

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

KWARTALNIK NAUKOWY

Nr 3(15)

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ
GLIWICE 2011**

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	5
1. Bartłomiej TWAROWSKI – Metody redukowania luki kompetencyjnej – charakterystyka, klasyfikacja i wykorzystanie	7
2. Urszula SKURZYŃSKA-SIKORA – Doskonalenie kompetencji organizacji we współpracy z profesjonalnym doradcą	19
3. Bartłomiej ZINCZUK – Charakterystyka organizacyjno-społecznych uwarunkowań i zależności wpływających na skuteczność zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie	33
4. Agnieszka SITKO-LUTEK, Elżbieta PAWŁOWSKA – Zarządzanie kompetencjami publicznych zakładów opieki zdrowotnej poprzez doskonalenie kapitału społecznego	45
5. Marta CHOLEWA-WIKTOR – Benchmarking jako metoda doskonalenia kompetencji organizacji w szpitalach publicznych	61
6. Aneta KARASEK – Klasa kreatywna a kompetencje twórcze	73
7. Mirosław ŁOBODA – Kompetencje kobiet podejmujących działalność gospodarczą	85
8. Katarzyna SEKŚCIŃSKA – Radzenie sobie ze stresem jako element kompetencji w pracy menedżera	101
9. Agata STACHOWICZ-STANUSCH, Anna PTAK – PRME i Oath Project – w kierunku społecznie odpowiedzialnego przywództwa	117
10. Adam SKRZYPEK – Kultura kaizen i jej wpływ na doskonalenie zarządzania	135

SŁOWO WSTĘPNE

Procesy integracji, globalizacji oraz kryzys gospodarczy wymuszają poszukiwanie nowych wzorców efektywności i konkurencyjności. Szczęólnego znaczenia nabierają więc kompetencje zarówno w odniesieniu do kadry kierowniczej, personelu, jak i całych organizacji. Wewnętrzne, oparte na wiedzy, zasoby odgrywają coraz ważniejszą rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu przez organizacje przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to już nie tylko sektora biznesowego, ale także publicznego.

Kompetencje, pomimo ogromnych trudności z ich definiowaniem oraz różnorodnością stosowanych modeli, są od ponad czterdziestu lat przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. W literaturze z zakresu zarządzania poświęcono dotychczas więcej uwagi kompetencjom pracowników, mniej zaś aspektom organizacji, koncentrując się głównie na poszukiwaniu kluczowych czy analizie wyróżniających kompetencji. W praktyce zarządzania dominuje natomiast podejście intuicyjne, dotyczące diagnozy istniejących kompetencji, nastawione na odkrycie tych posiadanych i wykorzystywanie ich w grze rynkowej.

Publikacja ta ma na celu zwrócić uwagę czytelników na istotne problemy dotyczące kompetencji i kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw, a szczególnie redukowaniem luki kompetencyjnej czy współpracę z profesjonalnym doradcą oraz aplikację nowoczesnych metod zarządzania, takich jak zarządzanie relacjami z klientem, benchmarking, kaizen, społecznie odpowiedzialne przywództwo czy doskonalenie kapitału społecznego. Wśród szczególnych obszarów zainteresowania warto także wyróżnić kompetencje menedżerów, zarówno te twórcze, stymulujące innowacje, jak i te, które w działalności operacyjnej pozwalają na radzenie sobie ze stresem, podejmowanie decyzji i wybór priorytetów.

W imieniu własnym i Autorów mam nadzieję, że tematy poruszone w artykułach przyczynią się do wzrostu zainteresowania kompetencjami oraz kulturą organizacji, a przede wszystkim zainspirują w zakresie możliwości ich praktycznego doskonalenia i kształtowania.

Dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS

Bartłomiej TWAROWSKI
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Zakład Zarządzania

METODY REDUKOWANIA LUKI KOMPETENCYJNEJ – CHARAKTERYSTYKA, KLASYFIKACJA I WYKORZYSTANIE

Streszczenie. Artykuł został poświęcony problematyce budowania potencjału kompetencyjnego organizacji przez redukowanie występujących w niej luk kompetencyjnych za pomocą stosownych metod. Zawiera on charakterystykę i klasyfikację metod redukowania luki kompetencyjnej oraz prezentację wyników badań empirycznych, których przedmiotem była identyfikacja metod redukowania luki kompetencyjnej najczęściej wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacji, luka kompetencyjna, metody redukowania luki kompetencyjnej

THE METHODS OF REDUCING COMPETENCY GAP – DESCRIPTION, CLASSIFICATION AND PRACTICAL USE

Summary. The present article deals with the issue of developing organization's competence potential through reducing its competence gaps by means of adequate methods. It includes a description and a classification of the methods used to reduce competence gap, as well as a presentation of the results of empirical studies which aimed at identifying the methods of reducing competence gap, most frequently applied in Polish enterprises.

Keywords: organizational competencies, competence gap, methods of reducing competence gap

1. Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych zadań współczesnych menedżerów dążących do zapewnienia rozwoju zarządzanym przez siebie organizacjom jest podnoszenie efektywności ich funkcjonowania. Rzetelne wywiązywanie się z tej powinności wymaga przede wszystkim właściwego postrzegania efektywności oraz posiadania wiedzy na temat metod jej pomiaru, narzędzi służących do jej poprawy oraz umiejętności ich praktycznego wykorzystywania. Efektywność można postrzegać jako relację wartości efektów (wyników) osiągniętych w zaplanowanym czasie i wartości nakładów poniesionych na ich uzyskanie.¹ Wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa są determinowane wartością zakumulowanych w nich zasobów i umiejętności, które współtworzą kompetencje organizacyjne.² Im wyższy jest ich poziom, tym wyższym potencjałem kompetencyjnym dysponuje przedsiębiorstwo. Niedostosowanie potencjału kompetencyjnego organizacji do wymagań w zakresie urzeczywistniania strategii jej rozwoju można określić mianem luki kompetencyjnej.³ Pojawia się ona w kontekście celów strategicznych, jakie aktualnie realizuje przedsiębiorstwo (luka bieżąca), bądź jakie zamierza realizować w przyszłości (luka antycypowana). Występowanie luki bieżącej utrudnia, a często wręcz uniemożliwia sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Luka antycypowana oznacza, iż obecny potencjał kompetencyjny organizacji jest niewystarczający do urzeczywistnienia jej przyszłych celów. Sygnalizuje ona konieczność umocnienia potencjału kompetencyjnego, aby w chwili, gdy przyszłość stanie się teraźniejszością, w przedsiębiorstwie nie występowała luka bieżąca. Niezbędne jest zatem terminowe niwelowanie luki kompetencyjnej występującej w organizacji. W tym celu wykorzystywane są stosowne metody. Ze względu na to, iż wywierają one bezpośredni wpływ na poziom potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa, pośrednio determinują także efektywność jego działania. Istnieje bowiem ścisły związek pomiędzy potencjałem kompetencyjnym a efektywnością organizacji.⁴

¹ Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. Biblioteka Nowoczesności. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995; Penc J.: Leksykon biznesu. Placet, Warszawa 1997, s. 100; Skrzypek E.: Jakość i efektywność. UMCS, Lublin 2000, s. 190; Holstein-Beck M.: Menedżer poszukiwany. CIM, Warszawa 2001, s. 149; Szpaderski.: Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2006, s. 14-15.

² Hamel G., Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation. „Harvard Business Review”, May-June 1990, p. 82; Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996, s. 156-158; Żuk A.: Luka kompetencyjna w procesie tworzenia i implementacji strategii przedsiębiorstwa, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 60.

³ Twarowski B.: Wpływ luki kompetencyjnej na osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 71.

⁴ Drucker P.F.: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, „Czytelnik”, Kraków 1995, s. 34; Drucker P.F.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976.

2. Charakterystyka i klasyfikacja metod redukowania luki kompetencyjnej

Z. Malara wyróżnia następujące sposoby pozyskiwania kompetencji przez organizację:⁵

- uczenie się oraz studiowanie: uczenie, samokształcenie, nowe zasoby wiedzy, nowe teorie i wyniki badań,
- uczenie się od konkurencji: *tracing*, *monitoring*, *public relations*, *benchmarking*, *sponsoring*, *franchising*,
- czerpanie wiedzy z otoczenia: biura consultingowe, szkoły biznesu, media, konferencje i sympozja,
- uczenie się przez wymianę: dialog, dyskusje, negocjacje, wywiady, komunikowanie się,
- uczenie się przez systematyczne doświadczenie i rozwiązywanie problemów.

Zdaniem Z. Malary, najskuteczniejszym instrumentem zdobywania kompetencji jest działanie.⁶

Bardziej zróżnicowany wachlarz sposobów ograniczania luki kompetencyjnej został przedstawiony w pracy pod redakcją A. Sitko-Lutek pt. „Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna”. Wśród zaprezentowanych metod znajdują się: pozyskiwanie zasobów materialnych, pozyskiwanie zasobów finansowych, wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy, pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego, współpraca z firmami doradczymi, współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi, szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne), budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego, uczenie się w działaniu, uczenie się od konkurentów, outsourcing.⁷ Metody te można sklasyfikować na podstawie następujących kryteriów (tab. 1):

- rodzaj wykorzystywanego źródła pozyskiwania kompetencji (źródło zewnętrzne albo wewnętrzne),
- swoboda korzystania z pozyskanych kompetencji (własność organizacji redukującej lukę albo własność podmiotu zewnętrznego),
- zastosowanie, czyli możliwość wykorzystywania do pozyskiwania zasobów bądź umiejętności organizacyjnych.

⁵ Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2006, s. 133.

⁶ Ibidem, s. 146.

⁷ Baruk J. i in.: Pragmatyka identyfikacji i likwidacji luki kompetencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 250.

Tabela 1

Klasyfikacja metod redukowania luki kompetencyjnej

Lp.	Metoda ograniczania luki	Źródło pozyskania kompetencji		Własność kompetencji		Pozyskane komponenty	
		Zewnętrzne	Wewnętrzne	Przedsiębiorstwo	Podmiot zewnętrzny	Zasoby	Umiejętności
1.	Pozyskiwanie zasobów materialnych	√		√	√	√	
2.	Pozyskiwanie zasobów finansowych	√	√	√		√	
3.	Wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą		√	√			√
4.	Pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy	√		√			√
5.	Pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego	√		√	√		√
6.	Współpraca z firmami doradczymi	√		√	√		√
7.	Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	√		√	√		√
8.	Szkolenia wewnętrzne		√	√			√
9.	Szkolenia zewnętrzne	√		√			√
10.	Budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego		√	√			√
11.	Uczenie się w działaniu		√	√			√
12.	Uczenie się od konkurentów	√		√			√
13.	Outsourcing	√			√	√	√

Źródło: Niepublikowane badania własne.

Posługiwanie się metodami redukowania luki kompetencyjnej wymaga posiadania dostępu do zewnętrznych lub wewnętrznych (organizacyjnych) źródeł pozyskiwania brakujących kompetencji. W pierwszym przypadku następuje transfer kompetencji lub ich wybranych komponentów z otoczenia. W drugim natomiast kompetencje lub ich komponenty są tworzone przez samo przedsiębiorstwo w trakcie funkcjonowania.

Własność kompetencji warunkuje swobodę posługiwania się nimi. W sytuacji gdy kompetencje są własnością przedsiębiorstwa, sposób i zakres ich wykorzystywania są praktycznie nieograniczone. Natomiast, gdy kompetencje są tymczasowo udostępniane przedsiębiorstwu przez podmioty zewnętrzne, korzystanie z nich wiąże się z ograniczeniami.

Nie zawsze jednak pozyskiwanie kompetencji na własność jest korzystne dla przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy dane kompetencje są niezbędne do prawidłowego

funkcjonowania organizacji oraz nie mają charakteru kluczowego, a ich posiadanie na własność wiązałoby się ze zbyt wysokimi kosztami, właściwym rozwiązaniem jest stosowanie outsourcingu lub wykorzystanie innej formy uzupełnienia brakujących kompetencji, kompetencjami podmiotu zewnętrznego.⁸

Outsourcing jest o tyle specyficzną metodą redukowania luki kompetencyjnej, że jej wykorzystywanie wiąże się z pozyskaniem obydwu komponentów kompetencji, czyli zasobów i umiejętności organizacyjnych.

Pozostałe z zaprezentowanych metod cechuje specjalizacja, gdyż umożliwiają one przedsiębiorstwu zdobycie tylko jednego z powyższych komponentów.

Pozyskiwanie zasobów materialnych oraz zasobów finansowych wymaga dysponowania niezbędnymi umiejętnościami, ale w przeciwieństwie do pozostałych metod, nie służy ono do zdobywania umiejętności.

Powszechnie stosowanymi sposobami pozyskiwania zasobów materialnych jest ich zakup bądź leasing. W przypadku leasingu operacyjnego przedsiębiorstwo nie uzyskuje zasobów na własność, ale użytkuje je tymczasowo. Szczególnym przypadkiem jest zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia niezbędnych zasobów rzeczowych we własnym zakresie. Zasoby o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa są jednak najczęściej nabywane z otoczenia. Wówczas konieczne staje się znalezienie źródeł ich finansowania.

Działalność przedsiębiorstwa może być finansowana ze źródeł wewnętrznych, czyli z wypracowanych nadwyżek środków pieniężnych lub ze źródeł zewnętrznych w postaci kredytów, pożyczek, leasingu oraz emisji papierów wartościowych.⁹

Odrębną grupę metod redukowania luki kompetencyjnej stanowią: wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, szkolenia wewnętrzne, budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego oraz uczenie się w działaniu. Metody te są zorientowane na zdobywanie lub rozwijanie umiejętności organizacyjnych dzięki własnemu potencjałowi przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż wśród wymienionych metod kluczową rolę odgrywa wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, gdyż warunkuje skuteczność posługiwania się pozostałymi metodami.

Charakterystyczną grupę metod redukowania luki kompetencyjnej stanowią: pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego, współpraca z firmami doradczymi oraz współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi. Metody te służą do zdobywania umiejętności organizacyjnych ze źródeł zewnętrznych. Stanowią je podmioty, z którymi przedsiębiorstwo nawiązało i prowadzi współpracę. Współpraca ta może mieć charakter trwały i wówczas jest

⁸ Gierszewska G.: Zarządzanie strategiczne. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 124.

⁹ Luecke R.: Finanse dla menedżerów. Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 116-131.

realizowana na przykład w postaci konsorcjum lub klastra. Może także posiadać charakter jednorazowy i służyć wykonaniu konkretnego projektu.

Firmy doradcze i jednostki naukowo-badawcze opierają swoje funkcjonowanie przede wszystkim na umiejętnościach organizacyjnych, których istotnym komponentem jest *know-how*. Nawiazując współpracę z przedsiębiorstwem, przekazują mu część posiadanej wiedzy, wzbogacając jego potencjał kompetencyjny. Zazwyczaj blokują jednak dostęp do wiedzy unikalnej, pragnąc zapewnić sobie w ten sposób trwałość zdolności konkurencyjnej.

Współpraca podejmowana z partnerami biznesowymi, którymi zazwyczaj są dostawcy i klienci, ale coraz częściej także konkurenci i firmy z innych branż, opiera się na wymianie umiejętności organizacyjnych i ma na celu przede wszystkim generowanie rozwiązań innowacyjnych. Także w przypadku tej metody umiejętności kluczowe dla danego przedsiębiorstwa są w nim zatrzymywane. Mogą być one jednak wykorzystywane w trakcie prowadzonej współpracy, ale w sposób, który uniemożliwi partnerowi biznesowemu ich przejęcie.¹⁰

Znacznym potencjałem w zakresie rozwoju kompetencji organizacyjnych charakteryzują się różne formy aliansu strategicznego. B. Garrette i P. Dussauge definiują alians strategiczny jako współpracę firm na zasadach partnerskich, w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Każdy z uczestników aliansu zachowuje pełną niezależność strategiczną i dzięki temu może chronić swoje interesy. Alians pozwala uniknąć wielu niekorzystnych zjawisk związanych z trwałym połączeniem przedsiębiorstw, takich jak na przykład szok kulturowy. Alians jest ograniczony wyłącznie do dziedziny kooperacji zastrzeżonej w umowie, którą w razie potrzeby można przedłużyć.¹¹

Ostatnią wyodrębnioną grupę metod redukcji luki kompetencyjnej stanowią: pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy, szkolenia zewnętrzne oraz uczenie się od konkurentów. Ich celem jest zdobycie przez przedsiębiorstwo umiejętności organizacyjnych ze źródeł zewnętrznych.

Pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy oraz szkolenia zewnętrzne są metodami względnie nieskomplikowanymi w porównaniu do uczenia się od konkurentów. Ich zastosowanie wymaga bowiem określenia zapotrzebowania na konkretne umiejętności i znalezienia ich źródeł w postaci zasobów ludzkich dostępnych na rynku pracy bądź w postaci podmiotów prowadzących działalność szkoleniową.

Aby umiejętności zdobyte dzięki zastosowaniu powyższych metod stały się użyteczne dla organizacji i uzyskały rangę jej kompetencji, konieczne jest ich zaadaptowanie do specyfiki funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa i skojarzenie z odpowiednimi jego zasobami.

¹⁰ Gierszewska G.: Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] Maslyk-Musiał E. (red.): Zarządzanie kompetencjami organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 55-65.

¹¹ Garrette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku. Poltext, Warszawa 1996, s. 55.

Metodą bardziej złożoną jest uczenie się od konkurentów. Zazwyczaj umiejętności konkurentów nie są wyraźnie wyeksponowane, a o ich istnieniu świadczą podejmowane przez nich działania i osiągane wyniki. Posługiwanie się powyższą metodą wymaga w pierwszej kolejności określenia konkurenta lub konkurentów posiadających umiejętności, których brakuje w przedsiębiorstwie. Następnie konieczna jest identyfikacja źródeł, z jakich konkurenci pozyskali te umiejętności, oraz sprawdzenie możliwości ich zdobycia i zaadaptowania do potrzeb wynikających ze specyfiki funkcjonowania organizacji.

Powszechnie znanym narzędziem uczenia się od konkurentów jest *benchmarking*. W przypadku benchmarkingu horyzontalnego (ogólnego) potencjalnym źródłem pozyskiwania nowych umiejętności są nie tylko konkurenci przedsiębiorstwa, ale także organizacje spoza branży, w jakiej ono funkcjonuje.¹² Ten rodzaj benchmarkingu stwarza najszersze spektrum możliwości zdobycia przez organizację potrzebnych umiejętności.

Katalog wskazanych powyżej metod służących do redukowania luki kompetencyjnej nie ma charakteru zamkniętego. Stanowi on jedynie zestaw metod najbardziej typowych, których stosowanie nie zawsze jest alternatywne. Skuteczne redukowanie luki kompetencyjnej wymaga w niektórych sytuacjach jednoczesnego wykorzystywania kilku komplementarnych względem siebie metod.

Zaprezentowane metody są ukierunkowane na podnoszenie poziomu kompetencji przedsiębiorstwa. Niwelowanie luki kompetencyjnej może jednak odbywać się także bez poprawy potencjału kompetencyjnego. Specyficznym sposobem redukowania luki kompetencyjnej jest redefinicja strategii, polegająca na wyborze mniej ambitnych celów w porównaniu z pierwotnie ustalonymi. Wykorzystywanie tej metody jest uzasadnione wówczas, gdy:

- kluczowi decydenci w organizacji dostrzegają brak możliwości likwidacji luki kompetencyjnej za pomocą wskazanych powyżej metod,
- występująca luka kompetencyjna generuje napięcie strategiczne¹³ na zbyt wysokim i przez to dysfunkcyjnym poziomie.

Należy zauważyć, że redefinicja strategii polegająca na obniżeniu poziomu celów, spowalnia proces rozwoju kompetencji organizacyjnych. Umożliwia ona jednak urealnienie strategii i zoptymalizowanie procesów doskonalenia przedsiębiorstwa.

¹² Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2007, s. 330-332.

¹³ Napięcie strategiczne (dynamiczne) występuje wtedy, gdy poziom kompetencji organizacyjnych nie wystarcza do urzeczywistnienia zamierzeń głównych decydentów. Napięcie to jest niezbędne do występowania efektu dźwigni zasobowej, który stwarza szansę osiągnięcia przez przedsiębiorstwo w przyszłości celów zdecydowanie bardziej ambitnych w porównaniu do jego obecnych możliwości, wynikających z potencjału kompetencyjnego; por.: Hamel G., Prahalad C.K.: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994, p. 110-118.

3. Wykorzystanie metod redukowania luki kompetencyjnej w polskich przedsiębiorstwach

Należy zaznaczyć, że program likwidowania luki kompetencyjnej powinien zostać ujęty w strategii rozwoju organizacji. Zgodnie z nim powinno następować stopniowe ograniczanie luki kompetencyjnej w czasie, tak aby w przedsiębiorstwie nie występowała luka bieżąca.

W trosce o osiągnięcie i utrzymywanie wysokiego poziomu wyników, kluczowi decydenci powinni podejmować działania na rzecz systematycznego rozwoju i odnawiania kompetencji przedsiębiorstwa, tak aby tempo ich ewolucji było takie samo lub szybsze niż tempo zmian kluczowych czynników sukcesu w branży lub w segmencie rynku, w jakim ono funkcjonuje.¹⁴ Działania te powinny być ukierunkowane z jednej strony na podtrzymywanie i doskonalenie konfiguracji kompetencji organizacyjnych, gdyż zazwyczaj ulegają one deprecjacji w czasie, z drugiej zaś na generowaniu nowych kompetencji, które poszerzałyby obszar okazji rynkowych przedsiębiorstwa.

Badania poświęcone sposobom redukowania luki kompetencyjnej w polskich przedsiębiorstwach były częścią grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (nr 1 H02D 040 30) pt. *Metodyka ograniczania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie organizacyjnego uczenia się*.

Badania miały charakter ilościowy i zostały przeprowadzone metodą wywiadu skategoryzowanego, w którym uczestniczyli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej 56 polskich przedsiębiorstw. Zostały one sklasyfikowane ze względu na wielkość oraz charakter interakcji z rynkiem. Podziału badanych organizacji ze względu na wielkość dokonano na podstawie liczby zatrudnionych pracowników. Do grupy małych firm zaliczono te, w których średnioroczne zatrudnienie nie przekraczało 50 osób, do grona podmiotów średnich te, w których średnioroczne zatrudnienie zawierało się w przedziale od 50 do 249 osób, zaś do zbioru przedsiębiorstw dużych te, które zatrudniały od 250 osób wzwyż. Wśród organizacji uczestniczących w badaniach dominowały podmioty średnie (51,79%), mniejszą grupę stanowiły firmy duże (33,93%), natomiast najmniej liczną – przedsiębiorstwa małe (14,29%). Wśród badanych organizacji zidentyfikowano 6 podmiotów, które nie działały w warunkach wolnej konkurencji rynkowej i określono je mianem „nierynkowych”. Pozostałe 50 organizacji nazwano „rynkowymi”.

Przeprowadzone badania umożliwiły zdiagnozowanie częstości stosowania poszczególnych metod redukowania luki kompetencyjnej do poprawy efektywności przedsiębiorstw. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Częstość stosowania metod redukowania luki kompetencyjnej do poprawy efektywności badanych przedsiębiorstw

Lp.	Metoda redukowania luki kompetencyjnej	Średni wynik badanych przedsiębiorstw					
		Ogółem	Duże	Średnie	Małe	Rynkowe	Nierynkowe
1.	Pozyskiwanie dodatkowych zasobów materialnych	32,85	29,47	32,07	43,75	33,80	25,00
2.	Pozyskiwanie zasobów finansowych	31,42	24,74	29,66	53,75	32,00	26,67
3.	Wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą	33,40	36,32	25,86	53,75	33,80	30,00
4.	Pozyskanie specjalistów na rynku pracy	29,64	25,79	26,55	50,00	30,00	26,67
5.	Pozyskanie kompetencji od partnera biznesowego	18,75	16,84	16,55	31,25	20,40	5,00
6.	Współpraca z firmami doradczymi	20,00	20,53	16,21	32,50	19,80	21,67
7.	Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	11,61	13,68	9,31	15,00	11,40	13,33
8.	Szkolenia	42,69	40,53	38,96	60,00	42,60	41,67
9.	Budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego	17,48	11,58	20,34	21,25	19,00	5,00
10.	Uczenie się w działaniu	39,99	34,21	42,42	45,00	42,00	23,34
11.	Outsourcing	13,57	12,11	10,35	28,75	13,80	11,67
12.	Uczenie się od konkurentów	24,43	19,47	21,72	46,25	25,20	18,33

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań dowodzą, że częstość stosowania poszczególnych metod redukowania luki kompetencyjnej do poprawy efektywności przedsiębiorstw była zróżnicowana. Najczęściej w tym celu organizowane były szkolenia (42,69%). Powszechną praktyką było także uczenie się w działaniu (39,99%). Najmniej popularną metodą redukowania luki kompetencyjnej stosowaną w celu poprawy efektywności w badanych przedsiębiorstwach była współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi – wykorzystywało ją 11,61% badanych firm. Niewiele większą popularnością cieszył się outsourcing, którym w tym celu posługiwało się 13,57% podmiotów. Relatywnie rzadko w badanych firmach usiłowano wywierać pozytywny wpływ na efektywność poprzez budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego (17,48%) oraz pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego (18,75%).

Należy zauważyć, że w przedsiębiorstwach małych każda z metod redukowania luki kompetencyjnej była stosowana do poprawy efektywności częściej niż w innych grupach organizacji wyodrębnionych na podstawie wielkości. W firmach średnich najrzadziej, spośród grup przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie kryterium wielkości, do poprawy efektywności wykorzystywano: wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, współpracę

¹⁴ Haffer R.: Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 103.

z firmami doradczymi, współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi, szkolenia oraz outsourcing. Z kolei w firmach dużych najrzadziej, spośród grup organizacji wyodrębnionych ze względu na wielkość, do poprawy efektywności stosowano: pozyskiwanie zasobów finansowych oraz pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy.

Zdecydowana większość metod redukowania luki kompetencyjnej była częściej wykorzystywana do poprawy efektywności w przedsiębiorstwach o orientacji rynkowej niż nierynkowej. Jedynie w przypadku współpracy z firmami doradczymi i instytucjami naukowo-badawczymi występowała zależność odwrotna.

Analizując powyższe wyniki badań, uwagę zwraca niską – w każdej grupie przedsiębiorstw – popularność podejmowania współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi w celu poprawy efektywności funkcjonowania. Taki stan, zdaniem respondentów, wynika z niewystarczającej wiedzy środowiska biznesu na temat możliwości podjęcia współpracy oraz braku przekonania co do realnych korzyści z niej wynikających. W ich opinii wpływ na taki stan rzeczy wywiera brak ugruntowanych tradycji w zakresie współpracy pomiędzy środowiskami nauki i biznesu oraz niedobór bądź brak ofert współpracy przygotowywanych przez instytucje naukowo-badawcze.

4. Podsumowanie

Kompetencje organizacji, rozumiane jako synteza organizacyjnych zasobów i umiejętności, stanowią potencjał niezbędny do urzeczywistnienia strategii przedsiębiorstw oraz osiągania przez nie zaplanowanych wyników rynkowych, finansowych i organizacyjnych. Kompetencje odgrywają zatem kluczową rolę w zapewnianiu efektywnego funkcjonowania organizacji. Luka kompetencyjna, wyrażająca niedobór kompetencji, utrudnia bądź uniemożliwia terminową realizację strategii, przez co stanowi zagrożenie dla efektywnego działania przedsiębiorstwa. W celu jej wyeliminowania stosowane są różne metody, do których można zaliczyć m.in.: pozyskiwanie zasobów ludzkich, materialnych i finansowych, współpraca

z firmami doradczymi lub z instytucjami naukowo-badawczymi, szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne), uczenie się w działaniu, uczenie się od konkurentów. Metody redukowania luki kompetencyjnej, jak wskazują zaprezentowane wyniki badań, są z różną częstością wykorzystywane do poprawy efektywności funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Relatywnie dużą popularnością cieszą się bowiem metody, których zastosowanie odbywa się na podstawie mało skomplikowanych procedur działania. Do metod tych można zaliczyć np. szkolenia, pozyskiwanie zasobów materialnych i finansowych czy też uczenie się w działaniu. Rzadziej stosowane są metody, którymi posługiwanie się wymaga znajomości

zaawansowanej metodyki oraz wykorzystywanie których odbywa się na podstawie skomplikowanych procedur, względnie, w odniesieniu do których nie jest możliwe opracowanie procedur ze względu na niepowtarzalność warunków, w jakich są one używane.

Bibliografia

1. Baruk J. i in.: Pragmatyka identyfikacji i likwidacji luki kompetencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
2. Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. Biblioteka Nowoczesności. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.
3. Drucker P.F.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976.
4. Drucker P.F.: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, „Czytelnik”, Kraków 1995.
5. Garrette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku. Poltext, Warszawa 1996.
6. Gierszewska G.: Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.): Zarządzanie kompetencjami organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
7. Gierszewska G.: Zarządzanie strategiczne. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
8. Haffer R.: Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
9. Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994.
10. Hamel G., Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation. „Harvard Business Review”, May-June 1990.
11. Holstein-Beck M.: Menedżer poszukiwany. CIM, Warszawa 2001.
12. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.
13. Luecke R.: Finanse dla menedżerów. Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2003.
14. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2006.
15. Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2007.
16. Penc J.: Leksykon biznesu. Placet, Warszawa 1997.
17. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. UMCS, Lublin 2000.
18. Szpaderski A.: Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2006.

19. Twarowski B.: Wpływ luki kompetencyjnej na osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
20. Żuk A.: Luka kompetencyjna w procesie tworzenia i implementacji strategii przedsiębiorstwa, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS
Dr hab. Elżbieta Weiss, prof. UO

Urszula SKURZYŃSKA-SIKORA
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania

DOSKONALENIE KOMPETENCJI ORGANIZACJI WE WSPÓLPRACY Z PROFESJONALNYM DORADCĄ

Streszczenie. Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu, muszą stale dostosowywać się do pojawiających się zmian. Niezbędne jest zatem posiadanie przez przedsiębiorstwa odpowiednich kompetencji, umożliwiających zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej w długim okresie. Konieczne jest odpowiednie identyfikowanie i analizowanie sygnałów z otoczenia, mających wpływ na aktualną i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa, oraz określenie kluczowych kompetencji, umożliwiających funkcjonowanie organizacji w przyszłości. Istotną pomocą mogą służyć profesjonalni doradcy, którzy swoją wiedzą oraz doświadczeniem w bezstronny i obiektywny sposób wspomagają identyfikowanie oraz doskonalenie kompetencji organizacji.

W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, których celem była identyfikacja czynników wspierających i utrudniających identyfikowanie i niwelowanie luki kompetencyjnej.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacji, doskonalenie kompetencji, profesjonalne doradztwo, współpraca z doradcą

IMPROVING COMPETENCE OF THE ORGANIZATION IN COOPERATION WITH THE PROFESSIONAL CONSULTANT

Summary. Contemporary enterprises functioning in a turbulent environment have to continuously adapt to new challenges. Therefore, it is necessary for an enterprise to have adequate competencies which will provide it with a permanent competitive advantage and let it function and develop in a long-term perspective. Thus it is necessary to adequately identify and analyze the signals coming from the environment, taking into account their influence on the current and future situation of the company as a whole, and also predicting on the basis of such signals the directions of the changes in the environment and core competences which condition the

company's functioning in the future. Substantial support in this area can be provided by professional consultants who, due to their knowledge and experience, back up their client's enterprise in an objective and independent way, identifying and improving the competence.

The paper presents the results of empirical research performed in order to determine the factors that support or hinder the identification of competence gap in Polish enterprises.

Keywords: competence of the organization, improving competence, professional consulting, cooperation with the consultant

1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu sprawiają, że współczesne przedsiębiorstwa stają przed koniecznością ciągłej adaptacji do pojawiających się wyzwań. Niezbędne jest permanentne podejmowanie spójnych działań związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej przede wszystkim uzyskanie takiej pozycji, która pozwala na długotrwałe funkcjonowanie i rozwój, a zwłaszcza skuteczne konkurowanie na rynku globalnym. Sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od posiadania odpowiednich kompetencji.

Wprowadzenie przez C.K. Prahalada i G. Hamela koncepcji kluczowych kompetencji,¹ uświadomiło menedżerom, że aby utrzymać przewagę konkurencyjną, nie wystarczy skoncentrowanie uwagi jedynie na strukturach organizacyjnych i przebiegu realizowanych procesów, ale konieczne jest zidentyfikowanie i rozwijanie własnych, specyficznych kluczowych kompetencji.² Często menedżerowie nie są w stanie samodzielnie dokonać identyfikacji niezbędnych kompetencji i poradzić sobie z ich doskonaleniem. W takiej sytuacji wskazane jest skorzystanie z pomocy profesjonalnych doradców.

2. Kompetencje organizacyjne

Pojęcie **kompetencji organizacyjnych** bywa różnie definiowane, jednak istnieje zgodność, że należą one do istotnych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa. W najbardziej ogólnym ujęciu kompetencje można określić jako umiejętności rozwijania,

¹ Prahalad C.K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation. "Harvard Business Review", May-June 1990, p. 79-91.

² Scarbrough, H.: Path(ological) Dependency? Core Competencies from an Organizational Perspective. "British Journal of Management", No. 9, 1998, p. 219-232.

koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji.³

M. Bratnicki wyróżnia pojęcie *zdolności*, które przypisuje poszczególnym jednostkom ludzkim, i pojęcie *kompetencji*, które odnosi do poziomu całej organizacji. W jego opinii kompetencje polegają na integrowaniu wiedzy (zdolności jednostek i zasobów) do zrealizowania jakiegoś celu. Tak rozumiane kompetencje są w istocie zdolnościami osób zarządzających organizacją, mających wpływ na podejmowanie najważniejszych dla niej decyzji. To są zdolności do pozyskania odpowiednich zasobów, w tym ludzi, i właściwego wykorzystywania ich dla realizacji przyjętej strategii.⁴

Szczególne miejsce zajmują kompetencje kluczowe, określane jako zbiorowa wiedza i zdolności, które osadzone są w danej organizacji. Stanowią one główne determinanty konkurencyjności organizacji ze względu na:

- ich znaczenie w tworzeniu wartości dla klienta,
- trudność w naśladowaniu,
- możliwość ich wykorzystania w nowym biznesie.⁵

Kompetencje kluczowe, w aspekcie zarządzania strategicznego, bazują na zasobach organizacji, które są cenne, rzadkie i nie do podrobienia.⁶ Szczególny nacisk kładzie się na wiedzę organizacyjną, stanowiącą specyficzny zasób strategiczny.⁷ Można zatem stwierdzić, że kompetencje kluczowe obejmują wszystkie aktywa specyficzne dla organizacji, wiedzę, umiejętności i zdolności osadzone w strukturze organizacji, technice, procesach oraz relacjach międzyludzkich i międzygrupowych.⁸

Posiadanie kompetencji kluczowych nie jest dla organizacji celem samym w sobie. Konieczne jest posiadanie takich umiejętności, które zapewnią organizacji uzyskanie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. W literaturze prezentowane są również inne podejścia do klasyfikowania kompetencji.

Najwyższy poziom stanowią tzw. kompetencje krytyczne, które obejmują najważniejsze umiejętności organizacji niezbędne do właściwego funkcjonowania na rynku. W koncepcji **strategicznej architektury** C.K. Prahalad i G. Hamel stwierdzili, że dla utrzymania

³ Amit R., Schoemaker P.J.H.: Strategic Assets and Organizational Rent. "Strategic Management Journal", No. 1 (14), 1993, p. 33-46.

⁴ Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000, s. 13.

⁵ Prahalad C.K., Hamel G.: op.cit., p. 90.

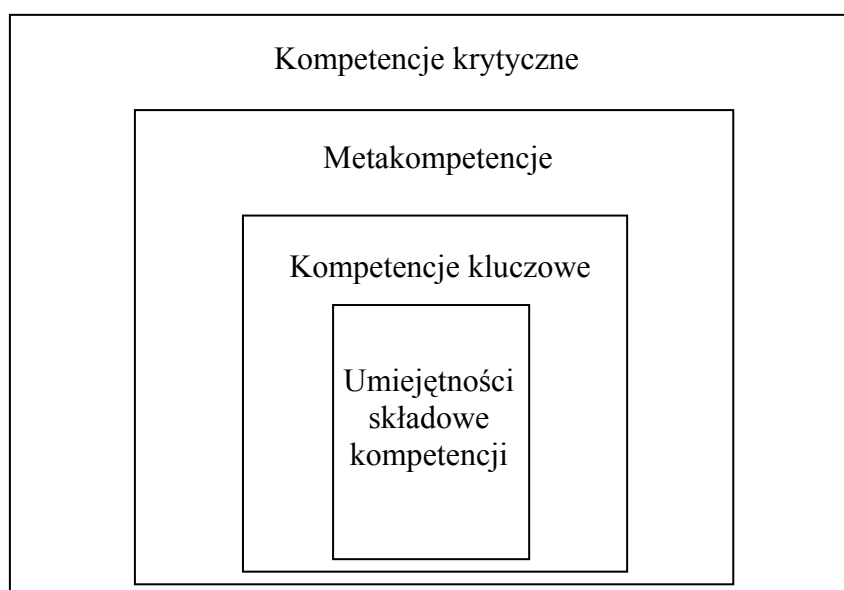
⁶ Krogh von G., Roos, J.: A Perspective on Knowledge. Competence and Strategy. "Personnel Review", No. 3 (24), 1995, p. 56-76.

⁷ Conner K.R., Prahalad C.K.: A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. "Organization Science", No. 5, 1996, p. 477-501.

⁸ Lado A.A., Wilson M.C.: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. „Academy of Management Review”, No. 4 (19), 1994, p. 702.

zrównoważonej przewagi konkurencyjnej niezbędne jest prognozowanie zmian zachodzących w otoczeniu i rozważanie sposobów postępowania dla różnych scenariuszy.⁹

Kompetencje krytyczne organizacji są zazwyczaj uniwersalne, mimo znacznego niejednokrotnie zróżnicowania kompetencji kluczowych, i można je określić jako umiejętności firmy do skutecznego identyfikowania, kształtowania, rozwijania, podnoszenia jakości i tworzenia odpowiedniej hierarchii kompetencji, aby osiągnąć zrównoważoną przewagę konkurencyjną.¹⁰ G. Hamel zaprezentował interesującą koncepcję hierarchizacji kompetencji – poczynając od kompetencji krytycznych, poprzez metakompetencje, kompetencje kluczowe, do umiejętności składowych (por. rys. 1).¹¹



Rys. 1. Hierarchia kompetencji

Fig. 1. Competence Hierarchy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Srivastava S.C.: *Managing Core Competence of the Organization*. „Journal for Decision Makers”, No. 5 (30), October-December 2005, p. 52.

Kompetencje wyróżniają organizację w otoczeniu i zapewniają przewagę konkurencyjną. Tak jak w przypadku innych zasobów decydujących o konkurencyjności, kompetencje muszą być wartościowe z punktu widzenia prowadzonej działalności, muszą mieć właściwości dobra rzadkiego oraz muszą być trudne (albo/i kosztowne) do imitacji, zatem kompetencje organizacji:

⁹ Prahalad C.K., Hamel G.: op.cit., p. 82.

¹⁰ Srivastava S.C.: *Managing Core Competence of the Organization*. “Journal for Decision Makers”, No. 5 (30), October – December 2005, p. 52.

¹¹ Hamel G.: *The Concept of Core Competence*, [in:] Hamel G., Heene A. (eds.): *Competence-Based Competition*. The Strategic Management Society. John Wiley and Sons, Sussex 1994, p. 11-33.

- można rozumieć jako możliwość, umiejętność uzyskania określonego wyniku na określonym poziomie (umiejętność wykonania określonych zadań czy realizacji określonych celów),
- mają zawsze charakter względny, muszą być odniesione do jakiegoś standardu, założonego celu czy zadania (kompetencje do czego? i/lub w jakim zakresie?),
- przejawiają się w umiejętności zachowania się w sposób adekwatny do wymagań sytuacji.¹²

Reasumując, rozważania na temat kompetencji można zdefiniować jako połączenie wiedzy i umiejętności, które odzwierciedlają zarówno wiedzę podstawową (ukrytą), jak i umiejętności niezbędne do wykonania potrzebnych działań. Kompetencje bazują na wiedzy tkwiącej w zestawach umiejętności pojedynczych pracowników oraz na wiedzy będącej w dyspozycji poszczególnych jednostek organizacyjnych. Ogólnie można stwierdzić, że kompetencje tworzą posiadane przez przedsiębiorstwo specyficzne umiejętności w rozmieszczeniu zasobów, zdolności poznawcze umożliwiające podejmowanie działań zapewniających osiągnięcie wyznaczonych celów. Kompetencje organizacyjne powinny charakteryzować się posiadaniem:

- komponentu organizacyjnego – powinny dotyczyć koordynowania i rozmieszczenia zasobów,
- komponentu intencyjnego – ich skutkiem mają być przemyślane działania dla zapewnienia skoordynowanego rozmieszczenia zasobów,
- komponentu celowego – koordynowanie zasobów musi służyć osiągnięciu celów przez organizację.¹³

3. Doskonalenie kompetencji organizacji

W warunkach rosnącej konkurencji kompetencje nabierają coraz większego znaczenia w funkcjonowaniu organizacji. Znajomość aktualnego ich poziomu, a także świadomość istniejącej luki kompetencyjnej, stają się jednymi z ważniejszych wymogów stawianych przed menedżerami.

Kompetencje mają charakter dynamiczny, a zatem niezbędna jest ich analiza uwzględniająca nie tylko podejście w kontekście szeroko rozumianych zasobów organizacyjnych (czy potencjału organizacji), ale również ich aktywnego wykorzystywania. Konieczne jest kompleksowe podejście do analizy i doskonalenia kompetencji. Do typowych sfer kompetencyjnych przedsiębiorstwa, stanowiących przedmiot zainteresowania

¹² Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 19.

¹³ Ibidem, s. 18.

menedżerów, należą obszary: operacyjny, informacyjny, badawczo-rozwojowy, zarządzania jakością, zaopatrzenia, dystrybucji, marketingu, finansów, organizacji i zarządzania, personalny.¹⁴

Identyfikacja istniejącego niedopasowania kompetencyjnego (tzw. luki kompetencyjnej) oraz jego likwidacja poprzez doskonalenie kompetencji, stanowią swoistą procedurę, której model opracowany został przez zespół kierowany przez prof. A. Sitko-Lutek, a członkiem którego była autorka. Model ten zawiera następujące elementy:

- *Aspiracje właścicieli i kadry zarządzającej* – zawierają oczekiwania co do wizerunku przedsiębiorstwa, tempa i kierunków rozwoju, roli spełnianej w otoczeniu;
- Właściciele i kadra zarządzająca przedsiębiorstw poszukują *okazji*, które umożliwiłyby zrealizowanie aspiracji; *zagrożenia* wymuszają konieczność podejmowania działań na rzecz ich eliminacji, aby zrealizować aspiracje;
- Analiza i ocena szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa, a w tym kompetencji; zmierzająca do określenia, w jakim stopniu posiadane zasoby materialne i kompetencje są przydatne do wykorzystania dostrzeżonych okazji lub eliminowania zagrożeń dla realizacji aspiracji właścicieli i kadry zarządzającej; jeżeli przedsiębiorstwo nie dysponuje takimi kompetencjami, można wnioskować, iż występuje *luka kompetencyjna*;
- Rozważane opcje strategiczne są wynikiem aspiracji i wyrażają zamierzenia brane pod uwagę po analizie okazji i zagrożeń oraz kompetencji; kompetencje potrzebne do realizacji aspiracji, których przedsiębiorstwo nie posiada, zostają zdefiniowane jako *luka kompetencyjna*;
- Ocena luki zmierza do określenia, jaki jest poziom rozbieżności oraz w jakim stopniu utrudnia to realizację aspiracji; wówczas podejmuje się decyzję o jej likwidacji (całkowitej lub częściowej) lub ewentualnie jej tolerowaniu;
- *Procesy organizacyjnego uczenia się* są inicjowane przez uruchomienie aspiracji właścicieli i kadry kierowniczej i zachodzą w każdym z wymienionych etapów; mają one charakter cykliczny.¹⁵

Wyróżnione elementy modelu mają charakter uniwersalny, wzajemne zależności kształtują się odmiennie w różnych organizacjach. Tylko tak kompleksowe podejście do prowadzonej analizy pozwoli na zidentyfikowanie odchyleń (luki kompetencyjnej) stanowiących bazę wyjściową działań doskonalących, realizowanych na podstawie stosownych metod. Poziom złożoności podejmowanych działań sprawia, że nie zawsze

¹⁴ Gorynia M.: Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 79-82; Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 118.

menedżerowie są w stanie poradzić sobie samodzielnie. W wielu przypadkach wskazane jest skorzystanie z profesjonalnej pomocy doradców.

4. Profesjonalne doradztwo

Profesjonalne usługi doradcze są zlecane przez przedsiębiorstwa i wykonywane przez odpowiednio przygotowane i wykształcone osoby, które w sposób obiektywny i niezależny wspierają organizację klienta przez identyfikację problemów, ich analizę, rekomendację rozwiązań oraz, w przypadku wyrażenia takiego życzenia przez klienta, pomoc w ich wdrożeniu.¹⁶

W literaturze bardzo różnorodnie formułowane są zadania stojące przed profesjonalnymi doradcami i świadczonymi przez nich usługami, co przekłada się na definiowanie tych usług, które określane są jako:

- przejęcie zadań,
- pośrednictwo w przekazywaniu wiedzy oraz specjalnych informacji,
- pomoc w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji,
- przekazywanie zarówno informacji zmniejszających ryzyko, jak i specyficznej wiedzy mającej na celu usprawnienia działań,
- przygotowanie i przekazywanie informacji służących rozwiązaniu kompleksowych problemów,
- identyfikacja i rozwiązywanie problemów,
- przekazywanie zaleceń dotyczących usprawniania działań oraz pomoc w ich wdrożeniu,
- dawanie wskazówek dotyczących postępowania.¹⁷

Można wymienić dwie główne przyczyny, dla których menedżerowie korzystają z pomocy profesjonalnych doradców:

- efektywność ekonomiczna – korzyści przekraczają poniesione koszty – jest to często trudne do bezpośredniego obliczenia, jednak względy finansowe mają tu bardzo istotne znaczenie,
- uczenie się od doradców – wielu klientów zdobywa specjalistyczną wiedzę od doradcy, np. w zakresie analiz otoczenia, prognoz biznesowych dla informacji zarządczej, metod identyfikowania problemów i implementacji zmian (diagnoza,

¹⁵ Sitko-Lutek A. (red.): op.cit.

¹⁶ Greiner L.E., Metzger R.O.: Consulting to Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1983, p. 7.

¹⁷ Szloch Z.: Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia Zachodnioeuropejskie. Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska 1992, s. 13.

prowadzenie wywiadów, przekonywanie, komunikacja, ocena, sprzężenie zwrotne i podobne umiejętności); celem współpracy jest wprowadzenie nowych kompetencji do organizacji, a także zwiększenie potencjału pracowników.¹⁸

Profesjonalne doradztwo należy do sfery usług bardzo szybko rozwijających się w ostatnich latach – specjaliści szacują jego dynamikę nawet na 50% rocznie¹⁹ – jednak specyfika tego rynku i mechanizmy jego wzrostu nie należą do najlepiej rozpoznanych, co związane jest z bardzo szerokim zakresem problemów pozostających w sferze zainteresowania doradztwa. W praktyce wykształciła się procedura postępowania profesjonalnych doradców, obejmująca następującą sekwencję czynności:

- nawiązanie współpracy
- identyfikacja problemów,
- pozyskanie niezbędnych informacji,
- analiza i synteza,
- sformułowanie propozycji usprawnień,
- przekazanie propozycji (komunikacja z klientem/otoczeniem),
- zaplanowanie zmian,
- przezwyciężenie oporu przed zmianą,
- wsparcie klientów w przyswajaniu nowych doświadczeń,
- transfer nowych technik zarządzania w wymiarze międzynarodowym.²⁰

Pomoc profesjonalnych doradców wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa w zróżnicowanym zakresie. Należy podkreślić, iż w procesach doskonalenia kompetencji organizacji ich pomoc jest w wielu przypadkach nieodzowna. Związane jest to przede wszystkim z często niewystarczającym przygotowaniem kadry menedżerskiej do uruchomienia, realizowania i kontroli niezbędnych procesów. Forma i zakres współpracy uzależnione są od rodzaju realizowanych prac, poziomu świadomości kadry kierowniczej, a także ich sytuacji finansowej (usługi doradcze nie należą do najtańszych).

5. Współpraca z firmami doradczymi w świetle badań

Przeprowadzone badania empiryczne miały między innymi na celu określenie wpływu wykorzystania profesjonalnych usług doradczych na doskonalenie kompetencji badanych organizacji.

¹⁸ Chitakornkijasil P.: Management Consulting: A Professional Experience. „International Journal of Organizational Innovation”, Vol. 3, Issue 3, Winter 2011, p. 7.

¹⁹ Woźniak J.: Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania. Olsztyn 2006, s. 31.

Badania przeprowadzono w 56 polskich przedsiębiorstwach o zróżnicowanej wielkości. Struktura próby badawczej przedstawia się następująco:

- 14,3% stanowiły przedsiębiorstwa małe (zatrudniające poniżej 50 pracowników),
- 51,8% – przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające od 50 do 249 osób),
- 33,9% – przedsiębiorstwa duże (zatrudniające powyżej 250 osób).

Na podstawie opracowanego modelu badawczego przygotowano kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego, w którym zastosowano, w odniesieniu do oceny częstotliwości czy natężenia badanego zjawiska, pięciostopniową skalę (np.: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – stale).

Na pytanie dotyczące częstotliwości korzystania z usług doradczych odpowiedziało ponad 96% respondentów (por. tabela 1). Średnia dla korzystania z tych usług wynosi 3,00. Należy podkreślić, że około 11,1% respondentów korzysta z tego typu usług stale. Nieco częściej od średniej korzystają firmy małe. Tylko 7,4% respondentów odpowiedziało, że wcale nie korzysta z usług doradczych.

Tabela 1

Częstotliwość korzystania z usług doradczych

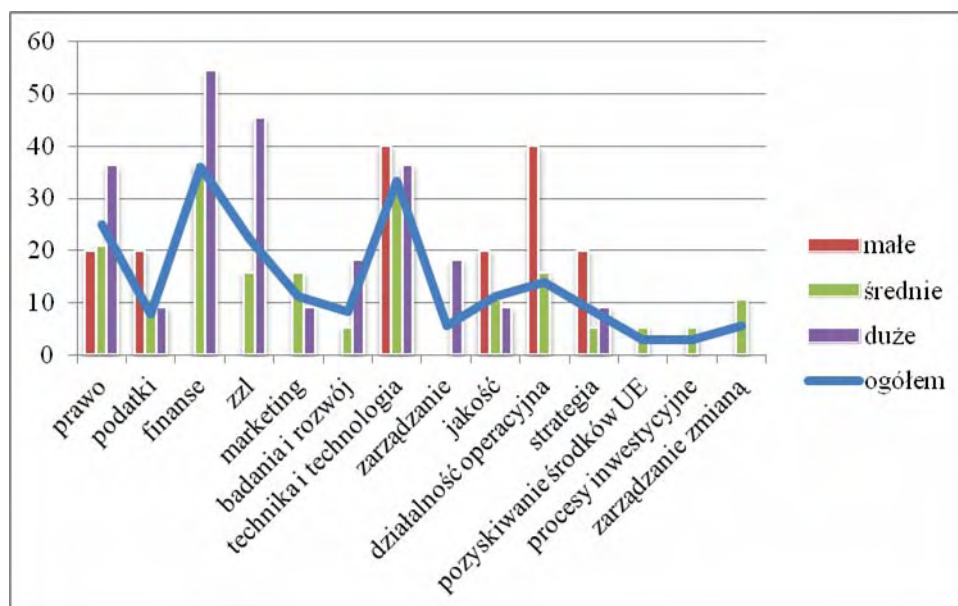
Przedsiębiorstwa	Średnia	Rozkład ocen				
		5	4	3	2	1
Wszystkie	3,00	11,1%	13,0%	44,4%	24,1%	7,4%
Duże	3,00	10,5%	15,8%	42,1%	26,3%	5,3%
Średnie	2,89	10,3%	10,3%	41,4%	20,7%	10,3%
Małe	3,13	12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci poproszeni o wskazanie obszarów, w których korzystają z pomocy doradców, stwierdzili, że korzystają z różnych rodzajów usług (por. rys. 2), przy czym ponad 1/3 respondentów nie udzieliła odpowiedzi na tę część pytania. Ponieważ pytanie to miało charakter otwarty, respondenci wskazali stosunkowo szeroki zakres obszarów, a mianowicie: finanse, technika i technologia, zagadnienia prawne, zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność operacyjna, podatki, marketing, jakość, badania i rozwój, strategia, zarządzanie, zarządzanie zmianą, pozyskiwanie środków UE, procesy inwestycyjne.

Respondenci najczęściej korzystali z usług doradczych w obszarach: finansów (23,2%), techniki i technologii (21,4%), zagadnień prawnych (16,1%) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (14,3%). Wskazanie takiej kolejności poszukiwania pomocy u zewnętrznych konsultantów świadczy o problemach, które występują w firmach – finanse, wprowadzanie nowych technologii (w tym informatyzacja firm), konieczność dostosowania się do zmieniających się przepisów prawnych i stale rosnącego znaczenia zasobów ludzkich.

²⁰ Kubr M.: Management Consulting. A Guide to the Profession. ILO, Geneva 1996, p. 4.



Rys. 2. Obszary korzystania z usług doradczych

Fig. 2. Areas of using consulting services

Źródło: Opracowanie własne.

Niepokojąco wygląda stosunkowo niewielkie zainteresowanie usługami doradczymi w obszarze zarządzania (średnio 3,6% respondentów, przy czym korzystają z tego rodzaju usług tylko duże przedsiębiorstwa rynkowe). Nieco lepsza sytuacja jest w obszarze strategii (łącznie 5,4% respondentów; korzystają w największym stopniu małe firmy).

Kolejność największej częstotliwości korzystania z usług w poszczególnych obszarach jest zbliżona dla przedsiębiorstw dużych i średnich. W przedsiębiorstwach małych potrzeby w zakresie korzystania z usług doradczych koncentrują się w obszarach techniki i technologii oraz działalności operacyjnej (25,0%).

Respondenci korzystali z usług doradczych w maksymalnie 5 obszarach funkcjonalnych (por. tabela 2), przy czym z tak szerokiego zakresu usług korzystały tylko duże przedsiębiorstwa. Widoczna jest tendencja, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym węższy zakres usług doradczych, z których korzystają. Najczęściej wskazywano na 1 lub 2 obszary, w których poszukuje się pomocy doradców.

Tabela 2

Liczba obszarów kompetencyjnych, w których korzystano z usług doradczych

Przedsiębiorstwa	Ilość obszarów				
	5	4	3	2	1
Wszystkie	2,8%	2,8%	19,4%	38,9%	36,1%
Duże	8,3%	0,0%	33,3%	25,0%	33,3%
Średnie	0,0%	5,3%	15,8%	42,1%	36,8%
Małe	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie wpływu współpracy z firmami doradczymi na wzrost potencjału w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw oceniane było za pomocą 5-stopniowej skali (1 – bardzo niski, 2 – niski, 3 – średni, 4 – wysoki, 5 – bardzo wysoki).

Respondenci ocenili wpływ współpracy z firmami doradczymi na wzrost potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa jako poniżej średniego (średnio 2,69). Stosunkowo największy wpływ wskazano w obszarze finansów (poziom średni – 3,0), natomiast najmniejszy w obszarze zaopatrzenia (poziom niski – 2,06).

Analizując uzyskane wyniki w kontekście wskazania obszarów, w których przedsiębiorstwa korzystają z usług doradczych, są one zgodne jedynie w odniesieniu do finansów. W przypadku pozostałych obszarów rezultaty przeprowadzonych badań nie są tak jednoznaczne. Stosunkowo najczęściej przedsiębiorstwa korzystają z usług doradczych w obszarze techniki i technologii (21,4 % wskazań ogólnie), przy stosunkowo niewielkim wpływie na potencjał kompetencyjny przedsiębiorstwa (średnio 2,51). Zależność odwrotna wystąpiła w przypadku zarządzania, w ramach którego stosunkowo duże znaczenie, zdaniem respondentów, ma współpraca z firmami doradczymi (poziom średni – 2,92), natomiast w bardzo niewielkim stopniu korzysta się z usług doradczych w tym obszarze.

Analizując wpływ współpracy z firmami doradczymi na wzrost potencjału przedsiębiorstw według kryterium ich wielkości, można stwierdzić, że zdaniem respondentów wpływ ten jest średnio odwrotnie proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach dużych wskazano na największy wpływ działalności doradczej na poprawę potencjału kompetencyjnego, podobnie jak średnio dla wszystkich badanych firm, w obszarach: finansów (3,15), zarządzania (3,0) oraz marketingu/sprzedaży (3,0); w przedsiębiorstwach średnich: jakości (2,94), finansów (2,83) i zarządzania (2,81); natomiast w małych: finansów (3,14), zarządzania (3,00) i działalności operacyjnej (2,88). Można zauważyć w małych przedsiębiorstwach bardzo niewielki wpływ współpracy z firmami doradczymi na poziom kompetencji w obszarze jakości. Może to być spowodowane faktem, że jakość kojarzona jest z procesem certyfikacji, a w przypadku małych firm proces ten bardzo często przekracza możliwości finansowe przedsiębiorstw.

Respondenci poproszeni zostali o wskazanie, w jakim stopniu podejmowanie działania wpływają na różne przejawy efektywności przedsiębiorstwa?

Na to pytanie odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci, aczkolwiek uznali, że współpraca z firmami doradczymi ma stosunkowo niewielkie znaczenie – relatywnie w największym stopniu wpływa na zmniejszenie liczby błędów i wad (39,3% wskazań), wzrost szybkości w dostosowywaniu się do potrzeb klientów (23,2%), skrócenie czasu realizacji procesów (23,2%).

Widoczne jest zróżnicowanie opinii respondentów w różnych przekrojach badanych przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach dużych w ponadprzeciętnym stopniu doradztwo wpływa na zmniejszenie liczby błędów i wad (52,6%), wzrost szybkości w dostosowywaniu się do potrzeb klientów (26,3%), poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstwa (26,3%), jego wizerunku (26,3%) oraz wzrost satysfakcji klientów (21,1%). Można zatem stwierdzić, że w największym stopniu przedsiębiorstwa duże odczuwają pomoc w zakresie działań rynkowych i finansowych.

W przedsiębiorstwach średnich korzystanie z usług doradczych w największym stopniu wpływa na skrócenie czasu realizacji procesów (31,0%), zmniejszenie liczby błędów i wad (31,0%) oraz spadek kosztów działalności operacyjnej (24,1%), a zatem współpraca ta przynosi największe efekty w działalności operacyjnej przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa małe wskazały, podobnie jak pozostałe, na zmniejszenie liczby błędów i wad (37,5%), a ponadto, na wzrost szybkości dostosowywania się do potrzeb klientów (37,5%) oraz wzrost kreatywności pracowników (37,5%). Świadczy to o bezpośrednich kontaktach z doradcami i poprawie umiejętności pracowników w radzeniu sobie z bieżącymi problemami.

6. Wnioski

Zapewnienie odpowiedniego potencjału kompetencyjnego jest niezbędnym elementem, aby organizacja mogła sprostać dynamicznie zmieniającym się wymogom otoczenia. Konieczne jest zatem stałe monitorowanie wymogów stawianych przez otoczenie i identyfikowanie pojawiającej się luki kompetencyjnej. Świadomość występowania niedopasowania wyzwała procesy doskonalenia kompetencji. Bardzo ważna jest tu odpowiedź na pytanie czy menedżerowie będą w stanie samodzielnie zrealizować planowane działania, czy wskazane byłoby skorzystanie z profesjonalnej pomocy doradców?

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzono, że częstotliwość korzystania z profesjonalnej pomocy doradców jest na średnim poziomie. Związane jest to ze stosunkowo wysokimi kosztami takiej współpracy, a zarazem obawą, że efekty mogą być

nieproporcjonalne do poniesionych kosztów. Taka opinia znalazła odzwierciedlenie w wynikach badań – skuteczność współpracy z firmami doradczymi i efektem w postaci zwiększonego potencjału umiejętności firm i faktycznej eliminacji rozbieżności umiejętności były ocenione przez respondentów raczej nisko.

Wskazane jest zatem podjęcie działań skierowanych na większe wykorzystanie profesjonalnej pomocy doradców w doskonaleniu kompetencji organizacji. Rekomendowane są zatem następujące działania:

- kompleksowe podejście do formułowania celów, określenie precyzyjnych mierników oceny oraz odpowiednie ich skorelowanie w całym przedsiębiorstwie;
- analizowanie na bieżąco osiągniętych wyników; w przypadku stwierdzenia luki między wynikami a stawianymi celami, należy identyfikować przyczyny, ocenić potencjał oraz możliwości przedsiębiorstwa do samodzielnego rozwiązania pojawiających się problemów i ewentualnie skorzystać z pomocy profesjonalnych doradców;
- precyzyjne określanie zakresu współpracy z doradcami i oczekiwanych efektów;
- stałe współdziałanie z doradcami w trakcie realizowanej usługi, uczenie się od nich, a także wprowadzenie mechanizmów transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P.J.H.: Strategic Assets and Organizational Rent. "Strategic Management Journal", No. 1 (14), 1993.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000.
3. Chitakornkijasil P.: Management Consulting: A Professional Experience. "International Journal of Organizational Innovation", Vol. 3, Issue 3, Winter 2011.
4. Conner K.R., Prahalad C.K.: A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. "Organization Science", No. 5, 1996.
5. Gorynia M.: Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
6. Greiner L.E., Metzger R.O.: Consulting to Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1983.
7. Hamel G.: The Concept of Core Competence, [in:] Hamel G., Heene A. (eds.): Competence-Based Competition. The Strategic Management Society. John Wiley and Sons, Sussex 1994.
8. Krogh von G., Roos J.: A Perspective on Knowledge. Competence and Strategy. "Personnel Review", No. 3 (24), 1995.

9. Kubr M.: Management Consulting. A Guide to the Profession. ILO, Geneva 1996.
10. Lado A.A., Wilson M.C.: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. "Academy of Management Review", No. 4 (19), 1994.
11. Prahalad C.K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation. "Harvard Business Review", May-June 1990.
12. Scarbrough H.: Path(ological) Dependency? Core Competencies from an Organizational Perspective. "British Journal of Management", No. 9, 1998.
13. Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
14. Srivastava S.C.: Managing Core Competence of the Organization. "Journal for Decision Makers", No. 5 (30), October – December 2005.
15. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
16. Szeloch Z.: Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia Zachodnioeuropejskie. Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska 1992.
17. Woźniak J.: Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Olsztyn 2006.

Recenzenci: Dr hab. Elżbieta Weiss, prof. UO
Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Bartłomiej ZINCZUK
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania

CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACYJNO-SPOŁECZNYCH UWARUNKOWAŃ I ZALEŻNOŚCI WPŁYWAJĄCYCH NA SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. W artykule autor koncentruje się na charakterystyce czynników wpływających na skuteczność zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie. Prezentowane czynniki, wpływające na skuteczność zarządzania relacjami z klientami, zostały podzielone na dwie grupy: organizacyjne i społeczne. Do czynników organizacyjnych zostały zaliczone procesy oraz struktura organizacyjna. Czynniki społeczne są tworzone przez: personel (kadra kierownicza oraz pracownicy), system komunikacji oraz kulturę organizacyjną. W artykule autor przedstawił model organizacyjno-społecznych uwarunkowań oraz relacji występujących pomiędzy nimi, które wpływają na skuteczność zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: CRM, marketing partnerski

CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL AND SOCIAL CONDITIONS AND RELATIONSHIPS AFFECTING THE EFFECTIVENESS CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Summary. In this paper the author focuses on the characteristics of the factors affecting the effectiveness of customer relationship management in the enterprise. Presented factors affecting the effectiveness of customer relationship management have been divided into two groups: organizational and social. The factors were included in the organizational: processes and organizational structure. Social factors are created by: staff (managers and employees), the system of communication and

organizational culture. In the article the author presents a model of organizational and social conditions and relationships existing between them that influence the effectiveness of customer relationship management in the enterprise.

Keywords: CRM, affiliate marketing

Wobec zjawisk zachodzących na współczesnym rynku pojawiła się potrzeba poszukiwania nowych sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw, umożliwiających im przetrwanie oraz rozwój w warunkach zmieniającego się otoczenia. Od początku lat 90. zauważalne jest przyspieszenie tempa przemian na rynku, którego sprawcami są m.in.: powiększająca się konkurencja, zmieniające się wymagania klientów, globalizacja oraz rozwój nowoczesnych technologii skutkujących skróceniem cyklu życia produktów, a także poprawą ich jakości. Stałe poszukiwanie przez organizacje nowych sposobów zarządzania, umożliwiających nie tylko istnienie, ale także efektywne konkurowanie, pozwoliły na stworzenie nowej koncepcji, ukierunkowanej na budowanie i utrzymywanie więzi z klientami, określanej jako CRM. Koncepcja zarządzania relacjami z klientem (CRM) powstała w latach 80. w Stanach Zjednoczonych, w konsekwencji rozwoju marketingu partnerskiego oraz technologii informacyjnej w zakresie komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem oraz gromadzenia i przetwarzania danych. Koncepcja ta jest niejako odpowiedzią na zgłaszane przez teoretyków i praktyków postulaty zmian, które powinny dokonać się w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. CRM cieszy się coraz większą popularnością w świecie biznesu oraz wśród ludzi nauki, bywa też często opisywana w publikacjach z zakresu zarządzania i marketingu. W literaturze na wiele sposobów określa się, czym jest CRM. Według jednej z definicji CRM to „strategia organizacji oraz proces nabywania, zatrzymywania i współpracy z wybranymi klientami w celu kreowania wartości zarówno dla firmy oraz klienta”.¹ W opinii A. Tiwany, zarządzanie relacjami z klientem (CRM) jest „kombinacją procesów biznesowych oraz technologii, której celem jest wszechstronne zrozumienie klienta dla konkurencyjnego różnicowania oferowanych mu produktów i usług”.² J. Bugaj podaje, że CRM to „[...] system informatyczny związany z pozyskiwaniem, przechowywaniem i analizą informacji przychodzących do przedsiębiorstwa w celu ich właściwego wykorzystania do budowy związków z klientami i partnerami biznesowymi”.³ Ken Burnett przedstawia CRM jako „koncepcję albo dziedzinę zarządzania zajmującą się metodami utrzymywania najbardziej rentownych klientów przy jednoczesnym

¹ Parvatiyar A., Sheth J.N.: Customer Relationship Management – Emerging Practise, Process and Discipline. “Journal of Economics and Social Research”, Vol. 3, Issue 2, 2001.

² Tiwana A.: Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM. Placet, Warszawa 2003, s. 46.

³ Bugaj J.: Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003, s. 101.

zmniejszeniu kosztów i zwiększeniu wartości interakcji – co wpływa na zwiększenie zysków przedsiębiorstwa”⁴.

W świetle przytoczonych rozważań oraz prezentowanych definicji można uznać, iż *CRM jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, zawierającą założenia teoretyczne, dotyczące procesu budowania oraz utrzymywania długookresowych, wzajemnie korzystnych relacji z klientami i innymi uczestnikami rynku, wspieraną przez narzędzie informatyczne – system CRM*. Warto zaznaczyć, że koncepcja CRM nie koncentruje się na tworzeniu więzi tylko z klientami. Zarządzanie relacjami z klientem dotyczy także wszystkich działań w sferze integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz sieci powiązań z innymi podmiotami rynku.⁵ Zasadniczego znaczenia, według założeń koncepcji, nabiera proces wypracowania przez firmę i klientów partnerskich relacji. Efekty płynące z takiego związku powinny być korzystne dla obu stron związku.

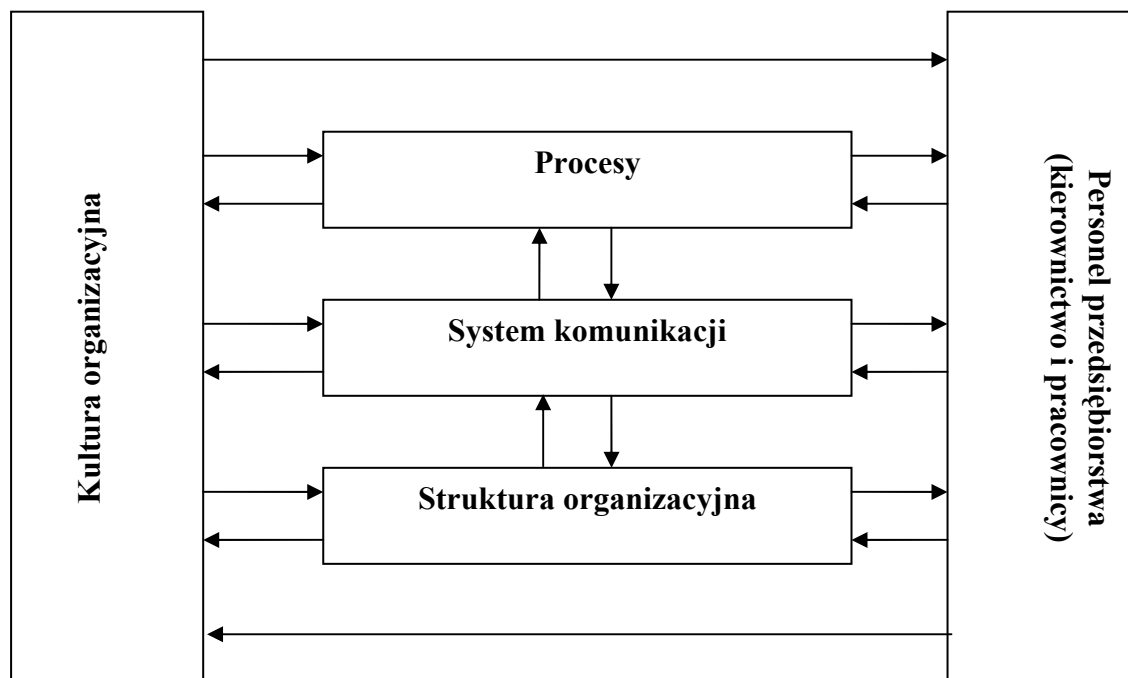
1. Charakterystyka organizacyjno-społecznych uwarunkowań oraz relacji pomiędzy nimi, wpływających na skuteczność zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie

CRM wpisuje się silnie w obraz organizacji nowego typu, charakteryzującej się wysoką elastycznością działania oraz umiejętnością tworzenia sieci powiązań zarówno z klientami, jak i innymi uczestnikami rynku. Istota CRM odnosi się do złożonego procesu budowy i utrzymywania więzi z klientami, przynoszącego korzyści obydwu stronom związku. Zarządzanie relacjami z klientem ma na celu tworzenie wartości zarówno w odniesieniu do klienta, jak i całej organizacji, i wiąże się z gromadzeniem, przetwarzaniem oraz wykorzystaniem dużej ilości informacji dotyczących klientów. We właściwym zarządzaniu wiedzą o klientach pomaga system informatyczny, stanowiący integralną część CRM i wspierający działania firmy w wykorzystaniu pozyskanych za jego pomocą danych w procesie tworzenia i umacniania więzi z klientami. Skuteczne wykorzystanie CRM jest zależne od zbioru określonych uwarunkowań o charakterze organizacyjnym i społecznym. Wśród najważniejszych czynników społecznych wymieniane są: kultura organizacyjna, kierownictwo i jego wpływ na podwładnych, zaangażowanie pracowników oraz komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, zaś do organizacyjnych zalicza się: procesy i strukturę organizacyjną. Powyższe zestawienie czynników stanowi autorski model opisujący ich

⁴ Burnett K.: *Relacje z kluczowymi klientami*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 279.

⁵ Boulding W., Staelin R., Ehret M., Wesley J.J.: A customer relationship management roadmap: What is known. Potential Pitfalls and where to go. "Journal of Marketing", Vol. 69, October 2005, p. 157.

wpływ na skuteczne zarządzanie relacjami z klientem w przedsiębiorstwie. Ujęte w modelowej formie uwarunkowania i zależności występujące między nimi opisuje rysunek 1.



Rys. 1. Model organizacyjno-społecznych uwarunkowań i zależności wpływających na skuteczność zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie

Fig. 1. Model of organizational and social conditions and relationships that affect the effectiveness of customer relationship management in the enterprise

Źródło: Opracowanie własne.

Kultura organizacyjna wymieniana jest jako jeden z kluczowych warunków skutecznego zarządzania relacjami z klientem, który realnie oddziałuje na wszystkie wymienione elementy składowe modelu. Stanowi tożsamość organizacji i obejmuje swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo, pozwalając kształtować jego strategię, procesy i strukturę organizacyjną oraz wszystkie działania związane z realizacją zasad zarządzania relacjami z klientem. Kultura organizacyjna wpływa przede wszystkim na ludzi będących głównym elementem składowym systemu organizacyjnego. Przenika wszystkie szczeble zarządzania, obejmując wszystkich zatrudnionych, zarówno przełożonych, jak i podwładnych. Kultura zawiera przy tym określone wzorce myślenia i działania, które przy użyciu odpowiednich mechanizmów są rozpowszechniane wśród zatrudnionych, a następnie przez nich podtrzymywane. W odniesieniu do założeń koncepcji CRM, kultura organizacyjna powinna umożliwić i wspierać określone zachowania personelu firmy. Dotyczą one przede wszystkim integracji wokół nowo przyjętych celów przedsiębiorstwa oraz współdziałania w ich realizacji.

Współpraca w ramach zespołów związana jest z umiejętnością dochodzenia do kompromisów, niezbędnych w procesie realizacji celów.

Koordinacja działań osób zatrudnionych na różnych stanowiskach i ich zaangażowanie w proces tworzenia wartości są podstawą w realizacji celów CRM. Kultura powinna również przyczyniać się do powstania poczucia wspólnoty i wiary w sukces przedsięwzięcia. Zaufanie do innych zatrudnionych oraz do przedsiębiorstwa jako całości i realizowanej przez nie strategii stwarza warunki do zwiększenia spójności organizacji, a tym samym lepszego jej funkcjonowania. Złożoność i nieprzewidywalność otoczenia wpływa na tworzenie się wśród zatrudnionych oporów czy obaw dotyczących kierunków zmian przedsiębiorstwa. W tym kontekście redukcja niepewności stanowi jedną z zasadniczych funkcji kultury organizacyjnej. Kultura niskiej tolerancji niepewności charakteryzuje się m.in. podejmowaniem niskiego ryzyka przez organizację, zachowaniem stabilności sytuacji oraz traktowaniem wszelkich przeobrażeń jako źródła zagrożenia.

Odwrotnością takiej sytuacji jest wysoka tolerancja niepewności. Przejawia się ona skłonnością do podejmowania wyższego ryzyka przez przedsiębiorstwo. Zmiana jest traktowana przez pracowników jako stały element funkcjonowania organizacji, dlatego przyjmują oni często postawę aktywnego wspierania innowacji. W ramach tej kultury pracownicy charakteryzują się postawą otwartą, skupioną na dostosowywaniu się do nowych warunków sytuacyjnych, aktywnie uczestniczą w procesie dostosowawczym. Niniejszy model kultury wspiera elastyczność działania członków organizacji, ich indywidualizm oraz inicjatywę w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Na plan pierwszy wysuwają się indywidualne umiejętności pracownicze, inteligencja oraz niezależność, dająca możliwość dokonania korekty kursu organizacji w zależności od wymagań rynku i sytuacji. W kontekście zarządzania relacjami z klientem formalnie narzucony „gorset”, krępujący indywidualizm i inicjatywę, poważnie ogranicza zdolności dostosowawcze organizacji w stosunku do wymagań klientów. Niezależność i samodzielność decyzyjna pracowników oraz umiejętności współdziałania z innymi w procesie tworzenia wartości stanowią wyznacznik nowego ładu organizacyjnego, nastawionego na zaspokajanie potrzeb klientów.

Kultura organizacyjna w kontekście wykorzystania zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie powinna określać kierunek działań pracowników zorientowanych na budowę i umacnianie więzi z klientami. Pracownicy powinni chcieć pozytywnie się wyróżniać przez czynne uczestnictwo w organizacji, inicjatywę i pomysłowość w zaspokajaniu potrzeb nabywców, a także otrzymywać określoną swobodę decyzji i zaufanie ze strony przełożonych. Kultura, oprócz promowania takich zachowań, powinna wyrażać jawną aprobatę dla postaw i zachowań pracowników korzystnych z punktu widzenia procesu zarządzania relacjami z klientem. Ważne jest również zwrócenie szczególnej uwagi na wszelkiego rodzaju bariery ograniczające preferowane zachowania. Działania przedsię-

biorstwa powinny być ukierunkowane na ich jak najszybsze wyeliminowanie. Zdecydowane reakcje przeciwdziałające zakłóceniom i pełna ich krytyka wpływają pozytywnie na morale i poglądy wszystkich zatrudnionych. Są znakiem braku akceptacji złych praktyk i nawyków, których należy natychmiast zaprzestać. Zależność między kulturą organizacyjną a zatrudnionymi w przedsiębiorstwie ma również kierunek odwrotny. Kształtowane w przedsiębiorstwie postawy, reguły postępowania i zwyczaje, po wdrożeniu CRM zmieniają występującą w organizacji kulturę organizacyjną i jej obraz. Kultura ulega zawsze stałym modyfikacjom, których źródłem są pracownicy i ich wkład wnoszony w rozwój organizacji. Pomiedzy pracownikami a kulturą dochodzi do stałego sprzężenia zwrotnego, co w efekcie tworzy jej nowy obraz, wyrażający się w nowych zwyczajach i normach panujących w przedsiębiorstwie.

Kultura organizacyjna wpływa również na strukturę organizacyjną, a co za tym idzie układ więzi w niej występujący. Może preferować hierarchiczną strukturę organizacji, różnicować pracowników w zależności od zajmowanego miejsca na szczeblu zarządzania oraz narzucać sztywność systemu organizacyjnego opierającego się na tworzeniu relacji głównie w wymiarze wertykalnym. Kultura może także wpływać na tworzenie dużego dystansu władzy między przełożonym i podwładnymi, występowanie silnej kontroli i wysokiej dyscypliny wewnętrznej oraz przestrzeganie wyraźnie określonych reguł formalnych. Odwrotnością przedstawionych sytuacji bywa zachowanie małego dystansu władzy w organizacji, przejawiającego się m.in. w spłaszczaniu struktur, decentralizacji władzy i uprawnień oraz tworzeniu więzi w układzie wertykalnym i horyzontalnym.

Elastyczność działania członków organizacji oraz stosunków władzy, nastawienie ich na samodzielność, kreatywność i spontaniczność w kontaktach z otoczeniem, przyczyniają się do powstania zupełnie nowej konstrukcji organizacji, charakteryzującej się nowoczesnością i wysoką adaptacyjnością do wymogów współczesnego rynku. Prezentowane dwa odmienne obrazy struktury organizacyjnej i zależności w niej panujących związane są bezpośrednio z kulturą organizacyjną. Struktura organizacyjna wpływa również na kulturę, utrwalając mechanizmy w niej występujące. Wszelkie reorganizacje struktury zmieniają w określony sposób relacje wewnętrzne, a co za tym idzie reguły i zasady postępowania zatrudnionych. Każdorazowa zmiana ma swoje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej tworzonej pod wpływem nowych rozwiązań organizacyjnych.

Kultura organizacyjna ma również wpływ na procesy występujące w organizacji i ich przebieg. Sukces organizacji zależy od klientów, czyli weryfikatorów zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów powinno mieć odzwierciedlenie w dokładnie zaplanowanych procesach. Zarządzanie nimi wymaga spojrzenia na ich kształt i konstrukcję z punktu widzenia potrzeb odbiorców. Wymagane jest zaangażowanie i współudział we wszystkich etapach procesu tworzenia

wartości, który przynosi korzyść obu stronom związku. Wpływ kultury na istotę procesów skierowanych na klienta powinien być przede wszystkim nastawiony na partnerskie relacje pomiędzy uczestnikami procesów i zorientowanie na potrzeby klienta. Znaczącą rolę odgrywa tu elastyczność w kształtowaniu wartości, kreatywność i umiejętności przyswajania nowej wiedzy. Uczucie się jest stałym elementem procesu, dotyczącym zarówno pracowników, jak i klientów. Wykorzystanie zgromadzonej wiedzy i doświadczenia daje możliwość lepszego dostosowania się do rynku i jego złożonej specyfiki. W przypadku kultury organizacyjnej i procesów występuje sprzężenie zwrotne, polegające na kształtowaniu kultury w wyniku doświadczenia płynącego z zarządzania procesowego. Zdobyta wiedza umożliwia podejmowanie działań dostosowujących dotychczasowe procesy do nowych wymagań klientów, co z kolei przynosi na nowe wzorce kulturowe.

Pracownicy i kierownictwo uczestniczący w systemie organizacyjnym wpływają bezpośrednio na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Oddziałują na nią w sposób formalny oraz nieformalny. Pierwszy z nich związany jest z przyjętymi oficjalnymi rozwiązaniami, dotyczącymi przebiegu pracy, relacji występujących pomiędzy stanowiskami w aspekcie podziału władzy i odpowiedzialności. Sposób nieformalny znajduje odzwierciedlenie w jej dynamicznej formie, co wiąże się z doraźnymi, uwarunkowanymi sytuacją zmianami podziału pracy i odpowiedzialności. Presja czynników zewnętrznych, związana np. z nieprzewidzianą sytuacją rynkową, może przekonstruować usankcjonowany i obowiązujący układ relacji panujących wewnątrz firmy. Struktura organizacyjna wpływa również na zatrudnionych, przede wszystkim w kontekście stosunków społecznych. Każdy system organizacyjny tworzony jest przez ludzi, dlatego też oprócz przyjętych w strukturze zasad podziału władzy i uprawnień oraz stosunków nadrzędności i podporządkowania tworzone są relacje oparte na przyjaźni i partnerstwie. Może to powodować, poza formalnymi regułami, określone pozytywne efekty współpracy oraz być źródłem różnego rodzaju napięć i konfliktów. Elementy społeczne struktury muszą być zawsze brane pod uwagę w przypadku przeprowadzania jakichkolwiek reorganizacji, aby skutecznie łączyć, a nie dzielić zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Pracownicy mają również bezpośredni wpływ na kształt i przebieg procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Są ich czynnymi uczestnikami, zatem ich umiejętności, wiedza i doświadczenie pozwalają na zaplanowanie i właściwe zorganizowanie wszystkich czynności ukierunkowanych na zaspokojenie wymagań klientów. Godny podkreślenia jest fakt, że właściwy przebieg każdego procesu powiązany jest z koordynacją działań wszystkich jego uczestników, włączając w to ostatecznych nabywców. Wszelkie sugestie oraz inspiracje płynące od klientów powinny mieć swoje odzwierciedlenie w doskonaleniu działań firmy.

Aktywne uczestnictwo wszystkich zaangażowanych w proces tworzenia wartości, dodatkowo wzmocnione wsparciem ze strony przełożonych, pozwala na stałe wprowadzanie szeroko rozumianych udoskonaleń. Sam proces wpływa również na zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wymusza określone, niezbędne zachowania wśród pracowników. Dotyczy to opanowania nowych umiejętności i nabycia odpowiedniej wiedzy przez zatrudnionych.

Kultura organizacyjna, odpowiedzialna za sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, wpływa bezpośrednio na system komunikacji. Jego właściwe wykorzystanie w procesie integracji działań różnych obszarów przedsiębiorstwa jest powiązane z odpowiednim kształtowaniem więzi informacyjnych. Architektura komunikacji powinna umożliwić niczym nieskrępowany przepływ informacji przez właściwy dobór narzędzi i kanałów komunikacyjnych. W kontekście systemu informacyjnego kultura organizacyjna decyduje o kształcie określonych zasad obiegu informacji i jej łączeniu z posiadaną wiedzą. Właściwe zarządzanie informacją ma na celu wspieranie procesów budowy i umacniania więzi z klientami. Zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a systemem komunikacji ma kierunek odwrotny, co oznacza, że przez sieć komunikacyjną przenoszone są nowe doświadczenia zdobyte wewnątrz organizacji oraz pochodzące z kontaktów z podmiotami zewnętrznymi. Przeobrażają one, a niejednokrotnie też kształtują od nowa, dotychczas obowiązujący i charakteryzujący daną kulturę system założeń i wartości.

Pracownicy oraz kierownictwo mają decydujący wpływ na system komunikacji występujący w organizacji i łączący ją z otoczeniem. Użytkownicy systemu codziennie wykorzystują go do bieżących zadań, podporządkowanych realizacji wyznaczonych w kontekście CRM celów organizacji. System komunikacji, a wraz z nim wszelkie narzędzia technologiczne używane w praktyce, ujawniają jego określone słabości. Wymagane jest zawsze, aby obowiązujący w przedsiębiorstwie system komunikacji, pełniący kluczową rolę w doskonaleniu współpracy pomiędzy pracownikami oraz budowaniu więzi z klientami, pozwalał na jak najbardziej efektywny przepływ informacji. Wszelkie braki w tym zakresie mogą się odbić szerokim echem w całym systemie organizacyjnym, uniemożliwiając mu skuteczne funkcjonowanie. System komunikacyjny wpływa również na pracowników. Określone, usankcjonowane reguły związane z przekazem informacji, wymuszają stosowanie się do nich przez użytkowników systemu. Podnoszenie kompetencji pracowników w tym zakresie odgrywa rolę wiodącą. Pozwala to na jeszcze lepsze wykorzystanie istniejącego systemu w dążeniu do zaspokajania zgłaszanych przez klientów wymagań.

Struktura organizacyjna wywiera wpływ na system komunikacyjny w przedsiębiorstwie, określa architekturę sieci informacyjnej występującą pomiędzy stanowiskami. Zarządzanie relacjami z klientem opiera się na ciągłym wykorzystywaniu danych dotyczących klientów, dlatego też kształt struktury i wszystkich powiązań powinien ten proces umożliwiać. Szczególnie ważnym zadaniem jest ograniczenie wszystkich barier mogących zakłócić

przepływ informacji. Współpraca wewnętrzna w zakresie wykorzystania informacji dotyczy przekazywania danych we wszystkich kierunkach. Niezbędne jest również umiejętne wykorzystanie narzędzi komunikacji, zapewniających bezpieczną i efektywną wymianę informacji. Między strukturą organizacyjną a systemem komunikacji występuje również sprzężenie zwrotne. Komunikacja pomiędzy pracownikami w praktyce uwidacznia wszystkie luki dotyczące rozwiązań strukturalnych. Pracownicy, chcąc je ominąć, mogą wykorzystywać komunikację nieformalną, gwarantującą im w określonej sytuacji wyższą efektywność. Chcąc w pełni wykorzystać tkwiący w systemie komunikacyjnym potencjał, należy dostosowywać do niego odpowiednią strukturę. Jest to naturalny proces doskonalenia organizacji i jej rozwoju.

Procesy występujące w przedsiębiorstwie powinny być podporządkowane klientom i ich potrzebom. Zapewnienie realizacji tych zamierzeń wymaga stałego zarządzania informacją dotyczącą operacji wewnętrznych. System komunikacji w tym aspekcie i jego właściwe zaplanowanie realnie przyczyniają się do efektywności przeprowadzanych procesów. Jakiegokolwiek zakłócenia w przepływie danych odbijają się na realizacji każdego procesu w przedsiębiorstwie. Należy o tym pamiętać, projektując system komunikacji pod kątem zapewnienia zgodności przebiegu procesów. Procesy w organizacji wpływają również na wykorzystywany w przedsiębiorstwie system komunikacji. Wiedza pochodząca od klientów, którzy pełnią rolę weryfikatorów procesów, pozwala na wykorzystanie jej w reorganizacji i usprawnianiu komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Elastyczne dostosowywanie działań firmy stanowi w tym układzie krok naprzód w realizacji CRM w przedsiębiorstwie. Ciągłe dostosowywanie działań przedsiębiorstwa w jego różnych obszarach, a w szczególności w systemie komunikacyjnym, świadczy o jego dojrzałości. Zsynchronizowanie tych elementów jest ważnym warunkiem nawiązania bliższej współpracy na linii przedsiębiorstwo – klienci.

Analiza uwarunkowań i powiązań między nimi, które przyczyniają się do skutecznego zarządzania relacjami z klientem, wyraźnie wskazuje na ich złożoność i wielowymiarowość. Jest to dowodem na to, że właściwe funkcjonowanie CRM w przedsiębiorstwie jest związane z wzajemnymi pomiędzy nimi zależnościami. Każdy z wymienionych czynników łączy się z pozostałymi i uzupełnia je, wpływając w ten sposób na efekt końcowy. Wydaje się zasadne, aby spośród wymienionych uwarunkowań wskazać te o znaczeniu kluczowym, które oczywiście – jak napisano powyżej – nie mogą być traktowane indywidualnie, ale ujęte jako element całości. Są to: kultura organizacyjna i pracownicy. Pożądane wzorce zachowań, wartości i działania muszą być zawsze ukierunkowane na tworzenie organizacji prokonsumenckiej. Ten sposób myślenia i działania przedsiębiorstwa umożliwia realizację głównego celu CRM, jakim jest budowanie i umacnianie więzi z klientami. Wizja rozwoju przedsiębiorstwa powinna wyznaczać kierunek działań przez:

- zaplanowanie określonych procedur zapewniających wytwarzanie wartości przynoszącej korzyść obydwu stronom związku,
- stworzenie warunków do skutecznej wymiany informacji dotyczących potrzeb pracowników i klientów,
- określenie zasad doboru i szkolenia pracowników,
- dokładne zaplanowanie struktury organizacyjnej, będącej odpowiedzią na wymagania współczesnego rynku,
- tworzenie klimatu współpracy i zaufania w taki sposób, aby każdy zatrudniony czuł swoją przynależność do organizacji i mógł jak najlepiej wykonywać powierzone mu zadania,
- rozwijanie poczucia przynależności do zespołu i umacnianie poczucia dzielenia się zdobytą wiedzą z jego członkami,
- budowanie trwałych relacji z innymi uczestnikami rynku (interesariuszami).

Z prezentowanych powyżej działań można wyciągnąć wnioski, co do istotnej roli kultury organizacyjnej oraz osób zatrudnionych w firmie, w realizacji celów CRM. W procesie budowy i umacniania więzi z klientami każdy z pracowników ma swój indywidualny wkład. Określone normy i zachowania społeczne, opisywane w świetle kultury organizacyjnej i jej zmiany, mają znaczenie fundamentalne. Promowane powinny być zawsze takie uniwersalne wartości, jak m.in.: uczciwość, rzetelność, otwartość na wymagania klientów i zaufanie, lojalność, które nie będą mogły istnieć i rozwijać się bez stosownej kultury organizacyjnej oraz właściwych osób zatrudnionych w organizacji.

2. Zakończenie

Głównym celem zarządzania relacjami z klientem jest budowanie i podtrzymywanie długookresowych relacji z klientami, przynoszących korzyść obydwu stronom związku – przedsiębiorstwu i jego klientom. Osiągnięcie tego celu zdeterminowane jest starannym przygotowaniem całej organizacji, a nie jedynie wybranych jej elementów, oraz umiejętnym wykorzystaniem wiedzy dotyczącej potrzeb i preferencji klientów traktowanych w sposób indywidualny. Implementacja CRM, ze względu na swoją specyfikę i złożony charakter, stanowi wyzwanie dla każdej organizacji rozważającej adaptację tego rozwiązania. Wpływ na skuteczne zarządzanie relacjami z klientem ma wiele czynników o charakterze społecznym

i organizacyjnym. Dokonanie ich szczegółowej analizy oraz zidentyfikowanie sieci powiązań występujących pomiędzy nimi staje się koniecznością, wpływającą na sprawny przebieg procesu wdrożenia oraz podczas wykorzystania CRM w praktyce. Autorski model,

przedstawiający organizacyjno-społeczne uwarunkowania skuteczności zarządzania relacjami

z klientem w przedsiębiorstwie, prezentuje czynniki wpływające na skuteczność CRM w przedsiębiorstwie oraz relacje występujące między nimi. Warty podkreślenia jest fakt, że wymienione powyżej uwarunkowania organizacyjne i społeczne są ważne nie tylko podczas fazy przygotowań i wdrożenia, ale również w fazie praktycznego wykorzystania CRM w działalności firmy.

Bibliografia

1. Boulding W., Staelin R., Ehret M., Wesley J.J.: A customer relationship management roadmap: What is known. Potential Pitfalls and where to go. "Journal of Marketing", Vol. 69, October 2005.
2. Bugaj J.: Zarządzanie relacjami z klientem – wyniki badań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003.
3. Burnett K.: Relacje z kluczowymi klientami. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Parvatiyar A., Sheth J.N.: Customer Relationship Management – Emerging Practise, Process and Discipline. "Journal of Economics and Social Research", Vol. 3, Issue 2, 2001.
5. Tiwana A.: Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM. Placet, Warszawa 2003.

Recenzenci: Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS
Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Agnieszka SITKO-LUTEK
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Organizacji i Zarządzania

Elżbieta PAWŁOWSKA
Politechnika Śląska w Gliwicach
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PUBLICZNYCH ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ POPRZEZ DOSKONALENIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Streszczenie. Przedmiotem zainteresowania autorek było zarządzanie kompetencjami publicznych zakładów opieki zdrowotnej poprzez doskonalenie kapitału społecznego.

Aktywność na rzecz rozwoju kompetencji publicznych zakładów opieki zdrowotnej wymaga doskonalenia kapitału społecznego poprzez wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, tj. organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą, kulturę organizacji, partycypacyjne formy zarządzania, koncepcję TQM czy też benchmarking.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacji, zarządzanie kompetencjami organizacji, kapitał społeczny, doskonalenie kapitału społecznego

COMPETENCE MANAGEMENT BY IMPROVING THE SOCIAL CAPITAL FOCUSED ON PUBLIC HEALTH CARE EXAMPLE

Summary. The aim of the paper is to present competence management by improving the social capital focused on public health care example.

The activities concerning the social capital development require from managers successful application of modern management concepts such as: organizational learning and knowledge management, organization culture, participatory forms of governance, the concept of TQM and benchmarking.

Keywords: organization competences, competences management, social capital, improving the social capital

1. Wprowadzenie

Współczesne publiczne zakłady opieki zdrowotnej funkcjonują w niestabilnym i pełnym zmian otoczeniu. Zjawisko to jest związane z globalizacją, szybkim rozwojem nowoczesnych technologii, wzrostem wymagań pacjentów czy niedostatkami środków finansowych. Duża konkurencja niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej, wysoka jakość świadczonych przez nie usług, a także zasoby finansowe, jakie posiadają, dodatkowo niekorzystnie wpływają na pozycję publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Taka sytuacja prowadzi do konieczności dopasowania się przez publiczne placówki do stale zwiększających się wymagań na rynku ochrony zdrowia w zakresie posiadanych kompetencji.

Orientacja publicznych zakładów opieki zdrowotnej na swoje kompetencje umożliwia im istnienie, rozwój oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze ochrony zdrowia. W tym zakresie istotnego znaczenia nabiera zorientowanie kadry kierowniczej na ciągły rozwój istniejących oraz potencjalnych kompetencji tych placówek. Zasoby publicznych zakładów opieki zdrowotnej, oparte na wiedzy, często określane są mianem kompetencji organizacji i stanowią podstawę do budowy potencjału konkurencyjnego tych jednostek. Zarządzanie nimi przez publiczne zakłady opieki zdrowotnej ma na celu ciągłe osiąganie i utrzymywanie wysokiego poziomu jakości świadczonych usług, zadowolenia pacjenta z otrzymywanej usługi, a docelowo prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Kompetencje stanowią jeden z istotnych elementów kapitału społecznego. Kadra kierownicza publicznych zakładów opieki zdrowotnej, poprzez świadome działanie w zakresie doskonalenia kapitału społecznego, zwiększa możliwość rozwoju obecnych czy potencjalnych kompetencji zarządzania nimi, co w rezultacie sprzyja budowaniu dominującej pozycji na rynku usług zdrowotnych.

2. Identyfikacja sektora opieki zdrowotnej

Trendy w otoczeniu determinują rozwój publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Lata nieustannego niedofinansowania sektora oraz nieracjonalne uregulowania prawne wpłynęły na różne aspekty istnienia i rozwoju publicznych zakładów opieki zdrowotnej. W otoczeniu ekonomicznym można zaobserwować dość niskie nakłady na personel medyczny i niemiedyczny, niską wycenę świadczeń medycznych czy też niewielkie ryzyko upadłości

w następstwie złych wyników finansowych. Otoczenie technologiczne publicznych zakładów opieki zdrowotnej charakteryzuje się brakiem środków finansowych na nowoczesne technologie, przestarzałą aparaturą i sprzętem medycznym. W otoczeniu tym można również zaobserwować znaczny rozwój nowych usług wąkospecjalistycznych, np. kardiochirurgii. Dokonując identyfikacji otoczenia społecznego i demograficznego, można stwierdzić, iż obecnie istnieje tendencja odchodzenia od państwa opiekuńczego, następuje wzrost roli związków zawodowych. Do innych cech występujących w tych obszarach można dodać zmianę stylu życia, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu przeciętnego trwania życia. Można również zaobserwować zmniejszony przyrost naturalny oraz wzrost populacji w wieku emerytalnym. Otoczenie prawne i otoczenie polityczne publicznych zakładów opieki zdrowotnej charakteryzują się nieefektywnymi rozwiązaniami systemowymi, wadami regulacji prawnych oraz monopolistyczną pozycją płatnika – Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ). Również ograniczone zasoby finansowe uniemożliwiają wykorzystanie potencjału usługowego zakładów opieki zdrowotnej, brak jest także możliwości sprzedaży usług zdrowotnych poza umową z NFZ. Otoczenie międzynarodowe publicznych zakładów opieki zdrowotnej cechuje się znaczącą migracją wykwalifikowanej kadry pracowniczej, co również ma wpływ na dość mierną sytuację tych jednostek. Zidentyfikowane czynniki, m.in.: niedofinansowanie, niskie ryzyko upadłości, niewielkie nakłady na personel, migracja wykwalifikowanej kadry pracowniczej, wzrost liczby niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej, w dużym stopniu warunkują niekorzystną sytuację publicznych placówek na polskim rynku.

Dokonując charakterystyki wnętrza publicznych zakładów opieki zdrowotnej, można stwierdzić, iż bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju tych placówek pełnią ich zasoby oparte na wiedzy, a wśród nich szczególne miejsce zajmują kompetencje personelu. Wymagania stawiane przed personelem dotyczą przede wszystkim zaspakajania potrzeb zdrowotnych pacjentów, podnoszenia jakości oferowanych i świadczonych usług oraz racjonalnego gospodarowania budżetem. Realizacja tych celów nie jest jednak możliwa bez zaangażowania, zaufania, skłonności do współpracy czy wzajemności działań. W budowaniu tych relacji szczególną rolę odgrywa kadra kierownicza. Stanowi ona nośnik istotnych wartości, norm i zaufania. Dzięki posiadanym kompetencjom przyczynia się do tworzenia środowiska, w którym pracownicy cechują się gotowością do wspólnego działania, co w rezultacie prowadzi do sprawnego funkcjonowania placówki. Osiągnięcie pozytywnego trendu, polegającego na poprawie efektywności i rozwoju publicznych zakładów opieki zdrowotnej, wymaga od kadry kierowniczej wielu działań zmierzających do rozwoju zidentyfikowanych czy potencjalnych kompetencji tych placówek.

3. Kompetencje publicznych zakładów opieki zdrowotnej

Pojęcie kompetencji można rozpatrywać zarówno w odniesieniu do organizacji, jak również do zasobów ludzkich. Jednym z podejść do analizy pojęcia kompetencji jest rozpatrywanie go w odniesieniu do organizacji. Kompetencje organizacji powstają przez integrację i koordynację kompetencji indywidualnych, są połączeniem wiedzy, umiejętności i zalet pracowników, jednakże stanowią coś więcej niż prostą sumę kompetencji i jednostek. Kompetencje te składają się z wielu różnych zasobów, które są powiązane ze sobą w całość trudną do zdefiniowania [19, s. 91]. Kompetencje organizacji są tworzone poprzez połączenie wielu elementów: kompetencji indywidualnych, twardych czynników organizacyjnych, np. wyposażenia oraz miękkich, niematerialnych czynników, np. kultury przedsiębiorstwa [20, s. 119]. Wśród komponentów kompetencji organizacji wyróżnić można niepowtarzalną, specyficzną wiedzę, doświadczenie i umiejętności organizacji, które zostały wspólnie wykształcone przez organizację i dzięki którym możliwe jest posiadanie przewagi konkurencyjnej [31, s. 114]. Szczególne znaczenie dla istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa mają jego kluczowe kompetencje. To właśnie one, ze względu na swą specyfikę, zapewniają przedsiębiorstwu sukces na rynku i pozwalają odróżnić go od innych organizacji. Kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieci więzi zewnętrznych i wewnętrznych, stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej) i zarządzać nią [35, s. 5-19; 3, s. 23]. Nie dotyczą one konkretnych produktów czy rynków, ale technologii oraz zasobów wiedzy i powstają dzięki zgromadzeniu różnych doświadczeń [34, s. 212]. Można zatem stwierdzić, że na kompetencje publicznych zakładów opieki zdrowotnej składają się elementy, tj. wiedza, doświadczenie i umiejętności placówki, które przyczyniają się do osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej.

Chcąc osiągnąć dominującą pozycję na rynku usług zdrowotnych, niezbędne są podejmowanie aktywności na rzecz podtrzymywania i rozwoju kompetencji publicznych zakładów opieki zdrowotnej oraz tworzenie nowych kompetencji. W tym znaczeniu istotne jest zarządzanie kompetencjami rozumiane jako ciągły proces polegający na identyfikowaniu kompetencji kluczowych z punktu widzenia specyfiki danej działalności gospodarczej, ocenie ich przydatności do realizacji strategii, a także na kreowaniu, identyfikacji i ocenie antycypowanej luki kompetencyjnej, wyborze sposobów jej redukcji, tworzeniu warunków niezbędnych do uzupełniania lub rozwoju brakujących kompetencji oraz podejmowaniu działań eliminujących lukę kompetencyjną [28, s. 10]. Zarządzanie

kompetencjami w publicznych zakładach opieki zdrowotnej powinno być ukierunkowane na identyfikację istniejących, kluczowych kompetencji i wyszukiwanie nowych, identyfikację oraz diagnozę luki kompetencyjnej i na tej podstawie podejmowanie działań zmierzających do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jednym z takich działań może być wykorzystanie koncepcji kapitału społecznego, ponieważ kompetencje stanowią jeden z jego elementów. Kadra kierownicza, przez wykorzystanie koncepcji kapitału społecznego oraz jego doskonalenie, może przyczynić się do rozwoju kompetencji organizacji oraz efektywnego zarządzania nimi.

4. Kapitał społeczny i jego doskonalenie

Kapitał społeczny stanowi gotowość do podejmowania działań wspólnotowych i swoim zasięgiem obejmuje zasoby ludzkie oraz całą sieć powiązań pomiędzy nimi. Rozumiany jest on jako kompetencje, podzielane społeczne normy, w tym zaufanie i zaangażowanie, które dzięki sieci powiązań przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację wymiernych korzyści w postaci zysku czy też przewagi konkurencyjnej na rynku [25]. Kapitał społeczny nie ulega zużyciu, a odpowiednio wykorzystany może zwiększać swoją wartość. Wewnątrz organizacji umożliwia on większą efektywność działania ludzi oraz sprzyja ich współdziałaniu, intensyfikuje procesy uczenia się, a także wpływa na kształtowanie kapitału intelektualnego w organizacji [4, s. 88]. Generuje również efekty zewnętrzne w postaci realizacji celów czy osiągnięcia zysku.

Rozwój kompetencji publicznych zakładów opieki zdrowotnej może odbywać się przez doskonalenie kapitału społecznego, z wykorzystaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania, m.in.: TQM, kultury organizacji, organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, partycypacji, benchmarkingu.

Jedną z istotnych koncepcji, jaką publiczne zakłady opieki zdrowotnej mogą wykorzystać do doskonalenia kapitału społecznego w placówce, jest *koncepcja TQM* (Kompleksowego Zarządzania Jakością), która opiera się na założeniach, że jakość jest głównym celem działalności organizacji, dotyczy wszystkich pracowników i polega na zapobieganiu wadom, a nie na ich wykrywaniu [21, s. 246]. TQM w organizacji traktowane jest jako system działań zmierzających do osiągnięcia zadowolenia klientów przez zaangażowanie pracowników, co przyczyni się do wzrostu dochodów i obniżenia ponoszonych kosztów [15, s. 12]. W koncepcji TQM duży nacisk kładzie się na współpracę i zaangażowanie wszystkich pracowników, którzy posiadają bezpośredni kontakt z wytworzeniem danej usługi i najlepiej zdają sobie sprawę z wszelkich występujących nieprawidłowości w tej usłudze. Publiczne zakłady opieki zdrowotnej, przez aktywne włączenie wszystkich pracowników w proces

doskonalenia wykonywanej przez nich pracy, przyczynią się do wzrostu zadowolenia pacjentów oraz wzrostu ekonomicznego placówki. W filozofii TQM ważną rolę pełni również kadra kierownicza, która, jak uważa E. Deming, powinna zmienić podejście do zarządzania przez „włączenie pracowników w ciągły proces zmian, w celu szerszego zrozumienia przez nich istoty i znaczenia owego procesu” [16, s. 94]. Koncepcja TQM ukierunkowana jest również na rozwój pracowników, bez którego dalsze doskonalenia nie miałyby sensu. Pracownicy, przy wykorzystaniu swojej wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia, uczestniczą w poszukiwaniu przyczyn pojawiania się problemów i na tej podstawie tworzą optymalne rozwiązania, które przyczyniają się do naprawy lub ulepszenia powstałych zakłóceń. Koncepcja TQM znacząco porusza kwestie związane z kapitałem społecznym i można ją wykorzystać do wspierania jego doskonalenia, szczególnie przez oddziaływanie na poszczególne jego elementy, tj.: kompetencje, zaangażowanie, sieci powiązań, zaufanie czy też wspólnotę i wzajemność działań. W 2006 roku przeprowadzono badania w publicznych zamkniętych zakładach opieki zdrowotnej. W ich świetle elementy kapitału społecznego, tj.: zaangażowanie, sieci powiązań, zaufanie czy też wspólnota i wzajemność działań, wypadły dość przeciętnie [25]. W celu ich doskonalenia zaproponowano rekomendacje na podstawie koncepcji TQM:

- kształtowanie postawy personelu z pasywnej na aktywną (dzielenie się wiedzą),
- tworzenie atmosfery sprzyjającej budowaniu i rozwijaniu sieci współpracy (budowanie zespołów/grup roboczych, np. specjalistycznych, interdyscyplinarnych – różnych specjalności medycznych),
- orientacja na wspólnotowość (wspólne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, np. przy wykorzystaniu techniki „burzy mózgów”).

Zaproponowane rekomendacje przyczynią się do optymalizacji kapitału społecznego w publicznych zakładach opieki zdrowotnej, rozwoju kompetencji oraz do efektywniejszej realizacji celów.

Innym narzędziem zarządzania, które można wykorzystać do doskonalenia kapitału społecznego w publicznych placówkach służby zdrowia, jest *kultura organizacji*. Pojęcie kultury organizacji definiowane jest jako „zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników” [24, s. 79]. E. Schein kulturę organizacyjną przedstawia za pomocą trzech istotnych komponentów, zwanych poziomami kultury. Wśród nich wymienia artefakty, wartości i normy oraz podstawowe założenia [8, s. 13-16; 26, s. 114-115]. Artefakty (najbardziej widoczny poziom kultury) stanowią sztuczne twory organizacji. Kolejny poziom to deklarowane oraz postrzegane wartości i normy, którym przypisuje się szczególnie znaczenie. „Wartości są spoiwem, które łączy uniwersalne ludzkie potrzeby i aspiracje z celami organizacji, jej strategiami w procesie dynamicznego wzrostu organizacji poprzez rozwój jednostki”

[33, s. 127]. Natomiast F. Fukuyama uważa, że „najbardziej efektywne organizacje są tworzone w obrębie społeczności wyznających te same normy etyczne” [12, s. 26]. Trzeci poziom kultury organizacji to podstawowe założenia dotyczące natury, tj. rzeczywistości i prawdy, czasu, przestrzeni, człowieka, działań ludzkich, relacji pomiędzy ludźmi [26, s. 114-115]. Kultura organizacji pełni wiele pozytywnych funkcji. Między innymi wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji [6, 11, 36], a także na jej poszczególnych pracowników „na morale załogi, jej zaangażowanie, wydajność, zdrowie fizyczne i stan emocjonalny” [7, s. 15]. Sprzyja poczuciu własnej tożsamości wśród pracowników, przyczynia się do wzrostu ich zaangażowania, a także wzmacnia stabilność układu społecznego oraz formuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników [27, s. 246]. Kultura organizacyjna stanowi wreszcie istotne źródło przewagi konkurencyjnej ze względu na trudność w imitacji przez inne organizacje tego „społecznie złożonego” zjawiska. Kultura organizacji ma równocześnie istotny związek z kapitałem społecznym. „Kultura organizacji pozwala precyzyjnie zdefiniować role w organizacji, stwarza szanse pełnej identyfikacji członków z grupą, pozwala podporządkować interesy indywidualnych członków grupy interesom organizacyjnym poprzez zjawisko facylitacji zachowań społecznych, stabilizuje system społeczny w organizacji poprzez wprowadzenie norm społecznych i obyczajów grupowych, a także stanowi mechanizm kontroli zachowań społecznych poprzez kształtowanie postaw pro organizacyjnych” [26, s. 111, 115]. Zgodnie z tym można stwierdzić, że kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w doskonaleniu kapitału społecznego w placówkach służby zdrowia. Stanowi ona wymiar społeczny tych placówek, pobudza zaangażowanie pracowników, kształtuje ich postawy i zachowania oraz wpływa na ich system wartości oraz normy.

Przeprowadzone badania dowodzą, że w publicznych zamkniętych zakładach opieki zdrowotnej najniższym ocenionym elementem kapitału społecznego były normy. Pracownicy placówek charakteryzowali się niską znajomością i identyfikacją z misją i celami placówki oraz niskim zaangażowaniem we współpracę w ramach realizacji celów. Na podstawie badań stwierdzono również widoczny brak zainteresowania ze strony kierownictwa, jeśli chodzi o wynagradzanie przejawów współpracy i zaangażowania pracowników. W celu wzmocnienia elementu kapitału społecznego, jakim są normy, oraz pozostałych elementów kapitału społecznego, szpitale mogą wykorzystać praktyczne rekomendacje opierając się na kulturze organizacji:

- identyfikacji głównych wartości szpitala opartych na zachowaniach społecznych, w celu ich uświadamiania,
- stałym uświadamianiu misji i celów placówki,

- ukierunkowaniu na rozwój wartości, tj. inicjatywy, lojalności, odpowiedzialności, otwartości, partnerstwie, solidarności, uczciwości, współpracy, wspólnotcie, zaangażowaniu, zaufaniu,
- systemie motywacji wzmacniającym główne wartości placówki,
- stylu kierowania zorientowanym na kreowanie wartości i norm pożądanym z punktu widzenia realizacji celów i kapitału społecznego,
- systemie nagród i kar za zachowania (eliminacji zachowań niepożądanych, wzmacnianiu pozytywnych zachowań),
- orientacji na wzajemnie zrozumienie i zaufanie.

Realizacja zaproponowanych rekomendacji przez placówki służby zdrowia pozwoli na utrwalenie pracownikom jej misji i celów, podkreśli istotę wartości opartych na zachowaniach społecznych oraz przyczyni się do zwiększenia ich zaangażowania i współpracy.

Innym podejściem do doskonalenia kapitału społecznego w organizacji może być wykorzystanie koncepcji *organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą*. Uczenie się organizacji opiera się na adaptacyjnym zachowaniu się firmy, polegającym na umiejętności przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia przez: zmianę celów, kryteriów oceny efektywności, uwzględnianie nowych elementów otoczenia, a także opracowywanie wariantów decyzji uzależnionych od sukcesu lub niepowodzenia organizacji [22, s. 21].

W organizacji uczącej się każdy pracownik jest zaangażowany w identyfikowanie i rozwiązywanie problemów, przyczyniając się tym do eksperymentowania, a w rezultacie do ciągłego doskonalenia się oraz do zwiększenia zdolności do zaspokajania potrzeb [9, s. 24]. Uczenie się organizacji jest zdeterminowane wiedzą, która odpowiednio wykorzystana może przyczynić się do sukcesu organizacji. Szczególne znaczenie przypisuje się wiedzy i doświadczeniu w zakładach opieki zdrowotnej, ponieważ jej aplikacja wpływa na stan zdrowia, a nawet życia pacjentów. R. Harrison uważa, że „proces uczenia się wpływa na podniesienie wartości przedsiębiorstwa, ale tylko wtedy, gdy zaowocuje on wiedzą, która zwiększy zdolność organizacji do skutecznego działania w jej środowisku” [29, s. 224]. „Rosnąca rola wiedzy jest wynikiem traktowania jej jako podstawowego zasobu organizacji, który jest najistotniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej [...]” [32, s. 65]. Wiedza to „uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów” [2, s. 23]. Jest ona trudno dostępna i nierozzerwalnie połączona z określonym człowiekiem, a także stanowi zarazem nakład, jak i efekt działania organizacji. Zarządzanie wiedzą opiera się na systematycznym zarządzaniu „wiedzą” oraz związanymi z nią procesami przez tworzenie, zbieranie, organizowanie, dyfuzję, zastosowanie i eksploatację w dążeniu do osiągnięcia celów

organizacji [10, s. 19]. Zarządzanie wiedzą ułatwia sprawny przepływy wiedzy pomiędzy poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego, zachowując między nimi równowagę i dynamizując ich rozwój [23, s. 71]. Koncepcja organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą dotyka bezpośrednio kwestii związanych z kapitałem społecznym. Transfer wiedzy następuje przez sieci relacji, natomiast kompetencje pracowników czynią, że staje się ona produktywnym zasobem organizacji. Istotne znaczenie mają również atmosfera wzajemnego zaufania oraz uwarunkowania społeczne, które kształtują postrzeganie przez pracowników otaczającego ich świata. Publiczne zakłady opieki zdrowotnej w zakresie doskonalenia kapitału społecznego mogą wykorzystać koncepcję organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą. Wśród istotnych rekomendacji dla nich można wyróżnić:

- orientację na uczenie się placówki,
- tworzenie baz wiedzy,
- orientację na współpracę i zaangażowanie przez dzielenie się wiedzą, partnerstwo, podejmowanie inicjatywy,
- tworzenie klimatu sprzyjającego poczuciu bezpieczeństwa oraz budowaniu zaufania sprzyjającego tworzeniu i wymianie wiedzy, tworzeniu innowacji medycznych,
- orientację na współpracę z klientami, kooperantami, ośrodkami naukowo-badawczymi, uczelniami, a także konkurencją, uczenie się od innych,
- orientację na zmianę,
- generowanie wiedzy, dzielenie się wiedzą,
- orientację na perspektywiczny rozwój placówki.

Istotne znaczenie dla rozwoju kapitału społecznego w publicznych zakładach opieki zdrowotnej może mieć także *partycypacja*, która zakłada zaangażowanie wszystkich pracowników w aktywne uczestnictwo w rozwój organizacji. Zaangażowani pracownicy cechują się przejawianiem inicjatywy, aktywnością, podejmowaniem krytyki, a także proponowaniem własnych pomysłów, przyczyniając się tym do rozwoju organizacji. „Zaangażowanie wykazują ci pracownicy, którzy czują się współgospodarzami i mają świadomość odpowiedzialności za podejmowane decyzje [...]” [5, s. 108]. Świadomość pracowników związana z odpowiedzialnością za losy placówki oraz możliwością wpływu na nie, korzystnie wpływa na ich identyfikację z danym miejscem. Niewiele mniejsze znaczenie od zaangażowania mają kompetencje pracowników oraz kadry kierowniczej, które przyczyniają się do pożądanego stanu rozwoju placówki. Obecnie od zakładów opieki zdrowotnej oczekuje się „kreatywnych kierowników, którzy będą traktowali podwładnych jako najważniejszy majątek intelektualny organizacji i jej główną siłę napędową, dającą im możliwość wykorzystania ich kompetencji i wykazania zaangażowania” [18, s. 85]. Kadra menedżerska powinna tworzyć odpowiedni klimat, który przyczyni się do rozwoju pracowników oraz samej organizacji [13, s. 153]. Taka sytuacja korzystnie wpłynie na

rozwój kompetencji, zaufania, zwiększenie zaangażowania pracowników, ich współpracę oraz współodpowiedzialność, a zatem na kapitał społeczny. Zgodnie z tym można uznać, że partycypacja może przyczyniać się do doskonalenia kapitału społecznego przez oddziaływanie na jego poszczególne elementy, takie jak: kompetencje, sieci powiązań, zaangażowanie, zaufanie, wspólnotę i wzajemność działań. Odnosząc wskazówki dotyczące doskonalenia kapitału społecznego przy wykorzystaniu partycypacji do przeprowadzonych badań w publicznych placówkach służby zdrowia, zaproponowano rekomendacje w zakresie doskonalenia kapitału społecznego w tych placówkach przy wykorzystaniu partycypacyjnych form zarządzania. Placówki służby zdrowia swoje działania powinny ukierunkować na:

- orientację na współuczestnictwo (w zakresie: formułowania celów szpitala, rozwiązywania problemów czy też podejmowania decyzji),
- orientację na ludzi,
- wyzwalanie aktywności podwładnych,
- orientację na kolektywizm.

Odmianą metodą, którą można wykorzystać do doskonalenia kapitału społecznego w organizacji, jest *benchmarking*. Benchmarking polega na doskonaleniu efektywności własnej organizacji przez „systematyczne mierzenie oraz porównywanie sposobów działania organizacji w stosunku do liderów. Wynikiem benchmarkingu jest twórcza adaptacja najlepszych wzorów innych firm, owocująca większą efektywnością działania” [13, s. 337]. Zgodnie z tym, benchmarking stanowi metodę polegającą na identyfikowaniu i analizie (pomysłów, rozwiązań) oraz ich adoptowaniu w celu ulepszenia występujących w organizacji procesów, funkcji, produktów etc. W literaturze wyróżnia się różne typy benchmarkingu, m.in.: benchmarking podmiotowy, określający partnera procesu porównania, oraz benchmarking przedmiotowy, określający obszar przeznaczony do porównania. Na proces benchmarkingu składają się następujące fazy: wybór przedmiotu benchmarkingu, przeprowadzenie wewnętrznych badań w celu określenia obcej praktyki, wybór firmy, zebranie danych z zewnątrz, określenie potencjału dla programu poprawy oraz jego wdrożenie i utrwalenie [1, s. 83]. Zgodnie z tym, proces benchmarkingu związany z doskonaleniem kapitału społecznego w placówkach służby zdrowia będzie zawierał następującą sekwencję działań:

- diagnozę kapitału społecznego w placówce,
- określenie głównych (pozytywnych i negatywnych) czynników wpływających na poszczególne elementy kapitału społecznego,
- porównanie kapitału społecznego przy wykorzystaniu jednej z form benchmarkingu,
- ustalenie rozbieżności na podstawie uzyskanych wyników,
- zaadoptowanie najlepszych w tym zakresie rozwiązań,

- monitorowanie i mierzenie zaadoptowanych rozwiązań.

Benchmarking jest narzędziem, które przyczynia się do rozwoju zakładów opieki zdrowotnej, kreuje kulturę pracy w kierunku dążenia do ciągłego doskonalenia, przyczynia się również do wzrostu satysfakcji pacjentów oraz do poprawy relacji pomiędzy uczestnikami procesu. Kadra menedżerska, wykorzystując narzędzie benchmarkingu do doskonalenia kapitału społecznego w publicznych zakładach opieki, swoje działania powinna ukierunkować na sytematyczną diagnozę i porównywanie kapitału społecznego z wykorzystaniem odpowiedniej formy benchmarkingu i na tej podstawie doskonalenia go. Niebagatelne znaczenie ma również ukierunkowanie placówki na proces uczenia się oraz niwelowanie barier związanych z niechęcią pracowników do zmian.

Poniżej przedstawiono rekomendacje w zakresie doskonalenia kapitału społecznego przy wykorzystaniu metody benchamrkingu:

- orientacja na doskonalenie,
- orientacja na uczenie (uczenie się od najlepszych na poziomie zakładów opieki zdrowotnej, zespołów specjalistów i każdego indywidualnie),
- otwartość,
- udział w szkoleniach, konferencjach, stażach etc.

Opracowane rekomendacje praktyczne na rzecz doskonalenia kapitału społecznego w publicznych zamkniętych zakładach opieki zdrowotnej mogą napotkać wiele trudności wynikających m.in. z: dość niskiego poziomu zaangażowania pracowników w sprawy szpitala, niewielkiej aktywności przy podejmowaniu własnych inicjatyw czy też przenoszenia odpowiedzialności za szpital na kadre kierowniczą. W celu doskonalenia kapitału społecznego konieczne są: częste zbieranie informacji, kształcenie właściwych postaw na rzecz zaangażowania, tworzenie klimatu sprzyjającego rozwojowi zaufania i poczuciu bezpieczeństwa, wzmacnianie identyfikacji pracowników z placówką, orientacja na główne wartości szpitala oraz inwestowanie w rozwój i doskonalenie. Należy również pamiętać, że doskonalenie kapitału społecznego w zakładach opieki zdrowotnej w dużej mierze zależy od kadry kierowniczej, która pełni w niej kluczową rolę. Wśród istotnych zaleceń dla kadry kierowniczej można wymienić: podniesienie indywidualnej świadomości co do roli kapitału społecznego, aktywne dzielenie się wiedzą, kształtowanie postawy zorientowanej na doskonalenie, budowanie pozytywnych relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym, aktywne uczestnictwo w sieci, otwartość na uczenie się oraz zmianę.

Podsumowując, wśród istotnych rekomendacji w zakresie doskonalenia kapitału społecznego w publicznych zakładach opieki zdrowotnej można wymienić m.in.:

- orientację na ludzi,
- orientację na rozwój i doskonalenie,
- orientację na zaangażowanie,

- orientację na współuczestnictwo,
- zmniejszenie dystansu władzy, dzielenie się władzą,
- orientację na zmianę,
- orientację na rozwój placówki,
- orientację na uczenie się,
- kształtowanie klimatu pracy zorientowanego na budowanie zaufania,
- system motywacji wzmacniający kapitał społeczny.

Jednym z istotnych warunków rozwoju publicznych zakładów opieki zdrowotnej jest orientacja na kompetencjach przy wykorzystaniu doskonalenia kapitału społecznego. Nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak: TQM, kultura organizacyjna, organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą, partycypacja czy benchmarking, mogą przyczynić się do wzrostu kapitału społecznego, a zatem do wzrostu wartości zasobów organizacji, jakimi są kompetencje. Przełoży się to na większe zadowolenie i zaangażowanie pracowników, lepszą orientację na pacjentów i ich potrzeby, wyższy poziom zadowolenia pacjentów z otrzymywanej usługi, polepszenie wyniku finansowego placówek służby zdrowia, a w rezultacie doprowadzi do większej skuteczności funkcjonowania zakładów opieki zdrowotnej i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

5. Zakończenie

Tematyka kompetencji organizacji, zarządzania nimi przez doskonalenie kapitału społecznego, jest kluczowa dla współczesnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, dlatego w artykule zaprezentowano rekomendacje oparte na wynikach badań przeprowadzonych w tych jednostkach.

Kadra kierownicza publicznych zakładów opieki zdrowotnej, w celu osiągnięcia wysokiego poziomu wyników jednostki, powinna koncentrować swoje działania na systematycznym doskonaleniu kompetencji oraz zarządzaniu nimi w tych jednostkach. Procesy zarządzania kompetencjami, oparte na identyfikowaniu i ocenie kompetencji, a także na kreowaniu, identyfikacji i ocenie przewidywanej luki kompetencyjnej, jej eliminacji, możliwe są dzięki doskonaleniu kapitału społecznego. Rozwój kapitału społecznego w publicznych zakładach opieki zdrowotnej może odbywać się przy wykorzystaniu nowoczesnych koncepcji zarządzania m.in.: TQM, kultury organizacyjnej, organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, partycypacji czy benchmarkingu. Wykorzystanie znajomości kapitału społecznego i wskazanie możliwości jego doskonalenia są kluczowe dla rozwoju kompetencji tych jednostek, zarządzania nimi, a także realizacji funkcji społecznej,

jaką jest ochrona zdrowia, generowania zysku czy uzyskania dominującej pozycji na rynku usług zdrowotnych.

Bibliografia

1. Bendell T., Boulter L.: Benchmarking. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
2. Borowiecki R.: Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. TNOiK, Kraków 2000.
3. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Placet, Warszawa 2000.
4. Bratnicki M.: Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
5. Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
6. Cameron K., Ettington D.: The conceptual foundations of organizational cultural. Handbook of Theory and Research, New York 1998.
7. Cameron K., Quinn R.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
8. Czerska M.: Zmiana kulturowa w organizacji – wyzwanie dla współczesnego menedżera. Difin, Warszawa 2003.
9. Daft R.L.: Organizational Theory and Design. 8th edition, South-Western College Pub, 2003.
10. Dąbrowski J., Gierszewska G.: Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą. Wydawnictwo L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.
11. Denison D.: Corporate culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Son, New York 1990.
12. Fukuyama F.: Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. PWN, Warszawa – Wrocław 1997.
13. Gulski B., Prokop P., Skurzyńska-Sikora U., Szloch Z.: Podstawy Organizacji i Zarządzania. Centrum Szkolenia Samorządu i Administracji, Lublin 2000.
14. Harrisom R.: Learning and Development. CIPD, London 2002.
15. Juran M.J., Gryna F.M.: Jakość. Projektowanie – analiza. WNT, Warszawa 1974.
16. Karaszewski R.: TQM teoria i praktyka. TNOiK, Toruń 2001.
17. Kozłowski S., Chao G., Smith E., Hedlund J.: Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. „International Review of Industrial and Organizational Psychology”, No. 8, Toruń 2001.

18. Kuc B.R.: Zarządzanie doskonale. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
19. Lendzion J., Stankiewicz-Mróz A.: Wprowadzenie do organizacji i zarządzania. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
20. Lévy-Leboyer C.: Kierowanie kompetencjami. Poltex, Warszawa 1997.
21. Lichtarski J.: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993.
22. Maccoby M.: Uczące się organizacje. „Życie gospodarcze”, nr 27, Wrocław 1993.
23. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, wybrane koncepcje i metody. Difin, Warszawa 2002.
24. Nizard G.: Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji. PWN, Warszawa 1998.
25. Pawłowska E.: Wpływ kapitału społecznego na realizację celów w zamkniętych zakładach opieki zdrowotnej. Niepublikowana rozprawa doktorska pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek, prof. UMCS. Politechnika Śląska, Zabrze 2008.
26. Przybysz J., Sauś J.: Kapitał społeczny – szkice socjologiczno-ekonomiczne. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
27. Robins S.P.: Zasady zachowania w organizacji. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
28. Sitko-Lutek A., Skrzypek E.: Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw. CH Beck, Warszawa 2009.
29. Sitko-Lutek A.: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
30. Sitko-Lutek A.: Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę, <http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/> (03.09.2006).
31. Sitko-Lutek A.: Polskie firmy wobec globalizacji. PWN, Warszawa 2007.
32. Skrzypek E.: Miejsce zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, Value 2003 – Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003.
33. Stachowicz-Stanusch A.: Zarządzanie przez wartość – perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
34. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora, Toruń 2002.
35. Thompson J.L., Richardson B.: Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Competent Organization. “Management Decision”, No. 2, 1996.
36. Trice H., Beyer J.: The Cultures of Work Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1993.

Recenzenci: Dr hab. Elżbieta Weiss, prof. UO
Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Marta CHOLEWA-WIKTOR
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania

BENCHMARKING JAKO METODA DOSKONALENIA KOMPETENCJI ORGANIZACJI W SZPITALACH PUBLICZNYCH

Streszczenie. Celem artykułu jest zaprezentowanie najlepszej praktyki benchmarkingu dla publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Przedstawione w pracy rozwiązania zostały opracowane na podstawie doniesień literaturowych krajowych i anglojęzycznych oraz dostępnych wyników badań. Ich analiza pozwoliła na stworzenie modelu działania przedstawiającego najważniejsze zasady stosowania benchmarkingu w szpitalach publicznych. Zaliczyć można do nich systematyczność, dynamiczność oraz sposób wprowadzenia. Konieczne jest także właściwe zrozumienie jego istoty, która zakłada, że benchmarking nie jest powielaniem działań istniejących, ale wzorcem, który umożliwia stworzenie na ich bazie własnych, twórczych rozwiązań. Sformułowane zasady można wykorzystać w praktyce zarządzania zakładem opieki zdrowotnej. Ich uwzględnienie ma szczególne znaczenie dla menedżerów służby zdrowia pragnących zastosować benchmarking jako metodę doskonalenia kompetencji organizacji.

Słowa kluczowe: benchmarking, szpital, zarządzanie szpitalem

BENCHMARKING AS A METHOD OF IMPROVING THE COMPETENCE OF THE ORGANIZATION IN PUBLIC HOSPITALS

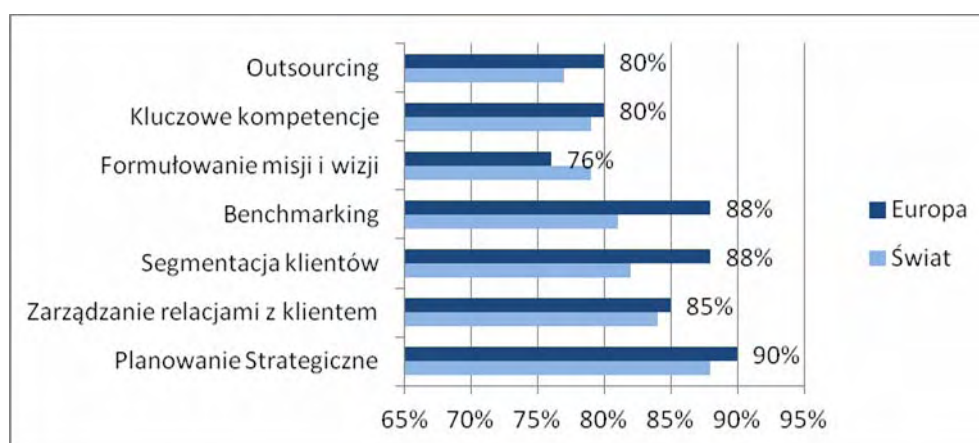
Summary. The aim of the article is to present the best way of benchmarking implementation in public health care institutions. The solutions presented in the paper have been developed basing on specialist domestic and English literature. Their analysis make it possible to create such a model of action which would present the most important rules of benchmarking implementation in public hospitals. These rules comprise regularity, dynamism and the way of benchmarking implementation. It is also essential to understand correctly the nature of benchmarking which emphasizes that it is not repeating the existing state but a model which allows developing your

own, creative solutions on the basis of a given model. The set of established rules can be applied in the process of managing a health care institution. Managers of such institutions who are eager to implement benchmarking as a tool of improving the competence of the organization.

Keywords: benchmarking, hospital, hospital management

1. Wstęp

Benchmarking to metoda zarządzania zdefiniowana w latach osiemdziesiątych XX wieku przez R.C. Campa, szefa ds. benchmarkingu w Rank Xerox. Zastosowanie przez firmę nowego spojrzenia na proces zarządzania doprowadziło do odzyskania jej utraconej pozycji konkurencyjnej. W konsekwencji metodą tą zainteresowały się także inne przedsiębiorstwa, które, podobnie jak Xerox, chciały odnieść sukces przez korzystanie z wiedzy innych organizacji. Obecnie benchmarking to jedna z najczęściej stosowanych metod zarządzania. Według badań przeprowadzonych przez Bain&Company w latach 1997 – 2006, zajmuje on w przedsiębiorstwach europejskich drugie miejsce spośród dwudziestu pięciu najlepszych narzędzi zarządzania (rys. 1) [4, p. 20]. Te same badania wskazują również, że w skali globalnej metoda ta wykorzystywana jest przez 90% dużych, 81% średnich i 76% małych przedsiębiorstw. Wśród najczęściej wykorzystywanych metod zarządzania znalazły się również kluczowe kompetencje. Stosowanie przez organizację obu metod może być ze sobą powiązane. Wynika to z faktu, iż za pomocą benchmarkingu przedsiębiorstwo może doskonalić lub tworzyć swoje kluczowe kompetencje. Wyznaczając swoją pozycję na rynku i porównując własne działania z najlepszymi w danej klasie, możliwe jest stworzenie rozwiązania na tyle nowego i atrakcyjnego, że może ono w sposób bezpośredni przyczynić się do wzrostu konkurencyjności organizacji i stać się czynnikiem jej sukcesu. Dlatego też na bazie znanych rozwiązań poznawanych w procesie benchmarkingu możliwe jest stworzenie rozwiązań niepowtarzalnych i nowatorskich, które mogą zostać włączone do kluczowych kompetencji organizacji.



Rys 1. Benchmarking i inne narzędzia zarządzania wykorzystywane w 2006 roku

Fig. 1. Benchmarking and other management tools usage (2006)

Źródło: [4, p. 20].

Istnieje wiele powodów, dla których warto sięgnąć po benchmarking i włączyć go na stałe do procesu zarządzania szpitalem. W literaturze przedmiotu wymieniane są najczęściej: podnoszenie konkurencyjności, wzrost innowacyjności, pozyskiwanie nowej wiedzy czy możliwość obniżenia kosztów. Poza tym prawidłowo zastosowany benchmarking to także metoda doskonalenia kompetencji organizacji definiowanych jako umiejętność łączenia przez nią posiadanej wiedzy i zasobów [7, s. 133]. Poszukiwanie nowych sposobów realizacji wykonywanych działań to korzystanie z wiedzy otoczenia organizacji, która ukazuje kierunek przyszłych zmian, także w zakresie doskonalenia posiadanych kompetencji. Kompetencje organizacji to np.: kompetencje zarządcze, umiejętności i wiedza pracowników, wiedza

z zewnątrz (patenty, licencje). W zasadzie zastosowanie benchmarkingu ułatwia rozwój każdej z tych sfer. Przykładowo, rozwój kompetencji zarządczych, takich jak: zarządzanie wiedzą, personelem, zasobami i komunikacją w szpitalu, może być realizowany za pomocą benchmarkingu funkcjonalnego. Warto zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż tworzenie na podstawie doświadczeń i wiedzy innych organizacji własnego, niepowtarzalnego rozwiązania, sprzyja rozwojowi także kluczowych dla zakładu opieki zdrowotnej kompetencji. Oczywiście ze względu na specyfikę działalności benchmarking w szpitalach publicznych wymaga uwzględnienia wyznaczników tzw. dobrych praktyk, których zastosowanie pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia tej metody.

2. Istota benchmarkingu

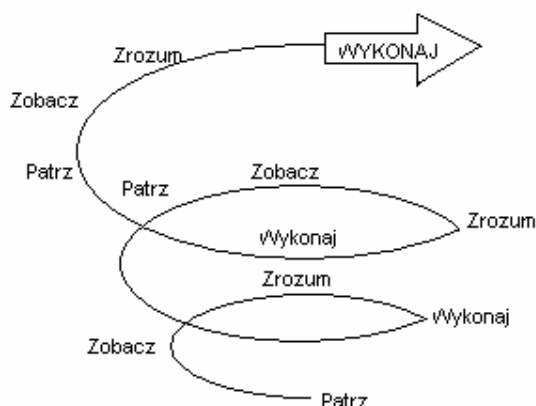
Zasadniczą cechą benchmarkingu jest porównywanie się do najlepszych. Zgodnie z definicją A. Węgrzyna, benchmarking jest „procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie” [11, s. 84]. Tymczasem w służbie zdrowia często w procesie porównania nie są uwzględniane osiągnięcia lidera, a przyjęta norma, np. średnia krajowa czy regionalna. W Polsce istnieje wiele zestawień, np. raporty Ministerstwa Zdrowia czy rankingi ośrodków niezwiązanych ze służbą zdrowia (np. ranking najlepszych szpitali według Rzeczypospolitej), które nakreślają obraz zakładów opieki zdrowotnej za pomocą pewnych wskaźników, jak np. średni czas hospitalizacji na danym oddziale, obłożenie łóżek szpitalnych

w ciągu roku, liczba łóżek przypadająca na 1000 mieszkańców itp. Mnogość tych wskaźników może ułatwić proces benchmarkingu, a w szczególności określenie pozycji konkurencyjnej. Polega to na ustaleniu odchyleń występujących pomiędzy wskaźnikami własnymi a badanymi średnimi. Analiza taka pozwala na dostrzeżenie luk w konkretnych obszarach funkcjonowania szpitala. Badanie luki, pomimo że niezbędne do określenia sytuacji szpitala, w procesie benchmarkingu może okazać się niewystarczające [9, p. 59]. Za przykład posłużyć może następujący przypadek. Według badań przeprowadzonych w 2000 roku, w kanadyjskich szpitalach stwierdzono, że u 7,5% pacjentów wystąpiło co najmniej jedno zdarzenie niepożądane z powodu błędów lekarskich. W związku z tym, jeśli w szpitalu wskaźnik ten wynosi 7%, to czy wynik ten można uznać za wystarczający? Chcąc odpowiedzieć na to pytanie, konieczne jest poznanie wyniku najlepszej placówki [9, p. 59]. Powyższy przykład obrazuje, jak istotne jest porównywanie do najlepszych w branży.

Benchmarking jest „systematycznym, ciągłym procesem polegającym na stałym mierzeniu i porównywaniu działań organizacyjnych przedsiębiorstwa w stosunku do lidera [...]” [10, p. 59]. W kontekście przytoczonej definicji wzorcową praktykę benchmarkingu w szpitalu należy traktować jako proces stały. Oznacza to, że metoda ta nie jest rozwiązaniem jednorazowym, ale raz zastosowana na stałe wpisuje się do narzędzi zarządzania daną jednostką. Wynika to z faktu, iż jednym z głównych założeń benchmarkingu jest ciągłe uczenie się i twórcze doskonalenie [11, p. 84]. Natomiast jednorazowe wdrożenie nawet innowacyjnego na daną chwilę rozwiązania, nie gwarantuje, że będzie ono najlepsze za jakiś czas. Zmienne środowisko, w którym szpital funkcjonuje, wpływa ponadto na sam proces, dlatego też nawet pomyślnie zakończenie jednego cyklu benchmarkingu związane jest z koniecznością rozpoczęcia nowego. Ideę tę doskonale obrazuje tzw. spirala wyników (rys. 2) [3]. Zdaniem jej autorów, Keegana i O’Kellyego, zakończenie jednego procesu

benchmarkingu (wykonaj) jest jednocześnie sygnałem do poszukiwania nowych pomysłów. Poza tym spirala wyników uświadamia także istotę procesu benchmarkingu. Poprawnie rozumiany benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem czy kopiowaniem rozwiązań już sprawdzonych [8, s. 11]. Polega on natomiast na zrozumieniu, w jaki sposób organizacji wzorcowej udało się osiągnąć dane rezultaty i w jakim zakresie zastosowane przez nią metody mogą być przydatne dla naszej organizacji. Stąd też na schematycznym rysunku pojawiają się następujące etapy:

- Patrz, czyli obserwuj otoczenie, poszukuj najlepszych rozwiązań.
- Zobacz, a więc dokonaj dokładnej analizy wyszukanego rozwiązania.
- Zrozum, czyli określ czynniki sukcesu i zastanów się jak, uwzględniając specyficzne warunki twojego otoczenia, można je przenieść do własnej organizacji.
- Wykonaj, zatem rozpocznij wdrożenie.



Rys. 2. Spirala wyników

Fig. 2. Spiral results in the benchmarking process

Źródło: Keegan R., O'Kelly E.: Applied Benchmarking for Competitiveness. A guide for SME Owner/Managers. Oak Tree Pres, Cork, Irland, p. 20, za: Kuczevska J.: Europejska procedura benchmarkingu, programy i działania.

Dobra praktyka benchmarkingu w szpitalu zaleca traktowanie tej metody również jako procesu dynamicznego. Wynika to z faktu, iż w każdej fazie jego implementacji mogą wystąpić nieoczekiwane czynniki, które być może wpłyną na końcowy efekt wdrożenia. W związku z tym proces benchmarkingu w szpitalu powinien być na tyle elastyczny, by na każdym jego etapie móc zmienić czy dostosować do nowych warunków wcześniej przyjęte plany. Ponadto, założenie, że benchmarking to proces dynamiczny daje możliwość wracania do poprzednich faz na każdym etapie w ramach danego cyklu wdrażania.

3. Etapy benchmarkingu

Na skuteczność benchmarkingu w zamkniętym zakładzie opieki zdrowotnej wpływa także sposób jego wprowadzenia. W szpitalu potrzeba zastosowania tej metody może zostać zainicjowana w dwojaki sposób: przez najwyższą kadrę zarządzającą placówką (odgórnie) lub przez kadrę niższego szczebla (z dołu do góry) [8, p. 7]. Pierwsza z metod, a więc od góry do dołu, jest wynikiem decyzji kierownictwa najwyższego szczebla i zazwyczaj dotyczy działań obejmujących kluczowe aspekty funkcjonowania organizacji, np.: cele, misja, strategia, podstawowe funkcje czy procesy. Natomiast wprowadzanie benchmarkingu do organizacji wg tzw. metody od dołu do góry hierarchii, inicjowane jest przez pojedynczego pracownika, komórkę czy jednostkę organizacyjną. Przykładowo może to być kierownik działu pragnący, aby jego wydział działał na najwyższym poziomie, czy zwykły pracownik, który poszukuje najlepszego sposobu na wykonywanie powierzonego mu zadania. W tym przypadku benchmarking zorientowany jest na usprawnienie konkretnych procesów czy działań, jak np. poprawę obsługi pacjenta oczekującego w izbie przyjęć. Niezależnie jednak od tego, który ze sposobów wprowadzania benchmarkingu zostanie przyjęty przez organizację, sam proces jego realizacji składa się z kilku etapów. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele ujęć tego problemu, na które, zależnie od autora, składa się różna liczba faz. Tradycyjne modele, np. Michaela Spendolini (11 kroków) czy Xerox'a (10 etapów), opisują wdrażanie benchmarkingu bardzo szczegółowo [2, p. 64]. Jednakże w praktyce zastosowanie się do nich często jest zadaniem bardzo trudnym. Zmienne środowisko, w którym funkcjonują szpitale, oraz stały niedobór środków finansowych ograniczają możliwości zastosowania się do tradycyjnego modelu wdrażania benchmarkingu. W tej sytuacji rozwiązaniem może być zastosowanie szybkiej, pięcioetapowej metody autorstwa Patrici Keehley i Neil Abercrombie.

Główne założenia tej metody to skrócenie do minimum czasu trwania i kosztów wdrożenia. Możliwe jest to przez wykorzystanie sieci powiązań pomiędzy specjalistami czy samymi organizacjami, które mają wymieniać się najlepszymi praktykami. Samo wyszukiwanie wzorcowych rozwiązań odbywa się właśnie w tej sieci, np. przez Internet, i nie wymaga wizyt w terenie [2, p. 64]. Zmniejszenie liczby obserwacji (wyłącznie w razie uzasadnionej konieczności) skutkuje przyspieszeniem całego procesu wyszukiwania rozwiązań i ich implementacji. W szpitalach publicznych, które należą do sektora państwowego, stworzenie sieci powiązań jest rozwiązaniem realnym. W praktyce placówki służby zdrowia połączone są ze sobą w mniejszym lub większym stopniu różnymi zależnościami oraz występuje pomiędzy nimi wymiana informacji (przykładem może być zdobywanie informacji o stanie łóżek na danym oddziale i kierowanie tam pacjenta z placówki, w której nie ma wolnych miejsc). Jest to zatem dobre podłoże do utworzenia

sieci powiązań między tymi placówkami, która umożliwiłaby przekazywanie najlepszych rozwiązań pojawiających się problemów. Poza tym, idea ta nie jest niczym nowym – od dawna w polskiej służbie zdrowia pojawiają się projekty i próby tworzenia sieci szpitali, których główne założenia opierają się na przepływie informacji pomiędzy zakładami opieki zdrowotnej i innymi podmiotami z nimi współpracującymi. Tak zbudowane sieci mogłyby również służyć wymianie doświadczeń, niezbędnej w procesie benchmarkingu. Zaproponowana dla jednostek sektora publicznego metoda benchmarkingu składa się z pięciu, kolejno następujących po sobie faz (rys. 3).



Rys. 3. Pięcioetapowa metoda benchmarkingu

Fig. 3. Five phases of benchmarking

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Keehley P., Abercrombie N.N. *Benchmarking In the Public and Non-Profit Sectors. Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs*. Jossey-Bass, San Francisco 2008, USA, p. 87.

Zanim szpital przystąpi do wdrażania programu benchmarkingu, ktoś z pracowników, menedżer czy kierownik, musi zauważyć problem. Głównym zadaniem załogi jest dostrzeżenie tego problemu najwcześniej jak to jest możliwe, jeszcze zanim stanie się on przyczyną kryzysu. Wczesne wykrycie problemu pozostawia czas na poszukiwanie najlepszych jego rozwiązań oraz przykładów praktyk stosowanych przez inne jednostki. Zdaniem autorek procesu, w tej fazie benchmarkingu należy odpowiedzieć sobie m.in. na następujące pytania [2, p. 87]:

- Skąd wiemy, że problem istnieje?
- Czy rozwiązanie problemu wymaga zaangażowania znacznej ilości zasobów?
- Czy jeśli problem nie zostanie rozwiązany, organizacja ponosi ryzyko kryzysu?
- Czy inni napotkali ten sam problem?
- Jakie wskaźniki opisują problem?

Po zdefiniowaniu problemu i wyszukaniu najlepszych przykładów rozwiązań, kolejnym krokiem jest ustalenie kryteriów porównań. Pomagają one ustalić cel lub pożądany stan

organizacji po zlikwidowaniu odkrytego problemu. Polega to na wyróżnieniu konkretnego rezultatu usprawnień oraz sposobów jego pomiaru. Przykładem takiego zestawienia może być osiągnięcie najkrótszego czasu obsługi pacjenta w izbie przyjęć (np. zagwarantowanie, że pacjenta obejrzy pielęgniarka w ciągu 15 minut od przyjścia na izbę) w danym województwie, w okresie dwóch lat, i nie przekraczając kosztów całkowitych X zł. Takie zwięzłe i jasne sformułowanie celów, które organizacja zamierza osiągnąć, umożliwia ich zrozumienie przez wszystkich pracowników, precyzuje cel ich działania, dzięki czemu zmniejsza możliwość „odbiegania” od zasadniczego obszaru usprawnień.

Kolejnym krokiem w procesie benchmarkingu jest wyszukanie najlepszych praktyk. W tym celu zaangażowani w proces pracownicy mogą wykorzystać istniejące raporty, kontakty zarówno zawodowe, jak i osobiste oraz istniejące sieci powiązań i Internet. Właśnie ten etap jest najbardziej charakterystycznym elementem przedstawionej metody. Jedna lub kilka osób ma dostęp do wszystkich potrzebnych informacji. Wykorzystując stowarzyszenia zawodowe, kontakty osobiste oraz sieci powiązań między jednostkami, szybko mogą one wyszukać najlepsze rozwiązania.

Po dokonaniu wyboru organizacji czy rozwiązania wzorcowego, należy rozpocząć jego implementację w zakładzie opieki zdrowotnej. Niezwykle ważnym etapem tego procesu jest uzyskanie akceptacji pracowników, których działań benchmarking ma dotyczyć. W szpitalu ma to szczególne znaczenie, gdyż podstawowa działalność tego rodzaju organizacji oparta jest na pracowniku i jego wiedzy fachowej. Bez specjalisty i jego chęci działania nie byłoby usługi, dlatego też tak ważne jest przekonanie załogi do konieczności zaakceptowania wdrożenia nowego rozwiązania. Warto zwrócić także uwagę na odpowiednie przygotowanie planu wdrożenia. Jego opracowanie powinno w jak największym stopniu ułatwić proces wdrożenia, dlatego też dobrze, gdy opiera się na podstawowych zasadach zarządzania procesowego. W związku z tym konieczne jest wcześniejsze przygotowanie wszystkich niezbędnych dokumentów, jak np.: struktury zadaniowej, budżetu, planu projektu czy harmonogramu jego realizacji.

Ostatnim etapem szybkiego, pięcioetapowego procesu benchmarkingu jest monitorowanie postępów. Służą temu ustalone wcześniej wskaźniki oraz stała obserwacja i porównywanie nowych działań do organizacji wzorcowej. Celem tego etapu jest określenie, kiedy zostanie osiągnięta pożądana pozycja. Jeśli w wyniku monitorowania procesu okaże się,

że organizacja osiągnęła już założone cele, kolejnym krokiem jest określenie, co należy usprawnić następnie. Wówczas organizacja wraca do początkowego punktu benchmarkingu i na nowo poszukuje obszarów doskonalenia. Działanie takie jest następstwem faktu, iż zatrzymanie się na wypracowanej metodzie i brak doskonalenia mogą spowodować, że w pewnym momencie stanie się ona przestarzała. Dlatego też proces benchmarkingu nie

może zostać zatrzymany. Konieczne staje się wówczas stałe monitorowanie osiągniętych wyników i ewentualnie ponowne rozpatrzenie procesów benchmarkingu, tak aby zaprowadzić przedsiębiorstwo na nowy, wyższy poziom wydajności [8, p. 30].

4. Obszary oraz partnerzy benchmarkingu

Kolejną, niezwykle istotną, kwestią jest właściwe określenie obszaru funkcjonowania szpitala, który miałby być poddany benchmarkingowi. W jego ustaleniu w zakładach opieki zdrowotnej pomocne jest zestawienie opracowane przez Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO). Zawiera ono zbiór procesów, które powinny stanowić przedmiot analizy w procesie benchmarkingu (rys. 4).

Prawa pacjenta	Przyjęcie pacjenta lub pomoc doraźna	Ocena pacjenta	Zapewnienie pobytu pacjenta	Opieka bezoperacyjna nad pacjentem	Zabiegi operacyjne i intensywne i opieka	Udzielanie informacji pacjentowi i rodzinie	Dalsze leczenie
Przewództwo							
Zarządzanie zasobami ludzkimi							
Zarządzanie informacją medyczną							
Zarządzanie środowiskiem opieki							
Ocena i doskonalenie jakości							
Zarządzanie	Administracja	Personel medyczny	Opieka pielęgniarska				

Rys. 4. Wykaz procesów mogących być wykorzystanych w procesie benchmarkingu wg JCAHO
Fig. 4. List of processes that can be used in the benchmarking

Źródło: Ziębicki B.: Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007, s. 53.

Z przedstawionego powyżej schematu wynika, iż w zasadzie każda sfera działalności szpitala może zostać poddana usprawnieniu za pomocą benchmarkingu. W związku z tym można stwierdzić, iż zakres stosowania benchmarkingu jest praktycznie nieograniczony [13, s. 135) – poczynając od działań administracyjnych czy zarządczych, a kończąc na usługach quasi-operacyjnych czy operacyjnych.

Po określeniu obszaru usprawnień konieczne jest wybranie odpowiedniej organizacji wzorcowej – lidera w danej dziedzinie. Warto przy tym zaznaczyć, że wyłonienie odpowiedniego lidera to jeden z kluczowych czynników powodzenia całego procesu benchmarkingu. Szpitale, działając w sektorze publicznym, mają ten proces ułatwiony. Wynika to z faktu, iż od dawna w polskiej służbie zdrowia dane dotyczące ogólnej sytuacji szpitali gromadzone są w formie raportów i statystyk, z których nietrudno jest wyłonić

liderów. Jednakże do wykorzystania tych informacji w procesie benchmarkingu niezbędna jest ich pogłębiona analiza. Warunkiem koniecznym do poszukiwania wzorcowych rozwiązań wśród organizacji tej samej branży jest zasada, iż porównywane organizacje muszą posiadać porównywalne parametry [5, s. 58]. W zakładach opieki zdrowotnej może to być podobna wielkość jednostki, podobny profil działalności czy zbliżona liczba zatrudnionego personelu. Omawiając temat organizacji wzorcowej, warto zwrócić uwagę na obieg informacji o najlepszych rozwiązaniach w systemie opieki zdrowotnej. Oprócz tradycyjnej współpracy benchmarkingowej (dwóch lub więcej partnerów wymienia się informacjami)

w publicznej służbie zdrowia, gromadzeniem i przekazywaniem informacji o najlepszych rozwiązaniach mogą zajmować się także odpowiednie organy państwowe. W zależności od rodzaju czy charakteru danych mogą być one zbierane i rankingowane przez:

1. Konsultantów wojewódzkich – informacje dotyczące obszaru medycznego.
2. Narodowy Fundusz Zdrowia – informacje obejmujące obszar finansowy.
3. Wojewodów – reprezentujących władze państwowe – informacje dotyczące sfery politycznej, w której funkcjonują szpitale.

Następnie zebrane w ten sposób informacje mogłyby być przekazywane pozostałym członkom rynku, co z pewnością ułatwiłoby i znaczenie przyspieszyło sam proces benchmarkingu.

Alternatywą dla organizacji wzorcowej z tego samego profilu działalności jest lider wybrany spośród przedsiębiorstw działających w innej branży. Szpitale nie powinny ograniczać partnerów benchmarkingu tylko i wyłącznie do innych jednostek służby zdrowia, gdyż poza branżą mają większe prawdopodobieństwo na odnalezienie rozwiązań innowacyjnych [9, p. 58]. W tym przypadku obszarem porównań mogą być właściwie wszystkie procesy zachodzące w placówce: od funkcji zarządczych, po procesy pomocnicze, a nawet podstawowe. Oczywiście najłatwiej porównywać procesy zachodzące na podobnych zasadach w różnych organizacjach, jak np.: usługi hotelowe, transport, żywność, szkolenia pracowników, rekrutacja itp. Godne zainteresowania są jednak przypadki poszukiwania inspiracji rozwiązania problemów z zakresu usług podstawowych. Przykładem jest Columbus Children's Hospital, w którym wdrożono program benchmarkingu o nazwie „Operation Takeoff”. Jego celem było ograniczenie błędów na sali operacyjnej przez wykorzystanie analogii do przemysłu lotniczego. Polegał on na dokładnym sprawdzeniu wszystkich danych pacjenta (jak np. imię, nazwisko, choroby, cel operacji, alergie itp.) tuż przed samym zabiegiem operacyjnym, tak jak piloci sprawdzają wszystkie urządzenia i parametry tuż przed startem samolotu [8, p. 10]. Warto jednak podkreślić, że poszukiwanie rozwiązań poza własną branżą oprócz odkrycia nowych możliwości obarczone jest większym (od benchmarkingu branżowego) ryzykiem porażki. Dlatego też szpital, dokonując wyboru organizacji wzorcowej, powinien wcześniej oszacować to ryzyko, pamiętając przy tym, że

„niskie ryzyko to niskie zyski, wysokie ryzyko to wysokie zyski, ale jest i druga strona, niskie ryzyko to pewne zyski, wysokie to często bankructwo” [8, p. 10].

5. Podsumowanie

Benchmarking to jeden z ważniejszych instrumentów zarządzania mających usprawnić funkcjonowanie szpitali publicznych. Potwierdza to fakt, iż wg Powszechnego Modelu Oceny (ang. *CAF Common Assessment Framework*), opracowanego przez państwa członkowskie Unii Europejskiej, jego stosowanie to jedno z kryteriów oceny efektów zarządzania organizacji publicznych (w obszarze „Partnerstwo i Zasoby”). Zatem podsumowując rozważania dotyczące najlepszej praktyki benchmarkingu w zakładzie opieki zdrowotnej, warto jeszcze raz zwrócić uwagę na istotę tego rozwiązania, gdyż tylko jej właściwe zrozumienie może doprowadzić organizację do sukcesu. W związku z tym należy pamiętać, by benchmarking traktować jako narzędzie usprawniania swojej organizacji, które umożliwi uczenie się na błędach innych. Najważniejsze jest jednak zrozumienie, że nie jest to proste powielanie działań istniejących, ale wzorzec, który umożliwia stworzenie na ich bazie własnych, twórczych rozwiązań dostosowanych do niepowtarzalnych warunków otoczenia organizacji. Nie jest to także jednorazowe wprowadzenie innowacji, ale proces ciągłego uczenia się i doskonalenia, który należy na stałe włączyć w strategię organizacji. Ponadto, włączając benchmarking do działań placówki zawsze trzeba wiedzieć, w jakim celu jest on wdrażany, co najlepiej obrazują słowa: „Benchmarking należy zrobić, aby osiągnąć cel, a nie jako cel sam w sobie” [12, s. 52]. Stosowany zgodnie z wyznacznikami „najlepszej praktyki” benchmarking może być źródłem doskonalenia posiadanych przez szpital kompetencji,

a nawet kreowania kompetencji kluczowych. Warto także zwrócić uwagę na fakt, iż stosowanie benchmarkingu w szpitalach publicznych jest łatwiejsze (niż w organizacjach komercyjnych) ze względu na mniejsze bariery w pozyskiwaniu danych od jednostek podobnych. Jest to wynikiem podejścia, według którego współpraca benchmarkingowa w tego rodzaju placówkach to raczej „wspólne rozwiązywanie problemów” niż transakcyjna wymiana informacji [13, s. 140]. Szpital, wykorzystując ten fakt, może uczynić z „uczenia się na błędach innych” przystępny instrument doskonalenia kompetencji organizacji. Reasumując powyższe rozważania, benchmarking należy traktować jako zdolność organizacji do tworzenia przewagi konkurencyjnej tańszym kosztem i szybciej niż robią to konkurenci [7, s. 133].

Bibliografia

1. Cygańska M.: Benchmarking w zarządzaniu zakładem opieki zdrowotnej, www.abc.com.pl/problem/97/7, lipiec 2010.
2. Keehley P., Abercrombie N.N.: Benchmarking In the Public and Non-Profit Sectors. Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs. Jossey-Bass, San Francisco 2008.
3. Kuczevska J.: Europejska procedura benchmarkingu, programy i działania, www.parp.gov.pl/files/74/81/158/2007euprocbenchmarkingu.pdf, 2 lipiec 2010.
4. Marciszewska E., Pieriegud J.: Benchmarking and Best Practices In Transport Sector. Warsaw School of Economics, Warsaw 2009.
5. Martyniak Z.: Nowe metody i koncepcje zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
6. Niemczyk J.: Outsourcing, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Placet, Warszawa 2000.
7. Obłój K.: Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007.
8. Sower V.E., Duffy J.A., Kohers G.: Benchmarking for Hospitals: Achieving Best-in-Class Performance without Having to Reinvent the Wheel. ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin 2008.
9. Sower V.E.: Benchmarking In Hospitals: More Than a Scorecard. "Quality Progress", August 2007.
10. Watson G.H.: Strategic benchmarking. John Wiley&Sons Inc., New York 1993.
11. Węgrzyn A.: Benchmarking Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa. Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000.
12. Ziębicki B.: Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
13. Ziębicki B.: Wykorzystanie benchmarkingu w doskonaleniu działalności instytucji użyteczności publicznej. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, z. 3, 2005.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszek, prof. UMCS
Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS

Aneta KARASEK
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania

KLASA KREATYWNA A KOMPETENCJE TWÓRCZE

Streszczenie. Niniejszy artykuł jest próbą przybliżenia koncepcji klasy kreatywnej oraz kompetencji kreatywnych, które charakteryzują pracowników kreatywnych. Cechą wyróżniającą klasę kreatywną jest fakt, iż jej członkowie wykonują pracę, która polega na **tworzeniu nowych, znaczących form**. Pracownicy ci posiadają kompetencje twórcze, które są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Są oni także głównym motorem kreowania i wspomagania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. W artykule przedstawione zostaną także praktyki kształtowania działań zmierzających ku rozwijaniu klasy kreatywnej.

Słowa kluczowe: kompetencje, kompetencje kreatywne, klasa kreatywna, kreatywność, innowacje

CREATIVE CLASS AND CREATIVE SKILLS

Summary. This article is an attempt to approximate the concept of creative class and creative competences which characterize the creative staff. The distinguishing features of the creative class is fact that their members perform the work, which consist on “the creation of new and significant forms”. Those employees have creative skills, which are the main source of competitive advantage of companies. They are also the main driven of creating and supporting innovation processes in enterprises.

In this article there will be also presented good practices how to reach actions towards the creative class development.

Keywords: competences, creative skills, creative class, creativity, innovation

1. Wprowadzenie

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej niemożliwe staje się osiągnięcie długoterminowej przewagi konkurencyjnej przez podejmowanie decyzji o inwestowaniu tylko w materialne składniki majątkowe przedsiębiorstwa. W czasach gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju organizacji uczących się, podstawą osiągnięcia sukcesu są kompetentni, kreatywni i zadowoleni pracownicy. Znajduje to potwierdzenie w praktycznych aspektach zarządzania zasobami ludzkimi oraz wzrostu roli kompetencji twórczych pracowników w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów.

W dobie innowacyjnej gospodarki i nowoczesnych technologii wykształciła się klasa kreatywna, której przedstawiciele wykonują pracę, której funkcją jest tworzenie nowych, znaczących form. Richard Florida szacuje, że około 30% siły roboczej w świecie zachodnim to członkowie klasy kreatywnej, a ich udział w strukturze zatrudnienia stale rośnie. Możliwe jest uzyskanie odpowiedniej jakości kadry przez dostrzeżenie kompetencji twórczych pracowników oraz stworzenie warunków dla ich rozwoju. Należy pamiętać, iż pracownicy to kapitał, dobrego pracownika nie można kupić, a bez niego nie można dokonać rozwoju firmy.

2. Pojęcie kompetencji twórczych

Operacjonalizacja pojęcia kompetencji twórczych wymaga zarówno odniesienia się do definicji kompetencji, jak i umiejscowienia ich w kontekście takich pojęć, jak: kreatywność, twórczość, postawa twórcza, po to, aby możliwe było określenie kryteriów zachowań definiowanych jako kreatywne.

Analizując problematykę kompetencji, należy podkreślić, iż występuje znaczne rozmycie tego pojęcia oraz wielość definicji. Za podstawowe składniki kompetencji, zgodnie z tzw. modelem KSA (ang. *Knowledge, Skills, Attitudes*), uznaje się wiedzę, umiejętności i postawy, które w literaturze zostały zdefiniowane jako:

- Wiedza – forma trwałej reprezentacji rzeczywistości, mająca postać uporządkowanej i względnie powiązanej struktury informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej.¹ Możemy wyróżnić wiele różnych rodzajów wiedzy, w tym wiedzę deklaratywną – „wiedzieć co” – czyli wiedza o faktach (*know-what*), wiedzieć dlaczego (*know-why*) oraz wiedzieć jak (*know-how*), czyli wiedza odnosząca się do sposobów realizacji działań, która wyraża się w umiejętnościach.

- Umiejętność – konstrukt teoretyczny oznaczający dyspozycję do efektywnego wykonania zespołu zorganizowanych czynności poznawczych czy poznawczo-motorycznych, mających na celu zrealizowanie określonego, zwykle złożonego zadania.²
- Postawa – kategoria, która opisuje sposób ustosunkowywania się wobec obiektu lub klasy obiektów: postawą wobec dowolnego obiektu (przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby) nazywamy względnie stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowywania się człowieka do tego obiektu.³

Wykorzystanie w opisie kompetencji twórczych wspomnianego już modelu KSA pozwala na doprecyzowanie ich treściowej charakterystyki, gdzie:⁴

- Wiedza stanowi istotny składnik kompetencji twórczych, dzięki któremu możliwe jest generowanie pomysłów rozwiązań różnorodnych problemów, czego efektem jest innowacja.

W kontekście kreowania innowacji przydatne są dwa rodzaje wiedzy:

- specjalistyczna z określonej dziedziny,
 - dotycząca różnych aspektów twórczości i procesu innowacyjnego.
- Umiejętności wchodzące w zakres kompetencji twórczych są formą realizacji tego aspektu wiedzy, który odnosi się do know-how i wyraża w podejmowaniu określonych czynności poznawczych (opracowywanie idei) i/lub motorycznych/wykonawczych (realizacja pomysłu w postaci określonego wytworu). Jednak samo posiadanie wiedzy na dany temat nie implikuje istnienia określonej umiejętności. Nabywanie umiejętności dokonuje się w działaniu praktycznym, np. posługiwanie się strategiami twórczego rozwiązywania problemów.
 - Kolejnym elementem kompetencji twórczych jest postawa twórcza. Charakterystyka treściowa tego komponentu wykracza poza pozytywne ustosunkowanie, wartościowanie oraz realizowanie działalności twórczej, ale w proponowanym ujęciu obejmuje obszerne spektrum cech osobowościowych. Składnikami postawy twórczej w wymiarach poznawczym oraz emocjonalno-motywacyjnym są m.in.: otwartość, niezależność, odwaga, spontaniczność, ekspresyjność, zdolność koncentracji, aktywność, elastyczności adaptacyjna i intelektualna, oryginalność, konsekwencja, dominatywność, samoorganizacja, ekspresywność, odporność, wytrwałość, odpowie-

¹ Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B.: Psychologia poznawcza. PWN, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2006, s. 137.

² Chlewiński Z.: Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć. PWN, Warszawa 1991, s. 11.

³ Wojciszke B.: Postawy i ich zmiana, [w:] Strelau J. (red.): Psychologia. Podręcznik akademicki, t. 3. GWP, Gdańsk 2001, s. 79.

działność, samokrytycyzm, tolerancyjność, wysokie poczucie wartości „ja”, samodzielność uczenia się, wyobraźnia wytwórcza, aktywność poznawcza, refleksyjność.

Wzrost znaczenia kompetencji twórczych wynika ze zmiany czynników, które decydują o trwałym sukcesie przedsiębiorstwa w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości. Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej skierowane jest w stronę wykorzystania potencjału pracowników, którzy zmagają się z wyzwaniami każdego dnia, wymagającymi od nich często nowych i nietypowych zachowań. Reagowanie na zmiany, a w tym na ich inicjowanie i wprowadzanie, które jest związane z wykorzystaniem wiedzy, staje się narzędziem zarówno rozwiązywania problemów wynikających z zaistniałych przemian, jak i przygotowywania warunków do ich powstania. Prowadzi to z jednej strony do zdobywania osiągnięć twórczych, z drugiej zaś uzasadnione jest traktowanie twórczości jako procesu generowania nowej wiedzy.

3. Kreatywność

Kreatywność w literaturze traktowana jest często jako synonim twórczości i jest definiowana jako zdolność tworzenia czegoś nowego, oryginalnego. Psycholog Dean Keith Simonton zaznacza, że kreatywność jest związana z umysłem, który przejawia różnorodność zainteresowań i wiedzy. Kreatywności sprzyja intelekt wzbogacony o zróżnicowane doświadczenia i poglądy. Występują różnorodne formy kreatywności, m.in. kreatywność technologiczna (wynalazczość), kreatywność gospodarcza (przedsiębiorczość) oraz kreatywność kulturalno-artystyczna, które na pozór różnią się od siebie, są ze sobą ściśle powiązane i są od siebie współzależne.

Siłą napędową kreatywności jest w dużej mierze nagroda wewnętrzna. Oczywiście niektórych ludzi motywują pieniądze, ale badania wskazują, że głównym motorem działania jednostek prawdziwie kreatywnych, począwszy od artystów i pisarzy, aż po naukowców i twórców oprogramowania *open source*, jest motywacja wewnętrzna. Psycholog Teresa Amabile z Harvard Business School, w swojej pracy na temat motywacji i nagrody zauważa: „Motywacja wewnętrzna sprzyja kreatywności, natomiast motywacja zewnętrzna jej szkodzi. Wygląda na to, że kiedy motywacja do twórczego działania są przede wszystkim wykazuje większą kreatywność niż wtedy, gdy motywacja stanowi głównie jakiś cel narzucony przez innych.”⁵

⁴ Wojtczuk-Turek A.: Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008, s. 475-478.

⁵ Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 53.

Zdaniem Johna Adaira następujące czynniki hamują kreatywność:⁶

1. Negatywne nastawienie pracowników i zespołów, czyli koncentracja na niepożądanych stronach problemów zamiast aktywnym szukaniu rozwiązań.
2. Strach przed porażką lub ośmieszeniem przed kolegami.
3. Ograniczony czas na myślenie i brak doświadczenia, które można wykorzystać. Za duży stres i obciążenie pracą mogą utrudnić obiektywne rozumowanie i zahamować naturalne procesy myślowe.
4. Zbyt sztywne traktowanie przepisów i reguł, brak swobody twórczej. Nadmiar reguł może prowadzić do lenistwa umysłowego.
5. Przyjmowanie błędnych założeń. Ktoś, kto nie potrafi pozbyć się uprzedzeń i stereotypów, nie myśli kreatywnie.
6. Kierowanie się suchą logiką bez uwzględniania intuicji. Ograniczenie się do logiki hamuje wyobraźnię.
7. Przekonanie o własnym braku kreatywności jest największą barierą!

Obecna transformacja jest znacznie bardziej przełomowa niż przejście z gospodarki rolnej do gospodarki przemysłowej, gdzie opierano się na zasobach naturalnych oraz pracy fizycznej, gdyż aktualna opiera się na ludzkiej wiedzy, inteligencji i kreatywności. Dzięki temu wzrosło znaczenie zasobów niematerialnych, w tym przede wszystkim informacji, kompetencji i umiejętności. Floryda uważa ludzką kreatywność za podstawowy kapitał ekonomiczny, gdyż umiejętność znajdowania nowych pomysłów i lepszych sposobów robienia różnych rzeczy prowadzi do wzrostu wydajności, a więc do poniesienia stopy życiowej. Zdaniem Florydy kreatywność jest głównym czynnikiem rozwoju gospodarczego USA oraz innych krajów.

Według Florydy kreatywność jest ważna, ponieważ⁷:

1. Tradycyjne czynniki ekonomiczne, takie jak ziemia i bogactwo naturalne, praca fizyczna i kapitał, stały się mniej istotne lub łatwiej dostępne. Ponadto, w naszym życiu gospodarczym zakorzeniły się nowe struktury służące systematycznemu pobudzaniu i wykorzystywaniu kreatywności, czyli zakrojone na szeroką skalę finansowanie podstawowych badań, rozbudowany system venture capital, a także szeroko rozumiane środowisko sprzyjające kreatywności artystyczno-kulturalnej.
2. Ludzka kreatywność jest wielopłaszczyznowa i wielowymiarowa. Nie ogranicza się tylko do innowacji technologicznych lub nowych modeli biznesowych. Kreatywność wymaga odmiennego sposobu myślenia i zwyczajów, które trzeba kultywować zarówno u jednostki, jak i w otaczającym ją społeczeństwie.

⁶ Thomas N. (red.): *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*. Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 15-16.

⁷ Floryda R.: *op.cit.*, s. 41-43.

3. Proces kreatywny ma charakter nie indywidualny, a społeczny, toteż konieczne są pewne formy organizacji. Niektóre elementy organizacji mogą jednak zdławić kreatywność – i często to robią. Cechą definiującą życie w pierwszej połowie XX wieku – w okresie zwanym erą organizacyjną – był prymat dużych, wysoko wyspecjalizowanych, zbiurokratyzowanych organizacji. Wszystko, począwszy od powstania firmy (*start-up*) gotowej do podjęcia ryzyka do formalnego systemu *venture capital*, po rozluźnienie tradycyjnych norm związanych z kulturą życia i pracy, odzwierciedla próby uniknięcia ograniczeń konformizmu organizacyjnego. Oczywiście duże organizacje nadal odgrywają decydującą rolę w naszym społeczeństwie i wymaga się od nich wielu rzeczy. Jedna osoba może napisać znakomity program komputerowy, natomiast do stałego wprowadzenia jego nowszej wersji, produkcji i dystrybucji potrzeba dużej organizacji. Choć wiele większych organizacji stało się bardziej sprawnymi i elastycznymi, to wciąż pozostają instytucjami bardzo zbiurokratyzowanymi. W efekcie organizacje także ewoluują – rozwijają nowe sposoby promowania kreatywności, jednocześnie zapewniając struktury do produkcji i zarządzania.

4. Klasa kreatywna

Depozytariuszami kreatywności w gospodarce jest tzw. klasa kreatywna. Termin ten został wprowadzony przez Richarda Florydę,⁸ który przekonuje o rosnącym znaczeniu kompetencji twórczych i twórczych talentów w gospodarce opartej na wiedzy.

Cechą wyróżniającą klasę kreatywną jest fakt, iż jej członkowie wykonują pracę, która polega na **tworzeniu nowych, znaczących form**. Definicja klasy kreatywnej składa się z dwóch elementów:⁹

1. Hiperkreatywny rdzeń (*Super-Creative Core*) – praca kreatywna najwyższego rzędu to produkowanie nowych form czy projektów łatwo zbywalnych i mających szerokie zastosowanie, np. zaprojektowanie produktu, który będzie powszechnie wytwarzany, sprzedawany i wykorzystywany albo wymyślenie twierdzenia czy strategii, którą można zastosować w wielu przypadkach, albo skomponowanie muzyki, którą można wykonywać raz po raz. Ludzie stanowiący rdzeń klasy kreatywnej angażują się w tego rodzaju pracę regularnie; za taką pracę im płacą. Ich praca wiąże się nie tylko z rozwiązaniem, ale i z wyszukaniem problemów. Na przykład, nie wystarczy

⁸ Richard Florida jest profesorem na Uniwersytecie w Toronto (Martin Prosperity Institute w Rotman School of Management). Termin klasa kreatywna pojawił się po raz pierwszy w książce "The Rise of Creative Class" w 2003 roku.

⁹ Florida R.: op.cit., s. 83.

zbudować lepszą pułapkę na myszy, najpierw trzeba wpaść na pomysł, że lepsza pułapka na myszy by się przydała.¹⁰ Ci pracownicy w 100% są zaangażowani w procesy kreatywne.

2. Kreatywni profesjonalści (*creative professionals*) – ludzie ci zajmują się twórczym rozwiązywaniem konkretnych problemów, korzystając z rozległej wiedzy. Takie działania wymagają na ogół formalnego wyższego wykształcenia, a więc wysokiego poziomu kapitału ludzkiego. Zdarza się, że ludzie wykonujący tego rodzaju pracę wymyślają metody czy produkty, które potem znajdują się w powszechnym użytku, ale nie należy to do podstawowego zakresu ich obowiązków. Od nich wymaga się stałego, samodzielnego myślenia. Stosują oni lub łączą ze sobą standardowe metody w niestandardowy sposób, tak by pasowały do nowych sytuacji, dokonują oceny sytuacji, od czasu do czasu próbują czegoś nowatorskiego. Tego rodzaju praca jest udziałem lekarzy, prawników czy menedżerów, którzy na co dzień napotykaają najprzeróżniejsze nietypowe sytuacje. Wykonywany przez nich zawód może wymagać testowania i doskonalenia nowych technik, stosowania nowych sposobów leczenia czy nowego sposobu zarządzania, a nawet opracowywania własnych metod. Jeśli ktoś bardziej skupi się na tworzeniu nowych rozwiązań, np. przez zmianę ścieżki zawodowej lub awans, to wówczas przychodzi do rdzenia superkreatywnego, a jego pierwszorzędną funkcją stanie się produkowanie nowych, łatwo zbywalnych form powszechnego użytku.¹¹

Do tych grup zaliczamy pracowników wykonujących następujące zawody:

Superkreatywny rdzeń (super-creative core)	Kreatywni profesjonalści (creative professionals)
<ul style="list-style-type: none"> - zawody w branży komputerowej i związane z wiedzą matematyczną, - architektura i inżynieria, - zawody związane z naukami społecznymi, naukami przyrodniczymi i tzw. life science, - edukacja, szkolenia i biblioteki, - sztuka, design, rozrywka, sport, media 	<ul style="list-style-type: none"> - stanowiska menedżerskie, - operacje finansowe i usługi biznesowe, - zawody prawnicze, - służba zdrowia (lekarze), zawody techniczne, - zarządzanie sprzedażą, sprzedaż (segment high-tech)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 338.

W modelu Floridy superkreatywny rdzeń tworzy nowe idee, produkty, usługi, które pracownicy wiedzy (druga grupa) selektywnie wybierają i wykorzystują komercyjnie. Przedstawiciele bohemy recenzują je na różne sposoby, parodiując je, protestując przeciwko

¹⁰ Florida R.: op.cit., s. 83-84.

¹¹ Florida R.: op.cit., s. 84.

nim. Przedstawiciele bohemy tworzą nowe idee i dzieła, ale także recenzują dzieła twórcze z pierwszej i drugiej grupy oraz zapewniają intelektualną ostoję i odnowę idei. Do tej grupy zaliczane są mniejsze grupy artystów, celebrytów, twórców sztuki niszowej i alternatywnej, performerów, aktywnych anarchistów, działaczy ruchów mniejszościowych itp.

Przedstawiciele klasy kreatywnej charakteryzują wartości, które od dawna charakteryzowały ludzi wykształconych i kreatywnych. Florida uszeregował je w trzy główne kryteria:¹²

- indywidualizm – członkowie klasy kreatywnej dążą do stworzenia klasy indywidualistycznej, która odzwierciedlałaby ich tożsamość,
- merytokracja – zasługi, a nie pozycja finansowa, są bardziej cenione przez przedstawicieli klasy kreatywnej. Preferują oni ciężką pracę, wyzwania i stymulację,
- różnorodność i otwartość – wielu przedstawicieli klasy kreatywnej dorastało w przekonaniu, że są inni w stosunku do swoich rówieśników. Niejednokrotnie posiadają inne przyzwyczajenia, hobby czy sposób ubierania się. Ponadto, klasę kreatywną cechują duża mobilność i tendencja do zmiany miejsca zamieszkania.

5. 3T – Technologia, Talent, Tolerancja

Zdaniem Floridy to firmy na rynku globalnym będą częściej przemieszczać się w poszukiwaniu talentów, a nie ludzie będą się przemieszczać w miejsca koncentracji technologii i inwestycji. Przedstawiciele klasy kreatywnej będą osiedlać się na terenach, które posiadają określone cechy: otwartość, różne społeczności, w których różnice są mile widziane, oraz łatwy dostęp do twórczości kulturalnej.

Nowa gospodarka wg Richarda Floridy rozwija się w miejscach, które charakteryzuje 3T: technologia, talent i tolerancja. Technologia i innowacje są najważniejszymi motorami rozwoju gospodarczego. Talent jest drugą ważną składową modelu. Talent mierzony jest w odniesieniu do kapitału twórczego, czyli liczbą osób faktycznie wykonujących zawody kreatywne. Tolerancja zdaniem Floridy jest czynnikiem, który wpływa na atrakcyjność miejsca do osiedlenia.

Dobrobyt gospodarczy opiera się na twórczości kulturalnej, gospodarczej, obywatelskiej, naukowej i artystycznej. Rdzeń pracowników utalentowanych potrzebuje wspólnoty, organizacji i rówieśników, którzy są otwarci na nowe pomysły i różnych ludzi. Miejsca

¹² Florida R.: op.cit., s. 91-92.

otwarte na imigrację, alternatywne style życia i nowe poglądy na temat statusu społecznego i struktury władzy mają znaczne korzyści, teraz i w przyszłości.¹³

Żyjemy w czasach, gdzie mobilność pracowników jest na wysokim poziomie, co dotyczy zwłaszcza najbardziej utalentowanych. Dlatego też zdolność do przyciągnięcia i utrzymania najlepszych pracowników staje się kluczowym zadaniem zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i miasta oraz regiony podejmują działania mające na celu zachęcenie przedstawicieli klasy kreatywnej do wyboru danej lokalizacji.

Regiony zainspirowane koncepcją Floridy podejmują konkretne działania, które mają na celu przyciągnięcie klasy kreatywnej. Cincinnati przygotowało strategię, która skupiła się na przededefiniowaniu wizerunku miasta, tak aby klasa kreatywna lepiej znalazła obszary, których potrzebuje. Strona internetowa została tak zaprojektowana, aby pomóc pracodawcom i firmom, które chcą zmienić lokalizację, wybrać właśnie to miejsce, które najlepiej pasuje do szerokiego profilu klasy kreatywnej. Burmistrz Baltimore do listy programów dodał te, które mają wpływ na podniesienie atrakcyjności miasta dla klasy kreatywnej. Programy te dotyczyły przekształcenia nieużywanych budynków przemysłowych w pracownie artystyczne i otwarte przestrzenie do pracy, organizacji dużych festiwali muzycznych i parad artystycznych, upamiętnienia kreatywnych mieszkańców, takich jak: Frank Zappa i Billie Holiday, powitania nowych mieszkańców miasta podczas zorganizowanych wesołych wydarzeń, zawierających także trzyminutowe spotkanie twarzą w twarz z burmistrzem.

Koncepcja Floridy wywarła wpływ na praktykę zarządzania talentami w organizacji. W szczególności, jeżeli do przedstawicieli klasy kreatywnej zostaną dołączeni przedsiębiorcy oraz pracownicy, którzy posiadają umiejętności liderские w globalnych, sieciowych organizacjach. W praktyce zarządzania organizacje dążą do zachęcenia do współpracy oraz utrzymania liderów, ekspertów technicznych, naukowców, wynalazców w organizacji. Praktycznie wszystkie organizacje na świecie prześcigają się w pomysłach na pozyskanie i utrzymanie menedżerów, ekspertów technicznych, naukowców, innowacyjnych myślicieli, co w dzisiejszych czasach jest wojną o talenty.

6. Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy zwiększanie kompetencji twórczych, w tym kreatywności pracowników oraz budowanie u nich postaw przedsiębiorczych w myśleniu i działaniu, przekłada się na innowacyjność przedsiębiorstwa, a w konsekwencji tworzy warunki dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

¹³ Talent, Technology and Tolerance. Interview with Richard Florida. W.I.R.E. Abstract – Magazine for ideas, facts and Fiction, No. 2, 2010, p. 23.

Wyodrębnienie w gospodarce klasy kreatywnej, określenie jej wartości, a także czynników, które wpływają na jej rozwój, stają się kluczowymi zadaniami zarówno dla przedsiębiorstw, jak i miast oraz krajów. Daje to także możliwość podjęcia konkretnych kroków przez przedsiębiorstwa, regiony i kraje zachęcające do osiedlenia się na ich terenach i chcących zatrzymać pracowników tworzących nowe idee.

Bibliografia

1. Brzeziński M.: Organizacja kreatywna. PWN, Warszawa 2009.
2. Cincinnati Tomorrow. Creative city plan. Cincinnati Tomorrow, Cincinnati 2003.
3. City of Baltimore Mayor's Office of Community Investment. Inventory of current Baltimore City promotional efforts. Mayor's Office of Community Investment, Baltimore 2004.
4. Florida R., Tinagli I.: Europe in the Creative Age. Carnegie Mellon Software Industry Center 2004, www.creativeclass.com.
5. Florida R.: The Flight of the Creative Class. Harper Collins, New York 2007.
6. Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
7. Talent, Technology and Tolerance. Interview with Richard Florida. W.I.R.E. Abstract – Magazine for ideas, facts and Fiction, No. 2, 2010.
8. Friedman T.L.: Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2006.
9. Jakubowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.): Creative Class and Regional Growth in Europe. Minister Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
10. Peck J.: Struggling with the Creative Class. "International Journal of Urban and Regional Research", Vol. 29.4, Blackwell Publishing, December 2005.
11. Sitko-Lutek A.: Kompetencje menadżerskie i kultura organizacyjna a luka kompetencyjna, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, 2007.
12. Simonton D.K.: Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity. Oxford University Press, USA 1999.
13. Skrzypek E. (red.): Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu. Tom 1. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.

14. Skrzypek E. (red.): Kreatywność i przedsiębiorczość w pro jakościowym myśleniu i działaniu. Tom 2. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
15. Thomas N. (red.): Kreatywność i innowacje według Johna Adaira. Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
16. Wojtczuk-Turek A.: Rozwijanie kompetencji twórczych. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
17. Wojtczuk-Turek A.: Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS
Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS

Mirosław ŁOBODA
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania

KOMPETENCJE KOBIET PODEJMUJĄCYCH DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ

Streszczenie. Przedsiębiorczość kobiet staje się coraz powszechniejszym zjawiskiem i w coraz większym stopniu wpływa na efektywność globalnej gospodarki. Jest też coraz częściej przedmiotem badań, których wyniki potwierdzają pewną odmienność uprawiania przedsiębiorczości przez kobiety, ale wskazują też na istnienie bardzo wielu podobieństw z przedsiębiorczością uprawianą przez mężczyzn. Proces formowania przedsiębiorcy czy „przedsiębiorczyni” można analizować jako szczególny przypadek nabywania kompetencji. Artykuł opisuje przypadek przygotowywania kobiet do podjęcia ról „przedsiębiorczyń” w specyficznych, „promocyjnych” warunkach – w ramach programu EFS wspierającego przedsiębiorczość.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość kobiet, kompetencje

THE COMPETENCIES OF WOMEN STARTING THEIR OWN BUSINESSES

Summary. Women's Entrepreneurship is becoming a more and more popular phenomenon and continues to influence the effectiveness of the global economy to a still greater degree. More and more often it serves as a subject of research whose results confirm a certain difference between male and female entrepreneurship styles yet also demonstrate many common points between the two. The process of educating men and women entrepreneurs could be analyzed as a particular example of competence acquisition. The article describes the process of preparing women to starting up their economic activity in specific, ultra-convenient conditions, i.e. in the course of an ESF programme supporting the development of entrepreneurship.

Keywords: women entrepreneurship, competencies

1. Przedsiębiorczość kobiet – analiza wyników badań

Przedsiębiorczość kobiet jest zjawiskiem coraz częściej dostrzeganym, opisywanym i badanym. Wynika to w głównej mierze z dynamicznego wzrostu tej formy przedsiębiorczości, jaki obserwuje się na całym świecie w ostatnich trzech dekadach. Ta spektakularna eksplozja przedsiębiorczości kobiecej jest pochodną wielu różnorodnych czynników, które z różną siłą i w odmienny sposób oddziałują na jej dynamikę w poszczególnych krajach i regionach.

Badania GEM 2007¹ nad przedsiębiorczością kobiet w 41 krajach świata, których gospodarki wytwarzają 93% globalnego Produktu Krajowego Brutto, potwierdzają rosnącą rolę przedsiębiorczości kobiecej w gospodarce światowej. Wyniki tych badań wskazują również na istnienie specyfiki genderowej zarówno w procesie tworzenia nowych przedsięwzięć biznesowych, jak i w zarządzaniu nimi. Czynnikiem wpływającym w największym stopniu na podejmowanie przedsiębiorczości przez kobiety jest ich doświadczenie zawodowe zdobyte w dotychczasowej pracy i siła sieci społecznych, w których „przedsiębiorczynie” funkcjonują. W mniejszym stopniu wpływ na poziom przedsiębiorczości kobiet wywierają dwa inne badane czynniki: poziom wykształcenia potencjalnych „przedsiębiorczyń” i dochód ich gospodarstw domowych. Z badań wynika również, że czynniki poznawcze, takie jak: optymizm, wiara we własne siły oraz brak (lub niski poziom) obawy przed plajtą zakładanego przedsięwzięcia, są istotnymi predyktorami przedsiębiorczości przejawianej przez kobiety.

Z przeglądu wielu programów badawczych prowadzonych w różnych krajach nad przedsiębiorczością kobiet, których wyniki zebrano i podsumowano na konferencji OECD w Istambule,² wynika m.in., że wiedza i zasoby potrzebne do założenia własnej firmy są uwarunkowane kulturowo i osadzone w określonych kontekstach społecznym, technicznym i organizacyjnym. Firmy, które powstają w danym okresie, są tworzone w podobny sposób i działają według zbliżonych modeli biznesu, ponieważ ich założyciele stosują się do obowiązujących stereotypów i mód. Wiedza i zasoby niezbędne do podjęcia działalności gospodarczej są w różnym stopniu dostępne dla kobiet, w zależności od środowiska i kontekstu społecznego. Kobiety chcące podjąć działalność gospodarczą, mają do nich dostęp z reguły w mniejszym niż mężczyźni zakresie (wyznaczanym przez ich pozycje zajmowane w społeczeństwie). Wyniki badań świadczą również o tym, że dojrzewanie do roli przedsiębiorcy ma swoją genderową specyfikę i przebiega odmiennie u przedstawicieli

¹ Allen I.E., Elam A., Langowitz N., Dean M.: GEM 2007 Report on Women and Entrepreneurship. The Center of Women's Entrepreneurship at Babson College. Babson Park 2008.

² Women's Entrepreneurship: Issues and Policies. OECD Conference "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy", Istanbul 2004.

każdej z płci. Może o tym świadczyć na przykład tendencja do podejmowania przez kobiety działalności gospodarczej głównie w specyficznych „kobięcych” branżach, takich jak: edukacja, opieka nad dziećmi czy usługi kosmetyczne lub fryzjerskie. Przejawiane w tym zakresie zachowania, z pozoru spontaniczne, tkwią w gruncie rzeczy w ramach określanych przez społeczeństwo norm i wartości.

Analiza badań nad przedsiębiorczością kobiet, dokonana przez A. de Bruin, C. Brush i F. Weltera,³ wskazuje na wyodrębnienie się w ostatnich latach trzech głównych obszarów badawczych związanych z: finansowaniem tworzonych firm, budowaniem przez „przedsiębiorczynie” sieci relacji i kapitału społecznego oraz efektywnością funkcjonowania i uwarunkowaniami rozwoju firm zakładanych przez kobiety.

Zgromadzenie odpowiednich zasobów finansowych, umożliwiających uruchomienie własnej firmy, jest istotną barierą w rozwoju przedsiębiorczości kobiet. Wyniki badań, które przeprowadzono w tym zakresie, wskazują, że kobiety z reguły dysponują mniejszymi niż mężczyźni środkami na ewentualne inwestycje oraz mniejszymi możliwościami zaciągnięcia kredytu czy pożyczki.⁴ Kobiety wykazują też tendencję do startowania z niższym kapitałem założycielskim i zakładania mniejszych firm niż mężczyźni.⁵

Badania potwierdzają istnienie różnic genderowych w budowaniu sieci relacyjnych i dostępie do kapitału społecznego. „Przedsiębiorczynie” działają często w zdominowanych przez mężczyzn środowiskach biznesowych, co utrudnia im zarówno podjęcie decyzji o rozpoczęciu własnej działalności, jak i później utrzymanie oraz rozwijanie istniejącej już firmy.⁶

Różnice genderowe wpływają na sposób prowadzenia firmy i zarządzania nią, o ile oddziałują jednocześnie na samoocenę „przedsiębiorczyń” i na traktowanie przez nie wzrostu swoich firm jako społecznie pożądanego wyznacznika sukcesu zawodowego.⁷ Ponadto, o efektywności firmy prowadzonej przez kobietę może decydować charakter i zakres wsparcia (zarówno emocjonalnego, jak i finansowego) otrzymywanego ze strony rodziny. Istotne znaczenie dla pomyślności kobiecego przedsięwzięcia biznesowego może też mieć nieformalna pomoc w jego prowadzeniu okazywana „przedsiębiorczyniom” przez

³ de Bruin A., Brush C.G., Welter F.: Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship. "Entrepreneurship Theory and Practice", May 2007.

⁴ Carter N., Allen K.: Size-determinants of women-owned businesses: Choices or barriers to resources. "Entrepreneurship and Regional Development", No. 9(3), 1997; Coleman S.: Access to capital and terms of credit: A comparison of men and women-owned small businesses, "Journal of Small Business Management", No. 38(3), 2000.

⁵ Brush C.: Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 16, 1992.

⁶ McManus P.A.: Women's participation in self-employment in western industrialized nations. "International Journal of Sociology", No. 31(2), 2001.

⁷ Anna A., Chandler G., Jansen E., Mero N.: Women business owners in traditional and nontraditional industries. "Journal of Business Venturing", No. 15(3), 2000.

najbliższych. Jest to zresztą fragment szerszego problemu dotyczącego zazębiania się przedsiębiorczości kobiet z ich życiem rodzinnym, prowadzeniem domu i ogólnie, osiągnięciem równowagi między prowadzeniem firmy a życiem osobistym.⁸

Badania nad przedsiębiorczością kobiet nie poświęcają zbyt wiele uwagi kwestii kompetencji niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej. W prowadzonych analizach podkreśla się różnorodność warunków (społecznych, kulturowych, technicznych), w jakich przedsiębiorczość jest podejmowana i związaną z tym trudność wyłonienia uniwersalnego zestawu kompetencji, które mogą decydować o sukcesie bądź porażce danego przedsięwzięcia. Przyjmuje się, że przydatny zestaw osobistych cech i umiejętności „przedsiębiorczych” powinien obejmować takie właściwości, jak: umiejętność podejmowania ryzyka, innowacyjność, niezależność myślenia i działania, tolerowanie niepewności, wysoki poziom samomotywacji, determinacja w dążeniu do celu, decyzyjność, umiejętności myślenia koncepcyjnego i strategicznego.

Kwestie osobistych cech „przedsiębiorczych” badano najczęściej w kontekście postrzegania i wykorzystywania przez nie pojawiających się w otoczeniu możliwości (co jak wiadomo w powszechnym mniemaniu jest uznawane za istotę przedsiębiorczości). Według badań, na postrzeganie możliwości biznesowych przez kobiety wpływa przede wszystkim sposób postrzegania przez nie samej siebie, co w istotnym stopniu determinuje ich gotowość do „zanurzenia się” w przedsiębiorczość i ukazuje drogi dalszego rozwoju zawodowego. Postrzeganie samej siebie jest z kolei ściśle związane ze środowiskiem, w jakim przedsiębiorczość ma być uprawiana. Jeśli społeczeństwo postrzega kobiety głównie przez pryzmat ich ról związanych z rodziną i domem, normy społeczne wyraźnie określają przedsiębiorczość w ich wydaniu jako działalność niewłaściwą oraz niepożądaną i w rezultacie zapewnia mniejsze wsparcie dla tego rodzaju aktywności. Może to w efekcie doprowadzić do ograniczonego postrzegania przez kobiety biznesowych możliwości i – co za tym idzie – niższego wskaźnika przejawiania przedsiębiorczości wśród kobiet.⁹ Jeśli kobiety podlegają specyficznej socjalizacji, przygotowującej je wyłącznie do pełnienia ról społecznych związanych z rodziną i domem, będą również postrzegały możliwości uprawiania przedsiębiorczości w odmienny sposób.¹⁰

⁸ Baines S., Wheelock J.: Working for each other: Gender, the household and micro-business survival and growth. „International Small Business Journal”, 1998; Welter F., Smallbone D., Isakova N. (eds.): Enterprising women in transition economies. Aldershot, Ashgate 2006.

⁹ Langowitz N., Minitti M.: The entrepreneurial propensity of women. „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 31(3), 2007.

¹⁰ DeTienne D.R., Chandler G.N.: The role of gender in opportunity identification. „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 31(3), 2007.

2. Przedsiębiorczość kobiet w Polsce

Odsetek kobiet prowadzących działalność gospodarczą jest w Polsce dość wysoki i wynosi 34%, co jest jednym z najwyższych wskaźników w Europie.¹¹ Ten stan rzeczy wydaje się wynikać z wielu przyczyn tworzących specyficzny kontekst historyczno-kulturowy dla uprawiania przedsiębiorczości w naszym kraju. Wprawdzie w Polsce przed 1989 rokiem, przedsiębiorczość nie była specjalnie przez ówczesne władze hołubiona (a nawet tępieno tzw. prywaciarzy, utrudniając im różnymi sposobami życie), ale warto przypomnieć, że pod koniec lat 70., na mocy tzw. Ustawy o firmach polonijnych, a potem – już u schyłku PRL-u, w 1988 roku – na mocy Ustawy o prowadzeniu działalności gospodarczej, wiele kobiet podjęło wyzwanie sprawdzenia się w rolach „przedsiębiorczyń”. W samej tylko branży kosmetycznej można wymienić co najmniej kilka przykładów założonych przez kobiety firm, które trwają do dziś i odniosły niewątpliwy sukces rynkowy (np. Laboratorium Kosmetyczne dr Irena Eris, Kolastyna, Oceanic).

Zmiana systemu polityczno-gospodarczego w 1989 roku wywołała kolejną falę przedsiębiorczości. Spowodowały ją w głównej mierze restrukturyzacja całej gospodarki, poddanie jej mechanizmom rynkowym oraz likwidowanie nierentownych w nowej sytuacji przedsiębiorstw państwowych. Pojawiły się zarazem nowe, nieznane wcześniej możliwości zarabiania: na żywiolowo rozwijającym się handlu, na chłonnym rynku usług i w sferze produkcji. Z restrukturyzowanych przedsiębiorstw zwalniano najczęściej w pierwszej kolejności kobiety, dla których podjęcie działalności gospodarczej na własny rachunek było wówczas jedynym możliwym rozwiązaniem, zapewniającym kontynuowanie aktywności zawodowej i zarabianie na życie. Ten mechanizm „wymuszania przedsiębiorczości” zaobserwowano zresztą we wszystkich krajach, których gospodarki poddane zostały tego posocjalistycznej transformacji.¹²

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym ujawnieniu się przedsiębiorców wśród kobiet w Polsce było uruchomienie programów współfinansowanych przez Unię Europejską, w ramach których oferowano różne formy wsparcia (merytorycznego i finansowego) dla osób chcących rozpocząć działalność gospodarczą na własny rachunek. W programach tych szczególnie nacisk kładziono na aktywizowanie w przejawianiu przedsiębiorczości kobiet (m.in. przez wyznaczanie parytetów ich udziału jako beneficjentek kolejnych edycji projektów). Programy unijne nastawione na promowanie i wspieranie przedsiębiorczości

¹¹ Gazeta Prawna, 25.03.2010.

¹² Lisowska E.: Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Monografia i Opracowania, nr 494, SGH, Warszawa 2001; Welter F., Smallbone D.: Institutional Perspectives on

stworzyły zupełnie nową jakość w podejmowaniu przedsiębiorczości w Polsce, wcześniej niespotykaną – oferują konkretne formy wsparcia dla kobiet, które zamierzają podjąć działalność gospodarczą na własny rachunek. Po początkowej nieufności, obserwowanej w latach 2006 – 2007, programy te zyskały coraz większą popularność, stanowiąc silny impuls zachęcający do myślenia o przedsiębiorczości również te osoby, które nigdy wcześniej w swojej karierze zawodowej nie brały takiej opcji pod uwagę. W ramach projektów realizowanych w zakresie nastawionego na krzewienie przedsiębiorczości priorytetu

VI Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, do końca 2010 roku blisko 96,9 tys. osób (w tym 36 tys. kobiet) otrzymało środki finansowe na podjęcie działalności gospodarczej.¹³

3. Wspieranie przedsiębiorczości kobiet – opis przypadku

Część empiryczna tego opracowania opiera się na obserwacjach i badaniach prowadzonych przez autora podczas realizacji projektu „Inicjatywa jest kobietą. ABC przedsiębiorczości dla kobiet”, realizowanego przez Fundację Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie w ramach działania 6.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Artykuł dotyczy trzeciej edycji projektu pod tym właśnie tytułem, zrealizowanego w okresie od października 2009 do lipca 2011 roku. Zgodnie z założeniami projektu, mogły w nim uczestniczyć wyłącznie kobiety zamieszkałe lub pracujące na terenie województwa lubelskiego. Udział w projekcie mogły wziąć osoby, które nie prowadziły własnej firmy w okresie co najmniej 12 miesięcy przed przystąpieniem do projektu. Projekt „Inicjatywa jest kobietą” cieszył się dużym zainteresowaniem – chęć uczestniczenia w nim zadeklarowało 869 osób. Do udziału w Projekcie zakwalifikowano ostatecznie 84 beneficjentki, których charakterystykę ze względu na wiek, wykształcenie i status na rynku pracy przedstawia tabela 1.

Ostateczny skład beneficjentek zakwalifikowanych do Projektu uwzględniał wytyczne określone przez instytucję pośredniczącą, stąd struktura beneficjentek pod względem statusu zawodowego i wieku była dopasowana do ustalonych wcześniej dla tych kategorii parytetów.

Projekt był realizowany na podstawie autorskiej koncepcji „formowania” przyszłych „przedsiębiorczyń”, opracowanej i doskonalonej w kolejnych edycjach przez zespół pracowników Fundacji UMCS. Jego pierwsza edycja została nagrodzona w konkursie „Dobre

Entrepreneurial Behavior In Challenging Environments. „Journal of Small Business Management”, No. 49(1), 2011.

¹³ Sprawozdanie z realizacji POKL za II półrocze 2010 r. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, www.efs.gov.pl.

Praktyki EFS 2009”, organizowanym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, i uzyskała tytuł „Najlepsza inwestycja w człowieka 2009”.

Tabela 1

Charakterystyka uczestniczek analizowanego projektu

Kryterium	Ilość	Struktura w procentach
Wiek		
do 25 roku życia	14	16,7
od 26 do 35 roku życia	49	58,3
od 36 do 45 roku życia	15	17,9
od 46 do 55 roku życia	5	6,0
powyżej 55 roku życia	1	1,1
Razem	84	100
Wykształcenie		
gimnazjalne	1	1,1
ponadgimnazjalne	8	9,6
pomaturalne	9	10,7
wyższe	66	78,6
Razem	84	100
Status na rynku pracy		
zatrudniona	42	50,0
zatrudniona w gospodarstwie rolnym	2	2,4
bezrobotna	23	27,4
nieaktywna zawodowo	10	11,9
nieaktywna zawodowo – ucząca się	7	8,3
Razem	84	100

Źródło: Opracowanie własne.

Uczestnictwo w projekcie wymagało od beneficjentek podjęcia następujących działań:

1. Przedstawienie (na specjalnym formularzu zgłoszeniowym) własnego pomysłu na biznes.
2. Zaprezentowanie szczegółów pomysłu podczas rozmowy z Komisją Kwalifikacyjną.
3. Udział w szkoleniach i warsztatach (68 godzin zajęć).
4. Przygotowanie planu własnego biznesu (z możliwością skorzystania z indywidualnego doradztwa w wymiarze 4 godzin) i przedstawienie go do oceny przez ekspertów.
5. Zaprezentowanie przygotowanego biznesplanu przed Komisją Oceniającą.
6. Zarejestrowanie i podjęcie działalności gospodarczej.
7. Rozliczenie otrzymanej dotacji.
8. Rozliczenie wsparcia pomostowego, polegającego na pokryciu części kosztów bieżącej działalności (m.in. składek na ubezpieczenie społeczne, księgowości, czynszu za wynajem lokalu itp.).

Cały proces uczestniczenia w projekcie – od momentu złożenia formularza aplikacyjnego do założenia własnej firmy i otrzymania dotacji – trwał z reguły ok. 4 miesiące. Udział w projekcie polegał w istocie na stopniowym konkretyzowaniu i uszczegółowianiu koncepcji własnego biznesu, tworzeniu planu jego działania i zasad funkcjonowania, a następnie wprowadzeniu

w życie wypracowanego modelu na podstawie otrzymanych dotacji i wsparcia pomostowego.

Uczestnictwo w projekcie miało w istocie charakter wieloetapowego konkursu, opartego na dokonywaniu wyboru najlepszych pomysłów i rozwiązań na kolejnych etapach procesu. Pierwsze postępowanie konkursowe miało miejsce już na etapie selekcji – spośród nadesłanych zgłoszeń wyłoniono najbardziej interesujące propozycje, których autorki zostały zaproszone na rozmowę z komisją rekrutacyjną. Rozmowa ta dotyczyła szczegółów przedstawionej koncepcji biznesu i pozwalała ocenić realność przyjmowanych przez uczestniczkę założeń oraz rozeznanie rynku, branży i warunków działania przez przyszłą „przedsiębiorczynię”. Do uczestniczenia w projekcie wybierano 1/3 osób, z którymi przeprowadzano rozmowy kwalifikacyjne.

Beneficjentki zakwalifikowane do udziału w projekcie przechodziły przez program szkoleń, warsztatów i doradztwa. Ukończenie tego etapu projektu zakończone było przygotowaniem przez każdą z beneficjentek szczegółowego biznesplanu swojego przedsięwzięcia. Każdy z biznesplanów, będący zarazem wnioskiem o uzyskanie dotacji, był recenzowany przez dwóch niezależnych ekspertów, którzy przedstawiali swoje oceny podczas posiedzeń Komisji Oceny Wniosków. Beneficjentki prezentowały swoje biznesplany na forum Komisji i odpowiadały na pytania dotyczące m.in. zawartości biznesplanów i szczegółów prezentowanej koncepcji biznesu. Komisja kwalifikowała do realizacji te biznesplany, które uzyskały najwyższą ocenę (wybierano 2/3 przedstawionych wniosków).

Beneficjentki, których wnioski uzyskały wsparcie finansowe, rejestrowały firmę i podejmowały działalność na własny rachunek. Otrzymywały dotację, której wysokość była uzależniona od specyfiki biznesu i realności potrzeb zgłoszonych we wniosku. Otrzymanie dotacji pociągało za sobą zobowiązanie do prowadzenia firmy przez co najmniej 12 miesięcy. W trakcie pierwszych 6 miesięcy działalności mogły otrzymać wsparcie w postaci finansowania części kosztów operacyjnych (związanych z ubezpieczeniem społecznym, czynszem czy prowadzeniem księgowości) oraz dodatkowych szkoleń i doradztwa z wybranych obszarów.

O atrakcyjności uczestnictwa w projekcie decydowała przede wszystkim możliwość otrzymania bezzwrotnej dotacji (w wysokości maksimum 40 tysięcy złotych), którą można było przeznaczyć na inwestycje związane założeniem swojej firmy. Perspektywa uzyskania znaczącego wsparcia (zarówno finansowego, jak i merytorycznego) na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej była dość istotnym motywem zgłaszania swego udziału w projekcie. Można przypuszczać, że motyw ten pełnił rolę swego rodzaju katalizatora przy podejmowaniu przez kobiety decyzji o rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. Tego rodzaju decyzja, wiążąca się z radykalnym zwrotem na indywidualnej ścieżce kariery zawodowej, bywa jednak wypadkową oddziaływania wielu różnych czynników.

Uczestniczki projektu pytane były w ankiecie o motywy podjęcia decyzji o założeniu własnej firmy. Miały ułożyć ranking podanych propozycji, przyznając ocenę 1 czynnikowi

najważniejszemu, a ocenę 9 czynnikowi, ich zdaniem, najmniej ważnemu. Najczęściej wybieranym przez beneficjentki motywem była „chęć realizowania własnych pasji” (średnia: 2,56), na drugim i trzecim miejscu uplasowały się: „dążenie do samodzielności” (3,34) oraz „chęć samodzielnego podejmowania decyzji” (3,34). Czwarte miejsce w rankingu zajęło sformułowanie „zawsze wiedziałam, że będę prowadzić firmę – własny biznes to moje marzenie” (3,86). Na kolejnych miejscach uplasowały się: „lepszą możliwość pogodzenia życia osobistego z zawodowym” (4,83) i „potrzeba wysokich zarobków” (5,39); zaś najmniejszą liczbę wskazań uzyskały: „brak perspektyw na rynku pracy” (6,44) i „brak perspektyw na awans” (6,94).

Wyniki tego rankingu sugerują, że podejmowanie samodzielnej działalności gospodarczej przez beneficjentki projektu było w dużym stopniu spowodowane chęcią zaspokojenia ich potrzeby samorealizacji i niezależności. Uzyskane odpowiedzi pozwalają też przypuszczać, że prowadzenie własnej firmy jest postrzegane przez badane kobiety jako realny (a nawet pożądaný) wariant kariery zawodowej. Częściowym wytłumaczeniem tego tak entuzjastycznego podejścia do kariery przedsiębiorcy może być fakt, że ankieta zawierająca to pytanie była przeprowadzana w początkowej fazie uczestnictwa w projekcie i została potraktowana przez uczestniczki jako narzędzie budowania własnego wizerunku odpowiadającego misji projektu. Stosunkowo niewielką wagę takich motywów, jak „brak perspektyw na rynku pracy” czy „brak perspektyw na awans”, należy tłumaczyć tym, że tylko część osób przystępujących do projektu miała status bezrobotnych lub poszukujących pracy.

Interesującym problemem badawczym był wybór przedmiotu działalności gospodarczej przez uczestniczki projektu. Najczęściej był on konsekwencją zdobytych uprzednio kwalifikacji lub zawodu wykonywanego dotąd w ramach umowy o pracę. Ta strategia dotyczyła głównie takich specjalności zawodowych, jak np.: fryzjerka, kosmetyczka, krawcowa, nauczycielka, księgowa. Drugi pod względem częstotliwości występowania motyw stanowiła chęć zajęcia się czymś, co, na podstawie własnych obserwacji beneficjentek, wydawało się dochodowe i łatwe do naśladowania, a co zostało zaobserwowane przy okazji nabywania przez nie nowych doświadczeń życiowych. Taki mechanizm postrzegania okazji biznesowych generował stosunkowo dużą liczbę pomysłów typu: salon sukni ślubnych, studio makijażu ślubnego, organizacja wesel, komisje z odzieżą dziecięcą, sklepy z taną odzieżą, kawiarnie dla matek z małymi dziećmi itp. Istotną przesłankę do myślenia o własnym biznesie stanowiło też posiadanie jakichś cennych zasobów (np. lokalu, domu, działki), które mogłyby zostać wykorzystane w celach biznesowych. W tych sytuacjach środki finansowe z dotacji planowano przeznaczyć na remont bądź aranżację lokalu przeznaczanego na cele biznesowe. Część pomysłów była pokłosiem doświadczeń zdobytych podczas pracy za granicą. Pomysły biznesowe biorące się z tych doświadczeń były często dość oryginalne i przemyślane, ale trudne do realizacji

w polskich realiach. Część pomysłów na biznes była tworzona jako uzupełnienie działalności gospodarczej prowadzonej przez współmałżonka czy bliską rodzinę. Część wreszcie stanowiły przedsięwzięcia wynikające z pasji i przemyślanej, długofalowej strategii dążenia do własnego biznesu, na podstawie zebranych doświadczeń i pozyskanych kwalifikacji. Te osoby, prawdopodobnie i bez dotacji, wcześniej czy później otworzyłyby własne przedsiębiorstwo – perspektywa uzyskania dotacji stanowiła tu swego rodzaju katalizator zmuszający do podjęcia intensywnych działań w zakresie opracowania koncepcji, przemyślenia wszystkich szczegółów, opracowania dokładnego biznesplanu.

Oczywiście te wskazane wyżej motywy często uzupełniały się i przeplatały. Charakter rozważanej działalności był też w jakimś stopniu zdeterminowany wysokością środków, jakie można było uzyskać w ramach projektu. Kwota dotacji do 40 tysięcy złotych, bez znaczącego wkładu własnego, nie pozwalała podejmować przedsięwzięć bardziej kapitałochłonnych, wymagających na starcie dużych inwestycji. Tylko w nielicznych przypadkach beneficjentki projektu planowały zaangażowanie znaczących środków własnych, równych lub większych od sumy otrzymanej dotacji.

4. Podejmowanie działalności gospodarczej jako proces nabywania kompetencji

Działania podejmowane w ramach realizacji projektu „Inicjatywa jest kobietą” można postrzegać jako swego rodzaju proces „formowania” przyszłych „przedsiębiorczyń” przez stopniowe wyposażanie ich w odpowiednie kompetencje, rozumiane jako zestaw trzech podstawowych elementów składowych obejmujących: wiedzę, umiejętności i postawy; postrzegane w kategoriach umiejętności rozwiązywania konkretnych problemów praktycznych na podstawie zdobytej wiedzy i zgromadzonych doświadczeń.¹⁴

Obszary wiedzy, które starano się przybliżyć potencjalnym „przedsiębiorczyniom”, dotyczyły zagadnień o podstawowym znaczeniu dla prowadzenia działalności gospodarczej z zakresu: finansów, księgowości, marketingu i planowania, zaś trening umiejętności obejmował m.in.: tworzenie wizerunku, analizowanie potencjału, prowadzenie negocjacji, budowanie biznesplanu, posługiwanie się arkuszem kalkulacyjnym i rozliczanie dotacji. Założono, że wiedzę branżową oraz niezbędnymi umiejętnościami technicznymi, organizacyjnymi i społecznymi uczestniczki projektu będą dysponować częściowo już przed przystąpieniem do projektu, częściowo zaś uzupełnią je podczas prac nad uszczegóławianiem koncepcji biznesu i budowaniem biznesplanu. Zastosowany system rekrutacji

¹⁴ Sitko-Lutek A.: Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna a luka kompetencyjna, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. PWN, Warszawa 2007.

i selekcji do udziału w projekcie opierał się na analizie i ocenie kompetencji kandydatek, zaś szkolenia, warsztaty i doradztwo miały pomóc w nabyciu przez nie tych kompetencji, których im brakowało.

Beneficjentki nie tylko musiały pozyskać i rozwinąć kompetencje potrzebne do samodzielnego prowadzenia działalności, ale także przebrnąć przez poszczególne etapy procesu formacyjnego. Posiadanie odpowiednich kompetencji było oceniane na każdym z tych etapów – umożliwiało pozostanie w projekcie i korzystanie z kolejnych form wsparcia. Procedury selekcyjne, jakie stosowano w kolejnych etapach, pozwalały wybrać najlepsze koncepcje biznesu i najlepiej przygotowane do ich wdrożenia beneficjentki; stanowiły też dodatkową motywację do szybszego uczenia się i nabywania niezbędnych umiejętności.

Ten proces przygotowywania „przedsiębiorczyń” miał charakter inkubacyjny – obowiązywał harmonogram działań, który trzeba było respektować; równocześnie beneficjentki wyposażano w przydatne informacje, służono pomocą, wsparciem i radą. Zadania, które były wyznaczane do wykonania w kolejnych etapach, wymagały wykorzystania kompetencji już posiadanych lub nabytych podczas szkoleń i warsztatów. Tego rodzaju proces „dojrzewania” przedsiębiorcy przebiega nieco inaczej niż w warunkach „naturalnych”, gdy decyzja o podjęciu własnej działalności podejmowana jest po dostrzeżeniu jakiejś atrakcyjnej możliwości działania lub w sytuacji życiowej konieczności.

Równocześnie uczestniczki projektu były świadome tego, że tylko część z nich dostanie wsparcie finansowe, że tylko najlepsze biznesplany zostaną zaakceptowane i wybrane do realizacji.

Kompetencje pozyskiwane w kolejnych etapach realizacji projektu oraz sposoby ich oceniania przedstawia tabela 2.

Udział w projekcie przyczynił się do powiększenia zakresu kompetencji beneficjentek. Potwierdziły to wyniki badań ankietowych, które przeprowadzono po kilku miesiącach prowadzenia przez uczestniczki projektu własnych firm. Na pytanie: „W jakim stopniu udział w projekcie wyposażył Panią w wiedzę i umiejętności potrzebne do założenia własnej firmy?”, 53% badanych odpowiedziało, że w stopniu dużym, a 28%, że w bardzo dużym. Równie wysoko respondentki oceniły przyrost swoich umiejętności w samodzielnym przygotowaniu biznesplanu – 85% ankietowanych wskazało, że przewidziane w projekcie szkolenia i doradztwo przyczyniły się do tego w bardzo dużym i dużym stopniu. Należy tu zaznaczyć, że przygotowywanie biznesplanu własnego przedsiębiorstwa postrzegane było przez uczestniczki projektu jako zadanie trudne i stanowiące prawdziwe wyzwanie. Większość z nich nigdy wcześniej nie przygotowywała tego typu koncepcji.

Tabela 2

Etapy nabywania kompetencji w projekcie

Etapy procesu	Kompetencje	Kryteria oceny
Przygotowanie formularza aplikacyjnego – opis wstępnej koncepcji biznesu	umiejętność przedstawienia własnego pomysłu na biznes; umiejętność autoprezentacji	ocena formalna i merytoryczna formularza zgłoszeniowego; ocena realności, innowacyjności i efektywności pomysłu na biznes
Udział w rozmowie kwalifikacyjnej	umiejętności komunikacyjne: właściwego przedstawienia swojego pomysłu, udzielenia odpowiedzi na pytania, prezentacji własnych doświadczeń	ocena pomysłu na biznes oraz możliwości jego wdrożenia przez kandydatkę
Udział w szkoleniach i warsztatach	kompetencje związane z uczeniem się, pozyskiwaniem i wykorzystywaniem informacji z różnych źródeł, kompetencje społeczne	ocena aktywności podczas zajęć, efektywności uczenia się, umiejętności pracy w grupie, kompetencji społecznych
Przygotowanie biznesplanu swojej przyszłej firmy	kompetencje związane z myśleniem koncepcyjnym i strategicznym, pozyskaniem niezbędnych informacji, analizą planowanego przedsięwzięcia przygotowaniem planu biznesu wg narzuconego schematu	ocena sposobu pracy nad biznesplanem, uwzględnienia wszystkich ważnych aspektów planowanego przedsięwzięcia, poprawności przyjętych założeń i prognoz
Zaprezentowanie biznesplanu przed Komisją Oceniającą	umiejętność prezentacji projektu, wykazania orientacji w szczegółach przygotowanej koncepcji, umiejętność racjonalnego przedstawienia swoich argumentów i uzasadnienia poprawności przyjętych założeń	ocena samodzielności myślenia beneficjentki, poprawności przyjętych przez nią założeń i obranego modelu biznesu oraz spójności koncepcji prowadzenia działalności
Zarejestrowanie i podjęcie działalności gospodarczej na własny rachunek	umiejętności związane z rejestracją firmy i podjęciem w praktyce działalności gospodarczej	ocena sprawności w realizacji procedur i stosowania obowiązujących przepisów
Rozliczenie otrzymanej dotacji i wsparcia pomostowego	umiejętności związane z wykorzystaniem i rozliczeniem dotacji, przygotowaniem wniosków o wsparcie i rozliczenia wsparcia na podstawie przedstawionych dokumentów	ocena poprawności dokonanych inwestycji oraz prawidłowości procedur rozliczeniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej.

Zapytane o znaczenie i przydatność poszczególnych źródeł pozyskiwania kompetencji, beneficjentki wskazały kolejno: własne doświadczenia zebrane już w trakcie prowadzonej działalności (32,81%), szkolenia, w których uczestniczyły w ramach projektu (20,94%), doradztwo indywidualne (15,31%), własną pracę nad biznesplanem (15,71%) oraz kontakty z innymi uczestniczkami projektu (10,81%).

Zrozumiałe jest tu przypisywanie stosunkowo dużego znaczenia własnemu, indywidualnemu wysiłkowi – zarówno w fazie przygotowania biznesplanu, jak i przy wprowadzaniu firmy na rynek. Uczenie się w działaniu, zwłaszcza podczas samodzielnego prowadzenia własnej firmy, jest bezcennym źródłem stale doskonalonych i rozwijanych kompetencji.

Godne podkreślenia są także docenianie przez beneficjentki wartości kontaktów nawiązanych z innymi uczestniczkami projektu i dostrzeżenie faktu uczenia się od nich.

Potwierdzają to odpowiedzi na pytanie o rolę tych relacji – aż 78% beneficjentek ocenia, że kontakty z innymi uczestniczkami projektu stanowiły znaczący czynnik motywujący je do założenia własnej działalności gospodarczej. Można zatem uznać, że grupy szkoleniowe, w których prowadzone były zajęcia, treningi i warsztaty, pełniły wobec przyszłych „przedsiębiorczyń” rolę swego rodzaju grup wsparcia i sieci społecznych, stanowiących tworzywo dla budowania kapitału społecznego. Ponad połowa badanych „przedsiębiorczyń” przyznała też, że prowadząc własną działalność gospodarczą nawiązała współpracę z innymi firmami założonymi w ramach projektu.

Blisko 3/4 respondentek przyznała, że ich początkowe wyobrażenie o prowadzeniu działalności gospodarczej zostało w trakcie uczestniczenia w projekcie zmodyfikowane w dużym (43%) i bardzo dużym (29%) stopniu. Te odpowiedzi potwierdzają przypuszczenie, że przystępowały one do projektu z bardzo mglistą wizją firmy, którą chcą założyć, a kompetencje związane modelowaniem swojego przyszłego biznesu rozwinęły już w trakcie projektu, bazując na wiedzy i umiejętnościach nabywanych podczas zajęć, w trakcie doradztwa i w kontaktach z innymi uczestniczkami.

Ponad połowa (54%) uczestniczek stwierdziła, że udział w projekcie wpłynął w dużym i bardzo dużym stopniu na wzrost ich aspiracji zawodowych. Podobne odpowiedzi uzyskano na pytanie o wpływ udziału w projekcie na wzrost wiary we własne siły – 29% respondentek oceniło ten wpływ jako bardzo duży, 25% jako duży; tylko 8% badanych uznało, że wpływ ten był znikomy lub mały. Ponad 2/3 badanych uznało też, że udział w projekcie wywarł znaczący (bardzo duży lub duży) wpływ na ich życie osobiste.

Prognozy związane z efektywnością funkcjonowania założonych firm w większości okazały się trafione – po roku działalności prawie 55% „przedsiębiorczyń” oceniło pozycję rynkową swojej firmy jako zgodną z założeniami biznesplanu, a ponad 9% uznało, że osiągnęło wyniki lepsze od złożonych w biznesplanie.

Przytoczone wyniki wydają się potwierdzać skuteczność opisanego modelu „formowania” „przedsiębiorczyń”. Większość firm założonych przez beneficjentki projektu po 18 miesiącach od ich założenia nadal działa i prężnie się rozwija.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorczość kobiet staje się coraz bardziej powszechnym zjawiskiem, w coraz większym stopniu przyczyniającym się do rozwoju globalnej gospodarki. Nie jest to ciągle zjawisko w wystarczającym stopniu poznane i zbadane, ale wyniki dotychczas przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że posiada bardzo dużą odmienność i specyfikę. Szczególnie cenne wydaje się ustalenie, w jakich warunkach ten rodzaj przedsiębiorczości

będzie rozwijał się najszybciej i najbardziej efektywnie. W dużym stopniu jest to uzależnione od istniejących w danym społeczeństwie kontekstów kulturowego i instytucjonalnego. O ile warunki kulturowe zmieniają się stosunkowo powoli, to kontekst instytucjonalny może być poddawany planowym i przemyślanym zmianom. Przykładem tego typu interwencji jest opisany w niniejszym artykule system promowania przedsiębiorczości (w tym przedsiębiorczości kobiet) za pomocą celowych programów finansowanych – w przypadku Polski z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Proces formowania „przedsiębiorczyń” w tego rodzaju „promocyjnych” warunkach można postrzegać przez pryzmat nabywania przez nie nowych kompetencji oraz wykorzystywania doświadczeń i umiejętności zdobytych wcześniej. Stworzenie algorytmu, który zapewni największą efektywność środków zainwestowanych w uczenie przyszłych „przedsiębiorczyń” i budowanie potencjału ich nowych firm, powinno być celem zarówno badaczy, jak i praktyków. Opisane w niniejszym artykule praktyczne doświadczenia i opinie zebrane podczas realizacji projektu promowania przedsiębiorczości kobiet mogą stanowić punkt wyjścia dla dalszych, bardziej systematycznych i kompleksowych badań tego fascynującego zjawiska.

Bibliografia

1. Allen I.E., Elam A., Langowitz N., Dean M.: GEM 2007 Report on Women and Entrepreneurship. The Center of Women's Entrepreneurship at Babson College, Babson Park 2008.
2. Anna A., Chandler G., Jansen E., Mero N.: Women business owners in traditional and nontraditional industries. "Journal of Business Venturing", No. 15(3), 2000.
3. Baines S., Wheelock J.: Working for each other: Gender, the household and micro-business survival and growth. "International Small Business Journal", No. 17(1), 1998.
4. de Bruin A., Brush C.G., Welter F.: Advancing Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship. "Entrepreneurship Theory and Practice", May 2007.
5. Brush C.: Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 16, 1992.
6. Carter N., Allen K.: Size-determinants of women-owned businesses: Choices or barriers to resources. "Entrepreneurship and Regional Development", No. 9(3), 1997.
7. Coleman S.: Access to capital and terms of credit: A comparison of men and women-owned small businesses. "Journal of Small Business Management", No. 38(3), 2000.
8. DeTienne D.R., Chandler G.N.: The role of gender in opportunity identification. "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 31(3), 2007.

9. Evaluation and Policy: Promotion of Women Innovators and Entrepreneurship. European Commission, DG Enterprise and Industry, July 2008.
10. Lisowska E.: Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Monografie i Opracowania, nr 494, SGH, Warszawa 2001.
11. Langowitz N., Minitti M.: The entrepreneurial propensity of women. "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 31(3), 2007.
12. McManus P.A.: Women's participation in self-employment in western industrialized nations. "International Journal of Sociology", No. 31(2), 2001.
13. Sitko-Lutek A.: Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna a luka kompetencyjna, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. PWN, Warszawa 2007.
14. Welter F., Smallbone D., Isakova N. (red.): Enterprising women in transition economies. Aldershot, Ashgate 2006.
15. Welter F., Smallbone D.: Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior In Challenging Environments. "Journal of Small Business Management", No. 49(1), 2011.
16. Women's Entrepreneurship: Issues and Policies. OECD Conference "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy", Istanbul 2004.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS
Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS

Katarzyna SEKŚCIŃSKA
Uniwersytet Warszawski
Wydział Psychologii
Katedra Psychologii Osobowości

RADZENIE SOBIE ZE STRESEM JAKO ELEMENT KOMPETENCJI W PRACY MENEDŻERA

Streszczenie. W związku z przeprowadzanymi w ostatnich latach badaniami wskazującymi na wysoki i wciąż wzrastający odsetek menedżerów deklarujących odczuwany wysoki poziom stresu w pracy, warto przyjrzeć się przyczynom i skutkom tego zjawiska. Artykuł stanowi przegląd literatury podejmującej tematykę stresu zawodowego menedżerów. Zostały w nim przedstawione główne źródła stresu i jego konsekwencje. Ponadto, wymienione zostały sposoby radzenia sobie ze stresem zawodowym przez menedżerów oraz możliwości redukcji stresu pracowników przez organizacje.

Słowa kluczowe: stres, stres zawodowy, sposoby radzenia sobie ze stresem, menedżer

COPING WITH STRESS AS AN ELEMENT OF COMPETENCE IN MANAGER'S WORK

Summary. In the light of recent studies showing high and still rising number of managers declaring significant level of stress in the work field, it is crucial to analyse reasons for this phenomenon and its effects. This paper seems to be an review of the literature in the area of occupational stress among managers. There were shown main causes of stress and their consequences. Moreover, there were enlisted ways of coping with occupational stress among managers and possibilities of reducing stress by the organizations.

Keywords: stress, occupational stress, ways of coping with stress, managers

Kapitał ludzki jest w dzisiejszych czasach najcenniejszym aktywem wszystkich organizacji na całym świecie. W związku z tym, dbanie o pracowników, ich komfort pracy i zdrowie powinno być przez nie traktowane priorytetowo. Bardzo ważną grupą osób zatrudnionych w organizacjach, z punktu widzenia ich funkcjonowania, są menedżerowie zarządzający pracownikami niższego szczebla. Niestety liczne badania przeprowadzane współcześnie wskazują, że menedżerowie odczuwają wysoki poziom stresu w pracy, co uniemożliwia im efektywne i produktywne wykonywanie swoich obowiązków. Odczuwany przez menedżerów stres związany z wykonywaną pracą został opisany przez Marino [23] jako osiągający rozmiary epidemii. Wyniki badań Tillsona [24] wskazują, że 88% menedżerów deklaruje osiągnięcie wysokiego poziomu stresu w pracy. Skutki ekonomiczne takiej sytuacji najlepiej pokazują wyniki brytyjskich obliczeń, z których wynika, że w tym kraju z powodu chorób pracowników związanych z odczuwanym przez nich stresem organizacje tracą rocznie 10,5 miliona dni roboczych. Co oznacza, że przeciętny pracownik w tym kraju z powodu stresu opuszcza 30,1 dni pracy rocznie. Całkowite koszty wynikające z tej sytuacji szacowane są w Wielkiej Brytanii na 381 milionów funtów w skali roku.

Badania „Stres w pracy”, przeprowadzone przez Pentor Research International w 2007 roku, wykazały, że aż 85% aktywnych zawodowo Polaków odczuwa stres w pracy. Ponadto, 55% ankietowanych w badaniu Pentora skarżyło się na przemęczenie spowodowane nadmiarem obowiązków i niekomfortowe warunki pracy, w tym uciążliwy hałas czy też zbyt wysokie lub zbyt niskie temperatury (43%). 25% respondentów deklarowało, że doświadczany przez nich stres jest wywołany koniecznością zostawania w pracy po godzinach.

W tej sytuacji bardzo ważne wydaje się podejmowanie tematyki stresu związanego z wykonywaną pracą. Niniejszy artykuł poruszać będzie kwestię stresu zawodowego wśród menedżerów, w tym przede wszystkim ich kompetencji związanych z radzeniem sobie ze stresem.

1. Stres i radzenie sobie ze stresem

Próbie zdefiniowania stresu podjęło już wielu badaczy, wskutek czego powstały równoległe teorie, które znalazły swoje odzwierciedlenie zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i empirycznych. Lazarus i Folkman stworzyli chyba najbardziej znaną koncepcję, w której stres definiowany jest jako: „określona relacja pomiędzy osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez tę jednostkę jako obciążająca jej zasoby i narażająca na szwank jej dobre samopoczucie” [19, s. 19]. W nowszych pracach autorzy wprowadzają pojęcie „transakcja”, podkreślając, że nie tylko otoczenie wpływa na osobę, ale również

osoba oddziałuje na otoczenie, co oznacza, że wpływ na wynik oceny zagrożenia w danej sytuacji ma również to, jak jednostka organizuje i reprezentuje wiedzę o świecie [31, 32, 33].

Badania nad stresem wykazały, że ludzie wykazują skłonność do zachowań mających na celu redukcję stresu. Lazarus i Folkman radzenie sobie ze stresem opisują jako: „stałe zmieniające się poznawcze i behawioralne wysiłki mające na celu opanowanie określonych zewnętrznych i wewnętrznych wymagań, ocenianych przez osobę jako obciążające lub przekraczające jej zasoby” [19, s. 141]. Wieloletnie badania światowych badaczy zaowocowały wprowadzeniem trzech terminów opisujących sposoby radzenia sobie ze stresem: styl, strategia i proces. Strategia to określone działania i reakcje podejmowane przez jednostkę w danej sytuacji stresowej, zaś proces to ciąg zmieniających się w czasie strategii [31]. Styl jest względnie stałą dyspozycją, traktowaną jako cecha osobowości, oznaczającą działania poznawcze i behawioralne jednostki, mające na celu poradzenie sobie w sytuacji ocenionej jako zagrażająca [32, 33]. Istnieje wiele koncepcji stylów radzenia sobie ze stresem, jednak najczęściej weryfikowana empirycznie jest koncepcja Endlera i Parkera, wyróżniająca trzy rodzaje stylów [33]: styl skoncentrowany na zadaniu, który polega na podejmowaniu zadań. Osoby charakteryzujące się takim stylem zwykle w sytuacji stresowej podejmują wysiłek zmierzający do rozwiązania problemów przez przekształcenie poznawcze lub zmianę trudnej sytuacji.

Styl skoncentrowany na emocjach, który polega głównie na koncentrowaniu się jednostki na sobie i swoich reakcjach emocjonalnych związanych z odczuwanym stresem, takich jak złość, poczucie winy czy napięcie [32, 33]. Osoby preferujące ten styl mają także skłonność do myślenia życzeniowego i fantazjowania, by zmniejszyć napięcie emocjonalne, co jednak czasem przynosi odwrotny skutek, powiększając poczucie stresu, napięcie i przygnębienie [11].

Styl skoncentrowany na unikaniu pojawia się, gdy jednostka wystrzega się myślenia o problemie i nie koncentruje na nim swojej uwagi. Ten styl może przybierać dwie różne formy: angażowanie się w czynności zastępcze lub poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

2. Pozytywne efekty działania czynników stresowych

Zdecydowana większość badań dotycząca zależności między stresem a funkcjonowaniem jednostki skupia się na negatywnych efektach działania czynników stresowych. Należy jednak zaznaczyć, że nie każdy poziom stresu pociąga za sobą negatywne konsekwencje. Przytaczając słowa Selye: „bez stresu nie byłoby życia” [20], można stwierdzić, że stymulacja związana ze stresem jest istotna dla wszystkich doświadczeń zakończonych sukcesem, gdyż zawsze towarzyszy jej motywacja [20]. Już na początku XX wieku Yerkes i Dodson przedstawili postulaty dotyczące zależności pomiędzy stresem a poziomem

wykonania jednostki, nazwane prawami Yerkesa-Dodsona. Według pierwszego prawa efektywność działania nie jest liniową funkcją intensywności stresu. Zależność ta ma według badaczy kształt odwróconej litery „U”. Efektywność człowieka rośnie wraz ze wzrostem poziomu aktywacji, jednak tylko do pewnego poziomu, po przekroczeniu którego dalsze zwiększanie czynników stresotwórczych przyczynia się do stopniowego obniżania poziomu wykonania. Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona znalazło swoje potwierdzenie w licznych badaniach [29]. Na przykład wyniki pracy badawczej Uen i Wu [35] pokazują, że odpowiedni poziom stresu może prowadzić do większego zaangażowania w wykonywanie zadania i do postępu w pracy, zaś wyniki badań Channuwong [4], Sanders [30] oraz Gaillard i Steyvers [29] wskazują, że umiarkowany poziom stresu podnosi produktywność pracowników i może być pomocny w tworzeniu kreatywnych pomysłów. Terelak [33] zaznacza również, że przedłużająca się sytuacja obniżonej aktywności prowadzi do dezorganizacji sprawności psychicznego funkcjonowania, a nawet do halucynacji. Istnieją również badania, których wyniki wskazują na ujemną liniową zależność między poziomem aktywacji a wykonaniem [29], jednak większość badaczy skłania się ku krzywoliniowej funkcji opisywanej przez Yerkesa i Dodsona. Warto również podkreślić, że wartość natężenia pobudzenia emocjonalnego lub aktywacji, umożliwiająca optymalny poziom wykonania zadania, zależy od poziomu jego trudności, o czym mówi drugie prawo Yerkesa-Dodsona.

Opisane wyniki badań wskazują, że stres może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Niniejsze opracowanie dotyczyć będzie jednak wyłącznie negatywnych konsekwencji stresu związanego z pracą menedżera.

3. Źródła stresu menedżerów związanego z wykonywaną pracą

Na poziom odczuwanego przez menedżerów stresu wpływa wiele czynników wynikających zarówno z charakterystyki pełnionej funkcji, struktury organizacji, relacji interpersonalnych w miejscu pracy, psychologicznych dyspozycji menedżera, jak również czynników związanych z jego funkcjonowaniem z otoczeniem zewnętrznym organizacji i środowiskiem, w jakim żyje.

Badania dotyczące wpływu czynników związanych z samym wykonywaniem pracy zapoczątkowały badania nad źródłami stresu zawodowego, w tym również stresu menedżerów [5]. Choć miało to miejsce pół wieku temu, w związku z wciąż zmieniającą się sytuacją gospodarczą, w której dostęp do dóbr i usług jest coraz większy, a tym samym konkurencja jest silniejsza, czynniki związane z wykonywaniem pracy, przyczyniające się do odczuwania stresu, stają się jeszcze wyraźniejsze. Bardzo ważnym czynnikiem stresującym

menedżerów jest przeciążenie pracą. Już w 1973 roku French i Caplan [5] wprowadzili podział przeciążenia pracą na ilościowy i jakościowy. Przeciążenie ilościowe występuje, gdy menedżer ma zbyt wiele zadań do wykonania i niemal nieustannie pracuje pod presją czasu. W skutek tego pełniona funkcja wymaga od niego wykraczającej poza jego możliwości szybkości myślenia i działania, przy utrzymaniu wysokiego poziomu wydajności i koncentracji na realizowanych czynnościach. Przeciążenie jakościowe odnosi się do sytuacji, w której zadania wykonywane przez kadrę kierowniczą są dla niej zbyt trudne [5]. W dzisiejszych czasach instytucje coraz chętniej zatrudniają młodych ludzi na stanowiska kierownicze. Osoby, które bardzo szybko awansowały, stając się menedżerami, często nie zdążyły zdobyć doświadczeń praktycznych i opierając się na wiedzy teoretycznej, zdobytej na przykład podczas studiów, doświadczają silnego stresu związanego z poczuciem braku kompetencji do realizowania powierzanych im zadań [35]. W związku z bardzo szybko postępującym rozwojem technologicznym, zmieniającą się sytuacją rynkową i oczekiwaniami klientów organizacji, nawet doświadczeni menedżerowie mogą odczuwać przeciążenie jakościowe.

Ich praca wymaga bowiem niemal nieustannego nabywania nowych umiejętności. Nie należy jednak zapomnieć o menedżerach, którzy odczuwają stres związany z niedociążeniem jakościowym. Ma on miejsce, kiedy menedżer czuje, że wykonywana przez niego praca nie pozwala na wykorzystanie całej posiadanej przez niego wiedzy lub gdy postrzega ją jako nudną lub monotonną [26]. Zastanawiając się nad poziomem przeciążenia menedżerów, należy zawsze pamiętać o ich indywidualnych predyspozycjach psychologicznych, gdyż to one warunkują poziom obciążenia menedżera, powyżej którego odczuwa niekorzystny stres.

Ważnym potencjalnym źródłem stresu menedżerów jest odpowiedzialność, zarówno za innych ludzi, jak i materialna. Odpowiedzialność za drugiego człowieka wymaga od menedżera dużo czasu i uwagi poświęconych innym pracownikom przy utrzymaniu wysokiej wydajności podczas realizacji innych obowiązków, co sprawia, że nasila się poczucie presji czasu. Ponadto, menedżerowie średniego szczebla wskazują na problem wynikający z poczucia niewielkiej rzeczywistej władzy w stosunku do dużego zakresu odpowiedzialności [5]. Należy jednak zaznaczyć, że zarówno poczucie zbyt wielkiej, jak i zbyt małej odpowiedzialności może stanowić czynnik stresogenny [5]. Zarówno menedżer nieuczestniczący w podejmowaniu ważnych decyzji, jak również podejmujący je bez wsparcia kadry kierowniczej wyższego szczebla, mogą odczuwać dyskomfort stający się później stresem.

Kolejnym źródłem stresu menedżerów jest niejednoznaczność ich pracy lub roli. Niejednoznaczność pojawia się, gdy wymagania dotyczące wykonywanej pracy lub zadania nie są jasno nakreślone [29]. Menedżer może nie znać wówczas celów swojej pracy związanych z pełnioną przez niego funkcją, oczekiwań współpracowników wobec niego oraz zakresu swoich obowiązków i odpowiedzialności [2, 5, 29]. Z niejednoznacznością roli

często wiąże się konflikt roli, który również może być stresorem. Konflikt roli pojawia się, gdy menedżer doświadcza odmiennych oczekiwań wobec jego pracy od różnych współpracowników, zwłaszcza, jeśli oczekiwania te są ze sobą sprzeczne [5]. Ponadto, konflikt może zaistnieć również w sytuacji, gdy menedżer zobowiązany zostaje do wykonania czynności, której naprawdę nie chce wykonać lub uważa, że nie powinien, gdyż wykracza to poza jego obowiązki służbowe [5]. Kolejnym powodem wystąpienia konfliktu jest niezgodność roli pełnionej w pracy z rolą pełnioną przez menedżera w jego rodzinie.

Wśród czynników stresogennych należy wyróżnić również fizyczne warunki pracy, w tym na przykład hałas, wysoką temperaturę czy małe oświetlenie, które mają wpływ na samopoczucie menedżera i na odczuwane zmęczenie podczas pracy. Ponadto, menedżer często przepracowuje w ciągu dnia wiele godzin nadliczbowych, a specyfika jego pracy wymaga, by pracował w niedogodnych dla siebie godzinach, na przykład wczesnorannych lub późnowieczornych [5, 29, 33].

Należy pamiętać, że każda organizacja ma swoją strukturę i wewnętrzne zasady regulujące pracę osób w niej zatrudnionych, które, jeśli nie są dobrze określone, stanowią źródło stresu menedżera podejmującego decyzje dotyczące pracy jego podwładnych. Zbyt dokładne regulacje związane z pracą w danej jednostce, zwłaszcza w dużej korporacji, mogą również powodować odczuwanie stresu przez menedżera, pozbawiając go niemal zupełnie swobody działania [29] lub sprawiając, że zaczyna się obawiać utraty własnej autonomii i poczucia tożsamości [5], stając się częścią organizacji. Innym czynnikiem przyczyniającym się do odczuwania stresu przez menedżera, związanym z zasadami działania instytucji, może być ubogi system nagradzania pracowników i brak jasno wytyczonej ścieżki kariery zarówno menedżerów, jak i osób im podlegających [29].

Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do odczuwania stresu są zmiany w miejscu pracy. Względnie stabilne środowisko pracy daje zatrudnionym poczucie komfortu i bezpieczeństwa, podczas gdy często zmieniające się środowisko powoduje odczuwanie stresu. Należy zaznaczyć, że dotyczy to poważnych zmian, takich jak: reorganizacja firmy, jej łączenie się z inną jednostką, jej przejęcie, poważne zmiany w polityce firmy i zmiany personelu na kluczowych stanowiskach lub grupowe zwolnienia pracowników niższego szczebla [29]. Zmiany będące przyczyną stresu menedżerów dotyczą również ich rozwoju zawodowego. Należy bowiem podkreślić, że zarówno zbyt szybki, jak i zbyt wolny awans powodują odczuwanie dyskomfortu. Osoba zbyt wcześnie awansująca boi się, że nie sprosta nowym oczekiwaniom, nie czuje się wystarczająco kompetentna. Co więcej, osoby szybko awansujące już w młodym wieku osiągają w ich poczuciu najwyższą osiągalną dla nich posadę, co w kolejnych latach pracy skutkuje frustracją i spadkiem zaangażowania oraz wydajności [5]. Takie same skutki niesie za sobą odczuwany przez pracownika zbyt wolny awans. Pracy menedżera często towarzyszą niepewność pracy z uwagi na: ewentualną

redukcję etatów, możliwą dezaktualizację jego wiedzy lub chęć wcześniejszego przeniesienia go w stan spoczynku.

Kolejnym potencjalnym źródłem stresu menedżerów są stosunki interpersonalne z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami – zarówno ich nawiązanie, jak również utrzymywanie pozytywnych relacji. Stanowić to może nie małe wyzwanie zwłaszcza w przypadku młodych menedżerów, którzy obejmują to stanowisko, dysponując profesjonalną wiedzą merytoryczną, ale niewielkimi umiejętnościami interpersonalnymi, gdyż prawdopodobnie nie mieli wielu okazji do nauczenia się aspektów ich pracy związanych na przykład z działaniem zespołowym, komunikacją interpersonalną, planowaniem zadań i codzienną rutyną związaną z pracą z ludźmi [1, 25]. Menedżer powinien nie tylko wyznaczać zadania do wykonania, ale również motywować i wspierać pracowników, tak by ukończyć wspólnie pracę i osiągnąć zaplanowany cel [35], co jest możliwe jedynie przy dobrej komunikacji interpersonalnej. Należy pamiętać, iż zarówno przełożeni, jak i podwładni menedżera są w różnym wieku i pochodzą z wielu środowisk. Menedżerowie, zwłaszcza młodzi, często nie potrafią współpracować z osobami dużo starszymi od siebie i pochodzącymi z innego środowiska. Nie posiadają umiejętności adekwatnej rozmowy z tymi osobami [25, 36]. Takie sytuacje stanowią potencjalne źródło stresu.

Należy podkreślić, iż poza czynnikami zewnętrznymi również predyspozycje psychologiczne menedżera mają związek z odczuwanym przez niego stresem. Przeprowadzono wiele badań dotyczących zależności pomiędzy cechami osobowości a radzeniem sobie w sytuacjach stresowych. Wykazano w nich, że osoby ekstrawertyczne i nieneurotyczne lepiej radzą sobie w sytuacjach stresowych [9, 33]. Ponadto dowiedziono, że osoby o wyższym poziomie neurotyczności chętniej korzystają ze stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach [33]. Badania Dixona [7] potwierdziły również, że tzw. osobowość neurotyczna stanowi źródło zmniejszonej odporności na stres.

Przeprowadzono już wiele badań dotyczących związku samooceny z odczuwaniem stresu i radzeniem sobie z nim. Ich wyniki wskazują na to, że osoby z wyższą samooceną lepiej radzą sobie ze stresem i preferują zadaniowe style radzenia sobie z nim [18, 33]. Wyniki badań Gliszczyńskiej [33] wskazują również, że osoby o wewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli lepiej radzą sobie w sytuacjach stresowych pojawiających się w ich środowisku pracy. Kolejną zmienną psychologiczną, mającą związek z radzeniem sobie ze stresem, jest lęk. Badania Debelskiej-Dąbały [33] wskazują, że osoby o wysokim poziomie lęku, jako cechy, mają większe tendencje do reagowania w sposób skoncentrowany na emocjach. Ponadto, lęk długotrwały wpływa negatywnie na umiejętności radzenia sobie ze stresem [32, 33]. Inne badania wskazały również, że optymiści preferują styl skoncentrowany

na zadaniu, podczas gdy pesymiści chętniej wybierają styl skoncentrowany na emocjach i poszerzaniu kontaktów towarzyskich [33]. Kolejną zmienną wymagającą wymienienia jest typ A zachowania, który charakteryzuje się nadmierną ambicją i skłonnością do rywalizacji, poczuciem pilności wszelkich działań, niecierpliwością i ukrytą wrogością [32]. Przeprowadzono wiele badań dotyczących związku zachowania typu A z odczuwanym stresem. Wyniki tych badań pokazują, że typ A wiąże się z nieumiejętnością radzenia sobie ze stresem [10]. Ponadto, badania Kirmeyer i Payne [29] wskazały, że pracownicy charakteryzujący się typem osobowości A deklarowali doświadczanie wyższego poziomu stresu niż pracownicy o typie B. Należy również podkreślić zależność między inteligencją emocjonalną i kompetencjami społecznymi menedżera a umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej wykorzystują bardziej efektywne sposoby obniżania poziomu stresu [12], osoby posiadające wysokie umiejętności funkcjonowania w sytuacjach społecznych preferują zadaniowy styl radzenia sobie ze stresem [24].

4. Konsekwencje stresu zawodowego

Według Luthansa [22], stres doświadczany przez jednostki pociąga za sobą negatywne konsekwencje dla nich samych, ich rodzin i organizacji, w których pracują. Poniżej zostaną one kolejno przedstawione.

Konsekwencje stresu odczuwane przez menedżera

Doświadczanie silnego stresu przez menedżerów może znaleźć swoje odzwierciedlenie w ich funkcjonowaniu poznawczym, fizjologicznym, emocjonalnym, behawioralnym, a w przypadku długotrwałego stresu, również w stanie zdrowia. Praca w stresie może wiązać się z objawami fizjologicznymi, wśród których można wymienić: wzrost ciśnienia tętniczego, przyspieszenie akcji serca, wzrost napięcia mięśniowego, zwiększone napięcie mięśni gładkich (odczuwane na przykład jako skurcz żołądka), przyspieszony, płytki oddech, suchość w ustach, mdłości, przyspieszona perystaltyka jelit, zaburzenia snu, zwiększenie stężenia glukozy we krwi, charakterystyczne zmiany w gospodarce hormonalnej i w zapisie EEG [32, 33]. Wśród emocjonalnych konsekwencji ekspozycji na stres należy wymienić: lęk, niepokój, apatię oraz zmiany nastroju, a wśród nich złość, depresję, frustrację, rozdrażnienie, poirytowanie i nerwowość. Sytuacje stresowe mogą wpłynąć również na funkcje poznawcze menedżera, skutkując obniżeniem samooceny i koncentracji oraz trudnościami w podejmowaniu decyzji [29]. Ponadto, liczne badania eksperymentalne [33] wskazują, że pod wpływem czynników stresowych obniżają się niektóre sprawności umysłowe menedżera,

w tym na przykład uczenie się, pamięć i uwaga. Skutki doświadczanego stresu mogą być również widoczne w zachowaniu jednostki. Osoby zestresowane mogą mówić głośniejsz i szybciej niż zazwyczaj. Mają tendencję do nerwowego śmiechu oraz impulsywnych i agresywnych zachowań. Zauważono również, iż takie osoby popełniają więcej błędów w czasie realizacji powierzanych im zadań i mają większą skłonność do wypadków [29]. Doświadczanie stresu może także powodować wycofanie jednostki oraz przyczyniać się do nadmiernego spożywania alkoholu [17], palenia i kompulsywnego jedzenia. Warto również podkreślić, iż stres chroniczny może prowadzić do problemów zdrowotnych jednostki. Przeprowadzane dotychczas badania wskazują na związek między odczuwanym silnym stresem a lękiem, astenią, drażliwością, kompulsywnością, somatyzacją, bezsennością oraz zaburzeniami nerwicowymi z komponentem depresyjnym [32, 33]. Konsekwencją stresu mogą być również zawały serca, dolegliwości żołądkowo-jelitowe, otyłość (w skutek kompulsywnego jedzenia), cukrzyca [32] i lekomania [13].

Konsekwencje stresu menedżera odczuwane przez jego rodzinę i przyjaciół

Reakcje behawioralne na stres opiswane powyżej niosą za sobą również negatywne skutki dla członków rodziny i przyjaciół menedżera. Nadużywanie alkoholu, odsunięcie się od najbliższych osób, przemoc w stosunku do małżonków i dzieci, nierzadko również rozwód, stanowią tylko kilka przykładów możliwych skutków dysfunkcyjnych sposobów radzenia sobie z silnym stresem [29]. Menedżerowie odczuwają ponadto stres wynikający z godzenia obowiązków wynikających z pracy z obowiązkami rodzinnymi. Zwłaszcza osoby nastawione na awansowanie i karierę doświadczają stresu, stając w obliczu dylematów osobistych, społecznych i kulturowych, balansując między pracą a rodziną, chcąc być doskonałym menedżerem, pozostając w zgodzie z własnymi przekonaniem i oczekiwaniami rodziny i przyjaciół [27].

Konsekwencje stresu menedżera dla organizacji, w której pracuje

Stres odczuwany przez menedżerów znajduje również swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji, w których pracują. Wysoki poziom stresu powoduje, że menedżer nie potrafi efektywnie wykorzystać swojego czasu pracy, obniża się jego skuteczność i produktywność, czemu często towarzyszy podejmowanie nieprzemyślnych, nietrafnych i niekorzystnych z punktu widzenia organizacji decyzji [29]. Impulsywne, a nawet agresywne i irracjonalne, zachowania menedżera wpływają również na sytuację społeczną

w miejscu pracy i pogorszenie relacji między pracownikami. Nadmierny poziom pobudzenia związanego z odczuwanym stresem zwiększa prawdopodobieństwo błęd, co może prowadzić do wypadków. W połączeniu z wcześniej wspomnianym wzrostem ryzyka

zachorowań powoduje to zwiększoną absencję menedżerów w pracy. Z danych przedstawionych przez Coopera i współpracowników [5] wynika, że w Stanach Zjednoczonych instytucje tracą około 550 milionów dni roboczych rocznie z powodu nieobecności w pracy osób w nich zatrudnionych, przy czym szacunkowo 54% absencji stanowi efekt stresu w pracy. Konsekwencją długotrwałego oddziaływania czynników stresowych może być również wypalenie zawodowe, które często skutkuje zmianą miejsca pracy menedżera. Kolejnym kosztem ponoszonym przez instytucję, związanym ze stresem pracownika, jest więc wzrost fluktuacji osób w niej zatrudnionych, często doświadczonych, posiadających szeroką wiedzę i bardzo cennych z punktu widzenia pracodawcy. Przytaczane przez Coopera [5] wyniki obliczeń przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii pokazują, że koszty stresu zawodowego w tym kraju wynoszą niemal 10% produktu narodowego brutto.

5. Techniki pomagające menedżerom radzić sobie ze stresem

Zgodnie ze słowami Holta [29], aby pracownik mógł efektywnie zarządzać w stresie, muszą być spełnione dwa warunki: 1. jednostka musi potrafić rozpoznać stresory i rozumieć ich konsekwencje; 2. organizacja musi starać się zapobiegać stresowi w miejscu pracy i stosować techniki redukcji stresu. Ponadto, przeprowadzane dotychczas badania wskazują na znajomość i stosowanie wielu technik przez menedżerów, które ułatwiają radzenie sobie w sytuacji stresowej. Poniżej przedstawione zostaną sposoby redukcji stresu i radzenia sobie z nim wykorzystywane przez menedżera i organizację, w której pracuje.

Strategie i techniki wykorzystywane przez menedżerów

Nadmiar zadań do wykonania i presja czasu stanowią wyraźną przyczynę odczuwania stresu przez menedżerów. Stąd jednym ze sposobów redukcji czynników stresowych jest odmawianie podjęcia się realizacji kolejnych zadań, jeśli menedżer odczuwa, że dołączenie do już powierzonych mu obowiązków kolejnej pracy wymagającej natychmiastowego zaangażowania uniemożliwi sprostanie wszystkim wymaganiom instytucji w określonym czasie. Drugim sposobem redukcji poziomu odczuwanego stresu w związku z pracą pod presją czasu jest wyznaczanie realistycznych terminów jej wykonania. Pomocne stają się również rozwiązywanie problemów, gdy tylko się pojawiają, nie pozwalając im na narastanie, gdyż tak długo jak osiągnięcie zamierzonych rezultatów jest możliwe przy akceptowalnym przez pracownika tempie pracy, jest to korzystne i motywuje jednostkę do działania. Ważne jest unikanie sytuacji, w których osiągnięcie założonego celu wymaga wykonywania zadań menedżera pod silną presją czasu niemal uniemożliwiającą ich poprawną realizację.

Istnieje wiele technik pozwalających na poprawę samopoczucia w obliczu stresu. Peterson wskazuje na cztery z nich: wizualizację, progresywną relaksację mięśni, wzrost duchowy i zarządzanie czasem obawy. Wizualizacja jest techniką polegającą na wyobrażeniu sobie najbardziej spokojnego, bezpiecznego miejsca lub sytuacji, w której osoba uczestniczyła, np. wyobrażenie sobie siebie biorącego kąpiel czy spacerującego po plaży powoli kieruje umysł ku uspokojeniu. Wyobrażeniu często towarzyszy próba przypominania sobie odczuć zmysłowych, na przykład zapachu słonego powietrza czy dźwięków fal morskich rozbijających się o brzeg. Progresywna relaksacja mięśni oznacza osiąganie głębokiej relaksacji przez stopniowe rozluźnianie kolejnych partii mięśni wzdłuż całego ciała. Wzrost duchowy jest możliwy dzięki medytacji i modlitwie, zaś zarządzanie czasem obawy polega na wskazaniu sobie konkretnego czasu, w którym wolno jest martwić się danym problemem. Do wskazanych przez Petersona technik warto dołączyć jeszcze głębokie oddychanie, polegające na wciągnięciu możliwie największej ilości powietrza do płuc, a następnie jego powolnym wypuszczeniu [4, 14]. Badania Hobsona i Delunas [14] potwierdziły skuteczność głębokiego oddychania, wizualizacji i progresywnej relaksacji w radzeniu sobie w sytuacjach stresowych. Hayman [13] wskazał jeszcze cztery wskazówki jak radzić sobie w sytuacji stresowej. Zdaniem badacza ludzie nie powinni izolować się od innych w chwili, gdy odczuwają stres, gdyż może to doprowadzić do depresji lub lęku. Wręcz przeciwnie, powinni skonsultować swój problem z ekspertami w danej dziedzinie lub przyjaciółmi zaznajomionymi z podobnymi trudnościami. Ponadto, Hayman [13] wskazuje, że menedżerowie powinni być wrażliwi na problemy innych osób, słuchać o nich i wykazywać zrozumienie w stosunku do pracowników w sytuacji stresowej. W ten sposób menedżerowie uczą się wiele o stresie, jego przyczynach i konsekwencjach, a zdobytą w ten sposób wiedzę mogą wykorzystać w obliczu swoich własnych problemów. Kolejną wskazówką Haymana [13] jest dbanie o kondycję fizyczną, rozumiane jako poświęcanie części czasu na relaks, codzienne ćwiczenia fizyczne i zdrowe odżywianie. Również Salami i współpracownicy [29] zaznaczają, że dbanie o odpowiednią dietę zapobiega żołądkowo-jelitowym skutkom stresu. Ostatnia rada Haymana [13] wskazuje na rolę kontroli swojego przeznaczenia i podtrzymywania znaczenia swojego życia w radzeniu sobie ze stresem. Zdaniem badacza jest to możliwe przez kreowanie przez menedżera siebie na przykład jako osoby godnej naśladowania, podążającej za krajowymi i panującymi w organizacji prawami i regulacjami. Salami [29] wskazuje również na rolę ćwiczeń w redukcji stresu. Badacz proponuje, by menedżerowie w kontrolowanych warunkach stawiali siebie w wyimaginowanych sytuacjach stresowych, by przez ekspozycję na bodźce generujące poczucie stresu uczyć się jego objawów i próbować różnych sposobów radzenia sobie z nim.

Zadania organizacji w redukcji stresu wśród menedżerów

Khanka [29] oraz Riggio i Cole [29] wskazują kilka sposobów, dzięki którym organizacja może pomóc swoim menedżerom i innym pracownikom zwalczyć stres. Pierwszą wskazówką jest ustalanie jasnych celów menedżerom, co zminimalizuje odczuwaną przez nich wieloznaczność ról i wykonywanej pracy. Ponadto, organizacja powinna przeprowadzać kontrolę stresu, która wymaga poszukiwania, badania i kontroli źródeł stresu menedżerów w związku z wykonywaniem przez nich swoich zadań. Ważne jest również, żeby organizacja starała się maksymalnie poprawić dopasowanie pracownika do wykonywanej pracy, przez dokładną analizę między innymi wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych menedżerów, ich uważną selekcję i dobrze przemyślane uplasowanie w konkretnym miejscu struktury organizacji. Khanka [29] oraz Riggio i Cole [29] postulują również, by organizacje wyeliminowały lub w dużym stopniu ograniczyły zarządzanie oparte na karaniu. Zdaniem badaczy korzystne jest kreowanie polityki organizacji opartej na pozytywnym stosunku do jej pracowników, z szacunkiem dla ich wiedzy i umiejętności, uwzględniającej wsparcie w sytuacjach problemowych, gdzie pomyłki są traktowane bardziej jako szansa nauki niż podstawa do krytyki. W związku z tym ważna jest eliminacja proponowanej często menedżerom polityki opartej na karaniu i groźbach. Ponadto, warto również wprowadzić do polityki firmy elementy mające na celu kreowanie środowiska zorientowanego na pracę grupową. W konsekwencji pozwoli to na polepszenie relacji interpersonalnych między współpracownikami oraz menedżerami i ich podwładnymi, a tym samym na stworzenie dobrze funkcjonującego zespołu. Dzięki temu w sytuacji stresu członkowie zespołów będą mogli liczyć na siebie nawzajem. Badacze wskazują również na ważną rolę kreowania poczucia kontroli w środowisku pracy wśród menedżerów przez umożliwienie im partycypowania w podejmowaniu ważnych decyzji i delegowanie władzy. Warto również podkreślić wymieniane przez autorów usprawnienie komunikacji między menedżerami a pracownikami innych szczebli, zarówno podwładnymi, jak również przełożonymi, co może zredukować stres odczuwany w wyniku poczucia niepewności pracy i izolacji w organizacji.

Wiele badań prowadzonych w ostatnich latach [14, 16, 28] wskazuje na ważną rolę szkoleń i treningów radzenia sobie ze stresem oferowanych pracownikom przez organizacje, w których pracują. Wśród różnych treningów często wymieniany jest trening relaksacyjny, który przyczynia się do obniżenia fizycznej reakcji organizmu menedżera na stres, odzyskania dobrego samopoczucia i zwiększa umiejętność skupienia się na konkretnym zadaniu [28]. Przydatne okazują się również treningi uczące opisywanych wcześniej technik głębokiego oddychania, wizualizacji i progresywnej relaksacji, pod warunkiem jednak, że menedżerowie uczestniczący w warsztacie rozumieją, w jaki sposób wykonywać kolejne czynności, tak by byli w stanie je powtórzyć w sytuacji stresu [6].

Opisane w niniejszym artykule źródła i skutki stresu oraz sposoby radzenia sobie z nimi nie wyczerpują całego tematu, stanowiąc jedynie niewielką jego część. Należy bowiem

pamiętać o wpływie indywidualnych dyspozycji menedżerów na odczuwanie i reagowanie na czynniki stresowe oraz wybierane przez nich techniki radzenia sobie z nimi. Należy jednak zaznaczyć, że z uwagi na wysoki odsetek menedżerów deklarujących odczuwanie uciążliwego poziomu stresu w pracy oraz wartość strat finansowych organizacji na całym świecie wynikających ze skutków odczuwanego przez ich pracowników stresu, warto jest przyjrzeć się poruszanemu w tym artykule tematowi i realizować kolejne badania mogące przyczynić się do obniżania poziomu stresu menedżerów.

Bibliografia

1. Altimier L.: Leading a new generation. "Newborn and Infant Nursing Reviews", Vol. 6, No. 1, p. 7-9.
2. Beehr T.A.: Organizational stress and employee effectiveness: A job characteristic approach, [in:] Beehr T.A., Bhagat R.S. (eds.): Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective. John Wiley & Sons, New York 1985.
3. Cavanaugh M.A., Boswell W.R., Boudreau J.W.: An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. "Journal of Applied Psychology", Vol. 85, No. 1, 2000.
4. Channuwong S.: Strategies for Reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach. "International Journal of Management", Vol. 26, No. 2, 2009.
5. Cooper C.L., Marshall J.: Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej, [w:] Cooper C.L., Payne R. (red.): Stres w pracy. PWN, Warszawa 1987.
6. Dewe P., O'Driscoll M.: Stress management interventions: What do managers actually do? „Personnel Review”, No. 31, 2002.
7. Dixon N.F.: Our own worst enemy. J. Cape, London 1987.
8. Endler N.S., Parker J.D.A.: Coping Inventory for Stressful Situations (CISS): Manual. Multi-Health Systems, Inc., Toronto 1990.
9. Enns M.W., Cox B.J., Clara I.P.: Perfectionism and neuroticism: a longitudinal study of specific vulnerability and diathesis-stress models. "Cognitive Therapy and Research", No. 29(4), 2005.
10. Fontana M.A., Dovidio J.F.: The relationship between stressful life events and school-related performances. "Journal of Human Stress", No. 2, 1984.
11. Frączak B., Ey-Chmielewska H., Zarek A.: Wpływ czynników psychosocjologicznych i psychoemocjonalnych na możliwość generowania dysfunkcji stawu skroniowo-

- zuchwowego w badaniach ankietowych studentów stomatologii. „Dental Forum”, No. 2, 2008.
12. Gardner L.J.: Exploration of the relationships between workplace: Emotional intelligence, occupational stress and employee health. “Australian Journal of Psychology”, No. 55, 2003.
 13. Hayman S.: Managing emotional fallout. “Harvard Business Review”, No. 80, 2003.
 14. Hobson Ch.J., Delunas L.: Efficacy of different techniques for reducing stress: a study among business students in the United States. “International Journal of Management”, Vol. 26, No. 2, 2009.
 15. Judge T.A., Thoresen C.J., Pucik V., Welbourne T.M.: Managerial coping with organizational change: A Dispositional Perspective. “Journal of Applied Psychology”, No. 84, 1999.
 16. Karim A., Mir A., Bingi P.: Perceived usefulness of stress management strategies and their implementation – An empirical investigation. “Journal of Applied Management and Entrepreneurship”, No. 10(3), 2005.
 17. Kaysen D., Slimpson T.: Alcohol problems and posttraumatic stress disorder in female crime victims. “Journal of Traumatic Stress”, No. 19(3), 2006.
 18. Kofta M.: Poczucie kontroli, złudzenia na temat siebie, a adaptacja psychologiczna, [w:] Kofta M., Szustrowa T. (red.): Złudzenia które pozwalają żyć. PWN, Warszawa 2001.
 19. Lazarus R.S., Folkman S.: Stress, appraisal and coping. Springer, New York 1984.
 20. Leung M., Chan Y., Olomolaiye P.: Impact of stress on the performance of construction project managers. “Journal of Construction Engineering and Management”, August 2008.
 21. Leung M., Chan Y., Yu J.: Integrated model for the stressors and stresses of construction project managers in Hong Kong. “Journal of Construction Engineering and Management”, February 2009.
 22. Luthans F.: Organization behaviour. McGraw Hill Publishing Company, New York 1989.
 23. Marino S.: The stress epidemic. “Industry Week”, No. 246, 1997.
 24. Matczak A.: Kwestionariusz kompetencji społecznych. „Studia z Psychologii”, nr 8, 1997.
 25. McDermott L.: Developing the New Young managers. “Training and Development”, No. 55, 2001.
 26. Melamed S., Ben-AviI., Luz J., Green M.S.: Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress and absenteeism in blue-collarworkers. „Journal of Applied Psychology”, No. 80, 1995.
 27. Nwarch J.V.: Managing For Enhanced Quality Important Management in Nigeria. “European Journal of Scientific Research”, Vol. 27, No. 4, 1991.

28. Raitano R., Kleiner B.: Stress management: stressors, diagnosis and preventative measures. "Management Research News", No. 27, 2004.
29. Salami A.O., Ojokuku R.M.: Impact of job stress on managers' performance. "European Journal of Scientific Research", Vol. 45, No. 2, 2010.
30. Sanders A.F.: Towards a Model for Stress And Human Performance. "Acta Psychological", Vol. 53, 1983.
31. Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P.: Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych (CISS). Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2005.
32. Terelak J.F.: Psychologia stresu. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.
33. Terelak J.F.: Człowiek i stres. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2008.
34. Tillson T.: Is your career killing you? "Canadian Business", No. 70, 1997.
35. Uen J., Wu T., Huang H.: Young managers' interpersonal stress and its relationship to management practices: an exploratory study. "International Journal of Training and Development", No. 13, 2009, p. 1.
36. Whitely W., Dougherty T.W., Dreher G.F.: Correlates for career-oriented mentoring for early career managers and professionals. "Journal of Organisational Behaviour", No. 13, 1992.
37. http://www.pentor.pl/51733.xml?doc_id=11280.

Recenzenci: Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS
Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Agata STACHOWICZ-STANUSCH
Anna PTAK
Politechnika Śląska
Wydział Zarządzania
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

PRME I OATH PROJECT – W KIERUNKU SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO PRZYWÓDZTWA

Streszczenie. Ostatnia dekada to okres niezgody, niezgody na biznes, który coraz mocniej uderza w światową gospodarkę. Ten biznes przyczynił się do kryzysu finansowego, który pociągnął za sobą problemy wszystkich gałęzi gospodarki. Jego aktorami byli i są menedżerowie, przywódcy korporacji, dla których najbardziej liczy się osiągnięcie najwyższych wyników finansowych, często kosztem nieetycznych praktyk i zapominania o pozostałych interesariuszach organizacji. Rosnąca niezgoda na coraz to dotkliwsze skutki takich działań, które w konsekwencji odczuwa całe społeczeństwo, zdeterminowało rozwój inicjatyw, których celem jest kształtowanie społecznie odpowiedzialnych przywódców. To właśnie okres nauki jest kluczowym dla zakorzenienia w przyszłych menedżerach prawości. Principles for Responsible Management Education (PRME)¹ oraz Oath Project² są odpowiedzią współczesnej edukacji biznesu na światowy kryzys. PRME to globalna inicjatywa oferująca ramy dla rozwoju odpowiedzialnej edukacji zarządzania. Natomiast Oath Project to platforma, której celem jest rozwój i udoskonalenie koncepcji Przysięgi studentów MBA z 2008 roku, wzorowanej na Przysiędze Hipokratesa.

Słowa kluczowe: prawość, etyka, odpowiedzialna edukacja, społeczna odpowiedzialność biznesu, PRME, Przysięga, odpowiedzialny menedżer, odpowiedzialny przywódca

PRME I OATH PROJECT – TOWARDS SOCIALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP

¹ Tłum. własne Zasady dla Odpowiedzialnej Edukacji Zarządzania

² Tłum. własne Projekt Przysięga, strona oficjalna www.theoathproject.org

Summary. The last decade is a time of „saying no”, „saying no” to the business, which strikes the worlds economy harder and harder. This business determined financial crisis, which entailed issues of all branches. Its actors were and are managers, corporate leaders, who cared the most about the highest financial results, performing unethical practices and leaving interests of other stakeholders aside. Growing disagreement for painful results of these practices, which eventually affect the whole society, determined development of initiatives, which aim to create social responsible leaders. It is the time of study which is crucial to root integrity in future managers. PRME as well as the Oath Project are the answer of the contemporary business education to the world crisis. PRME is a global initiative, offering frames for development of the responsible management education. Whereas the Oath Project is a platform, which aims to develop and excel the MBA Oath from 2008, based on the Hippocratic Oath.

Keywords: integrity, ethics, responsible education, corporate social responsibility, PRME, Oath, responsible manager, responsible leader

1. Wprowadzenie

Globalny kryzys gospodarczy, który rozpoczął się latem 2007 roku, wraz ze wszystkimi licznymi poprzedzającymi go skandalami korupcyjnymi, uwidocznionymi w świecie biznesu, wywołał dyskusję w środowisku gospodarczym o jego korzeniach, przyczynach i wymiarach oraz postępujących faktach. Dzisiaj trudno unikać pytania o czynniki sprzyjające takiemu nieetycznemu postępowaniu, widocznemu w tak wielu organizacjach. Kochan [15] powiedział nawet, iż te skandale stanowią rezultat zbyt dużego nacisku korporacyjnego na maksymalizację wartości dla udziałowców bez uwzględnienia efektów takiego działania dla pozostałych interesariuszy.

Poza oczywistymi skutkami gospodarczymi, takimi jak neoliberalna deregulacja oraz osłabienie państwa, konieczne staje się wskazanie, iż o wiele głębszy moralny wymiar kryzysu, jakim jest kultura efektywności zarządczej (motywowana chciwością), stanowi dowód na kształcenie całego pokolenia ludzi o fałszywej hierarchii wartości oraz ludzi „ślepych moralnie” [23].

Współczesna edukacja biznesowa bywa krytykowana za nieumiejętność powstrzymywania tych negatywnych zjawisk czy nawet za wręcz zachęcanie do niewłaściwego postępowania przez ograniczoną uwagę poświęcaną etycznemu rozwojowi uczniów i studentów. Krytycy sugerują, iż etyczne wartości są najlepiej zakorzeniane we wczesnej praktyce i jeśli studenci nie nauczą się cenić i stosować etycznych zachowań w okresie przygotowawczym do zawodu, nie należy oczekiwać od nich takiego postępowania później w praktyce. Krytycy utrzymują, że jeśli współczesne trendy będą trwać nadal, przypadki niewłaściwego postępowania w biznesie wraz z negatywną opinią publiczną będą się nasilać

[35]. Chcąc promować bardziej etyczne rozumowanie stosowane w sferze biznesu, programy kształcenia biznesu muszą lepiej rozwijać umiejętności studentów w konfrontowaniu dylematów moralnych i etycznych z ich wiedzą, wrażliwością i przekonaniem [29].

Mitroff [22] formułuje szczególnie surową ocenę, mówiąc, iż wydziały są „winne zasilaniu środowisk, w których światowe firmy takie jak Enron czy Andersen mogły się zakorzenić i rozkwitnąć [...] łudzimy się istotnie, jeśli uważamy, że gramy w bezstronną grę” [22]. Ghosal dostarcza jednej z najszerzej omawianych krytyk szkół kształcenia biznesu. Jego główną tezą jest, iż dzisiejsze kształcenie biznesu, oparte na podstawach teorii agencji i liberalizmu gospodarczego, przyczyniło się znacznie do ostatniej fali nieetycznych praktyk biznesowych [23].

W wyniku nieustannych korporacyjnych skandali społeczeństwo oczekuje, że z jednej strony nauczyciele biznesu przyczynia się do rozwiązania problemów etycznych dzięki przygotowaniu rzeszy studentów, którzy będą podnosić etyczne standardy świata gospodarczego [16], z drugiej korporacyjny biznes skłoni organizacje i szkoły biznesu do krytyczniejszego przyjrzenia się ich roli w etycznym doskonaleniu studentów i pracowników. Opinia publiczna ogólnie postrzega korporacyjny biznes jako ubogi w solidną etykę zawodową i takie jego postrzeganie uważane jest za szkodliwe [29]. Nawet Swanson [35] twierdzi, że zaufanie publiczne wobec biznesu spadło do niepokojąco niskiego poziomu, a wobec dyrektorów naczelnych i maklerów giełdowych zaufanie wykazuje 23% społeczeństwa, co stanowi tylko kilka punktów procentowych więcej niż 15% zaufanie wobec dealerów samochodowych.

Dojście przez uczonych do prawdy o tym, że dzisiejsi studenci uczelni wyższych będą jutro menedżerami w biznesie, może wyjaśnić powszechność badań uwzględniających etyczny rozwój studentów uniwersytetów w ogóle, oraz studentów biznesu w szczególności, w ciągu ostatnich 15 – 20 lat [28]. Pytanie o uczciwość w świecie biznesu i systemie edukacji nie jest jedynie reakcją na ostatnie skandale biznesowe i dalsze nakłanianie do bardziej etycznego przywództwa, ale jest to również rezultat zmian i nowych wymogów widocznych w globalnym środowisku biznesowym [4, 20, 26]. Jednym z tych nowych wymogów są oczekiwania interesariuszy, że korporacje i ich przywódcy podejmą bardziej aktywną rolę w społeczeństwie i w walce z niektórymi z najbardziej zapalnych problemów świata, takimi jak: bieda, degradacja środowiska, ochrona praw człowieka i pandemie (np. HIV/AIDS). „Kryzys gospodarczy, jaki wyrósł w połowie roku 2008, pokazał jak wiele korporacji i ich menedżerów przykładało niewystarczającą uwagę do interesów wielu interesariuszy, w tym nie tylko pracowników, klientów, dostawców, społeczności oraz środowiska, ale również swoich udziałowców” (Tsu, 2009). Lekcja kryzysu powinna być przeformułowana przez liderów biznesu – którzy głęboko skrywają założenia dotyczące społecznego celu biznesu i nie mają odwagi, by się troszczyć.

Według Anne Tsu, Program Chair of Academy of Management 2010 w Montrealu, bycie na tyle odważnym, by się troszczyć wiąże się z pamiętaniem, iż rolą kierownictwa jest prawość (ang. *integrity*) we wszystkich znaczeniach tego słowa – uczciwym uwzględnianiem interesów wszystkich stron i uczciwym łączeniem czyjejś pasji do pracy z empatią wobec swoich zastępców; menedżerowie wykazują empatię wobec swoich klientów, pracownicy wobec społeczności, które z kolei ich popierają. Jednocześnie trendy kulturowe i technologiczne kwestionują filozoficzne przypuszczenia na temat człowieka, na których opiera się nowoczesna gospodarka. Stało się to czynnikiem sprawczym dla rozwoju nowej perspektywy zorientowanej na człowieka w zarządzaniu biznesem i edukacji w dziedzinie biznesu w XXI wieku. Ta nowa perspektywa (paradygmat) opiera się na następujących założeniach:

1. W zakresie pozytywnej psychologii, która skupia się nie tylko na poprawie stanów negatywnych (takich jak choroba czy toksyczne związki) i przekształceniu ich w stany normalne (tj. zdrowie psychiczne czy wspierająca relacja), ale również nie skupia się na przekształcaniu stanów negatywnych w normalne, lecz stanów normalnych w stany pozytywne [1, 5, 10, 24, 32, 37]. Zysk traktowany jest jako istotny oraz niezbędny element sukcesu w biznesie i wymaga osadzenia w szerszym rozumieniu ludzkiego rozkwitu w biznesie.
2. W zakresie skupienia się na duchowych aspektach człowieczeństwa i ich znaczeniu w zarządzaniu współczesną organizacją, gdyż niektórzy uczeni dowodzą, że duchowość zapewnia powszechne i istotne ramy organizacyjne w miejscu pracy [7, 13, 21, 26, 43] i odgrywa istotną rolę w prowadzeniu działalności biznesowej [2, 22, 42]. Rozwijanie cnotliwego charakteru jest niezbędne raczej dla ochrony i wspierania ludzkiego spełnienia niż dla prostego czynienia życia biznesowego bardziej przewidywalnym.
3. W zakresie fascynacji psychologii i nauk o zarządzaniu ludzkim umysłem i inteligencją, ze szczególnym uwzględnieniem inteligencji społecznej [9, 14, 25, 31], inteligencji emocjonalnej [3, 8, 12, 27] oraz inteligencji moralnej [11, 18, 42].

W odpowiedzi na tę nową zorientowaną na człowieka perspektywę biznesu i edukacji coraz więcej liderów biznesu przyjmuje swoją odpowiedzialność jako globalnych obywateli za znajdowanie rozwiązań tych wspomnianych wyżej problemów. Świadczy o tym np. wzrost liczby przypadków partnerstwa publiczno-prywatnego, innowacji społecznych i inicjatyw przywódczych (np. Grupa Liderów Jutra Światowej Rady Biznesu dla Zrównoważonego Rozwoju, Globalna Koalicja Biznesu w walce z HIV/AIDS, Inicjatywa Liderów Biznesu dla Praw Człowieka). Dotychczas przeprowadzone na wielką skalę przez firmę McKinsey badania ponad 4000 kierowników ukazały lukę pomiędzy wiedzą a praktyką w odniesieniu do odpowiedzialnego przywództwa. Podczas gdy kierownictwo dostrzega rolę

publiczną

i ogromną odpowiedzialność społeczności biznesowej w społeczeństwie, z trudem radzi sobie ono skutecznie w szeroko rozumianych społecznych i politycznych kwestiach.

Stąd, chociaż ogólnie wiadomo, że uczciwość i prawość są sensem skutecznego biznesu i edukacji, kierownicy wydają się cierpieć na nieprzygotowanie do zmagania z wyzwaniami uczciwego przywództwa w globalnym środowisku interesariuszy [38, 39]. Mimo wzrostu liczby literatury na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) i etyki biznesu w ostatnich latach, stosunkowo mało wiadomo o tym, jak edukacja zarządzania może przygotować menedżerów i profesjonalistów do tych wyzwań i jakie są cechy, które pozwalają liderowi biznesu działać w sposób uczciwy, a jakie z tych cech szkoły biznesu muszą rozwijać u swoich obecnych i przyszłych studentów.

2. PRME

PRME to globalna inicjatywa wspierana przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ), promująca odpowiedzialność w kształceniu w dziedzinie zarządzania. PRME jest skrótem dla Zasad dla Odpowiedzialnej Edukacji Zarządzania. Inicjatywa ta została powołana do życia w 2007 roku przez międzynarodowe grono 60 dziekanów, prezydentów uniwersytetów oraz oficjalnych przedstawicieli najlepszych szkół biznesowych na świecie i instytucji akademickich. Sam pomysł tej inicjatywy został oficjalnie zaprezentowany na Global Forum „Business as an Agent of World Benefit” w październiku 2006 roku.

Inicjatywa ta inspirowana jest wartościami UN Global Compact,³ szukając procesów ciągłego ulepszania kształcenia w dziedzinie zarządzania, w celu rozwoju nowej generacji liderów, którzy poradzą sobie z kompleksowością, nieprzewidywalnością i wyzwaniami, jakie stawia przed nimi obecny świat. Do tej pory problemy odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju pojawiały się jedynie w środowisku akademickim, ale jeszcze do niego nie przesiąknęły, tzn. nie zostały zaadoptowane do tego środowiska. Dlatego PRME ma na celu aktywizować instytucje do stopniowego dopasowywania swoich programów nauczania, metod nauczania i strategii do nowych wyzwań i szans.

Odgórnymi celami PRME są promocja oraz rozpowszechnianie odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju w edukacji zarządzania. Instytucje, które przyłączają się do inicjatywy, tj. szkoły biznesowe i instytucje akademickie, angażują się w dopasowanie swojej misji, strategii i kluczowych kompetencji (edukacja, badania, przywództwo) do sześciu podstawowych wartości propagowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych,

³ Chodzi o inicjatywę Organizacji Narodów Zjednoczonych Global Compact, potocznie określaną jako UN Global Compact.

tj. rozwijanie zdolności studentów do generowania w przyszłości pozytywnej wartości zarówno dla biznesu, jak i społeczeństwa, integrowanie wartości globalnej odpowiedzialności społecznej do akademickiego curriculum, stworzenie ram edukacyjnych, materiałów, procesów i środowiska, które umożliwią efektywne nauczanie w celu stworzenia przyszłych odpowiedzialnych przywódców, zaangażowanie w badania nt. rozumienia, roli, dynamiki

i wpływu korporacji w tworzeniu społecznej, ekonomicznej i środowiskowej wartości oraz partnerstwo, czyli współpraca z menedżerami w celu poszerzenia wiedzy dotyczącej aktualnych i przyszłych wyzwań, aż w końcu stworzenie i wspieranie dialogu, debaty pomiędzy biznesem, edukacją, rządem, mediami, konsumentami i innymi, dotyczącą społecznej odpowiedzialności oraz zrównoważonego rozwoju.

PRME to inicjatywa, która oferuje ramy dla rozwoju globalnej odpowiedzialności edukacji w dziedzinie zarządzania, a dalej kształtowanie odpowiedzialnego lidera przyszłości. Te ramy są podstawą, na której bazują jej członkowie, wymieniając się wzajemnie doświadczeniami, wiedzą i informacją, w celu optymalizacji procesu zmiany. PRME nie jest ani instytucją regulacyjną, ani akredytacyjną, a raczej dobrze zorganizowaną, dobrowolną, otwartą platformą dla prężnie działających i odpowiedzialnych instytucji kształcenia wyższego.

W skład instytucji, które stworzyły oficjalny dokument określający PRME wspólnie z UN Global Compact, wchodziły AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools for Business), Europejska Fundacja Rozwoju Zarządzania (EFMD), Instytut Aspen, Europejska Akademia Biznesu w Społeczeństwie (EABIS), Inicjatywa Globalnie Odpowiedzialnego Przywództwa (GRLI) oraz Net Impact.

Liczba członków PRME stale się powiększa i obecnie sięgnęła już 371 organizacji z całego świata. Wśród nich są też 3 organizacje z Polski – Akademia Przedsiębiorczości i Zarządzania Leona Koźmińskiego, Fundacja Gdańska dla Rozwoju Zarządzania oraz Warszawska Szkoła Ekonomii w Szkole Głównej Handlowej (SGH).

SGH przyłączyła się do inicjatywy PRME w 2008 roku. W ciągu 2 lat zdołała stopniowo zintegrować curriculum w dziedzinie odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju, oferując kursy, które poruszają problemy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) czy zrównoważonego rozwoju, tj. zachowanie organizacji, etyka i instytucje w globalnej ekonomii, przedsiębiorczość, strategia marketingowa czy negocjacje. SGH organizuje również blok seminaryjny CEMS (globalny alians w edukacji zarządzania) nt. zrównoważonego rozwoju i CSR. Kilka wydziałów oraz instytutów SGH również rozwija

swoje badania w zakresie CSR, w tym Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Wydział Ekonomii Środowiskowej czy Wydział Turystyki.

Zasady:⁴

1. Cel: Będziemy rozwijać umiejętności studentów, aby w przyszłości budowali oni trwałą wartość dla biznesu i społeczeństwa oraz aby pracowali dla dobra światowej gospodarki.
2. Wartości: Wcielimy do działalności akademickiej i curriculum wartości globalnej społecznej odpowiedzialności, ukazane przez międzynarodową inicjatywę UN Global Compact.
3. Stworzymy edukacyjne ramy, materiały, procesy i środowisko, które umożliwią skuteczne doświadczenia naukowe związane z odpowiedzialnym przywództwem.
4. Badania: Zaangażujemy się w badania koncepcyjne i empiryczne, które posuwają naprzód nasze rozumienie roli, dynamiki, wpływu korporacji na tworzenie społecznej, środowiskowej i gospodarczej wartości.
5. Będziemy współdziałać z menedżerami korporacji biznesowych w celu poszerzenia naszej wiedzy na temat wyzwań związanych ze społeczną i środowiskową odpowiedzialnością oraz aby wspólnie badać sposoby na sprostanie tym właśnie wyzwaniom.
6. Dialog: Umożliwimy i będziemy wspierać dialog pomiędzy nauczycielami akademickimi, studentami, przedstawicielami świata biznesu, rządu, konsumentami, mediami, organizacjami społecznymi i innymi grupami, który dotyczyć będzie krytycznych problemów związanych z globalną społeczną odpowiedzialnością i zrównoważonym rozwojem.

⁴ Tłumaczenie własne, na podstawie Principles for Responsible Management Education, zamieszczonych na stronie inicjatywy, źródło: www.unprme.org/the-6-principles/.

Tabela 1

Zestawienie członków inicjatywy PRME⁵

Nr	Kraj	Liczba członków
1	Albania	1
2	Argentyna	4
3	Australia	8
4	Bangladesz	1
6	Belgia	1
5	Białoruś	1
7	Brazylia	8
8	Bułgaria	1
9	Chile	1
10	Chiny	7
11	Chorwacja	1
12	Costa Rica	2
13	Dania	3
14	Egipt	2
15	Ekwador	2
16	Filipiny	2
17	Finlandia	4
18	Francja	20
19	Grecja	1
20	Gruzja	1
21	Hiszpania	18
22	Holandia	6
23	Hong Kong	1
24	Indie	9
25	Indonezja	1
26	Irlandia	2
27	Japonia	1
28	Jordania	1
29	Kanada	13
30	Kazachstan	2
31	Kenia	1
32	Kolumbia	5
33	Kosowo	1
34	Liban	1
35	Litwa	2
36	Łotwa	4
37	Meksyk	5
38	Monako	1
39	Niemcy	17
40	Nigeria	2
41	Norwegia	1
42	Nowa Zelandia	2
43	Pakistan	2
44	Panama	1
45	Paragwaj	3
46	Peru	5
47	Polska	3
48	Południowa Korea	5
49	Portugalia	3
50	Republika Dominikańska	1
51	Republika Południowej Afryki	6
52	Rosja	5
53	Rumunia	1
54	Rwanda	1
55	Słowenia	2
56	Sri Lanka	1
57	Stany Zjednoczone	91
58	Szwajcaria	12
59	Szwecja	1
60	Tajlandia	1
61	Trinidad i Tobago	2
62	Turcja	6
63	Uganda	1
64	Ukraina	3
65	Wenezuela	1
66	Węgry	2
67	Wielka Brytania	38
68	Wietnam	2
69	Włochy	4
70	Zjednoczone Emiraty Arabskie	1

Źródło: Dane opublikowane na stronie oficjalnej stronie PRME (www.unprme.org).

Jak już uprzednio wspomniano, aktualny stan liczby członków zaangażowanych w inicjatywę PRME wynosi 371 organizacji na świecie. Wśród tej grupy można wyróżnić dwa rodzaje organizacji, a mianowicie nowi członkowie, którzy jeszcze nie złożyli raportu o postępach w dziedzinie wdrażania zasad PRME (tzw. Sharing Information on Progress

⁵ Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych na stronie www.unprme.org, z dnia 5.06.2011.

Report), oraz grupa tzw. członków komunikujących się, w skład której wchodzi te organizacje, które taki raport już udostępniły. Proces adopcowania i wdrażania zasad PRME zależy od każdej organizacji indywidualnie. Niektóre organizacje podejmują pracę tylko nad wybranymi zasadami, a inne starają się ująć je wszystkie w nowej strategii działania. W raportach pokazywane są często przykłady konkretnych działań odnoszących się do poszczególnych zasad. Jednakże zdarzają się też opracowania, które bardzo ogólnikowo pokazują czasem nawet nie samo wdrażanie, ale tylko plany na przyszłość związane z przyjęciem nowej i odpowiedzialnej strategii działania. Udostępnianie tych opracowań jest kluczowym elementem inicjatywy, dzięki czemu możliwa jest wymiana doświadczeń, związanych z wdrażaniem zasad czy nawet motywowanie innych organizacji do podjęcia podobnych działań, przez pokazanie wartości dla społeczeństwa i gospodarki budującej zrównoważony rozwój w środowisku zarówno lokalnym, regionalnym, jak i globalnym.

3. „Przysięga Hipokratesa” dla menedżerów biznesu

The Oath Project, czyli Projekt „Przysięga” to kolejna z najnowszych inicjatyw, skupiająca się na kształtowaniu odpowiedzialnych, a co za tym idzie etycznych liderów biznesu. Jest to niezależna organizacja non-profit założona w 2009 roku, zmagająca się do rozwinięcia i udoskonalenia koncepcji MBA Oath z 2008 roku, zapoczątkowanej przez studentów stopnia MBA z Harvardu, a wspieranej przez setki studentów MBA z całego świata.⁶

Projekt „Przysięga” został stworzony przez prezydenta Thunderbird School of Global Management dr Angela Cabrera oraz grupę profesorów biznesu z Harvardu, do których należą: Rakesh Khurana, Rob Kaplan i Nitin Noria, w celu zebrania i koordynacji różnorodnych starań pod wspólnym kierownictwem. Global Compact ONZ oraz inicjatywa PRME (Principles for Responsible Management Education) przyłączyli się do grupy założycieli, do której należą również Instytut Aspen, the MBA Oath, Młodzi Liderzy Biznesu Światowego Forum Gospodarczego (The World Economic Forum's for Young Global Leaders), Net Impact, Kanadyjska MBA Oath oraz Stowarzyszenie Profesjonalistów w Zarządzaniu Biznesem (The Association of Professionals in Business Management). Instytut Aspen szczególnie wspiera działania Projektu przez swoją kadrę oraz administrację.

Ideą przewodnią tego Projektu jest działanie na zasadzie platformy – łącznika, wspierającego pracę i starania ludzi oraz całych organizacji w drodze do profesjonalizmu,

widzianego przez pryzmat standardów moralnych, prawości, etyki biznesu. Misją tego Projektu jest rozpowszechnienie wśród liderów biznesu postępowania według wysokich standardów prawości i służby na rzecz społeczeństwa. Wspiera on połączenie pomiędzy indywidualną etyką oraz odpowiedzialnością organizacji.⁷ Połączenie strategii biznesowych z wartościami, zawartymi choćby w zasadach Global Compact, wymaga szczerego indywidualnego zaangażowania dla odpowiedzialnego przywództwa.

Sam pomysł stworzenia przysięgi dla menedżerów pojawiał się na forum międzynarodowej dyskusji już od wielu lat. W przeciwieństwie do inicjatywy PRME, która skierowana jest do wszystkich grup studentów w dziedzinie zarządzania, bez względu na stopień studiów, oraz do kadry akademickiej, ta inicjatywa celuje wyłącznie w grupę studentów, ale stopnia MBA, czyli tych, którzy posiadają już określone doświadczenie zawodowe związane z pracą na pozycji menedżera. Po części celem program MBA w Stanach Zjednoczonych było nastawienie na profesjonalizm praktyki zawodowej. Już kilka lat temu niewielka liczba oferowanych programów MBA próbowała wdrożyć przysięgę menedżerską. Tu pojawia się kolejna różnica w stosunku do PRME. PRME proponuje zasady, które odnoszą się do różnych dziedzin aktywności uczelni. Zasady te są ramami dla działań organizacji, są jakby drogowskazem do indywidualnego rozwoju, bez specyficznych ograniczeń i obowiązków. Natomiast Przysięga proponuje zobligowanie się do konkretnej koncepcji, a nawet całego pakietu zasad i obowiązków, chociaż w bardzo ogólnej formie.

Już w 2005 roku the Thunderbird School of Global Management wprowadziła tzw. Przysięgę honoru dla studentów kończących studia. Technieniem dla tego projektu okazał się artykuł z 2008 roku w Harvard Business Review prof. Rakesh Khurana i Nitin Noria, w którym zaproponowali roboczą wersję takiej przysięgi. W następnym roku, na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos, odbyła się specjalna sesja poświęcona przysięgom dla liderów biznesu. Zainspirowało to grupę Młodych Liderów Globalnych, którzy rozpoczęli proces tworzenia globalnej biznesowej przysięgi. Już w maju tego samego roku studenci Harvard Business School stworzyli przysięgę dla studentów MBA, która została podpisana przez ponad 50% absolwentów tego rocznika. Przyłączyło się do tego również ponad 1000 innych studentów szkół biznesu programów MBA z całego świata.

Finalna wersja przysięgi proponowanej przez ten projekt została zaadoptowana w lutym 2010 roku. Nosi ona miano Przysięgi Zarządzania, i chociaż brzmi to prawie jak Przysięga Hipokratesa, trudno sobie jeszcze wyobrazić, aby miała choć podobną wagę do tej w służbie zdrowia. Samo miano przysięgi ma ludzi obligować do przestrzegania określonego kodeksu postępowania, często o społecznie ważnym i wartościowym celu. Porównując jednak

⁶ MB AOath.org.

⁷ Na podstawie wypowiedzi Georg Kell, Prezesa Global Compact ONZ, cytowanej w News and Events, NY 1.03.2010, Matthias Stausberg, UN Global Compact Media.

działalność liderów biznesu z zakładaną działalnością „przedstawicieli” służby zdrowia, przewaga tego ostatniego wydaje się być niezagrożona.

Proponowana przez tę nową inicjatywę Przysięga składa się z 2 części. Pierwsza część mówi⁸ o roli lidera biznesu w społeczeństwie, która to dotyczy prowadzenia ludzi i zarządzania zasobami w celu stworzenia wartości niemożliwej do osiągnięcia przez pojedynczego człowieka, a także o tym, że podejmowane decyzje wpływają na pomyślność ludzi wewnątrz i poza organizacją zarówno dziś, jak i w przyszłości. Druga część jest obietnicą wynikającą z powyższej charakterystyki. Przysięga ta pokazuje więc najpierw, kim jest ten lider biznesu, a następnie wymienia wiele obietnic do spełnienia. W ich skład wchodzi: zarządzanie przedsiębiorstwem z lojalnością i troską, rozumienie i przestrzeganie praw, powstrzymanie się od korupcji czy nieuczciwej konkurencji, ochrona praw człowieka oraz praw przyszłych pokoleń, co wskazuje na wątek społecznej odpowiedzialności. Listę obietnic kończy zgłaszanie wyników i ryzyka przedsiębiorstwa w sposób dokładny i uczciwy oraz inwestowanie w rozwój własny i innych, wspierając tym zawód menedżera. Tłumaczenie treści całej Przysięgi znajduje się poniżej:

„Jako lider biznesu moją rolą w społeczeństwie jest:

- przewodzić ludźmi i zarządzać zasobami w celu tworzenia wartości, która może powstać jedynie w wyniku wspólnej pracy ludzi,
- a moje decyzje mają wpływ na życie ludzi zarówno w organizacji, jak i poza nią dziś i w przyszłości.

Dlatego obiecuję, że:

1. Będę zarządzał moim przedsiębiorstwem w sposób lojalny i troskliwy oraz nie będę przedkładał interesów osobistych kosztem swojej organizacji i społeczeństwa.
2. Rozumiem i będę się dostosowywał do obowiązujących praw i kontraktów, które określają postępowanie moje i mojej organizacji.
3. Będę stronił od korupcji, nieuczciwej konkurencji czy innych praktyk biznesowych szkodliwych dla społeczeństwa.
4. Będę bronił praw człowieka i godności wszystkich osób związanych z moim przedsiębiorstwem oraz będę się sprzeciwiał dyskryminacji i wyzyskowi.
5. Będę bronił prawa przyszłych pokoleń do polepszania standardu życia i cieszenia się zdrową planetą (zrównoważony rozwój).
6. Będę informował o wynikach organizacji oraz ryzyku w sposób dokładny i uczciwy.
7. Będę inwestował w rozwój własny i innych, pomagając profesji menedżera w dalszym rozwoju oraz w osiągnięciu trwałego dobrobytu.

⁸ Tłumaczenie własne na podstawie The Management Oath z lutego 2010, źródło: www.theoathproject.org.

W wykonywaniu moich zawodowych obowiązków zgodnie z tymi regułami uznaję, że moje zachowanie musi stanowić przykład prawości, dzięki której uzyskam zaufanie i szacunek osób, którym służę. Pozostanę odpowiedzialny przed moimi współpracownikami oraz społeczeństwem za moje działania i przestrzeganie tych standardów. Przysięgę tę składam dobrowolnie, zgodnie z moim honorem”.

4. Porównanie PRME z Przysięgą Zarządzania

Patrząc zarówno na koncepcję PRME, jak i Przysięgi, widać logiczne powiązanie w tym, że jest to jakby kolejny krok w kierunku odpowiedzialnej edukacji w dziedzinie nauk zarządzania, bazujący na zobowiązaniu się studentów do przestrzegania w swojej przyszłej karierze określonych zasad etyki biznesu. Zarówno jedna, jak i druga inicjatywa odnoszą się do nowego i pożądanego pokolenia odpowiedzialnych liderów biznesu, którzy będą zarządzać organizacjami w sposób społecznie odpowiedzialny, tzn. taki, który umożliwi i będzie wspierał zrównoważony rozwój regionu, a dalej całego świata.

Poniżej przedstawiono porównanie koncepcji i działalności inicjatywy PRME oraz Projektu „Przysięga”.

Tabela 2

Porównanie PRME i „Przysięgi”

Lp.	Kryterium porównania	PRME	Projekt „Przysięga” (The Oath Project)
1.	Założyciele	Grupa 60 dziekanów, prezydentów uniwersytetów, przedstawicieli instytucji akademickich.	Prezydent Thunderbird School of Global Management dr Angel Cabrera, prof. Harvardu: R. Khurana, R. Kaplan, N. Noria.
2.	Organizacje partnerskie (m.in. współzałożyciele)	UN Global Compact, AACSB, EFMD, Instytut Aspen, EABIS, GRLI, Net Impact.	UN Global Compact, PRME, Młodzi Liderzy Biznesu Światowego Forum Gospodarczego, MBA Oath, Instytut Aspen, Stowarzyszenie Profesjonalistów w Zarządzaniu Biznesem.
3.	Rok założenia	2007	2010
4.	Cel, misja działania	Aktywizowanie instytucji edukacji wyższej i powiązanej do dopasowywania swoich programów do nowych wyzwań i w konsekwencji kreowanie odpowiedzialnych przyszłych liderów.	Rozpowszechnienie wśród liderów biznesu postępowania według wysokich standardów prawości i służby na rzecz społeczeństwa.
5.	Grupa docelowa	Studenci wszystkich stopni, kadra akademicka.	Studenci MBA.

cd. tab. 2

6.	Źródło inspiracji	Zasady UN Global Compact	Przysięga Hipokrates
7.	Wyznawane zasady	Sześć zasad PRME: – cel – rozwijanie umiejętności	Przysięga Zarządzania: – określenie roli lidera biznesu

		<p>studentów,</p> <ul style="list-style-type: none"> – wartości – globalna społeczna odpowiedzialność, – stworzenie bazy dla nauki związanej z odpowiedzialnym przywództwem, – badania – zaangażowanie w tworzenie wartości zrównoważonego rozwoju, – partnerstwo – współpraca w celu podołania wyzwaniom społecznej i środowiskowej odpowiedzialności, – dialog – wspieranie dialogu związanego z globalną społeczną odpowiedzialnością i zrównoważonym rozwojem. 	<p>w społeczeństwie oraz decyzji mających wpływ na życie innych,</p> <ul style="list-style-type: none"> – zobligowanie się do zarządzania organizacją z lojalnością i dbałością, przestrzeganie praw i obowiązków, unikanie korupcji, nieuczciwej konkurencji, ochrona praw człowieka, ochrona przyszłych pokoleń, raportowanie osiągnięć i ryzyka organizacji, inwestowanie w rozwój własny i innych.
8.	Członkostwo	Organizacje edukacyjne w dziedzinie zarządzania (m.in. uniwersytety, instytuty badań).	Nie chodzi o członkostwo, a jedynie o przyjęcie zasad przysięgi.
9.	Funkcja	Platforma dla promowania zasad PRME oraz wspierania działań organizacji członkowskich w ich wdrażaniu.	Platforma promująca i wspierająca dążenie menedżerów i całych organizacji biznesowych do większego profesjonalizmu związanego z przyjęciem określonych zasad etyki biznesu.
9.	Inne – tj. możliwość wymiany informacji, doświadczeń	Tak, przez regularne spotkania tematyczne, grupy badawcze oraz raporty o postępach we wprowadzaniu zasad PRME.	Brak.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnej na stronach internetowych obu inicjatyw oraz informacji UN Global Compact.

5. Zakończenie

Powyżej przedstawione koncepcje PRME oraz Przysięgi Zarządzania (The Management Oath) są próbą ukształtowania odpowiedzialnych liderów przyszłości, zahartowania ich w stali prawości i etyki; liderów, którzy podołaliby trudności i kompleksowości wielkiego światowego kryzysu, który rozpoczął się w 2007 roku.

Jak pokazano na samym początku, to właśnie okres nauki jest kluczowy dla zakorzenienia w przyszłych menedżerach, a aktualnie jeszcze studentach, etycznych zachowań oraz rozumienia konsekwencji ich postępowania. Zarówno inicjatywa PRME, jak i Projekt „Przysięga” mają na celu nie tylko zmienić nastawienie społeczeństwa do edukacji zarządzania, postrzeganej wcześniej jako nieudolnej we właściwym kształtowaniu przyszłych menedżerów, na taką, gdzie nie ma już miejsca na chciwość, korupcję czy interes prywatny. Obie te inicjatywy mają przede wszystkim być motorem zmian, unosząc ciężar zarówno

zaszłych problemów, które do dziś przypominają o sobie, jak i ciężar właściwego przygotowania odpowiedzialnych liderów, nie tylko gotowych do przeciwdziałania światowemu kryzysowi gospodarczemu, ale również swoją postawą i działaniem dbających o podstawowe zasady odpowiedzialnego, czyli etycznego i prawnego biznesu.

Artykuł finansowany ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy pt. Wpływ kultur narodowych na zarządzanie anty-korupcyjne i jego raportowanie we współczesnych przedsiębiorstwach nr NN 115 211039.

Bibliografia

1. Amabile T.M., Barsade S.G., Mueller J.S., Staw B.M.: Affect and creativity at work. "Administrative Science Quarterly", No. 50, 2005.
2. Barbee B.: Ethics of entrepreneurship. "Baylor Business Review", No. 22, 2005.
3. Barling J., Slater F., Kelloway E.K.: Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. "Leadership & Organization Development Journal", No. 21(3), 2000.
4. Berger I.E., Cunningham P.H., Drumwright M.E.: Mainstreaming corporate social responsibility. "California Management Review", No. 49, 2007.
5. Carnevale P., Isen A.: The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", No. 37, 1986.
6. Carson A.S.: The nature of a moral business person. "Review of Business", No. 17(2), 1995.
7. Chakraborty S.K., Chakraborty D.: Spirituality in management: Means or end? Oxford University Press, New Delhi, India 2008.
8. Cherniss C., Adler M.: Promoting emotional intelligence in organizations. American Society for Training and Development, Alexandria, VA 2000.
9. Cronin B., Davenport E.: Social intelligence. "Annual Review of Information Science and Technology", No. 28, 1993.
10. Dutton J.E., Glynn M.A.: Positive Organizational Scholarship. "Handbook of Organizational Behavior", No. 1, 2008.
11. Gardner H.: Who Owns Intelligence? www.kurzweilai.net, 1999.
12. Goleman D.: Emotional Intelligence. Bantam Books, New York 1995.
13. Harter L., Buzzanell P.: (Re)storying organizational communication theory and practice: Continuing the conversation about spirituality and work. "Communication Studies", No. 58, 2007.

14. Keating D.P.: A Search for Social Intelligence. "Journal of Educational Psychology", No. 70, 1978.
15. Kochan A.: Addressing the crisis in confidence in corporations: Root causes, victims, and strategies for reform. "Academy of Management Executive", No. 16(3), 2002.
16. Kurpis L.H.V., Beqiri M.S., Helgeson J.G.: The Effects of Commitment to Moral Self-Improvement and Religiosity on Ethics of Business Students. "Journal of Business Ethics", No. 80, July 2008.
17. Lecker M.: Karma Capitalism: A Normative Standard for Entrepreneurial Leadership, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations. "International Age Publishing", 2010.
18. Lennick D., Kiel F.: Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success. Wharton School Publishing, 2005.
19. Lobrigo E., Ptak A., Beckman J.: Corporate social responsibility among some big players, [in:] Fullerton S., Moore D.L.: (eds.): Global Business Trends. "Contemporary Readings", Academy of Business Administration, Ypsilanti 2006.
20. Maak T., Pless N.M.: Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective. "Journal of Business Ethics", No. 66, 2006.
21. McGuire T.: From Emotions to Spirituality: "Spiritual Labor" as the Commodification, Codification, and Regulation of Organizational Members' Spirituality. "Management Communication Quarterly", No. 24(1), 2010.
22. Mitroff I.I., Denton E.A.: A study of spirituality in the workplace. "MIT Sloan Management Review", No. 40, 1999.
23. Neubaum D.O., Pagell M., Drexler Jr. J.A., McKee-Ryan F.M., Larson E.: Business Education and Its Relationship to Student Personal Moral Philosophies and Attitudes Toward Profits: An Empirical Response to Critics. "Academy of Management Learning and Education", 2009.
24. Rhee S.Y.: Shared emotions and group effectiveness: The role of broadening-and-building interactions, [in:] Weaver K.M. (ed.): Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management (CD), 2006.
25. Riggio R.E., Messamer J., Throckmorton B.: Social and Academic Intelligence: Conceptually Distinct but Overlapping Constructs. "Personality and Individual Differences", No. 12, 1991.
26. Rodriguez A. (ed.): Essays on communication & spirituality: Contributions to a new discourse on communication. University Press of America, Lanham, MD 2001.
27. Salovey P., Mayer J.D.: Emotional intelligence. "Imagination, Cognition, and Personality", No. 9, 1990.

28. Sauers D.A., Kennedy J.C., Loo J.K.H.: Power distance and individualism as cultural determinants of ethical judgments. "Journal of International Business Research", No. 4(1), 2005.
29. Schmidt C., McAdams C.: Promoting the moral reasoning of undergraduate business students through a deliberate psychological education-based classroom intervention. "Journal of Moral Education", No. 38, 2009.
30. Sharma R.R.: Preventing Corruption through Spiritual Leadership in Organisations, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations. "International Age Publishing", 2010.
31. Silvera D.H., Martinussen M., Dahl T.I.: The Tromso Social Intelligence Scale, a Self-Report Measure of Social Intelligence. "Scandinavian Journal of Psychology", No. 42, 2001.
32. Stachowicz-Stanusch A.: Corruption immunity based on Positive Organizational Scholarship, Towards theoretical framework, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations. "International Age Publishing", 2010.
33. Stachowicz-Stanusch A., Ptak A.: Benchmarking – the best practice for implementation of PRME principles – international comparative study. Referat z Międzynarodowej Konferencji STHESCA 2011.
34. Stachowicz-Stanusch A., Ptak A.: Negative vs. positive identity of international organizations – comparative study, [in:] Fullerton S., Moore D.L. (eds.): Global Business Trends. "Contemporary Readings", Academy of Business Administration, Ypsilanti 2011.
35. Swanson D.L.: The buck stops here: Why universities must reclaim business ethics education, [in:] Reed D., Wellen R. (eds.): Special issue on universities and corporate responsibility. "Journal of Academic Ethics", No. 2, 2004.
36. Swanson D.L., Fisher D.G. (eds.): Advancing Business Ethics Education. Charlotte, NC 2008.
37. Walsh J.P., Weber K., Margolis J.D.: Social Issues in Management: Our Lost Cause Found. "Journal of Management", No. 29(6), 2003.
38. Wankel C., Stachowicz-Stanusch A.: Effectively Integrating Ethical Dimensions into Business Education (HC) (Research in Managerial Education and Development). "Information Age Publishing", 2011.
39. Wankel C., Stachowicz-Stanusch A.: Management Education for Integrity: Ethically Educating Tomorrow's Business Leaders. Emerald Group Publishing Limited, 2011.
40. Wankel C., Stachowicz-Stanusch A.: Principles for Responsible Management Education: A Pathway to Management Education for Integrity. "Organization and Management". Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.

41. Wankel C., Malleck S. (eds.): Globalization: Ethical Models and Applications. IGI-Global, Hershey, PA 2011.
42. Wigglesworth C.: Why spiritual intelligence is essential to mature leadership. "Integral Leadership Review", No. 6(3), 2006.
43. Williams O. (ed.): Business, religion & spirituality: A new synthesis. University of Notre Dame, Notre Dame, IN 2003.
44. www.unprme.org.
45. www.theoathproject.org.
46. www.unglobalcompact.org.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS
Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS

Adam SKRZYPEK
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania

KULTURA KAIZEN I JEJ WPLYW NA DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA

Streszczenie. W dobie ciągłego doskonalenia rośnie zainteresowanie przedsiębiorstw nowymi czynnikami sukcesu, prowadzącymi do wzrostu efektywności. Ważnym elementem wspomagającym nowej organizacji jest filozofia kaizen, która kładzie nacisk na poprawę jakości i ciągły proces rozwoju. Kultura kaizen umożliwia realizację procesów ciągłego doskonalenia wszystkich obszarów organizacji. W artykule postawiono pytania: „Czy kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie może wpływać pozytywnie na implementację kaizen w przedsiębiorstwie?”, a jeśli tak, to „Czy można zidentyfikować czynniki, które pozytywnie lub negatywnie wpływają na ten proces?”. Wskazano także podstawowe cechy kultury kaizen i przedstawiono efekty kaizen w organizacji.

Słowa kluczowe: kultura, kaizen, doskonalenie, usprawnianie

CULTURE OF KAIZEN AND ITS INFLUENCE ON IMPROVEMENT IN MANAGEMENT

Summary. In times set for continuous improvement, an interest of enterprises in new success factors grows. Philosophy of kaizen is an important component of the new organization which relies on quality improvement and continuous development. The culture of kaizen enables realization of continuous improvement processes in all areas of the organization. In the article questions were put: “Whether organizational culture can have a positive effect on the implementation of kaizen in enterprise?” and if so „Whether it is possible to identify factors which positively or negatively influence this process?”. Article also describes the basic features of culture of kaizen and its effects on organizations.

Keywords: culture, kaizen, improvement, streamlining

1. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to zbiór przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przyjęte w celu rozwiązania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz w procesie wewnętrznej integracji. Przekonania te okazały się na tyle skuteczne, że uznano za niezbędne wpojenie ich nowym członkom zespołu jako najważniejszy sposób postrzegania, odczuwania i radzenia sobie we wspomnianych sytuacjach problemowych.¹ Według Scheina, kultura organizacyjna to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przez to wpajane w odniesieniu do tych problemów.²

Cz. Sikorski wskazuje na następujące sposoby określania kultury organizacyjnej, odnosząc się do trzech kryteriów:³

- zakres kultury organizacyjnej – w nurcie niewartościującym wskazuje na normy i wartości wyznaczające sposób zachowania uczestników organizacji, w nurcie wartościującym wskazuje na normy i wartości dotyczące racjonalnego działania organizacji;
- powiązanie kultury z organizacją – w nurcie niewartościującym wskazuje na brak podziału na wzorce kulturowe, które mają znaczenie lub nie mają znaczenia dla osiągnięcia celów organizacji, w nurcie wartościującym wskazuje na kulturę organizacyjną jako cechę środowiska społecznego organizacji, mającą wpływ na realizację celów organizacji; wzorce kulturowe pracowników są pozytywne lub negatywne;
- sposób oceny – w nurcie niewartościującym jest to kategoria opisowa (brak oceny sprawności funkcjonowania organizacji) – kultura jest widoczna, w nurcie wartościującym jest to kategoria wartościująca, utożsamiana z efektywnością funkcjonowania organizacji (dobra lub zła, wysoka lub niska kultura organizacyjna).

Często w organizacjach ma miejsce rozbieżność pomiędzy celami ekonomicznymi a problemami natury społecznej. M. Armstrong wskazuje na znaczenie aspektu relacji, jakie zachodzą między wartościami i normami otoczenia zewnętrznego oraz akceptacją przez załogę przekonań, które uznawane są za słuszne. Dlatego zdaniem M. Armstronga kreowanie kultury organizacyjnej powinno wiązać się z takimi działaniami, jak:⁴

¹ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 86.

² Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 3.

³ Ibidem, s. 3-4.

⁴ Ibidem, s. 84.

- rozwijanie postaw, przekonań, wartości spełniających misję firmy przez przyczynianie się do skutecznego realizowania strategii,
- wzmacnianie dotychczasowych, pozytywnie postrzeganych przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne artefaktów,
- uzyskanie akceptacji odnośnie wprowadzanych zmian, systemów, procedur, metod pracy,
- motywowanie członków organizacji do większego zaangażowania w swoją pracę, zrozumienia i przyjęcia misji, strategii i wartości charakterystycznych dla firmy.

Konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, czy propagowane wartości, sposoby postępowania lub zachowania mające realizować przyjęte strategie:

- nie są sprzeczne z ogólnie przyjętymi w danym społeczeństwie wartościami dobra, szacunku, uczciwości i godności ludzkiej,
- nie są łamane lub nieprzestrzegane przez kierowników lub inne grupy pracownicze,
- charakteryzują członków organizacji, lecz w istocie nie są przez nich akceptowane.

Na podkreślenie zasługuje pogląd F. Fukujamy, który twierdzi, że społeczność w organizacji ma charakter kulturowy. A. Smith odnosi się także do aspektu kulturowego, stwierdzając, że ekonomia nie może być oddzielona od kultury. T.J. Peters i R.H. Waterman podkreślają natomiast, że ważnymi wyznacznikami sukcesu organizacji są upowszechnienie i spójność kultury w organizacji.

Na kulturę organizacyjną wpływają następujące grupy czynników⁵:

- charakter otoczenia: wartości w społeczeństwie, wartości w lokalnej społeczności, wartości zorganizowanych grup,
- charakter pracowników: postawy i wartości, język, wiedza, doświadczenie, zdolności interpersonalne, interesy,
- charakter organizacji: historia i tradycja, styl zarządzania, system administracji,
- rodzaj firmy: sytuacja rynkowa, produkty, technologia, przemysł, handel.

Kultura organizacji powinna opierać się na zaufaniu, odpowiedzialności, inicjatywie i kreatywności. Jej podstawę stanowią odpowiednie relacje partnerskie pomiędzy pracownikami, dzięki którym wykształca się chęć kooperacji, poczucie odpowiedzialności i wspólnoty interesów.⁶ Stosunki te kształtowane są pod wpływem udziału pracowników w procesach podejmowania decyzji i systemie komunikacji. Proces włączania pracowników w życie organizacji może przyjąć postać partycypacji. Partycypacja pracownicza wynika z motywów instrumentalnych, jest to sprawdzony sposób na wzmocnienie zaangażowania

⁵ Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G.: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2000.

⁶ Skrzypek A.: Wpływ wybranych koncepcji zarządzania na jakość w warunkach GOW, [w:] Salerno-Kochan M. (red.): Wybrane aspekty zarządzania jakością. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2001, s. 260-267.

oraz motywacji pracowników. Partycypacja jest uznawana za najlepszy sposób motywowania ludzi oraz pozyskiwania ich pełnego zaangażowania w funkcjonowanie organizacji, co potwierdzają m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez T. Petersa, R.H. Watermana i W.G. Ouchiego.⁷

Wśród czynników kształtujących kulturę organizacyjną, które są determinantami świadomości kaizen, należy wymienić: przedkładanie porządku nad wolność i wspólne dobro nad samorealizację, skromność, szacunek do władzy, wiara w korzyści, jakie daje ciężka praca, wytrwałość i gospodarność, wiarygodność i lojalność, humanitarność i prawość.⁸ Ponadto, należy podkreślić, iż ważną cechą kultury organizacyjnej jest duch wspólnotowości pracowników przedsiębiorstwa. F. Trompenaars określa kulturę japońską mianem kultury rodzinnej, wskazuje na osobiste i bliskie relacje w rodzinie, z zachowaniem hierarchii pokoleniowej. Podkreśla, że atmosfera w pracy przypomina stosunki w domu, w pracy podstawową jednostką jest grupa, zespół, motywację do pracy stanowi zadowolenie pracownika, przedmiotem troski organizacji jest zapewnienie szczęścia i dobra ogólnego wszystkim zatrudnionym.⁹

Wśród zasadniczych charakterystyk praktyki kaizen należy wskazać na:

- ciągle i stopniowe oraz uporządkowane doskonalenie,
- przedsięwzięcia angażujące wszystkich członków danej organizacji do wspólnej pracy bez szerokich inwestycji kapitałowych,
- zachowanie dwóch podstawowych cech, tj. poprawy i ciągłości.

Przedsiębiorstwa zorientowane projakościowo mają świadomość konieczności wprowadzania zasad filozofii kaizen. Często wśród obszarów, które rozpatrywane są przy dokonywaniu oceny warunków, które umożliwiają wdrażanie zasad kultury kaizen, wskazuje się na misję, wizję, strategię, kulturę organizacyjną, system informacyjny, komunikację, myślenie systemowe, styl kierowania, motywowanie, a także szkolenie i rozwój.

2. Istota koncepcji kaizen i kultury kaizen

Słowo kaizen pochodzi od japońskich słów kai – zmiana oraz zen – dobra. Znane jest też określenie tego terminu jako rozłożenie na czynniki pierwsze i złożenie ponownie w całość w lepszy sposób.¹⁰ Koncepcja kaizen jest zaprojektowana na doskonalenie w drodze

⁷ Armstrong M.: op.cit., p. 127, 636.

⁸ Por. Bjerke B.: *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

⁹ Trompenaars F.: *Riding the Waves of Culture*. London 1995, p. 139.

¹⁰ Minton E.: *Baron of Blitz has boundless vision of continuous improvement*. „Industrial Management”, Vol. 40, No. 1, 1998, p. 19.

systemowego sposobu utworzonego w tym celu zespołu, który obejmuje przedstawicieli różnych specjalności określonego obszaru zadaniowego, gdzie wyznaczone zostały cele i ramy czasowe.¹¹ Na uwagę zasługuje ponadto określenie A. Brunet i S. New, którzy wskazują, że kaizen to kontynuowane działania obejmujące, zależnie od potrzeb, różne sfery działalności firmy, które wykraczają poza rolę przypisaną pracownikowi, wynikającą z umowy, w celu rozpoznania nieprawidłowości, wskazania jej źródła oraz zaproponowania rozwiązań i uzyskania wyniku, który może przyczynić się do realizacji celów organizacji.¹²

Masaaki Imai¹³ termin kaizen określił jako proces ciągłego doskonalenia wielu obszarów życia: osobistego, społecznego, rodzinnego i zawodowego. W odniesieniu do przedsiębiorstw oznaczał on proces stopniowego doskonalenia, który służyć powinien poszukiwaniom perfekcji w działaniach dotyczących działalności gospodarczej. Imai określa kaizen jako ciągłe doskonalenie się menedżerów i pracowników.¹⁴ W 1997 roku Imai wydaje kolejną książkę,¹⁵ w której stwierdza, że w firmie nie może nawet jeden dzień upłynąć bez przynajmniej niewielkiego udoskonalenia, które ma miejsce w wybranym obszarze organizacji. Filozofia kaizen oparta na metodach stałego doskonalenia akcentuje potrzebę pełnego zaangażowania ludzi, ciągłego usprawniania działań, zmiany kultury organizacyjnej, co możliwe jest przez wykorzystanie nowoczesnych metod, technik i narzędzi zarządzania.¹⁶

Koncepcja kaizen zakłada konieczność permanentnego usprawniania organizacji w celu wzrostu jej jakości. W dosłownym tłumaczeniu japońskiego terminu kaizen, czyli działania przekształcające usterki w usprawnienie, należy dostrzec kulturową genezę interpretacyjną tego pojęcia. Kaizen polega po pierwsze na wskazaniu i zdefiniowaniu problemów, zagrożeń czy marnotrawstwa, w dalszej kolejności zaś na poszukiwaniu rozwiązań usprawniających w celu poprawy jakości. Ten brakujący element, czyli permanentne usprawnianie, został uzupełniony przez E. Deminga, przez cykl PDCA (Plan-Do-Check-Akt). PDCA uważa się za naukowy, zachodni element globalnego modelu kaizen. Zmiana w filozofii kaizen realizowana jest małymi krokami.¹⁷ Podejście to tworzy szansę na sukces organizacji przy jednoczesnym kształtowaniu wśród pracowników postaw odpowiedzialności, kreatywności i innowacyjności. Kaizen to filozofia działania i koncepcja zarządzania wywodzące się

¹¹ Farris J., Van Aken E., Doolen T., Worley J.: Learning from less succesful Kaizen events: a case study. „Engineering Management Journal”, Vol. 20, No. 3, 2008, p. 1.

¹² Brunet A., New S.: Kaizen in Japan: an empirical study. „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 23, No. 12, 2003, p. 1428.

¹³ Imai M.: Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii. MT Biznes, Warszawa 2007.

¹⁴ Ibidem, s. 27.

¹⁵ Imai M.: Gemba. Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania. MT Biznes, Warszawa 2006.

¹⁶ Van Aken E., Farris J., Glover W., Letens G.: Framework for designing, managing and improving Kaizen event programs. „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 59, No. 7, 2010, p. 642.

z japońskich przedsiębiorstw, takich jak: Toyota, Mazda, Honda, Nissan, Mitsubishi. W tym rozumieniu zjawiska priorytet stanowi wypracowanie właściwej kultury ciągłych usprawnień i zmian na lepsze nawet najdrobniejszych aspektów organizacji, co prowadzi do ciągłej poprawy wyników (lansuje je M. Imai). Kaizen to jednak podejście bardziej techniczne, które zostało wypracowane przez praktykę wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwach amerykańskich oraz europejskich, i polega na zastosowaniu metod oraz technik tej koncepcji do ciągłego usprawniania organizacji, a fundamentem systemu kaizen w takim ujęciu nie jest specyficzna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Większy nacisk kładziony jest na wyniki ekonomiczne i finansowe, a nie aspekty kulturowe i filozoficzne. W zależności od stopnia szczegółowości i zakresu założeń, kaizen definiuje się jako koncepcję, metodę, filozofię, system czy strategię.

W zarządzaniu japońskim strategia kaizen rozwinęła się jako zestaw narzędzi zarządzania i oznacza ciągłą poprawę oraz ulepszanie na każdym szczeblu zarządzania, tworząc nowy sposób myślenia i zarządzania zorientowany na proces. Japońskie zarządzanie oparte na strategii kaizen koncentruje uwagę na wciąganiu pracowników w obszar tej działalności przez skłanianie ich do formułowania wniosków usprawniających. Kaizen rodzi ciągłe, nowe, małe zmiany bez innowacji, jest inwestycją w załogę, a nie w technikę. Technika ciągłego doskonalenia przez kaizen zakłada zdefiniowanie i rozpoznanie problemu, wprowadzenie zmian zapewniających korzystne warunki osiągnięcia celu. Ważnymi zagadnieniami są aktywność i świadomość pracowników w myśleniu i dążeniu do udoskonaleń oraz poszukiwania lepszych rozwiązań. Kaizen to kultura wspierająca ciągłą poprawę, zogniskowaną na wyeliminowaniu strat we wszystkich systemach i procesach organizacji.

Na uwagę zasługują zależności, jakie zachodzą pomiędzy kaizen a ideą ciągłego doskonalenia. W praktyce często mamy do czynienia z utożsamianiem tych dwóch procesów, jednak kaizen ma pewne cechy, które na to nie pozwalają. Mówi się wręcz o przewadze kaizen nad procesami ciągłego doskonalenia, co przejawia się w tym, że kaizen ma ściśle określone ramy czasowe i powinien być mierzalny, jego wyniki powinny się materializować oraz polega on na przekazywaniu zadań pracownikom przez zarząd. Potwierdzają to doświadczenia Toyoty. Filozofia kaizen obejmuje podsystemy technologiczny i ludzki oraz prowadzi do uzyskania efektów w zakresie poprawy skuteczności działań objętych kaizen. Powinna ona tworzyć pozytywne przesłania w grupie pracowników, w tym oddziaływać na ich wiedzę, umiejętności, postawy, otwartość, zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność. Procesy te wpływają na tworzenie kultury organizacyjnej, która oparta jest na nieprzerwanym, długofalowym udoskonalaniu procesów w organizacji. Kaizen wykształca

¹⁷ Karwacka A.: Filozofia ewolucji, czyli kaizen w firmie na tle nowych trendów zarządzania. „Personel i Zarządzanie”, nr 5, 2010, s. 50-52.

rozumienie nie tylko dla potrzeby poprawy technicznej strony procesów, ale także potrzeby ciągłego uczenia się, w tym także uczenia się na błędach.

Z doświadczeń wielu przedsiębiorstw wynika, że celem projektów opartych na filozofii i kulturze kaizen jest poszukiwanie sposobów osiągnięcia trwałej zdolności do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, która ma swe źródło w powiększaniu wartości, u podstaw której znajdują się rozwiązania, które trudno naśladować. Filozofia kaizen opiera się na trzech filarach: mura, czyli niestabilność, muri, czyli przeciążenia, oraz muda, czyli marnotrawstwo. Bywają one oznaczane jako 3MU lub MUDA, które oznacza szeroko rozumiane marnotrawstwo, zawierające w sobie niestabilność i przeciążenie. M. Imai wskazuje, że zawiera ono:¹⁸

- standaryzację, czyli procesy lub zbiory procedur mające wyeliminować niestabilność,
- organizację miejsca pracy, np. 5S,
- usunięcie marnotrawstwa lub bezproduktywnego działania.

M. Imai o kaizen: „Kaizen to zmiana wymagająca misjonarskiej gorliwości, a dowodem jej wartości jest osiągnięta satysfakcja oraz długoterminowe efekty. Kaizen opiera się na przekonaniu, że ludzka natura dąży do jakości i wartości, a kierownictwo musi uwierzyć, że na dłuższą metę to się opłaci. W Kaizen ważne jest dzielenie się, troska i zaangażowanie. Podobnie jest w religii, w której potrzebne są rozmaite rytuały, tak i Kaizen wymaga rytuałów, ponieważ ludzie potrzebują sposobów, by dzielić się doświadczeniami, wspierać i budować wspólne zaangażowanie. Na szczęście, nie trzeba czekać na kolejne życie, by otrzymać nagrodę będącą wynikiem Kaizen, gdyż efekty, jeśli nie pojawią się natychmiast, to będą widoczne za cztery lub pięć lat. Doskonalenie dostarcza wielu pozytywnych doświadczeń – wspólnej identyfikacji problemów, zastanawiania się nad nimi, nauki, rozwiązywania – to wszystko pozwala wkroczyć na nowy poziom osiągnięć”.¹⁹

3. Kultura kaizen jako czynnik sukcesu organizacji

Termin kultura jest nieprecyzyjny, jest on używany przez M. Imai do określenia czynników strukturalnych i psychologicznych, mających wpływ na standing organizacji, produktywność i konkurencyjność w długim okresie. Wśród znaczących czynników można wskazać na organizacyjną efektywność, relacje w firmie, zdolność od wytwarzania jakościowo dobrych produktów przy relatywnie niewielkich kosztach. Japońska kultura organizacyjna jest zorientowana na kaizen. Każdy menedżer podejmując decyzje, kieruje się zyskiem i kaizen. Liderzy kaizen muszą być wytrwali i zaangażowani w budowanie

¹⁸ Imai M.: *Gemba...*, op.cit., s. 115.

¹⁹ Imai M.: *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 68-69.

środowiska pracy opartego na podstawach kaizen. Kaizen ułatwia życie, wystarczy chcieć zmienić swoje nawyki i polubić porządek. Ciągłe doskonalenie, które dotyczy każdego w odniesieniu do pracy, życia społecznego czy prywatnego, powinno być implementowane w każdym przedsiębiorstwie.

Zbudowanie mocnych fundamentów opartych na filozofii kaizen, które pomogą zrozumieć zasady zarządzania przepływem materiałów i informacji, to klucz do sukcesu. Wykorzystanie odpowiednich metod służących ciągłemu doskonaleniu, poprawie ergonomii pracy, przebudowuje świadomość pracowników, uczy rozpoznawać i eliminować marnotrawstwo.

Doświadczenia wielu firm na świecie potwierdzają możliwość uzyskania wymiernych efektów, będących skutkiem wdrożenia filozofii i kultury kaizen. Dzięki wdrożeniu kaizen:

- w Dieselco – producent silników diesla – zredukowano koszty w ciągu 3 lat o 2 mln funtów,²⁰
- brazylijski producent części motoryzacyjnych zwiększył produktywność o 30% w wyniku zmniejszenia powierzchni produkcyjnej o 25%,²¹
- w fabryce Toyoty w Czechach kaizen umożliwił doskonalenie sieci sprzedaży w całej Europie,²²
- zastosowanie projektu kaizen w firmie Boeing doprowadziło do znacznej obniżki kosztów,²³
- w firmie Intel, w wyniku wdrożenia kaizen, stwierdzono wpływ wprowadzenia sprawnej realizacji prób i testów na uproszczenie procesu rozwoju nowego produktu, na lepszą jakość i niższą cenę,²⁴
- uzyskano oszczędności, wyeliminowano straty w postaci nadprodukcji, zbędnych zapasów, czasochłonnych napraw, zbędnego przemieszczania,²⁵
- w Polmo Łomianki w wyniku wprowadzenia kaizen obniżono zatrudnienie o 30%, wprowadzono właściwą organizację stanowisk pracy, utrzymano koszty zabezpieczenia produkcji poniżej 3%, zredukowano koszty o 15%, ustalono odpowiedni stan

²⁰ Matloch H.: Strategic and HRM aspects of Kaizen: a case study. "New Technology, Work and Employment", Vol. 12, No. 2, 1997, p. 112.

²¹ Chase N.: Kaizen cust work-in-progress, boots production. "Quality", March 1998, p. 52.

²² Ciferi L.: Kaizen enters the Czech Republic. „Automotive News Europe”, Vol. 12, No. 6, 2007, p. 26.

²³ Moderes B., Ansami A., Locwood D.: Kaizen costing for lean manufacturing; a case study. "International Journal of Production Research", Vol. 43, No. 9, 2005, p. 1755.

²⁴ Sun H., Zhao Y., Yau H.: The relationship between quality management of frontline supervisor co-ops. "Total Quality Management & Business Excellence", Vol. 16, No. 10, 2005, p. 114.

²⁵ Juarez-Barraza M., Ramis-Pujol J.: Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process. "Journal of M Technology Manufacturing Management", Vol. 21, No. 3, 2010, p. 390.

zapasów magazynowych. Ogółem oszczędności z tytułu wprowadzonych zmian przyniosły 1 222 600 zł oszczędności rocznie.²⁶

Proces realizacji projektu kaizen składa się z następujących etapów: inicjacja i preparacja projektu, etap wstępny (szkolenia), etap zbierania informacji i ich analizy, etap generowania pomysłów i opracowania projektu zmian, wdrożenie projektu. Można je pogrupować w trzy zasadnicze fazy: preparacji, realizacji i kontroli. W kaizen z powodzeniem można stosować siedem klasycznych i siedem nowych narzędzi zarządzania TQM. Zalecany cykl działań w kaizen to SDCA-PDCA-SDCA.²⁷ Zespołowe projektowanie kaizen zwielokrotnia szanse uzyskania pozytywnych efektów w całym przedsiębiorstwie. Kaizen stosowany samodzielnie, jako uzyskanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, może przynieść bardzo dobre efekty. Procesy usprawniające muszą być prowadzone z uwzględnieniem wzajemnych relacji

i powiązań systemowych. Gdy kierownictwo odnosi znaczące sukcesy w procesach usprawniania kultury organizacyjnej uwzględniającej procesy stałego doskonalenia, to organizacja w dłuższym okresie stanie się bardziej produktywna, konkurencyjna i będzie przynosić większe zyski. Jednocześnie należy mieć świadomość, że skupienie uwagi na korzyściach długoterminowych może wpływać na obniżenie zysków krótkoterminowych.

Chcąc osiągnąć konkurencyjność, należy uwzględniać dwa kryteria w ocenie najwyższego kierownictwa – zysk i kaizen. M. Imai podkreśla, że zarząd powinien określić budżet przeznaczony na zmianę kultury organizacyjnej w okresie 5 – 10 lat po to, by kierownictwo najwyższego szczebla mogło zbudować kaizen i równolegle realizować zadania

związane

z osiągnięciem założonego poziomu zysku. Podkreśla także, że zarząd musi potrafić przekonać do filozofii kaizen inwestorów i całe otoczenie biznesowe.²⁸ Zmiana kultury organizacyjnej mająca na celu wdrożenie kaizen wymaga także zmian w zarządzaniu personelem i sposobie współpracy ludzi po to, by osiągnąć wyższą jakość i produktywność, obniżyć próg rentowności i zwracać większą uwagę na potrzeby i wymagania klientów. Kaizen reprezentuje podejście humanistyczne, bo oczekuje od wszystkich zaangażowania w proces ciągłego doskonalenia wszystkich obszarów firmy. Wdrożenie kaizen wymaga sprawnego przepływu informacji, co wiąże się z podejściami projektowym i analitycznym. Połączenie tych dwóch podejść z funkcjami menedżerskimi, takimi jak podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów oraz uwzględnianie programów kompleksowo rozumianego szkolenia, umożliwia wdrożenie strategii kaizen.

Proces stosowania metody kaizen składa się z siedmiu etapów:

²⁶ Wierzbicki J.: Kaizen w Polmo Łomianki SA, Studium przypadku, [w:] Wróbel G. (red.): Flow Management. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010, s. 173-179.

²⁷ Imai M.: Gemba..., op.cit., s. 91-93.

- zdefiniowanie obszaru usprawnień,
- analiza i selekcja kluczowych problemów,
- identyfikacja powodów usprawnień,
- zaplanowanie środków zaradczych,
- implementacja,
- porównywanie rezultatów,
- standaryzacja.

Celem działania kaizen nie jest całkowite wyeliminowanie wszystkich problemów, lecz rozwiązanie problemów leżących w zakresie możliwości pracowników.²⁹ Kaizen oznacza wykonanie nawet tysiąca drobnych kroczków, dla których muszą być stworzone odpowiednie warunki. Kierownictwo firmy nie ma możliwości zajmowania się wyszukiwaniem każdej możliwości usprawniania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Zatem, by koncepcja kaizen mogła być w pełni zastosowana, należy zaszcześcić jej idee w każdym pracowniku, niezależnie od pełnionej przez niego funkcji. Każde wykorzystanie proponowanych usprawnień niesie ze sobą podwójne korzyści. W aspekcie czysto technicznym usprawnienia wpływają na procesy, zapobiegają stratom czasu i ubytkom materiałowym. Poza tym kaizen towarzyszy aspekt psychologiczny, co wiąże się z poprawą klimatu i relacji między podwładnymi i przełożonymi, ma miejsce wzrost zaufania i lepsze zaspokojenie potrzeb pracowników. Kaizen towarzyszyć muszą ciągle szkolenia całego personelu przedsiębiorstwa.

Efekty kaizen w organizacji obejmują:

- poprawę estetyki miejsca pracy,
- poprawę bezpieczeństwa pracy i funkcjonowania stanowisk pracy,
- możliwość wyłaniania osób innowacyjnych i kreatywnych,
- skrócenie czasu realizacji zadań,
- poprawę wizerunku firmy,
- zmianę podejścia ludzi do pracy
- wzrost zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa
- szybsze dostrzeganie przez ludzi prawdziwych problemów,
- inicjowanie stylu myślenia zorientowanego na procesy,
- koncentrację ludzi na najważniejszych zagadnieniach,
- uczestnictwo każdego pracownika w budowie nowego systemu opartego na ciągłym doskonaleniu.

Bezpośrednim skutkiem działania zgodnego z koncepcją kaizen jest wprowadzenie drobnych, ale ciągłych usprawnień zwiększających wyniki lub ograniczających straty.

²⁸ Imai M.: Kaizen..., op.cit., s. 235-241.

²⁹ Stępień J.: Kaizen, czyli odchudzanie produkcji. „Forbes”, nr 2, 2006, s. 16.

Najskuteczniejszym usprawnieniem jest zaprzestanie wszystkich bezproduktywnych działań. Stosowanie kultury kaizen umożliwia ponadto wyeliminowanie wszelkich procesów, które nie prowadzą do tworzenia wartości dodanej oraz dążenie do tego, by tworzenie wartości dodanej związane było z jak najmniejszym marnotrawstwem. W dłuższym okresie efektem kaizen jest odchudzenie produkcji, czyli likwidacja strat w tym procesie.³⁰ W warunkach nasilającej się konkurencji i walki o lojalnego oraz zadowolonego klienta, powstanie kultury kaizen było konieczne.³¹ Na podkreślenie zasługują także relacje zachodzące pomiędzy kaizen a innowacjami, które stanowią nierozłączne składowe postępu. Doskonalenie może być sklasyfikowane jako kaizen lub innowacje. Kaizen oznacza małe, stopniowe usprawnienia jako efekt ponoszonych starań i wysiłków. Innowacje oznaczają radykalną poprawę, będącą wynikiem inwestycji w nowe technologie czy wyposażenie. Kaizen stawia na ludzkie wysiłki, morale, komunikację, szkolenia, pracę zespołową, zaangażowanie, a także daleko posuniętą samodyscyplinę. Jest to podejście do usprawnień, które bazuje na zdrowym rozsądku i niskich kosztach. W kontekście zarządzania kaizen powinno gwarantować: utrzymanie i doskonalenie standardów. W filozofii kaizen ważną rolę pełni myślenie zorientowane na procesy, ponieważ usprawnienia dokonywane w procesach czy mega-procesach przyczyniają się do poprawy wyników w organizacji – istnieje konieczność identyfikacji i poprawy błędów, które pojawiają się w procesach. Bardzo ważną rolę w strategiach kaizen pełni koło E. Deminga PDCA. Należy pamiętać, że na początku każdy nowy proces cechuje się niestabilnością, dlatego konieczne jest ustabilizowanie procesów przez cykl SDCA (Standaryzuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj). Można zatem stwierdzić, że dla ustabilizowania procesów należy wykorzystać cykl SDCA, a dla doskonalenia PDCA.

P. Drucker, doceniając rolę kultury kaizen, wskazuje, że powstaje potrzeba powołania menedżera kaizen. Procesy w organizacji przebiegają tak dobrze, jak pozwalają im na to ludzie, którzy nimi kierują. Minimalizacja ognisk nieporozumień jest sprawą kultury i zarządzania. Kaizen stwarza możliwości ich ograniczania przez:³²

- włączanie pracowników w projektowanie procesów i ciągłe ich usprawnianie,
- powołanie menedżera kaizen dla wspólnych procesów; podstawowym zadaniem menedżera kaizen jest wypracowanie kultury kaizen wśród pracowników realizujących procesy, zbudowanie systemu sugestii, czyli zbierania pomysłów usprawniających procesy, ich oceny, wdrażania i nagradzania,
- organizacja audytów procesów.

Inżynieria społeczna, realizująca filozofię kaizen, polega na uświadomieniu ludziom atrakcyjności pracy zespołowej pomimo możliwych konfliktów oraz na motywowaniu do podejmowania wspólnych działań przez:

³⁰ Wasilewski L.: Wartości kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1993, s. 79.

³¹ Skrzypek E.: Jakość totalna a kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1994, s. 21.

³² Polonka R.: Czemu służy system auditów 5S. „Top Logistyk”, nr 6, 2009/2010.

- dokładne, czytelne określenie celu działań zespołu,
- zachęcenie do wyrażania opinii w celu usprawnienia realizowanych procesów,
- docenienie wkładu każdego pracownika, bez względu na stanowisko,
- wspieranie członków zespołu w osiąganiu lepszych rezultatów,
- wyrażanie uznania dla osiągnięć zespołu i jego członków.

Według G. Wróbla, kulturę kaizen, która ma charakter projakościowy, charakteryzuje: zaufanie, ogromny szacunek, duża cierpliwość, godność, wielkie poczucie obowiązku, stałe doskonalenie, niesamowita pracowitość, bezpieczeństwo, stałe zorientowanie na proces działania, dążenie do pomiaru stanu faktycznego (samookontrola), praca grupowa, poczucie odpowiedzialności i daleko posunięta lojalność. Ponadto, słusznie podkreśla on, że kultura kaizen stanowi ogół zachowań, przedsięwzięć, a także postaw i wartości, które sprzyjają kreowaniu i osiąganiu coraz wyższych stopni doskonałości, zarówno w odniesieniu do procesu tworzenia, jak i jego efektu.³³ Założyciel Kaizen Institute, Masaaki Imai, słusznie stwierdził, że „metoda Kaizen może sprawdzić się w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od tego czy zajmuje się produkcją, czy usługami, choć korzenie tego systemu sięgają rzeczywiście firm przemysłowych. Rodzaj działalności nie jest jednak tak istotny. Kaizen najbardziej przyda się w biznesach operujących na wysoko konkurencyjnych rynkach. Dla przedsiębiorstwa działającego w takich warunkach może on być taką małą – wielką zmianą, która pozwoli zostawić konkurentów daleko w tyle. Najzwyczajniej w świecie przedsiębiorstwo, które zdecydowało się na strategię nieustannych, nawet niewielkich usprawnień, lepiej sobie radzi ze zmieniającym się otoczeniem i w rezultacie rzadziej potrzebuje wielkich zmian”.³⁴

4. Podsumowanie

Kultura kaizen to kultura zmian, doskonalenia i usprawnień. Uwzględnia ona zarówno usprawnienia, jak i elementy innowacji związane z doskonaleniem procesów w organizacji. Wymaga pełnego zaangażowania się w proces doskonalenia wszystkich zatrudnionych. Wymaga cierpliwości, systematyczności, wiedzy, umiejętności i kreatywności. Prowadzi do pozytywnych zmian w sferze ludzkiej i technicznej, co umożliwia wzrost wartości, jakości i efektywności oraz konkurencyjności firmy funkcjonującej w warunkach zmienności, ryzyka i niepewności. Kaizen to rodzaj kultury zarządzania wbudowany w japoński sposób myślenia

³³Wróbel G.: Kultura organizacyjna i jej kształtowanie wobec wartości i postaw kaizen, [w:] Wróbel G. (red.): Kultura kaizen. Rozważania nad wartościami ciągłego doskonalenia. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2011, s. 18-31.

³⁴<http://eck-prestige.pl/szkolenie/167/nowoczesne-metody-zarzadzania-produkcja-kaizen-kvp-2-dni-owosc.htm>. 13.III.2011.

i mentalności, to filozofia budowania zwiększająca świadomość pracowników, co prowadzi do wzrostu konkurencji, podnosi jakość firmy i produktu kaizen, jest to umiejętność twórczego myślenia. Kaizen stanowi ewolucję istniejących rozwiązań przez ich optymalizację, a siła kaizen tkwi w konsekwencji nieustających udoskonaleń. Rozwiązania i metody stosowane w kaizen prowadzą do redukcji czasu realizacji procesów, podnoszą efektywność i są konsekwencją długotrwałej, systematycznej pracy zespołów, które funkcjonują w kulturze kaizen.

Kaizen jest mało widoczny, spokojny, to ciągły proces, który dotyczy członków kierownictwa i pracowników. Stosowanie kaizen nie pociąga za sobą relatywnie wysokich kosztów. Celem kaizen są podnoszenie jakości działań, procesów i ich efektów oraz obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw i skracanie czasu poszczególnych procesów. Proces kaizen w przedsiębiorstwie wciąga wszystkich pracowników do procesu usprawnień, ale wymaga odpowiedniego przygotowania, zasad i nakładów finansowych. Ponieważ wdrażanie koncepcji kaizen rozpoczyna się i kończy na ludziach, ważne jest, by byli oni odpowiednio umotywowani i kierowali się kulturą kaizen w swym postępowaniu.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Bjerke B.: Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Brunet A., New S.: Kaizen in Japan: an empirical study. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 23, No. 12, 2003.
4. Chase N.: Kaizen cust work-in-progress, boots production. "Quality", March 1998.
5. Ciferi L., Kaizen enters the Czech Republic. "Automotive News Europe", Vol. 12, No. 6, 2007.
6. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G.: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2000.
7. Farris J.: Van Aken E., Doolen T., Worley J.: Learning from less succesful Kaizen events: a case study. "Engineering Management Journal", Vol. 20, No. 3, 2008.
8. Imai M.: Gemba. Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania. MT Biznes, Warszawa 2006.
9. Imai M.: Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii. MT Biznes, Warszawa 2007.

10. Juarez-Barraza M., Ramis-Pujol J.: Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process. "Journal of M Technology Manufacturing Management", Vol. 21, No. 3, 2010.
11. Karwacka A.: Filozofia ewolucji, czyli kaizen w firmie na tle nowych trendów zarządzania. „Personel i Zarządzanie”, nr 5, 2010.
12. Matloch H.: Strategic and HRM aspects of Kazein: a case study. "New Technology, Work and Employment", Vol. 12, No. 2, 1997.
13. Minton E.: Baron of Blitz has boundless vision of continuous improvement. "Industrial Management", Vol. 40, No. 1, 1998.
14. Moderes B., Ansami A., Locwood D.: Kazein costing for lean manufacturing; a case study. "International Journal of Production Research", Vol. 43, No. 9, 2005.
15. Polonka R.: Czemu służy system auditów 5S. „Top Logistyk”, nr 6, 2009/2010.
16. Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników. C.H. Beck, Warszawa 2006.
17. Skrzypek A.: Wpływ wybranych koncepcji zarządzania na jakość w warunkach GOW, [w:] Salerno-Kochan M. (red.): Wybrane aspekty zarządzania jakością. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
18. Skrzypek E.: Jakość totalna a kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1994.
19. Stępień J.: Kaizen, czyli odchudzanie produkcji. „Forbes”, nr 2, 2006.
20. Sun H., Zhao Y., Yau H.: The relationship between quality management of frontline supervisor co-ops. "Total Quality Management & Business Excellence", Vol. 16, No. 10, 2005.
21. Troppenaars F.: Riding the Waves of Culture. London 1995.
22. Van Aken E., Harris J., Glover W., Letens G.: Framework for designing, managing and improving Kaizen event programs. "International Journal of Productivity and Performance Management", Vol. 59, No. 7, 2010.
23. Wasilewski L.: Wartości kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1993.
24. Wierzbicki J.: Kazein w Polmo Łomianki SA, Studium przypadku, [w:] Wróbel G. (red.): Flow Management. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
25. Wróbel G.: Kultura organizacyjna i jej kształtowanie wobec wartości i postaw kaizen, [w:] Wróbel G. (red.): Kultura kaizen. Rozważania nad wartościami ciągłego doskonalenia. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2011.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS
Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS