

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

KWARTALNIK NAUKOWY

Nr 2(6)

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ
GLIWICE 2009**

SPIS TREŚCI

1.	Jan BRZÓSKA – Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem	5
2.	Henryk DŻWIGOŁ – Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górniczego.....	25
3.	Bartłomiej J. GABRYŚ – Temporalna charakterystyka rozwoju przedsiębiorczych organizacji	43
4.	Alina GORCZYŃSKA – Rola zasobów niematerialnych w decyzjach dotyczących międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw	55
5.	Patrycja HĄBEK – Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy	69
6.	Anna KOCHMAŃSKA – Kreowanie i wdrażanie programów etycznych jako wyznacznik społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	87
7.	Monika KULIKOWSKA-PAWLAK – Dwie perspektywy władzy organizacyjnej – instytucjonalna i procesualna	99
8.	Paweł ŁUKASIK – Ocena rozwoju personelu z wykorzystaniem analizy wskaźnikowej	109
9.	Bogusz MIKUŁA, Renata OCZKOWSKA – Transfer wiedzy między partnerami aliansu strategicznego	121
10.	Przemysław ZBIEROWSKI – Źródła sukcesu organizacji – wyniki badań	139

Jan BRZÓSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

MODEL BIZNESOWY – WSPÓŁCZESNA FORMA MODELU ORGANIZACYJNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie. Dynamika otoczenia, postępujące procesy konsolidacji i globalizacji wymagają ciągłego doskonalenia metod budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, funkcjonujących na otwartym rynku. Ich wyrazem są zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono charakterystykę modeli biznesowych traktując je jako nowe formy modeli organizacji zarządzania przedsiębiorstwem. Podjęto próbę klasyfikacji modeli biznesowych w aspekcie ich wykorzystywania jako narzędzi reorientacji strategicznej organizacji.

Słowa kluczowe: model biznesowy, zarządzanie strategiczne, przewaga konkurencyjna, strategia, zasoby, umiejętności, łańcuch wartości, rentowność.

BUSINESS MODEL – MODERN FORM OF ORGANIZATION MODEL FOR MANAGING THE COMPANY

Summary. Environment dynamics, progressing globalization and consolidation processes require constant improvement of methods for constructing competitive advantages of companies existing at the open market. They are reflected by changes of the companies business models. The paper presents characteristics of the business models treating them as new forms of organization models for managing the company. One tried to classify the business models in the aspect of using them as tools for strategic reorientation of the company.

Keywords: business model, strategic management, competitive advantage, strategy, resources, skills, value chain, profitability.

1. Modele biznesowe – egemplifikacja pomysłów na biznes

Dynamiczne, mające często charakter turbulentny zmiany w otoczeniu wymagają stosowania nowych sposobów i zasad zarządzania przedsiębiorstwami. Dużą rolę w ich kształtowaniu odgrywają koncepcje budowania przewag konkurencyjnych. Umożliwiają one przedsiębiorstwom osiągnięcie operacyjnej efektywności, a także tworzenie wizji przyszłej działalności biznesowej. Sprostanie wyzwaniom rynku, dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej, wymaga zmiany elementów i czynników, które o niej decydują. Chodzi tu głównie o nowe sposoby obserwacji i analizy rynków, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów, racjonalny dobór i wykorzystywanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania. W powiązaniu z odpowiednimi działaniami decydują one o kształcie strategii i związanych z nimi modelami biznesowymi.

W tym miejscu może pojawić się wątpliwość o celowości rozróżniania strategii i modeli biznesowych. Ogólnie rzecz ujmując, model biznesowy to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, w sposób schematyczny (bardziej czy mniej szczegółowy) przedstawiający pomysł na biznes. Stanowi zatem pewien, raczej statyczny, model zjawiska w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działań i zachowań (często bardzo elastycznych) przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza¹.

Związki pomiędzy strategią a modelem biznesu są bardzo ścisłe, ale przy tym różnie rozumiane. Interesujący pogląd w tej kwestii przedstawił J. Rokita,² twierdząc, że: „strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy, wyrażane jej przewagą konkurencyjną. Kluczowe znaczenie ma tu satysfakcja klientów, gdyż od niej zależy spełnienie oczekiwań udziałowców”³. Ze strategią ściśle związany jest model biznesu, który odzwierciedla sposoby osiągania właściwych wyników ekonomicznych, wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji. Kontynuując, autor twierdzi, że model ten bezpośrednio koresponduje z tzw. modelem wyników, który określa powiązania pomiędzy:

- strukturą sektora, ze względu na natężenie konkurencji,
- zachowaniami przedsiębiorstw, uczestników sektora,

¹ Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 2009, s. 2; Gołombiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M.: Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 57.

² Rokita J.: Zarządzanie Strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 26-27.

³ Ibidem, s. 26.

- wynikami ekonomicznymi, uzyskiwanymi przez organizację w odniesieniu do konkurentów.

Pierwsza z wymienionych składowych modelu jest niezależna od przedsiębiorstwa, określa go bowiem skala, poziom natężenia oraz cechy konkurowania w danym sektorze.

Pozostałe dwie są zależne od przedsiębiorstwa, przy czym druga to zachowania strategiczne w rozumieniu tzw. pięć PS, a więc różnych definicji strategii, przedstawianych przez H. Mintzberga. Należą do nich:

- 1) plan – świadomy i zamierzony (celowy) kierunek działań, zależny od sytuacji. Związany jest z opanowaniem rynku;
- 2) podstęp (fortel) – specyficzny manewr, mający na celu zdezorientowanie konkurenta;
- 3) wzorce – wyłaniające się strategie, wzorce działań oparte na doświadczeniach. Nie zawsze w pełni uświadamiane i zamierzone;
- 4) pozycja – ulokowanie się organizacji w otoczeniu jest rezultatem relacji z otoczeniem, w tym oddziaływania konkurentów;
- 5) perspektywa – indywidualny punkt widzenia zarządzających – zarówno, firmy, ich samych, jak i otoczenia. Samoidentyfikacja firmy przez misję i wizję.⁴

Trzecia składowa modelu, a więc wyniki, to pochodna dwóch poprzednich i stanowi ona efekt procesu zarządzania. Jak się wydaje, w tym ujęciu, model biznesu postrzegany jest głównie przez pryzmat uzyskiwania zadowalających wyników ekonomicznych. Osiąganie ich jest możliwe przez takie procesy zarządzania, które umiejętnie aplikują odpowiednie zachowania strategiczne, uwzględniając przy tym (w największym stopniu) oddziaływanie otoczenia konkurencyjnego. Źródłem tych zachowań jest strategia, której czytelną, cechującą się pragmatyzmem definicję uprzednio przedstawiono.

Problematykę modeli biznesowych i ich związków ze strategią przedsiębiorstwa przedstawiła także w swych pracach J. Magretta⁵. Słusznie zauważa, że w wielu przypadkach termin „model biznesowy” używany jest powszechnie, a rozumiany jest różnie, stając się czasami pusto brzmiącym frazesem, podobnie jak określenie „tworzenie wartości”. Oczywiście nie tylko z tego powodu, ale i z konieczności rozumienia istoty funkcjonowania organizacji na rynku wynika potrzeba zdefiniowania tego pojęcia. Zdaniem autorki „model biznesowy jest zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie tylko dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana (testowana)”.⁶ Sama realizacja tych działań związana jest już ze strategią organizacji. Analiza dalszych rozważań,

⁴ Mintzberg A., Ahlstrand B., Lampel J.: *Strategy bites back*. Person Education Limited, Bell&Bain Ltd, Glasgow 2005, p. 26-27; Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005, s. 23.

⁵ Magretta J.: *What Management is?* Profile Books, London 2003, p. 44 i dalsze; Magretta J.: *Why Business Models Matter?* Harvard Business Review, May 2002, p. 87-92.

⁶ Ibidem, s. 44.

dotyczących modeli biznesowych i strategii wskazuje, że używane przez autorkę określenie „gracze, od których zależna jest organizacja” bliskie jest powszechnie stosowanemu w zarządzaniu pojęciu interesariuszy.

W interesujących, z punktu widzenia zarządzania strategicznego, rozważaniach na temat podejścia do modelu biznesowego A. Afuah stwierdza, że do określenia jego istoty niezbędne jest rozważenie dwóch ważnych zagadnień, warunkujących uzyskiwanie rentowności – podstawowej kategorii, związanej z modelem biznesowym:⁷

1. Rentowność przedsiębiorstwa jest zdeterminowana przez łączne oddziaływanie czynników sektorowych i czynników specyficznych dla danej firmy. Model ma kreować dochody, zależy więc od tych czynników. Jest zatem funkcją: pozycji firmy, działań, zasobów i czynników sektorowych. Te cztery składowe wraz z piątą, którą jest koszt tworzą model biznesu. Traktowanie kosztu, jako elementu modelu biznesu wynika z faktu, że prowadzenie działalności zawsze generuje koszty i to bez względu na przyjętą przez organizację strategię.
2. Organizacja przynosi dochody używając swoich zasobów do prowadzenia działalności, „oferując” je sektorowi po to, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta (niski koszt lub rozróżnialny produkt), jednocześnie sytuując się w pozycji umożliwiającej przechwycenie (przywłaszczenie) wartości. Przechwycona wartość zapewniać ma zarabianie współmierne do stworzonego poziomu tej wartości.

Uwzględniając powyższe zagadnienia, model biznesowy można rozumieć jako działania (aktywności), które firma prowadzi, metody i czas ich przeprowadzania, wykorzystując zasoby tak, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta (niskie koszty lub wyróżniający się produkt) oraz zapewnić sobie pozycję do przejmowania (przywłaszczania) wartości.⁸

Są zatem dwie sfery charakteryzujące istotę modelu. Pierwsza z nich to działania i związane z nimi zasoby, druga to tworzone i przechwytywane wartości. Sfery działań i zasobów odgrywają tu rolę podporządkowaną w stosunku do tworzenia wartości dla klienta i zdolności jej przechwytywania oraz utrzymywania.

Prymat tworzenia wartości wynika z postrzegania jej jako najważniejszego celu przedsiębiorstwa, którego osiągnięcie daje mu przewagę konkurencyjną. Jej najważniejszym wymiarem finansowym jest rentowność, na której poziom istotnie wpływają realizowane przez firmę działania oraz posiadane przez nią zasoby.

Podobne do A. Afuaha poglądy w podejściu do modelu biznesowego reprezentują A. A. Thomson i A. J. Strickland uważają oni, że model ten traktuje o efektach ekonomicznych realizowanej strategii.⁹ Podkreśla się rolę strategii w modelu, bowiem aktualne oraz przyszłe przychody generowane są dzięki produktom, które oferuje się klientom, a także

⁷ Afuah A.: *Business models. A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill Irwin, 2004, p. 9-10.

⁸ Ibidem, s. 9.

⁹ Thomson A.A., Strickland A.J.: *Strategic Management Concepts and Cases*. McGraw-Hill, New York 2003, p. 3.

konkurencyjnemu podejściu do rynku, co w połączeniu z odpowiednią strukturą kosztów i marżą zysku w konsekwencji daje strumień dochodów oraz zwrot z inwestycji.

Aspekt zapewniania rentowności poprzez model biznesowy dostrzega również R. M. Grant, zwięźle definiując taki model jako konfigurację strategii w odniesieniu do źródeł przychodów i zysków.¹⁰

Odmienne podejście do budowy i definiowania modelu biznesu prezentuje K. Obłój.¹¹ Traktując model biznesu, jako totalną koncepcję działania firmy stwierdza, że można definiować go różnie, ale musi on odpowiadać na trzy podstawowe pytania, związane z przewagą konkurencyjną.:

1. Co firma będzie robić?
2. Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?
3. W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?

W kontekście tak postawionych pytań K. Obłój definiuje model biznesu „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”¹². Z tej definicji wynika konieczność dostrzegania w konstruowaniu modelu ścisłego łączenia przyjętej strategii firmy z jej praktycznym wdrażaniem, a więc operacyjną działalnością. Wdrażanie (technologia) strategii powinno budować taki łańcuch wartości, który nie tylko skutecznie eksploatuje zasoby i umiejętności firmy, ale także umożliwia ich odnawianie. dopełnieniem definicji jest wyrażane przez autora stwierdzenie, że kreowanie wartości i jej zatrzymywanie opiera się na trzech składowych, stanowiących swoiste tworzywo modelu, którymi są:

- przewaga konkurencyjna,
- zasoby i umiejętności,
- łańcuch wartości.

Przewaga konkurencyjna traktowana jest jako wymiar koncepcji modelu, a pozostałe składowe to praktyczne rozstrzygnięcia jego realizacji. W praktyce z pewnością trudno jest precyzyjnie i jednoznacznie je rozdzielić, niemniej takie określenie i układ elementów modelu ułatwiają jego konstruowanie.

K. Obłój dostrzegając zagrożenia imitowalności skutecznych modeli biznesowych, podkreśla konieczność ciągłego ich doskonalenia (tzw. ucieczki do przodu), co można osiągnąć poprzez innowacje cząstkowe i przełomowe. Pierwsze z nich to zmiany w ramach istniejącego modelu, wyrażające się budowaniem przewagi np. w obszarze jakości produktów, sieci dystrybucji, badań i rozwoju, kontaktach z klientami (CRM) czy też procesów produkcji. Wprowadzanie innowacji przełomowych to druga droga „ucieczki do

¹⁰ Grant R.M.: *Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques, Applications*. Oxford, Blackwell 2002, p. 307.

¹¹ Obłój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002, s. 97 i dalsze.

¹² Ibidem, s. 98.

przodu”. Polega ona na tak nowatorskim ukształtowaniu łańcucha wartości, aby powstała innowacja, początkująca na rynku falę twórczej destrukcji, co doprowadza do wykreowania zupełnie nowego modelu biznesu. Imperatyw dynamicznego traktowania modelu strategicznego firmy stanowi ważny metodyczny i praktyczny walor prezentowanej koncepcji.

Inne podejście do modelu biznesowego (strategicznego modelu działalności) przedstawiają A. Sliwotzky, D. Morrison i B. Andelman.¹³ Według nich – choć pojmowanie modelu jest intuicyjne – wyznaczany jest jednak przez bardzo konkretne, nazywane kluczowymi, strategiczne wymiary; są nimi:

- wybór klientów,
- przechwytywanie wartości,
- zróżnicowanie (kontrola strategiczna),
- zakres działania.

W ramach wymiaru „wybór klientów”, przedsiębiorstwo dokonuje selekcji oraz podziału swoich klientów odpowiednio do zbioru (portfela), który tworzą, do którego firma jest najlepiej dostosowana i który najlepiej potrafi obsługiwać.

Wymiar przechwytywania wartości w modelu opisuje, w jaki sposób stwarza ona tę wartość swoim klientom i jak jest nagradzana za jej dostarczanie. Tradycyjnie firmy przechwytywały wartość sprzedając wyroby lub otrzymując zapłatę za świadczone usługi. W myśleniu skupionym na produktach ograniczamy się do tych tradycyjnych sposobów przechwytywania wartości. Obecnie firmy korzystają ze znacznie szerszego repertuaru mechanizmów przechwytywania wartości, na przykład: przez wydłużanie łańcucha wartości, oferowanie produktów komplementarnych czy też dzielenie się wartością. Przechwytywanie wartości związane jest ze sposobami osiągania zysku.¹⁴

Z kolei kontrola strategiczna w modelu działalności dotyczy zdolności firmy do ochrony jej strumienia zysku. Sposoby takiej ochrony nazywane są przez cytowanych autorów „punktami kontroli strategicznej”. Siła kontroli strategicznej jest kluczowym elementem skutecznej innowacji działalności przedsiębiorstwa.

Zakres działania w modelu biznesowym przedsiębiorstwa odnosi się do jego rodzajów aktywności oraz do oferowanych przez niego wyrobów i usług. Organizacje relatywnie często rozszerzają lub zawężają zakresy swoich działań. Kluczowym zagadnieniem w projektowaniu modelu jest określenie potrzebnych zmian, znaczących dla klienta, jednocześnie pozwalających generować wysoki zysk i zapewnić strategiczną kontrolę.

Wymiary modelu są ze sobą ściśle powiązane, należy więc je tak zaprojektować, aby były dostosowane do priorytetów klientów, a jednocześnie zapewniały przedsiębiorstwu rentowność przez wejście do tzw. strefy zysku.

¹³ Sliwotzky A., Morrison D., Andelman B.: Strefa zysku. Strategiczne modele działalności. PWE, Warszawa 2000, s. 26 i dalsze.

¹⁴ Nazywane są one modelami zysku, patrz Sliwotzky A., Morrison D., Andelman B.: op.cit., s. 52-66.

Budowanie modelu biznesowego na podstawie aktyw przedstawiają R. Boulton, B. Libert, S. Samek.¹⁵ Są to aktywa kształtujące tzw. Dynamikę Wartości (Value Dynamics). Pod tym pojęciem rozumie się podejście do strategii, skoncentrowane na aktywach, których proporcje i kombinacja wpływają na wyniki ekonomiczne firmy. Przyjmuje się, że tworzenie wartości jest rezultatem oddziaływania czterech, mających charakter holistyczny, wzajemnie powiązanych wyzwań, którym sprostać powinno przedsiębiorstwo. Wyzwania te to:

- projektowanie modelu biznesowego,
- zarządzanie (władanie) ryzykiem,
- zarządzanie portfelem aktywów,
- mierzenie i sprawozdawczość całej bazy aktywów.

W takim kontekście tworzenia wartości model biznesowy zdefiniowano jako unikalną kombinację materialnych i niematerialnych aktywów decydujących o tym, czy organizacja jest zdolna do kreowania wartości czy też do ich niszczenia.¹⁶

Autorzy wyraźnie podkreślają, że w tym modelu muszą być uwzględniane wszystkie aktywa, a ich rozumienie jest inne niż w klasycznej ekonomii. Aktywa w tym przypadku definiuje się jako potencjalne źródła przyszłych korzyści ekonomicznych, mające zdolność współtworzenia ogólnej wartości przedsiębiorstwa. W pojęciu tym mieszczą się zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne. Nie ogranicza się jednak ono wyłącznie do własności czy kontrolowania, pojęcie to obejmuje także np. układ relacji, który nie jest uregulowany umowami.

Jak twierdzą autorzy, prezentowane przez nich podejście do aktywów, (z punktu widzenia kształtowania Dynamiki Wartości) umożliwia menedżerom lepszą identyfikację oraz wykorzystanie potencjału wszystkich aktywów, mających kluczowe znaczenie dla sukcesu w gospodarce – wymiernych i niewymiernych. Pomaga im poza tym w uchwyceniu, w ramach przedsiębiorstwa, tej części wartości, która obecnie pozostaje niewykorzystana i nie jest mierzona (rejestrowana).

Charakterystyka aktywów pozwala spojrzeć na firmy, jako portfele aktywów, które wykraczają daleko poza granice organizacji, obejmując łańcuchy wartości składające się także z relacji zewnętrznych. Uwzględniając taki punkt widzenia wyróżnia się trzy etapy projektowania modelu biznesowego, korespondującego z poprzednio zaprezentowaną jego definicją. Są nimi:

- analiza dotychczas wykorzystywanych przez firmę aktywów i wnoszonych przez nich wartości,
- określenie aktywów potrzebnych do odniesienia sukcesu,
- zdefiniowanie strategii portfela aktywów.

¹⁵ Boulton R., Libert B., Samek S.: *Cracking the Value Code*. Arthur Andersen, Harper Collins, USA 2000, p. 159 i dalsze.

¹⁶ Ibidem, s. 244.

Istotnym walorem ujęcia przedstawionego przez R. Boultona, B. Liberta, S. Sameka, obejmującego zarówno sformułowanie modelu, jak i określanie zasad jego budowy jest imperatyw maksymalizacji wartości przez odpowiednią, unikalną konfigurację oraz współdziałanie strategicznych materialnych, a także niematerialnych aktywów.

Aspekt unikalności konfiguracji elementów, stanowiących model biznesu akcentują także S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh.¹⁷ Ich zdaniem konfiguracja taka, składająca się z celów organizacji, strategii, procesów, technologii oraz struktury kreuje wartość dla klientów, umożliwiając w ten sposób przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie na określonym rynku.

Model biznesowy przedsiębiorstwa można traktować także jako jeden z dwóch (obok otoczenia) bezpośrednich czynników (determinant), wpływających na efektywność przedsiębiorstwa. Takie podejście prezentują A. Afuah i Ch. Tucci.¹⁸ Podkreślają przy tym, że na te determinanty z kolei oddziałuje tzw. czynnik zmiany, który pośrednio, ale znacząco wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Uważają, że efektywność gospodarczą można trafnie zdefiniować opierając się na takich wskaźnikach, jak: zysk w ujęciu księgowym, ekonomiczna wartość dodana (EVA), wartość rynkowa akcji, rentowność sprzedaży, rentowność aktywów czy też rentowność kapitału.

Związki modelu biznesowego z efektywnością ekonomiczną znajdują wyraz w sformułowaniu jego definicji. Wyraża się ona w sposób następujący: „model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno w chwili obecnej, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej. Oznacza to osiąganie (w dłuższym czasie) rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji.”¹⁹

Model biznesu jest systemem składającym się z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie, stąd wyróżnić można elementy modelu biznesowego i jego dynamikę (zmienność w czasie). Elementami modelu są:

- wartość oferowana klientom przez firmę,
- segment rynku, do którego firma kieruje tę wartość,
- zakres oferty produktów,
- polityka cenowa,
- źródła przychodów,
- niezbędne działania, związane z udostępnieniem oferowanej wartości,
- możliwości organizacyjne, stwarzające podstawę działalności,

¹⁷ Ehiraj S., Guler I., Singh H.: E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage. The Warton School 2000, p. 2.

¹⁸ Afuah A., Tucci Ch.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s. 19 i dalsze.

¹⁹ Ibidem, s. 20.

- umiejętności i przedsięwzięcia, umożliwiające podtrzymanie wszystkich aspektów przewagi konkurencyjnej,
- trwałość przewagi konkurencyjnej.

Dynamika rynku powoduje, że nawet najlepiej dobrane elementy modelu biznesowego i racjonalny układ ich powiązań nie są trwałe, niezmiennie w czasie. Zarządzający muszą często zmieniać pewne komponenty modelu lub zachodzące między nimi relacje, wyprzedzając w ten sposób działania konkurencji. W wielu sektorach zmiany są tak szybkie, że przedsiębiorstwa są zmuszone na nowo określać swoje modele biznesowe.

Eksponowanie w definiowaniu modelu biznesu aspektu rozwoju zasobów przez tworzenie wartości koresponduje z przedstawionym poprzednio podejściem do tej kwestii przez K. Obłój.²⁰ Innym, ważnym elementem prezentowanej przez A. Afuah i Ch. Tucciego definicji modelu jest uwypuklenie konieczności kreowania dochodów zarówno bieżących, jak i w długim okresie.

Traktowanie osiągnięcia konkurencyjności jako imperatywu rynkowego przez przedsiębiorstwo łączyć można z jego modelem biznesowym. W tym kontekście warto odnieść się do koncepcji budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa zaprezentowanej przez M. J. Stankiewicza²¹. Autor w sposób bardzo wyczerpujący, a zarazem interesujący przedstawił czynniki oraz metody jej osiągnięcia, komponując model struktury i zarządzania konkurencyjnością.²² Model (system) struktury konkurencyjności tworzą cztery podsystemy:

- potencjał konkurencyjności,
- przewaga konkurencyjna,
- instrumenty konkurowania,
- pozycja konkurencyjna.

Podstawowy jest potencjał konkurencyjności, którego elementami są sfery funkcjonalno-zasobowe przedsiębiorstwa. Zdolność do jego wykorzystywania, w celu osiągnięcia wartości dodanej, stanowi o przewadze konkurencyjnej danej organizacji. Instrumenty konkurowania traktowane są jako środki kreowane przez przedsiębiorstwo, w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej oferty. Czwarty podsystem, a więc pozycja konkurencyjna, jest wynikiem konkurowania, kończący pewien jego cykl, a zarazem stanowi nową podstawę do konkurowania, zależną od tej właśnie pozycji. Przedstawioną przez M. J. Stankiewicza koncepcję konkurencyjności można traktować jako pewien rozbudowany, zwarty model strategiczny przedsiębiorstwa. Z powodzeniem można wykorzystywać wiele jego elementów do budowania i analizowania modeli biznesowych różnorodnych organizacji.

²⁰ Obłój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002, s. 98, 124 i dalsze.

²¹ Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. TNOiK, Toruń 2002.

²² Ibidem, s. 86-91.

Znaczenie modeli biznesowych można także analizować w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. Interesujące studium (w tym zakresie) opracował G. Hamel.²³ Model biznesowy postrzegany jest w nim jako podstawa koncepcji innowacyjnego biznesu. Zdaniem tego autora, szczególnie w obszarach najbardziej nowoczesnych sektorów nowe modele biznesowe bardziej burzą stary porządek niż wdrażane nowe technologie. Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające innowacje, odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku. G. Hamel proponuje strukturę takiego modelu biznesowego, opierającą się na czterech najważniejszych elementach:

- bazowej strategii,
- strategicznych zasobach,
- łączności i relacji z klientami,
- wartości sieci.²⁴

Cztery najważniejsze elementy są ze sobą wzajemnie powiązane i tworzą pomiędzy sobą charakterystyczne trzy „mosty”, co przedstawiono poniżej:

Bazowa strategia $\Rightarrow$ konfiguracja działań $\Rightarrow$ strategiczne zasoby

Bazowa strategia $\Rightarrow$ korzyści dla klienta $\Rightarrow$ łączność i relacje z klientami

Strategiczne zasoby $\Rightarrow$ granice działania przedsiębiorstwa $\Rightarrow$ wartość sieci

Pierwszy z nich to połączenie przez konfigurację działań bazowej strategii ze strategicznymi aktywami (zasobami). Rozumiana jest ona jako unikalny sposób kombinacji i wzajemnych relacji: kompetencji, zasobów i procesów służących wsparciu strategii.

Drugim „mostem” są korzyści, jakie dostarcza firma klientowi, wiąże on bazową strategię z łącznością i relacjami z klientami. To połączenie ma cel typowo zewnętrzny, stanowi jednocześnie o najważniejszych punktach łączących bazową strategią z rynkiem.

Trzeci „most” to rozmiar (granice działania) firmy, który łączy strategiczne zasoby z siecią wartości. Określa on decyzje dotyczące zakresu realizacji działań prowadzonych przez firmę, co przekłada się na wielkość i rodzaj współpracy z partnerami, dostawcami lub koalicjantami.

Według autora to, co jest podstawą budowania modelu biznesu, a więc jego elementów i łączących je „mostów”, to potencjał zysku.²⁵ Wyróżnia się cztery następujące czynniki determinujące ten potencjał:

- efektywność,
- unikalność,
- wewnętrzną spójność,
- pomysły i zdolność do kreowania zysku.

Można zatem powiedzieć, iż istotnym walorem prezentowanej przez G. Hamela koncepcji w modelu biznesu jest potraktowanie jako nadrzędnych takich wartości, jak: innowacyjność oraz efektywność, które osiągane są przez odpowiednio dobrane i połączone elementy

²³ Hamel G.: *Leading the revolution*. Harvard Business School Press 2002, p. 59-119.

²⁴ Ibidem, s. 73.

²⁵ Ibidem, s. 74.

modelu. Wykorzystywanie innowacji, radykalnie zmieniających strategię przedsiębiorstwa, umożliwia tworzenie nowej przestrzeni rynkowej – formuły sukcesu, pozwalającej niejako „obejść” dotychczasowy układ konkurencji.

Inne podejście do kreowania strategii, opartej na innowacjach przedstawili W. Chan Kim i R. Mauborgne.²⁶ Autorzy ci opracowali zasady, narzędzia oraz schematy działań, umożliwiające budowę, a także wdrożenie wolnej od konkurencji przestrzeni rynkowej. Prezentowaną koncepcję nazywają „strategią błękitnego oceanu”²⁷, opierając ją na innowacji wartości. Przez to pojęcie rozumie się cały system działań, prowadzący do skokowego przyrostu wartości zarówno dla klienta, jak i dla całego przedsiębiorstwa²⁸. System ten nie koncentruje się na tworzeniu przewagi konkurencyjnej w tradycyjnym układzie konkurencji, lecz poszukuje nowego obszaru rynkowego, przechwytyjąc w nim popyt. Jest to możliwe dzięki takim innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższaniu ich wartości dla klientów. Sformułowany dość ogólnie model biznesowy (strategia błękitnego oceanu) oparty jest na sześciu zasadach, które działają ograniczająco (neutralizują) na poszczególne czynniki ryzyka. Cztery z nich związane są z formułowaniem strategii i brzmią następująco:

1. Rekonstrukcja granic rynku. Oznacza tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej w różnych domenach branżowych, osłabiając w ten sposób ryzyko poszukiwań.
2. Koncentracja w budowaniu strategii na szerokiej wizji, a nie na liczbach, co pozwala zapanować na ryzykiem planowania.
3. Sięganie poza granice istniejącego popytu, pozyskiwanie całkowicie nowych klientów ma minimalizować ryzyko skali.
4. Zachowanie właściwej kolejności elementów tworzących model biznesowy, co zmniejsza ryzyko braku jego skuteczności.

Pozostałe dwie zasady dotyczą wdrażania strategii, koncentrują się na jej aspektach organizacyjnych i zarządczych. Pierwsza z nich, dzięki właściwemu przywództwu, ma neutralizować ryzyko organizacyjne, druga przez stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego czyni mniejszym ryzyko zarządzania, związanego z zachowaniami i postawami ludzi.

Zarówno definicje, jak i ogólne koncepcje modeli biznesowych wykazują duże zróżnicowanie, co wydaje się oczywiste biorąc pod uwagę złożoność epistemologiczną oraz ontologiczną problematyki stanowiącej podstawy modelowania. Uzasadnione ze względów poznawczych i pragmatycznych wydaje się klasyfikacja modeli biznesowych.

²⁶ Chan Kim W., Mauborgne R.: *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić by konkurencja stała się nieistotna*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.

²⁷ W odróżnieniu od dotychczasowych koncepcji konkurowania nazywanych ogólnie „strategią czerwonego oceanu”, zob. Chan Kim W., Mauborgne R.: *op.cit.*, s. 38.

²⁸ Zob. Chan Kim W., Mauborgne R.: *op.cit.*, s. 37.

2. Charakterystyka i klasyfikacja opisowa modeli biznesu

Różnorodność koncepcji, indywidualizacja podejścia do modelowania, a momentami brak przejrzystości formalnej i strukturalnej stanowią istotną przesłankę dokonania klasyfikacji modeli biznesowych. O ile w dorobku nauk zarządzania spotyka się wiele klasyfikacji pojęć strategii²⁹, o tyle w przypadku modeli biznesowych próby ich usystematyzowania dopiero są podejmowane.³⁰

Poszczególne autorskie podejścia do modeli biznesowych przedsiębiorstw różnią się zarówno koncepcją tworzenia takich modeli, ich strukturą, jak i zakresem, szczegółowością czy też możliwościami aplikacyjnymi. Jednocześnie, niektóre z nich wykazują pewne, wspólne cechy – możliwe jest więc wyodrębnienie specyficznych grup rodzajowych modeli. Takimi cechami są na przykład podobieństwa koncepcji budowy modeli i związane z nimi główne cele, jakie mają być osiągnięte przez aplikację danego modelu. Te cechy wyrastają niejako z istoty modelu, stanowiąc o jego wartości poznawczej oraz przydatności w praktyce. Zatem merytorycznie mogą stanowić kryterium klasyfikacji. Ze względu na kryterium klasyfikacji, którym jest podobieństwo celów i koncepcji budowy modeli biznesowych, różne rodzaje tych modeli podzielono na cztery grupy:

- modele oparte na determinantach rentowności,
- modele eksponujące przewagę konkurencyjną,
- modele strategiczne, jako unikalna kombinacja zasobów kreujących wartość i konkurencyjność,
- modele biznesowe wykorzystujące innowacje.

Przedstawiona w tablicy 1 klasyfikacja opisowa systematyzuje, ujęte w sposób syntetyczny, charakterystyki poszczególnych modeli, obejmujące: koncepcję tworzenia modelu, nadrzędne cele strategiczne, realizowane przez jego aplikację, a także elementy (wymiary) danego modelu. Opracowana klasyfikacja może być przydatnym przewodnikiem i wprowadzeniem do szerszej prezentacji koncepcji modeli biznesowych, ich strukturalnych konfiguracji oraz charakterystyki elementów tworzących modele. Proponowana klasyfikacja, oparta na podstawie charakterystyki modeli, umożliwia strukturalizację pojęcia i cech (zmiennych) modelu oraz ich wybór (dobór) do określonych zastosowań w praktyce.

²⁹ Moszkowicz M.: Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian. PWE, Warszawa 2000, s. 204.

³⁰ Muszyński M.: Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006; Oblój K.: op.cit., s. 134-135.

3. Podsumowanie

Dynamiczny wzrost konkurencji, w dużym stopniu związany z globalizacją gospodarki, powoduje konieczność kreowania koncepcji prowadzenia biznesu. Ich teoretycznym uszczegółowieniem, a zarazem możliwością aplikacyjną są (prezentowane w literaturze przedmiotu) koncepcje modeli biznesowych. Jako kluczowe wytyczne w budowaniu modeli można uznać (wyrażane przez wielu autorów) tezy i zasady podejścia do biznesu, Najważniejsze z nich to:

- zapewnienie realizacji dwóch funkcji podstawowych dla przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości, tj. marketingu i innowacji,
- produktywnie wykorzystanie zasobów,
- imperatyw osiągania zysku i jego związku z ryzykiem biznesowym,
- innowacyjne tworzenie wartości dla klienta i wartości dodanej,
- uzyskiwanie konkurencyjnej pozycji na rynku.

Analiza koncepcji budowy modeli stanowi ważny aspekt teoretycznego ujęcia modelowania biznesowego, który w znaczącym stopniu jest wynikiem badań funkcjonowania i zachowań przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku. Analizowanie działalności przedsiębiorstw w aspekcie przyjętych modeli, badanie związków pomiędzy teoretycznymi koncepcjami tworzenia modeli a praktyką zarządzania, umożliwi czerpanie z nich inspiracji do teoretycznych uogólnień i jest wyrazem określonego podejścia epistemologicznego do problematyki współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. W tym aspekcie model biznesu można więc traktować, jako nowoczesną formę modelu organizacji zarządzania przedsiębiorstwem, zawierającego strategiczne kierunki jego rozwoju, opartego na konkurencyjności. Model taki w swej istocie przedstawia jeden z istotnych problemów warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jakim jest jego pomysł (koncepcja) na biznes. Ważność tego zagadnienia uzasadnia potrzebę rozwoju badań nad problematyką modeli biznesowych.

Charakterystyka modeli biznesowych

Rodzaje modeli biznesowych	Koncepcja budowy modelu(i)	Cel(e) działalności biznesowej	Elementy lub wymiary modelu	Autor (rok publikacji)
1. Modele biznesu oparte na determinantach rentowności	Dobór i konfiguracja czynników generujących dochód	Osiąganie bieżącej i długoterminowej rentowności		
1.1. Model oparty na sektorowych i specyficznych czynnikach przedsiębiorstwa	Dwie sfery charakteryzujące istotę modelu: pierwsza – nadrzędna to tworzone i przechwytywane wartości, druga – podrzędna działania i związane z nimi zasoby	1. Osiąganie rentowności 2. Wartość dla klienta 3. Pozycja umożliwiająca przechwytywanie wartości 4. Osiąganie dochodów w długookresowej perspektywie czasu	1. Czynniki sektorowe 2. Pozycje 3. Działania (Aktywności) 4. Zasoby i kompetencje 5. Koszty funkcjonowania modelu (cost drivers)	A. Afuah (2004) A. A. Thomson, A. J. Strickland (2003) R. Grant (2002)
1.2. Model dynamicznej strategii marketingowej	Wzajemnie powiązane ze sobą dwa obszary: 1. Szeroka i dogłębna wiedza o klientach oraz ich priorytetach i potrzebach, uwzględniająca dynamikę rynku 2. Zrozumienie źródeł powstawania zysku i aplikacja odpowiednich sposobów jego uzyskiwania	1. Osiąganie długoterminowej rentowności (trwałe ulokowanie się w strefie zysku) 2. Dostosowanie się do dynamiki rynku, a w szczególności do zmian potrzeb klientów (zaspakajanie zmieniających się potrzeb klientów)	1. Wybór klientów 2. Przechwytywanie wartości 3. Zróznicowanie (kontrola strategiczna) 4. Zakres działania przedsiębiorstwa	A. Slowatzky, D. Morison, B. Andelman (2000)
1.3. Model efektywności ekonomicznej	1. Połączenie strategicznych elementów kształtujących przewagę konkurencyjną (np. zasoby) oraz czynników operacyjnych działalności, zorientowanych na źródła przychodów 2. Istotna rola oddziaływania otoczenia, w szczególności czynnika zmian	1. Bieżąca i długoterminowa dochodowość 2. Wykorzystanie i wzrost zasobów 3. Oferta dla klientów o wyższej niż u konkurentów wartości	1. Wartość oferowana klientowi 2. Segment rynku 3. Zakres oferty produktowej 4. Polityka cenowa 5. Źródła przychodów 6. Działania (funkcje, procesy) 7. Realizacja modelu 8. Umiejętności i przedsięwzięcia podtrzymujące przewagę konkurencyjną 9. Trwałość przewagi konkurencyjnej	A. Afuah, Ch. L. Tucci (2003) S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh (2000)

cd. tabeli 1

2. Modele biznesu eksponujące przewagę konkurencyjną	Osiąganie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacyjne działania tworzące łańcuch wartości	Tworzenie, osiąganie i utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej		
2.1. Model tworzenia, aplikacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej	Połączenie koncepcji strategicznej przedsiębiorstwa i metod jej praktycznej realizacji przez budowę łańcucha wartości umożliwiającego wykorzystanie i oraz odnowę zasobów	1. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej 2. Odnowa oraz rozwój zasobów i umiejętności 3. Innowacje wprowadzane poprzez usprawnienia i tworzenie nowych modeli	1. Przewaga konkurencyjna 2. Zasoby i umiejętności 3. Łańcuch wartości	K. Obłój (2002)
2.2. Model łączący przewagę konkurencyjną i z operacyjną efektywnością	1. Budowanie pozycji konkurencyjnej opartej na szczególnej wartości dla klienta uzyskiwanej poprzez innowacyjne działania 2. System wzajemnie dopasowanych i dostosowanych do strategii działań 3. Zapewnienie operacyjnej efektywności – warunek sine qua non konkurowania	1. Uzyskanie odpowiedniej pozycji strategicznej wynikającej ze szczególnej wartości oferowanej klientowi 2. Zapewnienie przewagi konkurencyjnej 3. Długookresowa rentowność i efektywność operacyjna	1. Cele strategiczne zorientowane na długo okresową rentowność 2. Pozycja konkurencyjna wynikająca ze szczególnej wartości oferowanej klientowi 3. Działania dostosowane do strategii 4. Koncentracja na określonej pozycji strategicznej 5. Wzajemne dopasowanie działań 6. Trwałość przewagi wynika z całego systemu działań 7. Zapewniona (dana) jest operacyjna efektywność 8. Rentowny wzrost sprzedaży poprzez pogłębianie osiągniętej pozycji strategicznej 9. Ciągłe doskonalenie strategii przedsiębiorstwa	M. E. Porter (1996, 2002)

3. Modele biznesu unikalna kombinacja zasobów, tworzących wartość i konkurencyjność	Tworzenie i rozwój potencjału zasobów, zapewniającego konkurencyjność	Wzrost wartości i konkurencyjności przedsiębiorstwa		
3.1. Model biznesowy jako unikalna kombinacja aktywów tworzących wartość	1. Podstawę budowy modelu stanowią aktywa kształtujące Dynamikę Wartości (Value Dynamics) 2. Podejście do organizacji jako do zintegrowanych i dynamicznych portfeli aktywów	1. Maksymalizacja wartości przez dobór oraz kombinację pięciu rodzajów aktywów 2. Zarządzanie strategiczne i operacyjne portfelem aktywów 3. Umiejętne panowanie nad ryzykiem	1. Aktywa rzeczowe 2. Aktywa finansowe 3. Pracownicy i dostawcy 4. Klienci 5. Organizacja	R. Boulton, B. Libert, S. Samek (2000)
3.2. Model oparty na potencjale konkurencyjności	1. Funkcjonujący w otoczeniu system konkurencyjności przedsiębiorstwa, oparty na potencjale przedsiębiorstwa kreującego jego przewagę i pozycję konkurencyjną 2. Koncepcja analizowania i budowania zasobów, opierająca się na składnikach potencjału konkurencyjności	1. Osiąganie konkurencyjności rozumianej jako zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji 2. Budowanie potencjału konkurencyjności 3. Zarządzanie konkurencyjnością polegające na ciągłym, przemyślanym i zaplanowanym oddziaływaniu na tworzące ją cztery podsystemy (elementy modelu)	1. Potencjał konkurencyjności 2. Przewaga konkurencyjna 3. Instrumenty konkurowania 4. Pozycja konkurencyjna	M. J. Stankiewicz (2002)

cd. tabeli 1

4. Modele biznesowe wykorzystujące innowacje	Wykorzystanie radykalnie (skokowo) działających innowacji do kreowania nowej wartości dla klienta i wzrostu zysku przedsiębiorstwa. Diametralna zmiana modelu biznesowego w istniejących organizacjach	Efektywność i rozwój przedsiębiorstwa przez tworzenie nowej przestrzeni rynkowej		
4.1. Model strategiczny jako podstawa innowacyjnej koncepcji biznesu	1. Nowatorska formuła prowadzenia biznesu, wykorzystująca radykalne innowacje we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa 2. Wykorzystanie innowacji produktowych i procesowych do różnicowania (wyróżniania się), stanowiącego podstawę przewagi konkurencyjnej 3. Wykorzystywanie wzajemnych powiązań przez budowę tzw. mostów pomiędzy elementami modelu biznesowego	1. Osiągnięcie wzrostu konkurencyjności poprzez radykalne innowacje 2. Wzrost wartości przez innowacyjność służącą jej tworzeniu 3. Zysk uzyskiwany przez innowacje	1. Bazowa strategia 2. Strategiczne zasoby 3. Łączność i relacje z klientami. 4. Wartość sieci	G. Hamel (2002)
4.2. Model oparty na innowacji wartości (strategii błękitnego oceanu)	1. Strategia oparta na innowacji wartości łącząc niskie koszty z wyróżnianiem się. Wartość dla klienta i przedsiębiorstwa wynika z użyteczności i ceny 2. Wykorzystanie innowacji wartości do wykreowania i zajęcia nowej przestrzeni popytu wolnej od konkurencji	1. Osiągnięcie wzrostu wartości dla klienta i wartości przedsiębiorstwa przez innowacje 2. Osiągnięcie przez innowacje wartości przewagi konkurencyjnej w nowej przestrzeni rynku	1. Narzędzia i schematy analityczne 2. Rekonstrukcja granic rynku – tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej 3. Koncentracja w budowaniu strategii opartej na szerokiej wizji 4. Sięganie poza granice istniejącego popytu 5. Właściwa kolejność elementów strategicznych 6. Przewycięzanie głównych przeszkód organizacyjnych 7. Proces realizacji strategii przedsiębiorstwa	W. Chan Kim i R. Mauborgne (2005)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

Bibliografia

1. Afuah A.N., Tucci Ch.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna Ekonomiczna.
2. Afuah A.N.: Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill, Irwin 2004.
3. Boulton R., Libert B., Samek S.: Cracking the Value Code, Arthur Andersen. Harper Collins, USA 2000.
4. Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2007.
5. Chan Kim W., Mauborgne R.: Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
6. Ehiraj S., Guler I., Singh H.: E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage. The Wharton School 2000.
7. Gołombiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M.: Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
8. Grant R.M.: Contemporary Strategy, Analysis, Concepts, Techniques, Applications. Oxford, Blackwell 2002.
9. Haberberg A., Riple A.: The Strategic Management of Organizations And Strategy Safari – The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Longman, 2004.
10. Hamel G.: Leading the revolution. Harvard Business School Press 2002.
11. Magretta J.: What Management is? Profile Books, London 2003.
12. Magretta J.: Why Business Models Matter? Harvard Business Review, May 2002.
13. Mintzberg H., Ahlstand B., Lampel J.: Strategy bites back. Person Education Limited, Bell&Bain Ltd, Glasgow 2005.
14. Moszkowicz M.: Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian. PWE, Warszawa 2000.
15. Muszyński M.: Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006.
16. Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 30.01.2009.
17. Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.

18. Porter M.E.: Strategy and the Internet. Harvard Business Review on Advanced Strategy. Harvard Business School Corporation 2002.
19. Porter M.E.: What is Strategy. Harvard Business Review, November – December 1996.
20. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
21. Slywotzky A., Morrison D., Andelman B.: Strefa zysku. Strategiczne modele działalności. PWE, Warszawa 2000.
22. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002.
23. Thomson A.A., Strickland A.J.: Strategic Management Concepts and Cases, McGraw-Hill, New York 2003.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik
Dr hab. Jan Pyka, prof. AE

Henryk DŹWIGOŁ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

MODEL RESTRUKTURYZACJI ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO

Streszczenie. Autor opracował model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, możliwy do wykorzystania w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych i pozagórniczych. Model restrukturyzacji organizacyjnej obejmuje kompleksowo wszystkie najważniejsze obszary działalności przedsiębiorstwa górniczego, w których możliwe jest również dokonywanie zmian częściowych, w zależności od potrzeb. Zastosowana autorska metoda badawcza LIDER wykorzystana do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości liderów zmian do przeprowadzenia restrukturyzacji organizacyjnej, stanowi element łączący części badawczą, empiryczną i aplikacyjną. Model restrukturyzacji organizacyjnej umożliwia formułowanie strategii globalnej oraz strategii funkcjonalnych w kluczowych obszarach działalności badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: model, obszary działalności, podejście systemowe

THE MODEL FOR ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF A MINING COMPANY

Summary. The author has designed a model for organizational restructuring of a mining company that can be implemented in the restructuring processes of mining and non-mining companies. The model for organizational restructuring covers comprehensively all top-importance activity domains of a mining company, which, depending on the needs, have also a potential for partial changes. The author's research method, LIDER, applied for identifying activity domains and assessing the change leaders' readiness to undertake organizational restructuring, provides a link between the research, empirical and application part. The model for organizational restructuring allows to evolve a global strategy and functional strategies for key activity domains of companies under investigation.

Keywords: model, areas of activity, system approach

Wstęp

Wśród wielkich przemian ustrojowo-gospodarczych oraz politycznych i społecznych, jakie dokonują się w Polsce ważne miejsce zajmuje restrukturyzacja przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Konieczność ich restrukturyzacji wynika przede wszystkim z dobrych prognoz wykorzystywania węgla kamiennego, jako pierwotnego nośnika energii polskiej gospodarki oraz dostosowania tego typu przedsiębiorstw do warunków rynkowych.

W *Założeniach polityki energetycznej Polski do roku 2020* stwierdzono, że: „węgiel kamienny jest i przez najbliższe lata nadal pozostanie podstawowym paliwem w Polsce” oraz że „Polska nie posiada dużego potencjału energii odnawialnej”¹. Przy deficycie ropy i gazu, które pochłoną ogromne wydatki na import, wyraźnie wskazuje się na węgiel, jako podstawowy surowiec energetyczny kraju, który wykorzystywany jest jako paliwo pierwotne do produkcji ok. 95% energii elektrycznej, przy czym w ogólnym bilansie energii elektrycznej ok. 55% to produkcja energii z węgla kamiennego, ok. 40% z węgla brunatnego².

W najbliższych latach bardzo ważnymi czynnikami rozwoju sektora górnictwa węgla kamiennego mogą być wyniki badań naukowych nad innowacjami technologicznymi w zakresie wykorzystania węgla do produkcji syntetycznego gazu („zgazowania węgla”) oraz nad technologią „upłynnienia węgla” (uzyskiwanie z węgla ropy naftowej).

Biorąc pod uwagę perspektywę rozwoju sektora górnictwa węgla kamiennego, niezbędne staje się ustabilizowanie funkcjonowania polskich przedsiębiorstw górniczych w warunkach gospodarki rynkowej, przy założeniu konieczności wprowadzenia zmian, powodujących obniżenie kosztów wydobycia węgla.

Na tle analizy dotychczasowych dokonań procesu transformacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego jest konieczne poszukiwanie nowej jakości w procesach restrukturyzacji, która w krótkim czasie doprowadzi tego typu przedsiębiorstwa do silnej pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa górnicze po osiągnięciu zdolności do konkurowania na rynku światowym producentów węgla stanowiąc będą trwały element bezpieczeństwa energetycznego Polski, a także Unii Europejskiej.

Autor podjął próbę kompleksowego ujęcia restrukturyzacji organizacyjnej w przedsiębiorstwach górniczych, z punktu widzenia zakresu analizy badawczej oraz

¹ Cicholski S., Lewandowski S., Kowalski K.: *Możliwości rozwoju energetyki wykorzystującej odnawialne źródła energii w warunkach funkcjonowania hurtowego rynku energii*. Towarzystwo Elektrowni Wodnych, Gdańsk 1996, s. 8; Ruszkowski J.: *Odnawialne źródła energii jako alternatywne substytuty konwencjonalnych surowców energetycznych*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000, s. 23-25.

² *Prognozy zapotrzebowania na polski węgiel kamienny*, dokument zespołu ekspertów powołanego 30 stycznia 2003 r. przez Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, związanego z realizacją postanowień porozumienia podpisanego 11 grudnia 2002 r. w sprawie restrukturyzacji górnictwa w latach 2003-2006, Warszawa, maj 2003 r.

możliwości wsparcia procesu wdrożenia przez zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania.

Koniunktura światowa często ma wpływ na zmiany w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych. Ta globalna perspektywa wymaga przygotowania nowego modelu restrukturyzacji organizacyjnej, chroniącego tego typu przedsiębiorstwo przed wahaniami koniunkturalnymi oraz cechującego się powszechnością i aplikacyjnością.

Przez „model” najczęściej rozumie się uproszczone odwzorowanie złożonego obiektu. Budowa modelu może dążyć do poznania istniejącego, skomplikowanego stanu rzeczy, tj. struktury, funkcjonowania i rozwoju. Powinna uwzględniać pogłębione poznanie rzeczywistości gospodarczej i społecznej. Aby wynik modelowania mógł mieć walor naukowy musi być zweryfikowany w drodze symulacji.³

Złożoność problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce determinuje podstawowy zakres rozważań merytorycznych (podjętych przez autora), który został ograniczony do zagadnień restrukturyzacji organizacyjnej.

Restrukturyzacja jest systemową przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem czy uwspółcześnieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ma charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały.⁴

Analiza systemowa jest szczególnie przydatna w realizacji złożonych zadań w szybko zmieniającym się otoczeniu, typowym dla naszych czasów. Ma na celu określenie pożądanego działania lub linii postępowania przez rozpoznanie i rozważenie dostępnych wariantów oraz porównanie ich przewidywanych następstw.

Problematyka zmian zachodzących w polskich przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego jest bardzo złożona. Procesy restrukturyzacji wymagają przede wszystkim systemowego podejścia, które dzieli organizację na obszary działalności (zasoby i podsystemy funkcjonalne), w celu sprawniejszego rozwiązywania podstawowych problemów funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Ważne są związki, jakie zachodzą między podsystemami, np.: związki kompetencyjne czy informacyjne.

Podejście systemowe polega na traktowaniu przedsiębiorstwa jako złożonego systemu, składającego się ze wzajemnie powiązanych części. Zamiast zajmowania się każdą z części przedsiębiorstwa odrębnie, podejście systemowe umożliwia menedżerom spojrzenie na przedsiębiorstwo jako całości, a zarazem na przedsiębiorstwo, jako część szerszego środowiska zewnętrznego. W ten sposób teoria systemów wskazuje, że działania każdej części przedsiębiorstwa wpływają na działanie wszystkich pozostałych części.

³ Sudol S., Badania naukowe w zakresie zarządzania, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 373-374.

⁴ Borowiecki R.: Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami: op.cit., s. 253.

Przekształcenia systemowe należy wykorzystywać w procesach restrukturyzacji przede wszystkim sektorów dojrzałych⁵ i funkcjonujących w nich przedsiębiorstw, np. górniczych. Autor na przykładzie sektora górnictwa wskazał kierunek zmian systemowych we współczesnych przedsiębiorstwach.

W ramach podejścia systemowego zaproponował zmiany w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych przez:

- budowę modelu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa,
- dobór metod i narzędzi badawczych.

Podejście systemowe wskazuje na organizację jako zbiór elementów wzajemnie powiązanych relacjami, która jest ukierunkowana na realizację w możliwie optymalny sposób określonych celów i działań.⁶

1. Założenia badawcze budowy modelu restrukturyzacji organizacyjnej

Misją dyscypliny nauk o zarządzaniu jest służenie praktyce życia gospodarczego i społecznego przez dostarczanie wzorców efektywnych rozwiązań z obszaru organizacji i zarządzania oraz metod ich implementacji.⁷

Konieczne jest wydzielenie w przedsiębiorstwie kluczowych obszarów działalności (zasoby i podsystemy funkcjonalne) i poddanie ich strategicznej diagnozie oraz opracowanie precyzyjnej i jednolitej koncepcji modelu zasadniczych zmian organizacyjnych, które stanowią jeden z elementów warunkujących pozytywne efekty działań restrukturyzacyjnych. Ponadto, model ten powinien uwzględniać restrukturyzację procesową w kierunku budowy organizacji inteligentnej.

Podstawowym celem opracowania jest **zaprojektowanie koncepcji nowoczesnej formuły restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w postaci modelowej oraz weryfikację modelu na przykładzie wybranych przedsiębiorstw.**

Cele cząstkowe przedstawiają się następująco:

- opracowanie metodyki projektowania nowoczesnej formuły restrukturyzacji organizacyjnej kopalń węgla kamiennego,
- dobór narzędzi wspierających proces modelowania restrukturyzacji organizacyjnej,
- zastosowanie podejścia systemowego diagnozy przedsiębiorstwa,

⁵ Fazą poprzedzającą schyłek sektora jest faza dojrzałości. M. Porter określa dojrzwienie sektora jako proces przechodzenia „z okresu gwałtownego do bardziej umiarkowanego wzrostu”.

⁶ Grudzewski M.W., Hejduk I.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Grudzewski W.M. (red.): Rozwój funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej. Katowice 2007, s. 12.

⁷ Lichtarski J.: O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami, op.cit., s. 59.

- skonstruowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górniczego,
- weryfikacja modelu na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.

Zastosowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej powinno umożliwić wzrost konkurencyjności oraz efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego na rynku krajowym, a także zapewnić mu zdolność konkurowania na rynkach zagranicznych.

Problematyka, prezentowana w artykule, wynika z przeprowadzonych badań autora nad dotychczasowym przebiegiem i efektami procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce. Pozwoliło to na sformułowanie głównej tezy, która brzmi: **proces restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego można przedstawić w postaci modelu, wprowadzającego głębokie zmiany organizacyjne dla tego typu przedsiębiorstw, przy wsparciu metod zarządzania projektami i kontrolingu.**

W ramach podejścia metodycznego autor sformułował ważne pytanie badawcze: **Jaki model restrukturyzacji należałoby zastosować, aby sprostać wymaganiom przedsiębiorstwa przyszłości?**

Budowa przedsiębiorstwa przyszłości wymaga przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów.⁸

Złożoność problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce determinuje podstawowy zakres rozważań merytorycznych, podjętych w artykule, który został ograniczony przede wszystkim do zagadnień restrukturyzacji organizacyjnej.

2. Metodyka organizacyjna

Metodyka organizacyjna wskazuje na to, jakie metody i techniki stosuje się wykonując określone zadania organizacyjne.⁹

Autor miał możliwość wykorzystania ważnych metod, które w naukach o zarządzaniu jawią się jako **uprzywilejowane**, tj.: obserwacji prowadzonych w naturalnych warunkach, a autor współdziałał z badanymi przedsiębiorstwami oraz obserwacji-interwencji, które przebiegały w ramach działań transformacyjnych w przedsiębiorstwach, a autor miał bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje w tym zakresie.

Dla kompleksowego zbadania problemów badawczych i zwiększenia wartości poznawczej całościowych wyników badań autor zastosował metody ilościowe i jakościowe, czyli tzw. **triangulację metodologiczną**.¹⁰

W procesie badawczym, w ramach metodyki organizacyjnej wykorzystał **16 metod i narzędzi badawczych**, które podzielił na dwie grupy:

⁸ Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. Warszawa 2006, s. 11.

⁹ Pszczołkowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław 1988, s. 119.

¹⁰ Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2005, s. 25-26.

- **metody podstawowe**, tj.: analiza dokumentacji operacyjnej, obserwacja, wywiad, metoda grupowej oceny ekspertów, metoda scenariuszy, ankieta, analiza statystyczna (współczynniki korelacji, istotność różnic pomiędzy średnimi, średnie arytmetyczne i odchylenia standardowe), metoda taksonomiczna, metoda porównań,
- **metody wspomagające**, tj.: rachunek kosztów oddziałowych, budżetowanie, kontroling, metoda zarządzania projektami, zmodyfikowana, strategiczna karta wyników, analiza pola sił oraz autorska metoda aplikacyjno-łącząca **LIDER**.

Ponadto, opracowano założenia procesu modelowania restrukturyzacji organizacyjnej, a także metodykę badawczą, umożliwiającą konstrukcję modelu restrukturyzacji organizacyjnej przy użyciu narzędzi wspierających, tj.: metody zarządzania projektami oraz metody kontrolingu. Zaproponowano kierunki działań modelujących proces restrukturyzacji organizacyjnej w obszarach działalności, takich jak: marketing i sprzedaż, produkcja, zasoby ludzkie oraz zasoby informacyjne, jako kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa górniczego.

Procedura badawcza, umożliwiająca skonstruowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej dla przedsiębiorstwa górniczego, została oparta na: koncepcjach nauk o zarządzaniu, w tym systemowej analizie przedsiębiorstwa oraz wsparciu metody zarządzania projektami i metodzie kontrolingu.

W procesie identyfikacji podstawowych elementów modelu restrukturyzacji organizacyjnej wykorzystano podejście systemowe, zgodnie z którym przedsiębiorstwa tego rodzaju można dezagregować na następujące, ściśle powiązane ze sobą, kluczowe obszary działalności (zasoby i podsystemy funkcjonalne): marketing i sprzedaż, produkcja, zasoby – ludzkie, rzeczowe, finansowe, organizacyjne, informacyjne. Wybór wskazanych obszarów działalności ostatecznie został potwierdzony (przeprowadzonymi przez autora) badaniami.

Wkład do opracowania metody badawczej stanowią badania własne, przeprowadzone przez autora, związane między innymi z:

- krytyczną analizą literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, w szczególności:
 - modeli ogólnych, odnoszących się do zagadnień zarządzania i projektowania organizacji,
 - funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych, według koncepcji strategicznych,
 - modeli restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych, według koncepcji strategicznych,
 - analizy zmian organizacyjnych z wykorzystaniem formuły czworościanu zarządzania,
 - współczesnych, systemowych etapów doskonalenia przedsiębiorstwa,
 - narzędzi zarządzania wspierających zmianę,
- identyfikacją obszarów działalności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego oraz zdolnością do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji organizacyjnej przez liderów zmian,

- scenariuszami, których celem było określenie zasięgu i głębokości restrukturyzacji organizacyjnej, według liderów zmian,
- analizą procesu zmian restrukturyzacyjnych górnictwa węgla kamiennego w 22 krajach świata.¹¹

Uzupełnieniem badań empirycznych jest diagnoza sektora przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, prezentująca dotychczasowe procesy restrukturyzacji w latach 1993-2005, a także weryfikacja użyteczności modelu restrukturyzacji organizacyjnej do celów zarządzania, na przykładzie wybranej kopalni węgla kamiennego oraz przedsiębiorstw pozagórnich.

Opracowana metodyka badawcza składa się z następujących etapów:

1. **Określenie przedmiotu i celu badań** – wybór i zdefiniowanie przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, a także określenie celowości badań odnoszącej się do konstrukcji modelu w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej, który tworzy warunki dla inicjowania działań innowacyjnych, poprawy efektywności gospodarowania i wzmacniania konkurencyjności tego typu przedsiębiorstw.
2. **Diagnoza wewnętrzna** – rozpoznanie i identyfikacja wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, jako podmiotu działającego w określonym kontekście: organizacyjnym, produkcyjnym, własnościowym, pracowniczym, finansowym, itp. Umożliwiają one wstępne, systemowe podejście do analizy przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego przez wskazanie jego kluczowych obszarów działalności.
3. **Diagnoza zewnętrzna** – rozpoznanie uwarunkowań działalności branży górniczej w zakresie zewnętrznego kontekstu działalności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, związanego m.in. z uwarunkowaniami: politycznymi, społecznymi, środowiskowymi, znaczenia węgla kamiennego dla bezpieczeństwa energetycznego kraju, dotychczasowymi rządowymi programami restrukturyzacji – definiującymi ostatecznie warunki brzegowe dla konstrukcji modelu restrukturyzacji organizacyjnej.
4. **Identyfikacja problemów w zakresie przedmiotu i celów** – na podstawie zestawienia wyników diagnoz wewnętrznej oraz zewnętrznej ukierunkowanych na rozpoznanie specyfiki działalności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w relacji do problematyki restrukturyzacji organizacyjnej.
5. **Poszukiwanie rozwiązań częściowych** – analiza współczesnych podejść do zagadnień restrukturyzacji przez szczegółowe rozpoznanie dorobku teoretycznego w zakresie koncepcji, modeli i narzędzi wspierających restrukturyzację (m.in. teoria

¹¹ Dźwigol H.: Procesy zmian w światowym górnictwie i elektroenergetyce. Instytut Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw „Promotor”, Katowice 2003.

organizacji, analiza strategiczna, modele restrukturyzacji, metoda zarządzanie projektami i metoda kontrolingu).

6. **Konstrukcja i charakterystyka modelu rozumianego jako metody, koncepcje i założenia** – obejmujące następujące etapy:

- sformułowanie założeń generalnych i kluczowych modelu;
- weryfikacja obszarów działalności, zidentyfikowanych na etapie *diagnozy wewnętrznej*, jako kluczowych elementów modelu za pomocą badań ankietowych oraz metody scenariuszy;
- zestawienie kluczowych elementów modelu wraz z określeniem relacji pomiędzy nimi oraz wprowadzenie narzędzi wspierających, takich jak: metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu;
- prezentacja działań w zakresie modelowania restrukturyzacji organizacyjnej w wybranych, kluczowych elementach modelu (marketing i sprzedaż, produkcja, zasoby ludzkie, zasoby informacyjne), w tym z wykorzystaniem analizy pola sił;
- szczegółowa charakterystyka możliwości, w zakresie wykorzystania narzędzi wspierających proces restrukturyzacji organizacyjnej (metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu), w tym: zdefiniowanie etapów ich wprowadzania, określenie metod oceny projektów (strategiczna karta wyników), identyfikacja efektów wprowadzenia metody zarządzania projektami, prezentacja metod budżetowania oraz problematyki wdrażania kontrolingu.

7. **Weryfikacja modelu** – testowanie użyteczności modelu (do celów zarządzania) przez jego zastosowanie w procesie restrukturyzacji organizacyjnej w wybranej kopalni węgla kamiennego.

3. Konstrukcja modelu restrukturyzacji organizacyjnej

W wyniku przeprowadzonych badań (etapy: 2; 3; 4; 5) oraz syntezy tych badań uwzględniając założenia do modelu ujęte w etapie 6 wyróżniono kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa górniczego.

Wyróżnione obszary działalności poddano badaniu wykorzystując do tego celu opracowaną przez autora, metodę badawczą LIDER oraz dobrano narzędzia wspierające etap modelowania.

Istotne znaczenie, z punktu widzenia metodyki opracowania modelu restrukturyzacji organizacyjnej, miało wykorzystanie wyników uzyskanych na podstawie metody badawczej LIDER, odnoszącej się do oceny zdolności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego do przeprowadzenia zmian organizacyjnych. Opracowaną (obejmującą trzy etapy) metodę

badawczą LIDER autor wykorzystał do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości liderów zmian do przeprowadzenia restrukturyzacji organizacyjnej.

LIDER inicjuje budowę nowego modelu organizacyjnego, pozwalającego poznać organizację, określić metody praktycznego rozwiązywania problemów funkcjonowania w kierunku budowy organizacji inteligentnej.

Przeprowadzone badania zostały ukierunkowane na dokonanie oceny aktywności pracowników, uczestniczących w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, zwłaszcza kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania.

Metoda wzbogaca tradycyjny sposób przeprowadzania wywiadów o trzy podstawowe elementy:

- zbudowano dwa rodzaje ankiety o zróżnicowanym podejściu do badania pracowników fizycznych oraz kadry kierowniczej,
- opracowano własny system skalowania zagadnień, które podlegały analizie badawczej – z punktu widzenia zaangażowania kadry w proces restrukturyzacji,
- opracowano oryginalny sposób interpretacji badań – z punktu widzenia cech psychometrycznych pracowników w pełni zaangażowanych w procesy restrukturyzacji oraz pracowników biernych wobec zmian.

Opracowana metoda badawcza LIDER jest częścią zaproponowanego modelu, pozwala ona na:

- ocenę gotowości przeprowadzenia restrukturyzacji organizacyjnej,
- identyfikację obszarów szczególnie ważnych dla restrukturyzacji organizacyjnej,
- określenie zasięgu restrukturyzacji według liderów zmian.

Wykorzystanie metody badawczej LIDER w zaproponowanym modelu pozwala uwzględnić specyficzne uwarunkowania w procesie restrukturyzacji organizacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw górniczych.

Zastosowane metody badawcze, bazujące na badaniach własnych odnoszą się do tezy zakładającej, że liderzy zmian zatrudnieni w przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego zdolni są do inicjowania oraz realizowania głównych założeń procesu restrukturyzacji, ze szczególnym uwzględnieniem restrukturyzacji organizacyjnej.

W celu wyłonienia reprezentatywnej kopalni autor dokonał wstępnego pomiaru i oceny badanego zjawiska, stosując intuicyjną metodę „porównań”, która polega na porównywaniu takich wielkości, które mają, tzw. walor porównywalności. Oznacza to, że w wyniku tych porównań można wyciągnąć wnioski, istotne z punktu widzenia oceny badanego zjawiska.¹²

¹² Dycz T.: Analiza finansowa. Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.

Autor wykorzystał również taksonomiczne metody oceny, szczególnie przydatne wówczas, gdy cechy systemu podlegające ocenie są niewymierne. Zachodzi więc konieczność ich szacowania.¹³

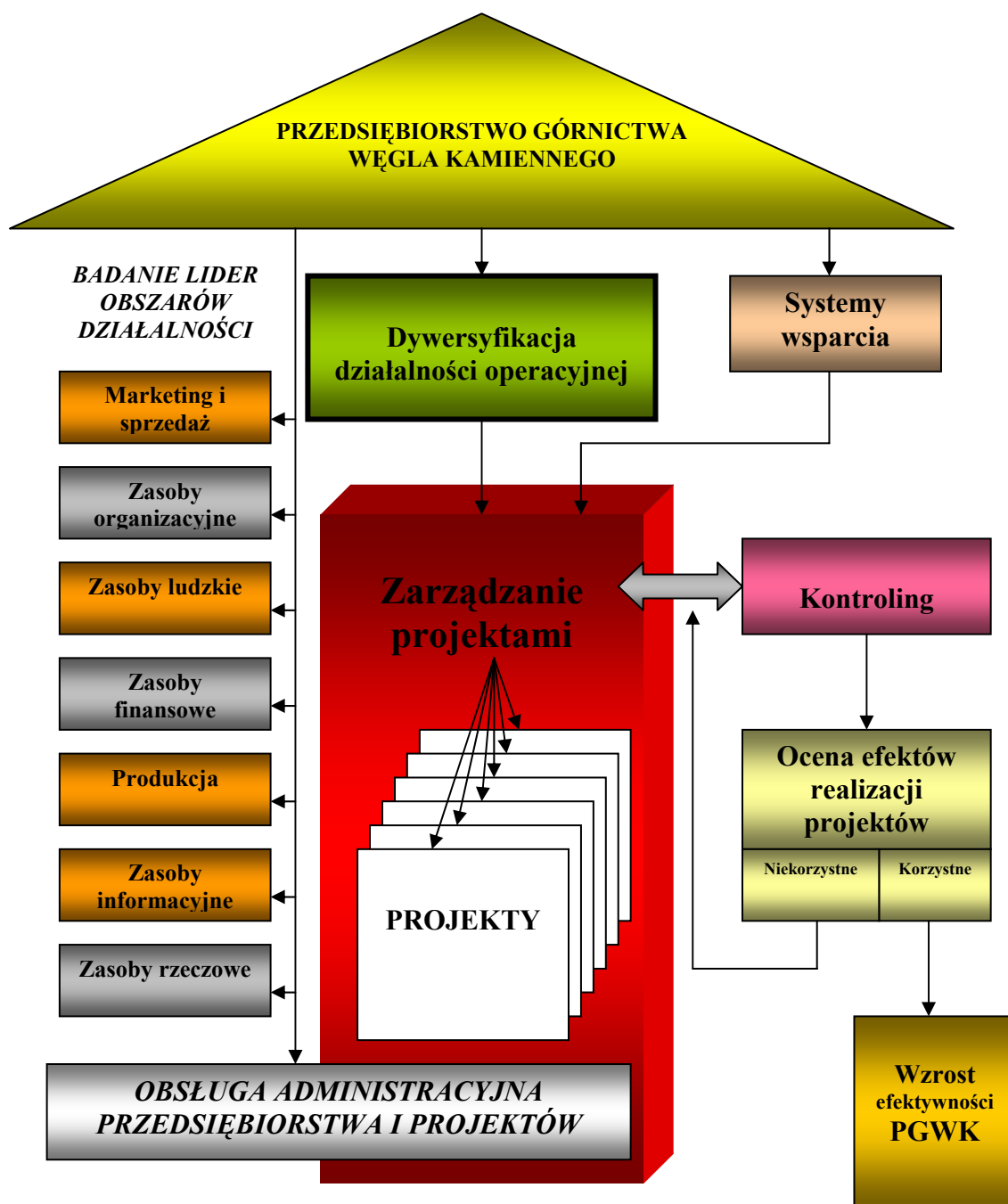
Intensywność, wielokierunkowość i różnorodność przeobrażeń otoczenia przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego i ich wnętrza nie pozostają bez wpływu na proces restrukturyzacji. Budując całościową koncepcję restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego wzięto pod uwagę wyniki badań, odnoszących się do ogólnej analizy procesu restrukturyzacji, według obszarów problemowych przedsiębiorstwa górniczego, a także wyniki uzyskane w badaniu ankietowym, dotyczącym postrzegania procesu restrukturyzacji oraz zdolności jej przeprowadzenia.

Całościową prezentację graficzną modelu restrukturyzacji organizacyjnej (MRO) przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego zaprezentowano na rys. 1.

W przeciwieństwie do zasadniczych zmian na poziomie sektora, struktury organizacyjne kopalń uległy niewielkim zmianom, mimo ograniczenia ich statusu do zakładu produkcyjnego. Struktury organizacyjne kopalń charakteryzują się: dużą rozpiętością, wysokim centralizmem władzy, wysokim stopniem zunifikowania zachowań i standaryzacją procedur, wysokim poziomem sformalizowania, który znajduje swe uzasadnienie w prawie geologicznym i górnictwym. W rzeczywistości, w każdej z kopalń funkcjonują niejako obok siebie dwie struktury organizacyjne: struktura stanowisk liniowych z ich funkcjami i zadaniami oraz struktura kompetencji i uprawnień dozoru górnictwa. Opracowany model restrukturyzacji organizacyjnej może być wykorzystany w procesach restrukturyzacji wszystkich kopalń węgla kamiennego w Polsce.

Ponadto, model zakłada, iż w ramach wskazanych, kluczowych obszarów działalności zachodzą ścisłe związki o charakterze wzajemnych zależności. Wprowadzanie zmian, związanych z restrukturyzacją organizacyjną, celem budowania przyszłościowego modelu przedsiębiorstwa górnictwa, wymaga kompleksowego podejścia do wszystkich wyżej wskazanych obszarów działalności. Jednak w zależności od konkretnej sytuacji społeczno-gospodarczej przedsiębiorstwa górnictwa oraz uwarunkowań rynkowych w danym momencie, zakres i skala zmian organizacyjnych powinny być odmienne w relacji do poszczególnych elementów modelu. Co więcej, należy przyjąć, że w zależności od zmiennych warunków społeczno-gospodarczych możliwe jest podejmowanie działań o charakterze restrukturyzacyjnym w jednym bądź kilku obszarach modelu (orientacja na wybrane elementy modelu).

¹³ Metoda taksonomiczna – opracowana została ona na przełomie lat 1949/50 we Wrocławiu, w zespole prof. Hugo Steinhausa i nazwana „Taksonomią Wrocławską”.



Rys. 1. Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego
 Fig. 1. The model of organizational restructuring of mining industry of hard coal company
 Źródło: Opracowanie własne

Metoda badawcza LIDER ukierunkowuje budowę współczesnego, holistycznego przedsiębiorstwa, stawiającego wyzwania, gdzie cele mogą być wdrożone, jeżeli zrównoważy ono konflikt pomiędzy powierzonymi obowiązkami w zakresie zyskowności a osiągnięciem satysfakcji klienta. Łączy teorie, które wpłynęły na współczesne zarządzanie, ukierunkowane na kulturę, dążenie do doskonałości i wdrażania do praktyki gospodarczej organizacji inteligentnej, tj.: podejście systemowe, podejście behawioralne, podejście sytuacyjne.

Według autora strategia to zespół oddziaływań na kluczowe obszary działalności organizacji, w celu uzyskania wartości dla klienta i wartości dla organizacji. Szczególne znaczenie w procesie restrukturyzacji przywiązuje się do kultury organizacyjnej, którą tworzą zachowania, normy, przekonania i wartości podzielane przez członków organizacji, a jej fundamentem są wartości. Określa się je, jako zbiór zasad uznawanych przez członków organizacji za szczególnie ważne, wymagających przestrzegania i chronienia.¹⁴

Wartość kreowana przez przedsiębiorstwo jest wyrazem relacji, jaka zachodzi pomiędzy zaspokojeniem potrzeb klienta a zasobami, które zostały użyte, aby te potrzeby zaspokoić.¹⁵ Innowacja wartości, rozumiana jako nowy sposób myślenia i realizacji strategii we współczesnych przedsiębiorstwach i branżach, powinna być tworzona w obszarach (zasobach i podsystemach funkcjonalnych) lub czynnikach, w których działania przedsiębiorstwa korzystnie wpływają na strukturę kosztów i na wartość dla klienta.

W modelowaniu procesu restrukturyzacji organizacyjnej wyróżniono kluczowe czynniki sukcesu, które w znaczącym stopniu wpływają na zakres i powodzenie planowanych zmian. Wyróżnienie kilku kluczowych obszarów modelu dokonane zostało na podstawie wyników badań, które wskazują, iż w obecnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych do najistotniejszych obszarów restrukturyzacji organizacyjnej (w przypadku przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego) należą obszary: marketingu i sprzedaży, produkcji, zasobów ludzkich, zasobów informacyjnych.

Wykorzystane metody zarządzania projektami i kontrolingu umożliwiają przełożenie koncepcji, strategii restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górniczego na działania operacyjne, między innymi w postaci programów zmian restrukturyzacyjnych.

W modelu restrukturyzacji organizacyjnej uwzględniono systemy wsparcia (Komisja Sterująca), niezbędne dla realizacji poszczególnych projektów w przedsiębiorstwie, oraz kooperację z otoczeniem. Ranga i charakter systemów wsparcia będą uzależnione od rodzaju realizowanego projektu.

¹⁴ Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 322.

¹⁵ Konkol P.K.: Zarządzanie wartością, zmiana paradygmatu zarządzania – przejście od kosztu do wartości, [w:] Lewandowski J. (red.): Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody. Tom I. Łódź 2005, s. 423.

Zaprezentowany model ze względu na podejście systemowe, obejmujące szeroki zakres obszarów działalności przedsiębiorstwa górniczego oraz bogaty zbiór narzędzi, wspierających prowadzenie procesu restrukturyzacji organizacyjnej, nabiera cech uniwersalności. Cecha ta wynika bezpośrednio z możliwości selektywnego doboru obszarów i narzędzi restrukturyzacji organizacyjnej, w zależności od sytuacji społeczno-gospodarczej, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo górnicze.

Ważną cechą modelu restrukturyzacji organizacyjnej jest powszechność wykorzystania i aplikacyjność, co zostało potwierdzone przez opracowanie i wdrożenie przez autora tego modelu w pozagórniczych przedsiębiorstwach, tj.:

- Międzynarodowe Przedsiębiorstwo Transportowe – Spółka Akcyjna Skarbu Państwa,
- Elektrociepłownia – Spółka Akcyjna Skarbu Państwa,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe – Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe, Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne – Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne – Spółka Giełdowa.

Model restrukturyzacji organizacyjnej może być wyposażony w narzędzia umożliwiające kreowanie i zarządzanie tego rodzaju procesami. Do narzędzi tych zaliczamy współczesne systemowe etapy doskonalenia firmy oraz narzędzia wspierające zmianę.

Zakończenie

Zastosowanie modelu restrukturyzacji organizacyjnej (MRO, według koncepcji autora), wzmocnionego systemowymi etapami doskonalenia przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu metod zarządzania projektami i kontrolingu, daje podstawę dla rozwoju przedsiębiorstwa w kierunku orientacji marketingowej.

Zaproponowany model restrukturyzacji organizacyjnej przedstawia inne spojrzenie na proces restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, uwzględniającego nie tylko zmianę organizacji i zarządzania, ale również racjonalną gospodarkę złożem. Ważną cechą tego modelu jest zapewnienie nowego podejścia do procesów restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw, ale przede wszystkim wyposażenie go w atrybuty wiążące się z powszechnością jego wykorzystania i aplikacyjnością.

Model restrukturyzacji organizacyjnej stanowi instrument, który służy ciągłemu doskonaleniu przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, przez elastyczny dobór obszarów działalności, podlegających restrukturyzacji organizacyjnej wraz z systemami wsparcia zarządzania. Istotną rolę odgrywa tu obszar zasobów informacyjnych, którego skuteczne wykorzystanie sprzyja odczytywaniu szans i zagrożeń, implementacji metodyki zarządzania strategicznego, wprowadzając elementy pracy menedżerów z informacjami –

stanowiącymi jeden z zasadniczych warunków powodzenia realizacji misji, celów przedsiębiorstwa, a także tworzącymi znaczący element jego zasobów niematerialnych.

Przedstawiony model koncentruje się na połączeniu innowacji z użytecznością, ceną i kosztami. Tworzy innowację wartości, będącą strategią, która obejmuje cały system działań przedsiębiorstwa, udoskonalenia natomiast mogą być dokonywane na poziomie poszczególnych obszarów działalności.

Metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu (z punktu widzenia sfery organizacyjnej) stanowią składnik łączący wyróżnione w modelu restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego elementy, za pomocą powiązań horyzontalnych, łącząc obszary działalności przedsiębiorstwa w jedną całość.

Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego stanowi pewne uproszczenie procesów społeczno-gospodarczych, zachodzących w przedsiębiorstwie, celem ich modelowania, zgodnie z wymogami rachunku ekonomicznego oraz dostosowaniem do warunków otoczenia rynkowego, rozpatrywanego m.in. w warunkach wahań koniunkturalnych i globalizacji.

Zaprezentowany model restrukturyzacji organizacyjnej jest fundamentem budowy przedsiębiorstwa przyszłości, mającego zdolność „uczenia się”, „kreatywności”, zarządzania z wykorzystaniem spłaszczonych struktur organizacyjnych.

Przedsiębiorstwo przedstawiono jako otwarty system z wielokierunkowymi powiązaniem poszczególnych zasobów, podsystemów funkcjonalnych, projektów i procesów, przystosowującymi się do zmian dzięki płynności struktury wewnętrznej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem górnictwa węgla kamiennego z wykorzystaniem metody zarządzania projektami umożliwia opracowanie szczegółowych metod kontroli i mierników oceny efektywności restrukturyzacji oraz intensyfikacji procesów innowacyjnych.

Skuteczność realizacji restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego zależy od dokonania zmian w jego kluczowych obszarach działalności. Narzędziem wspierającym model restrukturyzacji organizacyjnej jest zaproponowana w pracy analiza pola sił, w konsekwencji umożliwiająca dekompozycję poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa górnictwa na istotne siły wspierające i hamujące proces restrukturyzacji organizacyjnej.

W proponowanym modelu restrukturyzacji organizacyjnej analiza pola sił jest wykorzystywana jako narzędzie diagnostyczne, służące do rozpoznania czynników determinujących siły wspierające i hamujące zmiany planowane w przedsiębiorstwie górnictwa węgla kamiennego. Takie ujęcie umożliwia skoncentrowanie się na czynnikach i siłach, które w praktyce w kluczowy sposób wpływają na skuteczność zastosowania modelu restrukturyzacji organizacyjnej.

Modelowanie restrukturyzacji organizacyjnej w obszarze zasobów ludzkich służy: wyjaśnieniu wzajemnych związków pomiędzy sposobami osiągania celów, komunikacji pomiędzy pracownikami, wsparte jest metodą zarządzania projektami, służy także do kreowania nowych grup pracowników – zespołów projektowych – inicjujących proces budowania kapitału intelektualnego, a także wprowadza zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, determinując skuteczność zarządzania wiedzą, co sprzyja tworzeniu i akumulacji wiedzy jawnej i ukrytej.

Przeprowadzone badania wykazały bezpośrednią zależność przebiegu procesów restrukturyzacji od przygotowania liderów zmian. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, działającego w branży dojrzałej¹⁶, o częściowo odmiennych uwarunkowaniach gospodarczych, w stosunku do pozostałych sektorów.

W przedstawionym modelu przedsiębiorstwa występują interakcje pomiędzy zespołami a otoczeniem również w postaci procesów informacyjnych. Wtedy poszczególne kanały procesów łączą strumienie informacji, przez co następuje ewolucja poszczególnych zespołów i form całej organizacji.

Model restrukturyzacji organizacyjnej jest efektem przeprojektowywania działalności oraz schematów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Proces ten powinien mieć charakter ciągły nigdy się niekończący.

Wprowadzenie **modelu restrukturyzacji organizacyjnej (MRO)** przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego wymaga niewątpliwie podjęcia dalszych badań ukierunkowanych na aktualizowanie diagnozy w wyróżnionych obszarach działalności. Celem tego rodzaju badań będzie wskazanie, w których obszarach należy w pierwszej kolejności podejmować procesy restrukturyzacji organizacyjnej oraz w jaki sposób dobierać narzędzia i techniki wspierające tego rodzaju zmiany.

Bibliografia

1. Bendkowski J.: Zarządzanie organizacyjne – istota, zakres przedmiotowy. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 21, Gliwice 2004.
2. Bieniok H., Halama H., Ingram M.: Podejmowanie decyzji menedżerskich. Podręcznik materiały dydaktyczne. Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
3. Borowiecki R.: Restrukturyzacja jako narzędzie strategii zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody –

¹⁶ Fazą poprzedzającą schyłek sektora jest faza dojrzałości. M. Porter dojrzwienie sektora określa jako proces przechodzenia z okresu gwałtownego do bardziej umiarkowanego wzrostu.

- Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe AE, Katowice 2007.
4. Chan Kim W., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna? Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005.
 5. Cicholski S., Lewandowski S., Kowalski K.: Możliwości rozwoju energetyki wykorzystującej odnawialne źródła energii w warunkach funkcjonowania hurtowego rynku energii. Towarzystwo Elektrowni Wodnych, Gdańsk 1996.
 6. Ruszkowski J.: Odnawialne źródła energii jako alternatywne substytuty konwencjonalnych surowców energetycznych. AE, Katowice 2000.
 7. International Energy Outlook 2006 – June 2006. Energy Information Administration. Washington.
 8. International Energy and Transport Trends to 2030, European Commission 2003.
 9. Dubiński J.: Wyzwania badawcze górnictwa węgla kamiennego na progu XXI wieku. Materiały Szkoły Eksploatacji Podziemnej 2002, Polska Akademia Nauk, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią, Kraków 2002.
 10. Dycz T.: Analiza finansowa. Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
 11. Dźwigoł H.: Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
 12. Dźwigoł H.: Zarządzanie zmianami w zgrupowaniu kopalń węgla kamiennego. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.
 13. Dźwigoł H.: Procesy zmian w światowym górnictwie i elektroenergetyce. Instytut Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw „Promotor”, Katowice 2003.
 14. Grudzewski M.W., Hejduk I.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Grudzewski W.M. (red.): Rozwój funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej. Katowice 2007.
 15. Karbownik A.: Przygotowanie menedżerów do zarządzania projektami w górnictwie węgla kamiennego. Praca zbiorowa pod red. K. Czopek. Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie. AGH, Kraków 2006.
 16. Karbownik A.: Zarządzanie procesem dostosowawczym w górnictwie węgla kamiennego w świetle dotychczasowych doświadczeń. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
 17. Karbownik A., Turek M., Dźwigoł H.: Kontroling – praktyczna koncepcja poprawy efektywności i skuteczności zarządzania w górnictwie węgla kamiennego, Mat. Konferencyjne: „Reforma polskiego górnictwa węgla kamiennego – zarządzanie innowacjami”. Szczyrk 2001.
 18. Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2005.

19. Magda R., Woźny T., Kowalczyk B., Głodzik S., Gryglik D.: Racjonalizacja modelu i wielkości kopalni węgla kamiennego w warunkach gospodarczych początku XXI wieku. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
20. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Warszawa 2006.
21. Lichtarski J.: O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe AE, Katowice 2007.
22. Pszczółkowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław 1988.
23. Pyka J.: Model XIV – Przedsiębiorstwo multienergy i multiutility o pełnym łańcuchu wartości i zdywersyfikowanych źródłach energii, [w:] Pyka J. (red.): Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym. Prace naukowe AE, Katowice 2004.
24. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
25. Konkol P.K.: Zarządzanie wartością, zmiana paradygmatu zarządzania – przejście od kosztu do wartości, [w:] Lewandowski J. (red.): Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody. Tom I. Łódź 2005.
26. Stachowicz J.: Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych. PWN, Warszawa 2001.
27. Sudoł S.: Badania naukowe w zakresie zarządzania, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe AE, Katowice 2007.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz
Prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko

Bartłomiej J. GABRYŚ
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości

TEMPORALNA CHARAKTERYSTYKA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZYCH ORGANIZACJI

Streszczenie. Artykuł podejmuje próbę przedstawienia, dotychczas często pomijanej, problematyki czasu z perspektywy rozwoju przedsiębiorczych przedsięwzięć. Poprzez krótki opis istoty czasu, następnie podanie najczęściej występujących charakterystyk ujęć podziału czasu autor prezentuje rolę czasu dla współczesnego ujęcia przedsiębiorczości. W artykule podjęto próbę analizy temporalnych zachowań jednostek, grup i organizacji na drodze przedsiębiorczego rozwoju.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość organizacyjna, rozwój organizacji, temporalny wymiar przedsiębiorczości

TEMPORAL CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS' GROWTH

Summary. Author suggest to consider time as essential to explain and understand corporate entrepreneurship. Time provides us with basic cause-effect structure, and for that reason it must be treated as an inherent aspect of management, especially in shaping corporate entrepreneurship. In this vein, presented conceptual analyses proposes temporal characteristics of time manifestations to current corporate entrepreneurship understanding. Author argue that temporal dimensions of corporate entrepreneurship concept, will enable better comprehension in the field of time research and will answer the question: how to think about time when studying entrepreneurship.

Keywords: corporate entrepreneurship, growth of the firm, temporal dimension of entrepreneurship

Wstęp¹

Biorąc pod uwagę wielość aspektów czasu, z którymi mają do czynienia teoretycy i praktycy zarządzania istnieje zaskakująco mało badań na ten temat. Gdy dokonamy analizy literatury dostrzeżemy wręcz swoistą ignorancję dla czasu, jako tematu badań naukowych w obszarze zarządzania. Analizując badania przeprowadzone przed 1980 rokiem, w obszarze zarządzania można przedstawić jedynie parę prac traktujących o czasie, które ujmowałyby to pojęcie szerzej i pełniej niż zaczerpnięte z fizyki t^2 . Wzrastające zainteresowanie tą tematyką w okresie późniejszym, choć nadal w porównaniu z innymi pojęciami zdecydowanie niewystarczające, doprowadziło uczestników organizacji do obecnego stanu wiedzy.³ W tym miejscu zasadne, z punktu widzenia celowości artykułu, wydaje się postawienie pytania: skoro czas jako zjawisko społeczne jest tak ważny, dlaczego tak długo ignorowano ten temat w przeprowadzanych badaniach w obszarze zarządzania?

1. Istota badań nad czasem, czyli czy kartograf tylko opisuje czy też tworzy mapę, którą opisuje?

Jak zauważa Allen C. Bluedorn⁴, do przyczyn braku głębszego zainteresowania tą tematyką mogły przyczynić się poniższe przesłanki:

- Czas był traktowany nie jako zmienna, ale jako stała – a kto studiuje i bada stałe?
- W XX wieku zinstytucjonalizowano zaczerpnięte z praw fizyki t w zjawisko (zjawiska) czasu – również w naukach społecznych – przy braku pełnej świadomości, iż wiele pojęć, związanych z czasem było konstruktem społecznym, który gdy zostaje głęboko zinstytucjonalizowany staje się niedostrzegalny.

¹ Niniejszy artykuł stanowi rozszerzenie i uzupełnienie badań teoretycznych zawartych [w:] Bratnicki M., Gabryś B.J.: Orientacje czasowe przedsiębiorczego rozwoju, [w:] Strużyna J. (red.): Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2004, s.11-35; oraz w dysertacji autora „Orientacje czasowe a przedsiębiorczość w organizacjach”, AE, Katowice 2009.

² Clark P.: Temporal Inventories and time structuring in large organizations, [in:] Fraser J.T., Lawrence N., Park D.: The study of time III. Springer-Verlag. New York 1978, p. 391-418; Ditton J.: Baking time. Sociological Review 1979, no 27, p. 157-167; Roy D.F.: Banana time: Job satisfaction and informal interaction. Human Organization 1960, no 18, p. 158-168; Zerubavel E.: Patterns of time in hospital life: A sociological perspective. University of Chicago Press, Chicago 1979.

³ Bluedorn A.C., Denhardt R.B.: Time and organizations. Journal of Management 1988, no 14, p. 299-320; Gersick C.J.G.: Marking time: Predictable transitions in task groups. Academy of Management Journal 1989, no 37, p. 274-309; Dubinskas F.A.: Making time: Ethnographic of high technology organizations. Temple University Press, Philadelphia 1988.

⁴ Bluedorn A.C.: Time in Organizational Culture, [in:] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.: Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2002.

Jeden z doktorów kościoła – Aureliusz Augustyn – zwykł mawiać: „...czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem”⁵. Autor artykułu podjął próbę odpowiedzi na pytanie zbliżone, choć z pewnością w węższym zakresie. Czym jest czas dla przedsiębiorczości? Próbując udzielić pełnej i wyczerpującej odpowiedzi, niestety z góry stawiamy się na przegranej pozycji. Zakres, a także bezmiar pytań szczegółowych do rozpatrzenia tak postawionej kwestii jest poza obszarem możliwości badawczych, stąd konieczność dalszego zawężania. Czas sam w sobie jest „głębokim systemem” każdej kultury⁶, często tak słabo dostrzegalnym, że wręcz ukrytym⁷. Jakie więc konsekwencje niesie on ze sobą dla badacza? Oto parę rozstrzygnięć:

- bez względu na typ, rodzaj czy cechy czas funkcjonuje w każdej kulturze,
- czas funkcjonuje w każdej kulturze bez względu na fakt głębokiej czy płytkiej refleksji nad jego istotą,
- wszelkie próby, mające na celu jego całościowe wyjaśnienie oraz zamknięcie w jeden obowiązujący paradygmat muszą zakończyć się niepowodzeniem, gdyż zbyt wielka liczba doświadczeń i refleksji w zbyt wielu obszarach funkcjonowania jednostek rozgrywa się w wymiarze temporalnym.

Wydaje się uzasadnione ująć w ramy definicji jedynie wybrane ujęcia czasu. Te ramy powinny być jednocześnie na tyle ogólne, by w miarę zawężania, ale i ich integrowania, w zgodzie z przyjętą perspektywą badawczą, przybliżyły do odpowiedzi na podstawowe pytanie, a mianowicie: *Czy istnieje specyficzna konfiguracja czasu, charakteryzująca przedsiębiorcze jednostki?*

2. Czas w badaniach nad przedsiębiorczością

Dotychczasowe badania przedsiębiorczości są zdominowane przez spojrzenie ekonomiczne i wskutek tego skupione na dość wąskim obszarze zagadnienia. Uwaga jest skierowana na wyjaśnienie, w jaki sposób biznesplany, strategie marketingowe, cechy osobiste ułatwiają przedsiębiorcom pozyskiwanie zasobów, niezbędnych do uruchamiania nowych przedsięwzięć i promowania nowych produktów, idei, procesów kreujących bogactwo?⁸ Pomimo faktu, że przedsiębiorczość jest procesem społecznym, uwarunkowanym sytuacyjnie często ignoruje się szerszą dynamikę społeczną i kulturową. Nie docenia się zwłaszcza interpretacyjnego układu

⁵ Augustyn A.: Wyznania. PAX, Warszawa 1987.

⁶ Hall E.T.: The dance of life: The other dimension of time. Anchor Press, Garden City 1983.

⁷ Hall E.T.: The hidden dimension. Anchor Books, New York 1966.

⁸ Shoonhoven C.B., Romanelli E.: The Entrepreneurial Dynamics: The Origins of Entrepreneurship and Its Role in Industry Evolution. Stanford University Press, Stanford 2001.

odniesienia, za pomocą którego uczestnicy organizacji nadają sens zarówno swoim zachowaniom, jak i zachowaniom różnych społeczności⁹. Natomiast przywiązuje się nadmierną wagę do normatywnego podporządkowania oczekiwaniom społecznym, co ogranicza poszukiwanie elastycznego zestawu narzędzi, które są aktywnie i strategicznie kreowane oraz wykorzystywane przez uczestników organizacji, dążących do nadania sensu otaczającemu światu¹⁰. Wszystko to doprowadziło do swoistego milczenia panującego wokół społecznych aspektów przedsiębiorczości, a w szczególności do ignorowania społecznych stron czasu organizacyjnego. Autor sądzi, że zwrócenie uwagi ku społecznej dynamice czasu przedsiębiorczości może pomóc w wypracowaniu teoretycznej syntezy, przekraczającej pola przedsiębiorczości, zarządzania strategicznego i teorii organizacji.

Kategoria czasu jest szeroko wykorzystywana przez praktyków zarządzania w wielu kontekstach. Przede wszystkim czas służy do osiągnięcia przewagi nad istniejącymi czy potencjalnymi konkurentami. Odbywać się to może przez jego wykorzystywanie na równi z innymi zasobami, by osiągnąć przewagę „pierwszego ruchu” czy to wprowadzając nowy produkt/usługę na rynek, wchodząc na nowy rynek czy rozszerzając dotychczasowy kanał dystrybucji. Podobnie wielu menedżerów wykorzystuje tak zasób, by móc prowadzić strategię naśladownictwa, a nie bycia liderem na danym rynku. Z dużą pewnością można stwierdzić, iż użytkowanie czasu jako istotnej zmiennej strategicznej, mającej bezpośrednie przełożenie na kalkulację opłacalności produktu/usługi jest mocno ugruntowaną praktyką zarządzania.

Choć czas stanowi temat wielu opracowań natury filozoficznej, zainteresowanie tą kategorią w świecie biznesu jest dość pobieżne, jednak ze względu na swój strategiczny charakter czas stał się przedmiotem studiów zarówno w biznesie, jak i w ekonomii. Te studia można podzielić na dwa główne kierunki. Pierwszy z nich to ujęcie makro, w którym podkreśla się rolę czasu w ekonomii, przez koncepcję czasu zegarowego czy cykli (cykl ekonomiczny wskazujący na dynamikę i ukierunkowanie zmian – od spadku przez odnowienie, do szczytu – to jedno z najbardziej znanych studiów czasu). Drugi kierunek to ujęcie mikro, które głównie się skupia nad istnieniem czasu w funkcjonowaniu poszczególnych organizacji. Badania dotyczą nade wszystko czasu w procesie innowacyjności¹¹, procesach produkcyjnych¹² czy szeroko pojętej logistyce.

⁹ Thornton P.H.: The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* 1999, p.19-46.

¹⁰ Lounsbury M., Glynn M.A.: Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal* 2001, no 6-7, p. 545-564.

¹¹ Wyniki badań na temat skracającego się okresu procesu innowacyjności prezentują: Kohli R., Lehman D.R., Pae J.: Extent and Impact of Incubation Time in New Product Diffusion. *Journal of New Product Innovations Management* 1999, no 16, p. 131-132.

¹² Na przykład dyfuzja nowego produktu, czyli okres czasu mierzony od momentu powstania nowego pomysłu, poprzez jego stworzenie, aż do wykorzystania przez końcowego użytkownika, szerzej na ten temat pisze: Roger E.M.: *Diffusion of Innovation*. Free Press, New York 1983.

Krytyczne spojrzenie na większość dotychczasowych rozważań o przedsiębiorczości zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacji podkreśla ich trywialność, znikome znaczenie i zdroworozsądkowość. Nie uwzględniają one złożoności, z którą można się spotkać w działaniach praktycznych. Jedną ze ścieżek metodologicznych, będących odpowiedzią na zastaną sytuację, jest poważne potraktowanie czasu, co oznacza większą wrażliwość na rolę czasu i bogatszy ogląd teoretyczny zjawisk organizacyjnych związanych z czasem. Oznacza także bardziej wypracowane, precyzyjniejsze myślenie o przedsiębiorczości, oparte na solidnej podbudowie teoretycznej, dotyczącej ram czasowych.

Czas, ze względu na powszechność użycia, jest pojęciem zwodniczym, które wydaje się nadzwyczaj proste. Wiadomo, że w sensie matematycznym jest on zmienną ciągłą, którą jesteśmy w stanie zmierzyć i zakomunikować łatwo innym osobom, np.: „jeszcze osiem minut do końca zajęć”, „jesteś spóźniony o dwadzieścia minut” czy dokładniej: „różnica między pierwszym a drugim miejscem wyniosła dwieście pięćdziesiąt cztery tysięczne minuty”. Jednakże dokładniejsze spojrzenie na społeczny upływ czasu doprowadza nas do uznania jego wielowymiarowości, do potraktowania jako konstruktu społecznego, który trudno oszacować z powodu zróżnicowanego oddziaływania na pojedyncze osoby i grupy osób, na organizacje i społeczeństwa. Dotychczas, ogólnie biorąc, czas dzielono na dwa główne typy¹³: czas zegarowy, realny – istniejący niezależnie od obiektów i zdarzeń; pojmowany jako obiektywny i absolutny; dający się ująć matematycznie i wymierzyć jako podzielny, liniowy, jednorodny strumień; uważany za zasób i ściśle powiązany ze środkami podwyższania efektywności jednostek, zespołów i organizacji; czas społeczny, subiektywny – społecznie konstruowany oraz interpretowany, nabierający znaczenia w konkretnym kontekście społecznym; jego podstawowe elementy są powiązane z innymi zdarzeniami albo ze szczególnym kontekstem; nabierający znaczenia i wartości w otoczeniu jednostek, organizacji, społeczeństw, które go społecznie kreują; spojrzenie na powiązania pomiędzy czasem a zdarzeniami wpływa na interpretację czasu; jest wielowymiarowy i zwraca uwagę na pluralizm poglądów; czas wpływa na dostrzeżenia i wartości interesariuszy organizacji.

Czas zegarowy jest niezależny od oddziaływań sił materialnych i społecznych. Z tego punktu widzenia rzeczywistość można uporządkować i rozdzielić na czas i przestrzeń, które nie wchodzą w interakcje. Jedynym źródłem nieprzewidywalności jest zachowanie człowieka i jego błędne postrzeganie otaczającego świata. Tymczasem przedsiębiorczość, podobnie

¹³ Fine C.: *Clock Speed*. Pergeus Books, Cambridge 1998; Lee H., Liebenau J.: *Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction*. *Organization Studies* 1999, no 6, p. 1035-1058; Adams B.: *The Temporal Gaze: The Challenge for Social Theory in the Context of GM Food*. *British Journal of Sociology* 2000, no 1, p. 125-142.

zresztą jak wiele innych ważnych procesów, jest funkcją czasu i lokalizacji. Czas i przestrzeń są wzajemnie powiązane ze sobą, przy czym zmienne o charakterze społecznym (kapitał społeczny, kapitał intelektualny, zaufanie itp.) nabierają znaczenia i nasilają nieciągłości. Oto przyczyna, dla której przedsiębiorczość organizacyjna powinna być rozwijana i strukturalizowana nie tylko według czasu absolutnego, lecz również mieć znaczenie w czasie społecznym.

Socjolodzy, zajmujący się zmianami, wyodrębniają ilościowe i jakościowe pojmowanie czasu podkreślając, że przyjęta koncepcja czasu częściowo zakreśla naturę problemów organizacyjnych, sposobów rozwiązywania tych problemów oraz kryteria oceny jakości rozwiązania¹⁴. Czas ilościowy odnosi się do czasu zegarowego (następstwa sekund), który podlega precyzyjnemu mierzeniu, dzięki dyskretnemu podziałowi (skalkulowaniu) jest jednolicie interpretowany, postępuje liniowo, przepływa jednostajnie. Natomiast czas jakościowy może przebiegać według różnych trajektorii niezdeterminowanych zdarzeń, podlega wielorakim interpretacjom (wielość znaczeń), może przepływać w sposób nieciągły (przerywany), niełatwo jest go mierzyć i manipulować nim. Ilościowe pojmowanie czasu pociąga za sobą traktowanie go jako dobra rzadkiego, wymienialnego na pieniądze (czas to pieniądź). Jakościowe pojmowanie czasu wiąże się z traktowaniem go niczym część obszaru prywatnej emocjonalności czy też, jako znaczące przeżycie społeczne. To ostatnie rozumienie czasu jest ważne w przedsiębiorczości, ponieważ subiektywne doznania czasowe odzwierciedlają potencjalne źródła napięcia psychicznego. Idąc dalej można powiedzieć, że czas ilościowy występuje w zmianach struktury i procesów organizacyjnych, podczas gdy czas jakościowy jest ściśle powiązany z rewolucyjnymi zmianami przekonań (czas wewnętrzny, osobisty) i ewolucyjnymi przeobrażeniami interakcji pomiędzy uczestnikami organizacji w działalności (czas społeczny)¹⁵.

3. Wykorzystywanie temporalnej charakterystyki przedsięwzięć w procesie ich rozwoju

Zespalanie czasu zegarowego i czasu społecznego dodaje nowej energii w doświadczany przez uczestników organizacji strumień krajobrazów i czasobrazów, przepływający w sieci zdarzeń. Wylaniająca się reprezentacja czasu i przestrzeni (np. umysł przedsiębiorczy) jest tworzona przez przewidywanie i doświadczanie wielorakich podejść w formowaniu realnych

¹⁴ Sztompka P.: The Sociology of Social Change. Blackwell, Cambridge 1993.

opcji działań przedsiębiorczych. Organizacja współewoluuje z nową wiedzą¹⁶ zapoznając się z wyróżnikami czasu i równocześnie wypracowuje gotowość do tworzenia i wykorzystywania szans – tak, jak to sugeruje teoria dynamicznej uwagi¹⁷. Innymi słowy, organizacja uczy się czy i kiedy podejmować działalność przedsiębiorczą, biorąc pod uwagę komplementarność stosownych decyzji.

W dzisiejszym świecie trudno nie doceniać wartości czasu. Cienność tego zasobu sprowokowała badaczy do zwrócenia większej uwagi na procesy, dzięki którym pojedyncze osoby szacują swój czas. Niedostrzeganie czasu absolutnego jest wrodzoną, ludzką zdolnością (np. czas upływa szybciej w chwilach rozrywki). Ludzie polegają na bodźcach zewnętrznych i społecznych punktach odniesienia, takich jak zegary i kalendarze czy słońce i pory roku. To jednostkowe doświadczenie czasu jest kształtowane przez środowisko społeczne¹⁸ i ma istotny wpływ na czasową wrażliwość organizacji, odpowiadającej na nieprzewidywalne zdarzenia¹⁹.

Uczestnicy organizacji doświadczają czas w zdarzeniach i ich rezultatach. Nadając wartość (użyteczność) dostrzeganemu segmentowi czasu, polegają na wspólnie podzielanych znaczeniach kulturowych – konwencjach społecznych, takich jak np.: rok fiskalny, urlop, które stają się czasowymi punktami odniesienia. Uczestnicy organizacji tworzą więc czasowe punkty odniesienia, wyznaczające kiedy dane zdarzenie lub jego efekty mają się pojawić. Zachodzące procesy poznawcze podlegają wpływom różnorodnych czynników: indywidualnych, kulturowych, kontekstualnych itp. Nasilenie tych procesów wyraźnie wzrasta wtedy, gdy rozwój wydarzeń jest niezgodny z oczekiwaniami; następują opóźnienia lub przyspieszenia.

Organizacja wpływa na temporalne wybory dokonywane przez jej uczestników²⁰ dzięki czasowej strukturze organizacji, przejawiającej się trojako:

¹⁵ Huy Q.N.: Time, Temporal Capability and Planned Change. *Academy of Management Review* 2001, no 4, p. 601-623.

¹⁶ Rezultaty badań przeprowadzonych w prawie trzystu małych organizacjach pozwalają stwierdzić wyraźne współwystępowanie orientacji na aktywne uczenie się, stylu przedsiębiorczego i szybkiego rozwoju. Sadler-Smith E., Spicer D.P., Chaston I.: *Learning Orientations and Growth in Smaller Firms*. *Long Range Planning* 2001, no 2, p. 139-158.

¹⁷ Barnes R., Riess J.M.: *Expectancy, Attention and Time*. *Cognitive Psychology* 2000, p. 254-311.

¹⁸ Flaherty M.G.: *A Watched Pot*. New York University Press, New York 1999.

¹⁹ Fine C.H.: *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. Perseus, New York 1998.

²⁰ Perlow L.A.: *Finding Time: How Corporations, Individuals and Families Can Benefit from New Work Practices*. ILR Press, Ithaca 1997; Blount S., Janicik G.A.: *When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations*. *Academy of Management Review* 2001, no 4, p. 566-585; Bluerdorn A.C.: *Time and Organizational Culture*, [in:] *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Praca zbiorowa pod red. N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson. Sage, Thousand Oaks 2000, p. 117-128.

- w jawnych harmonogramach, wzorcach porządkujących kolejność, nieprzekraczalnych terminach, które mają zapewnić koordynację działań uczestników organizacji,
- w ukrytych cyklach i rytmach zachowań organizacyjnych, możliwie jak najbardziej zsynchronizowanych,
- przez normy kultury organizacyjnej, odnoszące się do czasu (np. docenianie punktualności, preferowane tempo pracy, szybkość, a nie jakość podejmowanych decyzji).

Sformatowane: Punktory i numeracja

Percepcja czasowej struktury organizacji przez danego uczestnika wpływa na planowanie jego czasu, na ustalanie czasowych punktów odniesienia oraz tworzy znaczenie, pozwalające uczestnikowi organizacji powiązać swoje harmonogramy pracy, rutyny i plany z szerszymi celami organizacji. Uzupełniona indywidualnymi skłonnościami (np. poczucie pilności działania) i zewnętrznymi wymogami (np. potrzeby rodziny) stanowi podłoże organizowania czasu i kreowania czasowych punktów odniesienia, kiedy to mają wystąpić przewidywane efekty albo zdarzenia.

Biorąc pod uwagę złożoność procesu przedsiębiorczości i jego silną dynamikę, zmiany percepcji czasowej struktury organizacyjnej są nieuniknione. Należy stwierdzić, że wyróżnikiem przedsiębiorczości w czasie są przyśpieszenia i opóźnienia. Dlatego też przedsiębiorczość wymaga elastycznego nastawienia względem czasowych punktów odniesienia, a to oznacza konieczność pokonywania psychologicznych barier, mających swe korzenie w negatywnych emocjach i odczuciach posiadanych przez uczestników przedsiębiorczości i wzbudzanych potrzebami przyśpieszeń i opóźnień. Z tego punktu widzenia tworzenie sprzyjających warunków polega nie tyle na nagradzaniu za elastyczność w traktowaniu czasu, co na likwidowaniu barier psychologicznych, związanych z tym procesem, a w szczególności z:²¹

- wstrętem do opóźnień w pojawianiu się pożądaných efektów,
- awersją do opóźnień przekraczających dotychczasowe oczekiwania i normy,
- niechęcią do opóźnień, których długość jest nieznana,
- negatywnym ocenianiem opóźnień, wywołujących brak wykorzystania innych możliwości pożądanego działania,
- niechęcią wobec opóźnień zagrażających pewności wystąpienia albo jakości oczekiwanego rezultatu,

Sformatowane: Punktory i numeracja

²¹ Szeroki przegląd badań psychologicznych, dotyczących kosztów, które towarzyszą zmianom uzgodnień czynności w czasie można znaleźć w: Blount S., Janick G.A.: Getting and Staying In-pace: The In-synch Preference and Its Implications for Work Group, [in:] Neale M.A., Mannix E., Sondak H. (eds.): Research on Managing Groups and Teams in Organizations. JAI Press, Stanford 2001.

- zniecierpliwieniem, gdy nie można zająć uwagi czymś innym (interesującym, np. zabawą) w czasie wydłużonego czekania na rezultat,
- nieracjonalnym dążeniem do szybkiego uzyskania dużych rezultatów,
- pozytywnym ocenianiem wcześniejszego dojścia do pożądanego efektu pomimo wprowadzenia presji czasu,
- negatywnym ocenianiem przyśpieszeń, pociągających za sobą znaczące obniżenie jakości,
- lepszym ocenianiem wcześniej zapowiedzianych zmian,
- bardziej pozytywnym ocenianiem zmian, wywołanych przez czynniki sytuacyjne, a nie spowodowane przez uczestników, zwłaszcza tych, które mają małą władzę,
- pozytywnym ocenianiem przyśpieszeń przez uczestników organizacji, zorientowanych na działanie,
- negatywnym ocenianiem opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w krótkim horyzoncie,
- negatywnym ocenianiem opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w długim horyzoncie,
- bardziej negatywnym podejściem do oceniania opóźnień i bardziej pozytywnym podejściem do oceniania przyśpieszeń uczestników organizacji, realizujących działalność zrutyinizowaną wobec ocen dokonanych przez tych, którzy wykonują działania niezrutyinizowane,
- wzrostem emocji wzbudzanych przez opóźnienia i przyśpieszenia w czasie, gdy rośnie wartość oczekiwanego efektu.

Przedstawione powyżej zjawiska organizacyjne przyczyniają się do usztywnienia względem czasowych układów odniesienia oraz do wzmacniania i tak już silnej, naturalnej skłonności do perfekcji. Elastyczność czasowego układu odniesienia, będąca ważnym nośnikiem przedsiębiorczości, jest produktem części procesów nadawania sensu na poziomie indywidualnym (wewnętrzne nadawanie sensu), grupy ludzi (interakcyjne nadawanie sensu), sieci społecznych (strukturalne nadawanie sensu) i instytucjonalnym (symboliczne nadawanie sensu). Oto przyczyna, dla której oszacowanie zysków i strat czasu zawsze odbywa się w kontekstach: psychologicznym, społecznym, kulturowym i organizacyjnym.

4. Zakończenie

Każdy moment może być zlokalizowany w czasie – przyporządkowany sekwencji przeszłości, teraźniejszości, przyszłości i tego, co warto zrobić. Na szczęście dla

przedsiębiorczości niektóre momenty są poza czasem – chwile poddania się głębokości i intensywności bezpośrednich doświadczeń. Wydaje się, iż proces przedsiębiorczości ma logikę punktowej ekstazy organizacyjnej, gdzie stany ponadczasowości (ostatecznego wypracowywania szans) stanowią punkty przesilenia w zdecydowanie bardziej długofalowych procesach wytwarzania bogactwa (kompletnego wykorzystywania szans)²². Organizacja otwiera się na szansę, aby je spożytkować, skupia uwagę na wykreowaniu i wykorzystywaniu szansy. Z jednej strony czas jest relatywny (elastyczny), a z drugiej absolutny i obiektywny, przy czym naturalną tendencją uczestników organizacji jest ciążenie w kierunku tego ostatniego. Jak zatem zorganizować przedsiębiorczość, aby istniała przestrzeń dla ponadczasowości, a równocześnie bieżąca działalność była realizowana efektywnie.

Z powyższego wynika, że przyjęta perspektywa czasowa określa strefę, w obrębie której uczestnicy rozważają cele działania. Przyszłe szanse wpływają na bieżące zachowania, gdy zachodzi integracja czasowa, która czyni przyszłość swoistą kontynuacją teraźniejszości oraz wtedy, gdy uczestnicy potrafią oszacować swój udział w zwieńczeniu działań sukcesem. Krótka perspektywa czasowa nakłania do wyboru zachowań przynoszących natychmiastowe, widoczne rezultaty i zwracania mniejszej uwagi na długoterminowe wyniki. Długa perspektywa czasowa orientuje ludzi ku przyszłości i nakłania do podejścia bardziej cierpliwego, gdzie kluczową rolę odgrywają rezultaty długofalowe, w założeniu bardziej trwałe.

Bibliografia

1. Adams B.: The Temporal Gaze: The Challenge for Social Theory in the Context of GM Food, *British Journal of Sociology* 2000, no 1.
2. Augustyn A.: Wyznania. PAX, Warszawa 1987.
3. Barnes R., Riess J.M.: Expectancy, Attention and Time. *Cognitive Psychology* 2000.
4. Blount S., Janicik G.A.: Getting and Staying In-pace: The In-synch Preference and Its Implications for Work Group, [in:] Neale M.A., Mannix E., Sondak H. (eds.): *Research on Managing Groups and Teams in Organizations*. JAI Press, Stanford 2001.
5. Blount S., Janicik G.A.: When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations. *Academy of Management Review* 2001, no 4.

²² Autor nawiązuje tutaj do modelu przestankowanej równowagi organizacyjnej. Zob.: Sabherval R., Hirschheim R., Goles T.: The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science* 2001, no 2, p. 179-197.

6. Bluedorn A.C.: Time and Organizational Culture, [in:] Ashkanasy N., Wilderom C., Peterson M. (eds.): Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage, Thousand Oaks 2000.
7. Bluedorn A.C., Denhardt R.B.: Time and organizations. Journal of Management 1988, no 14.
8. Bluedorn A.C.: Time in Organizational Culture, [in:] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.: Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2002.
9. Bratnicki M., Gabryś B.J.: Orientacje czasowe przedsiębiorczego rozwoju, [w:] Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie. Praca zbiorowa pod red. J. Strużyny. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2004.
10. Clark P.: Temporal Inventories and time structuring in large organizations, [in:] Fraser J.T., Lawrence N., Park D.: The study of time III. Springer-Verlag. New York 1978.
11. Ditton J.: Baking time. Sociological Review 1979, no 27.
12. Dubinskas F.A.: Making time: Ethnographic of high technology organizations. Temple University Press, Philadelphia 1988.
13. Fine C.: Clock Speed. Pergeus Books, Cambridge 1998
14. Lee H., Liebenau J.: Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction. Organization Studies 1999, no 6.
15. Fine C.: Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. Perseus, New York 1998.
16. Flaherty M.G.: A Watched Pot. New York University Press, New York 1999.
17. Gersick C.J.G.: Marking time: Predictable transitions in task groups. Academy of Management Journal 1989, no 37.
18. Hall E.T.: The dance of life: The other dimension of time. Anchor Press, Garden City 1983.
19. Hall E.T.: The hidden dimension. Anchor Books, New York 1966.
20. Huy Q.N.: Time, Temporal Capability and Planned Change. Academy of Management Review 2001, no 4.
21. Kohli R., Lehman D.R., Pae J.: Extent and Impact of Incubation Time in New Product Diffusion. Journal of New Product Innovations Management 1999, no 16.
22. Lounsbury M., Glynn M.A.: Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. Strategic Management Journal 2001, no 6-7.
23. Perlow L.A.: Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices. ILR Press, Ithaca 1997.
24. Roger E.M.: Diffusion of Innovation. Free Press, New York 1983.

25. Roy D.F.: Banana time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization* 1960, no 18.
26. Sabhervall R., Hirschheim R., Gole T.: The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science* 2001, no 2.
27. Sadler-Smith E., Spicer D.P., Chaston I.: Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning* 2001, no 2.
28. Shoonhoven C.B., Romanelli E.: The Entrepreneurial Dynamics: The Origins of Entrepreneurship and Its Role in Industry Evolution. Stanford University Press, Stanford 2001.
29. Sztompka P.: The Sociology of Social Change. Blackwell, Cambridge 1993.
30. Thornton P.H.: The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* 1999.
31. Zerubavel E.: Patterns of time in hospital life: A sociological perspective. University of Chicago Press, Chicago 1979.

Recenzenci: Prof. dr hab. Kazimierz Perechuda
Dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. w Pol. Śl.

Alina GORCZYŃSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

ROLA ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W DECYZJACH DOTYCZĄCYCH MIĘDZYNARODOWEJ EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. Współcześnie międzynarodowa ekspansja jest zjawiskiem, które przybiera coraz większe tempo i coraz większy zakres. Na podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o ekspansji zagranicznej mają wpływ warunki kreowane przez otoczenie. Nie stanowią one jednak jedynej determinanty międzynarodowej ekspansji. Przedsiębiorstwo, by mogło „wyjść” poza granice kraju macierzystego musi mieć zasoby, których rekombinacja tworzy unikalny potencjał. O unikalności potencjału decydują zasoby – atuty. We współczesnej gospodarce rolę zasobów – autów pełnią zasoby niematerialne.

Słowa kluczowe: międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw, determinanty międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, zasoby – atuty, zasoby niematerialne

ROLE OF INTANGIBLE RESOURCES IN DECISIONS CONCERNING THE EXPANSION OF INTERNATIONAL BUSINESS

Summary. Today the international expansion is a phenomenon which takes an ever greater pace and an increasing range. Decision on the foreign expansion of company is affected by the conditions created by the environment. However, they are not the only determinants of international expansion. The company that could “go” outside the home country must have the resources, which creates a unique potential for recombination. In modern economies, the potential is created by intangible resources.

Keywords: international expansion of enterprises, determinants of international expansion, special resources, intangible resources

1. Wprowadzenie

Przemiany zachodzące w gospodarce światowej charakteryzują się coraz szerszą oraz coraz intensywniejszą, międzynarodową ekspansją przedsiębiorstw. Zjawisko to zostało uwarunkowane między innymi przez liberalizację światowego handlu międzynarodowego, rozwój nowych technik informatycznych i nowych środków transportu oraz deregulację międzynarodowego przepływu kapitału.¹ Przedstawione zmiany można uznać jako czynniki zewnętrzne (otoczenia), stymulujące działalność ekspansywną przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę jedynie zmiany otoczenia, należałoby się spodziewać, iż wzrost aktywności w zakresie ekspansji zagranicznej będzie obejmował wszystkie przedsiębiorstwa, funkcjonujące w regionach, gdzie te zmiany otoczenia zachodzą. Jednakże tak nie jest. O postawie i zachowaniu wobec otoczenia decyduje również samo przedsiębiorstwo. Czynnikiem bowiem, który w istotny sposób wpływa na podjęcie bądź nie przez przedsiębiorstwo działań nastawionych na ekspansję międzynarodową jest potencjał przedsiębiorstwa. Na potencjał ten składają się zasoby, a dokładnie ich oryginalna rekombinacja. Warto zatem zastanowić się jaką rolę odgrywają zasoby w decyzjach, dotyczących realizacji międzynarodowej ekspansji oraz które zasoby decydują o postawie ekspansywnej przedsiębiorstwa.

2. Istota i czynniki warunkujące międzynarodową ekspansję przedsiębiorstwa

Literatura przedmiotu nie definiuje w sposób jednoznaczny zjawiska międzynarodowej ekspansji. J. Rymarczyk przez międzynarodową ekspansję rozumie każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą.² Podobne stanowisko reprezentuje M. Gorynia. Uważa, iż o międzynarodowej ekspansji można mówić wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) [...] firmy związany jest z rynkiem zagranicznym³. Jednakże część ekonomistów międzynarodową ekspansję utożsamia z uznaniem danego przedsiębiorstwa za międzynarodowe i zawęża definicję międzynarodowej ekspansji do kryterium ilościowego (np. ilości rynków, na które przedsiębiorstwo powinno rozszerzyć

¹ Zorska A.: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998, s. 21-48.

² Rymarczyk J.: Internalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996, s. 17.

³ Termin „międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw” jest używany zamiennie z takimi pojęciami, jak „internacjonalizacja przedsiębiorstw” oraz „umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw”. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2004, s. 19. Sporek T. (red.): Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej. Wydawnictwo AE, Katowice 2000, s. 53; Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J.: Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 15-16.

działalność) bądź jakościowego (np. przedmiotu ekspansji) wyznaczając, od kiedy ekspansję można uznać za międzynarodową⁴. W niniejszym opracowaniu przyjęte zostało „najszerze” kryterium, utożsamiające międzynarodową ekspansję z działalnością podejmowaną za granicami kraju, bez uwzględnienia nasilenia (np. liczby rynków zagranicznych) oraz charakteru przedmiotu ekspansji, z tym iż powinna mieć charakter trwały, wyznaczony przez horyzont ekspansji.

Czynnikami warunkującymi międzynarodową ekspansję są otoczenie oraz zasoby przedsiębiorstwa. Otoczenie, jako wszystkie czynniki, które znajdują się poza przedsiębiorstwem i wywierają na nie wpływ, może mieć charakter sprzyjający, niosąc ze sobą szanse dla przedsiębiorstwa lub niesprzyjający, niosąc za sobą zagrożenia.⁵ Szanse tworzą te czynniki zewnętrzne, które ułatwiają przedsiębiorstwu ekspansję. Są nimi np.: pojemny rynek, dostęp do unikalnych surowców, dobrze wykwalifikowana i/lub tania siła robocza. Z kolei zagrożenia to te czynniki zewnętrzne, które ograniczają bądź uniemożliwiają ekspansję i są postrzegane przez przedsiębiorstwo jako bariery, utrudnienia, wyrzeczenia itp. Jako przykład zagrożeń można wymienić bariery handlowe (cła, kontyngenty), mało stabilną sytuację ekonomiczną (np. wysoka inflacja) oraz polityczną. Otoczenie może charakteryzować się różnym nasileniem szans i zagrożeń, a więc różnym potencjałem. Im większy potencjał otoczenia, tym więcej szans i mniej zagrożeń, tym bardziej sprzyjające są warunki do podjęcia ekspansji i tym mniejsze ryzyko systematyczne⁶.

Przedsiębiorstwo, aby mogło sprostać ekspansji, musi być wyposażone w zasoby.⁷ Zasoby oraz sposoby ich rekombinacji składają się na potencjał przedsiębiorstwa. Jednakże nie wszystkie zasoby są tak samo ważne; jedne są słabościami, inne atutami. Atutami są te zasoby, które dzięki swym specjalnym walorom wyróżniają przedsiębiorstwo na tle jego konkurentów i stanowią o jego zdolnościach do podejmowania ekspansji. Są nimi np.: unikalna technologia, marka, kompetencje pracownicze. Niestety przedsiębiorstwo ma także zasoby, które są słabościami. Składają się na nie zasoby niedostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa oraz o niedostatecznej jakości (zły stan techniczny urządzeń i maszyn, przestarzałe dane rynkowe itd.). Słabości to zasoby, które ograniczają bądź uniemożliwiają ekspansję przedsiębiorstwa. Atuty i słabości tworzą potencjał przedsiębiorstw. I tak, generalnie im więcej atutów i im mniej słabości ma przedsiębiorstwo,

⁴ Sporek T. (red.): op.cit., s. 53.

⁵ Identyfikacja szans i zagrożeń, a następnie ich zrangowanie nie są sprawą prostą. Wymaga to najpierw przeprowadzenia skomplikowanych badań i analiz, a następnie, w celu określenia ich znaczenia – oceny, np. przez wykorzystanie systemu ocen punktowych oraz wag, w celu ich zmierzenia. Patrz szerzej: Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003, s. 133.

⁶ Ryzyko systematyczne emitowane jest przez otoczenia, przez makro- i mikrootoczenie.

⁷ Zasoby generalnie rozumiane są jako wszystko to, czym dany podmiot dysponuje w określonym czasie. Patrz szerzej: Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996, s. 38.

tym jest silniejszy jego potencjał i tym lepsze są jego predyspozycje do podjęcia międzynarodowej ekspansji, a więc niższe ryzyko specyficzne⁸.

Dokonując oceny otoczenia, wyróżnia się cztery zasadnicze sytuacje, powstałe jako konfiguracje dwóch stanów: dużo/moło szans i dużo/moło zagrożeń. Biorąc pod uwagę potencjał przedsiębiorstwa, także wyróżnia się cztery sytuacje: dużo/moło atutów i dużo/moło słabości. Zestawiając poszczególne przypadki można zbudować macierz, w której odpowiednio oznaczone kolumny, charakteryzujące otoczenia będą nakładały się na wiersze, opisujące poszczególne rodzaje potencjału zasobowego przedsiębiorstwa. Macierz prezentuje tabela 1⁹.

Należy zauważyć, iż w ramach otoczenia zostały osobno wyodrębnione otoczenia krajowe i międzynarodowe. Aby przedsiębiorstwo zdecydowało się na ekspansję międzynarodową, otoczenie międzynarodowe musi charakteryzować się większymi szansami niż otoczenie krajowe. Następuje wówczas efekt „wypychania” przedsiębiorstwa na rynki między-narodowe. Zatem, jako warunki otoczenia międzynarodowego wyróżniono tylko dwa przypadki: więcej szans i mniej zagrożeń oraz więcej szans i więcej zagrożeń (niż w otoczeniu krajowym). W tabeli sytuacje, w których potencjalnie zostaje podjęta ekspansja zaznaczono szarym kolorem.

⁸ Ryzyko specyficzne jest generowane przez przedsiębiorstwo. W ramach ryzyka specyficznego wyróżnia się ryzyko: operacyjne, finansowe i inwestycyjne.

⁹ Należy zaznaczyć, iż przy ocenie zasobów w kontekście międzynarodowym, nie stanowią one identycznego potencjału, jak w przypadku ekspansji krajowej. Dlatego też dokonując analizy potencjału zasobowego przedsiębiorstwa, podejmującego ekspansję międzynarodową, należy dokonać oceny potencjału w kontekście otoczenia zagranicznego i to w odniesieniu do poszczególnych krajów. Rozpatrując natomiast potencjał otoczenia przedsiębiorstwa, podejmującego ekspansję międzynarodową, to należy zauważyć, iż przedsiębiorstwo działa zarówno w otoczeniu krajowym, jak i międzynarodowym. Stąd też analiza otoczenia podejmującego ekspansję międzynarodową musi uwzględniać zarówno otoczenie krajowe, jak i otoczenia międzynarodowe, a więc ryzyko systematyczne kraju macierzystego oraz kraju, od którego będzie miała nastąpić ekspansja. Patrz szerzej: Gorczyńska A.: Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej. CeDeWu, Warszawa 2008, s. 49.

Tabela 1

Decyzje o podjęciu międzynarodowej ekspansji
w zależności od warunków otoczenia międzynarodowego i krajowego oraz potencjału przedsiębiorstwa

Stan otoczenia międzynarodowego	Więcej szans i mniej zagrożeń	Więcej szans i więcej zagrożeń	Więcej szans i mniej zagrożeń	Więcej szans i więcej zagrożeń	Więcej szans i więcej zagrożeń	Małe szanse i duże zagrożenie
Stan otoczenia krajowego przedsiębiorstwa	Duże szanse i małe zagrożenia					Małe szanse i duże zagrożenie
Dużo atutów i mało słabości	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji	
Dużo atutów i dużo słabości	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku specyficznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym i specyficznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku specyficznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym i specyficznym		
Mało atutów i mało słabości	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku specyficznym i systematycznym					
Mało atutów i dużo słabości						

Źródło: Opracowanie własne.

Ograniczając rozważania jedynie do znaczenia potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w decyzjach, dotyczących międzynarodowej ekspansji, to na podstawie macierzy widać, iż zasoby odgrywają niebagatelną rolę. Największe możliwości bowiem w zakresie ekspansji zagranicznej mają przedsiębiorstwa o silnym potencjale. Te przedsiębiorstwa, które mają wiele atutów i nieliczne słabości, to w każdych warunkach otoczenia krajowego, jeśli tylko otoczenie międzynarodowe będzie stwarzało im więcej szans niż otoczenie krajowe, „wyjdą” na rynki zagraniczne. Jedynie w warunkach licznych zagrożeń otoczenia międzynarodowego ekspansja będzie obciążona podwyższonym ryzykiem systematycznym. Rozpatrując możliwości podjęcia ekspansji przez przedsiębiorstwo, którego potencjał charakteryzuje się licznymi atutami oraz licznymi słabościami, to przypadków wskazujących na możliwości podjęcia ekspansji międzynarodowej jest mniej. Występują wówczas, gdy otoczenie krajowe charakteryzuje się licznymi szansami i ewentualnie licznymi zagrożeniami – oczywiście pod warunkiem, iż otoczenie międzynarodowe kreuje więcej szans niż otoczenie krajowe. Należy przy tym zauważyć, iż obecność wielu słabości w potencjale przedsiębiorstwa powoduje, iż decyzje dotyczące ekspansji międzynarodowej są obciążone wyższym ryzykiem specyficznym, a więc wynikającym z niewłaściwej rekombinacji zasobów. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie ma wielu atutów, to pomimo nielicznych słabości jego możliwości do podjęcia ekspansji międzynarodowej są niewielkie. Występują tylko w sytuacjach „idealnych” warunków otoczenia – dużo szans i mało zagrożeń, a ze względu na słaby potencjał przedsiębiorstwa, decyzje te będą obciążone wysokim ryzykiem systematycznym i ryzykiem specyficznym.

Na podstawie przedstawionych rozważań widać, iż im przedsiębiorstwo ma więcej atutów i mniej słabości, a więc czym mocniejszy potencjał, tym ma większe możliwości do realizacji ekspansji międzynarodowej. Natomiast czym mniej atutów i więcej słabości, tym są mniejsze możliwości przedsiębiorstwa do wyjścia na rynki zagraniczne. Należy przy tym zauważyć, iż o zdolnościach antycypacyjnych decydują zasoby – atuty i to ich obecność w przedsiębiorstwie warunkuje ekspansję. Przedsiębiorstwo, które posiada atuty i wiele słabości ma większe możliwości do realizacji ekspansji, niż przedsiębiorstwo posiadające mało słabości i mało atutów. Problem ten jest o tyle istotny, iż o ile w przypadku otoczenia przedsiębiorstwo nie ma bądź ma tylko w ograniczonym zakresie możliwości kreowania szans, to o wypracowywaniu lub nabywaniu zasobów – atutów decyduje samo. Warto zatem rozważyć, czym charakteryzują się zasoby, które dla przedsiębiorstwa stanowią atuty.

3. Charakterystyka zasobów niematerialnych jako determinanty międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw

Szkoła zasobowa, której twórcą jest J.B. Barney stawia sobie jako cel identyfikację zasobów, które stanowią o konkurencyjności przedsiębiorstw. Autor ten formułuje cechy, którymi powinny się charakteryzować zasoby – atuty¹⁰. Po pierwsze, zasoby – atuty powinny być cenne, dzięki czemu będą determinować sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa

i jego adaptację do zmiennych warunków otoczenia. Po drugie, powinny charakteryzować się rzadkością, bo rzadkość zasobów – atutów sprawia, że przedsiębiorstwo buduje „dystans” w stosunku do konkurentów, czyli osiąga przewagę konkurencyjną (gdyby zasoby – atuty były w posiadaniu wszystkich sprawnie funkcjonujących przedsiębiorstw, nie prowadziłyby do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej). Po trzecie, zasoby – atuty powinny być trudne w imitacji lub substytucji. Wiąże się to z wcześniejszą cechą – rzadkością. Gdyby bowiem zasoby były łatwe w imitacji oraz miały bliskie substytuty, nie byłyby zasobami rzadkimi. I po czwarte, zasoby – atuty powinny być kompatybilne z innymi zasobami. Ta cecha powoduje, iż zasoby – atuty w połączeniu z innymi zasobami stają się specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. Wykorzystane w innych przedsiębiorstwach nie stanowią już atutów.

Próbując określić, jakie zasoby spełniają powyższe kryteria, a więc mogą być atutami we współczesnych przedsiębiorstwach, to dochodzi się do wniosku, że są nimi zasoby niematerialne. Zasoby niematerialne charakteryzują się tym, iż nie są przedmiotem obrotu na rynku, tylko są wypracowywane w ramach wieloletnich doświadczeń. Trudno je zatem imitować, a przez to są rzadkie¹¹. Ponadto, zasoby niematerialne często są nierozzerwalnie związane z danym przedsiębiorstwem i tylko w tym przedsiębiorstwie ujawnia się ich użyteczność¹². Zasoby niematerialne, określane w literaturze również jako „zasoby (aktywa) intelektualne”, „kapitał intelektualny”, nie są jednorodną grupą, ale wewnętrznie zróżnicowaną¹³. Jedną z najczęściej pojawiających się klasyfikacji dzieli zasoby niematerialne na zasoby ludzkie, rynkowe oraz zasoby organizacyjne.¹⁴

¹⁰ Godziszewski B.: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001, s. 45; cyt. za Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 1991, vol. 12, p. 99-120. Idąc za tym, polski zwolennik szkoły zasobowej – K. Obłój również eksponuje cechy zasobów – stanowiących o potencjale konkurencyjnym. Zasoby takie powinny być cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane (wykorzystywane). Obłój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2001, s. 87.

¹¹ Gołębiowski T.: Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. Difin, Warszawa 2001, s. 188.

¹² Obłój K.: op.cit. s. 222.

¹³ Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001, s. 70-78.

¹⁴ Jarugowa A., Fijałkowska J.: Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ośrodek doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 69.

Zasoby ludzkie to ludzkie kompetencje, czyli ich wiedza, doświadczenie, działanie w przedsiębiorstwie, umiejętności twórczego myślenia i rozwiązywania problemów, przywództwo, zdolności przedsiębiorcze i menadżerskie. Liczą się również takie cechy, jak umiejętność pracy i adaptacji do określonej grupy czy też umiejętności pracy pod wpływem stresu¹⁵. Zasoby te uznawane są jako kluczowe atuty. W obliczu turbulentnego otoczenia, charakteryzującego się natłokiem różnych informacji oraz szybkim transferem nowych pomysłów i idei, jedynie bogaci w wykształcenie oraz w cechy osobowości, użyteczne dla prowadzonej działalności gospodarczej, ludzie są w stanie obserwować zachodzące w przedsiębiorstwie zmiany i przewidywać dalszy jego rozwój. Zasoby ludzkie warunkują również powstawanie i rozwój pozostałych zasobów.

Zasoby rynkowe (często też określane jako zasoby marketingowe) to zasoby odnoszące się do relacji i związków stworzonych z klientami – dostawcami, odbiorcami.¹⁶ Zasoby rynkowe są potencjałem, który firma posiada dzięki trudno wymiernym powiązaniom z rynkiem i klientami¹⁷. W ramach tych zasobów wyróżnia się markę handlową, lojalnych klientów, reputację firmy, kanały dystrybucji, umiejętności współpracy z partnerami handlowymi, porozumienia licencyjne oraz inne rodzaje kontraktów przedsiębiorstw (np. franchising). I tak, dzięki marce handlowej, produkty i usługi danego przedsiębiorstwa są oznaczone i identyfikowane przez klientów, przez co dochodzi do zdobycia zasobu zwanego *lojalnością klientów*. Lojalność z kolei zapewnia w miarę stałą sprzedaż i z czasem prowadzi do powstania reputacji firmy. Natomiast sieć dystrybucji zapewnia, iż rynek potencjalnych klientów może być poszerzony, a kontrakty gwarantują bądź też zapewniają tańszą sprzedaż produktów. Zasoby marketingowe są bardzo ważne we współczesnej gospodarce. Są źródłem informacji i w natłoku różnych dóbr zapewniają, iż konsumenci identyfikują zarówno przedsiębiorstwo, jak i spodziewają się, iż jego produkty sprostają ich wymagom. Ponadto, „pomagają” wejść na nowe rynki zagraniczne szybciej niż mogą uczynić to konkurenci bez znanych marek.

Ostatnią grupę zasobów niematerialnych tworzą zasoby organizacyjne, a więc technologie i procesy umożliwiające zarządzanie przedsiębiorstwem. Zasoby organizacyjne stanowią kompromis następujących elementów: filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej, procesu zarządzania, systemu informacyjnego. Są to elementy szeroko rozumianej organizacji. Nie chodzi tu jednak o zasoby materialne, jak np. system komputerowy, ale o sposób użycia go w organizacji. Zasoby organizacyjne przynoszą ze sobą porządek, bezpieczeństwo, prawidłowość i jakość organizacji. Dostarczają również

¹⁵ Brooking A.: Intellectual capital. International Thomson Business Press, 1997, p. 51-52.

¹⁶ Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 6.

¹⁷ Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 50.

pracownikom przedsiębiorstwa wizję kontekstu ich pracy, a także możliwość komunikowania się z innymi. Zasoby organizacyjne umożliwiają działanie przedsiębiorstwa w określonych sytuacjach, a przy tym warunkują realizację działań związanych z ekspansją przedsiębiorstwa.

Jak wynika z rozważań, to zasoby ludzkie, rynkowe i organizacyjne, stanowią atuty współczesnych przedsiębiorstw. Zatem przedsiębiorstwo chcące podjąć decyzję o ekspansji międzynarodowej powinno dysponować zasobami z grupy zasobów niematerialnych.

4. Rola zasobów niematerialnych w decyzjach dotyczącej międzynarodowej ekspansji na przykładzie przedsiębiorstwa Comarch

Rozważania teoretyczne dały podstawę do wyciągnięcia wniosków, iż zasoby, a dokładnie zasoby niematerialne, warunkują podjęcie międzynarodowej ekspansji. Warto zatem prześledzić, czy znajduje to potwierdzenie w przykładach empirycznych. Do analizy wybrano Comarch SA.¹⁸ Przedsiębiorstwo to jest integratorem oraz producentem innowacyjnych systemów informacyjnych. Specjalizuje się w systemach obsługi klientów, systemach zarządzania przedsiębiorstwem ERP, bezpieczeństwie informatycznym, systemach CRM i wsparcia sprzedaży, komunikacji elektronicznej i Business Intelligence. Comarch oferuje również usługi outsourcingu informatycznego i konsultingowe. Spółka posiada także całą gamę gotowych produktów i tworzy zaawansowane systemy IT na specjalne zamówienie klienta. Odbiorcami produktów Comarchu są podmioty gospodarcze z różnych sektorów. Największy sektor stanowią operatorzy telekomunikacyjni, banki i instytucje finansowe, handel i usługi, przemysł oraz administracja publiczna.

Comarch ma placówki zlokalizowane w największych miastach. Oprócz głównej siedziby i pozostałych dwóch w Krakowie, biura znajdują się m.in. w: Warszawie, Poznaniu, Gdańsku, Katowicach, Szczecinie, Łodzi i Wrocławiu. Za granicą Comarch obecny jest w Europie, gdzie posiada placówki w Niemczech, Rosji, Słowacji, Francji, na Ukrainie i Litwie, a ponadto w Ameryce, gdzie ma biura w USA oraz Panamie, a także na Bliskim Wschodzie w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Comarch jako jedyna notowana na GPW spółka z branży IT ma produkt, który zaistniał na rynkach zagranicznych. Do ścieżki sukcesów przyczyniły się takie wydarzenia, jak podpisanie umowy na współpracę z fińskim producentem telefonów komórkowych Nokia

¹⁸ Comarch SA należy do grupy kapitałowej Comarch, do której, oprócz omawianej spółki, należą iReward24 SA – przedsiębiorstwo utworzone z inicjatywy Comarch w październiku 2008 roku, w celu wspierania rozwoju

(maj 2001), wygranie przetargu na wdrożenie systemu billingowego Deuteche Telefon i Marketing (luty-marzec 2000), zwycięstwo w przetargu zorganizowanym przez amerykańskie Terra Telecommunications Corporation (lipiec 2002) oraz w przetargu zorganizowanym przez operatora narodowego Nikaragui, Firmy Entiel (wrzesień 2002). Jednak przełomowym wydarzeniem okazało się zwycięstwo w przetargu, zorganizowanym przez Departament Informatyki i Telekomunikacji Stanu Waszyngton. Comarch pokonał około 50 przedsiębiorstw, w tym m.in. Hewlett Packard, jako dostawca systemów billingowych Tytan, który będzie rejestrował i ułatwiał rozliczanie rozmów urzędników w najważniejszych agendach rządowych USA.¹⁹ Comarch nadal rozwija swoją działalność w Stanach Zjednoczonych, gdzie ze swojego centrum IT na Florydzie prowadzi sprzedaż usług bilingowych dla telekomunikacji w modelu ASP. W kolejnych latach podpisał umowę na świadczenie usług z amerykańskimi firmami telekomunikacyjnymi Universal Telecom i Net Telecom oraz na dostawę do jednej z agencji rządu federalnego licencji oprogramowania²⁰. Ponadto, pod koniec 2007 roku Comarch podpisał pierwszy kontrakt we Francji. Sprzedał tam – pokonując światowych potentatów – dwa moduły platformy informatycznej TYTAN. Pod koniec ubiegłego roku rozpoczął się proces przejęcia niemieckiego producenta oprogramowania SoftM Software und Beratung AG z siedzibą w Monachium, w wyniku którego po rozliczeniu Comarch posiada 80,89% akcji (stan na 9 lutego 2009 r.).

Krakowskie przedsiębiorstwo programistyczne rozrosło się w ponadnarodową sieć spółek zależnych i firm partnerskich – od Europy, przez Bliski Wschód, aż po Amerykę. Ta struktura zapewnia mu możliwość eksportu oprogramowania. Rezultaty sprzedaży oprogramowania na zagranicznych rynkach są godne podziwu, zwłaszcza, że sprzedaż ta odbywa się na wymagających rynkach, gdzie rodzi się informatyka, a biznes ma co do niej najwyższe wymagania: w USA, Francji i Niemczech. W tak wymagającym otoczeniu, o realizacji ekspansji i to w dodatku uwieńczonej sukcesami, musi decydować potencjał przedsiębiorstwa.

Potencjał zasobowy Comarch to rekombinacja zasobów, którego efektem są produkty – szeroka gama software'u (oprogramowania) konsekwentnie i umiejętnie oferowana na wielu światowych rynkach. Jednak potencjał ten nie mógłby konkurować z potencjałem największych przedsiębiorstw informatycznych w skali światowej, gdyby nie atuty. Jako główny atut Comarch przedstawia się głęboką wiedzę sektorową przekazywaną w postaci zintegrowanych systemów informatycznych, wpierającą działalność przedsiębiorstw z różnych branż. Atut ten jednak został wypracowany dzięki innym zasobom, uznawanym

programów lojalnościowych oraz MKS Cracovia SSA – najstarszy klub sportowy w Polsce. Patrz szerzej: www.comarch.pl.

¹⁹ Profesor, prezes, kibic futbolu. *Gazeta wyborcza* 12.07.2004.

²⁰ Sukces Comarch w kolejnym przetargu rządowym w USA. Informacja prasowa. Kraków 22 luty 2006; *Ner D.*: System dla rządu USA. *Gazeta Finansowa* 9.03.2006.

również jako atuty. Należą do nich głęboka wiedza specjalistów oraz ciągłe inwestycje w badania i rozwój, czyli innowacyjność. Comarch zatrudnia obecnie prawie 3000 pracowników: programistów, informatyków i ekonomistów – absolwentów najlepszych polskich uczelni. Współpraca z uczelniami wyższymi w Polsce, w Niemczech, na Słowacji oraz na Ukrainie sprawia, że prowadzone co rok programy stażowe cieszą się olbrzymią popularnością. Najlepsi stażyści otrzymują również szansę realizacji pracy dyplomowej, na podstawie zadania realizowanego w Comarch oraz szansę zatrudnienia podczas lub tuż po zakończeniu studiów. Rozpatrując zaś atut odnoszący się do innowacyjności, to nakłady inwestycyjne na badania i rozwój Comarch stanowią co roku około 15% przychodów, a więc ponad 6 mln Euro rocznie²¹. Należy również wspomnieć o tym, iż w zakresie rozwoju innowacyjności, Comarch uruchamia wciąż nowe programy badawczo-rozwojowe oraz programy edukacyjne, oparte na współpracy konsultantów, analityków i klientów²². Ideą tych programów jest upowszechnianie wiedzy oraz weryfikowanie wizji rozwoju nowych technologii względem trendów rynkowych.

Zaprezentowane atuty zdają się świadczyć, iż Comarch posiada potencjał, dzięki któremu mógł rozpocząć i następnie realizować ekspansję międzynarodową. Świadczą o tym fakty – Comarch znajduje się w czołówce światowych dostawców IT. Jest liderem na polskim rynku, osiąga wiodącą pozycję w Europie Środkowej i Wschodniej, skutecznie wchodzi na rynek niemiecki, francuski oraz umacnia swą pozycję na rynkach amerykańskich²³. Międzynarodowa ekspansja Comarch nie zostałaby podjęta, a następnie realizowana, gdyby nie potencjał przedsiębiorstwa, a dokładnie zasoby – atuty. Należy przy tym zauważyć, iż atuty stanowią zasoby niematerialne. W przypadku Comarch, to głęboka wiedza sektorowa, przekazywana w postaci zintegrowanych systemów informatycznych, wypracowana dzięki kolejnym atutom – głębokiej wiedzy specjalistów oraz ciągłym inwestycjom w badania i rozwój.

5. Podsumowanie

Rozważania zarówno teoretyczne, jak i empiryczne dają podstawę do tego, aby wnioskować, iż zasoby niematerialne (jako atuty przedsiębiorstw) stanowią decydujący czynnik warunkujący ekspansję. O ile na kształtowanie warunków otoczenia

²¹ www.comarch.pl.

²² Comarch finansuje część swoich projektów badań i rozwoju, wykorzystując fundusze strukturalne, czego przykładem jest Sektorowy Program Operacyjny, uruchomiony po to, aby poprawić konkurencyjność przedsiębiorstw. Ponadto, Comarch uczestniczy projektach w ramach 6. i 7. Programu Ramowego, rozwijając technologie dla Społeczeństwa Informacyjnego oraz innych. Patrz szerzej: www.comarch.pl.

²³ www.comarch.pl.

przedsiębiorstwo nie ma wpływu, bądź ma wpływ znikomy, to w przypadku potencjału – samo decyduje o zasobach i ich rekombinacji. Na zakończenie warto byłoby się jeszcze zastanowić, jakie atuty wykorzystują polskie przedsiębiorstwa do realizacji międzynarodowej ekspansji? Jak wynika z badań przeprowadzonych przez KPMG, główne atuty polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych to wysoka jakość produktów i usług (wskazany przez 30% badanych przedsiębiorstw) oraz niskie koszty (25%). Interesujący jest fakt, iż 14% przedsiębiorstw uznało, iż swoją pozycję na rynkach zagranicznych uzyskują dzięki „wizerunkowi, reputacji i tradycji”. Natomiast zaawansowane technologie i know-how jako atuty zostały uznane tylko przez 4% przedsiębiorstw²⁴. Przy dzisiejszej, coraz silniejszej konkurencji ze strony takich państw, jak Chiny i Indie polskim przedsiębiorstwom coraz trudniej będzie uzyskiwać przewagę konkurencyjną, opierającą się na niskich kosztach. Przedsiębiorstwa polskie zatem, by móc realizować ekspansję na arenie międzynarodowej, powinny oprzeć swoją działalność na trwałych atutach, takich jak: nowe technologie, know-how, umiejętności pracownicze itd., a więc na zasobach niematerialnych.

Bibliografia

1. Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
3. Brooking A.: Intellectual capital. International Thomson Business Press, 1997.
4. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
5. Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw, Raport KPMG.
6. Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J.: Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
7. Godziszewski B.: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001.
8. Gołębiowski T.: Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. Difin, Warszawa 2001.
9. Gorczyńska A.: Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej. CeDeWu, Warszawa 2008.
10. Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.
11. Sukces Comarch w kolejnym przetargu rządowym w USA. Informacja prasowa, Kraków 22 luty 2006.

²⁴ Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw, Raport KPMG.

12. Jarugowa A., Fijałkowska J.: Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ośrodek doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
13. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
14. Ner D.: System dla rządu USA. Gazeta Finansowa 9.03.2006.
15. Oblój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2001.
16. Pierścionek Z.: Strategie rozwojowe firmy. PWN, Warszawa 1998.
17. Profesor, prezes, kibic futbolu. Gazeta wyborcza 12.07.2004.
18. Romanowska M.: Strategie rozwoju i konkurencji. CIM, Warszawa 1998.
19. Rymarczyk J.: Internalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996.
20. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2004.
21. Sporek T. (red.): Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej. Wyd. AE, Katowice 2000.
22. Wiszniewski Z.: Mikroekonomia współczesna. Syntetyczne ujęcie. Olympus, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1997.
23. Zorska A.: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998.
24. www.comarch.pl

Recenzenci: Dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki

Patrycja HĄBEK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO KONCEPCJA FIRMY ZORIENTOWANEJ NA INTERESARIUSZY

Streszczenie. W artykule przedstawiona została koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) z uwypukleniem podstaw jej interpretacji – koncepcji interesariuszy. W pierwszej części zaprezentowano ogólny zarys koncepcji CSR. Następnie omówiono teorię interesariuszy, skupiając się w szczególności na ich typologii oraz oczekiwaniach. W końcowej części zwrócono uwagę na praktyczną formę realizacji koncepcji CSR, w postaci budowania trwałych relacji przedsiębiorstwa ze strategicznymi grupami interesariuszy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, odpowiedzialność wobec interesariuszy, teoria interesariuszy, stakeholders

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STAKEHOLDER – ORIENTED CONCEPTION

Summary. The objective of this paper is to present corporate social responsibility (CSR) conception and the basis of its interpretation – stakeholder theory. In the first section the CSR idea was outlined. Next the stakeholder theory was discussed with a focus put on typology and expectations of particular stakeholders. At the end the attention was paid to practical CSR realization in the form of creating sustained relations with a company's strategic stakeholders.

Keywords: corporate social responsibility, company stakeholder responsibility, stakeholder theory, stakeholders

1. Wprowadzenie

Turbulentne otoczenie wymusza na współczesnym przedsiębiorstwie wprowadzanie określonych zmian w sposobach działania i koncepcjach zarządzania. Powinny one pomóc firmom w osiągnięciu sukcesu w obecnej rzeczywistości. Mówi się wręcz o nowym obliczu podmiotu gospodarującego, podkreślając między innymi takie cechy, jak: elastyczność, szczupłość, umiejętność uczenia się. Wśród zestawu cech pojawia się także, aczkolwiek jeszcze dosyć nieśmiało, społeczna odpowiedzialność¹. Dla zdobycia trwałej (długotrwałej) przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa sięgają po coraz to nowsze koncepcje i metody, które opierają się na zapewnieniu równowagi w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa z jego zobowiązaniami wobec właścicieli i wierzycieli (wartości ekonomiczne), wobec pracowników i społeczności lokalnej (wartości ekonomiczne i społeczne), wobec klientów (rynkowe i ekonomiczne), wobec środowiska naturalnego (ekologiczne). Wzajemna zależność organizacji i otoczenia wymaga szerszego spojrzenia i uwzględnienia interesów także innych grup².

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na teorie interesariuszy, jako koncepcję objaśniającą pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) oraz wskazanie sposobów jej praktycznej realizacji.

R.E. Freeman i S.R. Velamuri w artykule pt.: *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*³ proponują, aby termin „społeczna odpowiedzialność korporacji” (Corporate Social Responsibility, CSR) zastąpić terminem „odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec interesariuszy” (Company Stakeholder Responsibility, CSR). Autorzy twierdzą, że nie chodzi tutaj jedynie o problemy semantyczne ale o nową interpretację głównego celu omawianej koncepcji. „Korporacja” jako podmiot społecznej odpowiedzialności ogranicza się do pojęcia spółek w kodeksie handlowym. Zmiana w nazwie na *company* sygnalizuje, że koncepcja ta odnosi się do przedsiębiorstw o różnej wielkości

i formie prawnej. Z kolei pojęcie *stakeholder* sugeruje, że głównym celem CSR (Company Stakeholder Responsibility) jest tworzenie wartości dla kluczowych interesariuszy i przyjmowanie za nich odpowiedzialności.

¹ Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004.

² Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 66.

³ Frejman R.E., Velamuri S.R.: A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. 2008, <http://ssrn.com/abstract=1186223>; 10.02.2009.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – zarys koncepcji

Twierdzenie, że firma powinna być częścią społeczności dochodzi coraz bardziej do świadomości społecznej, jak również staje się coraz bardziej zdecydowanym wymogiem. Zmiany te są efektem nie tylko oddziaływania stowarzyszeń ochrony konsumenta i ekologicznych grup nacisku, jest to skutek żądań milionów niepowiązanych ze sobą ludzi, dotyczących przestrzegania ich zbiorowych praw jako obywateli do bezpieczniejszego, zdrowszego oraz bardziej sprawiedliwego społeczeństwa⁴. Według P. Druckera „...każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność lokalną i społeczeństwa, w których działa”⁵. Z kolei K. Davis i R. Blomstrom w swojej książce *Business and Society: Environment and Responsibility* zwracają uwagę, że kierownictwo przedsiębiorstwa powinno podejmować takie decyzje, które nie tylko przyczyniają się do pomnażania zysku przedsiębiorstwa, ale również do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego⁶.

Dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych, przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron charakteryzuje koncepcję społecznej odpowiedzialności (z ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Współistnieje wiele sposobów widzenia i formalnego definiowania tego pojęcia.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność jako: *koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami*⁷.

Kanadyjska Komisja na rzecz Demokracji oraz Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (*Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission*) twierdzi, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw (...) *jest całością relacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi zainteresowanymi. Obejmuje to klientów, pracowników, grupy społeczne, dostawców, właścicieli/inwestorów oraz konkurencję*⁸.

T. Wołowicz definiuje CSR jako *filozofię prowadzenia działalności gospodarczej, uwzględniającą budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami*. Jego zdaniem *realizacja zasady CSR prowadzi do budowania strategii przewagi*

⁴ Parston G.: Osiąganie wyników społecznych, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red): Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998, s. 373 i dalsze.

⁵ Drucker P.F.: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999, s. 87.

⁶ Davis K., Blomstrom R.: *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill Inc., 1975.

⁷ Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green paper, Bruksela 2001.

⁸ Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission. An Overview of Issues, 2001.

*konkurencyjnej opartej na dostarczaniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców (akcjonariuszy), jak i pozostałych partnerów – interesariuszy*⁹.

Zdaniem V. Reyesa społeczna odpowiedzialność *dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, które mają z nim do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią*¹⁰.

Według O. Bazzichi: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest dobrowolnym łąceniem spraw społecznych i gospodarczych w działalności handlowej i w stosunkach z interesariuszami, którymi są: pracownicy, klienci, dostawcy, społeczność, w której firma działa, oraz rząd i media”¹¹.

Projekt standardu ISO 26000¹² definiuje społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność organizacji za skutki podejmowanych decyzji i działań wobec społeczeństwa i środowiska. Odpowiedzialność ta realizowana jest przez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społecznego;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i międzynarodowymi normami zachowań;
- są zintegrowane w całej organizacji i praktykowane w jej relacjach.

Wspólną myślą wszystkich definicji jest to, iż pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem tworzy się określona więź. Organizacja traktowana jest jak podmiot nieoderwany od środowiska, w którym działa, wówczas gdy z nim współpracuje; nie dba tylko o własne, często egoistyczne cele, lecz przyczynia się do wspólnego dobra, a podejmując decyzje, bierze pod uwagę dążenia i aspiracje swoich interesariuszy¹³.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nabrała znacznego rozmachu dzięki takim autorom, jak: Bowen¹⁴, McGuire¹⁵, Carroll¹⁶, Wartick i Cochran¹⁷ oraz Clarkson¹⁸.

⁹ Wołowicz T.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2004, nr 3, s. 3.

¹⁰ Kietliński K., Reyes V., Oleksyn T.: *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2005, s. 132.

¹¹ Bazzichi O.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. *Społeczeństwo* 2003, nr 3, s. 496.

¹² Guidance on Social Responsibility – ISO 26000, wersja z 15 grudnia 2008 roku, <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name>; 28.04.2009.

¹³ Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa. *Współczesne Zarządzanie* 2005, nr 1, s. 25-33.

¹⁴ Bowen H.R.: *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row, New York 1953.

¹⁵ McGuire J.W.: *Business and society*. Random House, New York 1963.

¹⁶ Carroll A.B.: A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 1979, no 5(4), p. 497-508.

¹⁷ Wartick S.L., Cochran P.L.: The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review* 1985, no 10, p.758-769.

¹⁸ Clarkson M.B.E.: A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 1995, no 20(1), p. 92-117.

Obecnie społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to nie tylko teoria i dyscyplina naukowa, bowiem przedsiębiorstwa działające na rynku polskim coraz częściej podejmują praktyczne działania w zakresie wdrażania tej koncepcji¹⁹. Implementacja koncepcji CSR staje się coraz bardziej powszechna dzięki polityce realizowanej przez Komisję Europejską, która uznała CSR za obszar strategiczny²⁰. Najpełniej zaświadcza o tym przyjęta w 2000 roku Strategia Lizbońska, której naczelnym celem stało się przekształcenie Wspólnoty Europejskiej w „najbardziej konkurencyjną, opartą na wiedzy gospodarkę świata, zdolną do utrzymania zrównoważonego wzrostu gospodarczego, stworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy oraz zachowania spójności społecznej”²¹.

W lipcu 2001 roku Komisja Europejska ogłosiła Zieloną Księgę („Green Paper”), dokument systematyzujący koncepcję odpowiedzialności społecznej firm na poziomie europejskim. Według niego, społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, wedle której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się pomóc w stworzeniu lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska. Odpowiedzialność tę wyraża się wobec pracowników oraz bardziej ogólnie, wobec wszystkich interesariuszy, na których oddziałuje biznes i którzy z kolei mogą wpłynąć na jego sukces²². Dokument ten określa zakres odpowiedzialności społecznej w wymiarach wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa. Wewnątrz firmy działania odpowiedzialne społecznie dotyczą przede wszystkim pracowników i obejmują kwestie: inwestycji w kapitał ludzki, zdrowia i bezpieczeństwa pracy, przestrzegania praw człowieka i eliminację dyskryminacji. W aspekcie ochrony środowiska zagadnienia dotyczą głównie wykorzystania zasobów naturalnych w procesie produkcji. Odpowiedzialność społeczna wychodzi także poza firmę i w szerokim zakresie obejmuje społeczność lokalną i grono interesariuszy, do których zalicza się: partnerów biznesowych i dostawców, klientów, władze publiczne i organizacje pozarządowe reprezentujące społeczność lokalną, a także środowisko²³.

Społecznie odpowiedzialne działania ilustruje rys. 1, przedstawiający trzy kluczowe poziomy zaangażowania przedsiębiorstw. Pierwszy poziom dotyczy działań zgodnych z istniejącymi wymaganiami prawnymi (np. płacenie podatków, przestrzeganie praw

¹⁹ Stachowicz-Stanusch A.: Zarządzanie odpowiedzialnością społeczną w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka polskich przedsiębiorstw, [w:] Zimniewicz K.: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Zeszyty Naukowe 81, Wydawnictwo Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 510.

²⁰ Hąbek P.: Polityka Unii Europejskiej w promowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Problemy Jakości, grudzień 2006, s. 20-24.

²¹ Radło M.J.: Wyzwanie konkurencyjności: Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej. Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 24.

²² Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities, Brussels 18 lipca 2001.

²³ Rok B.: Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 262-291.

pracowników, klientów, stosowanie się do norm emisji zanieczyszczeń). Drugi poziom to działania mające na celu zmniejszanie lub eliminację negatywnych skutków działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne i społeczeństwo. I w końcu ostatni poziom dotyczy zwiększania pozytywnych działań biznesu i tworzenie wartości przez inwestowanie, innowację i partnerstwo na rzecz społecznego i środowiskowego dobra, podnoszenie jakości życia mieszkańców (np. tworzenie miejsc pracy, rozwój społeczny i gospodarczy).



Rys. 1. Kluczowe poziomy zaangażowania

Fig. 1. Key levels of involvement

Źródło: Corporate Social Responsibility, Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization, Wiedeń 2002, s. 10.

A. B. Carroll w hierarchii społecznej odpowiedzialności wyróżnił cztery stopnie. Za podstawową zasadę autor ten przyjmuje odpowiedzialność ekonomiczną przedsiębiorstwa, rozumianą jako zyskowe prowadzenie działalności. Na drugim miejscu umieszcza on odpowiedzialność prawną, oznaczającą zobowiązanie do przestrzegania prawa. Na kolejnym szczeblu usytuowana jest odpowiedzialność etyczna, która odnosi się do spełniania oczekiwań społecznych – czyli godziwe i sprawiedliwe prowadzenie działalności oraz unikanie niewłaściwych zachowań. Na ostatnim – czwartym szczeblu umieszczona jest odpowiedzialność filantropijna, której efektem powinna być korzyść społeczna, wynikająca z przekazywania zasobów (finansowych, czasowych, rzeczowych) przedsiębiorstwa²⁴.

Zdaniem Komisji Europejskiej ważne jest, aby odpowiedzialność społeczna stała się integralną częścią zarządzania w całym przedsiębiorstwie. Taki sposób myślenia wymaga wielu zmian nie tylko wewnątrz firmy, ale także w jej otoczeniu. Odpowiedzialne prowadzenie biznesu to w dzisiejszych czasach przede wszystkim podejmowanie

²⁴ Salzmann O., Steger U., Ionescu-Somers A., Baptist F.: Inside the Mind of Stakeholders – Are they Driving Corporate Sustainability? International Institute for Management Development 2006, p. 3; http://www.imd.ch/research/publications/upload/CSM_Salzmann_Steger_Ionescu_Somers_Baptist_WP_2006_22.pdf; 12.02.2009.

długofalowych działań strategicznych z poszanowaniem zasad dialogu społecznego. Dialog pozwala na poznawanie wzajemnych oczekiwań pracowników, kadry kierowniczej, klientów, dostawców, przedstawicieli społeczności lokalnej, władz lokalnych i centralnych²⁵.

3. Teoria interesariuszy

Interesariusze to grupy bądź osoby zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające przedsiębiorstwu zasobów, jak i uzależnione od zasobów tej firmy, podmioty ponoszące ryzyko, a także wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym bądź dobrowolnym związku z przedsiębiorstwem itp²⁶.

Koncepcja interesariuszy pojawiła się w połowie lat 80. XX w. Przełomowym momentem w kształtowaniu się tej koncepcji stała się publikacja R.E. Freemana z 1984 roku pod tytułem: *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, opierająca się na pracach takich autorów jak: R. Ackoff, E. Trist, I. Mitroff, R. Mason i J. Emshoff. Freeman zaobserwował, że *nasze obecne teorie nie są kompatybilne zarówno z ilością, jak i z rodzajem zmian, które pojawiają się w otoczeniu biznesu lat 80... potrzebna jest nowa koncepcja*²⁷. Odpowiedzią na to wyzwanie stała się koncepcja interesariuszy/stakeholders, podkreślająca rolę stron zainteresowanych w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa. Pojęcie *stakeholder* R.E. Freeman zdefiniował jako każdą grupę lub jednostkę, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji²⁸.

Koncepcja ta zakłada, iż przedsiębiorstwo działa w interesie nie tylko jego właścicieli, lecz także innych zainteresowanych podmiotów. Jest więc to idea będąca w opozycji w stosunku do koncepcji *shareholders*, uznającej za podstawowy cel firmy realizację interesów akcjonariuszy. Zestawienie podstawowych założeń obu idei prezentuje tabela 1²⁹.

²⁵ Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Filantropii „Menedżerowie 500 i Odpowiedzialny biznes”, Warszawa październik 2003.

²⁶ Romanowska M.: *Leksykon zarządzania*. Difin, Warszawa 2004, s. 151.

²⁷ Freeman R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc., Boston 1984, p. 5.

²⁸ Freeman R.E., Velamuri S.R.: *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. 2008, s. 6, <http://ssrn.com/abstract=1186223>; 10.02.2009.

²⁹ Gołaszewska-Kaczan U.: *Koncepcja interesariuszy ...*, op. cit., s. 25.

Tabela 1

Różnica pomiędzy koncepcją stakeholders a shareholders

Wyszczególnienie	Koncepcja <i>stakeholders</i>	Koncepcja <i>shareholders</i>
Nacisk położony na	Odpowiedzialność	Opłacalność – rentowność
Organizacja widziana jako	<i>Joint –venture</i>	Narzędzie
Miara sukcesu	Satysfakcja <i>stakeholders</i>	Cena akcji i wysokość dywidend
Trudności	Równoważenie interesów różnych <i>stakeholders</i>	Dostarczanie środków dla realizacji interesów właścicieli
Zarządzanie przedsiębiorstwem	Reprezentacja <i>stakeholders</i>	Niezależne pod nadzorem właścicieli – <i>corporate governance</i>
Organizacja pełniąca funkcję	Realizacja wspólnych interesów (ekonomiczna symbioza)	Realizacja interesów właścicieli (maksymalizacja wartości)

Źródło: de Wit B., Meyer R.: *Strategy – Process, Content, Context, An International Perspective*. International Thomson Publishing Company, London 1988, p. 118,
[w:] Duraj A.N.: *Grupy interesów przedsiębiorstwa w koncepcji stakeholders*,
[w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*. Wyd. AE, Wrocław 2002.

Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem z: właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami (partnerami), ze społecznością lokalną i rządem.

Podstawowe założenia teorii interesariuszy są następujące³⁰:

1. Przedsiębiorstwo ma związki z różnymi grupami, które są nazywane interesariuszami organizacji. Interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności.
2. Teoria ta analizuje charakter tych relacji z punktu widzenia korzyści, jakie mogą one przynosić zarówno organizacji, jak i jej interesariuszom.
3. Każdy z interesariuszy przedstawia i zabiega o wewnętrzną wartość, czyli żywi określone oczekiwania. Jednocześnie stara się, aby jego oczekiwania zdominowały oczekiwania innych interesariuszy i aby jego interes był przedkładany ponad interes innych.
4. Teoria ta skupia się na procesie podejmowania decyzji strategicznych.

Teoria interesariuszy ma charakter zarządczy dlatego, że nie tylko określa charakter istniejących związków między organizacją a jej interesariuszami, ale także zaleca pewne sposoby działania i postępowania, które będą najlepsze dla aktywności przedsiębiorstwa.

Menedżerowie mogą osiągać swoje cele przez identyfikację grup zainteresowanych oraz zmieniających się ich potrzeb i oczekiwań³¹.

4. Rodzaje interesariuszy i ich oczekiwania

W literaturze polskiej termin *stakeholders* tłumaczony jest najczęściej jako interesariusze, ale znajdujemy również określenia – nosiciele ryzyka, grupy lub strony zainteresowane, strategiczni kibice, a nawet, co może być trochę mylące, główni udziałowcy³². Dosłownie termin ten oznacza „mający stawkę w grze”, co za tym idzie, zainteresowany wynikiem tej gry. Definicja stakeholders (interesariuszy) mówi, że: są to indywidualni ludzie i grupy ludzi, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którzy są zainteresowani wynikami jej działania³³. W ogólny sposób interesariuszy wymieniono w Manifeście z Davos, uchwalonym w 1973 roku przez Europejskie Sympozjum Zarządzania. Dokument ten wskazuje pewne grupy zainteresowanych, których interesy firma powinna uwzględniać w swojej działalności, a są to: klienci, pracownicy, kapitałodawcy, społeczeństwo³⁴. Pierwsze próby zdefiniowania pojęcia „interesariusz” zostały podjęte w latach 80. R. Freeman i D. Reed zaproponowali wówczas rozpatrywanie stakeholders w dwóch ujęciach:

- węższym – określającym tym terminem tylko grupy i jednostki mające żywotne znaczenie dla przedsiębiorstwa, bez wsparcia których organizacja nie mogłaby funkcjonować;
- szerszym – traktującym jako interesariusza każdego, kto może wpływać na organizację, względnie znajduje się pod jej wpływem; zatem stakeholders są to grupy, które w jakiś sposób zaangażowane są w interesy firmy lub zgłaszają wobec niej żądania³⁵.

Praktyczniej jednak jest stosować węższą interpretację tego pojęcia³⁶, taką też np. podali J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert, według których interesariusze to grupy lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów³⁷.

³⁰ Berman S., Jones T., Wick A.C.: Convergent Stakeholders Theory. *Academy of Management Review* 1999, no 24,2, p. 206.

³¹ Clarkson M.B.E.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 1995, no 20,1, p. 91.

³² Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy ..., op.cit., s. 24.

³³ Bielski M.: Podstawy teorii ..., op.cit., s. 65.

³⁴ Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w biznesie. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994.

³⁵ Freeman R.E., Reed D.J.: Stakeholders and Shareholders: A new Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* 1983, XXV (2), [w:] Cyfert S., Krzakiewicz K.: Dylematy Funkcjonowania spółek portfelowych narodowych funduszy inwestycyjnych w kontekście teorii stakeholders, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.): Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Wyd. UMK, Toruń 2001.

³⁶ Sugeruje pozytywne zainteresowanie interesariuszy, związane z osiągnięciem założonych celów firmy, szerokie ujęcie stakeholders natomiast wydaje się być zbyt pojemne i może utrudniać identyfikację stron zainteresowanych.

³⁷ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1999, s. 80.

R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood analizując spotykane określenia interesariuszy, uznali, iż w definicjach tego pojęcia uwzględniane są najczęściej następujące związki:

- *stakeholder* wysuwa żądania, uwzględniając interes firmy,
- firma jest zależna od *stakeholders*,
- *stakeholder* ma władzę nad firmą,
- *stakeholder* jest zależny od firmy,
- firma ma władzę nad *stakeholders*,
- firma i *stakeholder* są wzajemnie uzależnieni,
- firma i *stakeholder* pozostają w związku kontraktowym,
- *stakeholder* ma żądania natury moralnej wobec firmy,
- *stakeholder* jest zagrożony ryzykiem,
- *stakeholder* jest zainteresowany działalnością firmy³⁸.

Twórca koncepcji interesariuszy – Freeman, wyróżnia interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia³⁹. **Interesariusze pierwszego stopnia** są to osoby (fizyczne i prawne) zawierające z przedsiębiorstwem formalne kontrakty lub porozumienia. Bez ich zaangażowania firma nie może przetrwać ani się rozwijać. Należą do nich akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy oraz sektor publiczny: rząd i społeczności lokalne. **Interesariusze drugiego stopnia** są to osoby lub grupy osób, mogące zarówno wywierać wpływ na firmę, jak i pozostawać pod jej wpływem, nie prowadzą jednak z nią żadnych transakcji i w związku z tym nie są niezbędne dla jej funkcjonowania. Wymienić tutaj można media i grupy interesów. Mają one jednak możliwość pośredniego oddziaływania na przedsiębiorstwo przez mobilizowanie opinii publicznej, mogą nawet poważnie zagrozić ciągłości istnienia przedsiębiorstwa⁴⁰. Stosowany jest także inny podział, w którym wyodrębnia się interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. **Interesariusze wewnętrzni** (*insiders*) to tacy, którzy kontrolują działalność firmy bądź to z tytułu własności (akcjonariusze), bądź to z tytułu pozycji zajmowanej w firmie (członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy). **Interesariusze zewnętrzni** (*outsiders*) obejmują klientów, dostawców i inne grupy znajdujące się na zewnątrz przedsiębiorstwa, zainteresowane jego działalnością⁴¹. Interesariuszy firmy możemy również analizować ze względu na charakter relacji zachodzącej między nimi a organizacją. Wprowadzając takie rozróżnienie dzielimy *stakeholders* zasadniczo na trzy grupy:

³⁸ Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy ..., op.cit., s. 27.

³⁹ Różni autorzy stosują różne kryteria podziału interesariuszy na grupy i niemal każdy autor, piszący na ten temat zalicza innych interesariuszy do grupy pierwszego i innych do grupy drugiego stopnia.

⁴⁰ Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004, s. 44, za: Clarkson M.B.E.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review 1995, no 1, p. 97.

⁴¹ Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004, s. 44.

- grupę pierwszą stanowią wszyscy ci, którzy współtworzą przedsiębiorstwo swą pracą, swą wiedzą i kompetencjami, swymi kapitałami, mieszczący się w obrębie przedsiębiorstwa jako pracownicy, akcjonariusze lub właściciele. Relacje pomiędzy tymi interesariuszami a przedsiębiorstwem mają charakter substanowiący. **Substanowiący interesariusze** (*consubstantial stakeholders*) to tacy, bez których biznes sam w sobie nie mógłby istnieć;
- druga grupa interesariuszy wywodzi się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa. W grupie tej znajdują się klienci przedsiębiorstwa, kooperanci i dostawcy, konkurenci. Charakter związku pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem to pewnego rodzaju formalny kontrakt, a nazywani są **interesariuszami kontraktowymi** (*contractual stakeholders*);
- trzecią grupę stanowią różne wspólnoty, od wspólnoty lokalnej, aż do wspólnoty państwowej czy nawet globalnej. Grupę tę tworzą wszelakie instytucje społeczne i rządowe. Ich relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy. **Kontekstowi interesariusze** (*contextual stakeholders*) to tacy, którzy pełnią fundamentalną rolę w osiągnięciu przez firmę dobrego imienia (*credibility*) i akceptacji dla swojej działalności, a także ci, którzy bronią oraz reprezentują ochronę lub troskę o dobro wspólne⁴².

Środowisko naturalne to również strona wchodząca w relacje z przedsiębiorstwem. Często nazywane jest tzw. **milczącym interesariuszem**. W przeciwieństwie do człowieka nie jest w stanie bezpośrednio przekazać swoich żądań i oczekiwań. Przedsiębiorstwa przez swoją działalność naruszają jego równowagę, dlatego też zobowiązane są do podejmowania środków zapobiegających jego degradacji⁴³.

Nie jest możliwe stworzenie zamkniętego zestawu interesariuszy. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu pewni interesariusze mogą zniknąć, a na ich miejsce pojawiać się nowi zainteresowani. Jednocześnie każde przedsiębiorstwo tworzy listę *stakeholders*, specyficzną tylko dla niego. Niemożność wyliczenia wszystkich interesariuszy, a także ich różnorodności wiąże się z kolei z problemem prawidłowego określenia oczekiwań zainteresowanych stron, w stosunku do przedsiębiorstwa. Każda grupa *stakeholders* ma inne cele, dążenia i tym samym mierniki oceny działalności firmy⁴⁴. Przykładowe cele i oczekiwania poszczególnych stron zainteresowanych, z podziałem na interesariuszy: substanowiących, kontraktowych i kontekstowych, prezentuje tabela 2.

⁴² Paliwoda-Matiolańska A.: Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.): TRANS'05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami. SGH, Warszawa 2005, s. 241, za: Rodriguez M.A., Ricart J.E.: Towards the Sustainable Business. IESE Universidad Navarra, Revista de Atiguos Alumnos 2002, no. 85, p. 30-31.

⁴³ Rybak M.: Etyka ..., op.cit., s. 46.

Tabela 2

Cele i oczekiwania interesariuszy

Interesariusze	Cel główny	Oczekiwania
1	2	3
Interesariusze substanowiaczy		
Akcjonariusze (właściciele)	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	- wzrost wartości firmy - maksymalizacja wartości akcji - pełna i rzetelna informacja - przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego - kompetentne organa zarządzające - kształtowanie wizerunku firmy
1	2	3
Pracownicy	Jakość życia i spełnienie zawodowe	- satysfakcjonujące wynagrodzenie - wywiązywanie się ze zobowiązań - pełna i rzetelna informacja - zadowolenie z pracy - możliwość samorozwoju - bezpieczeństwo i higiena pracy - sprawne zarządzanie firmą
Interesariusze kontraktowi		
Kooperanci, dostawcy	Przetrawianie i rozwój	- wiarygodność finansowa partnera - wywiązywanie się ze zobowiązań - opłacalność ekonomiczna - etyka działania - kultura i profesjonalizm działania - współdziałanie - jakość procesu komunikowania
Klienci	Zaspokojenie potrzeb	- cechy produktu - funkcjonalność produktu - zapewnienie jakości produktu - jasna, czytelna i dostępna informacja - atrakcyjny wzór projektu produktu - satysfakcjonujący proces zakupu/obsługi klienta - personifikacja relacji z klientem - pozytywny wizerunek firmy - bezpieczeństwo życia i zdrowia ze strony produktu
Konkurenci	Przestrzeganie zasad rynkowych	- uczciwe zasady konkurencji - przejrzystość i czytelność działań konkurencji - kultura działań biznesowych - etyczne zachowania konkurencji
Instytucje finansowe	Minimalizacja ryzyka	- zyski z tytułu pożyczonego kapitału - wiarygodne wyniki finansowe - wywiązywanie się ze zobowiązań - jawność, rzetelność i kompleksowość informacji - kompetentne organa zarządzające

⁴⁴ Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy ..., op. cit., s. 27.

cd. tabeli 1

Interesariusze kontekstowi		
Instytucje rządowe i społeczne	Wzrost gospodarczy, dobrobyt	• przestrzeganie norm prawnych • regulowanie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa • wspieranie działalności społecznej i charytatywnej
Społeczności (lokalne, krajowe, regionalne)	Sprawiedliwość, pewna przyszłość	• tworzenie miejsc pracy • prowadzenie bezpiecznej działalności • ochrona środowiska • współfinansowanie infrastruktury • mecenat i sponsoring imprez kulturalnych, sportowych i naukowych

Źródło: Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw... op.cit., s. 87;
na podstawie: Janisch M.: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bamberg 1992, s. 38;
Rodriguez M.A., Ricart J.E.: Towards the Sustainable Business. IESE Universidad Navarra, Revista de Atiguos Alumnos 2002, no. 85.

Wielość i różnorodność celów przedsiębiorstwa wobec ograniczoności zasobów i rozbieżności oczekiwań grup interesów zmusza do dokonywania wyborów między rywalizującymi ze sobą a czasem wykluczającymi się dążeniami⁴⁵.

5. Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako wyraz praktycznej realizacji koncepcji CSR

Model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa obrazuje połączenie ekonomicznej i moralnej odpowiedzialności firmy. Mówi o tym, iż organizacja jest odpowiedzialna za konsekwencję działań wobec tzw. stakeholderów, czyli wszystkich osób, które są zaangażowane w działalność firmy w sposób bezpośredni lub pośredni⁴⁶.

Podsumowując rozważania drugiego rozdziału tego artykułu można uznać, że koncepcja społecznej odpowiedzialności:

- dotyczy aktywności przedsiębiorstw,
- jest procesem długofalowym,
- prowadzi do tworzenia tzw. trwałej wartości opartej na wynikach w zakresach ekonomicznym, społecznym i ekologicznym,
- polega na identyfikacji i równoważeniu celów wszystkich grup zainteresowanych (wewnętrznych i zewnętrznych) w działalności przedsiębiorstwa.

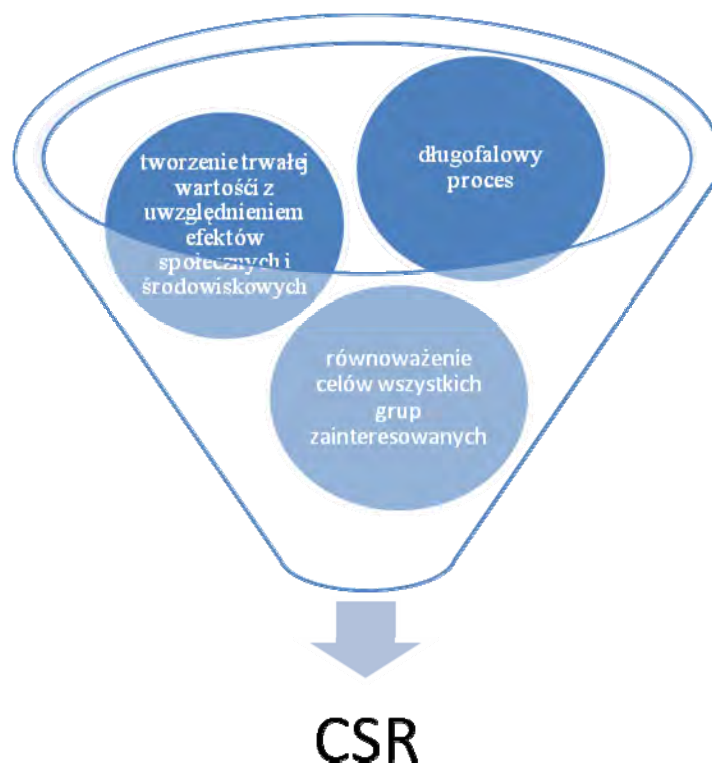
⁴⁵ Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009, s. 49.

⁴⁶ Kopycińska D.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia, [w:] Gasparski W., Dietl J. (red.): Etyka biznesu w działaniu – Doświadczenia i perspektywy. PWN, Warszawa 2001, s. 188.

Konkludując można uznać, że koncepcja interesariuszy (stakeholders) jest podstawą interpretacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Graficzną prezentację elementów składowych koncepcji CSR obrazuje rys. 2.

Społeczna odpowiedzialność wymaga budowania przejrzystych relacji z otoczeniami wewnętrznym i zewnętrznym. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo to takie, które dba o interesy swoich pracowników i społeczności lokalnej oraz o środowisko, w którym funkcjonuje. Oznacza to prowadzenie działalności gospodarczej opartej na budowaniu trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi, zainteresowanymi stronami ⁴⁷. W codziennej praktyce gospodarczej koncepcja ta przejawia się w dwóch wymiarach:

- wewnętrznym – działania podejmowane wewnątrz firmy, w stosunku do wewnętrznych interesariuszy,
- zewnętrznym – działania podejmowane przez firmę na zewnątrz, w stosunku do zewnętrznych interesariuszy.



Rys. 2. Główne składniki koncepcji CSR

Fig. 2. Main components of CSR concept

Źródło: opracowanie własne.

Działania wewnętrzne mogą polegać na humanizacji pracy, stworzeniu bezpiecznych warunków pracy, ustaleniu godziwych wynagrodzeń dla pracowników, zabezpieczeniu

odpowiednich świadczeń socjalnych, zwiększeniu satysfakcji pracowników z pracy, stworzeniu możliwości kształcenia dla pracowników. Natomiast działania zewnętrzne mogą polegać na zaspokajaniu rzeczywistych potrzeb klientów, zagwarantowaniu wysokiej jakości dóbr i usług, przestrzeganiu uczciwych zasad wymiany, dbałości o interes lokalny, kształtowaniu standardów branżowych, współpracy z dostawcami, ochronie środowiska⁴⁸.

Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzania formalnej analizy różnych grup interesariuszy, a zwłaszcza diagnozy ich potrzeb i roszczeń. Do sukcesu przedsiębiorstw mogą prowadzić jedynie relacje pozytywne, oparte na akceptacji celów działalności. Przyjęcie odpowiedzialności społecznej przez przedsiębiorstwo oznacza uwzględnienie i integrowanie celów wszystkich grup. Między przedsiębiorstwem a interesariuszami potrzebny jest dialog, który pozwoli poznać ich oczekiwania⁴⁹.

Aby efektywnie prowadzić dialog z interesariuszami, trzeba zrozumieć swoje możliwości i potrzeby, a także zidentyfikować swoich interesariuszy. Interesariusze powinni być określani pod kątem ich wkładu w budowanie wartości firmy. Po procesie identyfikowania interesariuszy, firma powinna określić potrzeby tych grup, które mają dla niej strategiczne znaczenie. Pozwoli to na współpracę i zarządzanie relacjami w taki sposób, aby decyzje prowadziły do zwiększania niematerialnych aktywów firmy⁵⁰. Każdy interesariusz angażuje się w określony sposób, a menedżerowie muszą rozumieć różnorodne potrzeby (istota zainteresowania przedsiębiorstwem jest inna dla właścicieli, a inna dla klientów i dostawców) i odpowiednio na nie reagować. Kolejnym zagadnieniem, wymagającym ustalenia jest rodzaj władzy posiadanej przez interesariuszy. Władza w tym przypadku oznacza zdolność do wykorzystania swojego potencjału, aby doprowadzić do określonego zdarzenia lub wyegzekwować pożądaną wynik. R. E. Freeman⁵¹ definiuje trzy rodzaje władzy interesariuszy: władzę głosu (interesariusz ma prawo oddania głosu), władzę ekonomiczną (interesariusz ma bezpośredni, ekonomiczny wpływ na przedsiębiorstwo) i władzę polityczną (wnoszenie pozwów przeciw przedsiębiorstwom – np. organizacje konsumenckie, wydawanie regulacji). Pojedynczy interesariusz może sprawować więcej niż jeden rodzaj władzy. Ze względu na to, iż zmienia się ważność i zależność poszczególnych podmiotów monitorowanie relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami musi być prowadzone

⁴⁷ Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność ..., op.cit., s. 53.

⁴⁸ Filek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/programy_educacyjne/m_konsumenten_abc/publikacje/#pytanie1, 12.02.2009.

⁴⁹ Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność ..., op.cit., s. 100 i dalsze.

⁵⁰ Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Rok B., Zadrozna K.: CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności. Przewodnik FORBESA, Axel Springer Polska, grudzień 2007, s. 14-15.

⁵¹ Freeman R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston 1984.

systematycznie⁵². Końcowym etapem analizy relacji z interesariuszami powinno być wypracowanie strategii i dobór odpowiedniego sposobu postępowania z konkretnymi interesariuszami.

6. Podsumowanie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest niezwykle złożonym pojęciem. Części składowe odpowiedzialnego biznesu – rynek, miejsce pracy, społeczność, środowisko – wyznaczają szeroki krąg interesariuszy, zainteresowanych jego działalnością. Odpowiedzialność wobec interesariuszy jest fundamentem tej koncepcji. CSR należy traktować, jako proces usprawniania relacji ze strategicznymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa, czyli tymi, które w istotny sposób przyczyniają się do jego sukcesu.

Według Ch. Laszlo firmy, którym uda się przejść transformację od skoncentrowania wyłącznie na udziałowcach do usatysfakcjonowania interesariuszy, przetrwają bezwzględna konkurencję oraz procesy konsolidacyjne, charakteryzujące dzisiejszy rynek i staną się pierwszoplanowymi graczami na globalnej scenie XXI wieku⁵³.

Bibliografia

1. Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009.
2. Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002.
3. Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission. An Overview of Issues, 2001.
4. Filek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006. http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_edukacja/programy_edukacyjne/m_konsumentckie_abc/publikacje/#pytanie1.
5. Freeman R.E., Velamuri S.R.: A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. 2008, <http://ssrn.com/abstract=1186223>; 10.02.2009,
6. Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa. Współczesne Zarządzanie 2005, nr 1.

⁵² Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność ..., op.cit., s. 90 i dalsze.

⁵³ Laszlo Ch.: Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych. Studio Emka, Warszawa 2008, s. 35.

7. Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities, Brussels, 18 lipca 2001.
8. Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Rok B., Zadrożna K.: CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności. Przewodnik FORBESA, Axel Springer Polska, grudzień 2007.
9. Laszlo Ch.: Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych. Studio Emka, Warszawa 2008.
10. Paliwoda-Matiolańska A.: Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.): TRANS'05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami. SGH, Warszawa 2005,
11. Rodriguez M.A., Ricart J.E.: Towards the Sustainable Business. IESE Universidad Navarra, Revista de Atiguos Alumnom 2002, no. 85.
12. Parston G.: Osiąganie wyników społecznych, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998.
13. Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Filantropii „Menedżerowie 500 i Odpowiedzialny biznes”, Warszawa, październik 2003.
14. Rok B.: Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
15. Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004.
16. Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004.
17. Salzmann O., Steger U., Ionescu-Somers A., Baptist F.: Inside the Mind of Stakeholders – Are they Driving Corporate Sustainability? International Institute for Management Development 2006.
http://www.imd.ch/research/publications/upload/CSM_Salzmann_Steger_Ionescu_Somers_Baptist_WP_2006_22.pdf; 12.02.2009.
18. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1999.
19. Wołowicz T.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2004, nr 3.
20. Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w biznesie. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994.
21. Davis K., Blomstrom R.: Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw-Hill Inc., 1975.
22. Kietliński K., Reyes V., Oleksyn T.: Etyka w biznesie i zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2005.

23. Kopycińska D.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia, [w:] Gasparski W., Dietl J. (red.): Etyka biznesu w działaniu – Doświadczenia i perspektywy. PWN, Warszawa 2001.
24. Romanowska M.: Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004.
25. Projekt normy ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility – ISO 26000, wersja z 15 grudnia 2008 roku.
<http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name>; 28.04.2009.
26. Drucker P.F.: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.
27. Radło M.J.: Wyzwanie konkurencyjności: Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej. Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2003.

Recenzenci: Dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. dr hab. Ewa Bojar

Anna KOCHMAŃSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

KREOWANIE I WDRAŻANIE PROGRAMÓW ETYCZNYCH JAKO WYZNACZNIK SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. W artykule przybliżono koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz elementy, które są pomocne we wprowadzeniu tej idei w życie (kodeksy etyczne, programy etyczne). Zostały również pokazane przykłady organizacji, które bardzo aktywnie i z dużym zaangażowaniem podejmują działania w tym zakresie, propagując tzw. biznes ekologiczny. Omówiono także inicjatywy, które promują tę koncepcję na bardzo szeroką skalę.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, kodeksy etyczne, programy etyczne, biznes ekologiczny

CREATING AND IMPLEMENTING THE ETHICAL PROGRAMMES AS THE DETERMINANT OF THE IDEA OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Summary. This article is an attempt to explore the idea of Corporate Social Responsibility and review the necessary factors and arrangements regarding the implementation of ethical codes and programmes. Furthermore, special attention has been paid to the organizations undertaking actions in order to fulfil the principles of CSR – among others by promoting “ecological business”. Finally, the article covers various initiatives that support activity as regards Corporate Social Responsibility.

Keywords: corporate social responsibility, ethical programmes, ethical codes, ecological business

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach coraz bardziej popularne staje się pojęcie tzw. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Bazując na wspomnianej koncepcji, przedsiębiorstwa kładą coraz większy nacisk na działanie zgodnie z określonymi normami etycznymi, mając na uwadze nie tylko własne interesy, ale również dobro publiczne.

Pobudki takiego postępowania są bardzo zróżnicowane. Z jednej strony jest to próba zdobycia zaufania społecznego i umocnienia pozycji na rynku przez kreowanie pozytywnego wizerunku firmy. Z drugiej, celem takich działań może być rozwój wiedzy, innowacyjności czy też zdobycie nowych doświadczeń.

Niezależnie od wspomnianych przyczyn, przedsiębiorstwa, które wykorzystują ideę społecznej odpowiedzialności w praktyce, wnoszą wiele wymiernych korzyści do społeczeństwa.

2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Istnieje wiele definicji „społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”.

Warto przytoczyć chociażby interpretację L. Karczewskiego, który stwierdza, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw „związana jest z zapewnieniem długoterminowych korzyści społecznych płynących z budowy dynamicznej gospodarki i silnych społeczeństw. Przedsiębiorstwa, by odzyskać społeczne zaufanie, czynią wysiłki, aby udowodnić, że są „dobrym obywatelem” swojego państwa i świata”¹.

Inna definicja przedstawia tę koncepcję, jako „zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje”².

L. Zbiegień-Maciąg podkreśla z kolei, iż termin ten oznacza „moralną odpowiedzialność firmy do rozliczania się przed prawem i społeczeństwem ze swej działalności. Odpowiedzialna jest przed: właścicielami, pracownikami, akcjonariuszami, klientami, wierzycielami, bankami, ruchami ekologicznymi, dostawcami, kooperantami, administracją państwową”³.

¹ Karczewski L.: Etyka biznesu: kulturowe uwarunkowania. Oficyna Wydawnicza PO, Opole 2008, s. 129.

² Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998, s. 144.

³ Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w zarządzaniu. CiM, Warszawa 1997, s. 48-49.

Według M. Żemigali jest to pojęcie, „za pomocą którego przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności”⁴.

Ciekawe ujęcie analizowanego zagadnienia prezentują B. Nogalski oraz R. Ronkowski, którzy podkreślają, iż „celem tej koncepcji nie jest tylko tworzenie zasad i warunków równowagi, ale przede wszystkim rzeczywiste harmonizowanie w działaniu nadrzędnych celów przedsiębiorstwa z interesami środowiska (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego), w którym one są realizowane”⁵.

Normy i wartości, które mają nadrzędne znaczenie dla firm są przedstawiane w kodeksach etycznych, a realizacja założonych priorytetów, związanych między innymi z działalnością na rzecz interesów prospołecznych, jest możliwa dzięki prawidłowemu zaprojektowaniu i wypromowaniu programów etycznych.

3. Kodeksy etyczne

Kodeksy etyczne „są stosunkowo najprostszym sposobem przekazywania pracownikom informacji o obowiązujących w danej firmie normach, akceptowanych sposobach postępowania, w kluczowych dla firmy dziedzinach. Stanowią istotne narzędzie podnoszenia poziomu etycznego przedsiębiorstwa”⁶.

Według W. Misztala „kodeksy etyki zawodowej tworzą swoisty etos pracowniczy, na który składają się charakterystyczne systemy, wartości, zasady postępowania, zasady współzycia i działania. Stanowią one konkretyzację norm zachowania specyficznego dla danego obszaru rzeczywistości społeczno-gospodarczej, współtworząc w ten sposób etos, swoisty dla danej grupy społeczno zawodowej”⁷.

Kodeksy etyczne można podzielić na cztery zasadnicze grupy.

Pierwszą z nich stanowią kodeksy etyczne zawodowe. Można je określić jako kodeksy, które „formułują zasady postępowania etycznego, system wartości charakterystycznych dla danego zawodu, nakreślają ramy zachowań pożądanych, zgodnie z etosem zawodowym,

⁴ Żemigala M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 100.

⁵ Nogalski B., Ronkowski R.: Współczesne przedsiębiorstwo, problemy funkcjonowania i zatrudniania. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 144, 145.

⁶ Filek J.: Wprowadzenie do etyki biznesu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 102.

⁷ Misztal W.: Etyczny wymiar relacji międzyludzkich, [w:] Markiewicz K., Wawer M. (red.): Problemy społeczne we współczesnych organizacjach. Difin, Warszawa 2005, s. 292.

zakazując jednocześnie poczynić – również w życiu pozazawodowym, które mogłyby godzić w godność zawodu”⁸.

Duże protesty budzi fakt, iż taki kodeks swoimi zapisami ingeruje w życie prywatne, które, jak twierdzą jego przeciwnicy, powinno stanowić zupełnie odrębną sferę, zupełnie nie wpływającą na jakość wykonywanej pracy⁹.

Kolejnym rodzajem kodeksu są kodeksy, dotyczące dziedzin życia gospodarczego. Kodeksy te, jak podkreśla E. Hope, „próbują ująć w pewne ramy zachowania oraz decyzje ludzi wykonujących różnorodne zawody, lecz które scala ta sama sfera działań”¹⁰. Przykładem może być Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej, Kodeks Polskiego Rynku Pieniężno-Walutowego czy też Kodeks Polskiego Stowarzyszenia *Public Relations*.

Trzecią grupę stanowią kodeksy etyczne branżowe. Są one bardzo podobne do kodeksów etycznych zawodowych, lecz dotyczą znacznie większej grupy ludzi, którzy wykonują zawody bardzo do siebie zbliżone. Przykładem może być Kodeks Inżyniera czy Energetyka.

Ostatnia grupa to kodeksy firm oraz konsorcjów. Mogą one pełnić swoją funkcję tylko w jednej firmie bądź jej przedstawicielstwach na całym świecie. Przykładem może być tutaj kodeks firmy Mc Donalds, Coca Coli czy Procter&Gamble¹¹.

Omawiane dokumenty w organizacji pełnią wiele znaczących funkcji.

Niezwykle szczegółowo przedstawia je N. Vasiljevine w publikacji „Polemika na temat kodeksów etycznych”. Zalicza do nich przede wszystkim:

1. Pomoc organizacji w pojęciu swojej misji w społeczeństwie, wiążąc filozoficzne deklaracje i wysokie ideały z optymalną praktyką.
2. Udoskonalenie stosunków społecznych.
3. Określenie stosunków organizacji z władzą i ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami.
4. Odzwierciedlenie zarówno ewolucji organizacyjnej, jak i form kierowniczych.
5. Zwiększenie produktywności kapitału ludzkiego, tworząc specyficzne wartości.
6. Tworzenie określonej przewagi systemu zarządzania, który opiera się na wartościach stosunków w organizacji i tym samym podnosi efektywność działalności firmy.
7. Wykluczenie sytuacji znanych jako „dylemat więźnia”, w których niedowierzanie, kłamstwo i dwustronny brak współpracy rozumiane są jako jedyna prawidłowość działalności przedsiębiorczej.

⁸ Hope E.: Rola kodeksów etycznych w procesie instytucjonalizacji etyki, [w:] Kubka J. (red.): *Etyczne podstawy kultury biznesu*. Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Zakład Nauk Filozoficznych, Gdańsk 2001, s. 98.

⁹ Ibidem, s. 98.

¹⁰ Ibidem, s. 101.

¹¹ Ibidem, s. 102.

8. Tworzenie wewnętrznego systemu skarg i apelacji, chroniąc pracowników przed dyskryminacją i represjami,
9. Pomoc w rozwiązaniu problemu nadużyć władzy (eliminując model pionowy) oraz rozwijanie kontraktowego podejścia do ogólnie przyjętych zasad działalności, dając możliwość kontroli biurokracji,
10. Kodeks może służyć jako środek kształcenia, kształtowania moralnej kompetencji, stając się tym samym osią zawodowych spotkań, aktualnych dyskusji¹².

Spośród najczęściej spotykanych elementów kodeksów etycznych można wyróżnić między innymi:

1. Bezpieczeństwo wyrobów i usług.
2. Jakość.
3. Konflikt interesów.
4. Normy prawne, jakich należy przestrzegać.
5. Ochrona środowiska.
6. Przechowywanie i udostępnianie informacji.
7. Różnorodność i tolerancja.
8. Stosunki ze światem polityki.
9. Świadczenia na rzecz społeczności lokalnych¹³.

4. Projektowanie i wdrażanie programów etycznych

Program etyczny można określić jako „element wspierający kodeks etyczny”¹⁴.

Inna definicja głosi, „iż są to całościowe przedsięwzięcia skierowane są na uczynienie z etyki biznesu najwyższego standardu o randze strategicznej”¹⁵.

Podczas ich projektowania bardzo pomocny staje się tzw. przewodnik metodyczny. Podaje on wytyczne, na które należy zwrócić uwagę w tym procesie.

Na pierwszym miejscu stawiane jest przywództwo etyczne. Polega ono na prezentowaniu przez naczelne kierownictwo zachowania, które może stanowić przykład dla pozostałych pracowników¹⁶.

Warto podkreślić, iż niezwykle ważne w tym zakresie są również tzw. relacje transformujące. Pod tym pojęciem kryje się potrzeba znaczącej zmiany w stosunkach

¹² Vasiljeviene N.: Polemiki na temat kodeksów etycznych, [w:] Kubka J. (red.): Etyczne podstawy kultury biznesu. Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Zakład Nauk Filozoficznych, Gdańsk 2001, s. 115.

¹³ Zemigala M.: op.cit., s. 94-95.

¹⁴ Karczewski L.: op.cit., s. 165.

¹⁵ <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/programyetycznefirm.html>.

przełożony-podwładny, które powinny być nastawione na współpracę i wspólne formułowanie zasad etycznych¹⁷.

Istotne jest również powołanie tzw. Etycznego Komitetu Sterującego. Jego głównym zadaniem, poza formułowaniem polityki etycznej, jest ścisły monitoring jej wyników (m.in. wpływu, jaki wywiera owa polityka na życie społeczne)¹⁸.

Kolejnym punktem jest opracowanie omawianych powyżej kodeksów etycznych, aby formalnie określić wartości priorytetowe dla danej organizacji¹⁹.

Nie należy zapominać o powołaniu nowego stanowiska w firmie, jakim jest specjalista ds. etyki. Jego funkcja polega na badaniu, analizie i rozstrzyganiu etycznych kwestii spornych oraz wprowadzaniu standardów, które motywują do przestrzegania norm w organizacji. Jego rolą powinno być także zapraszanie konsultantów zewnętrznych²⁰.

W momencie, gdy program etyczny zostanie już zaprojektowany, powinien podlegać ustawicznym kontrolom, zarówno formalnym, jak i nieformalnym (mającym na celu sprawdzenie, czy jest zgodny z normami obowiązującymi na świecie). Ich wyniki zadecydują o tym, czy należy dokonać działań korygujących²¹.

Z chwilą wprowadzenia systemu etycznego do organizacji, należy się zastanowić, w jaki sposób go „rozreklamować”, aby siła jego oddziaływania była większa. L. Zbiegień-Maciąg w tym zakresie podaje kilka rozwiązań.

Ważne jest przede wszystkim potępienie nieetycznych zachowań. W omawianych kodeksach powinien znaleźć się szeroki zakres sankcji, od nagany i upomnienia za niewielkie wykroczenia aż po wykluczenie z grona członków danej organizacji. Co więcej, pracownicy powinni być świadomi, iż gdy taka drastyczna sytuacja już nastąpi, to będą mieli ogromne trudności ze znalezieniem pracy w innym miejscu²².

Ciekawym rozwiązaniem może również być organizowanie treningów wrażliwości etycznej, głównie skierowanych do menedżerów. Tego typu treningi opierają się przede wszystkim na „budujących przykładach z życia wziętych”²³. Analizowane studia przypadków pochodzą z firm, które opierają swoje działania na etyce i kulturze organizacyjnej. Poza studiami przypadków, inną techniką są ćwiczenia nastawione na naukę sprawniejszego podejmowania decyzji etycznych. Polega ona na analizie wybranego problemu przez odpowiedź na dwanaście szczegółowych pytań. Skłaniają one m.in. do

¹⁶ Filek J.: op.cit., s. 102.

¹⁷ Gasparski W.: Programy etyczne firm i ich projektowanie, [w:] Rok B. (red.): Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy. Forum odpowiedzialnego biznesu, Warszawa 2001, s. 27.

¹⁸ Ibidem, s. 27.

¹⁹ Ibidem, s. 27.

²⁰ Ibidem, s. 27.

²¹ Ibidem, s. 27.

²² Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Dietl J., Gasparski W. (red.): Etyka biznesu. PWN, Warszawa 1997, s. 224.

spojrzenia na niego z różnych punktów widzenia (również drugiej strony)²⁴.

5. Przykłady firm, które w praktyce wykorzystują koncepcję społecznej odpowiedzialności

Przedsiębiorstwo, które jest systemem złożonym nie powinno koncentrować się tylko i wyłącznie na budowaniu strategii ekonomicznych, gdyż ze względu na jego wielostronne powiązanie ze środowiskiem naturalnym musi ponosić za nie odpowiedzialność²⁵.

Dlatego też, jedną z priorytetowych zasad przedsiębiorstw etycznych, które aktywnie wprowadzają w życie koncepcję społecznej odpowiedzialności jest dbałość o środowisko naturalne.

Jak podkreśla A. Chodyński „działania oparte na innowacyjności oraz jakości ekologicznej, wykorzystując aspekt ekologiczny jako kluczowy czynnik sukcesu, mogą prowadzić do uzyskania korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku”²⁶. Co więcej, „wartości ekologiczne znaleźć mogą swoje odzwierciedlenie w otwartości na nowe rozwiązania, współpracę zewnętrzną, ale także – w pozytywnym nastawieniu do zdobywania kwalifikacji, kształtowania fachowości, uczenia się i doceniania ważności wiedzy”²⁷.

W literaturze coraz bardziej popularne staje również się pojęcie tzw. kultury ekologicznej, która „przejawia się w gotowości działań i zachowań, wykazując szacunek dla przyrody. Opiera się ona na przekonaniu, że przyroda umożliwia istnienie i rozwój ludzkości i niezbędna jest pełna harmonia między człowiekiem a przyrodą”²⁸.

Przykładem firmy, której działania nastawione są na ochronę środowiska, jest Fiat Auto Poland SA.

Główne zasady tzw. polityki środowiskowej zawarte są w Kodeksie Postępowania grupy Fiat. Misją zakładów, działających na terenie Polski jest przede wszystkim bycie wzorem zarówno w zakresie ochrony środowiska, jak i w relacjach ze społeczeństwem²⁹.

²³ Ibidem, s. 225.

²⁴ Ibidem, s. 225.

²⁵ Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2000, s. 71.

²⁶ Chodyński A.: Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2007, s. 145.

²⁷ Ibidem, s. 151.

²⁸ Huczek M.: Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie, [w:] Chodyński A.: Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2007, s. 150.

²⁹ Fiat Auto Poland – raport 2006, społeczna odpowiedzialność = responsabilita sociale. Bielsko-Biała 2007, s. 7.

W myśl tych zasad spółki grupy Fiat i jej zakłady przemysłowe, działające na terenie Polski, ponoszą pełną odpowiedzialność za wpływ swoich produktów i procesów na środowisko i podejmują wszelkie środki, aby zapobiec negatywnym skutkom prowadzonej działalności³⁰.

Realizacja tego priorytetu odbywa się przez:

1. Przestrzeganie standardów środowiskowych, stosując substancje i materiały przyjazne środowisku.
2. Optymalizację wykorzystania zasobów na etapie projektowania wyrobów i procesów.
3. Wytwarzanie produktów i stosowanie procesów jak najbardziej kompatybilnych ze środowiskiem, przy uwzględnieniu wpływu, jaki wywierają na środowisko.
4. Unikanie marnotrawstwa wykorzystywanych zasobów (w latach 2000-2006 Fiat Auto Poland zmniejszył zużycie wody do celów technologicznych o 41,6%. Jeśli chodzi o zużycie energii, to w latach 2000-2006 zostało ono zmniejszone o 6,8%).
5. Segregację odpadów, która umożliwia późniejszy recykling (do końca 2006 roku firma zawarła 170 umów z punktami zbiórki i stacjami demontażu, pokrywającymi 99,6% powierzchni Polski)³¹.

W tym miejscu warto podkreślić, iż utrzymanie i rozwijanie Systemu Zarządzania Środowiskiem wymaga zorganizowania odpowiedniej działalności zarówno informacyjnej, jak i szkoleniowej dla wszystkich zainteresowanych podmiotów (pracowników wewnętrznych i firm zewnętrznych), które są obecne w danym zakładzie pracy³².

Kolejną firmą, która w praktyce wykorzystuje koncepcję społecznej odpowiedzialności jest przedsiębiorstwo Michelin. Tutaj również godnym uwagi jest nacisk na ochronę środowiska naturalnego.

Firma Michelin stworzyła tzw. System Zarządzania Środowiskiem Naturalnym, którego głównym celem „jest kontrola i redukcja przemysłowego oddziaływania zakładów na środowisko naturalne, a także aktywne uczestnictwo każdego pracownika w ochronie środowiska naturalnego”³³.

Główne założenia realizowane w ramach powyższego systemu to:

1. Produkcja surowców naturalnych przez tworzenie własnych plantacji drzew kauczukowych, dzięki temu zachowuje się naturalną faunę i florę.
2. Ograniczenie ilości rozpuszczalników wykorzystywanych w procesie produkcyjnym, aby zmniejszyć ich negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne.

³⁰ Ibidem, s. 90.

³¹ Ibidem, s. 90.

³² Ibidem, s. 93.

³³ Michelin: Osiągnięcia i odpowiedzialność: siła napędowa zrównoważonej mobilności, Raport 2002/2003, s. 104.

3. Recykling zużytych produktów.
4. Ograniczanie eksploatacji surowców potrzebnych do wytwarzania wyrobów (wody, energii)³⁴.

Przedsiębiorstwem, które kładzie nacisk na ochronę środowiska naturalnego jest również ArcelorMittal Poland. Maksyma zawarta w kodeksie etycznym firmy, mówi, iż „w działalności firmy i spółek zależnych zawsze powinno się przestrzegać obowiązujących przepisów, dotyczących ochrony środowiska oraz wytycznych, wydawanych przez Firmę w tym zakresie”³⁵, znajduje bez wątpienia przełożenie na działania praktyczne.

Warto chociażby zwrócić uwagę na inicjatywę związaną z posadzeniem około 100 tysięcy sadzonek drzew na powierzchni 16 ha, które należą do dąbrowskiej huty czy też budowę oczyszczalni ścieków za niebagatelną sumę 2 mln złotych³⁶.

Interesującym rozwiązaniem w zakresie działań proekologicznych może poszczycić się producent podłóg drewnianych Barlinek SA. Pozyskując surowiec, jakim jest drewno z natury, firma podjęła inicjatywę o nazwie „Zasada 1 za 1”. Polega ona na zasadzeniu jednego drzewka w zamian za każdą zakupioną przez klientów paczkę deski barlineckiej. Obecnie las liczy już ponad milion sztuk. Co więcej, powstaje on zgodnie z wymogami gospodarki leśnej³⁷.

6. Inicjatywy promujące ideę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Charakteryzując inicjatywy, które wspierają koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, należy zwrócić przede wszystkim uwagę na następujące programy:

1. „Solidny Partner”.
2. „Przedsiębiorstwo Fair Play”.
3. „Czysty Biznes”.

Misją Programu „Solidny Partner” jest „promocja rzetelności i odpowiedzialności w biznesie, jako istotnych zasad w procesie tworzenia i funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego, a także prowadzenie działalności edukacyjnej w tym zakresie, w szczególności przez upowszechnianie dobrych przykładów rzetelnego działania firm zaangażowanych w sprawę środowiska społecznego i dbających o środowisko naturalne”³⁸.

³⁴ Ibidem, s. 104.

³⁵ Kodeks Etyki Biznesu Mittal Co. oraz spółek zależnych, Katowice 2005, s. 17.

³⁶ <http://www.arcelormittal.com/poland>.

³⁷ www.csr-haus.pl.

³⁸ Korpus J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006, s. 84.

Do głównych priorytetów programu można zaliczyć:

1. Promocję kultury przedsiębiorczości.
2. Uwiarygodnienie firm przez stały, prowadzony zewnętrznie monitoring.
3. Wzmocnienie pozytywnego wizerunku i marki przedsiębiorstw.
4. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw.
5. Stworzenie „strefy zwiększonego bezpieczeństwa” w środowisku biznesu.
6. Upowszechnianie dobrych przykładów rzetelnego działania, odpowiedzialność wobec środowiska społecznego i naturalnego w praktyce firm oraz działalność szkoleniowa i doradcza.
7. Promocja i reklama przedsiębiorstw, w związku z ich uczestnictwem w programie.
8. Pomoc w przygotowaniu do działania w Unii Europejskiej³⁹.

Celem Programu „Przedsiębiorstwo Fair Play” jest m.in.:

1. Promocja etyki w działalności gospodarczej.
2. Wspieranie rozwoju firm poprzez promowanie przedsiębiorstw działających zgodnie z prawem i zasadami etyki.
3. Promowanie finalistów programu na rynkach krajowych i zagranicznych.
4. Zachęcanie firm, działających na polskim rynku do zachowań etycznych i wprowadzenia stosownych zmian w wewnętrznej organizacji pracy oraz podjęcia szkoleń w tym zakresie⁴⁰.

Kampanią godną uwagi jest również program „Czysty Biznes”, realizowany od 6 lat przez firmę BP Polska, we współpracy z Fundacją Partnerstwo dla Środowiska. Jej ideą jest udostępnianie posiadanych zasobów wiedzy i doświadczenia, aby propagować i zachęcać do proekologicznych inicjatyw małe i średnie przedsiębiorstwa. Z programu skorzystało 500 firm z 15 regionów Polski. Aż 64 z nich przeprowadziły niezwykle szczegółowe przeglądy środowiskowe. Doprowadziło to do obniżenia kosztów działalności oraz implementacji 50 rozwiązań proekologicznych. Jednym z nich jest organizacja tzw. Zielonych Parków Przedsiębiorczości, w ramach których opracowano wspólne strategie odpadowe, projekty rekultywacji czy też zmiany wizerunku terenów⁴¹.

³⁹ Ibidem, s. 84.

⁴⁰ Ibidem, s. 89.

⁴¹ www.csr-haus.pl.

7. Wnioski końcowe

1. Stosunkowo nowa koncepcja, jaką jest „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” zyskuje wielu zwolenników i propagatorów wśród przedsiębiorców.
2. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest ustawiczne podkreślenie relacji współzależności, jaka zachodzi pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz wiele programów promujących działania etyczne w biznesie.
3. Istotnym aspektem, który kształtuje świadomość etyczną pracowników w organizacji jest również właściwie zaprojektowany program etyczny.
4. Znaczącą rolę w jego kreowaniu odgrywa charyzmatyczny przywódca, który dając przykład etycznych zachowań pozytywnie wpływa na pracowników.
5. Firmy, które wykorzystują ideę społecznej odpowiedzialności, w praktyce prowadzą zakrojone na bardzo szeroką skalę działania, związane m.in. z ochroną środowiska naturalnego.

Bibliografia

1. Chodyński A.: Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
2. Filek J.: Wprowadzenie do etyki biznesu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.
3. Gasparski W.: Programy etyczne firm i ich projektowanie, [w:] Rok B.: Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy. Forum odpowiedzialnego biznesu, Warszawa 2001.
4. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.
5. Hope E.: Rola kodeksów etycznych w procesie instytucjonalizacji etyki, [w:] Kubka J. (red.): Etyczne podstawy kultury biznesu. Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Zakład Nauk Filozoficznych, Gdańsk 2001.
6. Huczek M.: Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie, [w:] Chodyński A.: Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
7. Karczewski L.: Etyka biznesu: kulturowe uwarunkowania. Oficyna Wydawnicza PO, Opole 2008.
8. Korpus J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006,.

9. Misztal W.: Etyczny wymiar relacji międzyludzkich, [w:] Markiewicz K., Wawer M. (red.): Problemy społeczne we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
10. Nogalski B., Ronkowski R.: Współczesne przedsiębiorstwo, problemy funkcjonowania i zatrudniania, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
11. Vasiljeviene N.: Polemiki na temat kodeksów etycznych, [w:] Kubka J. (red.): Etyczne podstawy kultury biznesu. Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Zakład Nauk Filozoficznych, Gdańsk 2001.
12. Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w zarządzaniu. CiM, Warszawa 1997.
13. Żemigala M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej efektywnej organizacji. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
14. Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2000.
15. Fiat Auto Poland – Raport 2006: społeczna odpowiedzialność = responsabilita sociale. Bielsko-Biała 2007.
16. Michelin: Osiągnięcia i odpowiedzialność: siła napędowa zrównoważonej mobilności, Raport 2002/2003.
17. Kodeks Etyki Biznesu Mittal Co. oraz spółek zależnych, Katowice 2005.
18. <http://www.arcelormittal.com/poland>.
19. www.csr-haus.pl.
20. <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/programyetycznefirm.html>.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski
Prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki

Monika KULIKOWSKA-PAWLAK
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości

DWIE PERSPEKTYWY WŁADZY ORGANIZACYJNEJ – INSTYTUCJONALNA I PROCESUALNA

Streszczenie. Władza i politykowanie to terminy zbliżone. Władza jest utajoną zdolnością wpływania na działania, myśli i emocje innych. Politykowanie natomiast odnosi się do użycia władzy i autorytetu, by osiągnąć rezultaty na poziomie organizacji. Prostymi słowy, władza jest potencjalnym wpływem, podczas gdy politykowanie jest jej sprawowaniem (stosowaniem). W niniejszym artykule przedstawiono przede wszystkim procesualne i instytucjonalne spojrzenie na problem władzy. Dyskusja o władzy organizacyjnej skupia się na jej dychotomicznym charakterze i przedmiotem zainteresowania staje się rozważanie czy władza powinna być postrzegana, jako proces interakcji czy jako zinstytucjonalizowane relacje?

Słowa kluczowe: władza organizacyjna, władza procesualna, władza instytucjonalna, politykowanie organizacyjne

TWO PERSPECTIVES OF ORGANIZATIONAL POWER: PROCESSUAL AND INSTITUTIONAL

Summary. Power and organizational politics are closely related concepts. Power has been defined as the latent ability to influence others' actions, thoughts and emotions. Politics, on the other hand, generally refers to the use of power and authority to influence organizational outcomes. In simple terms power is potential of influence, whereas politics is exercise or use of that power. This article seeks firstly to explore the processual and institutional views. The article goes on to address a parallel problem, the neglect of specifically organizational power practices. In this article, the debate on organizational power has reflected this dichotomous view in its concern with whether power should be seen as a process of interaction or as institutionalized relationships.

Keywords: organizational power, processual power, institutional power, organizational politics

1. Problem władzy – próba konceptualizacji

Władza jest pojęciem, które dostarcza wielu problemów definicyjnych, ze względu na swoją niejednoznaczność, gdyż ze zjawiskiem władzy mamy do czynienia praktycznie od początku społecznego rozwoju ludzkości¹. Władzę można rozumieć jako stosunek zachodzący między jednostkami lub grupami, w którym jedna ze stron tego stosunku ma możliwość narzucania własnej woli drugiej stronie, nawet pomimo jej oporu². Ważne jest, że władza istnieje także wtedy, gdy możliwość ta nie jest realizowana. Różnorodne ujęcia zjawiska władzy można podzielić na trzy grupy³:

- ujmowanie władzy jako funkcji w systemie,
- jako właściwości jej nosiciela,
- jako stosunku społecznego.

W przypadku ujmowania władzy jako funkcji podkreśla się rolę, jaką władza spełnia wobec danej całości, z punktu widzenia zachowania jej równowagi. Spełnia więc władza zadania regulacyjne. W tym ujęciu władza jest cechą systemu, a nie atrybutem jej nosiciela. W przeciwieństwie do ujęcia funkcjonalnego, ujmowanie władzy jako atrybutu jej nosiciela podkreśla rolę nie systemu, a właściwości człowieka, grupy społecznej czy instytucji. Uwypukla się tu więc rolę nosiciela władzy, jego osobowości, co koresponduje ze zjawiskiem przywództwa. Ujmowanie władzy, jako stosunku społecznego podkreśla znaczenie relacji. Wieloznaczność pojęcia stosunku społecznego rodzi jednak kolejne problemy definicyjne.

Za władze może być tu uznane jednorazowe, zupełnie przypadkowe podporządkowanie się jednej osoby drugiej, co budzi wątpliwości wielu autorów. Poszczególne definicje władzy związane są z konkretnymi opcjami teoretycznymi, jakie reprezentują badacze tego zagadnienia. Na tej podstawie definicje władzy można podzielić na kilka grup⁴:

- behawioralne – traktujące władzę, jako pewien szczególny sposób zachowania modyfikującego zachowania innych;
- teleologiczne, które wskazują na władzę, jako na środek osiągania pewnych celów, wytwarzanie zamierzonych skutków;
- instrumentalne – podkreślają charakterystyczne dla tego zjawiska sposoby oddziaływania na otoczenie zewnętrzne. Władza jest tu rozumiana przede wszystkim, jako możliwość stosowania szczególnych środków, zwłaszcza przemocy;
- definicje władzy jako wpływu;

¹ Pettigrew A.M., McNulty T.: Power and Influence in and around the boardroom. Human Relations 1995, no 48(8), p. 845-918.

² Buchanan D.A., Badham R.J.: Power, Politics, and Organizational Change. Sage Publications, London 2008, p. 10-36.

³ Buchanan D.A., Badham R.J.: Power, Politics... op.cit., p. 15-29.

⁴ Ibidem.

- definicje dotyczące konfliktu, które definiują władzę jako możliwość podejmowania decyzji regulujących rozdział dóbr w sytuacjach konfliktowych;
- strukturalne – określające władzę w kategoriach stosunku społecznego między różnymi aktorami społecznymi.

Według klasycznej definicji Maxa Webera, władza to dowolna możliwość wykonywania własnej woli w ramach danych stosunków społecznych, bez względu na sprzeciw i na to, na czym ta możliwość się opiera⁵. Innymi słowy władza jest możliwością człowieka lub pewnej liczby ludzi do realizowania własnej woli, nawet wbrew oporowi pozostałych uczestniczących w działaniu osób. Władza w tym ujęciu wyraża się więc w niesymetrycznej relacji pomiędzy tymi, którzy władzą się posługują oraz tymi, którzy jej podlegają⁶.

W tym miejscu warto podkreślić, iż co innego, gdy władza jest celem działania, a co innego, gdy jest instrumentem realizacji innych celów niż ona sama. Pierwszy aspekt, w którym władza jest celem można nazwać „politykowaniem”, a drugi, w którym jest ona środkiem lub instrumentem do realizacji innych celów – „rządzeniem”, ewentualnie „sterowaniem” czy „koordynowaniem”. Politykowanie czy zachowania polityczne to te działania, które nie są wymagane w związku z formalną rolą danej osoby w organizacji, ale które wywierają albo mają wywierać wpływ na podział w organizacji elementów korzystnych i niekorzystnych⁷. Patrzenie na organizację jako na system polityczny pozwala wyjaśnić wiele, z pozoru irracjonalnych (sprzecznych z celami organizacji), zachowań⁸.

Problemy konceptualizacji dynamiki władzy organizacyjnej kładą nacisk na potrzebę nauczania się przejmowania kontroli nad otoczeniem. Pięć podstawowych elementów, które stanowią istotny argument przemawiający za włączeniem władzy organizacyjnej do badań są: (1) źródła nacisku na zastosowanie zewnętrznych strategii władzy, (2) strategie pozwalające pozyskać władzę, (3) mechanizmy kształtujące decyzje administracyjne, umożliwiające właściwe użycie potencjalnej władzy, (4) implikacje modelu zachowań organizacyjnych dla dynamiki ich kontroli politycznej, (5) metodologia badań, właściwa dla dynamiki różnych rodzajów dominacji organizacyjnej. W ostatnich latach dyskusja o naturze i dynamice władzy organizacyjnej jest pod wpływem innych, powiązanych z nią, dziedzin. Położenie nacisku na problem władzy i szukanie rdzennych jej teorii wyłania się nie tylko z procesów współdziałania, zaakcentowanych politykowaniem i relacjami pomiędzy grupami interesu, ale również prowadzi do osadzenia jej w instytucjonalnej strukturze⁹. Te różne podejścia do problemu znacznie wzbogaciły debatę i uwydatniły jak organizacje są powoływane, formowane przez władzę, definiowaną na różnych poziomach. Jednakże to, co stanowi

⁵ Weber M.: *Politics as a Vocations*. Hackett, London 1919.

⁶ Ibidem.

⁷ Ferris G.R., Treadway D.C., Kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Kacmar C.J., Douglas C., Frink D.D.: Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management* 2005, no 31(1), p. 127.

⁸ Provis C.: Dirty hands and Loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly* 2005, no 15(2), p. 233.

⁹ Buchanan D.A.: You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization politics. *British Journal of Management* 2008, no 19, p. 49-64.

o dualizmie podejścia, jednocześnie powoduje wzrost problemów na odpowiednim poziomie analizy władzy organizacyjnej. Przede wszystkim w tym artykule poczyniono starania zgłębienia poglądu procesowego i instytucjonalnego władzy. Rzecz jasna, obydwa podejścia są niezmiernie ważne, jednakże wyjaśnienie skutków władzy w organizacjach może być niekompletne, jeżeli funkcjonowanie organizacji jest w dużej mierze zdeterminowane władzą zewnętrzną lub jeśli sama organizacja staje się „areną” dla rozgrywania partykularnych interesów grupy. Podjęcie próby pogodzenia tych aspektów i sprowadzenia ich do wspólnego mianownika staje się problematyczne.

Niemniej jednak spojrzenie na literaturę przedmiotu pokazuje, że dychotomia w odniesieniu do władzy jest podejściem zbyt prostym oraz że można przewidzieć poziom analizy pomiędzy siłami interakcyjnymi i instytucjonalnymi. Liczni analitycy nawiązywali do lokalnego poziomu konstruowania władzy, zwłaszcza Lukes w swojej wpływowej strukturze „trzech twarzy” władzy¹⁰, podczas gdy Clegg skupiał się na tym, co zwięźle nazwał „niezastąpione cechy władzy”, które posiada organizacja¹¹. Tego typu szerokie spojrzenie jest istotne dla kwestii konstruowania władzy wewnątrz organizacji. Autor twierdzi, że odzwierciedla to mechanizmy hierarchiczne, które podtrzymują reprodukcję mocy; dostrzega oczywisty fakt, że organizacje mają w swych szeregach grupy działaczy, które są stale silniejsze od innych i działają zgodnie z ogólnym systemem władzy organizacji. Ten podstawowy argument łączy się z ustalonymi obszarami zainteresowań, takimi jak kultura organizacyjna i selekcja (choć istnieje potrzeba świeżego spojrzenia na te kwestie) oraz

z tradycją weberiańską. W tabeli 1 przedstawiono trzy koncepcje władzy, które odzwierciedlają wspomniane poziomy analizy. Poziom analizy władzy procesowej polega na interakcji pomiędzy grupami interesów. Instytucjonalne struktury nierówności tworzą zewnętrzne podstawy, z których władza jest powierzana organizacjom; trzeci poziom władzy to poziom organizacyjny.

¹⁰ Lukes S.: *Power: A Radical View*. Macmillan, London 1974.

¹¹ Clegg S.R.: *Frameworks of Power*. Sage, London 1989, p. 239.

Tabela 1

Perspektywy spojrzenia na władzę w organizacji

Podejście do pojęcia władzy	Poziom analizy	Podstawy władzy
Procesowe	Interakcja społeczna	Strategie władzy (tworzenie koalicji, sterowanie informacjami)
Instytucjonalne	„Struktura zewnętrzna”	Powierzona władza Struktura społeczna (władza klasy i państwa, płci, rynków, zawodów)
Organizacyjne	„Struktura wewnętrzna”	Mechanizmy hierarchiczne (selekcja, kariera, koalicja dominująca, dominujące przesłanki)

Źródło: opracowanie własne.

2. Władza w ujęciu procesualnym

Zainteresowanie procesami, dzięki którym życie organizacyjne jest aktywnie tworzone, zapewniło „świeży powiew” krytycznej analizy w sferze, częstokroć zdominowanej przez modele systemów statycznych i funkcjonalizm strukturalny. Nacisk na istnienie władzy mającej źródło „w procesie” interakcji podkreśla kluczowy wymiar polityczny, który przecina się przez wątpliwe twierdzenia empiryczne i normalizujące podejście wielu badań menedżerskich. Stawia także wyzwanie negatywnemu obrazowi, który jest często tworzony przez „politykowanie”. Kombinacje w zarządzaniu przedstawione są w pozytywnym świetle jako motor zmian organizacyjnych. W tym sensie składniki machiawellizmu i radykalny charakter władzy procesowej sprawiają, że podejście jest przystępne zarówno dla naukowców, jak i managerów, co nie łatwo jest osiągnąć¹².

Model procesowy zapożycza z socjologii niezbędne poczucie „wprowadzania w życie” zasad. Władza jest postrzegana jako leżąca nie w konkretnych środkach, ale w strategiach, takich jak tworzenie koalicji czy manipulacja informacjami, które są stosowane w walce o władzę¹³. Nawet wartości i środki, takie jak władza i doświadczenie – które pierwotnie

¹² Lee R., Lawrence P.: *Organizational Behaviour: Politics at Work*. Hutchinson, London 1985; Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986.

¹³ Bacharach S.B., Lawler E.J.: *Power and Politics in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco 1980; Minzberg H.: *The organization as a political arena*. *Journal of Management Studies* 1985, no. 22(2), p. 133-187; Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986.

w modelu wartości władzy Frencha i Ravena¹⁴ były traktowane jako stałe atrybuty ludzi bądź stanowisk – muszą być autentycznie użyte w transakcjach, a nie tylko „ćwiczone”¹⁵. Dodatkowo, mając na uwadze konieczność analizy procesów, gdy te się pojawiają, niezbędny jest wymiar czasowo-kontekstualny. Model procesowy postrzega podejmowanie decyzji, które pojawiają się nie w beczasowej pustce, ale w związkach, które są wynikiem przeszłości – prawdziwymi motywami – stojącymi za walką o władzę, głęboko zakorzenionymi w przeszłości, często niezgadającymi się z powierzchowną funkcjonalnością i zachowaniem¹⁶. Perspektywa procesowa może zatem odkryć głębokie warstwy przyczynowe i znaczeniowe. Jednak istnieją też nieodłączne problemy, gdy walka o władzę na szczeblu menedżerskim jest postrzegana jako jedyny katalizator podejmowania decyzji.

W tym miejscu, dobrą ilustracją jest praca Pettigrew¹⁷, na temat komputeryzacji dużej firmy zajmującej się handlem detalicznym. Było to przyczyną pierwszego zastosowania badań podłużnych (longitudinal methods) i jest zasłużenie uznawane za klasyczną analizę polityki organizacyjnej. Pettigrew pokazuje walkę o władzę, jaka miała miejsce po dokonaniu sporej inwestycji w funkcję scentralizowanego obliczania. Wcześniejsze, raczej niezaplanowane ustalenia, dotyczące przetwarzania danych w przedsiębiorstwie, przyczyniły się do pojawienia się licznych grup zarządzających, z pretensjami do zajmowania się obliczaniem. Zatem kiedy ogłoszono nową inwestycję wywołało to gwałtowną walkę o przejęcie kontroli. Pettigrew¹⁸ był w stanie prześledzić strategię formowania się koalicji i pokazać, w jaki sposób odzwierciedlały one poprzednie sojusze. Jego główne odkrycie polegało na dostrzeżeniu, że historia wspierania i opozycji między grupami była głównym czynnikiem odpowiedzialnym za to, kto wspierał bądź był przeciwny danym stanowiskom. Jednak podejście historyczno-procesowe było mniej przekonujące w kwestii identyfikacji raczej skąpych czynników, stojących za wynikami rządzenia oraz w sprawie generalizowania w głęboko skontekstualizowanym środowisku. Również tendencja do twierdzenia, że koalicje tworzą się, bo zawsze się tworzyły w pewnych sytuacjach była niewystarczająca.

Ten typ przedstawienia polityki organizacyjnej dostrzega w podejmowaniu decyzji proces czysto „lateralny” i odrzuca pojęcie jakiegokolwiek grupy, będącej uprzywilejowaną. Konstruowanie jednostek *a priori* w dominujące i podległe grupy zarządzające jest postrzegane jako niebezpiecznie upraszczające i nieoddające sprawiedliwości otwartej naturze władzy.¹⁹ Podobna sytuacja, w której struktura jest silnie kwestionowana zachodzi

¹⁴ French J.R.P., Raven B.: The bases of social power, [in:] Cartwright D. (ed.): Studies in Social Power. Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan 1959.

¹⁵ Mangham I.: Case 7. Power and politics: TVN, [in:] Clegg C., Kemp N., Legge K. (eds.): Case Studies in Organizational Behaviour. Harper & Row, London 1985.

¹⁶ Pettigrew A.M.: On studying organizational cultures. Administrative Science 1979, no 24(4), p. 570-651.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Lee R., Lawrence P.: Organizational Behaviour: Politics at Work. Hutchinson, London 1985, p. 49.

w badaniach nad wprowadzeniem nowej technologii.²⁰ Badania prześladowane przez widmo technologicznego determinizmu podkreślają, że zmiana technologiczna jest „negocjowana wewnątrz” i dostrzegają niewielką różnicę pomiędzy ograniczeniami strukturalnymi a surowym determinizmem²¹. Nawet nowsze badania nad władzą używające ulepszonych teorii subiektywizmu, mogą przejawiać tego typu trudności. Skupiając się na władzy uzyskanej za pomocą wiedzy na temat przedmiotu oraz stosowaniu daleko idącego nadzoru i monitorowania władza/wiedza jest postrzegana jako zakorzeniona w aktach dominacji i „mikrotechnice dyscypliny”.²² W takich badaniach łatwo wypchnąć na przód przesadzone poczucie wyboru. Jak wskazuje Morgan,²³ słabość podejścia pluralistycznego polega na wyolbrzymieniu istoty walki o władzę. Nacisk położony na mikropolitykę może być wąski, a konflikty w kadrze menedżerskiej w gruncie rzeczy mogą przypominać niezgodę w rodzinie, jaka zdarza się w szerszych strukturach stosunku pracy.

3. Władza na poziomie instytucjonalnym

Na drugim końcu kwestii procesu, podejście instytucjonalne postrzega władzę menedżerską jako opierającą się na stosunkach, w których osadzone są organizacje. W tej kwestii Reed nawiązuje do „imperialistycznego” spojrzenia na władzę, opartą na „ukrytych siłach, które formują kształt współczesnych organizacji”²⁴. Harris sugeruje, że biurokratyczne formy kontroli mogą być postrzegane, jako „efekty drugorzędne” podstawowych struktur społecznych²⁵.

Analiza instytucjonalna była przez lata zaniedbywana, chociaż zainteresowania wzbudzały instytucje formalne/ekonomiczne, to jest struktury własności, klasy i roli państwa²⁶. Sposób, w jaki nacisk konkurencji może tworzyć struktury menedżerskie został również opisany w literaturze o tematyce organizacyjnej. Debata na temat „rynków i hierarchii” rozpatrywała między innymi problem wydajności względem kontroli

²⁰ Jones B.: Destruction or redistribution of engineering skills: the case of numerical control, [in:] Wood S. (ed.): *The Degradation of Work?* Hutchinson, London 1982; Sorge A., Hartmann M., Warner M., Nicholas I.: Technology, organization and manpower: applications of CNC manufacturing in Great Britain and West Germany, [in:] Bjorn-Anderson N., Earl M., Hoist O., Mumford E.: *Information Society, For Richer For Poorer*. North-Holland, Amsterdam 1982; Wilkinson B.: *The Shopfloor Politics of New Technology*. Heinemann, London 1983.

²¹ Clegg S.R.: Radical revisions: power, discipline and organizations. *Organization Studies* 1989, no 10(1), p. 97-212; Knights D., Willmott H.: Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. *Sociology* 1989, no 23(4), p. 535-573.

²² Ibidem.

²³ Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986, p. 198.

²⁴ Reed M.: *Redirections in Organizational Analysis*. Tavistock, London 1985, p. 191.

²⁵ Harris C.C.: *Fundamental Concepts in the Sociological Enterprise*. Allen & Unwin, London 1980.

²⁶ Willmott H.: Studying managerial work: a critique and a proposal. *Journal of Management Studies* 1987, no 24(3), p. 249-319.

i złożonych stosunków pomiędzy poziomymi a pionowymi formami integracji²⁷. Wymiar zawodowy jest kolejnym, istotnym czynnikiem, mającym wpływ na władzę w organizacji oraz czynnikiem przypominającym o złożoności artykulacji pomiędzy zewnętrznymi a wewnętrznymi strukturami. Czynniki zawodowe mogą być podstawą rywalizacji między profesjami²⁸, przyczyną konfliktów między wizjami managerów lub (w kształcie kontroli zawodowej) mogą przenosić władzę do określonych grup i wzmacniać zjednoczoną hierarchię.

4. Zakończenie

W niniejszym artykule zasygnalizowano pewne ograniczenia w możliwościach przejawów władzy organizacyjnej, definiowanej na poziomach struktur instytucjonalnych i procesów interakcji. Podczas gdy powyższe perspektywy dają istotny wgląd w sytuację, zostały zrewidowane – pierwsza za postrzeganie stosunków władzy jako będące ostatecznie zdeterminowane kwestią własności, druga za zredukowanie wyników zarządzania do kwestii wyścigu taktycznego. Zainteresowanie teoriami władzy – w przeciwieństwie do tradycyjnych idei władzy biurokratycznej – wytworzyło nacisk dualistyczny. Nie było to również wystarczające, by próbować zunifikować władzę procesową i instytucjonalną. Struktury tak abstrakcyjne, jak „interesy posiadania” i patriarchy nie mogą mieć bezpośredniego wpływu na poszczególne praktyki strategiczne. Jednakże wyłonił się trzeci sposób pomiędzy strategicznym a strukturalnym. To wskazuje na formę „wewnętrznego” tworzenia się władzy, a zwłaszcza hierarchii, jako środka selekcji i wykluczania. Korzeni tego podejścia można się doszukać w analizie Webera. Pisarz w swoich klasycznych już badaniach postrzega organizacje jako centra produkcji, które przedkładają mechanizmy korporacyjne i hierarchiczne ponad rodzaje władzy, jaka jest im powierzana przez instytucje społeczne lub która pojawia się jako wynik działania grupy. Niezbędna jest rewizja wspomnianych klasycznych idei i nowe spojrzenie na niektóre z ustalonych obszarów zainteresowań badań nad organizacjami. W tym sensie perspektywa wewnętrznego formowania została rozwinięta w kwestii utworzenia się grup rządzących, dominujących przesłanek działań, które odzwierciedlają interes rządzenia i ustanawiają dominujące formy wiedzy oraz zamknięcie ścieżki do najwyższych stanowisk menedżerskich przez selekcję i karierę.

²⁷ Francis A., Turk J., Willmann P.: *Power, Efficiency and Institutions*. Heinemann, London 1983; Perrow C.: *Markets, hierarchies and hegemony*, [in:] Van de Ven A., Joyce W.F.: *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. Wiley, New York 1981; Williamson O.: *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York 1975.

²⁸ Armstrong P.: *Changing management control strategies: the role of competition between accounting and other organizational professions*. *Accounting, Organizations and Society* 1985, no 10(2), p. 129-177.

Zatem kwestie teorii organizacji będą dotyczyć odpowiednich poziomów analizy i działań, które pośredniczą władzy. Trzystopniowy model władzy w organizacji, który został rozwinięty jest zgodny z teoriami pisarzy, takich jak Lukes, który to widzi poziom instytucjonalny jako najbardziej radykalny przejaw władzy²⁹ oraz Reed i Armstrong, którzy postrzegają hierarchię jako mechanizm transmisji władzy³⁰. Pojawia się niebezpieczeństwo, że jeśli widzimy w hierarchii „doskonały transmitter”, to staje się ona nieciekawa z natury swojej rzeczy. W tym kontekście niezbędne jest, aby zachować nacisk na typowo organizacyjne praktyki dominacji i na władzę korporacyjną oraz mechanizmy hierarchiczne jako samo stanowiące poziomy analizy.

Bibliografia

1. Armstrong P.: Changing management control strategies: the role of competition between accounting and other organizational professions. *Accounting, Organizations and Society* 1985, no 10(2).
2. Armstrong P.: Management, labour process and agency. *Work Employment and Society* 1989, no 3(3).
3. Bacharach S.B., Lawler E.J.: *Power and Politics in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco 1980.
4. Buchanan D.A., Badham R.J.: *Power, Politics, and Organizational Change*. Sage Publications, London 2008.
5. Buchanan D.A.: You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization politics. *British Journal of Management* 2008, no 19.
6. Clegg S.R.: *Frameworks of Power*. Sage, London 1989.
7. Clegg S.R.: Radical revisions: power, discipline and organizations. *Organization Studies* 1989, no 10(1).
8. Ferris G.R., Treadway D.C., Kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Kacmar C.J., Douglas C., Frink D.D.: Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management* 2005, no 31(1).
9. Francis A., Turk J., Willmann P.: *Power, Efficiency and Institutions*. Heinemann, London 1983.
10. French J.R.P., Raven B.: The bases of social power, [in:] Cartwright D. (ed.): *Studies in Social Power*. Institute for Social Research. Ann Arbor, Michigan 1959.

²⁹ Lukes S.: *Power: A Radical View*. Macmillan, London 1974.

³⁰ Armstrong P.: Management, labour process and agency. *Work Employment and Society* 1989, no 3(3), p. 307-329; Reed M.: *Redirections in Organizational Analysis*. Tavistock, London 1985.

11. Harris C.C.: *Fundamental Concepts in the Sociological Enterprise*. Allen & Unwin, London 1980.
12. Jones B.: *Destruction or redistribution of engineering skills: the case of numerical control*, [in:] Wood S. (ed.): *The Degradation of Work?* Hutchinson, London 1982.
13. Knights D., Willmott H.: *Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations*. *Sociology* 1989, no 23(4).
14. Lee R., Lawrence P.: *Organizational Behaviour: Politics at Work*. Hutchinson, London 1985.
15. Lukes S.: *Power: A Radical View*. Macmillan, London 1974.
16. Mangham I.: *Case 7. Power and politics: TVN*, [in:] Clegg C., Kemp N., Legge K. (eds.): *Case Studies in Organizational Behaviour*. Harper & Row, London 1985.
17. Minzberg H.: *The organization as a political arena*. *Journal of Management Studies* 1985, no 22(2).
18. Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, London 1986.
19. Perrow C.: *Markets, hierarchies and hegemony*, [in:] Van de Ven A., Joyce W.F. (eds.): *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. Wiley, New York 1981.
20. Pettigrew A.M.: *On studying organizational cultures*. *Administrative Science* 1979, no 24(4).
21. Pettigrew A.M., McNulty T.: *Power and Influence in and around the boardroom*. *Human Relations* 1995, no 48(8).
22. Provis C.: *Dirty hands and Loyalty in organizational politics*. *Business Ethics Quarterly* 2005, no 15(2).
23. Reed M.: *Redirections in Organizational Analysis*. Tavistock, London 1985.
24. Sorge A., Hartmann M., Warner M., Nicholas I.: *Technology, organization and manpower: applications of CNC manufacturing in Great Britain and West Germany*, [in:] Bjorn-Anderson N., Earl M., Hoist O., Mumford E. (eds.): *Information Society, For Richer For Poorer*. North-Holland, Amsterdam 1982.
25. Weber M.: *Politics as a Vocations*, Hackett, London 1919.
26. Williamson O.: *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York 1975.
27. Wilkinson B.: *The Shopfloor Politics of New Technology*. Heinemann, London 1983.
28. Willmott H.: *Studying managerial work: a critique and a proposal*. *Journal of Management Studies* 1987, no 24(3).

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta

Paweł ŁUKASIK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania

OCENA ROZWOJU PERSONELU Z WYKORZYSTANIEM ANALIZY WSKAŹNIKOWEJ

Streszczenie. Artykuł przedstawia zastosowanie analizy wskaźnikowej w ocenie rozwoju personelu oraz metodę wyceny kapitału ludzkiego, a następnie opisuje analizę zmian i analizę struktury kapitału ludzkiego. Główna część artykułu to pokazanie sposobów kalkulacji wskaźników. Na koniec artykuł opisuje metodę tworzenia oceny syntetycznej rozwoju personelu.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, analiza wskaźnikowa, rozwój personelu

THE ASSESSMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT WITH USING OF RATIO ANALYSIS

Summary. This article presents application of ratio analysis in assessment of personnel development. At first article presents the method of human capital evaluation. Next article describes change and structure analysis of human capital. The main part of article describes methods of calculating ratios. At the end article presents the method of preparing synthetic assessment of personnel development.

Keywords: human capital, ratio analysis, personnel development

1. Wstęp

Pojęcie rozwoju może być rozumiane jako likwidacja luki rozwojowej lub jako proces doskonalenia miejsca organizacji w otoczeniu. W pierwszym podejściu rozwój wyraża się w zmniejszeniu różnicy między potencjałem działania a potencjałem wpływu, czyli domknięciu wspomnianej luki rozwojowej. Potencjał działania to możliwości

przedsiębiorstwa tkwiące w jego kulturze, zasobach i umiejętnościach. Potencjał wpływu to aspiracje wywierające wpływ na wykorzystanie możliwości przedsiębiorstwa. Źródła tych aspiracji tkwią w kulturze organizacyjnej, strukturze władzy czy charakterze przywództwa¹. Z kolei rozwój przedsiębiorstwa rozumiany, jako proces doskonalenia miejsca organizacji w otoczeniu polega na porównywaniu przedsiębiorstwa z konkurentami w danej branży. Pozytywne zmiany w przedsiębiorstwie nie są możliwe bez wykwalifikowanego personelu, dlatego ważne jest zrozumienie pojęcia rozwoju zasobów ludzkich i jego ocena.

Według A. Szałkowskiego rozwój personelu jest sterowanym procesem zwiększania potencjału pracy, prowadzącym do wzrostu kompetencji pracowniczych, przydatnych do rozwoju organizacji². Wspominany potencjał pracy (w naukach ekonomicznych) bywa często określany mianem *kapitału ludzkiego*, rozumianego jako ucieleśnienie i nagromadzenie w człowieku takich cech, jak: wiedza, umiejętności czy zdrowie³. Stąd ważna jest jego dokładna analiza, którą należy rozpocząć od wyceny kapitału ludzkiego.

2. Wycena kapitału ludzkiego

Pracownik podczas pracy musi wydatkować swoją energię, która jest tożsama z pojęciem kapitału ludzkiego⁴. Podejście to jest istotą teorii kapitału ludzkiego, stworzonej przez M. Dobiję. Na wartość kapitału ludzkiego składają się skapitalizowane nakłady na utrzymanie i edukację. Oprócz tych czynników uwzględnia się również wpływ doświadczenia zawodowego, co przedstawia poniższy wzór⁵:

$$H(T) = (K + E)[1 + Q(T)],$$

gdzie:

$H(T)$ – wartość kapitału przypisywana osobie z doświadczeniem T lat pracy zawodowej,

K – skapitalizowane koszty utrzymania,

E – skapitalizowane koszty edukacji,

$Q(T)$ – czynnik doświadczenia.

Skapitalizowane nakłady na utrzymanie oblicza się ze wzoru⁶:

$$K = N \frac{(1+r)^n - 1}{r},$$

¹ Machaczka J.: Zarządzanie rozwojem organizacji. PWN, Karków 1998, s. 14.

² Szałkowski A.: Rozwój personelu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 9.

³ Ibidem, s. 12.

⁴ Dobija M.: Teoria rachunkowości w zarysie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 25.

⁵ Ibidem, s. 31.

⁶ Ibidem, s. 25.

gdzie:

N – roczne nakłady na utrzymanie,

n – liczba lat,

r – premia za ryzyko, równa 0,08.

Analogicznie oblicza się skapitalizowane nakłady na edukację. Stopa zwrotu r (równa 8%) stanowi premię za ryzyko, jaką daje rynek i równoważy ona straty energii pracownika. Jest ona wielkością stałą, podobnie jak stała grawitacyjna. Ostatni ważny element wzoru na kapitał ludzki stanowi czynnik doświadczenia, obliczany zgodnie z formułą⁷:

$$Q(T) = 1 - T^{\frac{\ln(1-w)}{\ln 2}},$$

gdzie:

w – współczynnik uczenia,

T – lata pracy zawodowej,

T > 1.

Zgodnie z tą teorią im wyższe nakłady na utrzymanie, które są źródłem zdrowia i na edukację, będącą źródłem wiedzy, tym większa zdolność do wykonywania pracy.

Wartość kapitału wyznaczona tą metodą dobrze nadaje się do oceny stopnia rozwoju zasobów ludzkich. Wartość kapitału ludzkiego można porównać z danymi innych firm w branży lub sektorze bądź też z wielkością pożądaną przez kierownictwo i właścicieli, obliczając w ten sposób lukę rozwojową. Określenie wartości kapitału ludzkiego jest pierwszym i podstawowym etapem analizy zasobów ludzkich. Nie udziela jednak odpowiedzi na wszystkie pytania, przed jakimi stoją menedżerowie. Stąd w kolejnych etapach analizy należy posłużyć się innymi metodami; jedną z nich jest analiza wskaźnikowa.

3. Wstępna analiza zasobów ludzkich

Analiza wskaźnikowa rozpoczyna się od analizy wstępnej, na którą składa się analiza struktury i analiza przyrostu zasobów ludzkich, według poszczególnych grup zatrudnionych. Na wstępie warto zwrócić uwagę na różnice pomiędzy zatrudnieniem nominalnym, wynikającym z ewidencji a zatrudnieniem rzeczywistym. Wynika ona z tego, że część pracowników wykonuje swoje obowiązki w niepełnym wymiarze godzin albo jest

⁷ Ibidem, s. 31.

zastępowana przez dodatkowe zaangażowanie pracowników własnych lub obcych. W pierwszym przypadku należy obliczyć liczbę pracowników, zgodnie ze wzorem⁸:

$$Z_r = Z_n - (Z_{niep} - Z_{przel}),$$

gdzie:

Z_r – zatrudnienie realne,

Z_n – zatrudnienie nominalne,

Z_{niep} – liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin,

Z_{przel} – liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, w przeliczeniu na pełne etaty.

W drugim przypadku zatrudnienie nominalne należy powiększyć o liczbę pracowników zastępowanych przez dodatkowe zaangażowanie pracowników własnych na stanowiskach robotniczych i prace zlecone pracownikom zewnętrznym⁹:

$$Z_r = Z_n + \frac{RBN_n}{t} + \frac{W_{zlec}}{W_{osob}},$$

gdzie:

RBN_n – liczba robotnikogodzin nadliczbowych,

t – czas pracy jednego robotnika w badanym okresie,

W_{zlec} – łączna suma wynagrodzeń bezosobowych za prace zlecone w badanym okresie,

W_{osob} – przeciętne wynagrodzenie osobowe pojedynczego pracownika, zatrudnionego na stanowisku nierobotniczym¹⁰.

Kolejną, ważną kwestią jest ustalenie struktury i przyrostu zatrudnionych. Przy czym ważne jest, aby klasyfikacja charakteryzowała się rozłącznością (jeden pracownik może należeć tylko do jednej grupy, w ramach danego kryterium) i zupełnością (każdy pracownik musi należeć do jakiejś grupy). W literaturze przedmiotu spotyka się kilka zasadniczych kryteriów podziału:

1. Rodzaj działalności przedsiębiorstwa, który w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych wiąże się z podziałem na grupę pracowników przemysłowych, wykonujących prace bezpośrednio lub pośrednio związane z produkcją i grupę pracowników nieprzemysłowych, wykonujących prace w innych jednostkach organizacyjnych, np. działalności remontowej, handlowej czy administracyjnej¹¹.

⁸ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 228.

⁹ Ibidem, s. 228.

¹⁰ Ibidem, s. 228.

¹¹ Pocztoński A., Miś A.: Analiza zasobów ludzkich w organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 88.

2. Charakter wykonywanych czynności, który dzieli pracowników na robotników, specjalistów technicznych, ekonomicznych, prawnych i innych oraz na osoby zatrudnione na stanowiskach menedżerskich¹².
3. Wykształcenie dzielące pracowników na grupy osób z wykształceniem podstawowym, zawodowym, średnim i wyższym. Zaleca się również stworzenie wiekowej struktury wykształcenia. Pozwala to określić, jaki jest udział osób starszych i jednocześnie wykształconych, mogących pełnić rolę mentorów¹³.
4. Staż pracy dzielący pracowników na grupy względem liczby przepracowanych lat. W praktyce często stosuje się następujący podział: do 1r., 1 – 2, 3 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, 21 – 25, 26 – 30, ponad 30 lat. Rozpiętość wynosi 5 lat, przy czym wyjątkiem jest pierwsze 5 lat, które zostało podzielone dodatkowo na trzy podokresy. Wielkość przedziałów stażowych można również ustalić korzystając z następujących wzorów¹⁴:

$$k = 1 + 3,32 \log N,$$

gdzie:

k – liczba przedziałów stażowych,

N – liczba pracowników.

$$\Delta X = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{k},$$

gdzie:

ΔX – rozpiętość przedziałów stażowych.

5. Płeć dzielącą pracowników na grupę kobiet i mężczyzn. Podział ten pozwala kształtować działalność socjalną i bytową, jak również dobierać charakter pracy do umiejętności pracowników. Przykładowo badania wykazały, że kobiety są bardziej skuteczne w pracach precyzyjnych niż mężczyźni¹⁵.

Wielkości obliczone w analizie wstępnej zasobów ludzkich należy porównać z danymi branżowymi lub z wielkościami postulowanymi przez właścicieli i kierownictwo firmy, wyznaczając lukę rozwojową. Sama analiza zmian i struktury zasobów ludzkich nie odpowiada jednak na szczegółowe pytania, dotyczące wykształcenia czy stabilizacji zatrudnienia.

¹² Sierpińska M.: Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 191.

¹³ Nowak M.: Controlling personalny w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 215.

¹⁴ Pochtowski A., op.cit., s. 91.

¹⁵ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: op.cit., s. 230.

4. Rozwinięta analiza wskaźnikowa zasobów ludzkich

Wykorzystanie wskaźników wymaga stworzenia logicznej kolejności ich obliczania¹⁶. W ocenie rozwoju zasobów ludzkich można posłużyć się następującą hierarchią:

1. stabilność zatrudnienia,
2. potencjał zatrudnienia: zdrowie, wykształcenie, szkolenia, innowacyjność,
3. organizacja pracy,
4. produktywność zasobów ludzkich.

Tworzy ona logiczny układ, w którym na pierwszym miejscu stawia się zdolność do utrzymania ciągłości produkcji, przez zapewnienie stabilności zatrudnienia. Z kolei stabilizacja zatrudnienia pozwala efektywnie rozwijać możliwości pracowników, ponieważ inwestycja w kapitał ludzki jest procesem wieloletnim (średni okres zwrotu to 12 lat¹⁷), a niska ruchliwość pracownicza oznacza, że pracownik pozostaje w przedsiębiorstwie na dłużej. Jednakże wiedza i umiejętności pracownika powinny być dobrze wykorzystane przez sprawne zarządzanie i stworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy, co skutkuje wzrostem wydajności pracy i rentowności zasobów ludzkich.

Rozpoczynając analizę stabilności zatrudnienia należy rozważyć relację między tempem wzrostu przychodów ze sprzedaży a tempem wzrostu zatrudnienia. W długim okresie tempo wzrostu produkcji powinno być większe od tempa wzrostu zatrudnienia. Relacja odwrotna świadczyłaby o nasilającej się nadpłynności zatrudnienia i obniżającej się rentowności zasobów ludzkich. Z kolei w krótkim okresie wyższe tempo wzrostu przychodów, niż tempo wzrostu zatrudnienia może mieć dwojakie znaczenie. Po pierwsze jest typowe w sytuacji ekspansji przedsiębiorstwa na nowe rynki i wprowadzania nowych produktów¹⁸. Jednak wskazuje na malejącą stabilność zatrudnienia i stwarza ryzyko niezrealizowania przez przedsiębiorstwo swoich projektów.

W realizacji przedsięwzięć kluczową rolę odgrywa czas i terminowość, które decydują o wiarygodności przedsiębiorstwa. Stąd warto określić, jaki jest przeciętny czas potrzebny na zatrudnienie nowego pracownika¹⁹. Jest to szczególnie ważne przy dużej ruchliwości (fluktuacji) pracowników. Do badania ruchliwości pracownicznej wykorzystuje się wskaźnik fluktuacji, obliczany według wzoru²⁰:

¹⁶ Wędzki D.: Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 578-583.

¹⁷ Dobija M.: op.cit., s. 27.

¹⁸ Nowak M.: Controlling personalny w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 197.

¹⁹ Ibidem, s. 202.

²⁰ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: op.cit., s. 245.

$$W_{rp} = \frac{P + O}{Z_n} \cdot 100\%,$$

gdzie:

P – liczba pracowników przyjętych w danym okresie,

O – liczba pracowników, którzy odeszli w danym okresie,

Z_n – zatrudnienie nominalne na koniec okresu poprzedniego.

Oczywistym jest, że groźniejsza dla przedsiębiorstwa będzie sytuacja, w której jest więcej zwolnień niż przyjęć nowych pracowników. Stąd, oblicza się wskaźnik zwolnień pracowników i wskaźnik odejść pracowników, mierzony udziałem procentowym pracowników, którzy zostali przyjęci do pracy i odpowiednio udziałem pracowników, którzy odeszli z pracy w badanym okresie.

Efektem niskiej fluktuacji jest stabilizacja zatrudnienia, którą mierzy się wskaźnikiem stabilności zatrudnienia, obliczanym według wzoru²¹:

$$W_{stz} = \frac{Z_{pow.sr.}}{Z_n} \cdot 100\%,$$

gdzie:

W_{stz} – wskaźnik stabilności zatrudnienia,

$Z_{pow.sr.}$ – liczba pracowników ze stażem powyżej średniego.

Wskaźnik stabilizacji zatrudnienia informuje, jaki jest udział pracowników ze stażem wyższym niż średni w całkowitej liczbie pracowników. Im jest on wyższy, tym lepiej, ponieważ świadczy o lepszych możliwościach rozwijania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

Podstawowym składnikiem kapitału ludzkiego jest zdrowie. Przy czym często mamy do czynienia z sytuacją negatywnego oddziaływania środowiska pracy na zdrowie człowieka. Stąd w analizie zasobów ludzkich warto sprawdzić, jaki procent zatrudnionych ucierpiało w wyniku wypadków przy pracy czy zapadło na choroby zawodowe²².

Drugim, ważnym składnikiem kapitału ludzkiego jest wiedza mierzona poziomem wykształcenia i zdolnością do uczenia się. W tym celu oblicza się wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia. Sposób obliczania przedstawia poniższy wzór²³:

²¹ Sierpińska M.: op.cit., s. 192.

²² Nowak M.: op.cit., s. 196.

²³ Pochtowski A., Miś A.: op.cit., s. 91.

$$W_{ow} = \sum Z_{pw} \cdot L_p,$$

gdzie:

W_{ow} – wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia,

Z_{pw} – liczba pracowników o danym poziomie wykształcenia,

L_p – liczba lat nauki, właściwa dla danego poziomu wykształcenia.

Aby dowiedzieć się, jaki jest średni potencjał wykształcenia, należy podzielić wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia przez liczbę pracowników. Im wyższa wartość obydwu wskaźników, tym lepiej. Wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia nie ma swojej interpretacji, natomiast wskaźnik średniego potencjału wykształcenia informuje ile przeciętnie lat nauki przypada na jednego zatrudnionego.

Wiedza zdobyta na studiach nie jest wystarczająca i musi być pogłębiona przez uczenie empiryczne. Dopiero ono jest miarą, nie tylko ilościową, ale także jakościową zdobytej wiedzy, ponieważ osoby, które nie zdobyły wystarczającej wiedzy na studiach mają problemy ze zdobywaniem umiejętności zawodowych w pracy. Sposób pomiaru uczenia się określa wskaźnik uczenia, wykorzystany przez M. Dobiję w jego modelu rachunku kapitału ludzkiego. Wskaźnik ten informuje o ile procent pracownik wykonuje (w badanym okresie) swoją pracę łatwiej, taniej i szybciej²⁴. Dla przedsiębiorstwa można ustalić średni wskaźnik uczenia, według wzoru:

$$W_{ucz} = \frac{\sum_{k=1}^{Z_n} W_k}{Z_n} \cdot 100\%,$$

gdzie:

W_{ucz} – średni wskaźnik uczenia pracowników,

W_k – wskaźnik uczenia pojedynczego pracownika.

Wskaźnik ten informuje o ile przeciętny pracownik przedsiębiorstwa wykonuje swoją pracę łatwiej, taniej i szybciej. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym szybszy rozwój kapitału ludzkiego.

Efekty w rozwoju kapitału ludzkiego są często wynikiem nakładów na szkolenia. Stąd należy ustalić odsetek przeszkolonych pracowników. Informuje on, jaki jest udział pracowników przeszkolonych w ogólnej liczbie pracowników. Im jest on wyższy, tym lepiej. Innym ważnym wskaźnikiem jest współczynnik inwestycji szkoleniowych wyrażający się wzorem²⁵:

²⁴ Dobija M.: op.cit., s. 32.

²⁵ Ibidem, s. 180.

$$W_{isz} = \frac{CKSZ}{Z_n},$$

gdzie:

W_{isz} – współczynnik inwestycji szkoleniowych,

CKSZ – całkowite koszty szkoleniowe.

Wskaźnik ten określa ile złotych wydatków na szkolenia przypada na jednego zatrudnionego. Im jest on wyższy, tym lepiej.

Efektem uczenia się pracowników są innowacje. Stąd oblicza się odsetek pracowników zgłaszających pomysły i procent ich wykorzystania. Informuje on ile procent pracowników przedsiębiorstwa zgłaszało w badanym okresie nowe pomysły. Im jest on wyższy, tym lepiej.

Wiedza, zdolności twórcze pracowników i właściwa organizacja sprzyjają lepszemu wykorzystaniu czasu pracy. Pomiaru wykorzystania czasu pracy dokonuje się z wykorzystaniem wskaźnika wykorzystania czasu pracy, obliczanego zgodnie ze wzorem²⁶:

$$W_{wczp} = \frac{t_w}{t_d} \cdot 100\%,$$

gdzie:

W_{wczp} – wskaźnik wykorzystania czasu pracy,

t_w – czas wykorzystany,

t_d – czas dysponowany.

Wskaźnik ten informuje, jaki procent czasu dysponowanego jest wykorzystany przez pracowników. Jego wartość powinna wynosić 100%. W praktyce jednak jest to wartość nieosiągalna.

Bardzo ważne jest również to, aby organizacja dawała możliwość awansu zawodowego, zarówno poziomego, jak i pionowego, tworząc tym samym możliwości pełnego wykorzystania potencjału pracowników. Dlatego w ocenie rozwoju personelu warto obliczyć odsetek pracowników, którzy w badanym okresie otrzymali awans.

Efektywne wykorzystanie czasu pracowników w połączeniu z zaawansowaną technologią sprzyja poprawie produktywności pracy, którą można obliczyć ze wzoru²⁷:

$$W_{pp} = \frac{S}{Z_r},$$

²⁶ Nowak M.: op.cit., s. 201.

²⁷ Fitz-enz J.: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 176.

gdzie:

W_{pp} – wskaźnik produktywności pracy,

S – przychody ze sprzedaży.

Wskaźnik ten informuje ile złotych przychodów ze sprzedaży wypracowuje jeden pracownik. Im jest on wyższy, tym lepiej. Ponieważ przychody ze sprzedaży są wielkością strumieniową, a zatrudnienie realne, jako wielkość zasobowa może podlegać wahaniom²⁸, zaleca się by uśrednić wielkość zatrudnienia realnego na początek i koniec okresu.

Osiągnięcie wysokiej produktywności zasobów ludzkich nie gwarantuje osiągnięcia wysokiej rentowności tych zasobów, ponieważ rentowność zależy od kosztów ich wykorzystania. Dlatego oblicza się wskaźnik rentowności inwestycji w kapitał ludzki, co przedstawia poniższy wzór²⁹:

$$W_{RH} = \frac{S - (KO - W - UiS)}{W + UiS},$$

gdzie:

W_{RH} – wskaźnik rentowności inwestycji w kapitał ludzki,

KO – koszty operacyjne,

S – przychody całkowite,

W – wynagrodzenia,

UiS – ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia.

Wskaźnik ten informuje ile złotych wartości dodanej wypracowuje jedna złotówka kosztów wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych. Im jest on wyższy, tym lepiej dla przedsiębiorstwa³⁰.

Aby określić stopień rozwoju zasobów ludzkich, należy każdy z powyższych wskaźników porównać z wielkością postulowaną przez kierownictwo, wyznaczając w ten sposób wielkość luki rozwojowej. Wartość luki rozwojowej dla pojedynczego wskaźnika wyraża się wzorem:

$$Lr_{wk} = w_{krz} - w_{kp},$$

gdzie:

Lr_{wk} – wielkość luki rozwojowej dla k – tego wskaźnika,

w_{krz} – rzeczywista wielkość k – tego wskaźnika,

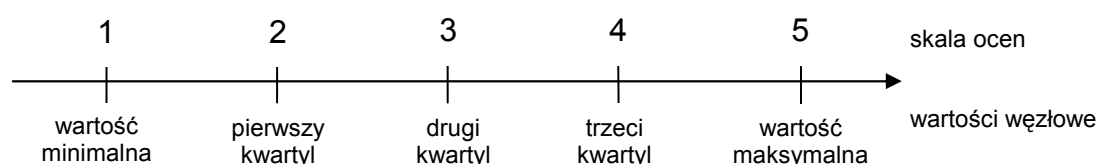
w_{kp} – postulowana wielkość k – tego wskaźnika.

²⁸ Sierpińska M., Wędzki D.: op.cit., s. 33.

²⁹ Ibidem, s. 176.

³⁰ Ibidem, s. 181-182.

Zamiast obliczania luki rozwojowej można alternatywnie porównać stopień rozwoju zasobów ludzkich badanego przedsiębiorstwa ze stopniem rozwoju innych przedsiębiorstw w branży. W tym celu, należy zebrać dane, które posłużą do obliczenia kwartyli, wartości minimalnej i maksymalnej, będącymi bazami odniesienia w analizie, czyli tzw. benchmarkami. Następnie należy dokonać wyboru skali ocen. Najczęściej stosuje się pięciostopniową skalę ocen. Punktami węzłowymi w takiej skali mogą być kwartale, dzielące przedsiębiorstwa z danej branży pod względem wielkości danego wskaźnika³¹. Sposób konstruowania takiej oceny przedstawia schematycznie rys. 1.



Rys. 1. Prosta skala ocen od 1 do 5

Fig. 1. The Simple marking scale from 1 to 5

Źródło: Wędzki D.: Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 580.

Znając wartość ocen dla poszczególnych wskaźników można obliczyć średnią ocenę dla wybranego obszaru badania i średnią ocenę dla całego przedsiębiorstwa, tworząc w ten sposób ocenę syntetyczną rozwoju personelu przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Rozwój personelu jest ważną częścią rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w dobie gospodarki, opartej na wiedzy. Stąd pojawia się potrzeba oceny wartości i właściwości kapitału ludzkiego. Podobnie jak w przypadku analizy fundamentalnej akcji, podstawą badania jest ustalenie wartości spółki, ocenę kapitału ludzkiego należy rozpocząć wyceny jego wartości. Mimo że w literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej różnych modeli wyceny, metoda przedstawiona przez M. Dobiję wydaje się najlepsza do bieżącej oceny wartości kapitału, jednocześnie nie budzi zastrzeżeń merytorycznych. Tak przeprowadzona wycena musi być pogłębiona przez analizę wskaźnikową – wstępną i rozwiniętą. Sam wskaźnik finansowy jest przy tym narzędziem prostym i dostarczającym ważnych informacji, ale tylko wtedy, gdy zostanie właściwie zinterpretowany. Z kolei grupowanie wskaźników według zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak chociażby stabilność

³¹ Wędzki D.: op.cit., s. 578-583.

pracownicza prowadzi do ustalenia jednoznacznych ocen dla każdego z tych obszarów. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu danych branżowych i odpowiedniej obróbce tych danych. Przy czym pozyskanie takich danych jest prawdopodobnie największym problemem takiej analizy. Wymaga to korzystania z usług firm konsultingowych, ponieważ dane potrzebne do obliczenia większości wskaźników nie są publikowane³². Ponadto, sama analiza wskaźnikowa nie może udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania o kondycję zasobów ludzkich organizacji, stąd warto wykorzystać badania kwestionariuszowe bądź też inne metody wypracowane przez naukę zarządzania.

Bibliografia

1. Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
2. Dobija M.: Teoria rachunkowości w zarysie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
3. Fitz-enz J.: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Machaczka J.: Zarządzanie rozwojem organizacji. PWN, Karków 1998.
5. Nowak M.: Controlling personalny w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.
6. Pochtowski A., Miś A.: Analiza zasobów ludzkich w organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
7. Sierpińska M.: Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
8. Sierpińska M., Wędzki D.: Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2001.
9. Szalkowski A.: Rozwój personelu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
10. Wędzki D.: Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006.

Recenzenci: Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta

³² Ibidem, s. 210, 553-606.

Bogusz MIKUŁA
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych

Renata OCZKOWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Marketingu

TRANSFER WIEDZY MIĘDZY PARTNERAMI ALIANSU STRATEGICZNEGO

Streszczenie. Artykuł prezentuje dyskusję pojęcia alians strategiczny oraz omawia różne formy aliansów. Ponadto wskazuje na rosnącą rolę porozumień nastawionych na uzyskiwanie kluczowych informacji od partnerów czyli tzw. learning alliance.

Kolejna część przedstawia istotę transferu wiedzy między partnerami aliansu. Zaprezentowano trzy możliwe podejścia do organizacji transferu wiedzy w aliansie strategicznym i rozwinęto podejście bazujące na koncepcji procesów organizacyjnego uczenia się. Wskazano także na korzyści i zagrożenia transferu wiedzy w aliansach typu „learning”.

Słowa kluczowe: alians strategiczny, zarządzanie wiedzą, procesy organizacyjnego uczenia się

KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN STRATEGIC ALLIANCE PARTNERS

Summary. In the paper there is presented a discussion on strategic alliance meaning and different forms of alliances described. The author points out the rising role of learning agreements – the settlements directed towards gaining the key information from the partners. The following part is on the nature of the knowledge transfer between the partners. There are listed three possible approaches to organization of knowledge transfer in strategic alliances. The approach based on the concept of organizational learning processes is developed. The benefits and threats of knowledge transfer in alliances of learning type are also listed.

Keywords: Strategic alliance, knowledge management, processes of organizational learning

1. Wprowadzenie

Zmieniające się zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, powstanie globalnych rynków, szybkie zmiany technologiczne, nasilająca się konkurencja sprawiają, że coraz większe znaczenie zyskują zasoby niematerialne, w szczególności wiedza. Wiedza stała się jednym z kluczowych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, a rozwój na podstawie własnych zasobów przedsiębiorstwa okazał się niewystarczający. Przedsiębiorstwa stają wobec konieczności poszukiwania nowych opcji strategicznych. Jednym ze sposobów pozyskiwania wiedzy z otoczenia jest zawieranie aliansów strategicznych typu „learning”. Zawarcie sojuszu umożliwia wdrożenie strategii przejmowania wiedzy od partnerów, ale także rozszerzania dotychczasowej wiedzy. Warunkiem sukcesu tego typu aliansu jest skuteczny proces transferu wiedzy. Ważną przesłanką powodzenia tego procesu jest umiejętne zastosowanie procesów organizacyjnego uczenia się.

Celem głównym artykułu jest przedstawienie znaczenia organizacji transferu wiedzy w aliansie strategicznym, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia bazującego na koncepcji procesów organizacyjnego uczenia się.

2. Istota i formy aliansów strategicznych

Lata osiemdziesiąte przyniosły gwałtowny rozwój aliansów jako formy współpracy, co świadczy o tym, że przedsiębiorstwa uznały je za dogodny i ekonomiczny sposób rozwoju. Dzięki aliansom przedsiębiorstwa mogą osiągać takie cele, jak zmniejszanie kosztów na badania i rozwój, ograniczenie konkurencji, wspólne pokonywanie barier wejścia na ryzykowne rynki czy zwalczanie wspólnych wrogów.

Alians strategiczny to forma porozumienia dwóch lub więcej firm dla realizacji określonego celu strategicznego. Celem tym może być wejście na nowy rynek, opracowanie i wdrożenie nowej technologii czy też przejęcie innej firmy. Studia literatury przedmiotu pozwalają wyróżnić dwie grupy definicji aliansów w ujęciach szerokim i wąskim.

Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, że mogą one być zawierane przez przedsiębiorstwa zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak i z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny. Natomiast ujęcie węższe obrazuje, iż alianse dotyczą ograniczonej liczby przedsiębiorstw, stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów, mają zatem charakter horyzontalny. W ramach tych dwóch zasadniczych ujęć aliansów można wskazać definicje

różnicujące prawno-organizacyjne formy współpracy, zasięg przestrzenny (krajowy, międzynarodowy), zakres współpracy czy też wniesione zasoby.

Najogólniejsza definicja aliansu została zaproponowana w połowie lat osiemdziesiątych przez naukowców z Business School w Fontainebleau we Francji. Według tego ujęcia alians, to związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu.¹ Równie ogólną definicję przedstawia K. Rumer, który rozumie alians strategiczny szeroko, jako porozumienie zorientowane na realizację długookresowego celu, które służy zabezpieczeniu przyszłości przedsiębiorstwom uczestniczącym w aliansie.² W definicji tej oprócz wspólnego celu podkreślono również jego długookresowość oraz obustronną korzyść dla partnerów. Za szerokim rozumieniem aliansów opowiada się także M. E. Porter, który bazując na teorii łańcucha wartości wyróżnił:

- tworzenie aliansów konkurencyjnych, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- tworzenie aliansów komplementarnych, czyli łączenie wzajemnie się uzupełniających zasobów przedsiębiorstwa.

Zatem zdaniem M.E. Portera, alianse mogą tworzyć zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych.

Również definicję sformułowaną przez B. Garrette i P. Dussauge można uznać za mieszczącą się w ujęciu szerokim. Przyjmują oni bowiem, że „alianse strategiczne to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania, raczej niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności”.

Węższe rozumienie aliansów prezentują H. Meffert i J. Boltz,³ którzy uważają, iż alianse strategiczne są sojuszami dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw, będących aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, które przez połączenie ich własnych zasobów dla realizacji zamierzonych celów osiągają lepszą pozycję konkurencyjną. Alians, z jednej strony powinien zapewniać wzrost potencjału zasobów, a z drugiej – koszty i ryzyko powinny rozkładać się na uczestników.

¹ Morris D., Hergert M.: Trends in Collaborative Agreements. Columbia Journal of World Bussines 1987, Summer.

² Rumer K.: Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Gabler, Wiesbaden 1994.

³ Meffert H., Bolz J.: Internationales Marketing Management. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln 2007.

Powyższa definicja wskazuje na współpracę horyzontalną między minimum dwoma prawnie i ekonomicznie niezależnymi przedsiębiorstwami, ze względu na jedno lub wiele działań oraz wzajemną wymianę osiągnięć, przy czym wszystkie uczestniczące przedsiębiorstwa wnoszą własne zasoby. Oznacza to, że związki strategiczne przedsiębiorstw kooperujących w jednym łańcuchu wartości nie zasługują na miano aliansu.

W literaturze pojawiają się także próby rozróżnienia pojęcia alians i alians strategiczny. Oznacza to, że nie każde porozumienie kooperacyjne może być traktowane jako strategiczne, lecz tylko to, które radykalnie zmienia sytuację w sektorze lub nawet w całej gospodarce.⁴ Pojęcie aliansu strategicznego jest także związane z jego znaczeniem dla uczestników porozumienia. Dla wielu przedsiębiorstw alians jest często jedynym sposobem umożliwiającym poprawę ich pozycji konkurencyjnej i ma tym samym znaczenie strategiczne. Ponadto, zwraca się uwagę na aspekt czasowy. Alians strategiczny ma charakter długookresowy, podczas gdy można wskazać alianse taktyczne, krótkoterminowe.⁵

Definicję, która kładzie nacisk na aspekt strategiczny proponuje M. Romanowska uznając, iż „alians strategiczny to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”.⁶

Wątek strategiczny zawiera również definicja aliansu strategicznego, zaproponowana przez H. Hungenberga. Według niego alians to kooperacja między konkurentami, która ma zapewnić poprawę ich pozycji konkurencyjnej. Nie samo utworzenie aliansu lecz jego osiągnięcia w konkurencji nadają mu wymiar strategiczny.⁷

Alianse mogą przybierać różne formy organizacyjno-prawne. Najbardziej rozpowszechnioną w literaturze klasyfikacją jest podział na alianse udziałowe (equity alliances) – gdzie tworzy się nową, odrębną jednostkę gospodarczą – alianse pozostałe (non equity alliances) – gdzie współpraca odbywa się w ramach istniejących dotąd podmiotów gospodarczych.⁸

Alianse udziałowe to spółki typu joint venture, które odróżniają od innych form aliansów następujące cechy: stworzenie odrębnego podmiotu prawnego, w którym partnerzy obejmują

⁴ Chwistecka-Dudek H., Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 25; Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 11.

⁵ Segil L.: Strategische Allianzen. Midas Management Verlag, St Gallen-Zürich 2004, s. 25.

⁶ Romanowska M.: Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1997, s. 15.

⁷ Hungenberg H.: Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Kooperation im Wettbewerb, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, Bamberg 25-29.05.1999, s. 31.

⁸ Oczkowska R.: Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 115-123.

ustalone udziały, zachowanie niezależności aliantów, wspólne zarządzanie spółką przez odrębnie powołany zarząd, dzielenie korzyści i ryzyka.

W grupie aliansów nietworzących nowych podmiotów gospodarczych można wyróżnić: alianse kapitałowe i umowy o współpracy w różnych dziedzinach. Do najczęściej spotykanych umów o współpracy należą: zwykle umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie, np. dotyczące badań, marketingu i innych działań, tworzących łańcuch wartości każdego z partnerów, umowy licencyjne, umowy franchisingowe oraz umowy o zrzeszaniu się przedsiębiorstw.

Obecnie badania nad aliansami mają dwa zasadnicze kierunki: strategiczny, związany z kosztami transakcyjnymi i związany z uczeniem się. Strategiczny wyraża się w wykorzystaniu aliansu, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej firmy przez zwiększenie siły rynkowej i wydajności. Kierunek badań nawiązujący do kosztów transakcyjnych zakłada tworzenie aliansów strategicznych, jako sposobu redukcji kosztów transakcyjnych. Natomiast „learning alliance”, to alianse nastawione na uzyskiwanie kluczowych informacji od partnerów.⁹

Jak twierdzą J. B. Quinn, A. Toffler, czy P. Drucker ekonomiczna i wytwórcza siła nowoczesnych przedsiębiorstw tkwi bardziej w ich zdolnościach intelektualnych i usługowych niż w majątku produkcyjnym, takim jak: ziemia, zakład produkcyjny czy wyposażenie. Wartość większości produktów i usług zależy bowiem od tego czy ma się dostęp do takich czynników, jak: technologiczne know-how, wizerunek marketingowy, zrozumienie klienta, indywidualna kreatywność i innowacja.¹⁰ Wiedza stała się zatem jednym z kluczowych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, od którego w dużej mierze uzależnione jest utrzymanie jego pozycji konkurencyjnej. Nowoczesne przedsiębiorstwo musi zatem posiadać umiejętność tworzenia nowej wiedzy, jej upowszechniania w organizacji i wykorzystania w tworzeniu nowych produktów, usług i systemów. W warunkach globalizacji i szybkich zmian technologicznych samodzielne kreowanie oraz transfer wiedzy wewnątrz organizacji są niewystarczające do utrzymania wyróżniającej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa muszą zatem zdobywać wiedzę kreowaną w otoczeniu m.in. przez zatrudnianie wykształconego personelu, zatrudnienie na czas określony wynajętych konsultantów, ekspertów lub naukowców, współpracę z ośrodkami naukowymi i instytucjami badawczymi czy też zawieranie aliansów strategicznych. Utworzenie aliansu strategicznego umożliwia wdrażanie strategii przejmowania wiedzy od partnerów, ale również może być istotnym elementem strategii rozszerzania dotychczasowej wiedzy, istniejącej w organizacji.

⁹ Doz Y.L., Hamel G.: *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 133.

¹⁰ Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2000, s. 23.

3. Wiedza i jej transfer

Chcąc wyjaśnić istotę procesu transferu wiedzy niezbędne jest choćby ogólne rozważenie poglądów na temat wiedzy, które w ramach koncepcji zarządzania wiedzą są zróżnicowane. Jednak dominująca większość definicji wiedzy przypisuje ją człowiekowi, który wytwarza ją w wyniku procesu myślenia. Tak czynią przykładowo:

- A. Brooking,¹¹ definiując wiedzę jako informacje w kontekście, wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć,
- R. McDermott,¹² traktujący wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia,
- E. Skrzypek,¹³ charakteryzująca wiedzę jako uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów,
- I. Nonaka i H. Takeuchi,¹⁴ definiujący wiedzę jako potwierdzone przekonanie.

Innym, istotnym zagadnieniem jest wzajemny związek między informacją a wiedzą. Niejednokrotnie informacja ujmowana jest jako element składowy lub budujący wiedzę. Na przykład D.J. Skyrme¹⁵ ujmuje wiedzę jako informacje mające konkretne znaczenie. Jednak I. Nonaka i H. Takeuchi istotnie oddzielają wiedzę od informacji, choć mają one wspólną cechę – dotyczą znaczeń. Traktują oni informacje jako strumienie wiadomości, a wiedzę jako ich wytwór, który zakorzeniony jest w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy (stąd tutaj wiedza jest funkcją nastawienia, perspektywy lub intencji, czyli nabiera cechę względności). W tym ujęciu informacje nie są więc częścią składową wiedzy, lecz narzędziem jej budowania oraz transferu¹⁶.

Zaprezentowane poglądy dotyczą wiedzy spersonalizowanej (postaci mentalnej), a więc przynależnej człowiekowi. Ten typ wiedzy jest podstawowym elementem składowym kapitału ludzkiego. Składa się ona z wiedzy jawnej, którą można komunikować oraz wiedzy cichej – niekomunikowalnej, ale możliwej do nabycia w procesie socjalizacji. Wiedza natomiast może przybierać dwie dodatkowe postaci, będące wytworem ludzkiej działalności:

¹¹ Brooking A.: *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 5.

¹² McDermott R.: *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*. California Management Review 1999, no 4, p. 106.

¹³ Skrzypek E.: *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A (red.): *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Materiały konferencji naukowej. Szczawnica 26-29 września 2002. Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 680.

¹⁴ Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2000, s. 80.

¹⁵ Skyrme D.J.: *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth Heinemann, Oxford 1999, p. 47.

¹⁶ Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2000, s. 80-82.

- wiedzy skodyfikowanej – która ma postać zapisu (znaków, schematów itp.) najczęściej na nośnikach papierowych lub elektronicznych. Zawiera się w różnego typu dokumentacji (np. technicznej, organizacyjnej), publikacjach lub projektach;
- wiedzy ugruntowanej – która jest wynikiem osadzania się wiedzy w wytworach ludzkiej działalności, np. produktach, usługach, systemach, procesach, markach, relacjach, technologiach.

Transfer wiedzy może przebiegać w różny sposób, w zależności od postaci przepływającej wiedzy. Można wyróżnić cztery podstawowe procesy, w trakcie których następuje przepływ wiedzy:

- 1) pozyskiwanie wiedzy jest procesem, który polega na przepływie wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza. Przykładowo, pracownicy pozyskują wiedzę spersonalizowaną jawną od klientów, przedstawicieli konkurencji lub dostawców, prowadząc bezpośrednie rozmowy (sformalizowane lub swobodne wywiady), a także podczas szkoleń zewnętrznych lub od konsultantów. Pozyskują również wiedzę w postaci skodyfikowanej z literatury przedmiotu, prasy codziennej, forów internetowych itp. Zakupując produkty konkurencji wchodzi w posiadanie wiedzy ugruntowanej, a w efekcie badań w ośrodku B+R i szczegółowych analiz, przekształcają ją w wiedzę spersonalizowaną, a następnie tworzą jej zapis w postaci dokumentacji technicznej – w wiedzę skodyfikowaną. Pozyskiwanie wiedzy realizowane jest też wewnątrz organizacji, kiedy jeden z zespołów pracowniczych lub pracowników np. w trakcie zebrań albo spotkań nieformalnych, pozyskuje wiedzę (różnej postaci) od innego zespołu lub pracownika. Obserwacja pracy innych ludzi lub zespołów pracowniczych może prowadzić do pozyskania wiedzy ukrytej;
- 2) udostępnianie wiedzy jest procesem odwrotnym do pozyskiwania, w trakcie którego ludzie przekazują wiedzę swoim współpracownikom podając im informacje, np. instrukcję słowną jak wykonać daną operację albo też pracownik uzyskuje dostęp do baz danych czy dokumentacji. Umożliwienie innym pracownikom obserwacji sposobu wykonania czynności to udostępnianie wiedzy ukrytej. Udostępnianie wiedzy jest też procesem przepływu wiedzy od organizacji do jej otoczenia. Dokonywane jest to przykładowo przez: telefoniczne przekazywanie informacji klientom przez doradców, przekazywanie wraz z produktem instrukcji jego obsługi, przesyłanie do punktów serwisowych technicznej dokumentacji produktów, wymianę dokumentacji technicznej z dostawcami i odbiorcami półproduktów, sprzedaż licencji. Organizacja udostępnia również swoją wiedzę przez fakt sprzedaży produktów i usług. Ten rodzaj transferu wiedzy skierowany jest na konkretne osoby lub organizacje;

- 3) to proces polegający na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy. Nakładają się tu na siebie procesy udostępniania i pozyskiwania wiedzy. Dzieleniu podlega wiedza spersonalizowana jawna i cicha podczas bezpośredniego kontaktu, prowadzenia dialogu i pracy, w trakcie której ludzie wspólnie zdobywają doświadczenia. Dzielenie się wiedzą oczywiście wsparte może być urządzeniami techniki łączności, gdy osoby nie są zlokalizowane w tym samym miejscu. Podczas tego procesu ludzie mogą wspomagać się wiedzą skodyfikowaną (np. informacjami z dokumentacji organizacyjnej) i ugruntowaną (np. przez analizę uszkodzeń produktu);
- 4) rozpowszechnianie wiedzy jest rozwiniętą formą udostępniania wiedzy. Różnica jest w zasięgu udostępniania. Mianowicie, udostępnianie wiedzy jest procesem skierowanym na konkretne osoby lub organizacje, a wiedza (przy tej okazji) może być poddawana ochronie, aby nie dotarła do podmiotów niepowołanych (np. udostępnia się bazę danych o klientach wybranym sprzedawcom). Natomiast rozpowszechnianie wiedzy jest działaniem mającym na celu stworzenie z danego zasobu wiedzę ogólnie dostępną. Dokonywane jest to przykładowo przez: reklamę, tworzenie stron internetowych, na których zawarte są informacje o firmie i jej produktach, zamieszczanie opisów przypadku albo najlepszych praktyk w podręcznikach albo referatach, przedstawianych na konferencjach. Udostępniana może być też wiedza ukryta, np. podczas prezentacji sposobu wykorzystania produktu w punktach sprzedaży czy w telewizji. Przeciwnieństwem udostępniania wiedzy jest jej ochrona.

4. Organizacja transferu wiedzy w aliansie strategicznym

Proces transferu wiedzy w aliansie strategicznym prowadzony może przybrać różny zakres i przebieg. Kształt tego procesu, w dużej mierze, uzależniony jest od przyjętej koncepcji zarządzania wiedzą (sposobu ujęcia wiedzy i wyróżnianych jej rodzajów, modelu procesu generowania wiedzy, strategii wiedzy, strategii budowy systemu zarządzania wiedzą itp.). Przykładem jest proces zaproponowany przez M. Weissenbergera-Eibla, który obejmuje: identyfikację wiedzy, transfer i modyfikację, zastosowanie, administrowanie wiedzą, kontrolę¹⁷. Innym przykładem jest proces transferu wiedzy między aliantami

¹⁷ Pietruszka A.: Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w sieciach aliansów, [w:] Błaszczuk W., Kaczmarek B.: (red.): *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*. Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 204; Mikuła B., Pietruszka A.: *Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych*, [w:] Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001, s. 322-324.

strategicznymi, oparte na japońskiej koncepcji procesów konwersji wiedzy SECI, *ba* i aktywach wiedzy (rys. 1).¹⁸ Jak widać obie te propozycje włączają elementy kreowania wiedzy, co ma przyspieszać proces rozwoju wiedzy organizacji oraz umożliwić dostosowanie lub też pozyskanie lepszej jakości wiedzy, udostępnionej przez partnera aliansu strategicznego. Także szerzej omówiona koncepcja transferu, wiedzy oparta na procesach organizacyjnego uczenia się, zastosowana w całości, posiada możliwość rozszerzenia transferu wiedzy o wspólne jej kreowanie. W zasadniczej części dotyczy jednak przepływów wiedzy.

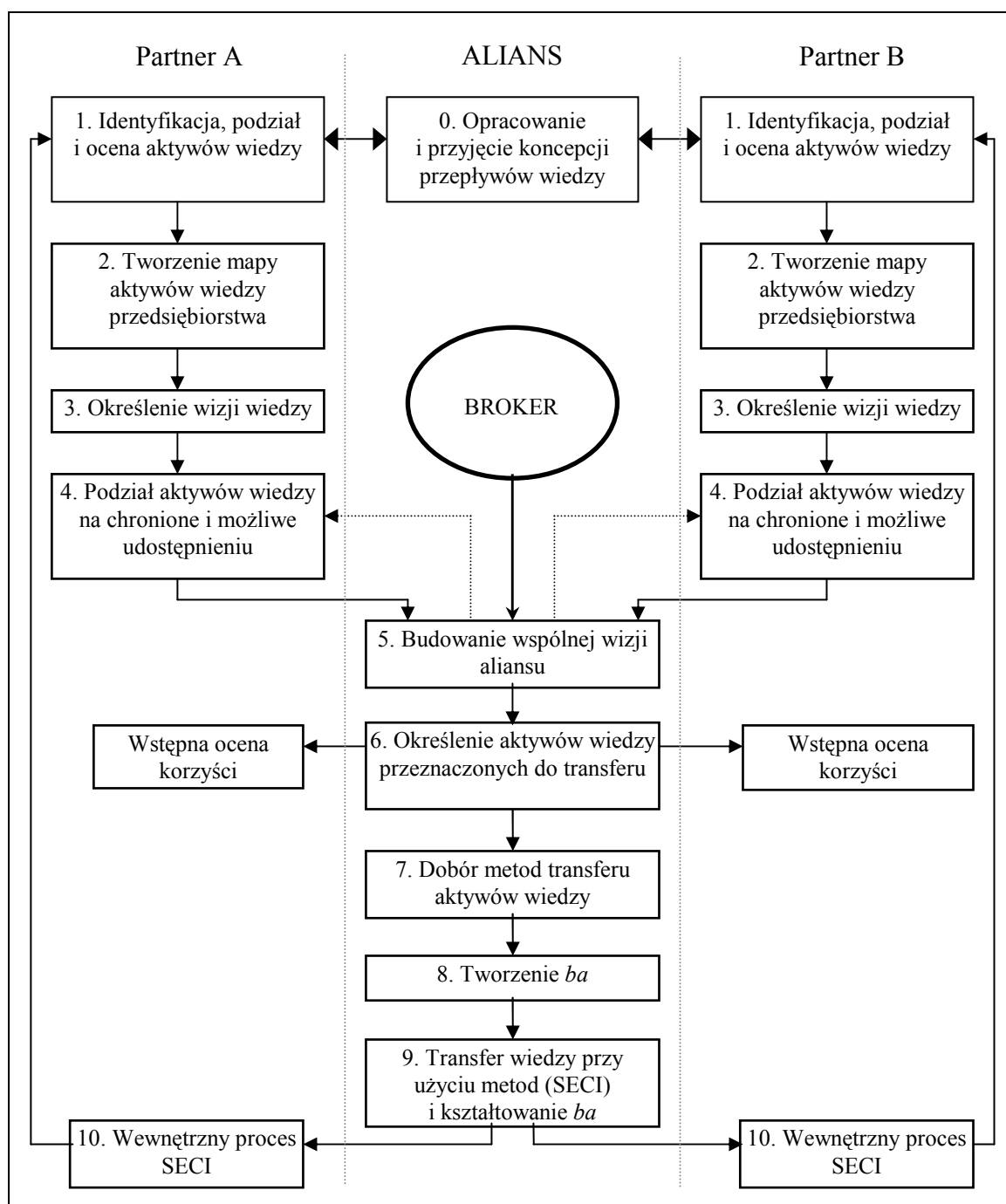
Tradycyjne (inaczej edukacyjne) uczenie się to proces doskonalenia kompetencji ludzi przez ich aktywny udział w różnego rodzaju formach szkolenia i doskonalenia zawodowego, organizowanych w miejscu pracy lub poza nim. Tradycyjne uczenie się również może mieć postać nieformalnego mentoringu czy udziału we wspólnotach praktyków. Tradycyjne uczenie się zachodzi także podczas klasycznych spotkań ludzi, w trakcie których przekazują oni lub dzielą się wiedzą. Transferowi poddawana jest tu wiedza jawna.

Przy organizacji procesu transferu wiedzy w organizacji wykorzystana może być koncepcja procesów organizacyjnego uczenia się. Realizacja procesów organizacyjnego uczenia się prowadzi do wzrostu poziomu adaptacyjności przedsiębiorstwa przez pozyskanie i kreowanie nowej wiedzy, łączenie z posiadaną oraz zorganizowane jej wykorzystanie.

Na organizacyjne uczenie się patrzeć też można w przekroju jego trzech składowych subprocesów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się.

Bardzo istotnym składnikiem organizacyjnego uczenia się jest uczenie się przez praktyczne działanie. Oczywiście nauka przez praktykę będzie pełna tylko wówczas, gdy wcześniej poprzedzona zostanie dostarczeniem pracownikowi odpowiedniej wiedzy teoretycznej podczas edukacyjnego uczenia się. To praktyczne działanie stanowi istotę empirycznego uczenia się. W trakcie niego ludzie zdobywają nowe doświadczenia, które w procesie myślowym człowieka przetwarzane są następnie w wiedzę, a gdy proces empirycznego uczenia się zachodzi zespołowo, to w ramach niego dokonuje się również transfer wiedzy między współpracownikami. Empiryczne uczenie się wzbogaca wiedzę ukrytą ludzi.

¹⁸ Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 168-172.



Rys. 1. Model procesu transferu i kreowania wiedzy między partnerami w sieci aliansów
Fig. 1. Process model of knowledge transfer and creation of networks between partners in alliances

Źródło: Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 170.

Aby proces uczenia się organizacji był pełny, realizowane musi być także cybernetyczne uczenie się. Polega ono na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm, reguł, zasad, standardów rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie.

Innymi słowy, jest to proces odrzucania starych nawyków i sposobów myślenia ludzi, które warunkują ich zachowanie. Pracownicy kolektywnie doskonalą zasady regulujące postępowanie w organizacji, sposoby widzenia i rozumienia tych zasad, kwestionują misję i strategię organizacji przez tworzenie wspólnej wizji jej przyszłości. Cybernetyczne uczenie się przebiega najczęściej podczas rozwiązywania problemów. Ważnym aspektem tego subprocesu organizacyjnego uczenia się jest koncentracja nie tylko na regułach czy zasadach dotyczących obszaru strategicznego i operacyjnego, ale także sposobach uczenia się organizacji, ich modyfikacji i doskonalenia. Doskonaleniu jest poddawany zasób wiedzy jawnej i ukrytej.

Zastosowanie procesów organizacyjnego uczenia się partnerów przez alians zależy od przyjętych celów i typu aliansu. Jeśli cele te uwzględniają wspólne uczenie się i wykorzystanie wiedzy (w określonym obszarze działania), procesy organizacyjnego uczenia się integrują partnerów przez: tworzenie lub identyfikowanie przez nich nowej wiedzy, transferowanie i interpretowanie wiedzy, wykorzystanie wiedzy do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie zamierzonych wyników¹⁹.

Zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym zależy od obszaru współpracy oraz wielu specyficznych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Nie zawsze wspólne uczenie się musi prowadzić do wytworzenia wiedzy dotąd nieistniejącej. Przykładowo, jeśli alians koncentruje się na obszarze wiedzy o produkcie, to zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się zależy między innymi od: poziomu dojrzałości produktu, stopnia jego uklientowania, dominującego typu wiedzy, stosowanego do rozwiązywania problemów (jawnej lub ukrytej), poziomu dojrzałości i stabilności przemysłu. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli produkt partnerów jest dojrzały, powinni się oni koncentrować na wymianie posiadanej wiedzy i jej oczyszczeniu przez wykorzystanie sposobów tradycyjnego i empirycznego uczenia się, wspomagając się wybranymi sposobami cybernetycznego uczenia się. Gdy jednak produkt partnerów jest w fazie rozwoju, szersze wykorzystanie powinny zyskać wspólnie realizowane procesy cybernetycznego uczenia się. Koncentracja na cybernetycznym uczeniu się musi też dominować, gdy produkt ma wysoki poziom uklientowania, a gdy jest standardowy, wówczas wystarczające może okazać się stosowanie tradycyjnego lub/i empirycznego uczenia się. W sytuacji wykorzystywania podczas rozwiązywania problemów głównie wiedzy jawnej zastosowanie powinny znaleźć te sposoby organizacyjnego uczenia się, które polegają na przekazywaniu informacji (niekoniecznie twarzą w twarz). Spersonalizowane sposoby wspólnego uczenia się powinny być zastosowane w sytuacji dominującego wykorzystania wiedzy cichej podczas rozwiązywania problemów. Jeżeli

¹⁹ Dolińska M.: Procesy uczenia się w organizacji w aliansie strategicznym. Przegląd Organizacji 2005, nr 1, s. 22.

przemysł, w jakim działają partnerzy jest stabilny i dojrzały w większym zakresie wykorzystanie powinny znaleźć metody tradycyjnego i empirycznego uczenia się. Jeśli przemysł jest w fazie dynamicznego rozwoju lub jego stabilność jest zagrożona substytutami, szeroko użyte powinno zostać cybernetyczne uczenie się.

Realizacja procesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym polega na wspólnym wykorzystaniu przez partnerów odpowiednio dobranych metod i technik. Przykładowe, możliwe do zastosowania narzędzia, służące do realizacji poszczególnych subprocesów przedstawiono w tabeli 1. Niektóre ze wskazanych metod pełnią bardziej złożone funkcje w stosunku do poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się. Metody służące do realizacji przepływu wiedzy także odgrywają różne role w ramach procesu jej transferu (tabela 2). Możliwości poszczególnych metod powinny być brane pod uwagę podczas ich doboru.

Tabela 1

Niektóre narzędzia realizacji subprocesów organizacyjnego uczenia się
w ramach aliansu strategicznego

Subprocesu organizacyjnego uczenia się	Metody realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym
Tradycyjne uczenie się	szkolenia i treningi, zebrania, udział w sympozjach i konferencjach, <i>e-learning</i> , <i>data warehousing</i> , <i>business intelligence</i> , wspólnoty uczenia się, Internet, intranet, ekstranet, <i>groupware</i> , <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> (również nieformalny), analiza prasy i wyników badań marketingowych i inne
Empiryczne uczenie się	praktyczne działanie, rotacja personelu, instruktaż, ćwiczenie dialogu, analiza trendów rozwojowych zjawisk, uczenie się na błędach, panele z klientami i dostawcami, <i>benchmarking</i> , wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki, eksperymentowanie z nowymi metodami, analiza reklamacji, partycypacja w zarządzaniu, tworzenie aktywnego otoczenia, sprzyjającego nauce i inne
Cybernetyczne uczenie się	przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, audyty, kwestionowanie wszelkich założeń, norm, metod działania (w tym sposobów organizacyjnego uczenia się), zespoły projektowe, koła jakości, <i>kaizen</i> , wspólnoty twórcze (ekspertów), <i>groupware</i> , metody heurystyczne, tworzenie innowacji, tworzenie nowych standardów wykonania i inne

Źródło: opracowanie własne.

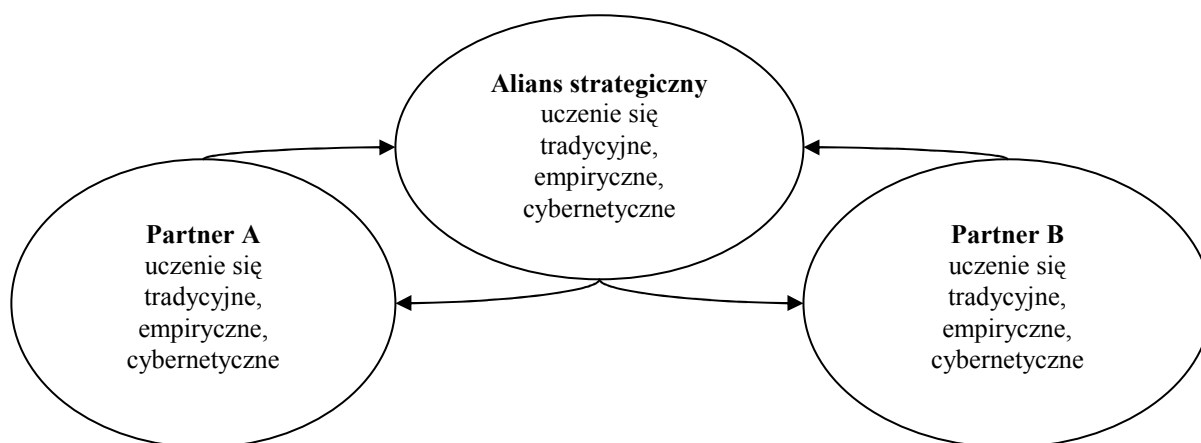
Tabela 2

Wybrane metody i techniki transferu wiedzy oraz ich podstawowe funkcje

Metoda/technika	Pozyskiwanie wiedzy	Udostępnianie wiedzy	Rozpowszechnianie wiedzy	Dzielenie się wiedzą
Analiza reklamacji	X			
Analiza ewidencji transakcji	X			
Badania marketingowe	X			
Analiza zawartości prasy specjalistycznej	X			
Publikacje specjalistyczne na temat przedsiębiorstw i prowadzonych przez nie działań			X	
Wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach, publikacje w materiałach konferencyjnych	X		X	X
Pozyskanie od partnera dokumentacji technicznej	X			
Udostępnianie dokumentacji technicznej		X		
Udostępnienie instrukcji obsługi produktów		X		
Zebrania i odprawy	X	X		X
Instruktaż w miejscu pracy	X	X		
Benchmarking	X			
Informowanie na ogólnodostępnych stronach internetowych organizacji			X	
Analiza informacji zawartych na stronach internetowych konkurencji	X			
Poczta elektroniczna	X			
e-learning	X			
Coaching, mentoring				X
Burza mózgów	X			
Koła jakości				X

Źródło: opracowanie własne.

Całość prowadzonych działań powinna być zorganizowana i sterowana przez jednego z aliantów lub specjalnie powołany zespół, tzw. brokera. Między innymi określa on obszar wiedzy i zakres organizacyjnego uczenia się oraz sposoby jego realizacji w aliansie, sposoby przepływów wiedzy z aliansu do organizacji partnerskich, metody protekcji wiedzy chronionej aliantów oraz oceny efektów organizacyjnego uczenia się, wyznacza i tworzy potrzebne relacje, administruje infrastrukturą (bazami danych) i zarządza środkami finansowymi, przeznaczonymi na organizacyjne uczenie się w aliansie. Nie oznacza to jednak, że partnerzy rezygnują z indywidualnego uczenia się, realizowanego w swoim wnętrzu. Wręcz przeciwnie, każdy z nich nadal jest zobowiązany w sposób ciągły uczyć się na podstawie doświadczeń własnych i innych (też spoza aliansu), przyczyniając się w ten sposób do rozwoju powodzenia partnerstwa (zależność tę obrazuje rys. 2).



Rys. 2. Uczenie się w aliansie i indywidualne uczenie się partnerów

Fig. 2. Learning in the alliance and individual learning partners

Źródło: opracowanie własne.

5. Korzyści i zagrożenia transferu wiedzy w aliansach strategicznych

Z aliansami typu „learning alliance” związany jest dylemat ryzyka utraty kluczowych kompetencji, szczególnie, gdy partnerzy wykazują oportunistyczny. Należy sobie zdać sprawę, iż mogą one zwiększyć prawdopodobieństwo jednostronnej lub nieproporcjonalnej utraty kluczowych umiejętności jednego partnera na rzecz drugiego. Zatem firmy zmagają się z wyzwaniem zarządzania równowagą pomiędzy próbą zdobycia wiedzy a próbą jej ochrony.

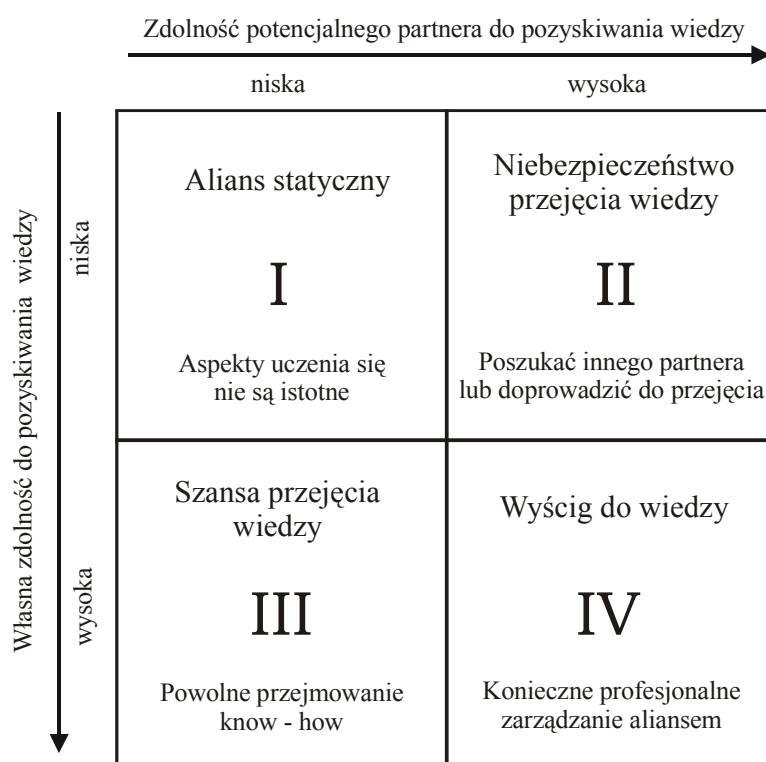
Można wskazać cztery sytuacje, które mogą wystąpić między partnerami aliansu, w zależności od ich zdolności do pozyskiwania wiedzy (rys. 3).

I. Alians statyczny – oznacza alians, w którym aspekty uczenia się nie są istotne dla rozwoju. To alians między przedsiębiorstwami, których zasoby wnoszone do aliansu w całości chronione są prawnie. Taki alians dotyczy zwykle wspólnej produkcji i realizacji efektu skali, a wkłady partnerów mają charakter materialny.

II. Niebezpieczeństwo – utraty wiedzy. Wskazuje na zagrożenie, że partner z niskim poziomem wiedzy będzie chciał pozyskać wiedzę partnera, co spowoduje powolną erozję wartości własnych zasobów. Nawet jeśli partnerstwo zapowiada w krótkim czasie duże zyski, to przedsiębiorstwo musi uwzględnić długookresowe zagrożenia dla własnego rozwoju. Szczególnie przedsiębiorstwa wiodące na rynku, które mają trudno chronione know-how starają się unikać zagrożenia, płynącego z udostępnienia informacji w ramach aliansu.

III. Szansa – pozyskania wiedzy. Nierównowaga w zdolności do pozyskiwania wiedzy nie stanowi tu zagrożenia, lecz daje szansę na uczenie się. Dotyczy najczęściej wymiany zasobów komplementarnych.

IV. Wyścig – do wiedzy. Występuje, gdy partnerzy mają ambicje uczenia się. Żeby utrzymać równowagę między partnerami i zależność między nimi konieczne jest profesjonalne zarządzanie aliansami. Tylko świadome kierowanie przepływem własnego know-how może zapewnić, że partner nie będzie się uczył szybciej, a także będzie stanowiło to bodziec do pozostania w aliansie.



Rys. 3. Relacje między partnerami aliansu z punktu widzenia ich zdolności do pozyskiwania wiedzy

Fig. 3. Relations between the alliance partners in terms of their ability to acquire knowledge

Źródło: Schapper-Rinkel W.: Akquisitionen und strategische Allianzen. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1998, s. 153.

6. Podsumowanie

Zarządzanie transferem wiedzy między partnerami aliansu strategicznego nie jest działalnością łatwą. Wymagana jest tu, w sposób niezwykle przemyślany, realizacja wszystkich funkcji zarządzania, od planowania i podejmowania decyzji, przez organizowanie, motywowanie ludzi i kontrolę. Niewłaściwy rozkład zadań, koniecznych do realizacji w ramach poszczególnych funkcji zarządzania lub pominięcie niektórych z wymaganych w konsekwencji może prowadzić do rozpadu aliansu oraz utraty bardzo

cennych zasobów niematerialnych. Kierownictwa poszczególnych aliantów muszą jeszcze przed rozpoczęciem transferu wiedzy ustalić, które ich zasoby muszą być bezwzględnie chronione. Dla utrzymania wzajemnego zaufania między przedsiębiorstwami i rozwoju współpracy powinny wzajemnie poinformować się, które zasoby są niemożliwe do udostępnienia i będą poddane całkowitej protekcji. Alianci nie powinni również zapomnieć o generowaniu doświadczeń ze wzajemnej współpracy, które mogą stać się podstawą do dalszego rozwoju sieci aliansów strategicznych i umożliwić czerpanie korzyści z zawieranych, kolejnych form współpracy.

Bibliografia

1. Brooking A.: Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory, International Thomson Business Press, London 1999.
2. Chwistecka-Dudek.H, Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
3. Dolińska M.: Procesy uczenia się w organizacji w aliansie strategicznym. Przegląd Organizacji 2005, nr 1.
4. Gahl J.: Die Konzeption strategischer Allianzen. Dunker&Hemblot GmbH, Berlin 1991.
5. Doz Y.L., Hamel G.: Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
6. Hungenberg H.: Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Kooperation im Wettbewerb, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, Bamberg 25-29.05.1999.
7. Kale P., Singh H., Perlmutter H.: Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. Strategic Management Journal 2000, no 21.
8. von Krogh G., Nonaka I., Aben M.: Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. Long Range Planning 2000, no 34.
9. McDermott R.: Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. California Management Review 1999, no 4.
10. Meffert H., Bolz J.: Internationales Marketing Management. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln 2007.
11. Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
12. Mikuła B., Pietruszka A.: Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju. Komitet

- Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001.
13. Morris D., Hergert M.: Trends in Collaborative Agreements. Columbia Journal of World Bussines 1987, Summer.
 14. Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000.
 15. Oczkowska R.: Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
 16. Pietruszka A.: Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w sieciach aliansów, [w:] Błaszczyk W., Kaczmarek B.: (red.): Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie. Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
 17. Romanowska M.: Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1997.
 18. Rumer K.: Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Gabler, Wiesbaden 1994.
 19. Schapper-Rinkel W.: Akquisitionen und strategische Allianzen. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1998.
 20. Segil L.: Strategische Allianzen. Midas Management Verlag, St Gallen-Zürich 2004.
 21. Skrzypek E.: Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa, [w:] Stabryła A (red.): Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej. Szczawnica 26-29 września 2002. Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
 22. Skyrme D.J.: Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
 23. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. PWN, Warszawa-Kraków 2000.
 24. Stonehouse G.H., Pemperton J.D., Barber C.E.: The role of knowledge facilitators and inhibitors: lessens from airline reservations system. Longe Range Planning 2000, no 34.
 25. Strojny M.: Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji. Przegląd Organizacji 2000, nr 2.

Recenzenci: Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Przemysław ZBIEROWSKI
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości

ŹRÓDŁA SUKCESU ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie. Artykuł koncentruje się na osiągnięciu ponadprzeciętnej efektywności organizacji na podstawie pozytywnej nauki o organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Prezentuje teoretyczne podstawy POS, następnie przechodzi do tematu powiązanego z pierwszym – organizacji wysokiej efektywności (*high performance organization* – HPO). Przedstawione są kluczowe modele cech takich organizacji, podjęta jest również próba zintegrowania pozytywnej nauki o organizacji z cechami organizacji wysokiej efektywności. Na podstawie tak opracowanego zestawu charakterystyk przeprowadzono badania empiryczne, z wykorzystaniem analizy obwodowej danych (*data envelopment analysis* – DEA). W badaniach, dzięki zastosowanej metodzie, zidentyfikowane zostały firmy o najwyższej efektywności, a następnie podjęta została próba identyfikacji stosowanych przez nie metod zarządzania, prowadzących do wysokiej efektywności. Artykuł zakończony jest przedstawieniem ograniczeń przeprowadzonych badań, a także możliwych kierunków badań w przyszłości.

Słowa kluczowe: pozytywna nauka o organizacji, organizacja wysokiej efektywności, analiza obwodowa danych

THE ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL SUCCESS – RESEARCH RESULTS

Summary. The paper focuses on achieving high performance of organization based on positive organizational scholarship (POS). It presents theoretical background of POS, and then it turns to the phenomenon linked to it – high performance organization (HPO). Key models of characteristics of such organizations are described and attempt is made to integrate positive organizational scholarship with characteristics of high performing organizations. Based on the results of such cross-section the empirical research has been carried out using data envelopment analysis (DEA). Thanks to employed method the top performing enterprises have been identified and attempt has been made to spot methods of management utilized by

them to achieve high performance. The paper is concluded with limitations of the study and future research directions.

Keywords: positive organizational scholarship, high performance organization, data envelopment analysis

1. Wstęp

Badacze w dziedzinie zarządzania ciągle poszukują nowych metod rozpoznania przejawów i uwarunkowań sukcesu organizacji. Jednym z najnowszych nurtów w tym zakresie jest pozytywna nauka o organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Proponuje ona nowy punkt widzenia i traktowania organizacji jako „tajemnicy” czy „cudu”, który należy podziwiać, zamiast jako problemu, który musi być rozwiązany. Nie ignorując tradycyjnych teorii, kładzie nacisk na zjawiska „pozytywne”, takie jak: szlachetność, witalność, powagę prowadzącą do doskonałości, transcendencję, pozytywną odmienność, niezwykłą efektywność, pozytywne spirale rozkwitania. Z logiką pozytywnej nauki o organizacji w sposób naturalny wiąże się również nurt badawczy koncentrujący się na organizacjach o ponadprzeciętnej efektywności (*high performance organization* – HPO). Stara się on zidentyfikować kluczowe czynniki, prowadzące organizację do osiągania wysokiej efektywności, rozumianej w sposób wielowymiarowy, nieograniczający się do aspektu finansowego, ale obejmujący również kryteria społeczne, przede wszystkim realizację potencjału ludzi zaangażowanych w organizację.

W niniejszym artykule podjęta zostaje próba zidentyfikowania charakterystyk organizacji osiągających wysoką efektywność. Cel ten zostanie osiągnięty przez krytyczną analizę dostępnej w tym zakresie literatury, a jego owocem będzie model funkcjonowania organizacji wysokiej efektywności. Zaprezentowane zostaną również wyniki badań przeprowadzonych przy wykorzystaniu opracowanego modelu za pomocą analizy obwodowej danych (*data envelopment analysis* – DEA). Wynikiem tych badań jest identyfikacja stosowanych przez firmy o najwyższej efektywności technik i metod zarządzania, prowadzących do osiągnięcia sukcesu.

2. Pozytywna nauka o zarządzaniu

Positive organizational scholarship (POS) został powołany do życia w 2003 roku, wraz z opublikowaniem dzieła kładącego podwaliny pod tę dziedzinę.¹ Oferuje on nowe spojrzenie na stare problemy, a właściwie idzie dalej, proponując zapomnienie o problemach, które wymagają rozwiązania, a skupienie się na organizacji jako „tajemnicy” czy „cudzie”, który powinniśmy podziwiać. Taki nowy punkt widzenia może przynieść korzyści w postaci lepszego zrozumienia zjawisk organizacyjnych i odkrycia nowych, wcześniej niewidocznych dla badaczy, którzy byli wyposażeni w tradycyjne podejścia i techniki.

Pozytywna nauka o organizacji ma swoją główną inspirację w pozytywnej psychologii, stworzonej przez byłego prezesa Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego Martina E. Seligmana w 1998 roku. Psychologia pozytywna proponuje odmienną od tradycyjnej perspektywę, nie zastępuje tradycyjnego punktu widzenia, ale podejmuje próbę uzupełnienia go o nowe znaczenia. Przekierowuje uwagę z tego, czego ludziom brakuje na to, co posiadają, podkreślając mocne strony ludzkiej natury, które pozwalają budować pomyślne życie, rozkwitać i być szczęśliwym.²

Dziedziną najbliższą pozytywnej nauce o organizacji i najbardziej przyczyniającą się do jej powstania i rozwoju jest rozwój organizacji, a w szczególności podejście doceniające (*appreciative inquiry* – AI). Jest to nurt badawczy w ramach rozwoju organizacji, który stara się wykorzystać pozytywne aspekty ludzkiej osobowości do wzmacniania zdolności organizacji do zmiany i rozwoju. Jest to praktyczna filozofia, która opiera się na założeniu, że „organizacja jest „tajemnicą” czy „cudem”, który należy podziwiać, a nie problemem, który trzeba rozwiązać”.³

Pozytywna nauka o organizacji jest swego rodzaju nową filozofią myślenia o organizacji. Nie odrzuca organizacyjnych i społecznych zjawisk, takich jak chciwość, egoizm, manipulacja, brak zaufania czy niepokój, stara się podkreślać zjawiska „pozytywne”, takie jak: wdzięczność, uznanie, współpraca, prawość, witalność, poczucie sensu, wiarygodność,

¹ Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.: *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 3-13.

² Seligman M.E.P., Peterson C.M.: *Positive organizational studies: Lesson from positive psychology*, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 14-28; Seligman E.P., Steen T.A., Park N., Peterson C.M.: *Positive psychology progress. American Psychologist* 2005, no 60, p. 410-421; Seligman M.E.P.: *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press, New York 2002; Seligman M.E.P., Peterson C.M.: *Positive clinical psychology*, [in:] Aspinwall L.G., Staudinger U.M. (eds.): *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. American Psychological Association, Washington DC 2002, p. 305-318.

odporność, mądrość, lojalność, szacunek i uczciwość.⁴ Pozytywna nauka o organizacji jest nowym podejściem zarówno na poziomie ontologicznym, jak i epistemologicznym, rzuca nowe światło na to, czym organizacja jest i jak ją poznać. Nie jest pojedynczą teorią, bardziej punktem widzenia, który podkreśla pozytywne i dynamiczne, społeczne i organizacyjne zjawiska, rozciągając uwagę na „uwarunkowania (procesy, zdolności, struktury, metody), motywacje (bezinteresowność, altruizm) oraz wyniki (witalność, poczucie sensu, radość, dobre relacje), związane z pozytywnymi zjawiskami”.⁵ Pozytywna nauka o organizacji podkreśla również dynamikę, ze specjalnym naciskiem na nieliniowe, pozytywne zmiany – „pozytywne spirale”.

Aby lepiej rozpoznać zjawiska określane jako pozytywne, można sklasyfikować je w macierzy poziomów i obszarów pozytywnej nauki o organizacji (tablica 1). Cameron, Dutton, Quinn i Wrzesniewski⁶ sugerują istnienie trzech poziomów występowania zjawisk pozytywnych: jednostki, organizacji oraz społeczeństwa. Poddają również pod rozwagę problem, czy relacje między tymi zjawiskami obserwowane na jednym poziomie mogą być ekstrapolowane na inny poziom, co w szczególności dotyczy organizacyjnych wyników zjawisk indywidualnych. Pozytywna nauka o organizacji koncentruje się również na trzech głównych obszarach występowania zjawisk pozytywnych: przyczynach (źródłach), uwarunkowaniach (okolicznościach) i konsekwencjach (skutkach na różnych poziomach) pozytywności. Skrzyżowanie poziomów z obszarami daje lepszy wgląd w naturę zjawisk pozytywnych. Macierz taką można jednak odczytać z tym wszakże zastrzeżeniem, iż nie jest ona kompletna, nie wyczerpuje ich bogactwa.

Tablica 1

Pola analizy pozytywnej nauki o organizacji

Poziom	Indywidualny	Organizacyjny	Spółeczny
Przyczyny (cechy i doświadczenia)	zaufanie, odporność, mądrość, pokora, wysoki poziom pozytywnej energii, bezinteresowność, altruizm, pozytywne	uznanie, współpraca, wirtuozeria, żywotność, poczucie sensu, doświadczenia sukcesów z przeszłości	współczucie, lojalność, uczciwość, szacunek, wielkoduszność

³ Cooperrider D.L., Srivastava S.: Appreciative inquiry in organizational life, [in:] Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.): Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory. Methodology and Research, vol. 1. CT: JAI Press, Greenwich 1987, p. 131.

⁴ Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.: Foundations of Positive Organizational Scholarship, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

⁵ Ibidem, p. 4.

⁶ Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., Wrzesniewski A.: Developing a discipline of positive organizational scholarship. [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 361-370.

	doświadczenia		
--	---------------	--	--

cd. tablicy 1

Instytucje (uwarunkowania)	pozytywne wartości, stosunek do pracy, poczucie znaczenia pracy, pozytywna motywacja, zachowania przywódcze	pozytywne procesy, zdolności, struktury, metody, elastyczny projekt organizacji	dobre prawo, mądrość społeczna, wsparcie i pozytywny odbiór i sprzężenie zwrotne
Konsekwencje	spełnienie, szlachetne ludzkie zachowania, dobrobyt osobisty, wiedza i mądrość	dostatek, obfitość, doskonałość, transcendencja, pozytywna odmienność, ponadprzeciętna efektywność, pozytywne spirale rozkwitu	dobrobyt i stabilność, szczęście

Źródło: Opracowanie własne.

3. Organizacje wysokiej efektywności

W ciągu ostatnich kilku lat pojawiło się w literaturze wiele modeli organizacji, osiągających wysoką efektywność.⁷ W szczególności kilka czynników jest powiązanych z efektywnością: 1) projekt organizacji, (2) strategia, (3) zarządzanie procesami, (4) przywództwo, (5) orientacja długookresowa, (6) ciągłe doskonalenie, (7) kultura organizacyjna, (8) orientacja na zewnątrz.⁸

Celem w niniejszym artykule jest połączenie powyższego modelu z perspektywą pozytywnej nauki o zarządzaniu i wskazanie pozytywnych charakterystyk organizacji wysokoefektywnych – pozytywnych zjawisk napędzających organizację w kierunku sukcesu. Można tutaj stwierdzić, że wysoka efektywność sama w sobie jest pozytywna, jest bowiem odzwierciedleniem organizacyjnej doskonałości. Jeśli tak jest, to pozytywna nauka o zarządzaniu powinna mieć wysoką moc wyjaśniającą w analizie procesów dochodzenia i utrzymywania wysokiej efektywności, a pozytywne charakterystyki powinny być jej podstawą.

Analiza różnych modeli organizacji wysokoefektywnych pozwala zaobserwować specyficzny porządek pośród ich charakterystyk. Można przypuszczać, że porządek ten jest

⁷ Holbeche L.: The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success. Elsevier/Butherworth Heinemann, Oxford 2005; Light P.C.: The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results. McGraw-Hill, New York 2005; Lawler E.E.III, Worley C.G.: Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness. Jossey-Bass, San Francisco 2006; Waal de A.A.: The characteristics of a high performance organization. Paper presented at the annual conference of the British Academy of Management, Oxford 2005.

⁸ Waal de A.A.: Strategic performance management. A managerial and behavioral approach. Palgrave/Macmillan, Hampshire/New York 2006.

ustanowiony przez naturalne siły organizacyjne. Innym, ciekawym spostrzeżeniem jest obserwacja, że większość charakterystyk organizacji wysokoefektywnych to charakterystyki z dziedziny pozytywnej nauki o organizacji, na przykład empowerment, wolność działania, zaufanie czy współpraca.

Korzystając z klasycznego modelu zaproponowanego przez Galbraitha⁹ przedstawić można model organizacji wysokoefektywnej opierający się na dopasowaniu pomiędzy sześcioma głównymi komponentami organizacji: strategią, kulturą, ludźmi, strukturą, zadaniami i systemami (tablica 2). W modelu tym każdy z elementów otrzymuje postać zapewniającą dopasowanie, które z kolei prowadzi do osiągnięcia wysokiej efektywności w pozytywnym kontekście.

Tablica 2

Model organizacji wysokoefektywnej

Element projektu organizacji	Cechy elementu
Strategia	wybitna (jasna i stwarzająca wyzwania) wizja – myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele, stwarzające wyzwania
Kultura	relacje oparte na zaufaniu; integracja społeczna, improwizacja (innowacyjność, szeroki zakres swobody eksperymentowania, zdolność do zmiany)
Ludzie	przyciąganie wyjątkowych (pozytywnie, wewnętrznie zmotywowanych), silnie zaangażowanych ludzi, zręczność w empowermentcie, zaangażowane przywództwo i obywatelstwo organizacyjne
Struktura	elastyczność struktury – elastyczność funkcjonalna, decentralizacja, deformalizacja, płaska i prosta struktura
Zadania	dzielenie się informacją i wiedzą, ciągłe udoskonalanie nowych procesów i produktów, kreowanie wartości dla interesariuszy
Systemy	sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; otwarta komunikacja, elastyczne systemy w przekroju całej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model w zakresie strategii zaleca posiadanie przez organizację trwałej wizji, która mobilizuje do wyczerpanego wysiłku, jednak proces tworzenia strategii musi być

ciągły, aby zapewnić dopasowanie zewnętrzne organizacji. Kluczowymi elementami tego procesu są czujność oraz myślenie w czasie przyszłym (w dużej mierze powiązane z przedsiębiorczością i zjawiskiem określanym, jako *entrepreneurial alertness*). Istotnym elementem jest również wytyczanie celów, które będą wyzywające dla uczestników organizacji. Kultura organizacji wysokoefektywnych oparta jest na silnych, kluczowych wartościach, pozostawia jednak szeroki zakres swobody, szczególnie w eksperymentowaniu. Istotne jest ukierunkowanie kultury na wysoką efektywność. Kultura ta jest innowacyjna, otwarta na ciągłą zmianę oraz oparta na zaufaniu pomiędzy uczestnikami organizacji oraz interesariuszami. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe jest przyciąganie odpowiednich, a właściwie wyjątkowych ludzi do organizacji, a następnie umiejętne korzystanie z ich potencjału oraz rozwijanie go, w czym szczególną rolę odgrywają nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak empowerment czy coaching.

W budowaniu struktury dla organizacji wysokoefektywnej kluczowe jest utrzymanie jej prostoty i płaskości, które pozwolą organizacji na nieustanne adaptowanie się do otoczenia oraz do pozostałych elementów projektu. Podstawowym zadaniem organizacji, w jej drodze do wysokiej efektywności jest budowanie bliskich relacji z interesariuszami, które jest dokonywane przez kreowanie dla nich wartości. Innym istotnym zadaniem jest dzielenie się informacją i wiedzą oraz ciągłe udoskonalanie istniejących w organizacji procesów. Dla wysokiej efektywności ważne są systemy wynagradzania i motywowania, oparte na sprawiedliwych zasadach oraz technologie informacyjne i informatyczne, zapewniające platformę dla innowacyjności i komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a jednocześnie zaprojektowane w przekroju całej organizacji w taki sposób, aby łatwo mogły dostosowywać się do stawianych przed nimi wyzwań.

4. Analiza obwodowa danych

Analiza obwodowa danych (DEA – *Data Envelopment Analysis*) zwana również *analizą brzegową* jest niesłychanie skuteczną metodą pomiaru efektywności względnej. Jednostka analizy w DEA jest zwana *jednostką decyzyjną* (DMU – Decision Making Unit). DMU może być prawie wszystko: firmy, instytucje niekomercyjne, nawet ludzie. DEA była wcześniej wykorzystywana do pomiaru efektywności oddziałów banków, agencji rządowych,

⁹ Galbraith J.R.: *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure and process*. Jossey-Bass, San Francisco 1995.

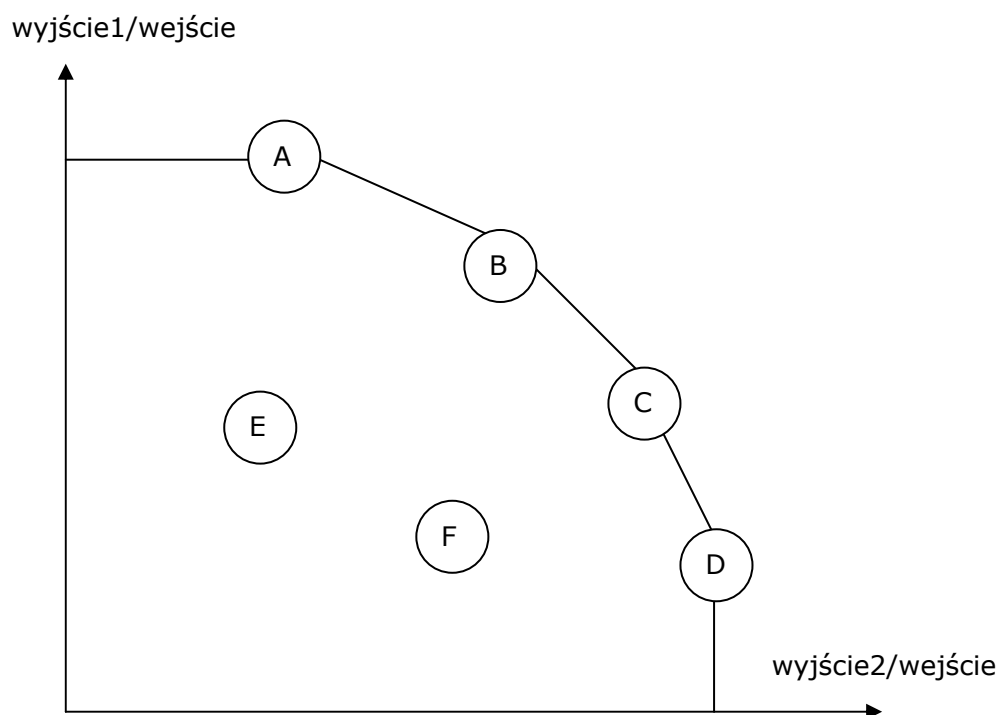
departamentów policji, uniwersytetów, szpitali, linii lotniczych,¹⁰ ale również graczy bejsbola.¹¹ Podstawowym założeniem DEA jest to, że jednostki poddawane badaniu są jednorodne, co oznacza, że działają w tych samych warunkach oraz że używają tych samych wejść (input) do produkcji tych samych wyjść (output). Prawidłowa identyfikacja wejść i wyjść jest kluczowa dla skuteczności DEA. Wybór taki powinien być kompletny i obejmować najistotniejsze zasoby i efekty działania jednostki zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

Tradycyjnymi miarami efektywności są ilorazy wyjść (takich jak na przykład przychód) do wejść (na przykład aktywów). Im wyższe wyjście i im niższe wejście, tym wyższa jest efektywność działalności. W analizie DEA, gdzie bierze się pod uwagę wiele wejść i wyjść, efektywność jednostki jest ilorazem sumy ważonej wyjść do sumy ważonej wejść. Tradycyjnie w pomiarze efektywności (w takim przypadku) wagi są ustalone arbitralnie, zwykle za pomocą badań. Nowatorstwo DEA polega na tym, że wagi nie są znane przed przeprowadzaniem analizy i nie są takie same dla każdej jednostki. Zamiast tego są wyliczane dla każdej jednostki tak, aby były dla niej jak najbardziej korzystne. Iloraz sumy ważonej wyjść do sumy ważonej wejść jest następnie przeliczany tak, aby był liczbą pomiędzy 0 a 1.

DMU, których efektywność wynosi 1 są nazywane efektywnymi lub wysokoefektywnymi (w terminologii HPO – *High Performance Organization*), te o współczynnikach niższych niż 1 są nieefektywne lub niżejefektywne. Wysokoefektywne jednostki tworzą „granice efektywności”, która jest linią (tylko w przestrzeni dwuwymiarowej, przy założeniu istnienia jednego wejścia i dwóch wyjść) zamykającą (dosłownie w języku angielskim kopertującą) niżejefektywne DMU (rysunek 1). Mimo że jednostki A i D produkują zupełnie inną kombinację wyjść obie są efektywne.

¹⁰ Schefczyk M.: Operational performance of airlines: An extension of traditional measurement paradigms. *Strategic Management Journal* 1993, no 14, p. 301-317; Thanassoulis E.: Introduction to the theory and application of data envelopment analysis. Kluwer Academic Publishers, Norwell 2001; Casu B., Thanassoulis E.: Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. *Omega* 2006, no 34, p. 417-426.

¹¹ Howard L.W., Miller J.L.: Estimating pay equity in professional baseball with data envelopment analysis. *Academy of Management Journal* 1993, no 36, p. 882-894.



Rys. 1. Model graficzny DEA

Fig. 1. DEA model

Źródło: Opracowanie własne.

Inne rozróżnienie modeli DEA oparte jest na korzyściach skali. Model stałych korzyści skali (constant returns-to-scale, CCR – Charnes, Cooper i Rhodes¹²) pomija korzyści lub niekorzyści skali, nie wprowadza rozróżnienia między „techniczną” nieefektywnością i nieefektywnością spowodowaną innymi niż stałe korzyści skali. Opracowany później i szerzej używany model zmiennych korzyści skali (VRS lub BCC – Banker, Charnes i Cooper¹³) pozwala na dekompozycję „globalnej” efektywności na „techniczną” efektywność i czynnik efektywności skali. Jeśli jednostka jest w pełni efektywna w modelu stałych korzyści skali, to będzie ona również efektywna w modelu zmiennych korzyści skali, twierdzenie odwrotne nie jest jednak prawdziwe. Relację między efektywnością według modelu stałych korzyści skali, efektywnością według modelu zmiennych korzyści skali oraz efektywnością skali można przedstawić według wzoru:

$$\text{efektywność CCR} = \text{efektywność VRS} \times \text{efektywność skali}$$

¹² Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E.: Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 1978, no 2, p. 429-444.

¹³ Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W.: Some models for estimating technological and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 1984, no 30, p. 1078-1092.

Istnieją również kategorie efektywności Farrela oraz efektywności Pareto-Koopmansa. Jednostki efektywne według kryteriów Pareto-Koopmansa są w pełni efektywne, podczas gdy jednostki efektywne według kryteriów Farrela, mimo że znajdują się na granicy efektywności mogą poprawić swoją efektywność przez produkowanie większej liczby wyjść lub zużywanie mniejszej liczby wejść. Wszystkie efektywne jednostki są takimi według kryteriów Farrela, niektóre są również efektywne według kryteriów Pareto-Koopmansa.

DEA ma olbrzymi aplikacyjny potencjał, oprócz pomiaru efektywności proponuje jednostkom rekomendacje dla podnoszenia efektywności. Oznacza to przesunięcie jednostki na granicę efektywności przez minimalizację zużycia wejść lub maksymalizację produkcji wyjść. Da się zauważyć kilka praktycznych zalet analizy obwodowej danych, w porównaniu z klasycznym pomiarem efektywności. Może ona mierzyć efektywność biorąc pod uwagę wiele wejść i wyjść jednocześnie, dodatkowo mogą one być wyrażone w różnych jednostkach, a nawet być danymi jakościowymi, jako, że DEA nie jest metodą statystyczną. Pozwala również na wyznaczanie celów dla podnoszenia efektywności, które mogą stać się podstawą w procesie formułowania strategii, zarówno w zakresie wyznaczania celów przez maksymalizację efektów, jak i redukcję kosztów. DEA również identyfikuje jednostki wzorcowe dla każdej jednostki nieefektywnej. Jednostki wzorcowe są jednostkami efektywnymi, które znajdują się na granicy efektywności w pobliżu analizowanej jednostki nieefektywnej. Obserwacja jednostek wzorcowych pozwala na benchmarking najlepszych technik, metod i praktyk, w celu poprawy efektywności. Innym, praktycznym zastosowaniem DEA jest ustalanie wirtualnych wejść i wyjść. Jednostki nieefektywne otrzymują w ten sposób informację, w jakich dziedzinach przejawia się ich nieefektywność i gdzie dokładnie dokonać poprawy.

5. Hipotezy badawcze, projekt badań, zmienne, miary, próba badawcza i metody badawcze

Powyższy przegląd literatury oraz konceptualizacja modelu sugerują, że pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności mają pozytywny wpływ na indywidualną oraz organizacyjną efektywność. Nie jest to zaskakujące, jako że większość charakterystyk była przedmiotem teoretycznych lub empirycznych badań jako, przyczyny wysokiej efektywności. Można zatem postawić następującą hipotezę badawczą:

H1: Organizacje wysokoefektywne wykazują wysoki poziom pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Ponadto, przytoczone wyniki badań wskazują, że pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności są ze sobą powiązane. Jest to zgodne z teorią dopasowania organizacyjnego, zgodnie z którą jedynie organizacje mające konfigurację określonych cech mogą odnosić sukces. Można zatem postawić kolejną hipotezę badawczą:

H2: Organizacje wysokoefektywne wykazują wysoki poziom wszystkich pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Jako że prowadzone badania nie mają na celu odkrywania zależności pomiędzy poszczególnymi, pozytywnymi charakterystykami wysokiej efektywności a efektywnością hipotezy szczegółowe nie wydają się w tym miejscu konieczne.

Opisane uprzednio, pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności i miary efektywności są wejściami i wyjściami modelu DEA. Zostały one zmierzone za pomocą skal zaczerpniętych ze źródeł literaturowych, a następnie dostosowanych do specyfiki badania.

Próba badawcza składała się z dwunastu wysokoefektywnych małych i średnich firm. Zostały one wybrane przez ranking „Gazel Biznesu”, prowadzony przez „Puls Biznesu”. Aby firma mogła być uwzględniona w rankingu musi spełniać następujące warunki: działać nieprzerwanie przez ostatnie trzy lata, osiągać zysk przez ostatnie trzy lata, posiadać obrót nie mniejszy niż 3 mln złotych i nie większy niż 200 mln złotych, zwiększać obrót przez ostatnie trzy lata każdego roku oraz mieć dobrą reputację. Jako że próba badawcza dla zastosowania metody analizy obwodowej danych musi być homogeniczna, do badania zostały wzięte firmy z jednej branży – handlu produktami stalowymi, które mają podobny profil działalności. Ogólna liczba firm (55) była ujęta w rankingu „Gazel Biznesu”, kwestionariusze zostały wysłane do wszystkich za pośrednictwem poczty elektronicznej, po czym następowała rozmowa telefoniczna. Zostało dostarczonych dwanaście wypełnionych kwestionariuszy, co daje współczynnik odpowiedzi na poziomie 22%. Zgromadzony materiał empiryczny został zanalizowany przy wykorzystaniu analizy brzegowej danych oraz oprogramowania xlDEA firmy ProdTools, pewne obliczenia zostały również przeprowadzone za pomocą pakietu SPSS. Dodatkowe rozmowy telefoniczne z firmami, które wypełniły kwestionariusze, zostały przeprowadzone w celu weryfikacji danych.

6. Wyniki badań

Analiza obwodowa danych (DEA) jest nieparametryczną, benchmarkingową metodą analizy modeli z wieloma wejściami i wyjściami, która pozwala na identyfikację liderów efektywności (jednostek na granicy efektywności), a następnie na obserwowanie konfiguracji ich charakterystyk, metod i technik zarządzania oraz kreowanie zestawu rekomendacji do zaadoptowania przez nieefektywne jednostki. W przypadku niniejszego projektu oznacza to

obserwowanie firm o najwyższej efektywności spośród firm wysokiej efektywności. Model DEA zorientowany na wejścia został zastosowany w badaniu, wysiłek skierowany jest bowiem na kreowanie pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Wszystkie badane firmy były organizacjami wysokiej efektywności, biorąc pod uwagę ich wyniki finansowe oraz niefinansowe w porównaniu z przeciętną efektywnością branży. Jednakże w modelu DEA nie wszystkie z nich znalazły się na granicy efektywności, co nie jest zaskakujące, bowiem nawet pośród firm wysokiej efektywności muszą występować firmy o wyższej i niższej efektywności. Główną zaletą metody DEA jest identyfikacja tych pierwszych, dalsza analiza skupia się zatem na ich charakterystykach i ich konfiguracjach. Cztery firmy znalazły się na granicy efektywności i mają współczynnik efektywności równy 1, dla reszty wskaźnik ten waha się pomiędzy 0,45 a 0,85. Dla potrzeb badania firmy o skrajnej efektywności zostały zakodowane jako APS, DPS, SBS oraz MGS (tablica 3).

Tablica 3

Wyniki badań

kod	APS	DPS	SBS	MGS
wzrost sprzedaży (%)	80,7	26	20,74	23,19
zysk/zatrudnienie (tys. zł)	42,2	50,34	56,81	30,04
samoocena efektywności	4	4	4	4
satysfakcja z pracy	4,33	3,67	6	6,33
wiarygodność	3,33	4	4	4
innowacyjność	5,33	4,33	6	2,67
wybitność wizji	5,33	5,67	6	7
zaangażowanie w pracę	4,4	4,6	4	6,8
organizacyjne poświęcenie się	5,75	5	4,5	6
empowerment	5,83	6,25	5,67	5,33
elastyczność funkcjonalna	5,6	5,8	5	6,6
decentralizacja i deformalizacja	4	2,25	3	1,5
otwartość komunikacji	5,5	5	5	5
integracja społeczna	4,89	5,33	5,56	6
dzielenie się wiedzą	5,25	5,5	6	5,25
zaufanie	5,5	5,75	6	6
sprawiedliwość	6,33	5,67	6	6,33
improwizacja	5,45	4,44	5,33	5,22
wewnętrzna motywacja	5,17	6	5,67	5,83

Źródło: Opracowanie własne.

Liderzy zatrudniają od 10 do 25 osób. Ich sprzedaż waha się pomiędzy 15 a 43 mln zł, a zysk między 420 a 1250 tys. zł. Liderzy efektywności osiągaliby przyrost sprzedaży od 21% do 81% w ciągu roku poprzedzającego badanie. Każda z badanych firmy ma nieco inne profile zarówno efektywności, jak i pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności. Co interesujące, firmy, które są wysokoefektywne w sensie zysku (SBS) były trochę mniej efektywne w zakresie wzrostu, a firmy szybko się rozwijające (APS – 81% wzrostu w roku poprzedzającym badanie) były nieco mniej zyskowne. Identyfikacja obu typów firm jako liderów efektywności możliwa jest dzięki wykorzystaniu analizy obwodowej danych, która bierze pod uwagę wiele nakładów i wyników działalności. Wszyscy liderzy efektywności nie widzą się jako tacy, sami oceniają swoją efektywność na 4 w 5-stopniowej skali. Liderzy efektywności znacznie się różnią pod względem satysfakcji pracowników (od 3,67 do 6,33 w 7-stopniowej skali) oraz innowacyjności (od 2,67 do 5,33 w 7-stopniowej skali).

Podobne różnice, jak dla wyników (*outputs*) w modelu DEA, obserwuje się dla nakładów (*inputs*). Ogólnie można powiedzieć, że wszyscy liderzy efektywności osiągaliby wysokie poziomy dla większości pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności, są jednak pewne wyjątki. Trzej spośród czterech liderów efektywności charakteryzują się jedynie przeciętnym poziomem zaangażowania w pracę swoich pracowników (od 4 do 4,6 w 7-stopniowej skali) (oprócz MGS – 6,8). Interesująca sprzeczność może być zaobserwowana dla elastyczności struktury. Wszyscy liderzy efektywności osiągaliby wysoką elastyczność funkcjonalną (od 5 do 6,6 w 7-stopniowej skali), ale niską lub średnią elastyczność, jako decentralizację lub deformalizację (od 1,5 do 4 w 7-stopniowej skali). Zdolność do funkcjonowania w sytuacjach stresu i presji jako, jeden z wymiarów improwizacji, osiąga poziom niski do średniego (od 2,33 do 4,67 w 7-stopniowej skali) dla wszystkich firm, jednak kumulatywny poziom improwizacji jest raczej wysoki (od 5,22 do 5,45 w 7-stopniowej skali) (oprócz DPS – 4,44). Dla reszty pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności wysoki poziom jest osiągalny dla wszystkich firm: wybitność wizji (od 5,33 do 7 w 7-stopniowej skali), organizacyjne poświęcanie się (od 4,5 do 6 w 7-stopniowej skali), empowerment (od 5,33 do 6,25 w 7-stopniowej skali), otwartość komunikacji (od 5 do 5,5 w 7-stopniowej skali), integracja społeczna (od 4,89 do 6 w 7-stopniowej skali), dzielenie się wiedzą (od 5,25 do 6 w 7-stopniowej skali), zaufanie (od 5,5 do 6 w 7-stopniowej skali), postrzegana sprawiedliwość (od 5,67 do 6,33 w 7-stopniowej skali) oraz motywacja wewnętrzna (od 5,17 do 5,83 w 7-stopniowej skali).

Powyższe wyniki zapewniają częściowe poparcie dla hipotezy H1. Większość pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności osiąga wysoki poziom dla wszystkich liderów efektywności, oprócz przypadków, gdzie istotny wydaje się wpływ kultury narodowej, rozmiaru organizacji oraz innych jej charakterystyk. Wyniki badań nie potwierdzają jednak hipotezy H2 – nie wszystkie pozytywne charakterystyki wysokiej

efektywności osiągają wysoki poziom dla wszystkich liderów efektywności. Stwierdzić można zatem, że istnieją różne profile efektywności, nie ma zatem czegoś takiego jak uniwersalna konfiguracja pozytywnych charakterystyk, zawsze prowadząca do wysokiej efektywności.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że większość pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności jest wspólna dla liderów efektywności. Są to: wybitna wizja, organizacyjne poświęcenie, empowerment, otwarta komunikacja, dzielenie się wiedzą, integracja społeczna, wysoki poziom zaufania, postrzegana sprawiedliwość, ogólna improwizacja, funkcjonalna elastyczność oraz motywacja wewnętrzna. Niektóre z proponowanych charakterystyk osiągają jednak jedynie średni poziom. Są to: zaangażowanie pracowników w pracę, decentralizacja i deformalizacja oraz zdolność do działania w środowisku stresu i presji. Powodem niskiego poziomu zaangażowania w pracę może być specyfika polskiej kultury narodowej, w której firmy działają. Miara zaangażowania w pracę została wykształcona w warunkach anglosaskich, gdzie samo zaangażowanie w pracę jest elementem protestanckiej etyki pracy, która jest dość egzotyczna w Europie Centralnej, gdzie rodzina i życie prywatne są dużo ważniejszymi wartościami niż przywiązanie do pracy. Niski poziom decentralizacji i deformalizacji może być stosunkowo łatwo wytłumaczony wielkością badanych firm. Mimo że badaniu były poddane firmy różnego rozmiaru, jedynie małe organizacje znalazły się na granicy efektywności. W małych firmach większość władzy spoczywa w rękach właściciela – menedżera, jest zatem niewielka presja na decentralizację. Jeśli natomiast zbada się odrębnie deformalizację, okaże się, że jej poziom jest średni, wyższy jednak od decentralizacji. Okazać się jednak może, że taki poziom deformalizacji jest i tak najwyższy z możliwych, biorąc pod uwagę polskie otoczenie biznesu, które wymusza stosowanie wielu procedur administracyjnych.

Profile efektywności liderów różnią się między sobą, stwierdzić jednak należy, że wszyscy z nich zdołali zbalansować efektywności krótkookresową i długookresową. Również sposób, w jaki osiągają wysoką efektywności jest różny, mimo że działają w tym samym otoczeniu oraz w tej samej branży, która w momencie badania była zyskowna i stwarzała szanse na wysoką efektywność. APS jest firmą, która osiągnęła największy wzrost sprzedaży (81%). Jest nieco mniej zyskowna, ale ma wysoki poziom innowacyjności. Charakteryzuje się wyższym niż średni poziomem sprawiedliwości oraz decentralizacji i deformalizacji. DPS osiąga wysoki zysk, ale jedynie przeciętny wzrost oraz innowacyjność. Osiąga wysoki poziom w zakresie empowermentu oraz motywacji wewnętrznej, ale jedynie średnią satysfakcję z pracy. SBS jest firmą o najwyższym zysku na pracownika, ale o najniższym wzroście. Jest również wysoko w satysfakcji z pracy oraz innowacyjności. Biorąc pod uwagę nakłady modelu SBS ma najwyższy poziom dzielenia się wiedzą, co wpływa na innowacyjność i zaufanie. MGS jest firmą o najniższej zyskowności

i innowacyjności, ale najwyższej satysfakcji pracowników. Co interesujące, charakteryzuje się również najwyższą wybitnością wizji, zaangażowaniem w pracę, elastycznością funkcjonalną oraz integracją społeczną.

Warto zauważyć, że wszyscy respondenci liderów efektywności ocenili swoją efektywność jako wysoką, ale nie bardzo wysoką (4 w 5-stopniowej skali). Również samoocena wiarygodności była średnia lub wysoka (3,33-4 w 5-stopniowej skali), ale nie bardzo wysoka. Jest to sprzeczne z obiektywnymi danymi, dotyczącymi wyników finansowych i odbioru tych firm przez rynek, który był bardzo pozytywny. Możliwym wyjaśnieniem jest stwierdzenie, że liderzy efektywności mają jeszcze wyższe aspiracje dotyczące efektywności i wiarygodności.

7. Zakończenie

Istnieją pewne ograniczenia zaprezentowanych badań. Po pierwsze, koncentrują się one jedynie na firmach działających w jednej branży. Jest to wymóg DEA, stwarza jednak bariery uogólnienia wyników takich badań. W innej branży i otoczeniu inna konfiguracja charakterystyk może być niezbędna, aby osiągnąć wysoką efektywność. Uogólnienie jest również ograniczone przez samą metodę, jaką jest analiza brzegowa danych, która nie jest metodą statystycznej analizy danych, a jest bardziej skierowana na proponowanie praktycznych zastosowań niż budowanie teorii. Innym ograniczeniem jest wielkość próby – powoduje ona uproszczenie modelu oraz niemożliwość analizowania relacji i związków przyczynowo-skutkowych bez wsparcia innymi metodami ilościowymi lub jakościowymi. W tych warunkach jedynie ogólny wpływ konfiguracji nakładów na konfigurację wyników może być przedmiotem badania metodą DEA. Również wielkość próby jest efektem wymagań analizy obwodowej danych, dotyczących wysokiej homogeniczności tej próby. Pomiar pozytywnych charakterystyk wysokiej wydajności wydaje się być kolejnym ograniczeniem badań. Niektóre miary i narzędzia zostały opracowane na poziomie indywidualnym lub zespołowym, a potem zaadaptowane do pomiaru na poziomie organizacyjnym, co może nie zapewniać w pełni wiarygodnych pomiarów.

Przyszłe kierunki badań w tej dziedzinie powinny być powiązane z ograniczeniami zaprezentowanych wyników badań. Istnieje potrzeba stworzenia w pełni wiarygodnych narzędzi pomiaru zjawisk pozytywnych. W przyszłych badaniach powinna zostać wykorzystana liczna próba homogenicznych organizacji tak, aby umożliwić zastosowanie dodatkowej analizy ilościowej, aby zbadać relacje między charakterystykami indywidualnymi organizacji a miarami efektywności, co pozwoli na budowanie teorii na podstawie przeprowadzonych badań. Aby uogólnić wyniki badań porównanie kilku branż

wydaje się dobrym kierunkiem dla przyszłych badań. W końcu wykorzystanie metod analizy jakościowej powinno zaowocować pełniejszym zrozumieniem kompleksowości pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Przedstawione wyniki badań mają implikacje dla sfer teoretycznej i empirycznej, praktyki biznesu oraz edukacji zarządzania. Bardziej niż konkretne wyniki, teoretyczny pomysł połączenia pozytywnej nauki o organizacji z teorią organizacji wysokiej efektywności są wartościowym wkładem i punktem wyjścia dla przyszłej eksploracji modelu wysokiej efektywności. Zestaw rekomendacji dla przedsiębiorców i menedżerów w kierunku osiągania wysokiej efektywności może być wyciągnięty z przedstawionych wyników badań. Zawiera on tworzenie i promowanie wybitnej wizji, umacnianie pracowników, wspieranie elastyczności funkcjonalnej i dzielenia się wiedzą, umożliwianie otwartej komunikacji, tworzenie wysokiego poziomu zaufania i sprawiedliwości, dobieranie pracowników silnie zmotywowanych wewnętrznie. Można również zaproponować wskazówki dla nauczania, aby uwzględnić w programach nauczania zjawiska pozytywne, jako czynniki wspierające wysoką efektywność.

Zaprezentowane badania są pierwszą próbą badania efektywności małych i średnich firm i wpływu na nią zjawisk pozytywnych, przy wykorzystaniu analizy brzegowej danych. Skupianie się jedynie na wysokiej efektywności i wzięcie pod uwagę zjawisk pozytywnych daje wartościowy wgląd w wykorzystanie przez małe i średnie firmy różnych profili pozytywnych zachowań, dla osiągania również różniących się między sobą profili wysokiej efektywności. Jednak wyraźnie widać, że istnieje potrzeba zweryfikowania modelu pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności i dowiedzenia jego wiarygodności.

Bibliografia

1. Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W.: Some models for estimating technological and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 1984, no 30, p. 1078-1092.
2. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.: Foundations of Positive Organizational Scholarship, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 3-13.
3. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., Wrzesniewski A.: Developing a discipline of positive organizational scholarship. [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 361-370.

4. Casu B., Thanassoulis E.: Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. *Omega* 2006, no 34, p. 417-426.
5. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E.: Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 1978, no 2, p. 429-444.
6. Cooperrider D.L., Srivastava S.: Appreciative inquiry in organizational life, [in:] Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.): *Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory. Methodology and Research*, vol. 1. CT: JAI Press, Greenwich 1987, p. 129-169.
7. Galbraith J.R.: *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure and process*. Jossey-Bass, San Francisco 1995.
8. Holbeche L.: *The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success*. Elsevier/Butherworth Heinemann, Oxford 2005.
9. Howard L.W., Miller J.L.: Estimating pay equity in professional baseball with data envelopment analysis. *Academy of Management Journal* 1993, no 36, p. 882-894.
10. Lawler E.E.III, Worley C.G.: *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco 2006.
11. Light P.C.: *The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results*. McGraw-Hill, New York 2005.
12. Schefczyk M.: Operational performance of airlines: An extension of traditional measurement paradigms. *Strategic Management Journal* 1993, no 14, p. 301-317.
13. Seligman E.P., Steen T.A., Park N., Peterson C.M.: Positive psychology progress. *American Psychologist* 2005, no 60, p. 410-421.
14. Seligman M.E.P.: *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press, New York 2002.
15. Seligman M.E.P., Peterson C.M.: Positive clinical psychology, [in:] Aspinwal L.G., Staudinger U.M. (eds.): *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. American Psychological Association, Washington DC 2002, p. 305-318.
16. Seligman M.E.P., Peterson C.M.: Positive organizational studies: Lesson from positive psychology, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 14-28.
17. Thanassoulis E.: *Introduction to the theory and application of data envelopment analysis*. Kluwer Academic Publishers, Norwell 2001.
18. Waal de A.A.: *The characteristics of a high performance organization*. Paper presented at the annual conference of the British Academy of Management, Oxford 2005.

19. Waal de A.A.: Strategic performance management. A managerial and behavioral approach. Palgrave/Macmillan, Hampshire/New York 2006.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta