

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

915

Zarządzanie

Kraków 2013

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), *Slavko Arsovski* (Serbia), *Josef Arlt* (Czechy),
Daniel Baier (Niemcy), *Hans-Hermann Bock* (Niemcy), *Ryszard Borowiecki* (Polska),
Giovanni Lagioia (Włochy), *Tadeusz Markowski* (Polska), *Martin Mizla* (Słowacja),
David Ost (USA), *Józef Pocięcha* (Polska)

Komitet Redakcyjny

Janusz Czekał, *Krzysztof Firlej*, *Tadeusz Grabiński*, *Alicja Miś*,
Adam Stabryła (redaktor naczelny), *Danuta Surówka-Marszałek*,
Sławomir Wawak (sekretarz), *Krzysztof Woźniak* (sekretarz)

Redaktor statystyczny

Barbara Pawełek

Redaktor Wydawnictwa

Joanna Kalas

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Streszczenia artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities
<http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w Central and Eastern European Online Library
www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych
i pokrewnych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Publikacja jest dostępna w bazie CEEOL (www.ceeol.com)
oraz w czytelni on-line ibuk.pl (www.ibuk.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 5,0 ark. wyd.
Zam. 9/2014

Spis treści

Andrzej Kozina	
Formułowanie problemów i celów negocjacji w firmie	5
Małgorzata Tyrańska	
Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego	23
Katarzyna Bartusik, Mariusz Sołtysik	
Przegląd form organizacyjnych współdziałania firm w realizacji projektów	43
Beata Barczak	
Wykorzystanie podejścia sieciowego w tworzeniu organizacji uczącej się	57
Wiesław Łukasiński	
Proces kształtowania pro jakościowego zarządzania organizacją	73

Andrzej Kozina

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Formułowanie problemów i celów negocjacji w firmie

Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie zagadnienia formułowania problemów i celów negocjacji jako jednego z najważniejszych etapów metodyki planowania negocjacji w przedsiębiorstwie. Krótko omówiono istotę i rodzaje tego rodzaju negocjacji oraz przedstawiono metodykę ich planowania. Scharakteryzowano elementy owej metodyki odnoszące się do etapu formułowania problemów i celów negocjacji, mianowicie ich interpretację, sam proces ich formułowania oraz narzędzia (zasady i metody) pomocnicze stosowane do rozwiązywania poszczególnych problemów w tym procesie.

Słowa kluczowe: negocjacje w przedsiębiorstwie, planowanie negocjacji, metodyka planowania negocjacji, formułowanie problemów i celów negocjacji.

1. Wprowadzenie

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, tj. w turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym i wobec wykorzystywania nowoczesnej technologii informacyjnej, znacznie zwiększa się zarówno zakres, jak i złożoność typowych sytuacji negocjacyjnych. Często pojawia się konieczność prowadzenia negocjacji z wieloma partnerami, a co za tym idzie, rozważania zróżnicowanych zagadnień oraz osiągania wielu różnorodnych celów, zarówno wspólnych, jak i sprzecznych. Wzrasta skala ryzyka podejmowanych działań. Konieczne jest kształtowanie większej liczby wariantów rozwiązań, ponadto występują trudności z doбором

strategii i technik negocjacyjnych. Zawiera się ograniczone, krótkotrwałe, a nawet wirtualne kontrakty.

Współczesne negocjacje gospodarcze wymagają zatem wszechstronnej i precyzyjnej analizy oraz doboru efektywnych i adekwatnych do potrzeb narzędzi planowania. Jednym z kluczowych zagadnień wymagających rozpatrzenia w procesie planowania negocjacji jest właściwe określenie problemów z zakresu negocjacji oraz sformułowanie celów odpowiadających tym zagadnieniom. Dokonanie charakterystyki tego rodzaju działań, będących jednym z etapów procesu planowania negocjacji, stanowi cel przyjęty w niniejszym artykule.

2. Istota i podstawowe rodzaje negocjacji w firmie

Skrótowe określenie „negocjacje w przedsiębiorstwie (firmie)” obejmuje wszelkiego rodzaju sytuacje negocjacyjne wynikające z istoty przedsiębiorstwa jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji jego celów. Mają tutaj oczywiście zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji – jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Lewicki i in. 2005, s. 17 i n.; *Negocjacje...* 2003, s. 11 i n.; Rządca 2003, s. 23 i n.]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji. W fazie przygotowawczej proces ów jest realizowany przez strony niezależnie od siebie, czyli z perspektywy ich celów. Następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdego z negocjatorów z osobna, w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony uzgadniają kryteria możliwe do przyjęcia z punktu widzenia ich interesów oraz ustalają zbiór alternatyw rozwiązań negocjowanych problemów (jako część wspólną wyjściowych opcji).

Tabela 1. Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady itp.)
Środowisko i partnerzy (interesariusze)	negocjacje wewnątrz-organizacyjne (wewnętrzne)	między jednostkami i stanowiskami organizacyjnymi w danej firmie – np. negocjacje zbiorowe (pracodawców z pracownikami), rozwiązywanie konfliktów we współpracy między wydziałami, ustalanie budżetu (stymulowane z jednej strony wspólnymi celami, integrującymi pracowników, z drugiej – konfliktami wewnętrznymi i sytuacją przymusu)
	negocjacje między-organizacyjne (zewnętrzne)	z partnerami spoza firmy, np. przy fuzjach, w zakresie umów z kontrahentami (dostawcami i odbiorcami) – prowadzone w sytuacji przymusu (np. z monopolistami) lub wyboru;

cd. tabeli 1

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady itp.)
		ich podtypy są wyodrębniane ze względu na rodzaj interesariuszy zewnętrznych (np. agendy rządowe, jednostki gospodarcze) i formy współdziałania (np. alians, franchising, outsourcing)
Funkcje (dziedziny) działalności firmy, których negocjacje dotyczą	negocjacje w zakresie działalności podstawowej	dotyczą procesów podstawowych (np. produkcyjnych) i pomocniczych (np. obsługi technicznej, transportowej, logistycznej); głównie w zakresie koordynacji działań w fazach procesów i współpracy z kooperantami, w zakresie technologii procesów, outsourcingu itp.
	negocjacje w zarządzaniu personelem	odrębne rodzaje dotyczące poszczególnych funkcji personalnych, np. w procesie rekrutacji, prowadzone z agencjami doradztwa personalnego, w układzie przełożony–podwładny, dla celów koordynacji działań
	negocjacje w handlu i marketingu (sprzedaży i zaopatrzeniu)	prowadzone z kontrahentami (odbiorcami i dostawcami) w celu zawarcia umów o współpracę w zakresie zakupu (sprzedaży) produktów (usług) i innych składników majątku, a także w analogicznych transakcjach w ramach wewnętrznych rozliczeń
	negocjacje w obszarze rachunkowości i finansów	związane głównie z pozyskiwaniem i transferem środków finansowych (np. negocjacje kredytowe i leasingowe), zabezpieczeniem (ubezpieczeniowe) oraz planowaniem i kontrolą zasobów (rachunek ekonomiczny, controlling, budżetowanie)
	negocjacje w zakresie badań i rozwoju	dla zapewnienia warunków do rozwoju firmy, np. przy zakupie licencji, wdrażaniu nowych technologii, innych inwestycjach
	negocjacje w zakresie organizacji pracy	w ramach przedsięwzięć ukierunkowanych na doskonalenie organizacji i zarządzania, np. negocjacje z firmami doradczymi, przy podziale zasobów i wydzielaniu spółek w ramach restrukturyzacji, tworzeniu zespołów przy wdrażaniu zmian organizacyjnych
	negocjacje mieszane (kombinowane, złożone)	a) dotyczące problemów z więcej niż jednego obszaru funkcjonalnego, np. w ramach fuzji i przejęć, restrukturyzacji b) różnicowane ze względu na specjalizację odmienną od funkcjonalnej – w zarządzaniu projektami (procesami) – ze zleceniodawcami, przy zakupach, współdziałaniu zespołów, rozwiązywaniu konfliktów
Znaczenie (ranga)	negocjacje strategiczne	dotyczące realizacji kluczowych celów firmy, np. z głównym inwestorem, w aliansach strategicznych
	negocjacje taktyczne	stwarzające warunki do realizacji zadań, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami
	negocjacje operacyjne	bezpośrednio przy realizacji procesów, głównie we współdziałaniu i przy eliminowaniu zakłóceń oraz konfliktów wewnętrznych

cd. tabeli 1

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady itp.)
Częstość występowania	negocjacje powtarzalne (rutynowe)	realizowane wielokrotnie (firma ma liczne doświadczenia), np. typowe transakcje kupna-sprzedaży materiałów (produktów) z ich dostawcami (odbiorcami); mają w większości charakter operacyjny, niekiedy taktyczny, przy dużych możliwościach wspomagania organizacyjnego – stosowanie standardowych procedur, zasad itp.
	negocjacje sporadyczne (bezprecedensowe)	występujące jednorazowo bądź okresowo, np. dotyczące fuzji z innymi podmiotami, czy w restrukturyzacji firmy (zwykle strategiczne), przy znacznej potrzebie niezbędnego wsparcia organizacyjnego (brak zasad, procedur itp.)

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze typologie negocjacji w firmie przedstawiono w tabeli 1. Poszczególne typy negocjacji odnoszą się do konkretnych zadań i przedsięwzięć w firmie, do których realizacji wykorzystuje się negocjacje (jako instrument zarządzania), a co za tym idzie, determinują strony negocjacji, jak również ich specyficzny zakres przedmiotowy i konkretne cele.

3. Formułowanie problemów i celów jako etap procesu planowania negocjacji

Przed przystąpieniem do zasadniczych rozważań niezbędne jest syntetyczne scharakteryzowanie ich szerszego kontekstu, tj. koncepcji metodyki planowania negocjacji zaproponowanej przez autora [Kozina 2012]. Przy jej opracowywaniu przyjęto – za A. Stabryłą [2006, s. 39] – że w znaczeniu ogólnym metodyka oznacza „postępowanie badawcze, w którym są pomieszczone wytyczne, zasady, metody i techniki”. Założono zatem, że metodyka planowania negocjacji powinna obejmować trzy elementy: charakterystykę obszaru badań (negocjacji w firmie – zob. poprzedni punkt), szczegółowy proces badawczy i narzędzia pomocnicze (teorie, koncepcje, modele, zasady, metody, techniki), wykorzystywane na kolejnych etapach tego procesu do realizacji poszczególnych zadań (tabela 2). Wymienione elementy wzięto zatem pod uwagę w omówieniu zagadnienia formułowania problemów i celów negocjacji, stanowiącego jeden z etapów procesu ich planowania.

Celem ogólnym planowania negocjacji jest zapewnienie warunków do ich prowadzenia, natomiast cele szczegółowe (kolejnych faz) są następujące:

1) identyfikacja i analiza przednegocjacyjna – stworzenie charakterystyki sytuacji negocjacyjnej i jej kontekstu jako podstawy realizacji kolejnych dwóch faz;

2) ustalenie zakresu i strategii negocjacji – kształtowanie sytuacji negocjacyjnej, poprzez określenie najważniejszych kwestii merytorycznych (siły przetargowej, problemów, celów, obszaru negocjacji i wariantów rozwiązań) oraz dobór narzędzi realizacji przyjętych celów (strategii, zasad, technik itp.);

3) planowanie operacyjne negocjacji – zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji, przede wszystkim poprzez analizę i dobór właściwych zasobów (ludzkich, rzeczowych i finansowych) oraz przygotowanie niezbędnej dokumentacji planistycznej (stanowiącej syntezę wszystkich ustaleń).

Tabela 2. Proces i narzędzia planowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Fazy	Etapy	Najważniejsze narzędzia pomocnicze
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	1.1. Wstępna identyfikacja negocjacji w firmie	<ul style="list-style-type: none"> – teoria agencji i podejście procesowe (język opisu) – analiza dokumentacji (organizacyjnej, ekonomicznej, techniczno-technologicznej i prawnej) – wywiady i ankiety, analiza przyczynowo-skutkowa, historyczna i porównawcza
	1.2. Określenie grup interesów	<ul style="list-style-type: none"> – analiza interesariuszy oraz mapy interesariuszy – analiza przyczynowo-skutkowa, porównawcza i wskaźnikowa
	1.3. Identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji	<ul style="list-style-type: none"> – teoria interesariuszy (język opisu) – modele strategii negocjacyjnych – modele i zasady zawierania koalicji – grafy i macierze powiązań
	1.4. Analiza sytuacji negocjacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – listy kontrolne i arkusze pytań – analiza strategiczna (PEST, SWOT, scenariuszowa) – analiza organizacyjna, ekonomiczno-finansowa, marketingowa i techniczna oraz statystyczna – analiza przyczynowo-skutkowa, historyczna oraz porównawcza – analiza dokumentacji i wywiady – metody prognozowania (opisowe i statystyczne)
	1.5. Identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> – analiza korelacji i wskaźnikowa – grafy i macierze interakcji – metody taksonomiczne – metody symulacyjne
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	2.1. Oszacowanie siły przetargowej stron	<ul style="list-style-type: none"> – modele oceny siły przetargowej – analiza wskaźnikowa, korelacji i czynnikowa – zasada BATNA

cd. tabeli 2

Fazy	Etapy	Najważniejsze narzędzia pomocnicze
	2.2. Sformułowanie problemów i celów negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – drzewo (dendrogramy) celów i zasada SMART – zarządzanie przez cele – metody klasyfikacji i rangowania – analiza przyczynowo-skutkowa i porównawcza – metody symulacyjne – procedury i instrukcje
	2.3. Opracowanie wariantów rozwiązań problemów	<ul style="list-style-type: none"> – analiza decyzji, behawioralna teoria decyzji, teoria gier i analiza negocjacji (ogólne modele negocjacji) – analiza użyteczności, wskaźnikowa i progowa – drzewa i tablice decyzyjne – analiza BATNA i ZOPA – metody heurystyczne (burza mózgów i analiza morfologiczna) – metody analogii i scenariuszowe – analiza systemowa i metody symulacyjne
	2.4. Wybór strategii prowadzenia negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – analiza strategiczna (SWOT, scenariuszowa itp.) – modele strategii negocjacyjnych – teoria gier – techniki grupowego rozwiązywania problemów – metody heurystyczne (burzy mózgów i ekspertów) – analiza systemowa i metody symulacyjne
	2.5. Konkretyzacja strategii – dobór pomocniczych narzędzi negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – modele i typologie technik negocjacyjnych – ogólne zasady komunikacji oraz zasady prezentacji, argumentowania, zadawania pytań i słuchania – techniki asertywne
3. Operacyjne planowanie negocjacji	3.1. Tworzenie zespołu negocjacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> – zasady tworzenia zespołów (ogólne i dotyczące negocjacji) – modele kompetencji, ról grupowych i przywódczych – analiza dokumentacji personalnej i wywiady – analiza historyczna i porównawcza
	3.2. Zlecenie zadań i uprawnień reprezentantom	<ul style="list-style-type: none"> – technika delegowania uprawnień – zasady klasyczne i wynikające z teorii agencji – analiza dokumentacji personalnej i wywiady – modele, profile i wykresy kompetencji

cd. tabeli 2

Fazy	Etapy	Najważniejsze narzędzia pomocnicze
	3.3. Alokacja rzeczowych zasobów negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – metoda bilansowa – rachunek ekonomiczny – analiza porównawcza, historyczna i wskaźnikowa – metody symulacyjne
	3.4. Oszacowanie kosztów i efektów negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – metoda bilansowa – rachunek ekonomiczny i budżetowanie – analiza progowa i wskaźnikowa
	3.5. Opracowanie dokumentacji planistycznej	<ul style="list-style-type: none"> – ogólne zasady planowania i konstrukcji planów – mapy procesów, schematy i diagramy procedur, instrukcje stanowiskowe i ogólne – wykresy Clarka i Hijmansa – metody sieciowe i harmonogramy – studium wykonalności

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z etapów omawianego procesu obejmuje realizację wielu działań cząstkowych (te związane z formułowaniem problemów i celów negocjacji omówiono w punkcie 5 artykułu).

4. Interpretacja problemów i celów negocjacji w przedsiębiorstwie

Celem rozważanego etapu procesu planowania negocjacji jest sprecyzowanie założeń i oczekiwań (wymagań) ich uczestników poprzez dwojakiego rodzaju działania: strukturalizację problemów (kwestii) do negocjacji i sformułowanie odpowiadających im celów¹. W praktyce oba działania są realizowane łącznie, gdyż warunkują się wzajemnie (cele muszą być dostosowane do problemów). Wynika stąd potrzeba weryfikacji wstępnych ustaleń w ich zakresie, czasem wielokrotnej.

Zakres przedmiotowy i cele negocjacji są zdeterminowane specyficznymi potrzebami i wymaganiami konkretnych zadań i przedsięwzięć, do których realizacji negocjacje są stosowane, w danej dziedzinie działalności firmy.

Problemy rozważane w negocjacjach wynikają zatem z opisu i analizy tych zadań (przedsięwzięć), są ich uszczegółowieniem (rozwinęciem), np. w negocjacjach dotyczących przejęć przedsiębiorstw bierze się pod uwagę aspekty organiza-

¹ Stosowane niekiedy, np. w pracy [Walton i McKersie 1965, s. 13 i n.], rozróżnienie „kwestii” w negocjacjach rozdzielających i „problemów” w integrujących ma tylko charakter semantyczny.

cyjne (zwłaszcza kształt nowej struktury organizacyjnej), ekonomiczno-finansowe (np. opłacalność przedsięwzięcia, wartość firmy), techniczno-technologiczne (szczególnie wzajemne dostosowanie procesów podstawowych i pomocniczych), personalne (głównie związane z objęciem kluczowych stanowisk i racjonalizacją zatrudnienia) czy prawne, określające możliwości i ograniczenia realizacji przejęcia.

Z kolei cele negocjacji najogólniej odzwierciedlają stan rzeczy, który należy osiągnąć, natomiast w ujęciu szczegółowym odnoszą się (konkretyzując ów stan) do poszczególnych problemów objętych ich zakresem przedmiotowym, np. w negocjacjach zakupowych dotyczą pożądanego poziomu jakości dostaw, zgodnego z ustalonymi standardami, ich terminowości, kompletności, rytmiczności, możliwego do zaakceptowania poziomu cen.

W negocjacjach formułuje się różnorodnego rodzaju zagadnienia i odpowiadające im cele, w zależności od [Rządca 2003, s. 37, 83–86; Lewicki i in. 2005, s. 164–165]:

1) przedmiotu – merytoryczne (zwykle materialne, wyrażone w kategoriach finansowych) i niematerialne (psychologiczne, np. prestiż, zadowolenie, samorealizacja, dotyczące stosunków między stronami),

2) relacji pomiędzy nimi (dla obu stron) – wspólne (zbieżne, niekonfliktowe), sprzeczne (rozbieżne, konfliktowe) i różne,

3) możliwości pomiaru – mierzalne (wymierne) i niewymierne (niemierzalne),

4) punktu odniesienia (podmiotu) – firmy, zespołu negocjacyjnego czy negocjatora,

5) sposobu sformułowania – formalne (np. ujęte w instrukcji) i nieformalne (ogólne),

6) wagi – bardzo ważne (kluczowe), mniej istotne (drugorzędne), najmniej ważne (dodatkowe).

Przy ustalaniu zagadnień i celów pojawia się bardzo istotny problem (poruszony już w publikacji [Walton i McKersie 1965, s. 4–5, 184 i n.] określony jako proces kształtowania relacji) uwzględniania dwojakiego rodzaju kwestii: zagadnień merytorycznych, dotyczących konkretnej (jednostkowej) transakcji, oraz dotychczasowych i (lub) przyszłych relacji z partnerem, bowiem waga, jaką przywiązujemy do dobrych relacji, zmienia sposób zachowania ludzi, którzy próbują podjąć negocjacje. Główne powody przypisywania relacjom istotnego znaczenia w negocjacjach to: spodziewanie się przyszłych transakcji o znacznej wartości, oczekiwanie wzajemności z drugiej strony i fakt, że dobre relacje rodzą wzajemne zaufanie [*Negocjacje...* 2003, s. 164].

Obecnie dokonuje się zasadnicza zmiana roli negocjacji w firmie, w kontekście przeobrażeń w zarządzaniu [Kahn 2002]. Dotyczy to wszystkich ich atrybutów i narzuca konieczność nowego podejścia do nich. Zmieniają się same organi-

zacje, z hierarchicznych na sieciowe, oparte na relacjach strategicznych, które nie polegają wyłącznie na pozytywnym nastawieniu, ale są zorientowane na jakość istotnych wzajemnych relacji w sieci. Nie są już anonimowe i rywalizacyjne, lecz bardziej kooperatywne, o charakterze strategicznym i społecznym. Transakcje nie dotyczą wyłącznie wymiany, ale są ukierunkowane na tworzenie łańcucha wartości i zarządzanie nim. W negocjacjach nie deklaruje się doraźnych i przeciwnych dążeń, lecz określa wspólne i długofalowe wartości [Kahn 2002].

Z jednej strony warunki konkurowania w złożonym i dynamicznym otoczeniu są coraz trudniejsze, a z drugiej wzrasta potrzeba nawiązywania trwałych, wzajemnie korzystnych i opartych na zaufaniu strategicznych relacji z dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Aby zawrzeć obustronnie korzystne transakcje, należy rozpoczynać negocjacje od jasnego określenia celów, zabiegania o względy potencjalnego partnera i zakomunikowania mu chęci zawarcia sojuszu. Dla dojścia do porozumienia niezbędne jest także jasne sprecyzowanie potrzeb i celów stron, wymiana niezbędnych informacji, efektywne słuchanie partnera, rezygnowanie z nierealnych oczekiwań, niepostrzeganie drugiej strony jako przeciwnika, nieunikanie drażliwych tematów, otwarte mówienie o odczuciach, unikanie pośpiechu, zadawanie pytań i dokonywanie podsumowań [Saunders 2006].

Do skutecznego budowania relacji wymagana jest świadomość, że transakcja rzadko stanowi jednorazową relację. Trzeba zasiadać do negocjacji „po tej samej stronie stołu”, starannie dobrać reprezentantów oraz zapewnić udział osób odpowiedzialnych za wdrożenie kontraktu, propagować idee współpracy, a nie współzawodnictwa, krzewienia wiedzy (wymiany informacji) i wspólnoty, a nie kasty [Krattenmaker 2006]. Ważne jest podtrzymywanie relacji partnerskich. W przypadku sojuszu (alianсу), będącego „długotrwałą relacją, która dopiero się rozpoczyna po zawarciu transakcji”, należy zatem uczynić zarządzanie partnerstwem kluczową umiejętnością w przedsiębiorstwie, budować wzajemne zaufanie, sterować nim, nadzorować skuteczność relacji i stworzyć wspólną procedurę podejmowania decyzji [Bernhut 2006].

5. Proces formułowania problemów i celów negocjacji w firmie

Na rozważanym etapie procesu planowania negocjacji proponuje się uwzględnienie następujących działań cząstkowych:

- 1) zdefiniowanie ogólnego problemu (przedmiotu) negocjacji,
- 2) sformułowanie ogólnego (nadrzędnego, kompleksowego) ich celu,
- 3) podział ogólnego problemu na poszczególne (cząstkowe, szczegółowe) kwestie (zagadnienia): wyszczególnienie i łączenie (w logicznie powiązane grupy),
- 4) hierarchizacja zagadnień (ze względu na przyjęte kryteria ich oceny),

5) określenie i hierarchizacja celów cząstkowych (dla poszczególnych kwestii),
6) ustalenie zakresów ich realizacji (według poziomów: idealnego i minimalnego),

7) sformułowanie spodziewanych realnych celów, mieszczących się w zakresach ich realizacji (na *continuum*: idealny–minimalny)².

Ogólny problem negocjacji dotyczy ich przedmiotu (w danej dziedzinie działalności firmy), np. właściwości i warunków dostarczenia produktu w negocjacjach transakcji kupna-sprzedaży, zasad wynagradzania i wysokości płacy w rokowaniach zbiorowych, zakresu i warunków współpracy w ramach aliansu strategicznego, warunków zakupu technologii w zakresie negocjacji w sferze badań i rozwoju.

Przy określaniu ogólnego problemu negocjacji występuje tzw. kadrowanie (przyjmowanie perspektywy, formułowanie, obramowanie – z ang. *framing*)³. Jest to „zastosowanie argumentu, analogii lub metafory w celu stworzenia korzystnej dla nas definicji problemu pozostającego do rozwiązania oraz zestawu potencjalnych rozwiązań” [Watkins 2005, s. 130]. „Ramy określają, w jaki sposób będą postępować negocjatorzy. Ukierunkowują negocjujące strony i zachęcają do przyjrzenia się sprawom z określonej perspektywy” [*Negocjacje...* 2003, s. 100]. „Mogą zasadniczo zmieniać postrzeganie wartości i możliwość akceptacji alternatyw (...). Zachowanie w negocjacjach może ulegać zmianie przez świadome manipulowanie przyjmowaną perspektywą” [Bazerman i Neale 1997, s. 49, 51]. Omawiane kadrowanie bazuje bowiem na teorii perspektywy (*prospect theory*) [Kahneman i Tversky 1979], opartej na analizach psychologicznych i wyjaśniającej zachowania w procesie racjonalnego wyboru odmiennie od klasycznej teorii użyteczności. Chodzi o sposób postrzegania sytuacji decyzyjnych przez ludzi (także transakcji w negocjacjach), przyjmujących zawsze jakiś punkt odniesienia przy ocenie tych sytuacji i wartościujących wynik działania w kategoriach zysku lub straty, co wpływa na stosunek do ryzyka (jego podejmowanie lub unikanie). Zbieżności (bądź rozbieżności) w sposobie postrzegania problemu przez strony mają wpływ na dalsze działania, tj. określanie obszaru negocjacji oraz wartościowanie i wybór wariantów rozwiązań.

Ogólny cel negocjacji w firmie wynika z zamierzeń i wymagań danej dziedziny działalności oraz związanych z nimi oczekiwań wobec negocjatorów jako reprezentantów firmy. Stanowi cel zewnętrzny, formułowany przez menedżerów wyższych szczebli hierarchicznych nadzorujących negocjacje i wyrażony jest poprzez syntetyczne kryterium efektywności danego zadania czy projektu

² Według metodyk: budowy drzewa celów [Trocki 1977] i analizy negocjacji [Keeney i Raiffa 1991].

³ Obszerne omówienie tego zjawiska zawierają m.in. prace: [Lewicki i in. 2005, s. 53–67; Bazerman i Neale 1997, s. 43–52; Rządca 2003, s. 63–65].

z perspektywy interesów firmy, np. opłacalności czy zyskowności transakcji handlowej lub fuzji, racjonalnej wysokości podwyżek wynagrodzeń w negocjacjach płacowych, nienaruszającej dyscypliny finansowej, sprawności koordynacji działań w ramach realizowanych zadań inwestycyjnych, w ramach negocjacji dotyczących zarządzania projektem rozwoju firmy.

Bardzo istotnym i trudnym do rozwiązania w praktyce problemem jest zapewnienie zgodności celów negocjacji, które mają zostać osiągnięte przez reprezentantów firmy, z jej ogólnymi zamierzeniami i celami danego zadania, projektu, transakcji itp., których dotyczą negocjacje. Zgodnie z godnym polecenia tzw. instytucjonalnym punktem widzenia [Ertel 2005] cele poszczególnych negocjacji są związane z celami całej firmy. Nie są natomiast ustalane wyłącznie pod kątem konkretnej transakcji, gdy negocjatorzy starają się uzyskać z każdej z nich jak najwięcej dla siebie (czyli z sytuacyjnego punktu widzenia).

Zestawienie częściowych problemów podlegających negocjacjom następuje poprzez dekompozycję ogólnego problemu na elementy składowe. Liczba, rodzaj i sposób określenia owych zagadnień zależą od specyfiki danego rodzaju negocjacji. Przykładowo w typowych negocjacjach handlowych bierze się pod uwagę: asortyment i ceny produktów, termin ich dostawy, sposób dostarczenia, warunki gwarancyjne, formę i termin płatności. W negocjacjach dotyczących redukcji zatrudnienia w ramach wdrażania programu restrukturyzacji uwzględnia się takie kwestie, jak: zasady i kryteria racjonalizacji zatrudnienia, liczba zwalnianych pracowników, wysokość wypłacanych odpraw, terminy zwolnień. Łączenie kwestii w grupy, np. dotyczące zakresu transakcji, zasad płatności, warunków dodatkowych, jest szczególnie istotne przy złożonych negocjacjach, aby nie tracić z pola widzenia ich nadrzędnych celów, a zwłaszcza wymaganego poziomu opłacalności przedsięwzięcia.

Częstkowe cele negocjacji odpowiadają poszczególnym kwestiom szczegółowym, wyrażając np. oczekiwany poziom ceny, gwarantujący opłacalność transakcji, preferowany termin płatności, dostatecznie satysfakcjonujące warunki gwarancyjne w negocjacjach handlowych czy odzwierciedlając wymagania efektywności działania firmy przy określaniu zakresu racjonalizacji zatrudnienia, efekt synergii osiąganey w wyniku fuzji dwóch przedsiębiorstw.

Hierarchizacja zagadnień i celów służy nie tylko sprecyzowaniu preferencji (oczekiwań) negocjatorów, ale także ocenie racjonalności założeń, tzn. niewłaściwe jest oczekiwanie osiągnięcia w negocjacjach wszystkiego. Ponadto różnice w ocenie wartości zagadnień poszerzają możliwości porozumienia [Gray 1993; *Negocjacje...* 2003, s. 95–97; Schmidt i Tannenbaum 2005].

Problem ustalania zakresu realizacji celów wiąże się z wyróżnieniem dwóch poziomów oczekiwań czy aspiracji (typowym dla negocjacji rozdzielających):

1) idealnego, tj. maksimum tego, co można uzyskać; spełnienie wszelkich wymagań, jeżeli negocjacje będą przebiegać zgodnie z optymistycznymi założeniami (zwykle rozpoczyna się je od próby osiągnięcia tego celu);

2) minimalnego, wyznaczającego granicę, której nie należy przekraczać, poza którą negocjacje tracą sens; minimalne spełnienie oczekiwań, zgodnie z pesymistycznym scenariuszem (zwykle ten cel rozważa się pod koniec negocjacji).

Pomiędzy nimi W. Mastenbroek [1996, s. 97] wyróżnia dwa dodatkowe poziomy realizacji wymagań: trudny do zaakceptowania i nie do przyjęcia.

Najczęściej popełnianym błędem przy określaniu celów negocjacji jest nadmierny optymizm co do spodziewanych rezultatów, związany z brakiem umiejętności spojrzenia na przedmiot sporu z punktu widzenia strony przeciwnej. Błąd ten wiąże się często z całkowitym pominięciem granicy dolnej, co niesie z sobą dwa zagrożenia: tendencję do nadmiernie sztywnego stanowiska, odrzucającego wszelkie kompromisy czy rozwiązania alternatywne, oraz brak alternatywy, gdy rozwiązanie idealne okazuje się nierealne lub nieosiągalne, co może prowadzić do zawarcia niekorzystnej umowy [Fowler 2001, s. 35–37]. Określenie dolnej granicy może być więc ważniejsze niż ustalenie celu idealnego, który ma być osiągnięty.

Ustalenie poziomów realizacji celów cząstkowych negocjacji jest podstawą do określenia obszaru negocjacji, zawierającego dopuszczalne warianty rozwiązań poszczególnych problemów, w kolejnym etapie procesu planowania negocjacji.

6. Szczegółowe zasady i metody formułowania problemów i celów negocjacji

Do sformułowania celów negocjacji można zastosować przede wszystkim zasadę SMART (dosł. „sprytny”, akronim słów *simple, measurable, achievable, relevant, timely defined*), obejmującą pięć postulatów (warunków) dotyczących cech, którymi powinien charakteryzować się poprawnie sformułowany cel [Doran 1981]:

1) Prosty – cel powinien być wyrażony jasno (konkretnie) i jednoznacznie, tzn. w taki sposób, aby nie było żadnych problemów z jego zrozumieniem oraz aby wyeliminować dowolność jego interpretacji.

2) Mierzalny – należy go sformułować tak, aby można było liczbowo określić stopień jego osiągnięcia – w postaci odpowiedniego wskaźnika (miernika) – albo przynajmniej umożliwić jednoznaczną sprawdzalność jego realizacji, tzn. jego ujęcie opisowe powinno być dostatecznie precyzyjne dla sformułowania odpowiedniego kryterium oceny skuteczności działania.

3) Osiągalny – cel powinien być realistyczny, możliwy do osiągnięcia przy posiadanych zasobach i obiektywnych uwarunkowaniach działania (możliwościach i ograniczeniach). Stawianie sobie celu zbyt ambitnego czy nawet nierealistycznego prowadzi do osłabienia wiary w jego osiągnięcie i tym samym istotnie ogranicza motywację do podjęcia jego realizacji.

4) Istotny – cel powinien przynosić konkretne (sprecyzowane) i ważne korzyści (zamierzone efekty), być istotnym krokiem naprzód, stanowić jednocześnie określoną wartość dla tego, kto ma go realizować, skłaniając do jego podjęcia.

5) Określony w czasie – cel powinien mieć ustalony dokładny horyzont czasowy, a termin jego osiągnięcia powinien być jednocześnie momentem kontroli wykonania i rozliczenia wykonawcy.

W myśl rozszerzonej wersji rozważanej zasady (SMARTER) cel powinien być także:

– ekscytujący (*exciting*) – zachęcający, mobilizujący do działania, nawet poprzez samo sformułowanie;

– sformalizowany (*recorded*) – sformułowanie i zlecenie celu do realizacji na piśmie ułatwia jego percepcję i zapamiętanie oraz określenie odpowiedzialności za jego realizację, a także umożliwia rozliczenie wykonawcy z jego osiągnięcia, a przy niezadowolającym poziomie skuteczności – zastosowanie odpowiednich sankcji.

Poza spełnieniem wskazanych wymagań cele i problemy negocjacji powinny także w odpowiednim stopniu odzwierciedlać priorytety firmy, być adekwatne do zakresu przedsięwzięcia (zadania), którego dotyczą, oraz elastyczne, tzn. adekwatne do ewentualnych zmian warunków działania.

Sytuację negocjacyjną należy postrzegać z perspektywy zarówno zagadnień merytorycznych, jak i relacji z partnerem, przy czym oba te aspekty trzeba traktować jako związane ze sobą i zarazem rozłączne [Ertel 2005]. Z jednej strony, rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie relacji mogą korzystnie wpływać na siebie nawzajem. Konkretne negocjacje mogą, a nawet powinny być jedynie etapem długofalowej współpracy bądź partnerstwa strategicznego. Z drugiej strony, obie kwestie należy traktować rozłącznie, gdyż efektywne rozwiązanie jednej z nich nie powinno mieć negatywnego wpływu na drugą. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia będąca ceną za utrzymanie pozytywnych relacji z partnerem lub pogorszenie wzajemnych stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem. Każde negocjacje wymagają zatem oceny znaczenia obu kwestii z perspektywy celów firmy oraz założeń i opinii drugiej strony⁴.

W trakcie formułowania problemów i celów negocjacji konieczna jest konfrontacja założeń własnych i drugiej strony. Może się okazać, że pewne kwestie,

⁴ Szerzej kwestie te poruszono m.in. w pracach: [Mistrzowskie... 2006; Negocjacje... 2003, s. 162–173] oraz w monografii na temat relacji strategicznych [Greenhalgh 2001].

których jedna strona nie zamierza poruszać, są istotne dla drugiej. Porównanie celów własnych i drugiej strony jest niezbędne dla ustalenia maksymalnego i minimalnego poziomu wymagań oraz określenia obszaru negocjacji (na kolejnym etapie ich planowania).

Dla zapewnienia niezbędnej zgodności celów negocjacji, osiąganých przez reprezentantów firmy, z jej ogólnymi zamierzeniami (w wymiarze operacyjnym i strategicznym, czyli z kluczowymi celami długofalowymi i bieżącymi zadaniami w danej dziedzinie działalności) oraz celami danego zadania, projektu, kontraktu itp., którego dotyczą negocjacje, zaleca się stosowanie techniki zarządzania przez cele (ZPC). Stanowi ona „system ustanawiania celów i oceny działania, stworzony dla zapewnienia, że cele te zostaną zrealizowane; proces menedżerski, za pomocą którego cele organizacji są diagnozowane i realizowane przez przełożonych i podwładnych, zjednoczonych we wspólnym dążeniu do realizacji celów” [DuBrin 1986, s. 113]⁵. W rozważanym obszarze istotne jest przyjęcie kilku wybranych zasad ustalania celów, typowych dla tej techniki:

- ukierunkowania celów na obszary kluczowe dla oczekiwanych wyników,
- komunikowania i wyjaśnienia podwładnym celów, jaki należy osiągnąć,
- zaangażowania w proces formułowania celów osób odpowiedzialnych za ich realizację (a nawet ich negocjowania przez kierownictwo z podwładnymi),
- bieżącej analizy i weryfikacji celów dla zapewnienia ich spójności,
- zapewnienia regularnego sprzężenia zwrotnego dla pozyskiwania informacji o postępach i wynikach (kluczowe dla efektywności działań),
- niezbędnego redefiniowania celów w miarę zmiany warunków i priorytetów,
- wiązania celów z adekwatnymi bodźcami motywacyjnymi (nagrodami),
- opracowywania i przekazywania rzetelnych sprawozdań z osiągnięcia celów (w pracy [Brooks i Odiorne 1984, s. 34–43] mówi się o „negocjowaniu przez cele”).

Zestawienie cząstkowych problemów i celów negocjacji powinno być dostatecznie szczegółowe z perspektywy potrzeb stron. Zaleca się uwzględnienie nawet pozornie wątpliwych kwestii, mogących jednak stanowić hipotetyczne zagadnienia negocjacji, aby uniknąć zaskoczenia w fazie właściwej negocjacji. Celowe jest także poszerzanie zakresu negocjacji dla stworzenia większych możliwości porozumienia [Pruitt 1983]. Szczegółowe problemy, z przyczyn organizacyjnych rozpatrywane oddzielnie, należy postrzegać całościowo, tj. w kontekście ogólnego problemu i celu negocjacji (aby nie utracić kontroli nad ich przebiegiem).

⁵ Jest to „metoda, za pomocą której menedżerowie i pracownicy definiują cele dla każdej jednostki organizacyjnej, projektu i pracownika oraz stosują je potem w kontroli efektywności działania” [Daft 1991, s. 537]. Sam termin podał P.F. Drucker w 1954 r. Szerzej tę technikę omówiono w pracach: [Bieniok i zespół 1997, s. 162–172; Zimmiewicz 1991, s. 46–55].

Głównym kryterium hierarchizacji (rangowania) kwestii powinna być ich ważność z perspektywy interesów negocjatora (firmy, którą reprezentuje), np. 1 – cena (najważniejsza), 2 – termin płatności (bardzo ważny), 3 – warunki gwarancyjne (średnio istotne) i 4 – termin dostawy (mało istotny), 5 – usługi serwisowe (najmniej istotne). Inne kryteria to np. stopień trudności i złożoności zagadnień (ewentualnie ich pilność) oraz – z uwagi na prawdopodobne preferencje partnera – możliwość konfliktu interesów i stopień jego natężenia czy znaczenie kwestii z perspektywy całości stosunków między stronami.

Przy podziale celu ogólnego na szczegółowe w formie drzewa (dendrogramu) zaleca się także przestrzeganie wymogów poprawności klasyfikacji (zupełności i rozłączności). Ponadto celom nadaje się charakter priorytetów, tzn. ich hierarchia ze względu na ważność powinna być adekwatna do istotności kwestii merytorycznych, których dotyczą, np. najważniejszym celem może być odroczenie terminu płatności (ranga 1), a najmniej istotnym – minimalizacja kosztów dostawy (ranga 5). Należy precyzyjnie formułować cele dla najważniejszych kwestii, a bardziej ogólne ustalić dla mniej istotnych zagadnień. Priorytety należy określać w fazie przygotowań, a nie dopiero przy stole negocjacyjnym. Nie wszystkie potrzeby są w takim samym stopniu ważne i pilne, w przeciwnym wypadku niewiele byłoby możliwości dokonania jakiegokolwiek ruchu w negocjacjach [Kennedy 1998, s. 192].

Zasadą ustalania minimalnego poziomu realizacji celów w negocjacjach jest stawianie realistycznych wymagań i zapewnienie odpowiedniego poziomu elastyczności w formułowaniu zakresów realizacji celów, a zwłaszcza dostosowywanie celu minimalnego do przebiegu negocjacji (dla określenia potencjalnych ustępstw).

Na tym etapie, oprócz wymienionych metod – drzewa celów, metod: typologicznej (klasyfikacji) i rangowania (hierarchizacji) oraz techniki zarządzania przez cele – stosuje się także jako narzędzia uzupełniające ogólną metodę analizy (przyczynowo-skutkową, historyczną, porównawczą), technikę odwracania ról – dla zrozumienia punktu widzenia partnera i metody symulacyjne, pozwalające analizować różne konfiguracje celów, czy wreszcie bardziej szczegółowe narzędzia, np. karty wyników transakcji i relacji oraz standardowe instrukcje negocjacyjne [Ertel 2005].

7. Podsumowanie

Zgodnie ze sformułowaniem we wprowadzeniu celem artykułu rozważono metodologiczne aspekty planowania negocjacji w firmie. Przedstawiona propozycja opisu formułowania ich problemów i celów jako istotnego etapu ich plano-

wania może stanowić użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych. Uniwersalność i kompleksowość przyjętej koncepcji metodycznej czyni ją adekwatną we wszelkiego rodzaju negocjacjach prowadzonych w firmie.

Z drugiej jednak strony przedstawiona koncepcja wymaga uszczegółowienia i udoskonalenia (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych (zasad i metod), zwłaszcza o charakterze ilościowym. Chodzi głównie o stworzenie użytkowych procedur algorytmizacji procesu planowania negocjacji w zakresie formułowania ich problemów i celów. Konieczna jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Bazerman M.H., Neale M.A. [1997], *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn.
- Bernhut S. [2006], *Po zawarciu transakcji. Cztery ważne rady dotyczące zarządzania partnerstwem* [w:] *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, Studio EMKA, Warszawa.
- Bieniok H. i zespół [1997], *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Brooks E., Odiorne G.S. [1984], *Managing by Negotiations*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Daft R.L. [1991], *Management*, 2nd ed., The Dryden Press, Chicago.
- Doran G.T. [1981], *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, „Management Review”, vol. 70, nr 11.
- DuBrin A.J. [1986], *Essentials of Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Ertel D. [2005], *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Fowler A. [2001], *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Gray B. [1993], *Collaboration: The Constructive Management of Differences* [w:] *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, ed. R.J. Lewicki i in., 2nd ed., Irwin, Homewood–Boston.
- Greenhalgh L. [2001], *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, The Free Press, New York.
- Kahn R.L. [2002], *Organizational Theory* [w:] *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, ed. V.A. Kremenyuk, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Oxford.
- Kahneman D., Tversky A. [1979], *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, vol. 47, nr 2.
- Keeney R.L., Raiffa H. [1991], *Structuring and Analyzing Values for Multiple-Issue Negotiation* [w:] *Negotiation Analysis*, ed. H.P. Young, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Kennedy G. [1998], *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.

- Kozina A. [2012], *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Krattenmaker T. [2006], *Zostań mistrzem negocjacji* [w:] *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, Studio EMKA, Warszawa.
- Lewicki R.J. i in. [2005], *Zasady negocjacji. Compendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Mastenbroek W. [1996], *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowymi* [2006], Studio EMKA, Warszawa.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials* [2003], MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
- Pruitt D.G. [1983], *Achieving Integrative Agreements* [w:] *Negotiating in Organizations*, ed. M.H. Bazerman, R.J. Lewicki, Sage Publications, Beverly Hills.
- Rządca R. [2003], *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Saunders R.M. [2006], *Jak wynegocjować dobre warunki partnerstwa strategicznego, by móc spać spokojnie* [w:] *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowym*, Studio EMKA, Warszawa.
- Schmidt W.H., Tannenbaum R. [2005], *Zarządzanie różnicami* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Stabryła A. [2006], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Trocki M. [1977], *Metoda drzewa celów* [w:] *Nowe techniki organizatorskie*, red. M. Stępski, PWN, Warszawa.
- Walton R.E., McKersie R.B. [1965], *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Watkins M. [2005], *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Zimniewicz K. [1991], *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa.

Formulating Issues and Objectives of Negotiations within a Company

The objective of the paper is to characterise the problem of formulating issues and objectives of negotiations as the one of the most important stages of the concept of planning negotiations within a company. The idea and types of such negotiations are first described, followed by the methodological concept of their planning. The three subsequent parts of the paper look at the formulation of issues and objectives of negotiations, namely: their interpretation, the process of formulating them itself and the tools – the principles and methods – applied to solve particular problems within such a process.

Keywords: negotiations within a company, negotiations planning, methodology of negotiations planning, formulating negotiations issues and objectives.

Małgorzata Tyrańska
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego*

Streszczenie

Narzędziem, które daje kadrze menedżerskiej możliwość kształtowania postaw i zachowań pracowników zgodnych z celami przedsiębiorstwa, jest system motywacyjny. Ze względu na zmieniającą się sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, przepisy prawne oraz rosnące aspiracje pracowników narzędzie to powinno się poddawać systematycznej analizie, po to by oceniać jego aktualną skuteczność i wskazywać kierunki doskonalenia.

Jako cel artykułu przyjęto zatem wyeksponowanie podstawowych płaszczyzn jego analizy i oceny, których zastosowanie doprowadzi do wyznaczenia obszarów wymagających radykalnej zmiany lub doskonalenia. Dla realizacji tego celu przedstawiono funkcję i strukturę systemu motywacyjnego. Następnie określono zadania badawcze w analizie systemu motywacyjnego oraz podano kryteria oceny systemu motywacyjnego.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, analiza systemu motywacyjnego, ocena systemu motywacyjnego, kryteria oceny systemu motywacyjnego, zmiana i doskonalenie systemu motywacyjnego.

1. Wprowadzenie

Skuteczność pracy kierownika zależy w dużej mierze od umiejętnego motywowania pracowników, wpływania na ich postawy i zachowanie. Narzędziem, które umożliwia kierownikom realizację tych zadań, jest system motywacyjny.

* Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

W artykule przyjęto, że jest to uporządkowany zbiór narzędzi motywacyjnych powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań prowadzących do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Doceniając rolę systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie, jako cel artykułu przyjęto wyeksponowanie podstawowych płaszczyzn jego analizy i oceny, których zastosowanie doprowadzi do wyznaczenia obszarów wymagających radykalnej zmiany lub doskonalenia. Dla realizacji tego celu w artykule przedstawiono funkcję i strukturę systemu motywacyjnego. Następnie określono zadania badawcze w analizie systemu motywacyjnego oraz podano kryteria oceny systemu motywacyjnego.

2. Funkcje i struktura systemu motywacyjnego

Analizując system motywacyjny, szukamy odpowiedzi na pytanie „czemu ten system służy?” po to, by zidentyfikować jego istotne funkcje. Można w tym miejscu przywołać koncepcję M. Armstronga, według którego funkcją naczelną systemu motywacyjnego jest stworzenie środowiska pracy oraz wypracowanie polityki i praktyk zapewniających wyższy poziom efektywności pracowników [2000, s. 122–124]¹. Z kolei funkcje szczegółowe systemu motywacyjnego wyróżnione przez M. Armstronga przedstawiono w tabeli 1.

Wskazane w tabeli funkcje są realizowane za pośrednictwem bodźców motywacyjnych (instrumentów, narzędzi motywowania), które bezpośrednio mają wpływ na zachowania pracownicze. Psychologowie przez bodziec rozumieją stan lub zmiany w sytuacji podwładnych wywołujące ich określone zachowanie się

¹ Zestawienie funkcji systemu motywacyjnego prezentuje także J. Walas-Trębacz. Autorka wymienia następujące funkcje systemu: dobór pracownika i wzajemne dopasowanie pracownika i pracy, rozpoznanie hierarchii potrzeb personelu, dobór narzędzi motywacyjnych (płaca, jak również bodźców pozapłacowych i partycypacji pracowników w zarządzaniu), zlecenie zadań i oddziaływanie argumentacyjne, ocena wykonania zadań i korekta zgodności między stosowanymi przez przełożonych bodźcami a stopniem wykonania zadań przez podwładnych [Walas-Trębacz 1994, s. 83]. Z kolei E. Masłyk-Musiał uważa, że system motywacyjny, który ma wywołać pożądane zachowania, powinien zapewnić: (1) prawdopodobieństwo zaistnienia związku między wysiłkiem (staraniami) a określonym wynikiem poprzez przypisanie poziomom wykonywania zadań określonej wartości, sprecyzowanie zachowań wymaganych na danym stanowisku pracy oraz wyraźne sformułowanie, co jest w procesie pracy nagradzane (kryteria ocen działania); (2) osiąganie wartościowych wyników poprzez zapewnienie związku między otrzymywanym wynagrodzeniem za pracę a atrakcyjnością produkowanych dóbr, co wyraża się w ich poszukiwaniu i nabywaniu przez klientów (tzw. nagrody właściwe); (3) poczucie sprawiedliwego wynagrodzenia, co wiąże się z postrzeganiem i kalkulacją relacji występujących między nakładami pracy a uzyskiwanymi nagrodami [Masłyk-Musiał 2003, s. 226].

(impuls). Zarządzanie bodźcem obejmuje środki kształtujące sytuację podwładnych [Czerska 2002, s. 324]. Istnieje wiele klasyfikacji bodźców motywacyjnych, wybrane z nich zostały przedstawione w niniejszej części artykułu.

Tabela 1. Szczegółowe funkcje systemu motywacyjnego

Funkcja	Objaśnienie
1. Mierzenie motywacji	Zmierzają do wskazania obszarów, w których należałoby usprawnić praktyki motywacyjne; informacje na temat poziomu motywacji można uzyskać poprzez badania postaw, mierników produktywności, płynności zatrudnienia i absencji, analizę wyników przeglądów efektów, analizę spraw poruszanych w procedurach rozpatrywania skarg oraz entuzjazmu, z jakim pracownicy uczestniczą w kołach jakości i tym podobnych działaniach
2. Docenianie pracowników	Oznacza inwestowanie w ich sukces, ufanie im i delegowanie uprawnień, stwarzanie możliwości uczestnictwa w dotyczących ich sprawach, informowanie, sprawiedliwe traktowanie, widzenie w nich istot ludzkich, a nie „zasobów”, które można wykorzystać zgodnie z interesem kadry kierowniczej, oraz wynagradzanie (finansowe i nie tylko) wskazujące na stopień, w jakim się ich ceni
3. Rozwijanie behawioralnego zaangażowania	Zaangażowanie behawioralne oznacza, że jednostki kierują swoje wysiłki w stronę osiągnięcia celów organizacji i celów związanych z ich stanowiskiem pracy. Zrodzić się może przez włączenie ludzi w proces wyznaczania celów, przekazanie im większej odpowiedzialności w kierowaniu własnym stanowiskiem pracy, co dotyczy zarówno jednostek, jak i zespołów (delegowanie uprawnień), oraz sprawienie, by wynagradzanie było jasno związane z sukcesami w osiągnięciu ustalonych celów
4. Tworzenie w organizacji klimatu sprzyjającego motywacji	Klimat organizacyjny i wartości uznawane przez organizację powinny podkreślać znaczenie wysokich efektów. Należy zachęcać menedżerów i liderów zespołów, by ich zachowanie stanowiło wzorzec zachowania oczekiwanego od pracowników
5. Rozwijanie umiejętności przywódczych	Menedżerom i liderom zespołów należy pomagać w poznaniu procesu motywacji i tego, jak mogą wykorzystać swoją wiedzę w celu podniesienia motywacji członków swojego zespołu
6. Projektowanie stanowisk pracy	Projektowanie stanowisk pracy wymaga zastosowania teorii motywacji, zwłaszcza tych jej aspektów, które odnoszą się do potrzeb i motywacji przez samą pracę (motywacja wewnętrzna)
7. Zarządzanie przez efekty	Procesy zarządzania przez efekty mogą zapewnić wytyczenie celów, sprzężenie zwrotne i wzmocnienie efektywności organizacyjnej
8. Zarządzanie wynagrodzeniami	Procesy zarządzania wynagrodzeniami mogą zapewnić bezpośrednią motywację przez różne formy płacy uzależnionej od efektów, jeśli zwraca się baczniejszą uwagę na znaczenie teorii wartości oczekiwanej i teorii sprawiedliwości

cd. tabeli 1

Funkcja	Objaśnienie
9. Rozwój pracowników	Pojęcie rozwoju pracowników dotyczy rozwoju osobistego, a teoria motywacji jasno wskazuje, że postęp przez rozwój własny – ukie-runkowanie własnego uczenia się – stanowi najlepszą formę rozwoju
10. Wykorzystanie metod modyfikacji behawio-ralnej	Modyfikacja behawioralna, zwana też modyfikacją zachowania organizacyjnego, wykorzystuje behawioralną zasadę warunkowa-nia instrumentalnego (tj. wpływania na zachowanie za pomocą konsekwencji tego zachowania). Wyróżnia się pięć stopni mody-fikacji behawioralnej: zidentyfikuj zachowanie krytyczne; zmierz częstotliwość – uzyskaj niezbite dowody na to, że istnieje realny problem; przeprowadź analizę funkcjonalną – zidentyfikuj bodźce, które wywołują zachowanie, oraz konsekwencje, w postaci nagród lub kar, wpływające na to zachowanie; opracuj i wprowadź strategię interwencji – może to wymagać posłużenia się pozytywnym lub negatywnym wzmocnieniem w celu wpłynięcia na zachowanie (tj. zapewnienia lub odmowy nagród finansowych i innych); oszacuj efekty interwencji – sprawdź, czy nastąpiła poprawa, a jeśli tak, to jaka, i zastanów się, co należy zrobić w przypadku niepowodzenia interwencji

Źródło: [Armstrong 2000, s. 123–124].

J. Reykowski do tzw. składników środowiska psychologicznego, czyli systemu motywacyjnego, zalicza: zadania pracownika, czyli to, co ma on do zrobienia w instytucji; wymagania, jakie instytucja stawia pracownikowi, warunki do wykonania zadań stwarzane pracownikowi przez instytucję oraz pozycję, jaką ta instytucja zapewnia pracownikowi w społeczeństwie [1979, s. 59–61].

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel uważają natomiast, że motywację pracowników kształtują trzy zmienne: cechy indywidualne, cechy stanowiska oraz cechy sytuacji roboczej [1992, s. 364].

W strukturze zakładowego systemu motywacji do pracy A. Szałkowski wyróżnia pięć wzajemnie sprzężonych podsystemów, takich jak podsystem bodźców ekonomicznych, pozaekonomicznych i socjalnych, podsystem polityki personalnej oraz wartościowanie pracy [1994, s. 51–58].

Według A. Stabryły system motywacyjny wspomagający procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne składa się z następujących elementów: czynników motywacyjnych (oddziaływań środowiskowych, środków zachęty i perswazji), systemu zadaniowego, systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz kosztów pracy [1997, s. 187–194].

Z kolei G. Gruszczyńska-Malec zakłada, że głównym narzędziem realizacji procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie są mechanizmy nagradzania, które tworzą system motywacyjny [1999, s. 5].

M. Czerska także podkreśla instrumentalny wymiar systemu motywacyjnego. Autorka bodźce motywacyjne dzieli na materialne (wynagrodzenia) oraz niematerialne dotyczące wykonawcy i pracy [2002, s. 326–327].

L. Koziół wymienia następujące elementy systemu motywacyjnego: struktura treści pracy, zakres zadań, odpowiedzialności i uprawnień, system partycypacji, system oceniania i rozwoju pracowników, system wynagradzania, organizacja czasu pracy, stosunki międzyludzkie, polityka socjalna i zabezpieczenie społeczne oraz materialne środowisko pracy. Według L. Koziółka każdy element systemu motywacyjnego powinien być rozpatrywany z perspektywy kosztów pracy, które stanowią zasadniczą przesłankę praktycznego zastosowania danego elementu w przedsiębiorstwie [2002, s. 66–67].

W systemie motywacyjnym S. Borkowskiej występują trzy grupy środków motywacyjnych: przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu cechują się dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie (zadanie) jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone pracownikowi. Środki zachęty polegają na oferowaniu określonej nagrody w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Środki perswazji prowadzą natomiast do zmiany postaw i zachowań ludzi oraz stanu ich umysłu [Borkowska 2006, s. 336].

Z. Sekuła ze względu na miejsce opracowania założeń dotyczących kształtowania narzędzi motywacyjnych wyróżnia systemy zewnętrzne i wewnętrzne. Zewnętrzne systemy motywacyjne przyjmują postać rozwiązań o zasięgu [Sekuła 2008, s. 179]:

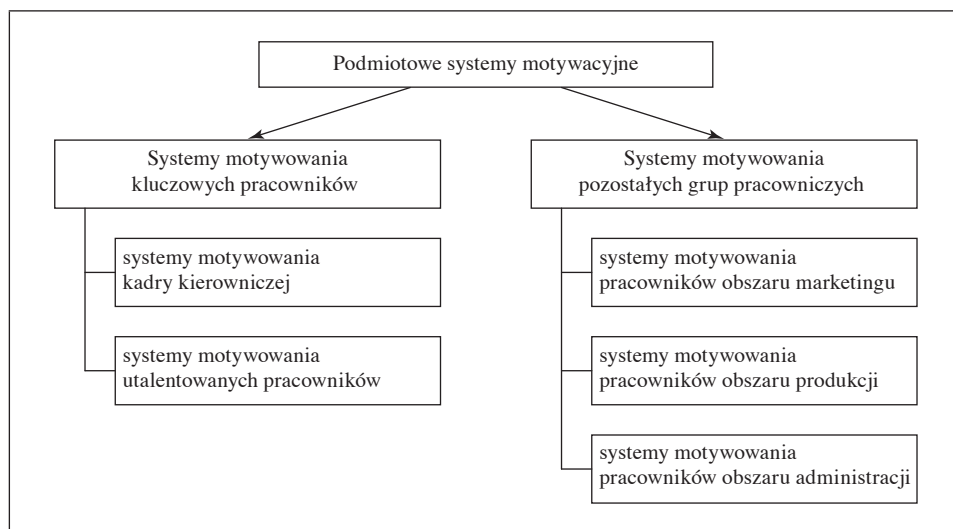
– ogólnokrajowym: kodeks pracy, ustawa o związkach zawodowych, organizacjach pracodawców, radach pracowniczych, szczegółowe regulacje dotyczące ryzyka zawodowego, szkodliwości i bezpieczeństwa pracy, ustawa o tworzeniu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych i negocjowaniu wzrostu wynagrodzeń oraz płacy minimalnej;

– sektorowym: wynagrodzenia i świadczenia w różnego typu jednostkach sfery budżetowej, organizacjach rządowych i samorządowych oraz ponadzakładowych układach zbiorowych pracy obowiązujących w Polsce w niektórych sektorach produkcji materialnej (górnictwo, energetyka).

Rozwiązania przedstawione w zewnętrznych systemach motywacyjnych regulują stosowanie bodźców motywacyjnych na minimalnym poziomie. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą korzystniej kształtować zasady i warunki w obszarach będących przedmiotem regulacji zewnętrznych [Sekuła 2008, s. 179].

Mając na względzie przedstawione klasyfikacje struktury systemu motywacyjnego, zaproponowano własne jej ujęcie. Systemy motywacyjne podzielono na przedmiotowe i podmiotowe, uwzględniając przy tym specyfikę pracy różnych grup zawodowych. Przedmiotowe systemy motywacyjne to takie, które mają

charakter uniwersalny i znajdują zastosowanie wobec wszystkich pracowników, bez względu na umiejscowienie ich stanowiska w strukturze organizacyjnej oraz rodzaj wykonywanej pracy. Podmiotowe systemy są natomiast adresowane do wybranych grup pracowniczych lub do pojedynczych pracowników (zob. rys. 1).



Rys. 1. Klasyfikacja podmiotowych systemów motywacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Wśród omawianych systemów można wyróżnić systemy motywowania: kadry menedżerskiej, utalentowanych pracowników oraz systemy motywowania pozostałych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie. Z kolei w ramach systemów motywowania pozostałych grup pracowniczych mogą występować szczegółowe rozwiązania motywujące w inny sposób pracowników zatrudnionych na stanowiskach związanych z marketingiem, produkcją czy administracją. Ponadto tworzone są zindywidualizowane systemy motywacyjne przeznaczone dla poszczególnych członków zarządu, wybranych specjalistów – kluczowych pracowników danego przedsiębiorstwa. Struktura takiego systemu jest złożona, podlega także negocjacji poprzedzającej zawarcie umowy kontraktowej.

Z jednej strony indywidualizacja systemów motywowania pracowników uwzględniająca specyfikę pracy prowadzi do zwiększenia zadowolenia i efektywności pracy pracowników, przyczyniając się w ten sposób do zwiększenia skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych². Z drugiej strony, stosowanie

² Za stosowaniem zasady indywidualizacji w tworzeniu systemu motywacyjnego, w szczególności dla kadry kierowniczej centrów odpowiedzialności, a pośrednio pracowników tych centrów,

tej zasady powoduje wzrost pracochłonności związany z projektowaniem i stosowaniem w praktyce zindywidualizowanych rozwiązań.

Podsumowując przegląd koncepcji prezentujących strukturę systemu motywacyjnego, należy zaznaczyć, że najważniejszym, a zarazem uniwersalnym narzędziem motywacyjnym skierowanym do wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie jest wynagrodzenie zasadnicze. Rola płacy zasadniczej polega na opłacaniu wymagań związanych z pracą (poziomu uciążliwości pracy, wymagań kwalifikacyjnych, zakresu odpowiedzialności). Płaca ta jest składnikiem wynagrodzenia, który może występować w pełni samodzielnie i zarazem może stanowić jedyny składnik wynagrodzenia. Drugie rozwiązanie nie jest jednak prawidłowe, ponieważ utrudnia opłacanie zróżnicowanych efektów pracy. Dopiero po określeniu wysokości płacy zasadniczej można opłacać efekty pracy, oceniać postawy i osobowe cechy pracownika oraz nagradzać go za indywidualne osiągnięcia.

Wysokość wynagrodzenia zasadniczego w przypadku naczelnej kadry menedżerskiej oraz pracowników o wysokim potencjale wiedzy (talentów) jest uregulowana postanowieniami zawartych umów kontraktowych, które zostały ustalone przez strony umowy podczas prowadzonych negocjacji. Wysokość wynagrodzenia pozostałych pracowników jest natomiast określona w umowie o pracę, na podstawie zasad określonych w regulaminach wynagradzania lub układach zbiorowych pracy.

Udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu pracownika zależy od liczby i wysokości pozostałych składników wynagrodzenia oraz od poglądów na ich motywacyjną rolę. Jeżeli różne aspekty pracy, takie jak: staż pracy, funkcje kierownicze, utrudnione warunki pracy opłacane są odrębnie, to udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu jest mniejszy – i odwrotnie, jeżeli wymienione dodatki włączone są do płacy zasadniczej, to jej udział w łącznym wynagrodzeniu jest odpowiednio wyższy.

Kolejnym uniwersalnym narzędziem motywacyjnym jest system oceniania, kształtujący pożądane w danym przedsiębiorstwie postawy zatrudnionych pracowników. Wyniki przeprowadzonych ocen pracowniczych powinny stanowić podstawę decyzji o wysokości i częstotliwości stosowania specyficznych narzędzi motywacyjnych, takich jak: premie, prowizje, kafeterie, dochody odroczone, pozapłacowe kompensaty pracy, świadczenia na rzecz rozwoju zasobów ludzkich. Zestawienie narzędzi motywacyjnych adresowanych do różnych grup pracowniczych przedstawiono w tabeli 2.

opowiada się także J. Nesterak [2002, s. 520–532]. E. Masłyk-Musiał również przychyliła się do indywidualizacji narzędzi motywacyjnych, stwierdzając, że formy wynagrodzeń powinny być urozmaicone, aby zaspokoić zróżnicowane potrzeby pracowników [2003, s. 227].

Tabela 2. Narzędzia motywowania pracowników

Wyszczególnienie	Kadra menedżerska	Utalentowani pracownicy	Pracownicy sfery marketingu	Pracownicy sfery produkcji	Pracownicy sfery administracyjnej
Premie regulaminowe	+		+	+	
Premie uznaniowe	+	+			+
Prowizje			+		
Kafeteria	+	+			
Dochody odroczone	+				
Pozapłacowe kompensaty pracy	+	+	+		
Świadczenia na rzecz rozwoju zasobów ludzkich	+	+	+	+	+

Źródło: opracowanie własne.

3. Zadania badawcze związane z analizą systemu motywacyjnego

Analiza systemu motywacyjnego wymaga zgromadzenia informacji o stosowanych w przedsiębiorstwie rozwiązaniach. Do podstawowych źródeł informacji o systemie motywacyjnym zalicza się: zakładowe układy zbiorowe pracy lub regulaminy wynagradzania, dokumentację płacową oraz regulamin organizacyjny przedsiębiorstwa, regulaminy pracy, dokumentację finansową i kadrową przedsiębiorstwa, a także wyniki badania opinii pracowników przedsiębiorstwa (tabela 3). Zebrane informacje są pomocne w ustaleniu funkcji spełnianych przez system motywacyjny oraz w zidentyfikowaniu stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi motywacyjnych.

Analiza systemu motywacyjnego może być przeprowadzona na poziomie całego przedsiębiorstwa, wybranych jednostek lub komórek organizacyjnych, określonych grup pracowniczych, stanowisk pracy lub poszczególnych pracowników. Z kolei ze względu na konieczność analizy zebranych informacji wyróżnić można następujące sposoby porównania zebranych informacji o systemie motywacyjnym: w czasie (dane z okresów ubiegłych), z wielkościami wzorcowymi, w przestrzeni (zewnątrzne: w skali sektora, regionu, kraju oraz wewnętrzne: w skali przedsiębiorstwa, pomiędzy stanowiskami pracy).

Wymienione kierunki analizy systemu motywacyjnego dotyczą wielu obszarów tematycznych oraz punktów odniesienia. W praktyce przeprowadzenie badań całościowych nie zawsze jest uzasadnione, dlatego typowa analiza systemu

motywacyjnego może uwzględniać badanie skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych na tle różnych wielkości ekonomicznych, takich jak: koszty pracy, wydajność pracy, przychody ze sprzedaży, zysk oraz ocena kształtowania się tych relacji. W ramach analizy systemu motywacyjnego można również określić czynniki i bariery wzrostu wydajności pracy. Ponadto analizę systemu motywacyjnego można poszerzyć o badanie opinii pracowników na temat stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi motywacyjnych, przeprowadzone w przekroju różnych grup zawodowych w celu ustalenia ich preferencji.

Tabela 3. Przykładowy zestaw informacji o systemie motywacyjnym

Informacje ogólne	Informacje o strukturze systemu motywacyjnego	Informacje ekonomiczne
Kodeks pracy Przepisy ustaw branżowych Postanowienia ponadzakładowych układów zbiorowych pracy, zakładowych układów zbiorowych pracy, regulaminów wynagradzania, umów o pracę dotyczące m.in.: – celów polityki wynagrodzenia, – zasad kształtowania wynagrodzeń, – zasad administrowania wynagrodzeniami, – podmiotów odpowiedzialnych za realizację założeń polityki płac Zasady polityki personalnej firmy	Wewnętrzna struktura płac Formy płac Elementy systemu taryfowego (stosowane metody wartościowania stanowisk pracy, konstrukcja taryfikatora kwalifikacyjnego i tabeli płac) Zasady zawarte w zakładowym funduszu świadczeń socjalnych Systemy oceniania pracowników Zasady udziału pracowników w szkoleniach Zasady awansowania pracowników Preferencje pracowników	Sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy Poziom i dynamika wynagrodzeń w firmie (fundusz wynagrodzeń) Koszty pracy (wysokość i struktura) Wydajność i jakość pracy Konkurencyjność systemu motywacyjnego w stosunku do rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując, że podstawowymi narzędziami motywacyjnymi są systemy wynagradzania, systemy oceniania, systemy rozwoju zawodowego pracowników oraz zasady administrowania systemem motywacyjnym, w tabeli 4 przedstawiono proponowany zbiór zadań badawczych, stanowiących przedmiot analizy systemu motywacyjnego. Zestaw ten przyjmuje postać spisu zadań badawczych oraz pytań kontrolnych.

Zastosowanie zasady indywidualizacji przy tworzeniu systemu motywacyjnego wymaga poznania preferencji różnych grup zawodowych dotyczących użycia określonych narzędzi motywacyjnych. W celu poznania tych preferencji można wykorzystać następujące metody badania czynników motywacji: Bluma i Russa,

Hackmana i Oldhama, analitycznego procesu hierarchicznego, Lawlera i Portera, spiralę Archimedesesa, WEST.

Tabela 4. Zadania badawcze w analizie systemu motywacyjnego

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady kształtowania wynagrodzeń	<p>1.1. Badanie zgodności celów polityki płacowej z celami organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – planowana i rzeczywista wysokość funduszu płac – wskaźnik wzrostu wydajności pracy a wskaźnik wzrostu płacy przeciętnej – wskaźnik wzrostu zysku a wskaźnik wzrostu środków na płace – wskaźnik udziału wynagrodzeń w kosztach ogółem – dynamika udziału wynagrodzeń w kosztach ogółem – jakie czynniki firma bierze pod uwagę przy ustalaniu polityki płacowej – czy planuje się na każdy rok podwyżki ogółem i (lub) w rozbi- ciu na podwyżki inflacyjne i motywacyjne – czy prowadzi się analizy i podejmuje działania dotyczące ograniczenia wypłat dotyczących mało pożądaných skład- ników płac (za przestoje, dodatki stażowe, funkcyjne, czas tracony, świadczenia) – czy planuje się wynagrodzenia – środki na płace, wzrost płac i jakich okresów dotyczy planowanie (roczne, wieloletnie) <p>1.2. Badanie proporcji płac w powiązaniu z wykonywaną pracą (analizą obejmuje się stanowiska jednoimienne lub w obrębie takich samych zawodów)</p> <p>1.3. Przedstawienie struktury rodzajowej i ilościowej płacy w prze- kroju różnych grup pracowniczych</p> <p>1.4. Badanie przesłanki stanowiącej podstawę przyznania premii – kryteriów premiowania w przekroju różnych grup pracowniczych</p>
Zasady oceniania pracow- ników	<p>2.1. Badanie spójności pomiędzy celami oceny a celami firmy</p> <p>2.2. Badanie prawidłowości doboru kryteriów oceny w przekroju różnych grup pracowniczych</p> <p>2.3. Badanie prawidłowości doboru metod oceny w przekroju róż- nych grup pracowniczych</p> <p>2.4. Badanie sposobu wykorzystania wyników ocen w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (skuteczności decyzji personalnych)</p> <p>2.5. Badanie częstotliwości przeprowadzania ocen</p>
Zasady rozwoju zawodo- wego pracowników	<p>3.1. Badanie zgodności strategii rozwoju pracowników z celami firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy w firmie istnieje zbiór sukcesorów? – czy opracowuje się ścieżki awansu? – czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowy- waniu planu karier?

cd. tabeli 4

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
	<ul style="list-style-type: none"> – jakie rodzaje awansu firma oferuje: pionowe, poziome, poziomo-pionowe? – czy firma planuje rozwój zawodowy i przyznawanie awansów? – czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów? – czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny? – czy stosowane są wewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy stosowane są zewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy firma korzysta z usług doradców personalnych?
Administrowanie system motywacyjnym	<ol style="list-style-type: none"> 4.1. Badanie zupełności dokumentacji kadrowej 4.2. Badanie aktualności dokumentacji kadrowej 4.3. Badanie procedur opracowywania dokumentacji kadrowej 4.4. Badanie podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności między podmiotami zarządzającymi zasobami ludzkimi w firmie 4.5. Badanie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Metoda Bluma i Russa służy do określenia hierarchii wartości wybranych motywów, którymi kierują się pracownicy, podejmując i wykonując pracę [Mikuła i Potocki 1998, s. 124–126].

Metoda Hackmana i Oldhama pozwala określić na podstawie pięciu kryteriów zawartość motywacyjną zadania przydzielonego pracownikowi do realizacji, pod względem jego dostosowania do oczekiwań pracownika [Hackman i Oldham 1975, s. 159–170; Kozioł 2011, s. 51].

W celu poznania czynników motywujących pracowników do pracy oraz określenia ich priorytetów, czyli ustalenia ważności każdego czynnika motywującego poprzez nadanie mu wagi określonej liczbowo, można wykorzystać metodę analitycznego procesu hierarchicznego AHP – *analytic hierarchy process* [Adamus i Szara 2000].

Analizę funkcjonowania systemu motywacyjnego można uzupełnić o identyfikację opinii pracowników z zastosowaniem metody Lawlera i Portera, która pozwala ustalić poziom zaspokojenia wybranych oczekiwań pracowników, a także określić czynniki dehumanizacyjne występujące w systemie motywacyjnym [Mikuła 2001, s. 105–111].

Metoda spirali Archimedesa polega na graficznej prezentacji opinii ankietowanych pracowników na temat 16 narzędzi motywacyjnych [Węgrzyn 2007, s. 87–94]. Metoda WEST pozwala z kolei ocenić skuteczność wybranych instru-

mentów motywacyjnych w kontekście realizacji procesów utrzymania i rozwoju pracowników oraz efektywności ich pracy [Sekuła 2008, s. 237].

Zebrane w proponowany sposób informacje służą do identyfikacji dotychczasowych rozwiązań stosowanych w ramach badanego systemu motywacyjnego, a następnie są wykorzystywane do oceny prawidłowości jego funkcjonowania. Uzyskane wyniki mogą być użyte w celach porównawczych, co jest właściwe dla badań diagnostycznych. Analiza zebranych informacji może być prezentowana na wykresach, diagramach lub w formie tabelarycznej, co pozwala na przedstawienie dynamiki pokazywanych wartości liczbowych lub zjawisk w przekroju badanych grup pracowniczych.

4. Kryteria i mierniki oceny systemu motywacyjnego

Kryteria oceny to wybrane cechy badanego obiektu lub procesu, których intensywność lub niekiedy samo występowanie jest podstawą do przyznania mu określonej wartości (oceny) [Nalepka 1993, s. 10]. Kryteria oceny spełniają następujące funkcje: precyzują i analitycznie przedstawiają oceniany aspekt obiektu, ustalają niezbędne dane o obiekcie, które należy zebrać dla poprawnego przeprowadzenia oceny, określają kierunek dociekań teoretycznych przy formułowaniu wzorców oceny³.

Przeprowadzona analiza literatury i własne przemyślenia autorki umożliwiają sformułowanie uniwersalnych kryteriów, które należy uwzględnić przy ocenie istniejących oraz projektowaniu nowych systemów motywacyjnych. Wzorcowy system motywacyjny powinien wspierać strategię firmy, uwzględniać jej specyfikę, być zgodny z obowiązującym prawem, użyteczny dla realizacji polityki kadrowej, konkurencyjny, sformalizowany oraz zrozumiały dla pracowników firmy. Wybór kryteriów oceny w analizie systemu motywacyjnego zależy od celu badania. W tabeli 5 przedstawiono uniwersalny zbiór kryteriów oceny systemu motywacyjnego.

Celem systemu motywacyjnego jest wspieranie realizacji strategii przedsiębiorstwa. System motywacyjny winien ponadto uwzględniać specyfikę i uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa, co oznacza, że nie może być tworzony

³ Wzorec oceny jest zestawieniem kryteriów tworzących pewien agregat, który stanowi wielokryterialny układ wartościujący. Wzorce oceny mogą mieć charakter normatywny lub postulatyczny. Wzorce normatywne są wyrażone przez wielkości (cechy, parametry) dane z góry i traktuje się je jako optymalne lub ustala w sposób obligatoryjny, jako wielkości zadane. Uznaje się je za wielkości ekstremalne, których przekroczenie lub nieosiągnięcie jest mankamentem. Natomiast wzorce postulatyczne przyjmują dwojaką postać: jako stymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja wzrostowa, lub jako destymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja spadkowa [Stabryła 2008].

w oderwaniu od rozwiązań sektorowych oraz tych, które przyjęły się i stanowią element jego kultury organizacyjnej, sprawdzają się w praktyce i są pozytywnie oceniane przez pracowników. Każdy składnik systemu motywacyjnego powinien wspierać realizację określonego przez organizację celu, a zasady jego stosowania powinny być powiązane ze specyfiką wykonywanej pracy.

Tabela 5. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

Kryteria podstawowe	Kryteria szczegółowe
Zgodność celów systemu ze strategią i specyfiką firmy	1.1. Jasność i jednoznaczność celów polityki płacowej uwzględniającej strategię firmy 1.2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników 1.3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników 1.4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczną firmy 1.5. Motywacyjne zasady awansu 1.6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z narzędziami innych firm
Zgodność z prawem	2.1. System motywacyjny złożony ze składników gwarantowanych prawem 2.2. Prawidłowość ustalania wysokości tych składników 2.3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych przedstawione w regulaminach lub układach zbiorowych pracy
Użyteczność systemu w realizacji polityki kadrowej	3.1. Prawidłowa relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy) 3.2. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparte na metodach wartościowania pracy i systemach oceny pracowników 3.3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera, stosunki międzyludzkie, dopuszczalny poziom absencji) 3.4. Poprawa jakości pracy 3.5. Wzrost wydajności pracy
Czytelność zasad motywowania pracowników	4.1. Znajomość pracowników dotycząca zasad motywowania 4.2. Zrozumiałość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych
Formalizacja systemu	5.1. Przestrzeganie procedur uruchamiania narzędzi motywacyjnych 5.2. Kompletność dokumentacji kadrowej 5.3. Aktualność dokumentacji kadrowej

Źródło: opracowanie własne.

Warunek zgodności z prawem, tj. przepisami kodeksu pracy i innymi aktami prawnymi, np. ponadzakładowymi układami zbiorowymi pracy obowiązującymi w danym sektorze gospodarki, jest spełniony wówczas, kiedy system motywacyjny

zawiera gwarantowane prawem składniki, do których zalicza się: płacę zasadniczą, odprawę emerytalno-rentową, dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych i nocnych, wynagrodzenia za przestój niezawiniony i inne. Nadto przepisy dopuszczają możliwość ustalania w przedsiębiorstwie korzystniejszych rozwiązań w zakresie kształtowania wysokości obligatoryjnych składników wynagrodzeń, niż jest to opisane w tych przepisach (art. 9 k.p.). Innymi słowy, zapisy w zakładowych układach zbiorowych pracy nie mogą być mniej korzystne od obowiązujących regulacji prawnych, zwłaszcza kodeksu pracy.

Ponadto zapisy zawarte w regulaminie oceniania nie mogą naruszać zasady równego traktowania w zatrudnieniu (art. 9, § 4 k.p.). W szczególności przyjęte zasady oceniania nie mogą dyskryminować pracowników ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 11³ k.p.). Ponadto przepisy kodeksu pracy wymuszają równe traktowanie pracowników, czyli niedyskryminowanie ich w trakcie podejmowania decyzji kadrowych podyktowanych wynikami przeprowadzonych ocen pracowniczych, np. w zakresie: nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 18^{3a} k.p.).

Użyteczny system motywacyjny to taki, którego narzędzia pobudzają pracowników do zwiększania wydajności i poprawy jakości pracy. Prawidłowość ta zostanie osiągnięta, jeżeli narzędzia motywacyjne będą dostosowane do rodzaju zadań i specyfiki pracy na danym stanowisku. Niezadowolenie pracowników ze stosowanych narzędzi motywacyjnych negatywnie oddziałuje na ilość absencji w pracy, płynność kadr, a w ostatecznym rozrachunku prowadzi do zmniejszenia wydajności pracy. W związku z tym ocena użyteczności systemu motywacyjnego dla polityki kadrowej wymaga zastosowania różnych wskaźników cząstkowych, dotyczących: rozwoju potencjału pracy, ruchliwości pracowniczej, stosunków międzyludzkich, atmosfery w pracy, wydajności i kosztów pracy oraz jakości pracy. Uwzględnienie w analizie systemu motywacyjnego mierników przedstawionych w tabeli 6 pozwala na ocenę związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy stosowanymi narzędziami motywacyjnymi a efektami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Kolejnym kryterium oceny systemu wynagradzania jest jego prostota zapewniająca czytelność i zrozumienie przez pracowników stosowanych zasad motywowania. Pracownik powinien wiedzieć, jakie składniki systemu motywacyjnego mu przysługują oraz za co i kiedy są przyznawane. Ocena tego kryterium jest możliwa poprzez badanie opinii pracowników przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety.

Tabela 6. Mierniki oceny użyteczności systemu motywacyjnego

Rozwój potencjału pracy
<ul style="list-style-type: none"> – koszty szkolenia / liczba zatrudnionych pracowników – koszty szkolenia / dni szkolenia – dni szkolenia / liczba szkolonych pracowników – liczba szkolonych pracowników / łączne zatrudnienie – udział osób objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych – nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę pracowników – udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy – liczba rezerwowej kadry kierowniczej – liczba komórek, w których przewidziana jest rezerwowa kadra kierownicza – liczba komórek ogółem w firmie – liczba planowanych awansów w podziale na poziome i pionowe – liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe – wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu – liczba osób, które zrealizowały pewne etapy rozwoju zawodowego – liczba osób, które spełniły wymagania do awansów i awansowały / liczba osób, które nie awansowały – wskaźnik zrealizowanych awansów stanowiący relację awansów rzeczywistych do planowanych
Wskaźniki ruchliwości pracowniczej
<ul style="list-style-type: none"> – płynność zatrudnionych = liczba niepożądanych zwolnień / przeciętna liczba zatrudnionych – wskaźnik wewnętrznych przemieszczeń pracowniczych = (liczba pracowników, którzy podlegali przemieszczeniom wewnętrznym w danym okresie / ogólna liczba pracowników na koniec danego okresu) · 100 – wskaźnik stabilizacji pracowniczej = (liczba pracowników ze stażem pracy w przedsiębiorstwie dłuższym od przyjętego minimum stabilizacji (np. powyżej 5 lat) / ogólna liczba pracowników na koniec danego okresu) · 100 – ogólny wskaźnik zmian wielkości zatrudnienia = (ogólna liczba pracowników na koniec okresu badanego (późniejszego) – ogólna liczba pracowników na koniec okresu bazowego (wcześniejszego) / ogólna liczba pracowników na koniec okresu bazowego (wcześniejszego)) · 100
Atmosfera w miejscu pracy i stosunki przemysłowe
<ul style="list-style-type: none"> – koszty złych stosunków przemysłowych / liczba zatrudnionych – koszty nieplanowanego wzrostu płac / liczba zatrudnionych – koszty produkcji utraconej na skutek złych stosunków przemysłowych / liczba zatrudnionych – liczba osobodni straconych na skutek strajków / liczba przepracowanych osobodni – liczba dni pracy straconych na skutek nieobecności / liczba przepracowanych osobodni – liczba zatrudnionych o stażu powyżej 12 miesięcy obecnie / łączne zatrudnienie rok wcześniej – liczba zatrudnionych o stażu powyżej 12 miesięcy obecnie / łączne zatrudnienie obecnie
Wydajność pracy
<ul style="list-style-type: none"> – ogólny wskaźnik wydajności pracy = wielkość produkcji w danym okresie (wyrażona np. w miernikach naturalnych, wartościowych lub umownych) / nakłady pracy żywej na wykonanie produkcji w danym okresie (wyrażona np. przez ogólną liczbę pracowników, liczbę stanowisk robotniczych)

cd. tabeli 6

<ul style="list-style-type: none"> – umowny wskaźnik wydajności pracy = zdolność produkcyjna / liczba stanowisk robotniczych grupy przemysłowej – wskaźnik wydajności w ujęciu wartościowym = wartość produkcji sprzedanej netto / ogólna liczba pracowników na koniec danego okresu – sprzedaż na jednego zatrudnionego – wartość dodana (sprzedaż – materiały) na jednego zatrudnionego – zysk przypadający na jednego zatrudnionego
Koszty pracy
<ul style="list-style-type: none"> – przeciętne wynagrodzenie pracownika – wskaźnik generalny kosztów pracy = koszty pracy (np. w tys. zł w ciągu roku) – nakłady (wydatki) związane z zatrudnieniem finansowane z zysku i funduszy pochodnych / koszty własne · 100 – wskaźnik generalny kosztów wynagrodzeń = koszty wynagrodzeń / całkowity koszt własny · 100 – wskaźnik cząstkowy kosztów wynagrodzeń = koszty wynagrodzeń / całkowite koszty pracy · 100 – wskaźnik cząstkowy pozostałych kosztów pracy = pozostałe koszty pracy / całkowite koszty pracy · 100 – relacja kosztów wynagrodzeń i pozostałych kosztów pracy = koszty wynagrodzeń / pozostałe koszty pracy – poziom produktywności kosztów pracy = wartość produkcji sprzedanej netto / całkowite koszty pracy – relacja kosztów pracy do kosztów produkcji lub wartości sprzedaży = koszty pracy / koszty własne (wartość produkcji – sprzedaż w cenach zbytu lub realizacji) · 100 – wskaźnik rentowności płac = zysk (wynik finansowy) / wynagrodzenia osobowe i bezosobowe · 100
Jakość pracy
<p>– Syntetyczny wskaźnik sprawności:</p> $\beta = \sum_j \frac{F_j^{(f)}}{F_j^{(w)}} c_j$ <p>gdzie:</p> <p>$F_j^{(f)}$ – wartość rzeczywista spełnienia j-tego wymogu cechy w procesie pracy</p> <p>$F_j^{(w)}$ – wartość wzorcowa ustalona dla j-tego wymogu (cechy)</p> <p>c_j – punktowa waga istotności j-tego wymogu (cechy)</p> <p>Sam iloraz $(F_j^{(f)} : F_j^{(w)})$ jest miernikiem porównawczym, natomiast wskaźnik β stanowi wyrażone w skali punktowej sumaryczne kryterium sprawności</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stabryła 1997, s. 203; Sekuła 2000, s. 113].

Posługiwanie się w trakcie oceny wzorcami stanowi podstawowy warunek obiektywizacji uzyskiwanych ocen i ustaleń diagnostycznych. Sformułowanie takich ustaleń polega na stwierdzeniu występowania lub braku występowania nieprawidłowości w badanym systemie motywacyjnym pod względem danego kryterium oceny.

Jeśli przyjąć, że wymienione kryteria oceny systemu wynagradzania stanowią wzorce dla rozwiązań praktycznych, to ocena konkretnego systemu polega na porównaniu istniejących rozwiązań z tymi kryteriami. Postępowanie to stanowi podstawę do przyznania systemowi motywacyjnemu określonej wartości (oceny) i uznania go pod względem danego kryterium za prawidłowy (mocna strona) lub nieprawidłowy (słaba strona). Tak wyprowadzone ustalenia diagnostyczne mają charakter wstępny, gdyż ostateczne ustalenie błędów i ich istotności następuje po weryfikacji ocen, a zwłaszcza po próbie wyjaśnienia przyczyn pojawienia się stwierdzonych nieprawidłowości w systemie motywacyjnym.

5. Zakończenie

Wynikiem przeprowadzonej analizy systemu motywacyjnego jest ustalenie odpowiedzi na pytania, czy system motywacyjny zapewnia odpowiednie narzędzia motywacyjne skłaniające pracowników do realizacji celów i strategii przedsiębiorstwa; czy stosowane narzędzia motywacyjne powiązane są z efektami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, zasadami polityki kadrowej oraz organizacją pracy; które narzędzia motywacyjne są właściwe, które z nich należy pozostawić, a które zmienić; jakie należy podjąć działania w celu usunięcia wad systemu motywacyjnego; jaki jest koszt związany z usuwaniem wad systemu motywacyjnego i na jakie korzyści można liczyć po wprowadzeniu zmian; czy system motywacyjny uwzględnia specyfikę pracy różnych grup zawodowych w przedsiębiorstwie; czy przy kształtowaniu systemu motywacyjnego uwzględniono uwarunkowania prawne, ekonomiczne, techniczne oraz społeczno-kulturowe. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi możliwe jest wskazanie kierunków i sposobów doskonalenia systemu motywacyjnego.

Literatura

- Adamus W., Szara K. [2000], *Zastosowanie Analitycznego Procesu Hierarchicznego AHP do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw (przedsiębiorstw)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 4–5.
- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. [2006], *Motywacja i motywowanie [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, WN PWN, Warszawa.
- Czerska M. [2002], *Motywacja [w:] A. Czermiński i in., Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Gruszczyńska-Malec G. [1999], *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5.

- Hackman J.R., Oldham G.R. [1975], *Development of the Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology”, nr 60.
- Kozioł L. [2002], *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, WN PWN, Warszawa–Kraków.
- Kozioł L. [2011], *Trychotomy of Motivating Factors in the Workplace: Concept Outline*, „Research Papers Collection”, vol. 19, nr 2.
- Masłyk-Musiał E. [2003], *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mikuła B. [2001], *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kluczbork.
- Mikuła B., Potocki A. [1998], *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Nalepka A. [1993], *Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, seria: Monografie, nr 112, Kraków.
- Nesterak J. [2002], *System motywacyjny i kontrakty menedżerskie w controllingu [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie pracą*, t. 5, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Reykowski J. [1979], *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Sekuła Z. [2000], *Controlling personalny. Strategie personalne. Zadania i narzędzia controllingu personalnego*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Sekuła Z. [2008], *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Stabryła A. [1997], *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Stabryła A. [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa.
- Stabryła A. [2008], *Procedura kategoryzacji w ocenie efektu synergicznego firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego Krakowie, nr 782, Kraków.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. [1992], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szałkowski A. [1994], *Motywacyjne aspekty gospodarowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r., nr 64.
- Walas-Trębacz J. [1994], *Funkcja motywacji w procesie zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 411, Kraków.
- Węgrzyn B. [2007], *Projektowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.

Methodological Aspects of the Analysis and Assessment of a Motivation System

Management effectiveness depends largely on the ability to motivate employees and influence their attitudes and behaviour. One tool that enables managers to do so is a motivation system. The article assumes that such a system is an ordered set of motivational tools related to each other, whose aim is to encourage employees to achieve the enterprise's objectives, and create the conditions to allow them to do so.

Thus, appreciating the role of the motivation system in an enterprise, the aim of this article is to display the basic levels of an analysis and assessment, the use of which will lead to the designation of areas needed for radical changes and improvement to be made. To achieve this goal the paper presents the function and structure of the motivation system. The author also provides research tasks and criteria for analysing and assessing a motivation system.

Keywords: motivation system, analysis of motivation system, assessment of motivation system, criteria of assessment of motivation system, change and improvement of motivation system.

Katarzyna Bartusik

Mariusz Sołtysik

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Przegląd form organizacyjnych współdziałania firm w realizacji projektów

Streszczenie

W XXI w. rośnie znaczenie kooperacji przedsiębiorstw, która przyczynia się do umocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa mogą efektywniej osiągać swoje cele, a w szczególności rozwijać się i doskonalić. Kooperacja odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji oraz w istotny sposób może przekładać się na jej efektywność. Racjonalne współdziałanie zarówno między przedsiębiorstwami, jak i w ich obrębie może przyczynić się do rzeczywistego wykorzystania ich potencjału, co znajduje swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu zdolności do ich rozwoju. Szczególnym przykładem zasługującym na uwagę jest kooperacja w obszarze wspólnie realizowanych projektów. To właśnie projekty są generatorem postępu i rozwoju organizacji. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na formy kooperacji w ramach realizowanych projektów oraz wskazanie efektów i ograniczeń kooperacji, a także zidentyfikowanie ryzyka mogącego wystąpić w przypadku kooperacji.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, współpraca, formy współdziałania organizacji, zarządzanie projektami.

1. Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną gospodarki opartej na wiedzy w XXI w. jest rosnące znaczenie współpracy przedsiębiorstw zmierzające do utrzymania i wzmocnienia

ich pozycji konkurencyjnej. Mogą one w ten sposób łatwiej osiągać wyznaczone cele oraz rozwijać swój potencjał (rynkowy, finansowy, produkcyjny). Współpraca wpływa na integrację działań kooperantów, która prowadzi do wymiany wiedzy i umożliwia tym samym doskonalenie systemów i procesów zarządzania. Rozwój przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy związany jest z podejmowaniem działań dostosowawczych lub wyprzedzających potrzeby otoczenia. Działania te dotyczą przede wszystkim: zmian ukształtowania struktury organizacyjnej, opracowania koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz budowania relacji z innymi jednostkami [*Doskonalenie struktur organizacyjnych...* 2009, s. 325–326]. Różnorodne formy współdziałania stanowią podstawowy składnik strategii wzrostu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw [Pierścionek 2007, s. 383–428].

Współpraca odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji oraz w istotny sposób może przekładać się na jej efektywność. Racjonalne współdziałanie zarówno między przedsiębiorstwami, jak i w ich obrębie może przyczynić się do rzeczywistego wykorzystania ich potencjału, co znajduje swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu zdolności do ich rozwoju. Znaczenie współpracy przedsiębiorstw wzrosło szczególnie w obecnych uwarunkowaniach zewnętrznych. Przyczyniły się do tego m.in. następujące czynniki:

- rosnąca konkurencja,
- postęp techniczno-technologiczny (skracanie cyklu życia technologii),
- skracanie cyklu życia produktów (konieczność nieustannego rozwoju oferty produktowej czy usługowej firm),
- wzrost znaczenia wiedzy, informacji,
- kryzys gospodarczy,
- dynamika kluczowych czynników decydujących o konieczności wprowadzania zmian w organizacjach,
- zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania.

Przykładem zasługującym na szczególną uwagę jest współpraca podejmowana w ramach realizowanych projektów. To projekty są bowiem generatorem postępu i rozwoju organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty współdziałania organizacji, możliwych do wykorzystania form organizacyjnych na potrzeby realizowanych wspólnie projektów, a także wskazanie potencjalnych obszarów ryzyka związanego z podejmowaniem takiej współpracy.

2. Istota i przesłanki współdziałania organizacji

Współdziałanie przedsiębiorstw można rozpatrywać w szerokim lub wąskim ujęciu. W szerokim oznacza ono jedynie współistnienie podmiotów gospodarczych. Istotą współdziałania jest koegzystencja podmiotów na rynku, występowanie ich obok siebie jako odrębnych podsystemów większego systemu gospodarki rynkowej. W wąskim ujęciu współdziałanie odnosi się do kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami, które mogą mieć charakter konkurencji lub kooperacji. Efektem tych kontaktów są przepływy pracy, ziemi, kapitału, surowców, materiałów, półfabrykatów, gotowych produktów, usług, informacji i wiedzy, będące wynikiem realizacji procesów zmierzających do osiągnięcia celów operacyjnych i strategicznych. Kooperacja jako jedna z form współdziałania przedsiębiorstw może dotyczyć współpracy w zakresie określonego procesu produkcyjnego lub logistycznego. Efektem tej współpracy jest realizacja wytyczonego zadania, usługi lub produktu.

Dążąc do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, uczestnicy działań mogą sobie pomagać, co jest określane mianem kooperacji pozytywnej (albo współpracy, współdziałania), lub też zmierzając do osiągnięcia konkurencyjnych celów, mogą sobie przeszkadzać, co bywa określane mianem kooperacji negatywnej lub walki [Pszczółowski 1978, s. 106].

Kooperację od innych form współpracy organizacji odróżnia wiele cech, do których należą [Famielec 1992, s. 14]:

- udział kilku (co najmniej dwóch) partnerów kooperacyjnych,
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności jednostki,
- wspólna realizacja zadań cząstkowych,
- dobrowolność współpracy,
- umowny charakter współpracy.

Na wzrost zainteresowania kooperacją wpłynęły uwarunkowania zarówno wewnętrzne, jak i wspomniane wcześniej zewnętrzne. Stały się one przyczyną z jednej strony rosnącej złożoności procesów produkcyjnych, z drugiej zaś dążenia do redukcji kosztów wytwarzania, a to przełożyło się na poszukiwanie nowych form działania opartych na współpracy. W sposób szczególny daje się ona zauważyć między dużymi przedsiębiorstwami a sektorem MŚP. Na przykład w branży motoryzacyjnej duże jednostki stają się centrami montażu, natomiast proces produkcyjny przenoszony jest do małych i średnich przedsiębiorstw, które opierając się na przekazanej dokumentacji, produkują różne elementy i podzespoły, a następnie dostarczają je w systemie *just in time* bezpośrednio na linię montażu finalnego [Witowski 2005, s. 2–3]. Tendencja ta stanowi szansę dla sektora MŚP.

We współpracy między dużymi przedsiębiorstwami a firmami sektora MŚP niejednokrotnie konieczne jest podejmowanie przez te ostatnie dodatkowych inwestycji, związanych z koniecznością sprostania wymaganiom, które narzucają

duże organizacje. Dotyczą one zakupu nowych technologii, aparatury kontrolno-pomiarowej, uzyskania stosownych certyfikatów stanowiących podstawę do dalszej współpracy. Należy podkreślić, że inwestycje w takim zakresie niejednokrotnie przekraczają możliwości finansowe mniejszych przedsiębiorstw, a tym samym postrzegane są jako bariery ich rozwoju. Firmy z sektora MŚP mogą skorzystać z różnych źródeł pomocy w tym zakresie, wśród których wymienić należy [Witowski 2005, s. 3]:

- pomoc ze strony przedsiębiorstwa będącego głównym odbiorcą produkowanych elementów czy podzespołów,
- znacząca pomoc ze strony instytucji rządowych i ponadnarodowych (np. fundusze unijne),
- wzajemna pomoc i współpraca firm z sektora MŚP w rozwiązywaniu pojawiających się problemów produkcyjnych, finansowych oraz innych.

Warto zaznaczyć, że tylko jasno określona struktura oraz koordynacja działań w ramach współpracujących przedsiębiorstw może skutkować pozytywnymi rezultatami dla stron uczestniczących w związku (układzie kooperacyjnym). Istotną rolę odgrywa również forma współpracy i jej zakres. Muszą one odpowiadać regulacjom prawnym obowiązującym w Polsce lub innym kraju, w którym kooperacja będzie miała miejsce. Nie można tego istotnego aspektu lekceważyć, gdyż w dużym stopniu wpływa on na powodzenie kooperacji firm. Wśród pozostałych czynników wymienić należy m.in.:

- strukturę celów (jasno określonych i akceptowanych przez strony),
- czynniki organizacyjne (struktura organizacyjna: podział zadań, uprawnień, odpowiedzialności, stopień decentralizacji, elastyczność, otwartość na zmiany, terminowość realizacji zadań, racjonalność w zakresie wyodrębnienia struktury zadaniowej przedsięwzięcia itd.),
- czynniki ekonomiczno-finansowe (stanowiące podstawę współpracy oraz gwarancję terminowości realizacji zadań projektowych czy wypłacalność itd.),
- system komunikacji (racjonalność stosowanych zasad oraz form komunikacji w procesie kooperacji przedsiębiorstw – co przekłada się na efektywność podejmowanych działań),
- system informacyjny (jego struktura i sprawność),
- podstawy prawne określające warunki i zasady współpracy stron w ramach projektu (konstrukcja umów, zawieranych kontraktów między stronami podejmującymi współpracę),
- kulturę organizacyjną.

W konsekwencji zmian zachodzących w otoczeniu organizacji coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na partnerstwo w zarządzaniu projektami. Na uwagę zasługują przesłanki podejmowania współpracy w ramach realizowanych projektów.

T. Koczyński wskazuje następujące: wielkość i złożoność projektu, finansowanie projektu, ryzyko projektu czy wreszcie wymagania zleceniodawcy [2009, s. 5–6]. W rezultacie powstaje nowy model koordynacji, który polega na takiej konfiguracji projektu, w której w miejsce integracji oraz kontroli wszystkich aktywności projektowych pojawia się sieć partnerskich porozumień. Właściciel projektu, realizując projekt, tworzy nową jakość, która jest konsekwencją łączenia kluczowych kompetencji i aktywności jego firmy oraz pozostałych firm biorących udział w konkretnym projekcie.

3. Identyfikacja form organizacyjnych współpracy firm w ramach realizowanych projektów

Realizacja projektów jeszcze do niedawna opierała się na wewnętrznych strukturach projektowych, w ramach których powoływane były tymczasowe struktury w celu przygotowania i realizacji określonego projektu. Obecnie tradycyjna forma organizacji projektu napotyka na ograniczenia mające charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Dlatego firmy coraz częściej wybierają formy realizacji projektów oparte na współdziałaniu. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- złożoność projektów,
- ograniczenia w dostępie do zasobów,
- koszty związane z projektami innowacyjnymi,
- niedostateczne kompetencje pracowników w zakresie przedmiotu projektu,
- ryzyko związane z realizacją projektów,
- pozyskanie funduszy z zewnątrz.

W celu zapewnienia właściwego poziomu merytorycznego działań w ramach projektu strony powinny jasno zdefiniować kluczowe kompetencje stanowiące podstawę racjonalnej i efektywnej współpracy. Przedsiębiorca jest tutaj traktowany jako główny organizator, który ponosi odpowiedzialność za tworzenie właściwej sieci powiązań. W zakresie jego obowiązków leżą następujące czynności: przeprowadzenie właściwej identyfikacji wszystkich istotnych dla powodzenia realizacji projektu czynników wraz z przeprowadzeniem ich wartościowania oraz określeniem wiedzy, jaką należy pozyskać na ich temat. Takie podejście skutkuje ograniczeniem ryzyka związanego z jego realizacją.

Współpraca, której dotyczy niniejszy artykuł, jest związana z realizacją projektów w ramach zamówień zewnętrznych. Do grupy zewnętrznych uczestników takich projektów zaliczyć można: sponsorów, zleceniodawców, odbiorców, dostawców, wykonawców i podwykonawców zewnętrznych, którzy mogą uczest-

niczyć w instytucjach kierujących projektem, jak również w jego wykonawstwie [Nowoczesne... 2012, s. 348–352].

Współpraca w realizacji projektów wiąże się z możliwością zaistnienia różnorodnych problemów o charakterze organizacyjnym, które wymagają podjęcia określonych działań¹.

Pierwszą grupę stanowią problemy związane z przygotowaniem i podpisaniem umów dotyczących realizacji projektu. Do ich rozwiązania powoływane są odpowiednie zespoły, w skład których wchodzi pracownicy wyspecjalizowanych organizacji lub też eksperci zewnętrzni.

Drugi problematyczny obszar stanowi sterowanie projektem. Do sterowania projektem, nadzorowania jego sprawnego przebiegu oraz podejmowania kluczowych decyzji powoływana bywa kolegialna instytucja kierownicza zwana komitetem sterującym. Jest on tworzony przez przedstawicieli kierownictwa organizacji zlecającej i realizującej projekt. Komitet sterujący pełni funkcje decyzyjne dotyczące cech głównych rozwiązań projektu, doradcze związane z występowaniem trudnych problemów oraz informacyjne dotyczące ogólnego przebiegu realizacji projektu. W skład komitetu sterującego (w zależności od rodzaju projektu) wchodzi przedstawiciele wszystkich konsorcjantów oraz koordynator. To komitet sterujący jest odpowiedzialny za zarządzanie projektem i monitoring przez cały czas trwania projektu. Oznacza to stałą kontrolę nad prawidłową realizacją projektu, zwłaszcza w kwestii budżetu, zakresu prac oraz terminowości jego wykonania. Wszystkie znaczące zmiany w projekcie ocenia i zatwierdza komitet. Dopiero w momencie ich zaakceptowania przez komitet można je uwzględnić w projekcie [Nowoczesne... 2012, s. 352].

Trzecim obszarem problemowym jest bieżąca współpraca zespołu projektowego z pracownikami organizacji. Przed przystąpieniem do współpracy należy precyzyjnie określić oraz uregulować zarówno jej zakres, jak i zasady. Takie podejście będzie zapewne skutkowało ograniczeniem trudności, jakie mogą zaistnieć w trakcie współpracy. Należy również podkreślić, że na niższych poziomach – taktycznym czy operacyjnym – może mieć miejsce współpraca kadry kierowniczej z pracownikami obydwu organizacji zaangażowanych w konkretne przedsięwzięcie. Omawiając zagadnienie współpracy między organizacjami podejmo-

¹ U. Kłósiewicz-Górecka wymienia następujące problemy, jakie mogą pojawić się podczas tworzenia i funkcjonowania form kooperacyjnych [Raport... 2001, s. 131, 137]: niezrozumienie w zakresie oczekiwań partnerów, brak przejrzystości kosztów i korzyści, nieumiejętność współdziałania między partnerami, niejasno sprecyzowany cel współpracy przedsiębiorstw, wysokie bariery wejścia dla nowych uczestników, nielojalność uczestników, nieprecyzyjny podział ról i czynności, zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy uczestnikami, trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów, brak wykładni prawnych, obawa przed utratą niezależności.

wanej na poziomie realizacji i wdrażania projektu, należy zwrócić uwagę na bilans korzyści i wad, jakie z niej wynikają dla danej organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie mocnych i słabych stron współpracy w realizacji projektu

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie ryzyka niezrealizowania projektu – ograniczenie ryzyka przez możliwość weryfikacji kompetencji wykonawcy (sprawdzenie dotychczasowej działalności projektowej) – podejmowanie współpracy z kompetentnymi wykonawcami – możliwość współdziałania strategicznego ze zleceniodawcą w ramach tzw. komitetu sterującego – jednoznaczne podporządkowanie służbowe i fachowe pracowników – profesjonalne wsparcie wyspecjalizowanego zespołu – jasny, sprawdzony podział obowiązków kierowniczych i wykonawczych – sprawdzona organizacja pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczone możliwości kontroli bieżącej – wyższy koszt realizacji projektu – większe możliwości wystąpienia konfliktów, np. jeśli realizowanych jest kilka projektów, w związku z czym dochodzi do konkurowania o zasoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nowoczesne... 2012, s. 348–353].

Inną postać przybiera kooperacja w ramach realizowanych wspólnie projektów między firmami. Najczęściej wyróżnia się tutaj następujące formy: związek organizacyjny, konsorcjum, wspólne biuro projektów. Syntetyczny opis wyróżnionych form zawiera tabela 2.

Współdziałanie może przybierać różne formy organizacyjne. Ich właściwy dobór zależy w szczególności od zakresu realizowanego projektu, jego wielkości oraz kosztów z nim związanych. W sytuacji kiedy realizacja danego projektu obejmuje duży zakres, a jego koszt jest znaczący i wykracza poza możliwości danej organizacji, wykorzystuje się organizację konsorcjalną. Konsorcjum stanowi zgrupowanie przedsiębiorstw dla osiągnięcia wspólnego celu, którym zazwyczaj jest realizacja projektu (ta forma jest użyteczna w szczególności, gdy firmy wspólnie chcą uczestniczyć w przetargu celem kompleksowego wykonania zadania). Konsorcjum nie posiada osobowości prawnej. Jego funkcjonowanie oparte jest na umowie, której podstawę stanowią uregulowania zawarte w kodeksie cywilnym. Umowa ta powinna określać²:

² Umowa z kontrahentami powinna obejmować następujące elementy: cele tworzenia konsorcjum, nazwy członków, udziały poszczególnych członków, stosunki własnościowe, sposób reprezentowania konsorcjum, obowiązki i prawa członków konsorcjum, warunki zakończenia działania konsorcjum [Kopczyński 2009, s. 10].

- zasady podejmowania decyzji (zwykle jednomyślność),
- formy przystąpienia do konsorcjum nowego członka oraz wykluczenia konsorcjanta już uczestniczącego,
- zasady wystąpienia konsorcjanta z konsorcjum z własnej inicjatywy oraz zapisy dotyczące obowiązku zachowania tajemnicy handlowej,
- okres trwania konsorcjum (może to być osiągnięcie jednego celu, którym jest konkretny projekt, lub ciągłe realizowanie określonych przedsięwzięć gospodarczych związanych np. ze wspólną dostawą wyprodukowanych elementów do odbiorcy ostatecznego),
- zasady finansowania działalności konsorcjum oraz podziału zysków,
- zasady reprezentowania konsorcjum na zewnątrz; istnieją w tym zakresie następujące możliwości: 1) konsorcjum może upoważnić jednego z konsorcjantów do reprezentowania interesów zawartych w umowie konsorcjum; 2) konsorcjanci mogą upoważnić osobę trzecią.

Tabela 2. Zestawienie porównawcze form współpracy w realizacji projektu

Forma kooperacji	Istota	Zagrożenia
Związek organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – to luźne porozumienie pomiędzy przedsiębiorstwami niemające charakteru formalnego – przedsiębiorstwa te łączy wspólny interes – kierownictwo projektu nie posiada uprawnień w zakresie wydawania poleceń partnerom projektu 	<ul style="list-style-type: none"> – kierownictwo projektu spełnia jedynie funkcje administracyjne, a w mniejszym stopniu zarządcze, co często prowadzi do chaosu oraz kierowania się interesem własnym przez poszczególnych uczestników przedsięwzięcia
Wspólne biuro projektowe	<ul style="list-style-type: none"> – firmy zaangażowane w projekt tworzą wspólne kierownictwo przez oddelegowanie swoich pracowników w liczbie proporcjonalnej do ich udziału w projekcie – kierownictwo projektu powinno mieć w precyzyjny sposób określone kompetencje i zakres odpowiedzialności – zostaje powołana komisja projektu, która powinna obradować w regularnych odstępach czasu – celem komisji jest określenie strategicznych wytycznych dla realizowanych projektów 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość ingerowania przez komisję projektu w kwestie związane z zarządzaniem projektem oraz w kompetencje kierownika projektu – możliwość powstania konfliktów
Organizacja generalnego wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> – jedno z przedsiębiorstw w ramach podejmowanej współpracy zostaje generalnym wykonawcą, tym samym przejmuje całą odpowie- 	<ul style="list-style-type: none"> – niewłaściwy wybór generalnego wykonawcy

cd. tabeli 2

Forma kooperacji	Istota	Zagrożenia
	<p>działność za projekt (zarówno od strony ekonomiczno-finansowej, jak i kompetencyjnej w zakresie przedmiotu projektu)</p> <p>– pozostali partnerzy partycypują w pracach projektowych na zasadzie podzleceń</p>	
Konsorcjum	<p>– to grupa przedsiębiorstw, która chce wspólnie zrealizować przedsięwzięcie gospodarcze</p> <p>– stanowi system będący sprawną strukturą zdolną do efektywnej realizacji projektu z przejrzystą odpowiedzialnością partnerów</p> <p>– konsorcjum wymaga z reguły zawarcia umowy z kontrahentami (jej elementy zostały omówione w dalszej części artykułu)</p> <p>– uczestnicy nie wnoszą wkładów i zachowują odrębność prawną i majątkową</p> <p>– na czele konsorcjum stoi kierownik</p>	<p>– sposób organizacji może stanowić zagrożenie</p> <p>– w pewnych okolicznościach może dojść do zakwestionowania lub nawet naruszenia umowy, która stanowi podstawę jego istnienia</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kopczyński 2009, s. 4–9].

Niewątpliwie umowa konsorcjum stanowi przydatną formę organizacyjno-prawną w zakresie tworzenia lub też wspomagania różnych sieciowych rozwiązań grup kooperacyjnych. Za atut tego rozwiązania należy uznać to, że konsorcjum nie wymaga rejestracji, a wszelkie formalności towarzyszące jego powołaniu lub rozwiązaniu ograniczone są do minimum. Konsorcja są tworzone celem łączenia zarówno możliwości, jak i potencjałów finansowych, a także technicznych i organizacyjnych dla sprawności przebiegu procesu realizacji projektu. Podkreślić należy, że organizacje tworzące konsorcjum są niezależne w ramach prowadzonej działalności z nim niezwiązanej. Inicjatorem utworzenia konsorcjum jest organizacja zainteresowana konkretnym projektem, a nie ta, która ma stosowne do jego realizacji kompetencje. W związku z tym musi ona zlecić jego realizację wykonawcom posiadającym te kompetencje oraz tym, którzy ze względu na rozmiary i zróżnicowanie projektu muszą ze sobą współpracować w formie konsorcjum [Nowoczesne... 2012, s. 353].

Zadania organizacji inicjującej projekt i pełniącej funkcje zleceniodawcy obejmują: określenie wymagań i opracowanie wytycznych dotyczących realizowanego projektu, przygotowanie ramowego planu jego realizacji, rozpisanie przetargów

na realizację projektu, wybór konsorcjum wdrażającego projekt, przygotowanie i negocjowanie kontraktów, prowadzenie analizy statusu projektu oraz sterowanie realizacją projektu [Madauss 2000, s. 411]. Spośród uczestników konsorcjum wybierana jest jedna firma do realizacji projektu, która pełni funkcję głównego zleceniobiorcy i kierownika projektu wobec pozostałych firm będących podwykonawcami. Zgromadzenie konsorcjalne jest organem nadzorującym działalność konsorcjum, a w jego skład wchodzi przedstawiciele kierownictwa firm tworzących organizację konsorcjalną. Do podstawowych zadań konsorcjum należą [Nowoczesne... 2012, s. 354]:

- opracowywanie szczegółowych planów realizacji projektu,
- sporządzanie ofert dla dostawców i podwykonawców oraz negocjowanie i podpisywanie umów,
- opracowanie rozwiązań technicznych projektu,
- wykonawstwo projektu,
- kontrola projektu,
- sprawozdawczość,
- kontrola dokumentacji,
- kontrola konfiguracji.

W szczególnych przypadkach związanych z realizacją dużych i złożonych projektów konsorcjalnych do kierowania konsorcjum może zostać wybrana specjalna firma zarządzająca, a nie jeden z wykonawców projektu. Jak każde rozwiązanie konsorcjum ma zarówno wady, jak i zalety, które wyszczególniono w tabeli 3.

Tabela 3. Wady i zalety konsorcjum

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość współpracy z kompetentnym zespołem wykonawców – znaczna autonomia realizacji projektu ograniczona jedynie kontraktowo – zakres zadań ściśle związany z kompetencjami wykonawców – możliwość współdziałania strategicznego ze zleceniodawcą oraz z innymi wykonawcami w ramach zgromadzenia konsorcjalnego – wysoki poziom profesjonalizmu wykonawców 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość ograniczenia kontroli bieżącej – wyższe koszty realizacji projektu – trudności wynikające ze współdziałania z wieloma autonomicznymi wykonawcami – zwiększone ryzyko fachowe, finansowe oraz organizacyjne – możliwość wystąpienia trudności w koordynacji współdziałania wielu wykonawców

Źródło: [Nowoczesne... 2012, s. 354; Łukasik 2012].

Modyfikacją organizacji konsorcjalnej w przypadku projektów europejskich jest organizacja w postaci tzw. partnerstw projektowych. Tworzą je zespoły projektowe składające się z różnego rodzaju organizacji, zespołów i osób fizycz-

nych pochodzących z różnych środowisk. Łączą one środki i działania w celu realizacji określonego projektu [Nowoczesne... 2012, s. 355].

Kolejnym rozwiązaniem – w praktyce jeszcze niezbyt rozpowszechnionym – jest projektowa organizacja sieciowa. Polega ona na zawiązaniu luźnego aliansu zmierzającego do realizacji określonego projektu. Projekt jest w takim przypadku wdrażany poza jakąkolwiek strukturą organizacyjną, nie występuje także sformalizowana organizacja zespołu projektowego.

4. Problem ryzyka związanego ze współpracą firm w realizacji projektów

Współpraca organizacji w realizacji projektów jest procesem złożonym, co przekłada się na możliwość wystąpienia ryzyka. Wśród podstawowych jego kategorii można wymienić ryzyko: organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, techniczno-technologiczne, konkurencji (zob. tabela 4).

Tabela 4. Identyfikacja rodzajów ryzyka związanego ze współpracą w realizacji projektów

Kategorie ryzyka	Wybrane przykłady
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – partner nie wykonuje powierzonych zadań zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie standardami (normami) – ostateczne wykonanie prac nie odpowiada wcześniejszym ustaleniom stron biorących udział w projekcie – kooperant może doświadczyć tzw. wewnętrznych problemów, które będą oddziaływać negatywnie na niego oraz rezultaty jego pracy – niedotrzymanie warunków umowy – niewłaściwe relacje z dostawcami, konsorcjantami – partner dostarcza właściwy produkt lub usługę, ale przedstawia uzasadnienie poniesionych dodatkowych kosztów – mogą wystąpić nieoczekiwane problemy wewnętrzne związane np. ze spadkiem możliwości produkcyjnych kooperanta – wydłużanie terminów, niemożność dotrzymania ustalonych terminów jako konsekwencja niewłaściwej organizacji wewnętrznej zespołu projektowego – brak regulaminu organizacyjnego, wskazującego na wewnętrzny porządek pozwalający na sprawne wykonywanie zadań projektowych – brak właściwego zaangażowania partnera
Kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – brak spójności w tym zakresie prowadzi do trudności porozumienia się w ramach zespołu projektowego lub zespołów projektowych (kultura organizacyjna jest bowiem kształtowana w części świadomie, a w części nieświadomie i teoretycznie wyznacza zachowania oraz wzmacnia poczucie odrębności i wspólnoty – jest to jeden z najtrudniejszych obszarów problemowych w kooperacji w ramach projektów)

cd. tabeli 4

Kategorie ryzyka	Wybrane przykłady
	<ul style="list-style-type: none"> – trudności w komunikacji – brak jednoznaczności w zakresie wyznaczania i rozumienia celów podejmowanych działań – problemy w zakresie sprawnego funkcjonowania systemu informacyjnego – konflikty przekładające się na zmniejszenie sprawności realizacji projektu na poszczególnych jego etapach – problemy w zakresie negocjacji warunków kooperacji, dojścia do konsensusu itd.
Ekonomiczno-finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – trudności wynikające z sytuacji finansowej (np. problemy z płynnością finansową na skutek trudności w ściąganiu należności wynikających z wcześniejszych układów kooperacyjnych) – niewłaściwie zdefiniowane rezultaty realizacji projektu – błędy w decyzjach związanych z alokacją wolnych środków finansowych – trudności w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowych (brak zdolności kredytowej itd.) – niewłaściwa kalkulacja kosztów związanych z projektem (brak stosownych rezerw lub błędy w kalkulacji kosztów projektu)
Komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> – brak jasno określonego systemu komunikacji – trudności w prowadzeniu negocjacji (jako konsekwencja błędów na poziomie komunikacyjnym, języka przekazu, zróżnicowania interpretacji przekazu, braku dostosowania kodu nadawcy i odbiorcy itd.) – trudności w realizacji zadań (opóźnienia)
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> – różnorodność celów stron uczestniczących w projekcie w formie kontraktu – formy współpracy niewłaściwe ze względu na przedmiot projektu, jego zakres i poziom ryzyka – niewłaściwe sprecyzowanie warunków umowy – obowiązków stron (błędy w umowie) – brak wiedzy (kompetencji) uczestników projektu w tym zakresie – brak właściwych zabezpieczeń umowy
Zarządzania projektami	<ul style="list-style-type: none"> – niska skuteczność tworzenia planów projektów – niewłaściwa alokacja zasobów oraz błędne zarządzanie nimi – niewłaściwe kompetencje uczestników zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie i realizację projektu (co skutkuje błędami merytorycznymi już na etapie projektowania i opracowywania dokumentacji wskazującej na zasadność realizacji przedsięwzięcia) – błędne zaplanowanie budżetu (błędne kosztorysy, nieuwzględnienie rezerw finansowych, niezajomość metod budżetowania) – nieefektywny harmonogram (jako konsekwencja niewłaściwej struktury zadaniowej prac projektowych, nieuwzględnianie rezerw czasowych na wypadek sytuacji nieprzewidzianych) – brak porozumienia w zakresie celów projektu wśród interesariuszy projektu – niewłaściwy przepływ informacji oraz wspomniany wcześniej niewłaściwy system komunikacji między stronami partycypującymi w projekcie

cd. tabeli 4

Kategorie ryzyka	Wybrane przykłady
	<ul style="list-style-type: none"> – brak umiejętności w zakresie prowadzenia negocjacji – niezajomość prawa – niewłaściwe kompetencje członków zespołu projektowego
Kosztowe	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost kosztów i wydłużenie terminów realizacji – niska wydajność projektu w zakresie realizacji celów kosztowych i harmonogramowych – błędy w szacowaniu w konsekwencji: nieodpowiedniego opisu systemu, niewłaściwych danych dotyczących kanałów i harmonogramów projektów realizowanych w przeszłości, braku skutecznej metodologii szacowania, niekompletnych szacunków itd.
Techniczno-technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko związane jest z projektami innowacyjnymi i innymi związanymi z nowoczesnymi technologiami – ograniczony dostęp do technologii (brak odpowiednich technologii w dyspozycji określonego przedsiębiorstwa) – ten rodzaj ryzyka nasila się w przypadku podejmowania prób dostosowania potencjału organizacji do tempa rozwoju technologicznego – utrudniony dostęp do technologii (ograniczona liczba dostawców) – złożoność warunków zewnętrznych zwiększa ryzyko techniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kopczyński 2009; Górzyński, Pander i Koć 2008, s. 15–47].

5. Podsumowanie

Należy podkreślić, że dynamika zmian w otoczeniu organizacji i rosnące ryzyko prowadzonej działalności wynikające m.in. z coraz większej konkurencji oraz kryzysu światowego wpłynęły na zwiększone zainteresowanie podejmowaniem współpracy przez organizacje. Szczególną rolę odgrywa współpraca w ramach projektów, co wiąże się z wymiernymi korzyściami dla partnerów, ale może także mieć pewne negatywne skutki, których wchodzący w tego typu układy muszą być świadomi. Wśród dominujących form organizacyjnych preferowanych w ramach współpracy projektowej wymienia się konsorcjum, partnerstwo projektowe (jako modyfikację konsorcjum) oraz projektową organizację sieciową, która w praktyce nie jest jeszcze zbyt często wykorzystywana. Biorąc pod uwagę coraz wyższy poziom złożoności projektów oraz rosnące koszty związane z ich realizacją, należy przypuszczać, że formy organizacyjne współpracy związanej z realizacją projektów będą nadal się rozwijały i współpraca taka będzie częściej wykorzystywana w praktyce.

Literatura

- Doskonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy* [2009], red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa.
- Famielec J. [1992], *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej: doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Górzyński M., Pander W., Koć T. [2008], *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- Kopczyński T. [2009], *Zarządzanie projektami w ramach kooperacji przedsiębiorstw* [w:] *Management Forum 2020. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Zarządzanie_projektami_w_ramach_kooperacji_przedsiębiorstw.pdf (dostęp: 20.09.2012).
- Łukasik J. [2012], *Realizacja projektów w konsorcjum*, <http://czytelnia.cnbop.pl/sites/default/files/czytelnia/files/pdf/218.pdf> (dostęp: wrzesień 2013 r.).
- Madauss B.J. [2000], *Handbuch Projektmanagement*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Nowoczesne zarządzanie projektami* [2012], red. M. Trocki, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z. [2007], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Pszczółowski T. [1978], *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Raport o stanie handlu wewnętrznego w roku 2000* [2001], red. U. Kłósiewicz-Górecka, Ministerstwo Gospodarki, Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa.
- Witowski W. [2005], *Organizacja grup kooperacyjnych przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa

An Overview of Organisational Forms of Cooperation among Companies Implementing Projects

A characteristic feature of the knowledge economy in the twenty-first century is the growing importance of enterprise collaboration efforts meant to maintain and strengthen their competitive position. Enterprises can thus more easily achieve set goals and develop their market, financial, and manufacturing potential. Cooperation affects integration between suppliers, leading to the exchange of knowledge and improved management systems and processes. Cooperation plays a significant role in the functioning of the organisation and may significantly boost effectiveness. Rational cooperation both between and within companies can contribute to the actual use of their potential, which is reflected in their further development. An example worthy of attention is cooperation in joint projects, as it is these very projects that generate company progress and development. The purpose of this article is to examine the forms of cooperation in the framework of projects and identify the effects of cooperation and their limitations, as well as to identify the risks that may arise as a result of cooperation.

Keywords: knowledge-based economy, cooperation, forms of cooperation among organisations, project management.

Beata Barczak

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie podejścia sieciowego w tworzeniu organizacji uczącej się

Streszczenie

W artykule zaprezentowano podejście sieciowe oraz jego znaczenie w rozwoju koncepcji organizacji uczącej się. Przedstawiono pojęcie i cechy organizacji uczącej się oraz scharakteryzowano podejście sieciowe w naukach o zarządzaniu. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie wiedzy i procesów uczenia się, a także wykorzystanie technologii IT w procesach komunikowania się w organizacjach sieciowych oraz sieciowe postrzeganie organizacji uczącej się.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, podejście sieciowe, sieci biznesowe, zarządzanie wiedzą.

1. Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej podmiotu gospodarczego na współczesnym rynku jest zdolność do efektywnego pozyskania wiedzy, a następnie jej praktycznego wykorzystania w działalności biznesowej. Zdobywanie nowej wiedzy może być wynikiem działań podejmowanych w ramach danej organizacji (działań wewnętrznych) lub poza nią (działań zewnętrznych). Przedsiębiorstwa, aby lepiej pozyskiwać i rozwijać zasoby wiedzy, często decydują się na podejmowanie współpracy z innymi podmiotami w ramach różnych sieci organizacyjnych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie podejścia sieciowego oraz jego znaczenia w rozwoju koncepcji organizacji uczącej się. Przedstawione zostało pojęcie i cechy

organizacji uczącej się oraz charakterystyka podejścia sieciowego w naukach o zarządzaniu. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie wiedzy i procesów uczenia się, a także wykorzystanie technologii IT w procesach komunikowania się w organizacjach sieciowych oraz sieciowe postrzeganie organizacji uczącej się.

2. Pojęcie i cechy organizacji uczącej się

Istotną, często eksponowaną przez teoretyków i praktyków cechą zarządzania w XXI w. jest szczególne znaczenie wiedzy i informacji (jako podstawowych zasobów), zarówno w rozumieniu mikroekonomicznym (zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie), jak i na płaszczyźnie makroekonomicznej (gospodarki narodowej). Koncepcja organizacji uczącej się jest postrzegana przez współczesne firmy jako jeden z czynników budowania przewagi konkurencyjnej. Jest ona jednocześnie wynikiem poszukiwania optymalnego modelu zarządzania, który sprostaby wymogom stale zmieniającego się otoczenia, rozwoju technologii, wzrostu kwalifikacji, kompetencji i wymagań pracowników. Pomimo że pojęcie organizacji uczącej się łączy się powszechnie z osobą i pracami P.M. Sengego (zob. np. [Senge i in. 2002]), za ojca koncepcji należy uznać wybitnego amerykańskiego psychologa organizacji C. Argyrisa (zob. np. [Argyris i Schon 1978]), na którego idee i ustalenia sam P.M. Senge często się powołuje. Do cech organizacji uczącej się zaliczyć należy [Argyris 1999, s. 1–2; Brilman 2002, s. 413; Mikuła 2006, s. 61; Czerska 2003, s. 547–548; Lundy i Cowling 2000, s. 280–283; Lassey 1998, s. 8–9]:

- płaską strukturę organizacyjną, wykorzystywanie pracy zespołowej oraz partycypację pracowników w zarządzaniu,
- skuteczny system informacyjno-komunikacyjny, który może się rozwijać dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych, umożliwiających tworzenie wspólnego banku danych, wymianę informacji między pracownikami, także w wymiarze bezpośredniej komunikacji interpersonalnej,
- zatrudnianie pracowników ukierunkowanych na doskonalenie kompetencji oraz odgrywanie przez kadrę kierowniczą roli trenerów, których celem jest inicjowanie zmian, motywacja do podnoszenia kwalifikacji i do uczenia się oraz tworzenie klimatu sprzyjającego wymianie wiadomości i dzieleniu się wiedzą,
- wspólną wizję przyszłości i specyficzną kulturę organizacyjną, zapewniającą umiejętność pozytywnego patrzenia na przemiany i usprawnienia oraz skuteczne zapobieganie błędom,
- unikanie marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków, a co za tym idzie, znaczne obniżenie liczby usterek, które dotychczas uchodziły za dopuszczalne,

– szybkie korygowanie struktur i reagowanie na życzenia klientów oraz tendencje rynkowe (bycie uczącym się przedsiębiorstwem przekłada się również na zmniejszenie biurokracji), a także zdolność wprowadzenia szybkich korekt (zmian) struktur przez podejmowanie drobnych kroków i wypróbowywanie nowych możliwości.

Wskazanie powyższych cech pozwala na podjęcie próby zdefiniowania pojęcia organizacji uczącej się. Najogólniej jest to taka organizacja, która ma możliwości kształtowania własnej przyszłości, jest zdolna do nabywania nowych umiejętności, adaptuje się do zmiennych warunków funkcjonowania. Stan ten osiąga poprzez otwartość pracowników na nowe idee i trendy oraz stałe doskonalenie się pracowników. Rozwijając to stwierdzenie, P.M. Senge wprowadził następującą interpretację rozważanego terminu: organizacja ucząca się to taka, „w której ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądaných wyników, w której powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć” [Senge 1998, s. 11].

3. Modele i koncepcje organizacji uczącej się

Organizacja ucząca się powstaje w wyniku dostosowania jednostki gospodarczej do nowych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań zatrudnionych pracowników, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania. Przedsiębiorstwo uzyskuje za jej pomocą nowy obraz wewnętrznego zorganizowania, a także umożliwia zachodzenie nowych procesów ważnych dla osiągnięcia założonych celów.

Aby można było określić organizację mianem organizacji uczącej się, powinny być spełnione pewne warunki: musi być to instytucja zorganizowana w odmienny sposób od organizacji tradycyjnych oraz powinny zachodzić w niej świadomie zorganizowane procesy uczenia się. Kadra menedżerska powinna natomiast w szczególności koncentrować swoją uwagę na tych procesach i efektywnie nimi zarządzać [Czerniachowicz 2010].

Można wskazać różne formy organizacji uczącej się posiadające większość wymienionych cech, takie jak organizacja sieciowa, organizacja wirtualna, organizacja fraktalna, klastry, parki technologiczne, organizacja procesowa, firmy innowacyjne (zob. tabela 1).

Najcenniejszym zasobem organizacji uczącej się są wiedza i pracownicy. W związku z tym do jej podstawowych zadań należy zaliczyć pozyskiwanie, gromadzenie i przekazywanie wiedzy oraz nabycie umiejętności wykorzystywania posiadanej wiedzy. Z tych powodów często organizację uczącą się określa się mianem „organizacji opartej na wiedzy”.

Tabela 1. Wybrane modele i cechy organizacji uczącej się

Model organizacji	Cechy organizacji
Organizacja sieciowa	
To struktura oparta na relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym. W wąskim ujęciu sieć stanowi układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu. W ujęciu szerokim sieć może występować także w grupie kapitałowej (czy nawet w jednym przedsiębiorstwie), jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza jako kluczowy zasób, transfer wiedzy i technologii, zdolność do samodzielnego kreowania własnej, oryginalnej wiedzy – tworzenie i wzmacnianie kanałów przepływu informacji – szybka wymiana informacji poprzez wiążące sieć poziome kanały informacyjno-komunikacyjne
Klastry	
W szerokim ujęciu klastry jest rozumiany jako przestrzenne skupisko przedsiębiorstw, instytucji i organizacji, wzajemnie powiązanych ze sobą rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, o wspólnej linii rozwoju (np. technologicznej), wspólnych rynkach docelowych itd.	<ul style="list-style-type: none"> – bliskość (koncentracja) geograficzna – wspólna koncepcja rozwoju – przepływ wiedzy i technologii
Parki technologiczne	
To systematyczne określenie zorganizowanych kompleksów gospodarczych, w których realizowana jest polityka w zakresie: wspomagania młodych innowacyjnych przedsiębiorstw nastawionych na rozwój, optymalizację warunków transferu technologii oraz komercjalizacji rezultatów badań	<ul style="list-style-type: none"> – ich koncepcja zagospodarowania i rozwoju obejmuje aktywność naukowo-badawczą i produkcyjną związaną z kreowaniem nowej wiedzy i technologii – mają formalne powiązania z instytucjami naukowo-badawczymi i edukacyjnymi, lokalną i regionalną administracją publiczną, działającymi w regionie instytucjami wspierania przedsiębiorczości i transferu technologii oraz finansowania ryzyka
Firmy innowacyjne	
To przedsiębiorstwa, które potrafią tworzyć, absorbować i zbywać nowe produkty, oraz takie, które charakteryzują się zdolnością ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w ich otoczeniu	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzą prace badawczo-rozwojowe w relatywnie szerokim zakresie (kierują na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe) – nieustannie wdrażają nowe rozwiązania naukowo-techniczne
Organizacja procesowa	
Stanowi strukturę płaską, pozbawioną hierarchii, horyzontalną. Miejsce komórek funkcjonalnych zajmują wielofunkcyjne zespoły odpowiedzialne za realizację procesów	<ul style="list-style-type: none"> – jest elastyczna – miejsce komórek funkcjonalnych zajmują wielofunkcyjne zespoły odpowiedzialne za realizację procesów

cd. tabeli 1

Model organizacji	Cechy organizacji
W skład zespołu wchodzi pracownicy, których kompetencje są wymagane ze względu na specyfikę danego procesu	<ul style="list-style-type: none"> – wymaga wysokich kompetencji pracowników, co wiąże się ze specyfiką danego procesu – indywidualnie traktuje klientów
Organizacja wirtualna	
Jest tworzona na zasadzie dobrowolności i wzajemnego zaufania przez organizację, które wchodzi w różnego rodzaju związki w celu osiągnięcia korzyści większych, niż gdyby działały w sposób tradycyjny. Możliwość wchodzenia w takie związki i tworzenie sieci powiązań zapewniają globalne sieci informacyjne i duże bazy danych	<ul style="list-style-type: none"> – szybka reakcja decyzyjna na nadchodzące szanse rynkowe – możliwość komunikowania się poprzez sieci komputerowe i telekomunikacyjne – doskonałość: każdy partner wnosi to, co posiada najlepszego – rozmyta tożsamość organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Grudzewski i Hejduk 2002, s. 48; *Doskonalenie struktur...* 2009, s. 58–106; Grajewski 2007, s. 23–41].

4. Sieciowe rozumienie organizacji uczącej się

Wzrost znaczenia wiedzy jako kluczowego zasobu pozwalającego budować wartość przedsiębiorstwa sprawił, że sama organizacja zaczęła być postrzegana jako dynamiczna struktura o charakterze sieciowym, w której najważniejszą rolę odgrywają wewnętrzne relacje społeczne między pracownikami, nakierowane na tworzenie, przepływ i wykorzystywanie wiedzy. W tym kontekście warto przywołać pojęcie organizacji sieciowej (*networked organization*) rozumianej jako struktura, w której jednostki i grupy, działając niezależnie, współpracują na rzecz wspólnego celu. W konsekwencji perspektywa sieciowa znalazła swoje zastosowanie również w innych aspektach funkcjonowania współczesnej organizacji, np. działania grup i wspólnot pracowniczych nakierowanych na rozwój wiedzy, określanych w literaturze m.in. jako sieci praktyków (*network of practice* – NoPs), sieci wiedzy czy innowacyjne sieci współpracy (*collaborative innovation networks* – COINs). Tabela 2 ilustruje wspomniane zjawisko, przedstawiając przykłady pojęć funkcjonujących w naukach o organizacji i zarządzaniu, odwołujących się do perspektywy sieciowej.

Podjęty temat skłania do refleksji nad sieciowym rozumieniem organizacji uczącej się. Przede wszystkim warto podkreślić, że sieć to struktura względnie płaska (niehierarchiczna), w której jednostki są związane ze sobą różnego rodzaju relacjami społecznymi, przekraczającymi oficjalne granice wyznaczone przez formalną strukturę organizacyjną. Ponadto tak rozumiana organizacja jest przede wszystkim dynamicznym systemem, w którym relacje społeczne łączące

pracowników ulegają ciągłej zmianie [Alee 2003, s. 115–116]. Trzecią, równie istotną, cechą tego rodzaju organizacji jest niewątpliwie jej złożony charakter, który wyraża się dużą liczbą zmiennych mogących mieć wpływ na jej kształt i funkcjonowanie. Sieciowa perspektywa, w której kładzie się nacisk na relacje społeczne, pozwala na nowo przyrzeć się kluczowym procesom wspierającym tworzenie organizacji uczącej się, takim jak: komunikacja wewnętrzna, tworzenie, akumulacja i transfer wiedzy oraz innowacji w organizacji.

Tabela 2. Przykłady pojęć odwołujących się do metafory sieci i sieciowości pojawiające się w literaturze poświęconej organizacji i zarządzaniu

Pojęcie	Aspekt	Twórca (rok)
Sieci wartości ^a (<i>value networks</i>)	otoczenie i struktura organizacji	Verna Allee [2003]
Organizacja sieciowa (<i>networked organization</i>)	struktura organizacji	Jessica Lipnack i Jeffrey Stamps [1994]
Sieci praktyków ^b (<i>network of practice – NoPs</i>)	zespoły pracownicze	John Seely Brown i Paul Duguid [2000]
Innowacyjne sieci współpracy (<i>collaborative innovation networks – COINs</i>)	zespoły pracownicze	Peter A. Gloor [2005]
Sieci wiedzy ^c (<i>knowledge networks</i>)	zespoły pracownicze	Charles Savage [1996]
Sieciowe uczenie się (<i>knowledge networking</i>)	tworzenie wiedzy	David J. Skyrme [1999]

^a Terminem sieci wartości określa się złożony zestaw relacji pomiędzy dwiema lub większą liczbą grup lub organizacji. Wartość jest tworzona poprzez wymianę wiedzy, informacji, dóbr i usług [Polski glosariusz ITIL® 2011]. Budowa przewagi konkurencyjnej sieci przedsiębiorstw w modelu sieci wartości polega na poszukiwaniu odpowiedniej konfiguracji działań tworzących wartość dla klientów oraz najefektywniejszej struktury regulacji i powiązań między tymi działaniami. Mechanizmem koordynacji w sieci wartości może być rynek, hierarchia (przedsiębiorstwo) lub pośrednie struktury regulacji (np. porozumienia o współpracy, alianse). Działania tworzące wartość dla klientów mogą być prowadzone dzięki wykorzystaniu wiązki zasobów ludzkich, materialnych i niematerialnych, będących w posiadaniu różnych podmiotów, z których każdy może uczestniczyć w więcej niż jednej sieci wartości. W procesie podziału (przechwytywania/zawłaszczania) wartości w sieci wartości uczestniczy natomiast klient finalny (czasem współtworzący ofertę wartości) i poszczególni uczestnicy sieci.

^b Koncepcja NoPs pochodzi od J. Seely Browna i P. Duguida [2000] i odnosi się do różnego rodzaju nieformalnych, wschodzących sieci społecznych, które ułatwiają wymianę informacji między jednostkami.

^c Sieci wiedzy to zbiory osób i zespołów funkcjonujących ponad granicami przestrzennymi, organizacyjnymi i dyscyplinarnymi w celu kreowania, udostępniania i wymiany zasobów wiedzy.

Źródło: [Stępką i Subda 2006].

Rozwój organizacji uczącej się ma charakter wieloaspektowy i obejmuje wiele różnych działań mających na celu usprawnienie wszystkich etapów tzw. procesu wiedzy (pozyskiwanie, kodyfikacja, transfer i wykorzystanie wiedzy) [Kowalczyk

i Nogalski 2007, s. 85–114]. Chęć budowy organizacji uczącej się skłania m.in. do: wprowadzenia zmian strukturalnych mających na celu uelastyczenie organizacji i zmniejszenie barier pomiędzy pracownikami, wdrażania odpowiednich narzędzi technicznych wspierających procesy tworzenia i transferu wiedzy, prowadzenia działań na rzecz udroźnienia kanałów komunikacji i poprawy współpracy pomiędzy członkami organizacji.

Specyficzne uwarunkowania i potrzeby organizacji powodują, że dobór działań i narzędzi wspierających przedsiębiorstwo w tym zakresie powinien być indywidualny. Z tego powodu rozpoczęcie prac nad tworzeniem organizacji opartej na wiedzy należy poprzedzić dogłębną analizą specyficznych dla każdej organizacji relacji zachodzących pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa. W przypadku procesu wiedzy podstawowym podmiotem jest bowiem człowiek, który tworzy, gromadzi, interpretuje i wykorzystuje wiedzę. Działalność na tym polu jest w dużym stopniu zdeterminowana jego aktywnością społeczną, polegającą przede wszystkim na współpracy z innymi pracownikami, istotnie wzmacniającą proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

5. Podejście sieciowe w naukach o zarządzaniu

Początki podejścia sieciowego sięgają końca lat 70. XX w., kiedy to zaczęto dostrzegać i eksponować rolę kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem, które tworzą rozbudowaną sieć powiązań. Wzrost zainteresowania badaniem relacji i powiązań między firmami przyniosły lata 90. XX w. W tym podejściu w centrum stawiane są przede wszystkim tzw. sieci biznesowe.

M. Rosińska określa sieć biznesową (*business network*) jako sieć więzi, które tworzą się na bazie zróżnicowanych zasobów wielu partnerów wykazujących wolę współpracy w długim okresie. Partnerzy deklarują chęć rozwoju wielokierunkowej współpracy (niekoniecznie opartej na umowie czy powiązaniach formalnych), która wykracza zwykle poza zadeklarowaną formalnie integrację. Autorka na podstawie dorobku teoretycznego w omawianej dziedzinie wyodrębniła pięć filarów, na których oparta jest budowa sieci biznesowej. Zaliczyć do nich można: wyraźny cel strategiczny, konwergencję podmiotów, dominację nieformalnego charakteru kontaktów, partnerstwo oraz brak granic działania [Rosińska 2005, s. 245–248].

W ramach sieci biznesowej występują powiązania [Krupa 2009, s. 77]:

- międzyinstytucjonalne i międzydyscyplinarne wewnątrz systemu prac B+R,
- między naukowcami a inżynierami, zwłaszcza w technologiach nazywanych bazowymi, jak biotechnologia, elektronika, nowe materiały,

- między aktualnymi i potencjalnymi użytkownikami nowych produktów i procesów technologicznych,
- powstające w różnych komórkach firmy, mające istotne znaczenie zarówno dla wytworzenia nowego produktu, jak i jego komercjalizacji, a więc pomiędzy komórkami projektowania, B+R, produkcji i marketingu,
- wyzwalające nową wiedzę i doświadczenie dla firmy i jej pracowników (wiedza własna i konkurencji) oraz korzystające z doświadczenia zewnętrznego (dostawców, klientów, zleceniobiorców, doradców, uczelni, instytutów).

Sieci biznesowe można określić jako sojusze pomiędzy firmami, które wspólnie pracują nad osiągnięciem zasadniczych celów gospodarczych. Według R. Štefko sieci biznesowe można podzielić na poziome i pionowe [Štefko 2007]:

- poziome są budowane między przedsiębiorstwami, które konkurują na tym samym rynku, są to m.in. grupy producentów obsługujących wspólnie sklepy detaliczne, np. w regionie;
- pionowe dotyczą w szczególności rozwoju systemów dostawczych, sojuszy między przedsiębiorstwami należącymi do różnych poziomów realizacji zadań w tym samym łańcuchu wartości.

Zdaniem K. Krupy głównym celem budowania sieci, szczególnie technologicznej, jest ewolucyjna kooperacja pomiędzy firmami i innymi organizacjami koncentrującymi swą działalność bądź na technologicznej modyfikacji, bądź na generalnych zmianach technologii. Podmioty sieci wykorzystują w realizacji swych funkcji technologię informatyczną i wytwarzają w ten sposób innowacje technologiczne potrzebne do rozwiązania specyficznych problemów. Jeśli problem zostaje rozwiązany, służąca do tego celu sieć często zanika, a rozpoczyna się nowa współpraca w sieci technologicznej niezbędnej do rozwiązania kolejnego odmiennego problemu biznesowego. Jednym z przykładów takiego działania, szczególnie w strukturach Unii Europejskiej, są narodowe bądź ponadnarodowe programy badawczo-rozwojowe mające na celu opracowanie konkretnych technologii wiążących w nowych strukturach potencjał innowacyjny wielu instytucji, organizacji i krajów [Krupa 2009, s. 78].

Sieci biznesowe to systemy tworzone dobrowolnie przez grupę aktorów gospodarczych – przedsiębiorstw zajmujących się podobną dziedziną działalności, instytucji sfery publicznej i prywatnej, które wspierają ich aktywność – powiązaną relacjami, wchodzącą w interakcje z otoczeniem i powołaną dla osiągnięcia wspólnych celów. W ujęciu modelowym można przyjąć, że [Badanie potencjału... 2009, s. 17]:

- elementami gospodarczej sieci powiązań mogą być firmy, instytucje otoczenia biznesu, jednostki sfery B+R oraz przedstawiciele samorządu terytorialnego;
- relacje mogą mieć charakter formalny (opierać się na umowach, porozumieniach) lub nieformalny (wynikać z kontaktów międzyludzkich);

- relacje między elementami sieci mają, po pierwsze, charakter kooperacyjny – wzajemne zależności między elementami, a zwłaszcza podział czynności i współpraca w ramach pewnego zbiorowego zachowania, nie zawsze są sformalizowane, po drugie, obok współpracy może wystąpić rywalizacja między aktorami w sieci;
- aktorów w sieci łączy poczucie odrębności wobec podmiotów znajdujących się na zewnątrz tej sieci;
- daje się zauważyć podobieństwo w zakresie dziedziny działalności, na której koncentruje się aktywność elementów sieci;
- elementy sieci mają zdefiniowany wspólny cel, który chcą osiągnąć poprzez działanie sieci.

Sieci biznesowe mogą mieć postać klastrów zgodnie z definicją M.E. Portera lub sieci współpracy zgodnie z definicją L. Palmena. Mogą one być wyodrębnione organizacyjnie i sformalizowane lub istnieć bez wyodrębnienia i formalizacji. Sieci współpracy i klastry korespondują z następującymi formami organizacyjnymi gospodarczych sieci powiązań w skali regionu: inicjatywami klastrowymi, lokalnymi grupami działania czy grupami producenckimi.

Sieci biznesowe i klastry stały się obecnie również słowami kluczowymi w debatach politycznych w krajach uprzemysłowionych i rozwijających się, głównie w Unii Europejskiej. Są one traktowane jako narzędzia zmniejszenia ubóstwa i promowania rozwoju konkurencyjnych MŚP. Jednak kilka „wąskich gardeł” może utrudniać pełnienie przez nie zdefiniowanej funkcji w strategiach biznesowych. Koncentrując się na szczególnych wyzwaniach stojących przed krajami rozwijającymi się, UNIDO sformułowała pięć kroków metodologii wspierania sieci biznesowych [*Foresight technologiczny...* 2005]:

1. Wybór sieci, który pociąga za sobą ich identyfikację, z perspektywy efektywnego wspierania całego współczesnego, szczególnie innowacyjnego łańcucha biznesowego.
2. Badania diagnostyczne, czyli działania zorientowane na analizę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.
3. Wizja budowy i planowania działań, odnosząca się do formułowania koncepcji ucieczki do przodu i tworzenia strategii rozwoju akceptowanych oraz podzielanych przez całą sieć lub klastr (analizowany projekt).
4. Wdrożenie, tj. zarządzanie działaniami określonymi w operacyjnym planie realizacji i ich koordynacja, w tym zwłaszcza utworzenie sieci poziomych i pionowych.
5. Monitorowanie i ocena jakościowych i ilościowych rezultatów projektu.

Metodologia ta pozwala uruchomić proces rozwoju projektu budowy sieci biznesowej, reagującej elastycznie na wyzwania globalnej gospodarki, szczególnie opartej na wiedzy. Aby uczynić ten proces trwałym w długim czasie, UNIDO zazwyczaj współpracuje z lokalnymi instytucjami otoczenia, budując jednocześnie

ich zdolność do przyjęcia dominującej roli w procesie wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności nowych projektów biznesowych w przyszłych przedsięwzięciach.

6. Znaczenie wiedzy i technologii informacyjno-komunikacyjnych w wykorzystaniu podejścia sieciowego

Jednym z najważniejszych czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej podmiotu gospodarczego na współczesnym rynku jest zdolność do efektywnego pozyskania wiedzy, a następnie jej praktycznego wykorzystania w działalności biznesowej. Zdobywanie nowej wiedzy, w tym o charakterze technologicznym, może być wynikiem działań podejmowanych w ramach danej organizacji lub poza nią. Przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na jednocześnie podejmowanie działań wewnętrznych (np. poprzez prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej) i działań zewnętrznych. Przykładami zewnętrznymi źródłami pozyskiwania wiedzy są: kontraktowanie prac badawczo-rozwojowych w wyspecjalizowanych jednostkach, zakup licencji lub kreatywna imitacja rozwiązań wdrożonych przez konkurentów. Efektywny dostęp do wiedzy i technologii ze źródeł zewnętrznych obejmuje zarówno identyfikację właściwego rozwiązania i jego pozyskanie, jak i zdolność do absorpcji tego rozwiązania i jego praktycznego, komercyjnego wykorzystania. Istotne ograniczenie rozwoju przedsiębiorstwa może stanowić bariera absorpcji technologii, czyli niewystarczający potencjał endogeniczny uniemożliwiający efektywną adaptację dostępnego na rynku rozwiązania.

Obecnie główną determinantą współpracy sieciowej przedsiębiorstw jest rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwiające szybką wymianę danych i informacji drogą elektroniczną, stanowiących podstawę współczesnych produktów, usług oraz metod i sposobów prowadzenia biznesu, a także odpowiadających im modeli i struktur organizacyjnych [Łobejko 2010, s. 43]. Zmiany w przedsiębiorstwach wynikające z zastosowania nowoczesnych technologii pozwalają postrzegać przedsiębiorstwo jako sieć wysoko wykwalifikowanych pracowników (pracowników wiedzy) wewnątrz przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim podmiotów zewnętrznych. Dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym przedsiębiorstwa sieciowe opierają się na zewnętrznych zasobach niematerialnych (sieciowych), które mogą pozyskiwać i angażować w skali globalnej, a nie tylko wewnętrznej (lokalnej). Mogą więc korzystać z zasobów wiedzy i intelektu wielu ludzi (wynalazców, naukowców, ekspertów), poszukiwać i angażować utalentowanych pracowników oraz innych zainteresowanych partnerów i konsumentów do współpracy w procesie tworzenia innowacji. Jest to nowoczesne podejście do prowadzenia działalności gospodarczej oparte

na logice zakupów (*buy logic*), przeciwstawne do podejścia tradycyjnego opartego na wytwarzaniu produktów przede wszystkim wewnątrz przedsiębiorstwa. Transformacja przedsiębiorstw tradycyjnych w przedsiębiorstwa sieciowe wywołana rozwojem ICT, obejmująca swoim zasięgiem wszystkie sektory, opiera się na dwóch przesłankach [Dioguardi 2010, s. 48]:

– wartość bazuje na unikalnym doświadczeniu własnym klientów; przedsiębiorstwa muszą nauczyć się koncentrować na jednym konsumencie i jego potrzebach, nawet gdy obsługują wiele milionów konsumentów – w centrum uwagi jest jednostka;

– nie ma przedsiębiorstwa o wystarczająco dużych kompetencjach oraz wielkości zysku dla zaspokojenia potrzeb jednego konsumenta w określonym czasie; wszystkie przedsiębiorstwa będą sięgać do zasobów pochodzących z różnych dużych i małych przedsiębiorstw – globalnego ekosystemu – oznacza to, że w centrum uwagi jest dostęp do zasobów, a nie ich posiadanie.

Efektem szybkiego rozwoju technologii informacyjnej oraz sieci komputerowych jest wielopoziomowa transformacja porządku gospodarczego dokonująca się w pięciu głównych obszarach [Tapscott 1998, s. 107–108]:

- wzajemnej dostępności kooperantów (*accessibility of partners*),
- nowych relacji gospodarczych (*new interdependencies*),
- nowego metabolizmu gospodarczego – twórcze współzawodnictwo (*inter-organizational metabolism*),
- współpracy między przedsiębiorstwami (*cooperative competencies*),
- tworzenia wartości na styku współpracujących ze sobą organizacji (*inter-organization value creation*).

Struktura sieciowa umożliwiła szybkie wdrożenie innowacji. W przeciwieństwie do decentralizacji, w której nie zostają wytworzone ścisłe relacje ani powiązania między różnymi działami i komórkami organizacji, struktura sieciowa ma na celu „wiązać, ułatwiać i harmonizowanie różnych ośrodków przedsiębiorczych inicjatyw, aby w efekcie doprowadzić do ich pełnej integracji, większej elastyczności oraz skuteczności w działaniu” [Coulon 1996, s. 23].

7. Sieć organizacyjna jako forma organizacji uczącej się – przykład Centrum Badawczo-Rozwojowego Novasome Sp. z o.o.*

Prezentowany przykład pokazuje zastosowanie podejścia sieciowego w tworzeniu organizacji uczącej się, której celem jest efektywniejsze wykorzystanie zasobów wiedzy, potencjału intelektualnego i innowacyjnego.

* Źródłem informacji są dane pochodzące ze strony <http://novasome.pl/pl> (2013) oraz publikacja [Bednarz 2009, rozdz. 3].

Centrum Badawczo-Rozwojowe Novasome Sp. z o.o. zostało założone w grudniu 2004 r. Główny obszar działalności firmy to prace badawczo-rozwojowe nad wykorzystaniem preparatów liposomowych jako tzw. kierowanych nośników leków. Novasome jest spółką *spin-off* wywodzącą się z powstałego w 2001 r. Międzyuczelnianego Centrum Biotechnologii Agregatów Lipidowych (konsorcjum to zostało utworzone przez naukowców z Uniwersytetu Wrocławskiego, Akademii Rolniczej we Wrocławiu i Politechniki Wrocławskiej, spośród których wywodzą się współzałożyciele CBR Novasome Sp. z o.o.). Prowadzi prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe w dziedzinie nauk medycznych, farmacji oraz dla przemysłu kosmetycznego (głównym celem projektów badawczo-rozwojowych firmy jest rozwój nowoczesnych postaci leków).

Celem CBR Novasome jest wprowadzenie na rynek leków innowacyjnych, przewyższających pod względem skuteczności dostępne preparaty, a ponadto prowadzenie badań eksperckich oraz usług dydaktycznych i szkoleniowych w zakresie metodologii badań. CBR Novasome zleca badania Międzyuczelnianemu Centrum Biotechnologii Agregatów Lipidowych, płacąc za wynajem aparatury będącej własnością uczelni tworzących Centrum i za wiedzę merytoryczną – przeprowadzenie badań i ich wyniki. Na potrzeby współpracy CBR Novasome i uczelni wprowadzono zasadę prostego informowania władz uczelni o wykonywanych przez ich pracowników pomiarach na użytek Novasome. Tabela 3 przedstawia etapy rozwoju Centrum Badawczo-Rozwojowego Novasome Sp. z o.o. jako organizacji uczącej się.

Tabela 3. Rozwój Centrum Badawczo-Rozwojowego Novasome Sp. z o.o. jako organizacji uczącej się

Rozwój firmy
<p>Spółka została utworzona w 2001 r. z inicjatywy czterech naukowców na podstawie porozumienia rektorów Uniwersytetu Wrocławskiego, Politechniki Wrocławskiej oraz Akademii Rolniczej we Wrocławiu. Decyzją rektora Uniwersytetu Wrocławskiego powstało pierwsze w Polsce Międzyuczelniane Centrum Biotechnologii Agregatów Lipidowych (MiCeBAL), którego głównym zadaniem było łączenie badań podstawowych z aplikacyjnymi.</p> <p>Badania dotyczyły miały wykorzystania liposomów jako doskonałych nośników substancji leczniczych. Centrum z założenia miało być łącznikiem pomiędzy doświadczonymi w tym zakresie laboratoriami badawczymi a szeroko rozumianym przemysłem. Od początku miało zajmować się nowymi nośnikami leków. W 2002 r. do Centrum dołączyła Akademia Medyczna – zainteresowana wspomaganiem uzyskania liposomalnej amfoterycyny, jednego z najdroższych zagranicznych leków przeciwgrzybiczych. Jako jednostka międzyuczelniana Centrum mogło wykorzystywać zaplecze sprzętowe wszystkich uczelni zaangażowanych w konsorcjum, a współpraca ta stała się jednym z etapów zakładania w założeniu wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego.</p>

cd. tabeli 3

Znaczącym elementem funkcjonowania Centrum, który wpłynął na późniejsze powstanie CBR Novasome, był Międzynarodowy Komitet Doradczy Centrum, składający się z pracowników naukowych pracujących nad technologią kierowanych nośników leków, przedstawiciele instytucji europejskich o podobnym do Centrum charakterze oraz przedstawiciele przemysłu z kraju i z zagranicy. Dzięki temu Centrum i naukowcy stworzyli sieć współpracy sięgającą poza granice Polski.

Rozwój Centrum był również możliwy dzięki fińskiej spółce CTT Cancer Targeting Technologies Ltd., która wyszła z inicjatywą stworzenia międzynarodowego (fińsko-szwedzko-polskiego) *joint-venture*, będącego formą naukowego *spin-off*, opierającego się na dorobku naukowców (spółka założona przez pracowników uczelni i przez nich prowadzona, bez udziału finansowego uczelni). Naukowcy skupieni w Centrum mieli utworzyć spółkę córkę, która zajęłaby się (tak jak CTT) badaniami, a celem jej byłoby opracowanie rozwiązań technologicznych.

W 2004 r. utworzono spółkę Novasome jako spółkę odpryskową (*spin-off*), tj. utworzoną na bazie kapitału intelektualnego i doświadczeń pracowników uczelni wyższych, przez naukowców bezpośrednio związanych z danymi uczelniami. W 2005 r. spółka została wpisana do Rejestru Przedsiębiorców w Sądzie Rejonowym dla Wrocławia-Fabrycznej. Jej udziałowcami zostali fińska spółka (łącznie 39% udziałów) oraz ośmiu polskich, fińskich i szwedzkich naukowców, w tym sześciu profesorów: trzech z Wrocławia – Arkadiusz Kozubek i Aleksander Sikorski z Uniwersytetu Wrocławskiego i Marek Langner z Politechniki Wrocławskiej oraz trzech z zagranicy: Gören Lindblum – biofizyk z Uniwersytetu w Umea w Szwecji, Paavo Kinnunen – biofizyk i Kalevi Kairem – profesor medycyny z Uniwersytetu Helińskiego. Ze względu na sytuację prawną w Polsce (niemożność wykupu udziałów spółek przez uczelnie wyższe) założono, że udział uczelni w całym przedsięwzięciu będzie opierał się na szeroko rozumianej współpracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bednarz 2009].

Przykład firmy Novasome pokazuje, że zbudowanie właściwej platformy współpracy i funkcjonowanie w ramach sieci daje jej uczestnikom wiele korzyści. Dla uczelni są to w szczególności: możliwość zdobycia doświadczenia w zakresie współuczestnictwa w działaniach i projektach opartych na zaawansowanych technologiach, uzyskanie dostępu do światowych standardów przemysłowych, zwiększone możliwości rozwoju uczelni, zdobycie doświadczenia w zakresie organizacyjno-biznesowym, możliwość dostosowania się uczelni do potrzeb biznesu – tzw. konsolidacyjny proces uczenia się pomiędzy uczelniami a biznesem w zakresie wartości miękkich, lepszy dostęp do środków finansowych, lepszy dostęp – przede wszystkim niższym kosztem – do specjalistycznego zaplecza (technologii, urządzeń wykorzystywanych w pracach badawczych).

Spółka nieustannie prowadzi badania na rzecz rozwoju, przy czym należy podkreślić, że prawidłowo stosuje zasady obowiązujące na rynku, wypracowała doskonały model biznesowy i stale go rozwija.

8. Podsumowanie

W artykule wskazano główne problemy związane z wykorzystaniem podejścia sieciowego w kreowaniu organizacji uczącej się. Podkreślono w szczególności znaczenie wiedzy i procesów uczenia się, a także wykorzystanie technologii IT w procesach komunikowania się w organizacjach sieciowych oraz sieciowe postrzeganie organizacji uczącej się.

Podsumowując przedstawione rozważania, należy podkreślić, że tworzenie organizacji uczącej się wymaga uelastycznienia organizacji i zmniejszenia barier pomiędzy pracownikami, wdrażania odpowiednich narzędzi technicznych wspierających procesy tworzenia i transferu wiedzy, prowadzenia działań na rzecz udroźnienia kanałów komunikacji i poprawy współpracy pomiędzy członkami organizacji, co wiąże się z wprowadzeniem odpowiedniej struktury organizacyjnej. Wydaje się, że organizacja sieciowa, jako jeden z modeli organizacji uczącej się, spełnia wspomniane wymagania – jest dynamicznym systemem, w którym relacje społeczne łączące pracowników ulegają ciągłej zmianie, i ma złożony charakter, który wyraża się dużą liczbą zmiennych mogących mieć wpływ na jej kształt i funkcjonowanie. Sieciowa perspektywa, w której kładzie się nacisk na relacje społeczne, nie pozostaje bez wpływu na kluczowe procesy wspierające tworzenie organizacji uczącej się, takie jak: komunikacja wewnętrzna, tworzenie, akumulacja i transfer wiedzy oraz innowacji w organizacji.

Literatura

- Alee V. [2003], *The Future of Knowledge*, Elsevier, Burlington.
- Argyris C. [1999], *On Organizational Learning*, Blackwell Business, Oxford.
- Argyris C., Schon D.A. [1978], *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing, Reading.
- Badanie potencjału rozwoju gospodarczych sieci powiązań, w tym inicjatyw klastrowych, w Wielkopolsce* [2009], Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – raport, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Bednarz P. [2009], *Alians strategiczny nauki i biznesu. Studium przypadku CBR Novasome sp. z o.o.* [w:] *Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Krajowa Fundacja Kultury Przedsiębiorczości, Gdynia-Warszawa.
- Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Coulon A.R. [1996], *La désorganisation compétitive*, Maxima, Paris.
- Czerniachowicz B. [2010], *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/4/3.pdf.

- Czerska M. [2003], *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania dla współczesnych menedżerów*, Difin, Warszawa.
- Dioguardi G. [2010], *The Complex Nature of the Network Enterprise*, Innovation, Technology and Knowledge Management Series, Springer, New York.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy* [2002], red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa.
- Foresight technologiczny, t. 2: Foresight technologiczny w praktyce* [2005], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Gloor P.A. [2005], *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*, Oxford University Press, Oxford.
- Grajewski P. [2007], *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2002], *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski M. [2002], *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Krupa K. [2009], *Sieci biznesowe i innowacyjność MSP*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, nr 14, Uniwersytet Rzeszowski, Warszawa–Kraków.
- Lassey P. [1998], *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London.
- Lipnack J., Stamps J. [1994], *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century*, John Wiley & Sons, New York.
- Lundy O., Cowling A. [2000], *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Łobejko S. [2010], *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mikuła B. [2006], *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Polski glosariusz ITIL®, wersja 1.0, z 15 grudnia 2011 r., oparty na angielskim glosariuszu, wersja 1.0, z 29 lipca 2011 r., www.itilofficialsite.com/InternationalActivities/TranslatedGlossaries.aspx.
- Rosińska M. [2005], *Sieci biznesowe jako forma integracji w celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym – ujęcie teoretyczne* [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Seely Brown J., Duguid P. [2000], *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston.
- Senge P.M. [1998], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Senge P.M. i in. [2002], *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Skyrme D.J. [1999], *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Stępka P., Subda K. [2006], *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor”, nr 1 (28).
- Štefko R. [2006], *Znalostné determinanty regionálneho rozvoja: súbor vedeckých štúdií projektu VEGA č. 1/4638/07 a Centra excelentnosti výskumu kognícií*, Fakulta manažmentu PU, Prešov.
- Tapscott D. [1998], *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa.

Using a Network Approach in Creating a Learning Organisation

The article presents the network approach and its importance in the development of the concept of the learning organisation. The paper presents the concept and characteristics of a learning organisation and characterises the network approach in management sciences. Particular attention is paid to the importance of knowledge and learning processes, and the use of IT in communication processes in network organisations and network perceptions of the learning organisation.

Keywords: learning organisation, network approach, business network, knowledge management.

Wiesław Łukasiński
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Proces kształtowania projakościowego zarządzania organizacją

Streszczenie

W dobie gospodarki rynkowej jakość stała się jedną z podstawowych kategorii decydujących o stopniu konkurencyjności organizacji. Złożone, turbulentne i wymagające otoczenie wywołuje potrzebę adaptacji i restrukturyzacji organizacji. Niezbędne staje się systematyczne jej doskonalenie i dostosowywanie do zachodzących zmian. Celem artykułu jest ukazanie procesu kształtowania projakościowego zarządzania organizacją, które należy postrzegać jako determinantę trwałego sukcesu organizacji, rozumianego jako jej zdolność do rozwoju, skutecznego i efektywnego odpowiadania na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania otoczenia w dłuższym okresie.

Słowa kluczowe: jakość, projakościowe zarządzanie, doskonalenie, organizacja.

1. Wprowadzenie

Dynamicznie zmienne i złożone warunki otoczenia wymagają od organizacji poszukiwania koncepcji i sposobów działania umożliwiających jej przetrwanie i rozwój. Współczesne otoczenie cechują: zachodzenie procesów globalizacyjnych, skłonność do fuzji i przejęć, nasycenie rynków, skrócenie cyklu życia technologii i produktu. Postęp naukowo-techniczny, wzrost poziomu edukacji społeczeństw, szeroka dystrybucja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, łatwość migracji: ludzi, informacji, posiadanego kapitału, a także zwiększenie kompetencji

w zakresie optymalnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych postrzegane są jako szanse dla organizacji na zdobycie silniejszej pozycji na rynku, wypracowanie przez nią przewagi konkurencyjnej. Istotne staje się ukształtowanie przez organizację kompetencji pozwalających na aktywne wykorzystanie posiadanych zasobów, uwzględnienie społecznego modelu zarządzania, elastyczne i szybkie działanie oraz formułowanie i wdrażanie strategii, warunkującej dostosowanie się do zaistniałych zmian w wymaganiach i oczekiwaniach klientów [Tyrańska i Walas-Trębacz 2002, s. 5]. Wydaje się, że to w projakościowym zarządzaniu łączącym wiedzę z zakresu nauk o jakości i nauk o zarządzaniu należy upatrywać szanse na kształtowanie jakości, zwiększenie skuteczności i efektywności podejmowania decyzji zapewniających trwałość sukcesu organizacji w warunkach zmienności, ryzyka czy nawet chaosu. Należy pamiętać, że sprostac pojawiającym się wyzwaniom mogą jedynie te organizacje, które mają kompetencje umożliwiające elastyczne dostosowanie się do zmian. Celem artykułu jest ukazanie procesu kształtowania projakościowego zarządzania organizacją, które należy postrzegać jako determinantę trwałego jej sukcesu, rozumianego jako zdolność do rozwoju, skutecznego i efektywnego odpowiadania na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania interesariuszy w dłuższym okresie.

2. Pojęcie i istota projakościowego zarządzania

Funkcjonowanie organizacji we współczesnej gospodarce określanej mianem turbulentnej wiąże się z koniecznością poszukiwania nowych instrumentów zarządzania i form organizacyjnych. Celowe staje się dążenie do kształtowania kompetencji pozwalających na kompleksowe wykorzystywanie pojawiających się okazji. Możliwe jest to dzięki skutecznemu i produktywnemu wykorzystaniu zasobów organizacji do osiągnięcia obranych celów, poprzez funkcję planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania [Daft 1991, s. 5]. Należy pamiętać, że od skuteczności i efektywności zarządzania w znacznej mierze uzależniony jest rozwój gospodarczy i społeczny kraju. Zarządzanie „staje się centralnym zasobem (bogactwem) rozwoju krajów” [Drucker 1970, s. 45–46]. Można stwierdzić, że to od zarządzania w dużym stopniu uzależniony jest postęp społeczny, zatem „powinno być sztuką stosowania tego, co dobre, mądre i słuszne, inżynierią tworzenia coraz wyższych, lepszych wartości dla społeczeństwa” [Penc 2008b, s. 33]. Ważne jest, aby prowadziło do „optymalnego stosowania i wykorzystania posiadanych zasobów dla maksymalizowania korzyści” [Penc 2008b, s. 33] wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji stron. Należy dążyć do ustalenia celów i ich realizacji, poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów, dostosowując organizację do wymagań otoczenia. Zarządzanie postrzegane

jest jako spójna, złożona całość, „układ sterująco-regulacyjny oraz mechanizm kształtowania struktury i sprawnego funkcjonowania organizacji” [Stabryła 2011, s. 7]. Jego sensem staje się ustalenie hierarchii wartości, celów, a następnie konsekwentne ich wdrażanie, czemu powinna towarzyszyć akceptacja i zjednoczenie ludzi, od których uzależniony jest efekt końcowy realizowanych działań. Niezbędne staje się więc przeanalizowanie czynników społeczno-kulturowych (np. systemu wartości – norm etycznych i postaw), pod wpływem których przebiega proces pracy [Bińczycki 2010, s. 11]. Wydaje się, że to w jakości i projakościowym zarządzaniu można upatrywać szanse na wypracowanie przewagi konkurencyjnej.

„W literaturze poświęconej problematyce jakości wyróżnia się trzy podstawowe poglądy odnoszące się do jej określenia: ekonomiczny, techniczny oraz kompromisowy” [Lotko 2013, s. 30]. Zgodnie z pierwszym należy uwzględnić główne kryteria ekonomiczne, czyli postrzegać jakość jako zespół cech przesądających o przydatności produktu. Istotne staje się porównanie nakładów poniesionych na uzyskanie jakości w stosunku do osiągniętego wyniku. Według drugiego z wymienionych podejść o jakości produktu przesądzają jego cechy techniczne. Zgodnie natomiast z poglądem kompromisowym jakość należy rozpatrywać równolegle w kategoriach ekonomicznych i technicznych – jest to zbiór cech fizycznych charakterystycznych dla danego produktu w połączeniu z jego zdolnością do zaspokojenia określonych potrzeb [Lotko 2013, s. 30].

W kwalitologii jakość oznacza zbiór cech przynależnych produktom, procesom i dowolnym zjawiskom [Kolman 2009, s. 255–256]. Jakość to pojęcie względne, jej postrzeganie w znacznym stopniu uzależnione jest od potrzeb, oczekiwań klientów, poziomu ich satysfakcji oraz standardu produktów dostępnych na rynku. Należy dążyć do jej doskonalenia, poprzez zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań klientów, a następnie profesjonalne ich zaspokojenie, warunkujące osiągnięcie korzyści (otrzymanie wartości dodanej), ponieważ jest to czynnik w znacznej mierze przesądzający o trwałości sukcesu organizacji, poziomu jej konkurencyjności. Sprawna realizacja tych działań staje się bardzo istotna ze względu na to, że jakość często określa się jako: „spełnienie wymagań i oczekiwań każdego klienta, drogą prowadzącą do jego zadowolenia” [Skrzypek 2000, s. 9], co powinno stanowić jej wiarygodną miarę. Za produkt lepszy jakościowo może zostać przez klienta uznany ten, który ma istotne z jego punktu widzenia walory, a nie doskonały pod względem parametrów technicznych (procedury). Istotne staje się zatem uwzględnienie w procesie kształtowania jakości produktów obu perspektyw [Hamrol i Mantura 2002, s. 24]. Należy dążyć do zidentyfikowania kryteriów, którymi posługują się klienci, oceniając jakość produktu. W procesie kreowania jakości ważne jest także zwrócenie uwagi na związane z nim zagadnienia: prawne, marketingowe, ekologiczne, kulturowe czy etyczne [Lisiecka 2002, s. 36–37]. Trzeba dostarczyć klientowi produkt o oczekiwanej przez niego jakości.

Kompleksowe zarządzanie jakością obliguje do postrzegania jej jako kluczowego czynnika w działaniach organizacji, stanowiącego wyznacznik realizacji zadań i prowadzącego do zapobiegania powstawaniu wad (defektów). „Jakość jest związana ze wszystkimi aspektami zarządzania, funkcjonowania organizacji” [Szczepańska 2011, s. 14], za celowe należy uznać zatem jej wkomponowanie w podejmowanie działań o charakterze strategicznym i operacyjnym. Jakość stanowi wartość – którą tworzą cechy organizacji – oferowanych przez nią produktów i sposobu zarządzania, co przesądza o poziomie satysfakcji klienta, wizerunku oraz zdolności do wypracowania oczekiwanych wyników finansowych i pozafinansowych. Z tego względu należy rozpatrywać ją w różnych aspektach, przede wszystkim ekonomicznym, społeczno-psychologicznym, techniczno-technologicznym, polityczno-prawnym oraz ekologiczno-środowiskowym.

Jakość należy rozumieć jako dynamiczne dążenie do poprawy wszystkiego, co można poddać nieustającemu procesowi doskonalenia, które jest jedną z zasad kompleksowego zarządzania jakością. Podejmowanie działań doskonalących: ich planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie prowadzi do zwiększenia efektywności i skuteczności w danym obszarze [Lotko 2013, s. 32]. Racjonalne jest w tym kontekście dążenie do zdefiniowania projakościowego zarządzania. Możliwe staje się to poprzez określenie m.in. celów (zadań), zasad i charakterystycznych dla takiego zarządzania cech (tabela 1).

Tabela 1. Próba zdefiniowania projakościowego zarządzania

<p>Cele (zadania) projakościowego zarządzania organizacją</p>	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie wartości organizacji, poprzez zachowanie sprawności działań projakościowych prowadzących do kształtowania jakości kapitału intelektualnego i optymalizacji procesu zarządzania – optymalizacja jakości zidentyfikowanych w organizacji procesów, mających dostarczyć klientowi oczekiwany przez niego produkt, z uwzględnieniem interesu społeczeństwa i środowiska naturalnego – zwiększanie skuteczności i efektywności projakościowego zarządzania przez wykorzystywanie nowych koncepcji, praktyk, jasno określonych kryteriów oceny oraz bodźców motywacyjnych do działania – uzyskanie zdolności do tworzenia, rozpowszechniania i racjonalnego wykorzystywania informacji i wiedzy, która determinuje rozwój i wzrost wartości organizacji, sprzyja wykreowaniu zdolności do integracji technologii, nauki i ekonomii – uzyskanie zdolności do spełnienia oczekiwań klientów, dzięki posiadanym kompetencjom w zakresie tworzenia wartości i myśleniu strategicznemu – wypracowanie kompetencji sprzyjającej adaptacji do nowych warunków funkcjonowania, innowacyjnego działania, opracowywania strategii i tworzenia struktury zdolnej do elastycznego dostosowywania się do zmian
---	--

cd. tabeli 1

	<ul style="list-style-type: none"> – optymalizacja jakości gospodarowania posiadanymi zasobami: materialnymi oraz – przede wszystkim – niematerialnymi: kulturą organizacyjną, kompetencjami pracowników, nawiązanymi relacjami oraz ukształtowanym wizerunkiem organizacji, które cechuje zdolność do wielokrotnego wykorzystania, doskonalenia, zwiększania wartości (wzmocnienia) i konieczność wypracowania w organizacji, dlatego zasoby te określane są jako strategiczne (zob. [Obłój 1995, s. 126]) – tworzenie zdolności do wypracowania przewagi korzyści nad ponoszonymi kosztami (nie dotyczy organizacji nienastawionych na wypracowanie zysku)
Zasady projakościowego zarządzania organizacją (zasady zarządzania jakością)	<p>Zasady zarządzania jakością według PN-EN ISO 9001:2009: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe i systemowe, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami</p> <p>Zasady doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością: osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przewodzenie za sprawą wizji, inspiracji i zaufania, osiąganie sukcesu dzięki ludziom, zarządzanie przez procesy, krzewienie innowacyjności i kreatywności, tworzenie partnerskich relacji, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość</p>
Cechy projakościowego zarządzania organizacją	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność do optymalizacji jakości oferowanego produktu – zdolność do ciągłego i kompleksowego doskonalenia, działania prowadzącego do sprostania pojawiającym się wyzwaniom i oczekiwaniom interesariuszy, osiągnięcia zrównoważonego i trwałego rozwoju organizacji (uwzględnienie obok aspektu ekonomicznego również społecznego i środowiskowo-ekologicznego – kształtowanie społecznej odpowiedzialności organizacji) – kształtowanie przywództwa opartego na wizji, kreatywności, innowacyjności, wzajemnym zaufaniu, zorientowaniu na doskonałość – zorientowanie na pracowników, zapewnienie warunków sprzyjających rozwojowi ich wiedzy, umiejętności, morale, zapewnienie szans na zdobywanie nowych doświadczeń zawodowych, co sprzyja kształtowaniu sposobu myślenia i poziomu zaangażowania i kreuje kulturę jakości zorientowaną na doskonałość – zdolność do zarządzania zidentyfikowanymi procesami, informacją, wiedzą, co zwiększa sprawność funkcjonującego systemu otwartego, elastycznego w reagowaniu na zmiany w otoczeniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Łukasiński 2012, s. 36–70].

Według ISO zarządzanie jakością powinno być rozumiane jako „skoordynowane działanie dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości, celów dotyczących jakości, planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie” [PN-EN ISO 9000:2006, s. 29]. Wydaje się, że wyma-

gania normatywne skupiają się na kontroli jakości produktu i działań realizowanych przez pracowników, pomijając znaczenie procesu dostarczania wartości dla klienta. W myśl kompleksowego zarządzania jakością (TQM) i projakościowego zarządzania istotne staje się postrzeganie jakości jako procesu ciągłego i kompleksowego doskonalenia całej organizacji, z uwzględnieniem potrzeb, oczekiwań klienta wewnętrznego i zewnętrznego, skoncentrowaniu uwagi na dostawcy, jako elemencie tworzenia łańcucha wartości dla klienta. Doskonalenie jakości zarządzania powinno objąć wszystkie jego szczeble, prowadzić do poprawy skuteczności i efektywności pracy oraz wykorzystania posiadanego kapitału. W procesie doskonalenia jakości istotne znaczenie musi zostać przypisane sprzężeniu zwrotnemu. Takie postępowanie prowadzi do wytworzenia kultury organizacyjnej zorientowanej na doskonałość i zmniejszenia dystansu pomiędzy posiadanymi doświadczeniami (stanem rzeczywistym) a oczekiwaniami wynikającymi z potrzeb [Szczepańska 2011, s. 6]. Celem staje się dążenie do osiągnięcia poziomu rozwoju organizacji warunkującego jej zdolność nie tylko do zaspokajania zidentyfikowanych potrzeb interesariuszy, ale ich kreowania i uświadamiania zgodnie z realizowaną wizją oraz misją. Takie działanie świadczy o wysokim poziomie jakości funkcjonowania organizacji.

Projakościowe zarządzanie prowadzi do wytworzenia organizacji postrzeganej jako „wyodrębnione z otoczenia względnie autonomiczne całości posiadające wewnętrzne powiązania i sprzężenia” [Kozuch 2008, s. 81], tworzy społeczno-techniczne lub zbiory podsystemów, które współdziałają ze sobą [Penc 2008a, s. 594]. „Zatem organizacja to otwarty system społeczno-techniczny zorientowany celowo i uporządkowany strukturalnie”, który został utworzony do zrealizowania określonej funkcji transformacyjnej, co staje się realne przy odpowiednim ukształtowaniu postaw i zachowań ludzkich warunkujących optymalne wykorzystanie posiadanych przez organizację zasobów [Penc 2008a, s. 594]. Organizację zarządzaną projakościowo charakteryzuje wytworzenie struktur [Kolman 2009, s. 309]: przestrzennej (przydatność bazy materialnej), kadrowej (poprawność kompetencji zatrudnionej kadry, skuteczność i efektywność zarządzania zasobami ludzkimi), funkcjonalnej (użyteczność, trafność funkcjonowania, realizacji funkcji), doznaniowej (kształtowanie wartości i standardów zapewniających jakość pracy, dobro pracownikom), ekonomicznej (opłacalność) i ekologicznej (ochrona środowiska naturalnego – kontrola zużywanych zasobów, recykling – utylizacja). Przetrawianie i rozwój organizacji uzależniony jest od „zbioru funkcji lub czynności, które współdziałają” [Skrzypek 2000, s. 29], aby sprawnie zrealizować przyjętą strategię, obrane cele i zadania.

W celu zapewnienia warunków sprzyjających optymalizacji jakości funkcjonującego systemu niezbędne staje się zapewnienie sprawnego przepływu informacji dostarczającego kierownictwu danych na temat przeszłości, terażniejszości i przy-

szłości, aby można było w sposób racjonalny podejmować decyzje i kształtować proces zarządzania organizacją. Istotne staje się doskonalenie jakości pracy, procesów i produktów, ponieważ sprzyja to wytworzeniu kombinacji cech, które usatysfakcjonują klienta. Wiarygodne informacje i wiedza sprzyjają zmniejszeniu nieokreśloności wyboru oraz oceny działania w organizacji, co uwidacznia wpływ tych czynników na proces decyzyjny. Za istotne należy uznać przede wszystkim te, które są związane z realizacją funkcji zarządzania, pozwalając na podejmowanie decyzji na różnych szczeblach.

Projakościowe zarządzanie obliguje do racjonalnego podejmowania decyzji, co wymaga posiadania wiarygodnych informacji, które sprzyjają ograniczeniu ryzyka i zwiększeniu pewności – znajomości problemu, jego alternatywnych rozwiązań oraz możliwych do osiągnięcia wyników. Niemniej należy zaznaczyć, że z taką sytuacją w turbulentnym otoczeniu mamy do czynienia niezwykle rzadko. Decyzje biznesowe często podejmowane są w stanie niepewności lub ryzyka (będącego skutkiem niepewności), czyli nie posiadamy rzetelnych i wiarygodnych informacji o problemie, który chcemy rozwiązać, czy konsekwencjach wiążących się z podjętymi przez nas działaniami. Oczywiście staje się, że ryzyko oraz niepewność wpisane są w proces gospodarowania [Borkowski 2008, s. 28], szansę na ich ograniczenie należy upatrywać w projakościowym zarządzaniu, którego celem jest dążenie do zwiększenia stanu pewności w procesie podejmowania decyzji, między innymi poprzez wykreowanie marki, sprawnej komunikacji, kształtowanie wzajemnego zaufania pomiędzy interesariuszami, a także kompetentność i innowacyjność, które powinny cechować kulturę organizacyjną. Istotne staje się wyeliminowanie (ograniczenie) stanu zagrożenia, który może doprowadzić do upadku organizacji lub poważnych strat, jeśli zaistniałe sytuacje są odmienne od prognozowanych.

3. Determinanty projakościowego zarządzania

Aktualnie powszechną akceptację uzyskuje budowanie systemów zarządzania jakością na podstawie wymagań przedstawionych w międzynarodowym standardzie ISO 9001. Celem takich systemów jest zwiększenie zdolności organizacji do dostarczania klientom produktów, których jakość ich satysfakcjonuje, oraz zorientowanie systemu na proces ciągłego doskonalenia. Zgodnie z normą na poziom jakości największy wpływ mają:

- system zarządzania jakością – istotę stanowi określenie wymagań względem systemu, dążenie do zwiększenia skuteczności i efektywności jego funkcjonowania (udokumentowanie systemu, zapewnienie sprawności przebiegu zidentyfikowanych procesów, optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów),

– odpowiedzialność kierownictwa – celowe staje się określenie wymagań względem przywództwa, zorientowanie go na realizowanie działań prowadzących do doskonalenia, rozwoju systemu,

– zarządzanie zasobami – zapewnienie i optymalne wykorzystywanie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celu, szczególnie znaczenie przypisywane jest zasobom ludzkim (kapitałowi ludzkiemu), ich zaangażowaniu oraz kompetencjom,

– realizacja wyrobu – określenie wymagań w procesie wytwórczym, zidentyfikowanie jakości wejść (materiały, infrastruktura, energia, inne elementy niezbędne do realizacji procesu), procesu transformacji i wyjść (wyrób, usługa, odpady),

– pomiary, analiza i doskonalenie – monitorowanie, identyfikowanie nieefektywności i doskonalenie procesów w organizacji (zwiększanie ich sprawności).

Determinanty pro jakościowego zarządzania przedstawione w normie należy uznać za istotne z perspektywy funkcjonowania i rozwoju organizacji. Dużą wagę należy przypisać [Key 1996]:

– architekturze (kształtowaniu wewnętrznych i zewnętrznych powiązań),
 – reputacji, rozumianej jako sposób postrzegania organizacji przez klientów,
 – zdolnościom do oferowania innowacyjnych produktów, stosowania nowoczesnych technologii i koncepcji zarządzania,

– kompetencjom warunkującym sprawność gromadzenia, skutecznego i efektywnego wykorzystywania zasobów strategicznych.

Na jakość zarządzania organizacją i jej funkcjonowanie ma wpływ wiele czynników, które można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne (tabela 2).

Tabela 2. Przykładowe czynniki kształtujące pro jakościowe zarządzanie

Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – oczekiwania, potrzeby klientów zewnętrznych (zdolność do doskonalenia dotychczasowych lub tworzenia nowych produktów oraz angażowania klientów w proces ich projektowania) – zmiany zachodzące u konkurentów (nowe rozwiązania, standardy, postawy i zachowania) – zmienność, zdolność do zorientowania na doskonałość technik i technologii wytwarzania (minimalizowanie kosztów, proekologiczne rozwiązania wytwórcze, stosowanie innowacyjnych urządzeń), co można postrzegać jako wyznacznik postępu naukowo-technicznego – zmiany kulturowe, społeczno-demograficzne (zmiany trendów, oczekiwań, potrzeb w zależności od poziomu rozwoju gospodarczego i społecznego, świadomości obywateli) – zmienność sytuacji polityczno-prawnej (poziom stabilności politycznej, zmiany w przepisach prawa)
---------------------	---

cd. tabeli 2

Czynniki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – polityka i strategia (realizacja działań projakościowych i proinnowacyjnych prowadzących do rozwoju, wzrostu wartości organizacji) – instrumenty zarządcze (metody, techniki, narzędzia) warunkujące dobór i realizację obranej polityki i strategii, ukształtowanie struktury i stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej elastycznemu dostosowaniu się do zmienności otoczenia – gospodarowanie kapitałem ludzkim (kształtowanie środowiska pracy, systemu motywacyjnego, kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość i kreatywność, sprzyjających wzrostowi kompetencji pracowników) – zarządzanie zasobami (takimi jak: zasoby finansowe, dostawcy i partnerzy, infrastruktura, wiedza, informacja, technologia, zasoby naturalne) prowadzące do optymalnego osiągnięcia obranego celu – zarządzanie procesami (planowanie, sterowanie, doskonalenie) warunkujące ich zintegrowanie (zharmonizowanie) prowadzące do wytworzenia sprawnie funkcjonującego systemu zorientowanego na otoczenie – monitorowanie, pomiary, analiza i przegląd (dobór instrumentów warunkujących skuteczność i efektywność realizowanych procesów) – zdolność do doskonalenia, wdrażania innowacyjnych rozwiązań, podejmowania działań o charakterze zespołowym i organizacyjnego uczenia się
---------------------	--

Źródło: opracowanie własne.

Projakościowe zarządzanie zorientowane na ciągłe i kompleksowe doskonalenie wymaga wypracowania instrumentów zarządczych warunkujących skuteczne i efektywne wykorzystywanie wiedzy (rzadkiego zasobu), która pochodzi ze źródeł zlokalizowanych na zewnątrz – w otoczeniu organizacji (zatem niezbędne staje się kształtowanie jej zdolności absorpcyjnej), jak również w jej wnętrzu (potencjał kadrowy, zgromadzone zasoby). Dla kreowania wiedzy indywidualnej pracowników, a następnie dzielenia się nią i łączenia w zbiorową istotne jest zapewnienie odpowiednich kanałów komunikacyjnych pozwalających na przekaz informacji, wartości i idei pomiędzy interesariuszami, co zwiększa szansę na wytworzenie wzajemnego zaufania, partnerstwo w wytworzonych relacjach. Dużą rolę odgrywa sprzężenie zwrotne, które powinno towarzyszyć procesowi komunikacji. Takie postępowanie warunkuje dążenie do optymalizacji projakościowego zarządzania, sprzyjając doskonaleniu procesów, oferowanych produktów, a w konsekwencji jakości życia człowieka.

4. Zarys metodyki projakościowego zarządzania organizacją

Projakościowe zarządzanie organizacją wspiera proces tworzenia i wdrażania strategii, dostosowywania struktury do jej realizacji oraz kreowania kultury warunkującej sprawność osiągania obranych celów, poprzez realizację funkcji integracyjnej, percepcyjnej oraz adaptacyjnej. Istotne jest zwłaszcza umiejętne zintegrowanie celów organizacji nie tylko z celami pracowników, ale również innych grup interesariuszy (funkcja integracyjna). Należy dążyć do poznawania, akceptowania zmian, gromadzenia i zrozumienia informacji, wiedzy wypływającej z otoczenia i rzeczywistości gospodarczej (funkcja percepcyjna), dostosowania pracowników do zmieniających się warunków otoczenia, współtworzenia nowych wzorów kulturowych wspólnie z różnymi grupami społecznymi (funkcja adaptacyjna) [Sikorski 2006, s. 90–99]. Realizacja przedstawionych założeń staje się możliwa, gdy organizacja dysponuje kapitałem ludzkim, który cechuje się potencjałem warunkującym wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje pracownicze postrzegane jako kombinacja umiejętności, doświadczenia i kwalifikacji zawodowych stają się kompetencjami organizacji, pozwalając odpowiednio zareagować na potrzeby rynku, przez opracowanie strategii oraz dobór struktury i technologii warunkujących wytworzenie oczekiwanej jakości produktów [Oleksyn 2009, s. 49]. Istotne staje się kształtowanie kompetencji menedżerów. Powinna cechować ich zdolność do podejmowania pojawiających się wyzwań, kreatywność i gotowość do samodoskonalenia. Takie działanie sprzyja przeprowadzeniu zmian, umożliwiając redefinicję celów, strategii, warunkując doskonalenie struktur i działań, orientując je na wyzwalać efektów synergicznych niezbędnych dla wzrostu produktywności wykorzystywanych zasobów. Istotne staje się wpisanie w realizowaną strategię interesów nie tylko klientów, ale również dostawców, partnerów i pozostałych interesariuszy. Niemniej uwzględnienie interesów grup związanych z organizacją często wymaga zmiany sposobu myślenia i rozwinięcia umiejętności, które są niezbędne w procesie kształtowania innowacyjnej wartości dodanej dla każdej z zainteresowanych stron.

Kształtowanie nowych wartości i organizacyjne uczenie się warunkują postęp, rozwój organizacji. Projakościowe zarządzanie usprawnia przebieg informacji, procesy komunikacyjne, eliminując marnotrawstwo zasobów (powtarzanie tych samych działań). Zmienność i złożoność rzeczywistości gospodarczej uniemożliwia stosowanie utartych sposobów postępowania, schematów myślowych; wymaga kreatywności i innowacyjności, które pozwalają na zminimalizowanie braków w posiadanej wiedzy uniemożliwiających elastyczne podejmowanie pojawiających się wyzwań.

W celu zwiększenia szans na dostosowanie organizacji do nowych sytuacji gospodarczych racjonalne staje się stworzenie metodyki sprzyjającej ciągłemu

i kompleksowemu doskonaleniu projakościowego zarządzania. Uzasadnione jest następujące postępowanie:

Etap 1. Identyfikacja aktualnego poziomu wdrożenia koncepcji projakościowego zarządzania w organizacji

Przeprowadzona zostaje diagnoza ekonomiczna aktualnej sytuacji organizacji – określenie skuteczności i efektywności realizacji obranych celów, stopnia przestrzegania zasad, wartości cechujących organizację zarządzaną projakościowo. Zastosowanie może znaleźć tutaj wiele instrumentów wykorzystywanych w procesie oceny projakościowego zarządzania, do których można zaliczyć m.in.: ocenę stopnia osiągnięcia obranych celów, audyt, ocenę satysfakcji klientów zewnętrznych, ocenę skuteczności i efektywności procesów, ocenę kosztów jakości, benchmarking, samoocenę, przegląd zarządzania.

Etap 2. Obserwacja otoczenia organizacji

Należy zdiagnozować makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, czego efektem powinno stać się określenie luki rozwojowej, postrzeganej jako różnica występująca pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami otoczenia a poziomem ich zaspokojenia przez organizację. W rezultacie przeprowadzonej diagnozy kierownictwo organizacji powinno dążyć do zmodyfikowania realizowanej strategii, aby umieć kompleksowo odpowiedzieć na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz wykorzystać możliwości, jakie wynikają z zaistniałych zmian. W analizie makrootoczenia zastosowanie znajdują m.in.: prognozy, analiza luki strategicznej, ocena ekspercka, metoda scenariuszowa, natomiast w analizie sektorowej: mapa grup strategicznych, analiza sektorowej luki strategicznej, analiza pięcioczynnikowa M.E. Portera, metoda punktacji ważonej w ocenie atrakcyjności sektora czy krzywa doświadczeń.

Etap 3. Analiza wnętrza organizacji – aktualizacja i projektowanie procedur w celu uwzględnienia zmian rzeczywistości gospodarczej oraz możliwości dostępu do zasobów wykorzystywanych w procesie realizacji obranych celów

Zgodnie z modelem Deminga należy dążyć do ciągłego doskonalenia poprzez:

- planowanie (*plan*), do którego zalicza się m.in.: określenie obszarów krytycznych, zbieranie danych, informacji, wiedzy na temat zidentyfikowanych w organizacji procesów w celu zdiagnozowania problemu i określenia planu doskonalenia. Istotne staje się zweryfikowanie informacji na temat: polityki i strategii, zarządzania zasobami, zarządzania procesami, monitorowania, pomiarów, analizy, przeglądów czy zdolności do doskonalenia, tworzenia innowacji i uczenia się. Takie działania warunkują określenie korzyści i zagrożeń wynikających z wykorzystania: zasobów naturalnych, kapitału intelektualnego (ludzkiego, organizacyjnego, rela-

cyjnego), infrastruktury wykorzystywanej w procesie produkcyjnym i innych zasobów;

- wykonywanie (*do*), wdrożenie planu doskonalenia, poprzez aktywne wykorzystanie koncepcji organizacyjnego uczenia się, nowych technologii i technik, udokumentowanie zmian powstałych w czasie tego stadium;

- sprawdzanie (*check*), skontrolowanie poziomu zbieżności osiągniętych rezultatów z zakładanymi planami;

- działanie (*act*), które może mieć różną formę w zależności od tego, czy cel został osiągnięty. Jeżeli wdrażanie nowych rozwiązań, koncepcji, metod okazuje się sukcesem, istotne staje się poinformowanie o tym wszystkich zaangażowanych w proces oraz ich przeszkolenie. Jeżeli natomiast nie uzyskuje się oczekiwanego efektu, należy skorygować wdrażany plan i dokonać w nim zmian umożliwiających osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji, rozumianego jako jej zdolność do dostosowania się do zmian i dalszego rozwoju.

Zastosowanie w procesie doskonalenia organizacji mogą znaleźć: analiza kluczowych czynników sukcesu, model łańcucha wartości, model cyklu życia produktu i technologii, metody portfelowe, analiza SWOT, a także instrumenty oceny jakościowego zarządzania wymienione na etapie 1 i 4.

Etap 4. Kształtowanie kompetencji niezbędnych w projekcyjnym zarządzaniu i dostosowaniu organizacji do turbulencji otoczenia jako warunek ograniczenia luki kompetencyjnej pomiędzy planami a realnymi możliwościami

Konieczne jest zorientowanie organizacji na utrzymanie i rozwijanie jej potencjału wartości materialnych i niematerialnych, uznawanych za kluczowe czynniki sukcesu, od których uzależniony jest rozwój organizacji. Należy dążyć do systematycznego określenia zmian w ekonomicznym, społeczno-personalnym, organizacyjnym (strukturalnym) informacyjno-komunikacyjnym, wytwórczym (procesowym, technologicznym) czy środowiskowo-ekologicznym obszarze działalności organizacji. Największe znaczenie ma efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi. Odpowiedzialność za osiągnięte wyniki przypisywana jest menedżerom, zatem niezbędne jest kształtowanie zdolności przywódczych, w czym pomocne może się okazać dokonywanie okresowych przeglądów osiągnięć i sporządzanie rankingów. Rozwój organizacji w znacznej mierze uzależniony jest od sprawnie funkcjonującego systemu informacji menedżerskiej. Istotne staje się dokonanie oceny gospodarowania posiadanym majątkiem, stworzenie warunków pracy niezbędnych dla rozwoju kompetencji pracowników, warunkujące kompleksową realizację powierzonych im zadań. Należy zatem uznać duże znaczenie realizowania odpowiedniej polityki personalnej oraz kształtowania systemu motywacyjnego sprzyjającego uzyskaniu oczekiwanych postaw i zachowań, dających szansę na skuteczne i efektywne osiągnięcie obranych celów.

Wypracowanie przewagi konkurencyjnej uzależnione jest od jakości produktów i działalności operacyjnej w znacznej mierze odpowiedzialnej za osiągnięcie tej jakości. W procesie kształtowania jakości projektowej i jakości wykonania zastosowanie znajdują m.in. takie metody, jak: QFD (rozwinięcie funkcji jakości), analiza wartości, FMEA (analiza przyczyn i skutków wad – wyrobu, konstrukcji, procesu), SKO (statystyczna kontrola odbiorcza w produkcji, statystyczna kontrola dostaw), SKP (statystyczna kontrola procesu), DOE (projektowanie eksperymentów), badanie zdolności jakościowej maszyn i procesów. Istotne są także m.in. następujące narzędzia: schemat blokowy, diagram Ishikawy, diagram Pareta, histogram, wykresy korelacji.

Etap 5. Dalsze doskonalenie działań w zakresie projakościowego zarządzania warunkującego wzrost poziomu kompetencji – inteligencji organizacji, optymalizacji jakości jej funkcjonowania i zorientowania na doskonałość

Funkcjonowanie organizacji w turbulentnym otoczeniu wymaga dążenia przez nią do doskonałości. Ocenie podlega przede wszystkim poziom zorientowania na potrzeby klienta i pozostałych interesariuszy, zdolność do nawiązywania i kształtowania relacji, umiejętności w zakresie alokacji i dystrybucji posiadanych zasobów, nowych koncepcji. Szczególną uwagę należy zwrócić na kształtowanie kompetencji dotyczących stosowania metod umożliwiających skuteczność i efektywność odpowiadania na zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania interesariuszy, zdolność do ukształtowania struktur kontroli jakości, organizacyjnego uczenia się będącego szansą na określenie kierunku doskonalenia i pozwalającego na sprawne identyfikowanie nieefektywności. Duże znaczenie należy przypisać modelowaniu, mającemu na celu ustalenie nowatorskich rozwiązań ekonomicznych, organizacyjnych i technicznych.

Projakościowe zarządzanie organizacją sprzyja dostosowaniu organizacji do wzrastającego poziomu rozwoju naukowo-technicznego, warunkując wykorzystanie pojawiających się technologii, co wymaga znaczącego udziału wiedzy w procesie wytwarzania produktu. Aktualnie wiedza postrzegana jest jako fundamentalny czynnik optymalizacji jakości: alokacji i wykorzystania posiadanych zasobów, a także funkcjonowania organizacji czy oferowanego produktu. Umożliwia stosowanie technologii przynoszących organizacji ekonomiczne korzyści, ale również uwzględniających interes społeczeństwa czy środowiska naturalnego.

5. Podsumowanie

Zorientowanie na jakość często wiąże się z potrzebą zmian wielu przekonań i zachowań charakterystycznych dla organizacji. Wymaga to przejścia od wcześniej stosowanych praktyk do modelu projakościowego zarządzania, które cechuje:

skłonność do systematycznej pracy umożliwiającej zrozumienie i zaspokojenie potrzeb klientów, zdolność do równoważenia celów bieżących i długofalowych, dążenie do organizacyjnego uczenia się, warunkującego sprawność ciągłego i kompleksowego doskonalenia, zorganizowania, grupowego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, co umożliwia optymalizację jakości działania człowieka oraz funkcjonowania organizacji [Bank 1997, s. 137]. Wypracowanie przewagi konkurencyjnej wymaga od organizacji zmian o charakterze rozwojowym (transformacyjnym), które cechuje rozwijanie kompetencji w zakresie strategicznego, twórczego myślenia oraz projakościowego funkcjonowania organizacji i działań interesariuszy. Projakościowe zarządzanie wymaga zdobywania wiedzy i informacji pozwalających na rozwój organizacji w gospodarce postindustrialnej. Obliguje ono do tego, aby zmianę postrzegać jako coś naturalnego, czemu nie należy się przeciwstawiać – organizacja powinna zatem ulegać ewolucji, by nie pozostać skostniałą, niezdolną do sprostania wyzwaniom o charakterze gospodarczym i społecznym [Cameron i Quinn 2003]. W XXI w. niewystarczające staje się reaktywne dostosowanie do już zidentyfikowanych zmian, istniejących rozwiązań organizacyjnych w zakresie strategii, integracji procesów czy struktur do wymagań otoczenia. Projakościowe zarządzanie obliuguje także do wypracowywania przewagi konkurencyjnej organizacji opartej na zasobach rzadkich, kreatywnym myśleniu oraz tworzeniu wyjątkowej wartości dla klienta. Istotne jest podejmowanie działań, które poza osiągnięciem celów o charakterze ekonomicznym umożliwiają także realizację programów społecznych, szczególnie tych związanych z kształtowaniem jakości środowiska naturalnego. Organizacje muszą być przygotowane na podjęcie dialogu społecznego, poniesienie odpowiedzialności za efekty uboczne postępu cywilizacyjnego, np. zanieczyszczenia. Projakościowość pozwala zorientować procesy na innowacyjność, wytwarzanie produktów zaspokajających potrzeby i spełniających oczekiwania klientów, co sprzyja zapewnieniu trwałości sukcesu organizacji i zdolności do rozwoju w dłuższym okresie.

Literatura

- Bank J. [1997], *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Bińczycki B. [2010], *Etyczny wymiar pracy urzędników samorządowych [w:] Etyczne aspekty zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin.
- Borkowski P. [2008], *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Cameron K.S., Quinn R.E. [2003], *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Daft R.L. [1991], *Management*, The Dryden Press, Chicago.
- Drucker P.F. [1970], *Technology, Management, Society*, PAN Books, London.

- Hamrol A., Mantura W. [2002], *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Key J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kolman R. [2009], *Kwalitologia – wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Koźuch B. [2008], *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Lisiecka K. [2002], *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Lotko A. [2013], *Atrybuty jakościowe w zarządzaniu*, „Problemy Jakości”, nr 4.
- Łukasiński W. [2012], *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*, Wydawnictwo Naukowe Akapit, Kraków.
- Obłój K. [1995], *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Oleksyn T. [2009], *Wyzwania ZZL związane z kryzysem i globalizacją [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, red. F. Blok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Penc J. [2008a], *Encyklopedia zarządzania*, Wydawnictwo WSSM, Łódź.
- Penc J. [2008b], *Zarządzanie w perspektywie. Ku nowemu paradygmatowi [w:] Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- Sikorski C. [2006], *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa.
- Skrzypek E. [2000], *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin.
- Stabryła A. [2011], *Koncepcja wieloaspektowej analizy systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 871, Kraków.
- Szczepańska K. [2011], *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J. [2002], *Formułowanie strategii produktu w firmie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Zieleniewski J. [1976], *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.

The Formation of Pro-Quality Management at an Organisation

In the era of the market economy, quality has become one of the most basic categories determining an organisation's level of competitiveness. The complex, turbulent and demanding environment makes it necessary to adapt appropriately, while to restructure an organisation it is necessary to improve it systematically and to promote its adaptation to changes. The aim of the article is to show the process of creating pro-qualitative management at an organisation, which should be perceived as a determinant of the permanent success of an organisation understood as its ability to develop effective and efficient responses to identified needs and expectations that arise in its environment over the long term.

Keywords: quality, pro-qualitative management, improvement, organisation.