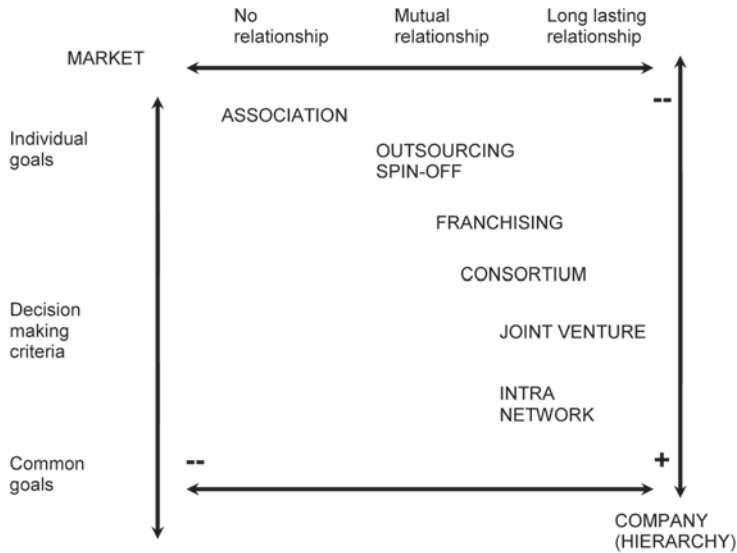
N.A. Peña and J. C. Fernandez de Arroyabe improve K. Imai and H. Itami's stratification, introducing additional criteria of common and individual goals as well as three fundamental conditions<sup>4</sup> in which transactions take place. (Diagram 2).

**Diagram 2 Variables shaping cooperation.**

Source: [Peña, 2002].

<sup>4</sup> Being: uncertainty, asset specificity and transaction frequency.

**Diagram 3. Classification of cooperation forms according to coordination mechanism.**



Source: [Peña, 2002].

They even place specific cooperation forms on a scale ranging from market to hierarchy (Diagram 3). They also consider the following three modern trends which alter transaction conditions, especially in respect to the period of R. Coase's initial publication on transaction costs: [Peña, 2002]

- location is less significant in consequence of globalization (lower location specificity)
- information is more accessible and ready to use in real time
- in consequence of the two above knowledge is less centralized.

These trends contribute to a significant decrease in transaction costs and a loosening of structures within the organization thus bringing the organization closer to market. Having in mind the basic theoretical assumption that transaction costs move contracts away from the market and closer to hierarchy one can now notice the opposite phenomena: moving hierarchical solutions closer to market-type contracting in consequence of globally decreasing transaction costs.

Despite its extensiveness and popularity, transaction cost theory is not free from shortcomings that negatively influence its practical implications to company cooperation. The first most fundamental problem and argument against transaction cost theory being used as a tool for explaining company cooperation is the lack of explicit definition of what can and what cannot be considered a transaction cost. Ultimately it doesn't allow for a precise diagnosis whether

cooperation is beneficial and to what extent, especially when there is no way of comparing the costs of cooperating with the costs of not cooperating. It is caused by the ambiguity of the term as well as conflicting opinions of various streams of researchers on what it can include. Some<sup>5</sup> state that transaction costs are the costs of establishing and maintaining property rights and others<sup>6</sup> state that it is the costs of the exchange of property rights like transportation, fees and taxes [Williamson, 1991]. Currently there is more emphasis on the second definition since it is more tangible and extensive.<sup>7</sup> Initially R. Coase defined transaction costs as: [Coase, 1937]

- information costs, consisting of all the costs that companies have to endure in search of information about products, prices, providers, materials, traders, etc.;
- negotiation costs, stemming from the physical act of transaction and involving the negotiation process and determination of contract conditions (i.e. with the use of professional legal expertise) or the intermediary fees (i.e. broker, auction house);
- monitoring costs, consisting of all the actions that need to take place in order to put the contract into practice and arise after the negotiation process, being caused by the need to monitor the quality of purchased goods and the partners behavior and making sure that contract requirements are met by the other side.

O. E. Williamson on the other hand divides the costs into two groups, the first occurring ex ante and consisting of: [Williamson, 1991]

- designing the contract,
- acquiring partners,
- acquiring market information regarding contract conditions,
- preparing detailed contract conditions,
- negotiating and securing the contract,

and the second occurring ex post and consisting of:

- costs of non-compliance,
- costs of renegotiations stemming from both sides' efforts in correcting lacks of adjustment,
- costs of creating and maintaining governance structures to manage or solve conflicts
- costs of stockpiling required to meet contractual obligations.

During the past three decades transaction costs have acquired many practical interpretations. One of them provided by McKinsey & Company perceives transaction costs as the costs of interaction. This definition embraces all the costs that need to be carried in order to allocate resources (i.e. products from suppliers, reserves,

---

<sup>5</sup> Economy of property rights, represented by R. Coase.

<sup>6</sup> Neoclassical economy represented by H. Demsetz.

<sup>7</sup> It allows to include all the costs of running a company.

financial resources provided by investors and employee skills) obtain information about them, negotiate access, coordinate their availability or change the supplier [Hagel, Seely-Brown, 2005]. They incur not only the costs of exchange of goods of certain value, but also costs of the efforts of searching, coordinating and monitoring. McKinsey & Company's research shows that costs of interaction in USA or Europe amount up to 70% and in less developed economies like India interaction costs are significantly smaller adding only up to 40% of labor value added costs. Yet another group of are the costs of administrating transaction within the company, which only occur in the hierarchy mechanism of coordination. S. Wrzosek states that they are an internal reflection of the relative value of external market transaction costs to the company and consist of: [Wrzosek, 1992]

- determination of possible actions and flows that can be performed within the company,
- determination of ways of performing those actions and flows as well as choosing the right ones along with specifying and appointing tasks,
- execution and control of appointed tasks.

The second problem with transaction cost theory as a tool for explaining company cooperation lies in the continuum of cooperation forms. Due to its inability to precisely determine the level and form of cooperation it also cannot determine the point where one form should be changed to another. W. W. Powell even states that the transactional continuum does not reflect real evolution of cooperation forms which can by nature switch from one form to another without being subject to any kind of continuum [Powell, 1995]. The most significant structural argument however is that it doesn't acknowledge the existence of coordination mechanisms that are neither market nor hierarchy such as network or clan [Stuart Jones, 1999]. Such forms, in which conflicting rules of freedom and structure as well as common authority and market impulses are present within the same allocation mechanisms, therefore if they were acknowledged they would have to be placed in K. Imai i H. Itami 's stratification (Table 1) in the fields D1:R2 and D2:R1. Such forms (i.e. industry clusters) are characterized by a specific mutual relationship (Table 2) in which the transacting parties are independent but cooperate or they are embraced by hierarchy but compete [Stuart Jones, 1999]. Although transaction cost theory considers all intermediate forms as hybrids and would place them between the points k1 and k2 on Diagram 1, according to this argument true hybrids are only those forms that would be placed in K. Imai and H. Itami's problematic fields in Table 1.



**Table 2. Relationships within a network.**

		APPROACH TO RELATIONSHIPS	
		COMPETITION	COOPERATION
ORGANIZATIONAL FORM	INDEPENDENCE	MARKET	NETWORK STRUCTURE
	HIERARCHY	BUREAUCRACY	CLAN

Source: [Stuart Jones, 1999].

Because they could identify with both allocation mechanisms, these forms are regarded as hybrid forms. They are different:

- from market because separate and independent companies strive for mutual benefits and stable long-term relations rather than perform arms length transactions;
- from hierarchy because the network structure has less specific goals, horizontal exchange relations, resource allocation is performed through interactions and there is reciprocity in communications, flexibility as well as much less control.

The two problems described above raise questions about transaction cost theory's explanatory power and its practical application to company cooperation. The decision to cooperate is about choosing a certain organizational structure or mechanism for administrating transactions and allocating resources. Transaction cost theory brings this decision to matters of effectiveness and cost savings. Since it cannot precisely define costs nor can it define borders between specific forms, it's application is limited. However, in situations where precision is not necessary, it can be applied by companies for two purposes. Despite it's inability to answer the question: "how to cooperate?" it is still able to answer a less precise question: "whether to cooperate?". If cooperation in a given transaction would minimize operating costs for both sides, then it is justified for each one of them. If it leads to higher savings than market transaction or internal transaction, then it is out of the three alternatives (market, hierarchy, hybrid) not only justified but also recommended. In terms of the continuum problem, it can be compensated by treating the continuum as an un-precise collection of possible cooperation options which can be more or less integrated. Then the theory is able to identify conditions in which cooperation should take on characteristics that bring it closer to one or the other

extreme of the continuum depending on factors like uncertainty level, opportunism or trust, with the obvious role of asset specificity, which reflects the level of integration or the intensity of cooperation. These two ways of applying transaction cost theory into company cooperation determine its usability in real life. Transaction cost theory can justify cooperation and determine the direction in which a relationship between two companies should evolve. In other matters, it would probably be more useful as an addition to other concepts and theories.

## Bibliography:

- Coase R. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, New Series, Vol. 4, Nr 16, pp. 386 - 405.
- Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa, pp. 30-34.
- Franco F, Rentocchini F., Marzetti G.V. (2008), *Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments*, August, p.13.
- González, D. M. et al. (2000), *Causes of subcontracting: Evidence from panel data on construction firms*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42, pp. 167–187.
- Hagel J., Seely Brown J. (2005), *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends On Productive Friction And Dynamic Specialization*, Harvard Business Review Press, pp. 83-143.
- Holmstrom H., Roberts J. (1998), "The Boundaries of the Firm Revisited", *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), p. 74.
- Imai K., Itami H. (1984), *Interpenetration of Organization and Market*, *International Journal of industrial Organization*, Nr 2, p. 289.
- Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: Analysis of Discrete Structural Alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, nr 36, pp. 269-296.
- Paszko G. (2006), *Grupy zakupowe na polskim rynku energii elektrycznej: modelowanie i ocena efektywnosci*, Doctoral dissertation, AE Wroclaw.
- Pena N.A., Fernandez de Arroyabe J.C. (2002), *Business Cooperation: From Theory to Practice*, Palgrave MacMillan, p.14.
- Powell W.W. (1995), *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, *Research in Organization*, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nr 3, p. 8.
- Stuart Jones C. (1999), *Hierarchies, networks and management accounting in nhs hospitals*. *Accounting and Auditing Accountability Journal*, Vol. 12, Nr 2, p. 186.
- Wrzosek S. (1992), *Przeslanki wspoldzialania*, [in:] Lichtarski J., *Wspoldzialanie gospodarcze przedsioborstw*, PWE, Warszawa, pp. 44-64.

*Jan Lichtarski*

*Spoleczna Akademia Nauk*

## **O WYZWANIACH W ZAKRESIE ROZWOJU I TRANSFERU WIEDZY O ZARZĄDZANIU W KONTEKŚCIE JEJ FUNKCJI APLIKACYJNEJ**

### **About the challenges in the development and transfer of knowledge of management in the context of its application**

**Abstract:** In the paper author attempts to identify the most important dilemmas and challenges related to: application of modern knowledge (especially scientific) about management practice of enterprises; processes of knowledge development and transfer (dissemination, education). The whole is based on the historical experience of business management in Poland, mainly on experience from the time of the deep crisis and transformation of economy, as well as on the author's own assessment of the current conditions and the development tendencies in this area. All the opinions and conclusions concern realities of Polish economy. List of important and difficult to solve dilemmas (application, development and transfer of management knowledge) is diverse (heterogeneous) and rich in each of the studied areas. Many important and difficult questions remain unanswered.

**Key-words:** development of knowledge management, transfer of knowledge management, practical application of knowledge management, conflict management.

### **Wstęp**

Na całą dostępną w określonych społeczeństwach wiedzę o zarządzaniu składa się wiedza praktyczna, będąca rezultatem uogólnionego doświadczenia zdobywanego w toku praktycznych działań jednostek i grup (zespołów) społecznych, w dużej mierze wykorzystywana w procesach tworzenia, funkcjonowania i przekształcania organizacji oraz struktur społecznych oraz wiedza naukowa będąca wytworem nauk o zarządzaniu. Ten drugi rodzaj wiedzy spełniać powinien podstawowe kryteria naukowości w procesie jej kreowania (odnoszące się głównie do języka i metody). Praktyczne wykorzystywanie obydwu rodzajów tej wiedzy (funkcja aplikacyjna) powinno być głównym celem jej kreowania i upowszechniania.

Przyjęcie takiej postawy rodzić może wiele pytań, m.in. o:

- potrzeby całej sfery zastosowań owej wiedzy oraz związane z ich zaspokajaniem dylematy i wyzwania,
- dylematy i wyzwania odnoszące się do rozwoju nauk o zarządzaniu,
- dylematy i wyzwania odnoszące się do sfery transferu (edukacji i upowszechniania) wiedzy z zakresu zarządzania.

Główną intencją tego opracowania jest podjęcie dyskusji nad problematyką zawartą w powyższych pytaniach, w kierunku poszukiwania na nie odpowiedzi, z pełną świadomością, iż mogą to być zaledwie zręby odpowiedzi, obarczone licznymi wątpliwościami. Taki wynik byłby również wartościowy, gdyby opracowaniem tym udało się zainicjować i rozwinąć szerszą dyskusję nad podejmowanymi tu kwestiami, a także wpłynąć na ukierunkowanie prac środowisk odpowiedzialnych za rozwój zastosowań wiedzy o zarządzaniu (głównie przedsiębiorstwami), rozwój nauk o zarządzaniu oraz za edukację w zakresie wiedzy o zarządzaniu i jej upowszechnianie. Kwestie kreowania, transferu i stosowania wszelkiej wiedzy, w tym interesującej mnie tu wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami, są ze sobą na tyle ściśle wzajemnie powiązane, że, mimo próby ich odrębnego dyskusowania, znajdzie to w dalszej części opracowania dobitny wyraz.

## Tło historyczne

Podejmując dyskusję nad stanem obecnym i projekcją przyszłości w zarysowanym wyżej obszarze tematycznym wskazane wydaje się osadzenie jej na tle historycznym. Chcąc spełnić ten postulat spróbuję przyjrzeć się ważniejszym zjawiskom i procesom jakie zachodziły w tym obszarze w naszym kraju w okresie czterech minionych dekad (od około 1970 r.), bazując bardziej na własnym doświadczeniu (jako podmiotu, przedmiotu i obserwatora tych zjawisk i procesów) niż na źródłach zewnętrznych.

Pierwsza połowa tego okresu (w przybliżeniu lata 70te i 80te), to czas powoli gasnącej, scentralizowanej gospodarki etatystycznej. To czas pogłębiania się kryzysu gospodarczego, społecznego i politycznego, z wszelkimi jego objawami i konsekwencjami. Jednocześnie to czas stopniowego rozwoju autonomii przedsiębiorstw (w zdecydowanej większości państwowych) i ich otwartości na współpracę w relacjach międzynarodowych, czas poszukiwania dróg poprawy trudnej, często dramatycznej sytuacji. Burzliwym zmianom w otoczeniu przedsiębiorstw towarzyszyły często spóźnione zmiany (o charakterze restrukturyzacyjnym) w ich wnętrzu. Przy utrzymywaniu się w tej sytuacji licznych barier, powoli jednak pojawiało i poszerzało się pole zastosowań nowych narzędzi, metod i koncepcji zarządzania, głównie pochodzenia zagranicznego. W tym okresie pojawiają się np. pierwsze zastosowania: metody „zarządzania przez cele”, metod analizy strategicznej i budowy strategii ogólnej oraz strategii funkcjonalnych, w tym marketingowych

(z wykorzystaniem tzw. sesji strategicznych, oferowanych przez rozwijające się firmy konsultingowe i przedstawicieli środowisk akademickich).

Główne kierunki transferu wiedzy o zarządzaniu w tym czasie, to jej wzmocnienie „import” z gospodarek krajów rozwiniętych i ze światowej literatury. Osiągnięcia krajowej nauki w kreowaniu nowej wiedzy z tego zakresu, a także procesy jej wewnętrznego transferu w różnych relacjach (w tym związanego z edukacją i upowszechnianiem) wykazują w tym okresie daleko idącą stagnację.

Wejście na drogę głębokiej transformacji systemowej polskiej gospodarki w latach 90tych tworzy wiele impulsów dla rozwoju potrzeb i zastosowań nowych (w tym nowoczesnych) metod i koncepcji zarządzania. Służą temu takie m.in. okoliczności jak: zmiany własnościowe w gospodarce z ich licznymi konsekwencjami, w tym wynikającymi z włączenie wielu przedsiębiorstw w struktury zagranicznych grup kapitałowych; wymóg głębokiej, wieloobszarowej restrukturyzacji przedsiębiorstw; konieczność budowy nowego systemu relacji z podmiotami otoczenia krajowego i zagranicznego; dynamiczny proces tworzenia nowych przedsiębiorstw i rozwój sektora MŚP; itd. Nie brakuje też w tym czasie przeszkód na drodze rozwoju zastosowań bardziej nowoczesnych i sprawnych metod i koncepcji zarządzania. Paradoksalnie bowiem okazuje się wtedy, że kadry kierownicze przedsiębiorstw o zróżnicowanym, ale *per saldo* wyższym nominalnym poziomie autonomii decyzyjnej, niezbyt chętnie angażują się w procesy usprawniania systemów zarządzania, poza przypadkami, kiedy jest to wymuszone przez nowych właścicieli. Prawdopodobną tego przyczyną jest charakterystyczna w tym czasie niepewność menedżerów co do stabilności zatrudnienia, związana z burzliwym przebiegiem transformacji w sferze społeczno-politycznej. W sumie jednak, z upływem czasu, czynniki sprzyjające procesom usprawniania systemów zarządzania wydają się przeważać nad ich hamulcami.

O tym jaka była pod koniec lat 90tych oferta nauk o zarządzaniu kierowana do przedsiębiorstw, próbowaliśmy rozpoznać organizując w 1998 r. konferencję naukową pt.: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcje przekrojowe*. W referacie opracowanym na tę konferencję, (opublikowanym później w Przeglądzie Organizacji nr 1/ 1999, s. 13-18), zatytułowanym *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, starałem się wskazywać na ważniejsze w tym czasie wyzwania i dylematy odnoszące się do owych koncepcji (w warstwie poznawczej i aplikacyjnej). Przykuwające wtedy uwagę, a nierzadko polemikę, tendencje rozwojowe występowały w obszarach wielu koncepcji zarządzania, które z narastającą intensywnością napływały do krajowej literatury i praktyki gospodarczej z obszaru Europy Zachodniej i USA, w tym: marketingowej (rozwój marketingu partnerskiego, relacyjnego), TQM (krytyki ISO - 9000 prowadzącej do znaczącej modyfikacji tego systemu w roku 2000), controllingowej (wzmocnienia jego funkcji analityczno – doradczej), HRM (w kierunku silniejszego upodmiotowienia pracownika). Wiele dylematów towarzyszyło

propagowanej, (zwłaszcza w USA) ale jednocześnie krytykowanej (na obszarze europejskim) koncepcji BPR. Był to więc niewątpliwie czas, nie tyle rodzenia się (które nastąpiło wcześniej) wielu z poddawanych rozważaniom koncepcji, ile ich dynamicznego rozwoju (w warstwie poznawczej i narzędziowej) oraz ich „pozycjonowania” (w tym konkurowania) w kształtowaniu architektury systemów zarządzania przedsiębiorstwami. Nierzadko postrzeganie ich przekrojowego (trans-zasobowego, trans-funkcyjnego) charakteru spotykało się, a nawet konkurowało, z postrzeganiem węższym, tradycyjnym.

W warstwie aplikacyjnej relatywnie często koncepcje te były przedmiotem promocji ze strony aktywnych w tym zakresie firm konsultingowych i realizowanych z ich udziałem wdrożeń w przedsiębiorstwach. Były też one składowymi „mód w zarządzaniu”, z wszelkimi tego znamionami i konsekwencjami. Nie brakowało polaryzacji stanowisk i wypowiedzi mocno zabarwionych emocjami. Dla obserwatora spoglądającego „chłodniejszym okiem”, więcej było pytań, wątpliwości, dylematów niż gotowych i pewnych odpowiedzi. Taki też był ogólny wydźwięk przywołanego wyżej artykułu mojego autorstwa oraz burzliwej chwilami dyskusji podczas wspomnianej konferencji.

Także w kolejnych latach, jakie od tego czasu upłynęły (czyli praktycznie już w XXI wieku), mieliśmy do czynienia z dalszymi, ewolucyjnymi zmianami w interesującym nas zakresie, co doprowadziło do ukształtowania się nowego wizerunku koncepcyjno-instrumentalnej bazy systemów zarządzania organizacjami, przy czym jego rozpoznanie i opis nie są sprawą łatwą. Tym, co niewątpliwie daje się zauważyć, to – przynajmniej w płaszczyźnie teoretycznej – poszerzanie pola przedmiotowego oddziaływania poszczególnych koncepcji, zwiększanie stopnia ich kompleksowości i „przekrojowości”, a w konsekwencji ich wzajemne „nakładanie się” pod względem stawianych celów, zadań, funkcji i metod. Częściej jednak ta ostatnia tendencja odbywała się w drodze rywalizacji niż skoordynowanego współdziałania. Generuje to i podtrzymuje problemy rozpoznawania wzajemnych relacji między koncepcjami oraz ich koegzystencji.

W opisanej skrótowo sytuacji wdrażane i stosowane w przedsiębiorstwach koncepcje zarządzania, z ich instrumentarium, przestają zadowalająco wypełniać rolę wyróżników struktury (architektury) i ukierunkowania systemów zarządzania przedsiębiorstw. Co raz częściej więc sięga się do opisu owych systemów przez pryzmat ich ukierunkowania na pewne idee i służące ich spełnieniu podstawowe zasady, czyli przez pryzmat stosowanych tzw. orientacji lub podejść. Przykładowo są to orientacje: na wyniki, na klienta, na jakość, na procesy, na człowieka, na wiedzę, itd. W tym ostatnim, preferowanym przeze mnie znaczeniu określona orientacja może być implementowana poprzez stosowanie odpowiedniej kompozycji kilku koncepcji i właściwych im metod zarządzania. Np. implementacji orientacji na procesy (podejścia procesowego) służyć może przygotowanie i wdrożenie koncepcji: *BPR*, *TQM* (z *ISO-9000*), *logistycznej*, *Lean Management*.

Zmianom ulegają też rola i charakter warstwy instrumentalnej w ramach poszczególnych koncepcji i metod zarządzania, a główny kierunek tych zmian wiąże się z rozwojem zastosowań technologii informatycznych. Pozwalają one na co raz pełniejsze standaryzowanie i oprzyrządowanie realizowanych w procesach zarządzania procedur. Rozwijające się, standardowe funkcjonalności poszczególnych modułów w systemach wsparcia informatycznego pozwalają w co raz wyższym stopniu (przy malejącym zakresie prac dostosowawczych) zaspokoić oczekiwania informacyjne zarządzających i ograniczyć potrzeby wypełniania w sposób tradycyjny (ręczny) zadań koordynacyjnych w zakresie realizacji procedur informacyjno-analitycznych. Przykładem tego rodzaju tendencji może być stosowanie CRM w obszarze działań marketingowych (prorynkowych) czy też zaawansowanych systemów zarządzania procesami logistycznymi (we wszystkich fazach, tzn. logistyki: zaopatrzenia, wewnętrznej, dystrybucji). W ślad za tym, ograniczeniu ulega też zapotrzebowanie na pracowników wykonujących prace ewidencyjno-planistyczne (w tym związane z tworzeniem bazy normatywnej) i kontrolno-sprawozdawcze związane z bieżącym sterowaniem procesami gospodarczymi (zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż), a także zapotrzebowanie na wiedzę specjalistyczną w zakresach przejętych przez systemy informatyczne.

\* \* \*

Opisane pokrótce zjawiska i tendencje z dalszej i bliskiej przeszłości wskazują, iż pojawiają się wciąż nowe, zmienione warunki odnośnie do stosowania, rozwoju i transferu (w tym edukacji) wiedzy z zakresu zarządzania.

Pojawiają się nowe dylematy i wyzwania związane z ich rozstrzygnięciem lub zmienia się struktura i ciężar gatunkowy dotychczasowych dylematów i wyzwań. Nielatwa próba ich projekcji dla najbliższej i nieco dalszej przyszłości będzie przedmiotem kolejnych punktów tego opracowania.

## **Dylematy i wyzwania w sferze praktycznych zastosowań wiedzy o zarządzaniu**

Zarysowane tendencje w procesach ewolucji koncepcji i orientacji w zarządzaniu, nie chronią skutecznie przed utrzymywaniem się wielu sprzeczności i napięć w systemach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, choć, z teoretycznego punktu widzenia, powinny to czynić. Przyczyny występowania i przejawy owych sprzeczności są złożone, trudne do rozszyfrowania, ale niewątpliwie takiego rozszyfrowania wymagające. Dlatego głównie temu zadaniu poświęcę dalszą część wywodu, zdając sobie sprawę, iż będzie to próba wstępna, dalece (i zapewne wielorako) ograniczona. Uzasadnieniem dla takiego ujęcia problematyki (takiej perspektywy) badawczej są obserwacje rzeczywistości organizacyjnej, z których wynika, że:

- immanentną cechą pracy menedżerów różnych szczebli zarządzania jest ustawiczne obcowanie ze sprzecznościami i dylematami,

- wsparcie menedżerów ze strony koncepcyjno-instrumentalnej oferty nauk o zarządzaniu w radzeniu sobie z owymi sprzecznościami może budzić wątpliwości.

Typowe, dotkliwe, w wielu przypadkach silnie ze sobą powiązane, sprzeczności w zarządzaniu oraz związane z ich neutralizowaniem dylematy dotyczą:

- relacji stabilność vs zmienność organizacji
- horyzontu czasowego w zarządzaniu (krótki vs długi)
- relacji jakości oferty i ponoszonych nakładów
- pozycji klienta względem przedsiębiorstwa (przedmiotowa vs podmiotowa)
- pozycji człowieka względem organizacji (przedmiotowa vs podmiotowa)

### **Stabilność vs zmienność organizacji**

Postulat usprawnienie, reorganizacji, zmiany, obecny był we wszystkich, także klasycznych nurtach teorii zarządzania, lecz wartością cenioną szczególnie była stabilność ładu organizacyjnego (oczywiście przy niekiedy milczącym założeniu racjonalności istniejących rozwiązań). Wartościową poznawczo, inspirującą, propozycją równoważenia organizacji w perspektywie stabilność – zmiana była praca A. Koźmińskiego i K. Obłója *Teoria równowagi organizacyjnej* [Koźmiński Obłój, 1989]. Od pewnego czasu podobna idea (równoważenia organizacji) lansowana jest przez koncepcję zarządzania *na krawędzi chaosu*, opowiadającą się wyrażnie za potrzebą balansowania między dyskutowanymi, przeciwstawnymi względem siebie stanami stabilności i zmiany, z których pierwszy służy osiągnięciu bieżącej efektywności, drugi – efektywności długoterminowej [Nestorowicz, 2001].

Współcześnie jednak na poziomie rozważań teoretycznych dość wyraźnie i jednoznacznie dominuje „paradygmat” zmienności i elastyczności organizacji, które stały się jej szczególnie cenionymi walorami. Leży on u podłoża zaawansowanych obszarów problemowych teorii zarządzania, takich np. jak: zarządzanie zmianami, teoria przedsiębiorczości i innowacyjności, zarządzanie strategiczne, koncepcja „organizacji w ruchu”, itd.. Przedstawiciele tych nurtów na ogół niechętnie odnoszą się do postulatów rekomendujących potrzebę utrwalania i zachowywania, w określonych przynajmniej granicach, organizacyjnego *status quo* i organizacyjnej równowagi w tym względzie, widząc w tym nieuprawniony konserwatyzm i źródło oportunistów przed koniecznymi, w nadążaniu za zmiennością (turbulencją) otoczenia, zmianami.

Praktyka w opisywanym tu zakresie bywa różna, ale wydaje się, iż w dużej (być może przeważającej) liczbie przypadków dominuje presja (ze strony interesariuszy, zwłaszcza właścicieli) skierowana na bieżącą efektywność, tłumiąc dążenia do zmiany (innowacji) i jej długoterminowych rezultatów. W połączeniu z działającymi podobnie, czyli hamująco wobec zmian, czynnikami innej natury (np. ograniczenia zasobowe, bariery psychologiczne, itd.) prowadzi to do dość powszechnie



odczuwanego w sferze praktyki gospodarczej stanu niedoboru aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Nie możemy zatem z przekonaniem powiedzieć, że nauki o zarządzaniu, w tym ta ich część, która została ucieleśniona w orientacjach, koncepcjach i metodach zarządzania, spełniają należycie zadanie wsparcia dla wysiłków na rzecz równoważenia stabilności i zmienności organizacji.

### **Krótki vs długi horyzont czasowy w zarządzaniu**

Chodzi tu o zachowanie właściwych proporcji (balansu, równowagi) między różnymi czasowo perspektywami oddziaływań zarządczych, upraszczając – między zarządzaniem zorientowanym krótkoterminowo i długoterminowo. W dużym stopniu ów dylemat stanowi „kalkę” poprzedniego, czyli dylematu między stabilnością i zmiennością, choć można tu dostrzegać pewne różnice.

Sprawa nie jest prosta, bo horyzonty czasowe właściwe dla różnych szczebli zarządzania, w różnych warunkach dynamiki otoczenia, czy w różnych branżach, mogą być (sytuacyjnie) odmienne, a jednocześnie trudne do diagnozowania (trudność dotyczy zarówno ustalenia właściwego wzorca, czyli punktu odniesienia, jak i identyfikacji stanu istniejącego). Kwestie perspektywy czasowej decyzji zarządczych są przedmiotem zainteresowania niektórych badaczy, zwłaszcza problematyki zarządzania strategicznego i wspomnianej już koncepcji tzw. zarządzania *na krawędzi chaosu*. I tak np. R. Krupski [Krupski, 2007, s. 104-105] w kilku swoich publikacjach sygnalizuje, a jednocześnie wyjaśnia, zjawisko skracania się czasowej perspektywy decyzji strategicznych w turbulentnym otoczeniu, a P. Nestorowicz [Nestorowicz, 2001, s. 51] konkludując szerszy wywód oparty na studium literatury opowiada się za koniecznością *budowy dwóch różnych zespołów umiejętności i godzenia sprzecznych tendencji. Pierwsza z nich dotyczy konkurowania w krótkim horyzoncie czasowym, w ramach swoich podstawowych kompetencji, produktów i rynków. Druga dotyczy tworzenia podstaw długoterminowego rozwoju nowych produktów, rynków i technologii.* (...) Ta ostatnia publikacja dostarcza też dość bogate kompendium wiedzy na temat zakresu, metod i narzędzi postępowania odpowiadającego powyższym postulatom (głównie z obszaru tzw. „miękkiego”). Doceniając ową propozycję oraz nie podważając jej znaczenia poznawczego i aplikacyjnego, trzeba jednak – jak się wydaje na podstawie obserwacji praktyki zarządzania - stwierdzić, że wymaga ona dalszych działań skierowanych na jej potwierdzenie i wzbogacenie.

Wydaje się bowiem, iż w praktyce gospodarczej, wbrew teoretycznym zachętom do wydłużania czasowej perspektywy zarządzania i jej równoważenia z krótką perspektywą, ta druga zbyt często i bez należytego uzasadnienia zyskuje przewagę (dominację). Natomiast oferta koncepcyjno-metodyczna nauk o zarządzaniu nie jest w stanie skutecznie pomagać w rozwiązywaniu owego dylematu.

## Relacja jakości oferty i ponoszonych nakładów

Teoria, przynajmniej na poziomie podstawowych zasad, silnie podkreśla potrzebę odpowiedniego relacjonowania jakości oferty i ponoszonych na jej tworzenie nakładów, neutralizowania kolizji między tymi kategoriami. Nie dopuszcza możliwości „ciąć kosztów” za wszelką cenę, ze szkodą dla znaczących dla klienta cech jakościowych oferowanych świadczeń. Zobowiązuje też do troski o to, aby działania projakościowe nie odbywały się kosztem wyników finansowych [Model doskonałości EFQM, 2013]

Rzeczywistość bywa jednak, często bardzo wyraziście, odmienna. W warunkach natężonej kolizji między zarysowanymi tendencjami, zwykle wygrywa postulat obniżki kosztów, niekiedy z dotkliwymi konsekwencjami dla jakości oferty i spełnienia oczekiwań klienta (np. casus Toyoty, borykającej się co pewien czas z wadami niektórych, istotnych dla bezpieczeństwa zespołów - kierowniczego, hamulcowego).

Pytanie o to, czy w systemie metod, koncepcji i podejść w zarządzaniu można doszukać się wystarczającego, skutecznego wsparcia (poza deklaracjami na poziomie zasad) dla satysfakcjonującego wszystkie zainteresowane strony rozwiązania kolizji między jakością oferty i ponoszonymi na nią nakładami, nie znajduje więc pozytywnej odpowiedzi.

## Pozycja klienta względem przedsiębiorstwa

W płaszczyźnie teoretycznej mamy do czynienia z rozbudowaną frazeologią dotyczącą działania w imię dobra klienta (konsumenta). Dominująca „polityczna poprawność” jednoznacznie nakazuje podmiotowe traktowanie klienta / konsumenta (prosumenta) jako uczestnika procesu gospodarczego.

Tezy powyższe można zilustrować wypowiedziami niektórych badaczy odnoszącymi się do poszukiwania nowego paradygmatu marketingu. I tak np. R. Kozielski [Kozielski, 2007, s. 32-36] identyfikując główne kierunki zmian w sferze marketingu stwierdza, iż kierunki te *wskazują na potrzebę większej i nie pozoranej koncentracji na kliencie, innym jego traktowaniu (np.: podejście zindywidualizowane, marketing relacji, marketing wartości, traktowanie klienta jako uczestnika procesu, „customer insight”)*. Na poziomie rozważań teoretycznych w mniejszości, ale pojawiają się poglądy zdecydowanie odmienne powyższym. Przykładem mogą tu być wypowiedzi M. Boguszewicz Kreft [Boguszewicz Kreft, 2009, s.52] która odnośnie do tzw. *marketingu doświadczeń* pisze m.in.: *W jego istotę wpisany jest duży nacisk na aspekty psychologiczne, a w szczególności na wywoływanie określonych stanów afektywnych klientów, które stają się podstawą budowania utrzymywania i pogłębiania więzi z klientami. Owe stany afektywne (w tym emocje) wpływają na percepcję świata, sądy, motywacje i zachowania ludzi, (...). Znajomość reguł rządzących tą*

sferą psychiczną klientów jest zatem wielce przydatna, a być może niedługo stanie się wręcz konieczna, aby utrzymać się na rynku i odnieść na nim sukces. Stany afektywne obejmują całą gamę zjawisk psychologicznych, jednak szczególne znaczenie mają nastroje i emocje, ponieważ przedsiębiorcy mogą na nie wpływać, nadając im odpowiedni kształt. (...), szczególnie pożądana jest umiejętność „gry na emocjach” ponieważ to emocje najbardziej zapadają w pamięć i mogą stanowić skuteczny wyróżnik udanego kontaktu z klientem [Boguszewicz Kreft, 2009, s. 85].

A jaki jest *mainstream* praktyki działań marketingowych? Ich obserwacja dość jednoznacznie wskazuje na dominację tej drugiej, *de facto* antyklientowskiej perspektywy. Motywy biznesowe (na rzecz wzrostu sprzedaży, oszczędnościowe) prowadzą do manipulowania sferą emocjonalną klienta i redukcji jakości dostarczanych klientowi wartości, a więc zjawisk powszechnie znanych i odczuwanych, niezależnie od natężenia zaprzeczającej temu propagandy. Jaka w tej sytuacji powinna być ciężka na naukach o zarządzaniu? W jakim stopniu radzą sobie one z tą powinnością? W jaki sposób można poprawić w tym zakresie sytuację? Są to ważne pytania oczekujące na odpowiedzi.

## Pozycja człowieka względem organizacji

Współczesna myśl teoretyczna jednoznacznie domaga się podmiotowego traktowania człowieka, preferowania jego interesu, dążenia do wzrostu roli człowieka w procesach gospodarczych i w zarządzaniu nimi, wzrostu jego zaangażowania, wzrostu zaufania między ludźmi i zespołami, wzrostu znaczenia kultury organizacyjnej opartej na systemach powszechnie akceptowanych zasad, wartości, norm. Potwierdzeniem poglądów może być spora ostatnio liczba publikacji, których autorzy, rekomendując takie postawy i zachowania [Jaremczuk, 2012; Sankowska, 2011; Juchnowicz 2010; Wachowiak, 2012], niekiedy nie dostrzegają, a nawet negują możliwość występowania na tym tle konfliktu interesów<sup>1</sup>.

Rzeczywistość bywa jednak różna, czasami całkowicie przeciwna doktrynie. Nie bez powodu tzw. „kultura korporacyjna” zwłaszcza dużych korporacji, jest co raz częściej dyskredytowana, a nawet wyszydzana, przez literaturę beletrystyczną<sup>2</sup>.

Podsumowując swoje studium nad kwestiami relacji między wspólnotowością (normatywizmem) a indywidualizmem w rozwoju cywilizacyjnym świata M. Biernacka [Biernacka, 2009, s. 298-299] pisze: „Przeprowadzone przeze mnie badania pokazują, że identyfikacja z instytucją to często dla pracownika puste słowa (...). Współczesne zasady uczestnictwa w instytucjach biurokratycznych mają charakter kontraktualny, jest to w dużym stopniu relacja typu *give and take*: wkład

<sup>1</sup> Zob. np. jedną z tez M. Armstronga mówiącą iż: *interesy pracowników i pracodawców są wspólne – ZZL odrzuca pogląd, że interesy te mogą być rozbieżne*, [M. Armstrong, 2005, s. 29].

<sup>2</sup> Zob. np. [Kalicińska, Grabowska 2012; Krysińska, 2012]

*pracy i lojalność za wynagrodzenie, samorealizację czy prestiż. Zwłaszcza duże ponadnarodowe przedsiębiorstwa starają się jednak tworzyć iluzję wspólnoty pierwotnej. Między innymi w tym celu budują kultury korporacyjne, często sformułowane na skalę globalną, posługują się językiem identyfikacji oraz operują tradycyjnymi wzorcami typu „my” i „oni”. Są to przebrzmiałe cywilizacyjne formuły, szczególnie dla wykształconego indywidualisty, który aby móc funkcjonować zawodowo, uzyskać i utrzymać posadę świadomie odgrywa konieczne role - poczawszy od rozmowy o pracę i testów psychologicznych. Mówią << udawaj małpę>> to ja udaję małpę”.* Nie jest to wizerunek relacji podmiotowo traktowanego pracownika z pracodawcą. Ale czy zawsze i bezwarunkowo, tak jak wymagałaby doktryna, ta relacja powinna być oparta na pełnej podmiotowości pracownika? Niestety znam z autopsji wiele przykładów sytuacji, kiedy nie jest to możliwe, a nawet może być, paradoksalnie, dla pracownika (np. podlegającego nałogom) niekorzystne. Kulturowaniu tej idei nie służą także zapewne narastające tendencje związane z co raz twardszymi warunkami konkurowania, wymuszające na przedsiębiorcach (pod groźbą bankructwa) działania na rzecz redukcji kosztów, z nie dającymi się uniknąć negatywnymi konsekwencjami dla człowieka. Dyskusja nad racjonalnym, pozbawionym zakłamania, akceptowalnym dla wszystkich stron, odpowiednio „zbalansowanym” ułożeniem relacji: przedmiotowe vs podmiotowe traktowanie pracownika, jest niewątpliwie potrzebna.

\* \* \*

Oprócz wyżej wymienionych, typowymi dalszymi będą przykładowo sprzeczności:

- między funkcjami (układami funkcjonalnymi) o dostęp do zasobów,
- między procesami / projektami/ o dostęp do zasobów,
- między układami funkcjonalnymi a procesowymi,
- między wariantami technologicznymi rozwoju (w procesach inwestowania), itd.

W poszukiwaniu źródeł (podłoża) wielu z przytoczonych wyżej i innych sprzeczności w zarządzaniu organizacjami nie sposób nie dostrzec takich jak:

- sprzeczności interesów i celów wpływowych grup interesariuszy i ich koalicji,
- ograniczenia zasobowe,
- bariery natury psychologicznej,

Ich lista może być zapewne dłuższa.

Pełniejsze rozeznanie uwarunkowań i struktury owych sprzeczności, to kolejne ważne zadanie stojące przed naszymi naukami. Bo nie można dobrze radzić sobie z przewyciężaniem sprzeczności, gdy nie są one wystarczająco poprawnie rozpoznane i opisane.

## Kilka uwag dotyczących warunków radzenia sobie ze sprzecznościami w zarządzaniu

Można i warto stawiać wiele pytań odnośnie do tych warunków. Np.: jak rozłożone powinny być obowiązki związane z ujawnianiem i neutralizowaniem owych sprzeczności w systemie podmiotowym organizacji (kto?), jakie cechy powinni posiadać wypełniający te obowiązki uczestnicy organizacji, jakim instrumentarium metodycznym – narzędziowym mogą i powinni się oni posługiwać (przy użyciu czego?, jak?). Raczej poza kontrowersją pozostaje natomiast teza, którą można przyjąć jako założenie wstępne, iż doniosłość i złożoność zadania sprawnego radzenia sobie ze sprzecznościami w zarządzaniu wymaga wykorzystywania wszystkich możliwych, prowadzących ku temu, czynników.

Próba systematyzacji owych czynników prowadzi do konstatacji, że można je ująć w trzy, wzajemnie wielorako powiązane i nie w pełni rozdzielne, grupy:

- **sformalizowane** (struktury organizacyjne, systemy informacyjno - komunikacyjne, sformalizowane metody i narzędzia zarządzania),
- **presja władcza** (style kierowania, przywództwo),
- **osobowe** (wiedza, cechy kulturowe i osobowościowe).

System instytucjonalny organizacji oparty na hierarchicznych, w znacznym stopniu funkcjonalnych strukturach organizacyjnych (niezależnie od pewnych tendencji i postulatów do ich „uproszczenia”) nakierowuje uwagę i preferencje uczestników organizacji (od szeregowych pracowników do szefów pionów organizacyjnych, wyłączając jedynie szczebel najwyższy – kierownika naczelnego), na określone, wybrane kierunki postrzegania rzeczywistości organizacyjnej i oddziaływania na jej kształtowanie. Odnosi się to także, choć może w mniejszym stopniu, do jednostek i komórek o potencjalnie szerszym zakresie „oglądu rzeczywistości”, typu: pełnomocnik ds. jakości, controller, szef służby personalnej, itp. Bardziej wszechstronnemu jej postrzeganiu, a więc i dążeniu do bieżącego konfrontowania sprzecznych tendencji i ich neutralizowania, sprzyjać mogą struktury typu zadaniowego, w tym projektowego. To też nie jest jednak bezwarunkowe, a zależy m.in. od prawidłowego funkcjonowania systemu oceny i rozliczania (w tym motywowania) zespołów zadaniowych.

Innym, interesującym poznawczo i aplikacyjnie zagadnieniem z obszaru podmiotowej struktury zarządzania, jest usytuowanie w tej strukturze podmiotu podejmującego sporne decyzje (decydenta) i wynikający stąd charakter i zakres ulegania wpływom skonfliktowanych stron w doborze i stosowaniu kryteriów decyzyjnych. Odmiennie bowiem będzie wyglądać sytuacja w tym zakresie, kiedy decydent będzie pozostawał: „powyżej” stron sporu; stroną sporu; czy w podległości wobec owych stron lub jednej z nich. Głębsze rozpoznanie owych sytuacji i ich konsekwencji byłoby na gruncie nauk o zarządzaniu ciekawym i ważnym zadaniem badawczym.

Inne, poddane formalizacji (a jednocześnie normalizacji) rozwiązania systemu organizacyjnego, to potencjalnie bogaty arsenał instrumentów (metod, narzędzi technik, itp. rozwiązań), zwykle podlegających grupowaniu (komponowaniu) w ramach tzw. koncepcji zarządzania (marketingowej, controllingowej, logistycznej HRM, TQM, itd.), stanowiących w znacznej mierze podstawowe pole oddziaływania nauk o zarządzaniu. Nie można tu też lekceważyć narzędzi technologii informatycznych i komunikacyjnych, których zaawansowanie współcześnie może mieć przełomowe znaczenie dla unikania sytuacji spornych, bądź skutecznego przeciwdziałania im.

Sądzę wreszcie, iż duże jest bogactwo i znaczenie oddziaływań dwu pozostałych grup czynników radzenia sobie ze sprzecznościami w zarządzaniu (style kierowania i przywództwa; osobowe). Można tu, jak sądzę, podzielić się przypuszczeniem, że ranga (rola) tych grup czynników w dłuższej perspektywie czasowej może wzrastać. Tezy takie znajdują szerokie poparcie w bogatej literaturze poświęconej tym kwestiom. Jednocześnie praktyka zarządzania dostarcza licznych przykładów braku pozytywnego oddziaływania ze strony tych czynników na neutralizowanie sprzeczności i konfliktów, a także oddziaływania przeciwnego, w kierunku ich eskalacji. Tu więc także pole eksploracji dla nauk o zarządzaniu wydaje się ciągle szeroko otwarte.

## **Dylematy i wyzwania w sferze rozwoju nauk o zarządzaniu**

Zarysowane wyżej procesy (i dylematy) rozwojowe zastosowań naukowej wiedzy o zarządzaniu wskazują na wiele dylematów i wyzwań w zakresie jej dalszego rozwoju. W moim przekonaniu bardzo celnie wyłuszczył je M. Trocki w referacie o roboczym tytule *O problemach rozwoju teorii zarządzania oraz ich aplikacji* przygotowanym na kolejną konferencję z cyklu *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, tym razem z podtytułem *Wiodące orientacje*, organizowaną przez katedry UE we Wrocławiu jesienią 2013 r.<sup>3</sup> Zwrócił w nim uwagę na to, iż udział ośrodków akademickich w rozwoju aplikacyjnie użytecznej teorii zarządzania systematycznie zmniejsza się, na rzecz firm doradczych i organizacji zawodowych, często o charakterze międzynarodowym i globalnym. Przyczyn tego stanu rzeczy upatruje m.in. w ograniczoności możliwych do zaangażowania w tym celu przez ośrodki akademickie środków finansowych i nowoczesnych technologii informacyjnych. Wskazuje też, iż na tym tle rodzą się trudne pytania o miejsce i rolę nauki akademickiej w rozwoju aplikacyjnie użytecznej teorii zarządzania, a możliwe w tym zakresie opcje to: przyczynkowość, teoretyzowanie, praktycyzm, wtórność, partnerstwo.

---

<sup>3</sup> Zamierzone jest publikowanie tego referatu w PN UE we Wrocławiu w roku 2014, a zawartą tu prezentację głównych jego tez opieram na materiale dostarczonym przez Autora i zawartym w roboczych materiałach konferencji [Trocki, 2013, s. 32].

Tylko ostatnia z tych opcji byłaby godna poparcia i upowszechnienia. Problem jednak w tym, jak ów stan osiągnąć?

## **Dylematy i wyzwania w sferze transferu wiedzy o zarządzaniu**

Przez transfer rozumiem tu zarówno sferę działań upowszechniających wiedzę z zakresu zarządzania wśród jej rzeczywistych użytkowników (poprzez różnego rodzaju formy podnoszenia kwalifikacji, jak np. kursy, szkolenia, warsztaty, itd.), jak i działań edukacyjnych wśród użytkowników przyszłych, potencjalnych (w tym uczniów, studentów).

Wszystkie te obszary działań kryją w sobie dylematy i wyzwania. Tu, m.in. biorąc pod uwagę ograniczenia objętościowe tego opracowania, zwrócę uwagę tylko na niektóre z nich.

Tak, np. sygnalizowane wyżej procesy formalizacji i normalizacji znacznych obszarów rozwiązań w sferach operacyjnego zarządzania procesami gospodarczymi wpływają na zmianę potrzeb w zakresie wiedzy o zarządzaniu na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Wiedza potrzebna wcześniej przy „ręcznym” sterowaniu przebiegiem tych procesów (np. w zakresie normowania pracy, normowania zużycia materiałów, operatywnego planowania i kontroli realizacji procesów, itd.) ustępuje miejsca wiedzy o dostępnych rozwiązaniach normatywnych i aplikacjach informatycznych służących wypełnianiu tych zadań oraz umiejętności posługiwania się nimi. Jednocześnie zapotrzebowanie w zakresie zastosowań tych rozwiązań lokuje się na co raz niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej, a w zakresie konceptualizacji i projektowania systemów zarządzania (wraz z ich „oprzyrządowaniem”) w jednostkach sfery techniczno-organizacyjnego przygotowania produkcji, firmach doradczych, ośrodkach B&R, itd. Rolą ośrodków akademickich powinno być więc, m.in. kształcenie wysoko kwalifikowanych kadr, zdolnych do wykonywania powyższych zadań koncepcyjno projektowych i do rozwoju teorii zarządzania. Odpowiednie obowiązki edukacyjne w zakresie umiejętności stosowania instrumentalnej bazy zarządzania należałoby zaś w większym zakresie lokować na pierwszym stopniu studiów i przenosić na szczebel szkół średnich. Jedyne obecnie przedmiot z obszaru nauk ekonomicznych obligatoryjnie realizowany na tym szczeblu kształcenia, jakim jest *Przedsiębiorczość*, według mojej wiedzy niemal zupełnie określonego wyżej zadania nie spełnia.

Z przyczyn naturalnych zainteresowanie moje, i jak sądzę potencjalnych czytelników tego opracowania, skupia się na edukacji na poziomie wyższym, akademickim. Stan obecny kształcenia w zakresie nauk o zarządzaniu na różnych poziomach i kierunkach studiów, w tym technicznych, ekonomicznych, a w szczególności na kierunku *Zarządzanie*, choćby zważywszy na wcześniej zarysowane tendencje i wyzwania w co do zastosowań i rozwoju nauk o zarządzaniu, można uznać jako daleki od satysfakcjonującego, a pytań o racjonalny model tego kształcenia

jest wiele. Zwykle w dyskusjach i zaleceniach odnośnie do poprawy sytuacji w tym zakresie wskazuje się na potrzebę zbliżania edukacji do praktyki działalności menedżerskiej, poprzez zapewnienie wpływu przedstawicieli owej praktyki na treści kształcenia, a także poprzez ich włączanie do prowadzenia zajęć dydaktycznych w szkołach wyższych. Nie lekceważąc tych rozwiązań dostrzegam jednak także ich daleko idącą ograniczoność i niewystarczalność.

## Zakończenie

W opracowaniu tym, zważywszy na jego ograniczone (limitowane) ramy objętościowe i stosunkowo rozległy zakres tematyczny dotyczący powiązanych wzajemnie kwestii stosowania, kreowania i transferu wiedzy (zwłaszcza naukowej) o zarządzaniu przedsiębiorstwami, mogłem jedynie zasygnalizować ważniejsze dylematy i wyzwania w tym zakresie. Tylko w części przypadków możliwe było wskazywanie kierunkowych rozwiązań dla wymagających rozwiązania problemów. Wiele ważkich pytań pozostało jednak bez odpowiedzi. Prowadzony tu wywód pokazuje, że kontynuacja dyskusji w kierunku poszukiwania odpowiedzi na te i pokrewne pytania jest ze wszech miar potrzebne. Jeśli takie przeświadczenie trafi na podatny grunt i odniesie choćby częściowy skutek, główna intencja towarzysząca mi w całym procesie powstawania tego opracowania spełni się.

## Bibliografia

- Armstrong M. (2005) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Biernacka M. (2009) *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Boguszewicz – Kreft M. (2009) *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Jaremczuk K. (2012), *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzania przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. PWE, Warszawa.
- Kozielski R. (2007), *Determinanty sukcesu organizacji – analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa. Ujęcie modelowe i weryfikacja empiryczna*, Rozprawy Habilitacyjne Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kalicińska M. Grabowska B. (2012), *Irena*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.
- Koźmiński A., Oblój K. (1989), *Teoria równowagi organizacyjnej*, PWE Warszawa.



- Krupski R. (2007), *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym*, W: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych.
- Krysińska J. (2012), *Homo Corporaticus czyli przewodnik przetrwania w korporacji*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Model doskonałości EFQM, (31.10.2013), W: <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm>
- Nestorowicz P. (2001), *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkutowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Trocki M. (2013), *O problemach rozwoju teorii zarządzania oraz ich aplikacji* (tytuł roboczy) W: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - wiodące orientacje*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Program i tezy, UE we Wrocławiu, Piechowice 13-15 październik, (na prawach maszynopisu).
- Wachowiak P. (Red.) (2012), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.



**Mirosław Moroz**

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **PRZESŁANKI URUCHOMIENIA MOBILNEGO KANAŁU SPRZEDAŻY**

### **Premise of launching a mobile sales channel**

**Abstract:** The paper presents the research problem of justification of launching mobile sales channel. The article analyzes and assessment of current conditions of the start of sales through mobile devices. Conclusions from the study indicate that there currently is hype about m-commerce strategy, but this is not always justified by the actual situation of the given company. Special care should be assessed on mobile application ideas in polish circumstances.

For the purposes of article the author applied two methods of research: a critical analysis of existing secondary sources, as well as the method of participant observation, resulting from the cooperation with the online enterprise.

**Key-words:** mobile sales channel, m-commerce, multi-channel retailing.

### **1. Wstęp**

Wykorzystywanie rozwiązań mobilnych do celów gospodarczych przyciąga rosnącą uwagę praktyków i teoretyków zarządzania. Zainteresowanie to wynika z popularności telefonii komórkowej oraz zwiększenia możliwości współczesnych urządzeń mobilnych. Chodzi tu przede wszystkim o coraz szersze pojawienie się na rynku smartfonów i tabletów, a więc urządzeń mobilnych o dużo większej funkcjonalności w porównaniu do tradycyjnych telefonów komórkowych. Szacuje się, że obecnie około jedna trzecia telefonów komórkowych w polskich rękach to właśnie smartfony. Oznacza to nowe możliwości gospodarcze związane z uruchomieniem mobilnego kanału sprzedaży. Prognozy sprzedaży dokonanej w mobilnym kanale w Polsce w 2013 roku mówią o wartości sprzedaży na poziomie 0,5 – 1 miliard PLN [Foriasz 2013; Mazurkiewicz 2013]. Niezależnie jednak od źródła danych przez wszystkie raporty przebiega olbrzymia dynamika wzrostu mobilnego handlu, rzędu kilkudziesięciu procent wzrostu w skali roku.

Mobilny handel (ang. M-commerce) nie jest zjawiskiem nowym. O potencjale sprzedażowym telefonii komórkowej mówiło się już na początku XXI wieku

[Domaszewicz 2002, s. 24; Dec 2002]. Jednak znaczący wzrost sprzedaży poprzez urządzenia mobilne odnotowany jest w polskich realiach od dwóch lat. Niewątpliwie na taki stan rzeczy składa się wiele czynników o charakterze rynkowym, technicznym i prawnym. Jednak tym, co wybija się na pierwszy plan jest oswojenie się polskich konsumentów z zakupami na odległość. Handel internetowy przetrwał niejako szlak dla rozwoju kolejnej, mobilnej ścieżki dokonywania zakupów. Dlatego też w awangardzie przedsiębiorstw stosujących mobilny kanał sprzedaży znajdują się przedsiębiorstwa oferujące towary lub usługi za pośrednictwem Internetu. Sklepy internetowe zaczynają rozszerzać spektrum możliwych sposobów obsługi klienta, uruchamiając m-commerce. Nie jest to jeszcze w polskich realiach trend powszechny. Zalety i wady stworzenia mobilnego kanału sprzedaży w aktualnych polskich realiach biznesowych stały się punktem wyjścia do napisania niniejszego opracowania.

Celem postawionym przed artykułem jest dokonanie analizy i oceny czynników skłaniających przedsiębiorców do utworzenia mobilnego kanału sprzedaży. Aby zrealizować tak nakreślony cel autor dokona analizy dostępnych badań wtórnych odnoszących się do problematyki m-commerce w Polsce. Z uwagi na dynamiczny charakter omawianego zjawiska, głównym źródłem informacji są komercyjne raporty badawcze publikowane w Internecie. Metody badawcze zastosowane dla potrzeb napisania niniejszego artykułu opierają się na krytycznej analizie dokumentacji oraz obserwacji uczestniczącej. Pierwsza z nich dotyczy analizy źródeł wtórnych. Z kolei obserwacja uczestnicząca wynika z osobistych doświadczeń autora we współpracy z przedsiębiorstwem internetowym.

## **2. Charakterystyka handlu internetowego w Polsce**

Rozwiązania mobilne pozostają w silnym związku ze stanem rozwoju handlu internetowego. Taki stan rzeczy wynika z technicznej bliskości rozwiązań internetowych i telekomunikacyjnych, jak również charakteru sprzedaży na odległość, właściwego dla e-commerce i m-commerce. Dlatego też stan sprzedaży poprzez Internetem jest punktem wyjścia dla analizy mobilnych kanałów obsługi klienta.

W świetle dostępnych raportów handel internetowy w Polsce podlega dynamicznemu rozwojowi. Według dostępnych danych rok 2012 był kolejnym rokiem wzrostu obrotów, które zamknęły się kwota 21,5 miliarda PLN [Skorupska 2013]. W porównaniu do roku 2011 oznacza to dynamikę rzędu 22 %. W konsekwencji udział handlu internetowego w obrotach handlu zwiększył się do 3,8 % w 2012 roku z 3,1 % w roku 2011. Przytoczone dane wskazują, że handel elektroniczny osiąga wyższą dynamikę wzrostu niż handel tradycyjny. Co więcej, dane z krajów bardziej zaawansowanych pod względem zastosowania Internetu sugerują potencjał dalszego rozwoju e-commerce w Polsce. Przykładowo w Wielkiej Brytanii udział handlu internetowego w ogóle sprzedaży sięgnął w 2012 roku ponad 12 % [matp 2013].

Rośnie też liczba sklepów internetowych. Według szacunków autora przekroczyła ona w 2013 roku 20 tysięcy podmiotów prowadzących handel online. Jednocześnie e-sklepy zaczynają eksperymentować z nowymi modelami biznesowymi (np. model zakupów grupowych). Zwiększa się również średni staż funkcjonowania sklepu internetowego.

Po stronie popytowej systematycznemu wzrostowi podlega liczba internautów w Polsce. Jak konkluduje komunikat z badań „Internauci 2013” odsetek internautów w polskim społeczeństwie pod koniec 2012 roku wyniósł 60% [Feliksiak 2013]. Dla porównania w 2010 roku – wzmiankowany odsetek wynosił 51%, a w 2002 roku – 17 %. Jak wynika z deklaracji respondentów, w 2014 roku odsetek internautów zwiększył się do 66%. Jednocześnie rośnie odsetek internautów dokonujących zakupów w Internecie. Według cytowanych badań w 2012 sięgał on 73% internautów, czyli o 9 punktów procentowych więcej niż w 2011 roku i 28 punktów procentowych więcej niż trzy lata wcześniej. Powyższe dane świadczą o dużym potencjale e-commerce w Polsce, stanowiąc jednocześnie pożywkę dla pojawiania się nowych przedsięwzięć internetowych. Z drugiej jednak strony zwiększa się intensywność konkurencji. W niektórych segmentach rynku istniejąca liczba podmiotów jest bliska nasycenia. Powoduje to sięgania po nowe rozwiązania technologiczne (np. nowe platformy sprzedażowe), jak również nowe kanały sprzedaży, w tym m-commerce.

### **3. Mobilny ekosystem jako podstawa tworzenia mobilnego kanału sprzedaży**

Bez wątpienia jednym z czynników składających się na wzrost sprzedaży w zdalnych kanałach jest rosnąca penetracja urządzeń mobilnych w polskim społeczeństwie. Jednak warto w tym miejscu podkreślić, iż de facto uruchomienie mobilnego kanału dostępu wymaga sprawnie działającego systemu sprzętowo – programowego. W jego skład wchodzi następujące elementy:

- urządzenia dostępowe (smartfony, tablety, konsole)
- systemy operacyjne, na których pracują urządzenia mobilne (m.in. Android, iOS, Windows Phone, Symbian)
- usługi mobilnego dostępu do Internetu (m.in. WiFi, UMTS, LTE)
- technologie przygotowania mobilnych stron internetowych oraz aplikacji dostępnych w danym systemie operacyjnym.

Aby uruchomić mobilny kanał obsługi klienta powyższe elementy muszą cechować się określonym stopniem dojrzałości technologicznej i biznesowej. W polskich warunkach elementem, który podlegał największym zmianom, jest urządzenie dostępowe. W ciągu ostatnich dwóch lat na rynku ma miejsce ekspansja smartfonów, a więc urządzeń charakteryzujących się następującymi cechami odróżniającymi od tradycyjnych telefonów komórkowych [Pitt et al. 2011, s. 28]:

- mogą realizować więcej funkcji multimedialnych – pozwalają na tworzenie, przetwarzania i przechowywanie plików audio i wideo.
- posiadają klawiaturę dotykową (lub pełną miniaturowaną klawiaturę alfanumeryczną) w miejsce mechanicznej (przycisków).
- są wyposażone w system pozycjonowania GPS.
- posiadają możliwość obsługi aplikacji mobilnych przygotowanych dla danego systemu operacyjnego.

Podstawowym wyróżnikiem smartfonu względem tradycyjnego telefonu komórkowego jest multimedialność oraz możliwość korzystania z różnego rodzaju aplikacji mobilnych. Do chwili obecnej powstały miliony aplikacji mobilnych, służących użytkownikom rozrywką (np. gry mobilne), informacją użytkową (np. plannery podróży, porównywaraki cenowe), systemy rezerwacyjne czy wspólne listy zakupów. Pojawienie się technicznej możliwości wgrywania, użytkowania i aktualizacji aplikacji stworzyło nowy model biznesowy, tzw. składnicy aplikacji. Jego istota opiera się na umożliwieniu sprzedaży aplikacji na urządzenia mobilne (np. zamówienie taksówki bezpośrednio z urządzenia mobilnego) tworzonych przez niezależnych twórców [Ankeny 2010, s. 23]. Aplikacje mobilne mogą być zarówno płatne, jak i bezpłatne. Każda z nich ma na celu usprawnienie życia posiadacza smartfona, zaś ich mnogość powoduje, że praktycznie każdy może znaleźć coś dla siebie. Cechy smartfona zbliżają go w zakresie funkcjonalności do możliwości komputera stacjonarnego czy laptopa. I na tej cesze zasadza się możliwość stworzenia mobilnego kanału sprzedaży. Dzięki mocy obliczeniowej, wielkości ekranu (wyświetlacza) oraz posiadanym funkcjom multimedialnym smartfon stał się pełnoprawnym narzędziem mogącym służyć do celów handlowych.

Warto też zwrócić uwagę na kolejny element systemu mobilnego jakim są technologie przygotowania mobilnych treści, pod postacią mobilnych stron czy mobilnych aplikacji. Ich rola dla firm chcących korzystać z mobilnego kanału sprzedaży jest kluczowa; umożliwia bowiem tworzenia ofert dostosowanych do wymogów urządzeń mobilnych. Tym niemniej z praktycznego punktu widzenia pojawia się tutaj problem wyboru odpowiedniej technologii. Przygotowanie mobilnej strony różni się od stworzenia aplikacji mobilnej pod względem kosztów, potencjalnego zasięgu i korzystania. Dane w tej materii prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Różnice między aplikacją a stroną mobilną.**

Cecha	Aplikacja mobilna	Strona mobilna
Łatwość obsługi przez użytkownika	Wysoka	Średnia
Ilość danych pobieranych przez urządzenie mobilne	Mała	Średnia
Uniwersalność zastosowania	Mała	Duża

Możliwość tworzenia interakcji z użytkownikiem (np. konkursy, gry)	Wysoka	Niska
Możliwość wykorzystania aparatu fotograficznego (np. odczytanie kodu QR)	Tak	Brak możliwości
Możliwość pobierania danych z innych aplikacji	Tak	Brak możliwości
Koszt stworzenia	Wysoki	Niski
Koszt wprowadzenia zmian	Średni	Niski
Czas przygotowania	Dłuższy	Krótszy
Wpływ na pozycjonowanie	Niski	Wysoki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Forjasz 2013]

Przytoczone porównanie wskazuje na podstawowe różnice w sposobie obsługi mobilnego kanału dostępu. Zarówno strona mobilna, jak i aplikacja mobilna ma swoje zalety, ale i wady. Dlatego też uruchomienie mobilnego kanału sprzedaży powinno być poprzedzone dogłębną analizą rynku, a w szczególności celów biznesowych stawianych przez obecnością w m-commerce, specyfiką oferowanych produktów, stosunkiem grupy docelowej do zakupów poprzez urządzenie mobilne.

#### **4. Argumenty za i przeciw uruchamianiu mobilnego kanału obsługi klienta w polskich uwarunkowaniach**

Wykorzystanie urządzeń mobilnych w celach zakupowych staje się coraz bardziej popularne na świecie. Także w Polsce można zaobserwować wysoką dynamikę m-commerce. Według dostępnych danych dynamika przyrostu zakupów mobilnych jest co najmniej dwucyfrowa, a dla niektórych przedsięwzięć jest nawet trzycyfrowa. Tym niemniej powstaje problem badawczy określenia i przeanalizowania przesłanek uruchomienia mobilnego kanału sprzedaży. Mimo zapanowania swoistej mody na promowanie rozwiązań mobilnych z poznawczego punktu widzenia jest istotne zobiektywizowane spojrzenie na kwestię uruchomienia mobilnego kanału dostępu dla polskich sklepów internetowych. Aby zrealizować tak nakreślony cel autor dokonana analizy dostępnych raportów poruszających zagadnienia m-commerce w Polsce, jak również odwoła się do własnych doświadczeń, zdobytych podczas współpracy z przedsiębiorstwami internetowymi.

Argumenty za i przeciw tworzeniu mobilnego kanału sprzedaży w aktualnych uwarunkowaniach polskiego rynku znajdują się w tabeli 2.

**Tabela 2. Czynniki uruchomienia mobilnego kanału sprzedaży w Polsce.**

Argumenty za	Argumenty przeciw
Rosnące nasycenie urządzeniami mobilnymi (przede wszystkim smart fonami)	Niski wskaźnik otwierania stron mobilnych
Moda na rozwiązania mobilne	Niechęć do płacenia za aplikacje mobilne
Możliwość dokonywania zakupów praktycznie wszędzie i zawsze	Połowiczne korzystanie z aplikacji mobilnych
Korzyści wizerunkowe – cieszenie się statusem nowoczesnej firmy	Problemy z percepcją treści na mniejszych ekranach
Dostosowanie do potrzeb niewielkiego biznesu - ukierunkowanie na lokalne informacje	Niska świadomość zagrożeń technologicznych wśród użytkowników
Nowy kanał reklamowy – współkonsumpcja mediów	Relatywnie wysokie nakłady na aplikacje mobilne, zwielokrotnione istnieniem kilku systemów operacyjnych
Pozytywne nastawienie posiadaczy smartfonów do m-commerce	Niski stopień wiedzy o możliwościach smartfonów
Dłuższe korzystania z Internetu przez posiadaczy smartfonów	Stagnacja odsetka posiadaczy smartfonów dokonujących mobilne zakupy

Źródło: Opracowanie własne

Przesłanki skłaniające do natychmiastowego uruchomienia mobilnej strony lub aplikacji odnoszą się do kwestii popytowych, związanych z zachowaniami nabywczymi i sposobami korzystania z mediów elektronicznych. Niewątpliwie na pierwsze miejsce wysuwa się rosnąca liczba smartfonów i tabletów w rękach polskich konsumentów. Według upublicznionych raportów liczba Polaków posiadających tablet przekroczyła 1 milion (dokładniej wynosi 1,1 miliona osób) [Mikowska, Wesołowski 2013]. Z kolei liczba smartfonów zależy od przyjętej definicji. Według definicji technicznej, a więc w oparciu o obiektywne wyróżniki techniczne smartfonu, jego posiadaczami jest 25 % polskiego społeczeństwa [Mikowska 2013]. W liczbach bezwzględnych byłoby to około 10 milionów ludzi. Jednocześnie według deklaracji posiadaczy smartfonów – jedynie 9 % z nich ma smartfony. Tak duża dysproporcja, wynosząca aż 16 punktów procentowych, wskazuje na niską świadomość nie tylko możliwości, jakie kryją się w urządzeniu mobilnym, ale nawet świadomość, że posiada się smartfona. Innymi słowami jest to argument przeciw – społeczeństwo *en bloc* wykorzystuje póki co jako tradycyjne telefony, służące do dzwonienia i smsowania. Jednakże warto tu odnotować wysoką dynamikę przyrostu posiadaczy smartfonów. Jedynie 17,2 % posiadaczy smartfona ma go dłużej niż dwa lata, podczas gdy blisko połowa (49,4%) stała się



użytkownikiem w przeciągu ostatniego roku [Kuczmaro i inni 2012]. Dlatego też generalnie liczba urządzeń mobilnych jest przesłanką skłaniającą do uruchomienia mobilnej sprzedaży.

Następną ważną przesłanką rozpoczęcia mobilnej sprzedaży jest permanentna możliwość skorzystania ze smartfona w każdym momencie i miejscu. Aż 83 % posiadaczy smartfonów nosi go stale ze sobą, a zostawia jedynie przez przeoczenie [Kuczmaro i inni 2012]. Tego rodzaju wyniki potwierdza też badania „Our Mobile Planet”. Zgodnie z badaniem użytkownicy wyszukują informacje w 49 % przypadków w domu, zaś w 24 % - poza domem, a 23% - w sklepie [Our Mobile Planet 2013]. Tym samym zmieniają się zachowania nabywcy współczesnego konsumenta. W każdej chwili i w każdym miejscu można dokonać zakupu. I faktycznie – użytkownicy korzystają ze smartfonów w najmniej prawdopodobnych miejscach, takich jak samolot, teatr, kościół podczas mszy czy ceremonii zaślubin [Kuczmaro i inni 2012].

Urządzenia mobilne umożliwiają zbudowanie kolejnego kanału komunikacji, co pozostaje w głównej mierze związane z e zjawiskiem współkonsumpcji mediów. W skrócie oznacza to podzielność uwagi klienta i jednoczesne śledzenie „wielu ekranów”. W Polsce badania „Our Mobile Planet” wskazują, że 80 % polskich posiadaczy smartfona jednocześnie korzysta ze smartfona i alternatywnie: słucha muzyki (51% badanych), surfuje po Internecie (41 % badanych), ogląda film (31% badanych) czy czyta książkę (14% respondentów). Oznacza to z jednej strony nową rzeczywistość marketingową, w której trzeba uwzględnić konieczność walki o czas i zaangażowanie użytkownika. Z drugiej jednak pozwala nowemu medium na szybsze zdobycie udziałów w rynku.

90 % posiadaczy smartfonów szuka informacji lokalnych [Our Mobile Planet 2013]. Co więcej, 58 % z nich szuka takich informacji przynajmniej raz w tygodniu, a 26 % - codziennie. Posiadanie urządzeń mobilnych przekłada się na prowadzenie niewielkiego przedsiębiorstwa.

Według badań dokonanie zakupu przez smartfon jest udziałem 16% – 28% posiadaczy smartfonów [Wójcik, Gordon 2013; Our Mobile Planet 2013]. Przytoczone dane dotyczą pierwszej połowy 2013 roku. Pozytywnie o zakupach mobilnych wypowiedziada się 59 % posiadaczy smartfonów, co jest pozytywnym prognostykiem dla m-commerce [Co gryzie... 2013].

Oprócz pozytywnych przesłanek wejścia w m-commerce istnieją liczne i poważne zagrożenia uruchomienia mobilnego kanału sprzedaży w obecnych uwarunkowaniach. Niektóre z tych uwarunkowań mają ogólnoswiatowy charakter; inne zaś odwołują się do specyficznie polskich warunków. Do pierwszej grupy zaliczyć należy niską – w porównaniu do ekranów laptopów – powierzchnię ekranu smartfona czy tabletu. Kilkucałowa przekątna ekranu utrudnia percepcję prezentowanych treści, jak również obsługę danej strony czy aplikacji mobilnej. Na powyższe mankamenty wskazuje 39 % polskich użytkowników smartfonów [Our Mobile Planet 2013]. Problemy z ergonomią dokonywania mobilnych zakupów potwierdza także

badanie „e-commerce w Polsce w 2012 w oczach internautów”. Zgodnie z nimi 23 % kupujących za pośrednictwem urządzeń mobilnych określiło ten proces jako trudny [Wójcik, Gordon 2013].

Przytoczone wyżej badanie wskazuje na stagnację w zakresie odsetka posiadaczy smartfonów dokonujących mobilnych zakupów. Na przestrzeni dwóch lat badań (2011 i 2012) omawiany odsetek zatrzymał się na poziomie 16 %. Oczywiście jedno badanie nie przesądza jeszcze o braku wzrostu frakcji osób zainteresowanych m-commerce. Tym niemniej na tle innych danych opisywane zjawisko musi budzić zastanowienie i skłonić do dalszego śledzenia powyższej kwestii.

Osobną kwestią jest w polskich warunkach użytkowanie aplikacji mobilnych. Na pierwszy rzut oko wydawać by się mogło, że 17 średnio zainstalowanych aplikacji nie jest złym wynikiem [Our Mobile Planet 2013]. Jednak bliższe przyjrzenie się faktom ujawnia, że w rzeczywistości Polacy korzystają z mniejszej ilości aplikacji, zainstalowanych przez operatora telekomunikacyjnego (w tym głównie chodzi o aplikację Facebook'a). Co więcej, 69,3 % użytkowników smartfonów nie korzysta w ogóle z aplikacji mobilnych, a dodatkowe 4 % nie potrafi nic na ten temat powiedzieć [Kuczmaro i inni 2012]. Do tego dodać trzeba znaną w polskim Internecie niechęć do płacenia za treści, w tym miejscu przełożona na płacenie z aplikacji mobilne. Ponad 90 % użytkowników smartfonów płaci mniej niż 10 PLN miesięcznie za aplikacje mobilne. Dla przedsiębiorców oznacza to konieczność bardzo poważnego zastanowienia się nad uruchomieniem mobilnej aplikacji, szczególnie w kontekście relatywnie wysokich kosztów stworzenia takiej aplikacji. Nakłady na stworzenie aplikacji mobilnej przekraczają 30 000 PLN [Mikowska, Wesołowski 2013]. Do tego dochodzi współwystępowanie kilku mobilnych systemów operacyjnych (m.in. Android, iOS, Windows Phone), co jeszcze zwielokrotnia koszty albo powoduje konieczność trudnych wyborów.

Kolejnym przyczynkiem skłaniającym się do odłożenia w czasie decyzji o uruchomieniu mobilnego kanału sprzedaży jest relatywnie niewielki odsetek odwiedzin stron mobilnych. W Polsce w pierwszej połowie 2013 roku udział odseton mobilnych w całości ruchu internetowego wynosił 5,41% [Lemańska 2013]. Innymi słowy udział urządzeń mobilnych w generowaniu ruchu jest na bardzo niskim poziomie. Dla porównania ościennie kraje Europy środkowo-wschodniej analogiczne wskaźniki wyniosły: Słowacja – 20,08 %, Węgry – 6,72%, Czechy – 6,38% [Lemańska 2013].

Kwestie bezpieczeństwa są następnym czynnikiem powstrzymującym przed uruchomieniem m-commerce. Urządzenia mobilne ze względu na duże możliwości instalowania aplikacji są celem dla wszelkich złośliwych programów, takich jak trojany, wirusy, exploity. Wzrost poczucia bezpieczeństwa użytkowników urządzeń mobilnych podczas dokonywania transakcji to główne wyzwanie dla firm z sektora m-commerce [Kuczmaro i inni 2012].

## 5. Podsumowanie

Waga zalet stworzenia mobilnego kanału sprzedaży przewyższa ciężar ujemnych aspektów wdrażania mobilnego kanału dostępu. Dlatego też konkluzja niniejszego artykułu nie sprowadza się do pytania: czy inwestować w nowy kanał dostępu do klienta. Pytanie brzmi raczej: kiedy, w jakiej sytuacji przystąpić do tworzenia mobilnego kanału obsługi klienta. Przedstawione argumenty wskazują na główne przesłanki optujące za natychmiastowym wdrożeniem rozwiązań mobilnych w sklepach internetowych, jak również unaczyniają główne mankamenty aktualnego uruchomienia kanału mobilnego. Każdy wirtualny przedsiębiorca musi przeanalizować swoje specyficzne uwarunkowania, które w kontekście przytoczonych argumentów *in plus* i *in minus* złożą się na ostateczną odpowiedź na zadane wyżej pytanie. Bez cienia wątpliwości można jednak powiedzieć, że ważnym czynnikiem pozytywnej decyzji jest branża/przedmiot działalności. Według przeanalizowanych badań empirycznych podstawowym obszarem zastosowania smartfonów jest rozrywka, informacja i komunikacja. Tym samym można zakonkludować, iż przykładowo sklep internetowy z gramami powinien być wśród pierwszych e-sklepów tworzących i wykorzystujących mobilne rozwiązania. Innym typem przedsięwzięć z pozytywną rekomendacją do m-commerce mogą być lokalne biznesy.

Zastosowanie mobilnych kanałów sprzedaży pozwala mówić o prawdziwie wielokanałowym podejściu w obsłudze klienta (multi-channel retailing) [Warrington 2007, s. 57]. W takim wielokanałowym środowisku sprzedaży, obejmującym kanały tradycyjne (stacjonarny sklep), internetowe (e-sklep) i kanały mobilne (m-commerce), to do klienta należy wybór najbardziej optymalnego dla niego w danym momencie i sytuacji kanału sprzedaży. Równocześnie upowszechnienie mobilnych urządzeń dostępowych, w tym w pierwszym rzędzie smartfonów, pozwala realnie myśleć o stworzeniu wielokanałowej strategii obsługi klienta. Doświadczenia bardziej zaawansowanych rynków, takich jak USA, wskazują dobitnie, że klienci pozytywnie przyjmują możliwość wyboru kanału zakupu [Kingnorth 2009]. Wydaje się przy tym, że pozytywne doświadczenia z handlem internetowym są ważną przesłanką wejścia w mobilny kanał obsługi klienta.

Jednocześnie należy podkreślić, że istniejące ograniczenia w zakresie uruchomienia mobilnego kanału sprzedaży nakładają na przedsiębiorców/menedżerów obowiązek starannego przeanalizowania własnych kompetencji oraz charakterystyki otoczenia. Do podstawowych przesłanek hamujących skłonność do inwestycji w m-commerce należy zaliczyć czynniki o charakterze popytowym oraz relatywnie niską świadomość kadry menedżerskiej na temat rzeczywistych aspektów korzystania z mobilnych kanałów sprzedaży.

## Bibliografia:

Ankeny J. (2010), *The App Store That's Never Closed*, "Entrepreneur", Vol. 38, Iss. 2.

*Co gryzie polskiego marketera? GoldenSubmarine i TNS Polska rozgryzają kwestie mobilności - infografika*, (2013), TNS OBOP i Golden Submarine, [online], <http://nowymarketing.pl/a/1677,co-gryzie-polskiego-marketera-goldensubmarine-i-tns-polska-rozgryzaja-kwestie-mobilnosci-infografika>, dostęp: 7 czerwca 2013.

Dec Ł. (2002), *Trzy nogi m-commerce*, [online], <http://www.biznesnet.pl/index.phtml?pg=wywiadownia&a=4925>, dostęp: 12 września 2007.

Domaszewicz Z. (2002), *Po kasę SMS-em*, „Gazeta Wyborcza”, 26 kwietnia, s. 24.

Feliksiak M. (2013), *Internauci 2013*, Komunikat z badań, CBOS, [online], [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K\\_075\\_13.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_075_13.PDF), dostęp: 20 września 2013.

Foriasz Z. (2013), *M-commerce 2013 w praktyce*, [online], <http://www.gf24.pl/12789/m-commerce-2013-w-praktyce>, dostęp: 17 lipca 2013.

Forjasz Z. (2013), *M-commerce: aplikacje i strony mobilne napędzają sprzedaż w e-sklepach – raport*, Generator, [online], [http://inwestycje.pl/resources/Attachment/2013/09\\_11/file19537.pdf](http://inwestycje.pl/resources/Attachment/2013/09_11/file19537.pdf), dostęp: 24 września 2013.

Kingsnorth L. (2009), *Insights into Multichannel Marketing*, eMarketer, [online], <http://www.emarketer.com/Article/Insights-Multichannel-Marketing/1007204>, dostęp: 7 sierpnia 2013.

Kuczmaro D i inni (2012), *Generation Mobile 2012*, NoNoobs I AntyWeb, [online],, dostęp: 15 sierpnia 2013.

Lemańska M. (2013), *Sieć z komórki w modzie*, Rzeczpospolita, [online], <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/706258,1051601-Mobilni-internauci-coraz-bardziej-w-modzie.html>, dostęp: 4 października 2013.

Matp, (2013), *Handel w sieci rośnie jak na drożdżach*, Rzeczpospolita, [online], <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/706167,1059408-Handel-w-sieci-rosnie-jak-na-drozdzach.html>, dostęp: 24 październik 2013.

Mazurkiewicz P. (2013), *Miliard na zakupy z komórek*, Rzeczpospolita, [online], <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/706165,1060777-M-commerce-warte-1-ml-dz.html>, dostęp: 29 październik 2013.

Mikowska M. (2013), *Marketing mobilny w Polsce 2012/2013*, JestemMobi, [online], [http://jestem.mobi/wp-content/uploads/2013/01/Raport\\_marketing\\_mobilny\\_w\\_Polsce\\_2012\\_2013\\_jestemmobi.pdf](http://jestem.mobi/wp-content/uploads/2013/01/Raport_marketing_mobilny_w_Polsce_2012_2013_jestemmobi.pdf), 9 września 2013.

Mikowska M. Wesołowski M., (2013), *Mobile Commerce w Polsce 2013*, mobee dick, [online], <http://jestem.mobi/?download=Raport%20mobile%20commerce%20w%20Polsce%202013>, dostęp: 29 październik 2013.

*Our Mobile Planet: Polska*, (2013), Ipsos Media CT, [online], <http://services.google.com/fh/files/misc/omp-2013-pl-local.pdf>, dostęp: 20 września 2013.

Pitt L.F., Parent M., Junglas I., Chan A., Spyropoulou S. (2011), *Integrating the smartphone into a sound environmental information systems strategy: Principles, practices and a research agenda*, "Journal of Strategic Information Systems", Vol. 20, Iss. 1.

Skorpuska J. (2012) *Raport E-commerce 2012. Rynek w Polsce*, [online], <http://ecommercepolska.pl/files/Raport-E-commerce-2012-Rynek-w-Polsce.pdf>, dostęp: 18 sierpnia 2013.

Warrington, P. T. Gangstad, E., Feinberg, R., & de Ruyter, K., (2007). *Multi-Channel Retailing and Customer Satisfaction: Implications for E-CRM*, "International Journal of E-Business Research", Vol. 3, Iss. 2.

Wójcik G., Gordon M. (2013), *E-commerce w Polsce w 2012 w oczach internautów*, Gemius, [online], <https://gemius.com/files/Raport%20e-commerce.pdf>, dostęp: 10 sierpnia 2013.



**Kazimierz Zimniewicz**  
*Spoleczna Akademia Nauk*

## **PROBLEM WERYFIKACJI KONCEPCJI ZARZĄDZANIA**

### **A problem of verification of the management conception**

**Abstract:** In the article the problem of verification of management concepts in practice was presented. There are barriers to this verification and as a result theses about the “practicality” of management science is debatable.

**Key-words:** management conceptions, management studies.

### **Wprowadzenie**

Koncepcje zarządzania są pełne obietnic. Te obietnice dotyczą obniżki kosztów, wzrostu zysku, wzrostu udziału w rynku i wielu innych kwestii. Klient salonu samochodowego kupując nowe auto, przy wyborze modelu kieruje się określonymi parametrami, np. mocą silnika, szybkością, zużyciem paliwa, bezpieczeństwem itd. Są to swego rodzaju obietnice, które może sprawdzić podczas jazdy.

Przez analogię można się zapytać, czy menedżer, który wybiera jakąś koncepcję zarządzania, może sprawdzić, czy przypisywanie jej obietnic są prawdziwe? Odpowiedź na to pytanie wymaga rozpatrzenia kilku zagadnień. Pierwszym jest sprawa funkcji (zadań) nauki o zarządzaniu, a drugim kwestia predykcji (prognozowania) w tej dyscyplinie. Krótką wzmiankę poświęcono myśleniu linearnemu (przyczynowo-skutkowemu) w zarządzaniu.

Celem tego opracowania jest przedstawienie argumentów za tym, że koncepcji zarządzania nie da się zweryfikować pozytywnie na drodze empirycznej [Chełpa, 2004, s.106]. Argumenty przedstawione w artykule podważają, w jakimś stopniu, tak bardzo oczekiwaną „praktyczność” nauki o zarządzaniu.

### **Zadania nauki o zarządzaniu**

Do zadań nauki o zarządzaniu zalicza się najczęściej opis i wyjaśnienie. Praktyka dostarcza materiał empiryczny, który nauka odpowiednio porządkuje i wyjaśnia.

Materiał empiryczny ma wartość historyczną, a zatem wszelkie wnioski i uogólnienia dotyczą przeszłości. Ograniczenie się wyłącznie do opisu i wyjaśnienia, sytuuje naukę o zarządzaniu wśród dyscyplin idiograficznych.

Niektórzy naukowcy wyrażają jednak przekonanie, że do zadań nauki o zarządzaniu, obok wyżej wymienionych, należy również predykcja (prognozowanie). Takie stanowisko wywołać może dyskusję i pewne kontrowersje. Wynikają one z faktu, że nauka o zarządzaniu i inne nauki społeczne, bada rzeczywistość obecną, czyli aktualnie istniejącą lub historyczną. Nie może badać przyszłości, której nie ma. Mając odpowiednie predyspozycje umysłowe, można sobie co najwyżej przyszłość wyobrazić. Stosowanie różnych „protez” w postaci prawdopodobieństwa, intuicji, ekspertyz czy modeli matematycznych nic nie daje. Do tego należy dodać zmienność warunków, brak wiedzy, ryzyko. Tak więc odwieczne pragnienie człowieka, aby poznać przeszłość jest nieosiągalne. Człowiek sam tworzy swoją przyszłość.

### **„Praktyczność” nauki o zarządzaniu**

W wielu wypowiedziach przedstawiciele nauki o zarządzaniu przewijają się troska o jej „praktyczność”. Jest ona rozumiana jako zdolność nauki o zarządzaniu do dostarczania praktykom zbioru wytycznych, różnych metod, sposobów, reguł i koncepcji zarządzania. Zaleca się, aby nauka o zarządzaniu te metody, koncepcje itp. dostarczała z wyprzedzeniem. W przeciwnym razie ucierpi jej prestiż. Ten postulat należy koniecznie uzupełnić żądaniem, aby wymienione zalecenia nauki o zarządzaniu sprawdzały się w praktyce. A więc praktyczność nauki o zarządzaniu należy rozumieć w ten sposób, że jest ona zdolna dostarczać menedżerom narzędzia decyzyjne z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym i takie, które sprawdzają się w praktyce. Czy jest to możliwe?

### **Bariery w realizacji postulatu praktyczności**

Przed nauką o zarządzaniu postawiono postulaty, których nie jest ona w stanie spełnić. Pierwszą barierą jest kwestia kreowania przyszłości. Nie jest to możliwe, ponieważ rozpoznanie przyszłości wymagałoby od naukowców zdolności profetycznych – charyzmatu prorokowania. W zarządzaniu występuje, co prawda, wielu naukowców, których określa się mianem „guru”. Mają oni jednak inne uzdolnienia.

Problemy, z którymi spotyka się menedżer dzielą się na trzy grupy. Pierwsza, to problemy dobrze ustrukturyzowane, programowalne. Są powtarzalne i można je ująć w postaci algorytmów. Do drugiej grupy należą problemy źle ustrukturyzowane. Powodują one trudności w podejmowaniu decyzji. Największe kłopoty napotyka menedżer w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności. Im wyższy szczebel zarządzania, tym więcej kłopotów z problemami grupy drugiej i trzeciej.



Wnioskowanie w nauce o zarządzaniu dość często opiera się na prostym schemacie przyczynowo-skutkowym (jeżeli – to) [Zimniewicz, 2011, ss.10-16]. Wedle tego schematu są konstruowane koncepcje zarządzania – jeśli wprowadzisz do swego przedsiębiorstwa np. zarządzanie wiedzą, to w rezultacie pojawią się obietnice – wzrost zysku, konkurencyjności, spadek absencji. Tego rodzaju zapewnienia są bardzo dyskusyjne, ponieważ nie można zgodzić się z twierdzeniem, że wzrost zysku, konkurencyjności, itd. jest rezultatem zarządzania wiedzą. Po prostu tego nie da się udowodnić empirycznie. Ten wniosek można uogólnić na wszystkie koncepcje zarządzania. One nie są weryfikowalne.

W nauce o zarządzaniu wnioskowanie przyczynowo-skutkowe jest możliwe jedynie w odniesieniu do problemów prostych – dobrze uporządkowanych. W tych problemach procesy można ująć w formie algorytmów. Wracając do problemów grupy drugiej i trzeciej, trzeba jeszcze wspomnieć o tym, że „uruchomienie” jakiejś przyczyny nie przynosi natychmiastowych skutków. Występują tu bowiem tzw. odroczenia w czasie i pojawiają się nowe warunki oraz sytuacje różniące się od wyjściowych.

### **Bibliografia:**

- Chełpa S. (2004), *Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki*. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.) Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Zimniewicz K. (2011) *Linearność a holizm w nauce o zarządzaniu*. W: *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, J. Rokita (red.) Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.



*Artur Żurkowski*

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **EWOLUCJA W SPOSOBIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM HANDŁOWYM DZIAŁAJĄCYM NA TERENIE POLSKI POŁUDNIOWEJ NA PRZYKŁADZIE „P. P. H. U. MERKURY SP. Z O. O”**

**Evolution in the way of management the trade enterprise operating  
in South Poland based on example „P. P. H. U. Merkury Sp. z o. o”**

### **Abstract:**

Organisational culture is a collection of beliefs that have been developed, created or adopted in order to solve difficulties met by an enterprise adapting to external conditions and in the process of the internal integration. As Edgar Schein stated, organisational culture is a model of shared, basic assumptions learnt by a group in the course of the resolution of problems of its external adaptation and internal integration, functioning sufficiently well to consider them valuable and consequently – taught in respect of problems. The author believes that the development and establishment of such organisational culture is a basic condition to reach success by a business organisation, and in some cases – to survive. Within the last years, the situation on the construction market requires that the management of undertakings operating in this industry should especially care about the choice of the management method and the improvement of the undertaking's organisational culture, which should translate into the growth of competence of the organisation and its employees. Using his experiences and observations relating to the management of an undertaking that from 1989 has been focusing on the trade of construction materials, the author of this dissertation would like to present what management methods he has applied, how the management model applied thereby has evaluated. Moreover, he would like to specify the most adequate in his opinion method. The author believes that the management method that proves best is the method compliant with the KAIZEN.

**Key-words:** management of undertaking, management methods, management in practice, Kaizen.

## 1. Wstęp

Szybki rozwój polskiej gospodarki rynkowej po roku 1989, wejście Polski do Unii Europejskiej, a następnie pojawienie się symptomów recesji ekonomicznej, zmusiło zarządzających przedsiębiorstwami do całkowitej zmiany w przedmiocie koncepcji zarządzania. Wypracowanie metody zarządzania, dostosowanej do otaczającej rzeczywistości ekonomicznej jest bowiem gwarancją prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu, w oparciu o posiadane dane oraz empirycznie nabyte doświadczenia, przedstawiono ewolucję w zakresie stosowania metod zarządzania przedsiębiorstwem z sektora handlu materiałami budowlanymi w Polsce południowej na przestrzeni lat 1989-2012, a także dokonano próby wskazania najbardziej adekwatnej metody zarządzania nim. Dokonując analizy, oparto się na konkretnych przykładach, a następnie we wnioskowaniu zastosowano metody indukcyjne. Przeprowadzono obserwację zjawisk, następnie dokonano uogólnień a po ich weryfikacji podjęto próbę zbudowania hipotezy naukowej.

Badane przedsiębiorstwo powstało w 1989 roku. Organizacja ta początkowo funkcjonowała jako spółka cywilna dwóch osób fizycznych. Zarządzanie nią opierało się o podstawowe zasady kształtującej się w tym czasie w Polsce gospodarki wolnorynkowej. Na skutek zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości ekonomicznej, organizacja ta przeszła wiele zmian w strukturze wewnętrznej jak również w samym modelu zarządzania. Zmieniało się bowiem otoczenie rynkowe, co wymuszało podejmowanie określonych decyzji zarządczych. Gospodarka z zarządzanej centralnie stała się gospodarką rynkową opartą na parametrach ekonomicznych. Zmianie uległy formy własności, prawo gospodarcze, a przede wszystkim dynamicznym zmianom podlegał cały rynek ekonomiczny.

## 2. Zarządzanie zmianami

Dynamiczne zmiany w rzeczywistości ekonomicznej sprawiły, iż ostatnie lata XX wieku, w światowej nauce i praktyce zarządzania przyniosły wiele nowych koncepcji i metod zarządzania organizacjami, w tym koncepcji i metod zarządzania zmianami. W obliczu dynamiki otaczającej rzeczywistości ekonomicznej jest to zagadnienie kluczowe. Zdaniem Petera Druckera zmianą nie da się zarządzać, można ją jedynie wyprzedzać, antycypować [Drucker P.F., 2009]. Zmiany są bowiem nieuchronne. Obecnie są one swoistą zasadą, do której należy się dostosowywać. W czasach zmian strukturalnych szansę na przetrwanie mają tylko liderzy zmian. To oni dostrzegają zmianę, jako szansę, a nie jako zagrożenie, potrafią dostrzec ich siłę i wykorzystać je z korzyścią dla organizacji. Zmiany dotyczą oczekiwań klientów, wyników finansowych, wzrostu konkurencji, procesu globalizacji a także zachowań, psychologicznych aspektów pracy czy systemów wartości. Przy ocenie adekwatności zastosowanych metod zarządczych do zmieniających się realiów ekonomicznych,

autor stosował właśnie proces zarządzania zmianami. Proces zarządzania zmianami składa się z 3 faz, a są to: faza preparacji, wdrożenia i oceny.

Faza preparacji- polega na uznaniu konieczności przeprowadzenia zmian, opracowaniu ogólnych celów postępowania, dokonania analizy i diagnozy szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu, dokonaniu ich oceny, a następnie dokonaniu wyboru najlepszego rozwiązania, zaprojektowanie tego rozwiązania.

Faza wdrożenia - polega na stworzeniu szczegółowego projektu zmian, jego wprowadzeniu oraz odpowiedniej kontroli, eliminacji powstających barier, również psychologicznych.

Faza oceny - polega na dokonaniu oceny wyników oraz wzmacnianiu dotychczasowych osiągnięć poprzez dalszą adaptację dokonanych zmian [Mikołajczyk Z., 2003].

Uporządkowane stosowanie procesu wprowadzania zmian, pozwala na unikanie chaotycznego działania, które mogłoby doprowadzić do nieosiągnięcia założonego celu, mimo poniesionego wysiłku i kosztów. Ricky Griffin, podkreślił wagę konsekwentnego stosowania metodyki wprowadzania zmian: „Menedżerowie muszą zrozumieć, jak i dlaczego należy wprowadzać zmiany. Menedżer postępujący zgodnie z logiczną i uporządkowaną sekwencją ma większe szanse na powodzenie niż ten, który realizuje je w sposób przypadkowy i nieprzemyślany” [Griffin R. W., 2008]. W ten sposób podejmowano decyzję o wyborze metody zarządzania w badanym przedsiębiorstwie, dostosowując się do zachodzących zmian. W procesie zarządzania zmianami najtrudniejszym elementem okazała się trwałość wprowadzanych zmian, albowiem sama świadomość potrzeby ich wprowadzenia to zbyt mało [Kotter J.P., 2007], konieczne jest zastosowanie pełnej drogi ich utrwalenia.

### **3. Metody zarządcze**

Dokonując oceny stosowanych w badanym przedsiębiorstwie metod zarządczych, zastosowano metodę indukcyjną. Założono cele, jakie miały zostać osiągnięte dzięki danej metodzie zarządczej, następnie przeprowadzono analizę danych, która pozwoliła ocenić w jakim stopniu zmierzony cel został osiągnięty. Analiza pozwoliła na postawienie tezy, iż zarządzający przedsiębiorstwem powinni stosować połączenie wszystkich metod zarządzania w celu maksymalizacji efektów, W badanym przedsiębiorstwie podjęto próby zastosowania stosowano metod zarządczych: reengineering, benchmarking, outsourcing oraz kaizen, jako najczęściej wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwami w analizowanym okresie.

#### **3.1. Reengineering**

Jest to metoda polegająca na gruntownym przekształceniu procesów przedsiębiorstwa. Reengineering ma na celu poprawę efektywności w krótkim czasie poprzez

szybkie i radykalne przeprojektowanie procesów zachodzących w organizacji. Metodę tą definiuje się jako „(...) fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie przedsiębiorstwa i jego istotnych procesów, prowadzące do dramatycznej poprawy (...) osiąganych wyników, przy zastosowaniu nowoczesnej techniki informatycznej. Radykalne przeprojektowanie jest kluczowym pojęciem tej metody. Reengineering ma na celu ukształtowanie na nowo przedsiębiorstwa. Twórcy metody: Hammer i Champy uważają, że współcześni menedżerowie, nie koncentrują się na całości, lecz tylko na poszczególnych elementach, etapach procesu, tracąc tym samym cel nadrzędny, a mianowicie dostarczenie klientom towarów [Hammer M., Champy J., 2003].

Analiza efektów zastosowania metody reengineeringu w badanym przedsiębiorstwie, wykazała, iż jej wdrożenie napotyka wiele trudności i oporów. W przedsiębiorstwie podejmowano liczne próby tworzenia systemów od nowa, próbując je dostosować do nowych zjawisk na rynku. W fazie testowej pracownicy wyrażali swoje opinie a następnie dokonywało weryfikacji efektywności zastosowanych narzędzi w praktyce. Stosując się również do założeń metody, podejmowano licznie dyskusje na poziomie kadry zarządczej, licząc na tzw.: „burze mózgow”. Działania te, w myśl założeń metody, powinny doprowadzić do wypracowania drogi do rozwoju przedsiębiorstwa w zacieśniającym się rynku producentów zachodnich wkraczających z bogatszymi doświadczeniami i znacznie większym kapitałem. Po dokonaniu analizy efektów osiągniętych przy zastosowaniu metody okazało się, iż nie przyniosła ona zakładanych rezultatów. Wprowadzenie zbyt radykalnych zmian, w tym w szczególności na poziomie kadry zarządczej spowodowało zdystansowanie się pracowników niższego szczebla. Zbyt gwałtowny przeskok technologiczny spowodował, iż pracownicy za nim nie nadążyli, zaprzestali prób dalszego doskonalenia, obniżyło się ich morale, i zaangażowanie w pracę. Zbyt radykalne zmiany odstraszyły również odbiorcę lokalnego. Pętla indukcyjna zamknęła się, nie osiągnięto zamierzonych efektów.

### 3.2. Benchmarking

Benchmarking to metoda zarządzania zdefiniowana w latach osiemdziesiątych XX wieku. Zgodnie z definicją A. Węgrzyna, benchmarking jest „procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie” [Węgrzyn A., 2000]. Stosując benchmarking próbuje się wyeliminować podstawowy problem porównań - niemożność bycia lepszym niż ten, od kogo zapożyczamy rozwiązania. Benchmarking to proces systematycznego porównywania własnej firmy z innymi, albo porównywania ze sobą różnych działów przedsiębiorstwa, aby ustalić jaki jest jego stan obecny i czy potrzebna jest jakaś zmiana. Określenie „benchmarking” wywodzi się od anglojęzycznego słowa „benchmark”, oznaczającego

według słownika Webstera: „punkt orientacyjny geodety, oznaczający pewną pozycję i używany jako punkt odniesienia” [Lichtański J., Węgrzyn A., 2000]. Doświadczenia w zarządzaniu badanym przedsiębiorstwem przy zastosowaniu metody benchmarkingu w okresie transformacji wykazały jednoznaczny trend. Był to okres ekspansji silnych marek „zachodnich” na polskim rynku handlu materiałami budowlanymi. Wzorując się na metodach dużych sieci zachodnich przedsiębiorców, badany podmiot, jako pierwszy wprowadził na polski rynek worek kleju do glazury „w szarym opakowaniu” jaki zakupił od łódzkiego przedsiębiorcy działającego pod firmą: „Atlas” (nikomu wtedy nieznaney). Początkowo wymiana towarowa odbywała się na zasadzie dostawy do hurtowni i natychmiastowej sprzedaży do wykonawców i klientów finalnych (zasady podstawowej gospodarki rynkowej). Błyskawiczny wzrost poziomu obrotu doprowadził do konieczności wprowadzenia „myślenia korporacyjnego” wewnątrz badanego przedsiębiorstwa oraz zastosowania procedur wzorowanych na rozwiązaniach stosowanych w zachodnich korporacjach. Powołano kolejne struktury organizacyjne, na skutek czego wzrosło zatrudnienie, pojawiła się konieczność posiadania infrastruktury technicznej oraz lokalowej.. Celem dostosowania do rozwoju przedsiębiorstwa, metod zarządzania, a co za tym idzie struktur osobowych, lokalowych i technicznych, zastosowano metodę benchmarkingu. Przedsiębiorstwo systematycznie analizowało rozwiązania stosowane w zachodnich sieciach korporacyjnych, a także wymieniało się danymi z dwoma podmiotami o podobnym profilu działalności zlokalizowanymi w Warszawie i Nowym Sączu. Podmioty te nie stanowiły dla siebie konkurencji – a wymiana danych dała możliwość wypracowania wzorca. Metoda benchmarkingu, stosowana racjonalnie okazała się w okresie transformacji metodą pozwalającą na osiągnięcie zmierzonych efektów. W obecnych realiach ekonomicznych jest już metoda niewystarczająca. W ślad za rozwojem technologicznym i organizacyjnym przedsiębiorstwa konieczny jest wzrost kompetencji kadry oraz świadomość powiązania z firmą zatrudnianych pracowników.

### 3.3. Outsourcing

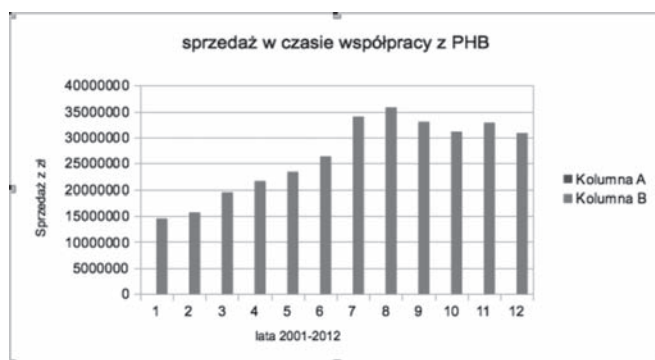
Outsourcing to metoda wywodząca się od dwóch słów angielskich: outside -zewnętrzny i recourse –zasoby, zapasy, środki. Zastosowanie tej koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, a także na działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie, polegającą na przeniesieniu części zadań wykonywanych przez organizację z własnych pracowników na zewnętrznych kontrahentów [Zimmiewicz K., 2009]. Nowe ujęcie funkcji zaopatrzenia w metodzie outsourcingu polega przede wszystkim na:

- koncentracji na obszarach kluczowych (rezygnacja z „samodzielności” rachunkowej, marketingowej, transportowej),
- zakupie know-how od dostawców,

- całościowym traktowaniu kosztów,
- związaniu z wybranymi dostawcami,
- wewnętrznej oraz zewnętrznej integracji przedsiębiorstwa,
- strategicznych aliansach, sojuszach, tworzeniu grup zakupowych.

W obecnej sytuacji, w przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku budowlanym konieczna jest redukcja kosztów przy jednoczesnym zwiększaniu marży. Aby ten cel osiągnąć, badane przedsiębiorstwo stało się inicjatorem stworzenia ogólnopolskiej grupy zakupowej (PHB). Dzięki funkcjonowaniu grupy, wyniki ekonomiczne osiągnięte przez badane przedsiębiorstwo znacznie się poprawiły, przychody systematycznie wzrastały o 10%-20%.w stosunku rocznym Efekt, uzyskano dzięki temu, iż grupa zakupowa, mając silniejszą pozycję na rynku, wyręczała badane przedsiębiorstwo w negocjacjach, pozwalając na uzyskanie lepszych cen nabycia towarów, a tym samym możliwość konkurowania z globalnymi koncernami.

### 1.Wykres: Poziom sprzedaży w badanym przedsiębiorstwie w latach 2001-2012.



Źródło: opracowanie własne

Wobec obserwowanej recesji gospodarczej oraz wzrostu konkurencji, stosowanie elementów outsourcingu jest konieczne. Niemniej jednak nie jest to metoda wystarczająca do uzyskania oczekiwanego wyniku ekonomicznego, jak również pozwalająca na stabilizację i perspektywiczny rozwój. Koniecznym jest wdrożenie również elementów charakterystycznych dla innych metod zarządczych. Stosując jednak zasady metody „outsourcingu”, badane przedsiębiorstwo, począwszy od roku 2010, dokonując analizy kosztów zmniejsza stan własnych środków transportu, przenosi koszt wykonywania obowiązków księgowych i prawnych na podmioty zewnętrzne. Zmniejszając koszty działalności, zachowuje zasadę równowagi, aby nie doprowadzić do zmniejszenia potencjału gospodarczego.



### 3.4. Metoda KAIZEN

Kaizen jest to koncepcja, polegająca na dążeniu do ciągłego doskonalenia. Polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od szczebla, w stałe poszukiwanie pomysłów udoskonalenia wszystkich obszarów organizacji. Kaizen należy do najbardziej istotnych pojęć w japońskim modelu zarządzania, tworzy atmosferę, w której przedsiębiorstwa mogą rozwiązywać swoje wewnętrzne problemy, a polegającej na podejmowaniu współpracy. Przebieg myślenia w Kaizen zorientowany jest na proces oraz sposób zarządzania, a nie na ocenę ludzi przez pryzmat wyników, jakie osiągają. Podstawę metody stanowią odpowiednie relacje partnerskie pomiędzy pracownikami, dzięki którym wykształca się chęć kooperacji, poczucie odpowiedzialności i wspólnoty interesów. Proces włączania pracowników w życie organizacji przyjmuje postać partycypacji [Skrzypek A., 2011]. Determinantami świadomości Kaizen są: przedkładanie porządku nad wolność, wspólne dobro nad samorealizację, wiara w korzyści, jakie daje ciężka praca, wytrwałość i gospodarność, Wartości te należy odpowiednio eksponować i stworzyć firmowy kodeks etyczny, wartościując tych którzy mają najwięcej innowacji.

Wprowadzenie metody Kaizen w badanym przedsiębiorstwie dało wiele efektów potwierdzonych odnotowywanymi wynikami. Osiągnięto integrację (utożsamianie się) pracowników z celami firmy, wzrost świadomości, iż to właśnie pracownicy kształtują obraz „firmy”, w której są zatrudnieni, a co za tym idzie odpowiadają za ten podmiot. Dzięki temu w przedsiębiorstwie systematycznie obniża się w zużycie energii elektrycznej, paliwa, drobnych materiałów biurowych, co prowadzi do obniżenia kosztów bieżącej działalności. Pozwala to na wysunięcie tezy, iż w aktualnej sytuacji na rynku budowlanym, przy utrzymującej się tendencji spadkowej poziomu sprzedaży, gdzie jedyną metodą osiągnięcia dodatniego wyniku ekonomicznego jest obniżenie kosztów, najlepszy efekt można osiągnąć przy przekonaniu całej załogi o konieczności określonego zachowania.

### 4. Wyniki analizy zastosowań wybranych metod zarządczych

Elementy zaprezentowanych metod zostały zastosowane w badanym przedsiębiorstwie. Analiza osiągniętych celów pozwoliła na wysunięcie tezy, iż zastosowanie metody outsourcingu oraz metody Kaizen przyniosły najlepsze wyniki. Zastosowanie metody Kaizen zarządczej w kierowaniu czynnikiem ludzkiej będzie przynosić największe korzyści w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym w zderzeniu z zjawiskiem postępującego globalizmu. Pozwala bowiem ona na wytworzenie w pracowniach akceptacji nieuchronnych zmian. Metoda Kaizen zastosowana w badanym przedsiębiorstwie, stała się główną płaszczyzną do wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami oraz drogą do wytyczania zmian i innowacyjności,

a przede wszystkim stała się wskazówką dla pracowników w szukaniu drogi do nowych form przedsiębiorczości.

Metoda Kaizen w analizowanym przedsiębiorstwie miała wpływ na zarządzanie poprzez:

- rozwijanie postaw, przekonań, wartości spełniających misję firmy,
- wzmacnianie pozytywnie postrzeganych przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne artefaktów,
- uzyskanie większości załogi akceptacji odnośnie wprowadzanych zmian, systemów, procedur, metod pracy.

Zastosowanie Kaizen w badanym przedsiębiorstwie w okresie lat 2008-2012, przy jednoczesnym wykorzystaniu elementów outsourcingu, doprowadziło do uzyskania oszczędności w kosztach na poziomie ponad 20%, przez co podmiotowi udało się przetrwać w trudnym okresie dekonunktury. Przy jednoczesnym 8% spadku przychodów zapewniło to podmiotowi dodatni wynik finansowy. Wynik ten uzyskano w wyniku łączenia stanowisk (dzięki trwałości wprowadzonych zmian na przełomie 2011/2012 w administracji zredukowano ponad 5 etatów korzystając zamiennie tylko z jednego w formie outsourcingu), w dziele transportu zredukowano 3 etaty a na stanowiskach handlowych 7 etatów. Jednak żadne zmiany organizacyjne czy też podziały kompetencji nie dały by prezentowanych wyników gdyby nie droga dojścia do nich. Droga ta to jednoczesne zastosowanie metody Kaizen, albowiem to jej wdrożenie spowodowało, iż partycypacja pracowników w codziennym funkcjonowaniu podmiotu w obliczu zagrożenia wywołała wiele mechanizmów obronnych dających zwiększenie możliwości poszczególnych pracowników.

## **Zakończenie**

Analiza przeprowadzonych zmian w sposobie zarządzania w badanym przedsiębiorstwie na przestrzeni lat 1989-2012 oraz ocena ich efektów pozwoliło na wyprowadzenie wniosku, iż tylko uwzględnienie pełnego zaangażowania załogi w wprowadzanie innowacji oraz zapobieganie bardzo szeroko pojętemu procesowi „marnotrawstwa” prowadzi do pozytywnych zmian w sferze ludzkiej i ekonomiczno- technicznej co umożliwiło wzrost konkurencyjności, poprawę jakości, wzrost wartości dla podmiotu funkcjonującego w warunkach ryzyka rynkowego i kryzysu ogólnoeuropejskiego w tak obecnie „trudnej” branży jaka jest branża budowlana. Nie bez znaczenia było też budowanie i zmiana systemów motywacji finansowej pracowników oraz wprowadzenie analizy kosztów jednostkowych transakcyjnych [Coase R., 1937]. Zdaniem autora zastosowanie metody Kaizen jako metody dominującej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wydaje się być w perspektywie najbliższych lat najbardziej optymalnym rozwiązaniem. Zdaniem autora, nie umniejszając znaczeniu problematyki z zakresu zarządzania

w zakresie logistyki czy gospodarowania zapasami, optymalne zarządzanie kapitałem ludzkim stało się jednym z najistotniejszych elementów zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu aktualnej sytuacji rynkowej. Badania oparte o empiryczne doświadczenia pozwoliły bowiem na postawienie tezy, iż zastosowanie odpowiednich metod zarządczych w tym zakresie, w szczególności metody Kaizen, dało wymierne efekty, w postaci zwiększenia zaangażowania pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ich poczucia odpowiedzialności za przedsiębiorstwo, w którym są zatrudnieni, a to pozwoliło na stworzenie w badanym przedsiębiorstwie świadomej kadry pracowników i współpracowników. W opinii autora, w aktualnej rzeczywistości ekonomicznej, jest to jedyna droga do rozwoju przedsiębiorstwa handlowego, funkcjonującego w tak trudnych warunkach rynkowych.

### **Bibliografia:**

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Coase R. (1937) *The nature of firm* *Economica*, London.
- Drucker P.F. (2009) *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
- Griffin R. W. (2008), *Podstawy zarządzania organizacjami*, w: Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- Hammer M., Champy J. (2003): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials,
- Klimczak B. (2006), *Wybrane problemy i zastosowania ekonomii instytucjonalnej* A.E. im O. Langego, Wrocław.
- Kostera M., Kownacki S. (2000) *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuciński K. (2010) *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, S.A. Warszawa.
- Lichtański J., Węgrzyn A. (2000) *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd organizacji”, grudzień.
- Mikołajczyk Z. (2003) *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Skrzypek A. (2011) *Kultura kaizen i jej wpływ na doskonalenie zarządzania*, „Organizacja i Zarządzanie” Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
- Węgrzyn A. (2000) *Benchmarking Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Antykwa, Kluczbork – Wrocław.
- Zimniewicz K. (2009) *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

