

Zarządzanie

Współczesne problemy zarządzania

Teoria i praktyka

Beata Glinkowska-Krauze
Bogusław Kaczmarek
Viacheslav Chebotarov



Współczesne problemy zarządzania

Teoria i praktyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Współczesne problemy zarządzania

Teoria i praktyka

Beata Glinkowska-Krauze

Bogusław Kaczmarek

Viacheslav Chebotarov

Beata Glinkowska-Krauze, Bogusław Kaczmarek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Viacheslav Chebotarov – Ługański Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki

RECENZENCI

Agnieszka Bitkowska, Stanisław Brzeziński

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Oleg Aleksejczuk

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/SergeyNivens

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.8923.18.0.K

Ark. wyd. 11,5; ark. druk. 11,5

ISBN 978-83-8142-054-9

e-ISBN 978-83-8142-055-6

<http://dx.doi.org/10.18778/8142-054-9.01>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Введение	9
 Rozdział I	
Nowe warunki działania biznesu	11
1.1. Nowe wymagania stawiane przedsiębiorstwu	11
1.2. Zasady europejskiego stylu zarządzania	13
1.3. Budowa ładu organizacyjnego opartego na władzy inteligencji	17
1.4. Krytyczne czynniki kształtowania i rozwoju przedsiębiorstwa	23
1.5. Przedsiębiorczość menedżerów jako determinanta funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw	26
 Rozdział II	
Nowe zasady prowadzenia biznesu	31
2.1. Stosowanie zasad etyki	31
2.2. Ochrona wartości środowiska	42
2.3. Troska o dobrą reputację	45
 Rozdział III	
Programowanie rozwoju firmy	51
3.1. Czynniki sukcesu nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw	51
3.2. Rozwój i doskonalenie marketingu	62
3.3. Pobudzanie i wdrażanie innowacji	67
3.4. Doskonalenie jakości	71

Rozdział IV

Nowe zasady współdziałania ludzi w organizacji	75
4.1. Doskonalenie systemu komunikacji	75
4.1.1. Komunikacja i komunikowanie się – istota	75
4.1.2. Zmiany w systemach doskonalenia komunikacji	78
4.2. Kreowanie motywacji sukcesu	80
4.2.1. Istota motywacji i jej zasady	80
4.2.2. Doskonalenie motywacji	82
4.3. Kultura organizacyjna i jej zmiany we współczesnym przedsiębiorstwie	84
4.3.1. Kultura organizacyjna i jej elementy	84
4.3.2. Zmiana kultury organizacyjnej firmy	88

Rozdział V

Teoretyczno-metodyczne problemy badania i funkcjonowania narodowych kultur biznesowych	93
5.1. Wprowadzenie do zagadnienia	93
5.2. Istota narodowych kultur biznesowych	93
5.3. Definicje i cechy narodowych kultur biznesowych	104
5.4. Nowoczesne podejście do problemu narodowych kultur biznesowych	112
5.5. Modele narodowych kultur biznesowych – od teorii do praktyki. Zarys problemu	119
5.6. Badania porównawcze narodowych kultur biznesowych państw europejskich (na przykładzie Polski, Ukrainy, Niemiec, Francji i Węgier)	129
5.7. Podsumowanie	132

Rozdział VI

W kierunku nowoczesnego zarządzania	133
6.1. Wprowadzenie do zagadnienia	133
6.2. Rola uczelni wyższych w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw wśród studentów w Polsce	143
6.3. Zadania dla menedżerów jutra	151

Suplement	157
Przełamanie do zarządzania przedsiębiorstwem poprzez jego internacjonalizację na Ukrainie	157
Przełamanie rozwoju idei przedsiębiorczości na Ukrainie	161
Profil współczesnego menedżera ukraińskiego – wyniki badań	162
Rola uczelni wyższych w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw wśród studentów na Ukrainie	165

Zakończenie	169
Bibliografia	171
Spis rysunków	181
Spis tabel	183

Wstęp

Organizacje działają dzisiaj w niekorzystnym dla siebie otoczeniu, rozumianym jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących wymiennie ich stosunki, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe. Otoczenie to staje się coraz mniej stabilne, bardziej wymagające i niepewne, co zmniejsza możliwości zapewnienia przedsiębiorstwu trwałej egzystencji i długofalowego rozwoju. Coraz trudniejsze staje się także definiowanie potrzeb rynku i ich zaspokajanie w sposób bardziej efektywny niż czyni to konkurencja. Zmienność otoczenia zmusza przedsiębiorstwa do zmiany samych siebie, stałego doskonalenia swoich procesów, struktury, kultury, ciągłego budowania własnych – wyróżniających zdolności i kompetencji, poszukiwania nowych czynników sukcesu, aby osiągnąć powodzenie na rynku i w sektorze swojego działania, a jednocześnie uzyskać potrzebny kapitał reputacji, działając w sposób społecznie odpowiedzialny. Współczesne przedsiębiorstwa muszą zdobywać i utrzymywać umiejętności zestrzajania celów produkcji i rentowności z celami społecznymi, celami „odnowy” środowiska, dokonać zwrotu ku etyce, w tym także ku etyce przedsiębiorczości, umiejętnie wprowadzać zmiany w kulturze organizacyjnej itd. Wszystko to po to, aby pełniej wykorzystać wiedzę i zdolności ludzi w służbie przedsiębiorstwa, środowiska, społeczeństwa.

Tym, czego współczesnemu przedsiębiorstwu potrzeba – podkreśla Peter F. Drucker – jest takie nim zarządzanie, które umożliwia pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, zapewniając jednocześnie realizację celów indywidualnych i ich harmonizację z dobrem wspólnym¹.

1 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. II, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 159.

Takie też jest przesłanie niniejszej książki. Akcentowane są w niej udoskonalenia koncepcji współczesnego zarządzania oraz to, że zmieniające się otoczenie stwarza nowe problemy, które potrzebują nowych rozwiązań, nowego podejścia – nie wyłączając merkantylnego i marketingowego, lecz także holistycznego, syntetyzującego ekonomiczne i humanistyczne wartości. Jeśli następuje taka synteza, zwykli ludzie osiągają niezwykle rezultaty, czyniąc swoją firmę efektywną i konkurencyjną, a własną egzystencję – społecznie pełniejszą i bogatszą.

Struktura książki obejmuje sześć rozdziałów i suplement. Dwa pierwsze rozdziały (I i II) dotyczą: warunków działania współczesnego biznesu – głównie aktualnych wymagań stawianych przedsiębiorstwu oraz nowych zasad prowadzenia biznesu (zasady etyki, ochrony wartości, środowiska i tworzenia „dobrej” reputacji firmy). Rozdziały III i IV, to zagadnienia dotyczące nowych zasad współdziałania ludzi w organizacji – głównie systemu komunikacji i kreowania motywacji sukcesu. Rozdział V dotyczy zagadnień istoty, znaczenia, badania i funkcjonowania narodowych kultur biznesu ze szczególnym podkreśleniem badań porównawczych kultur biznesowych Polski, Ukrainy, Niemiec, Francji i Węgier. Rozdział VI obejmuje wizję tzw. menedżerów jutra oraz rolę uczelni wyższych w Polsce w kształceniu menedżerów. Suplement książki, oparty na badaniach, przedstawia przesłanki rozwoju przedsiębiorczości na Ukrainie oraz profil współczesnego ukraińskiego menedżera, a także uwagi o kształceniu menedżerów na Ukrainie.

Książka napisana została przez trzech autorów: dr hab. Beatę Glinkowską-Krauze, prof. UŁ dr. hab. Bogusława Kaczmarka – pracowników Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i prof. dr. hab. Viacheslava Chebotarova – pracownika Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki w Starobielsku na Ukrainie, i jest efektem współpracy naukowej obu ośrodków naukowych zrzeszonych w Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska–Ukraina przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

*Beata Glinkowska-Krauze
Bogusław Kaczmarek*

Введение

Одна из определяющих составляющих функционального предназначения социально-гуманитарных наук состоит в объективном и своевременном объяснении трансформационных изменений общественных систем. Это выступает необходимой предпосылкой обоснования прогностического знания о развитии таких систем. С осознанием соответствующего гносеологического постулата авторы предлагаемой книги предприняли попытку анализа теоретических и практических проблем современного менеджмента.

Данная работа – практический результат деятельности Центра научно-исследовательского сотрудничества Польша – Украина. Он создан в 2016 г. на базе кафедры менеджмента Лодзинского университета и кафедры экономической теории, маркетинга и предпринимательства Луганского национального университета имени Тараса Шевченко (г. Старобельск). До этого, Центром в Лодзи были проведены две международные научно-практические конференции и научно-практический семинар в Киеве на базе Института экономики промышленности Национальной академии наук Украины. Опубликованы методические издания для студентов и научные статьи в авторитетных европейских журналах. Для органов управления Польши и Украины регионального и общегосударственного уровней подготовлены аналитические разработки и рекомендации по совершенствованию экономического, научно-технического и институционального развития стран.

Предлагаемая книга носит комплексный характер – она охватывает все аспекты менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, управление и контроль. Их анализ логически доводится до исследования национальных деловых культур стран Европы и освещения методических аспектов преподавания менеджмента в системе высшей школы.

Есть смысл отметить и другие важные особенности данного издания. Рассмотрение совокупности вышеуказанных проблем осуществляется сквозь

призму современных требований Европейского Союза к менеджменту. «Польское экономическое чудо» (которое, правда, еще ожидает своего системного анализа) дает все основания говорить об эффективной ассимиляции Польшей передового западного (англо-саксонского) и японского (восточного) менеджмента.

Освещение проблем менеджмента предпринято авторами в контексте практического внедрения Польшей концепции дуального образования (и вытекающих перспектив единения в Украине и других постсоциалистических странах теоретического и производственного образования в учебном процессе). Опыт показывает, что и в этом отношении Польша добилась существенного прогресса; причем без излишних декларативных заявлений государственных чиновников и теоретизирования научных мужей.

Настоящее издание в первую очередь ориентировано на читательскую аудиторию Польши. Однако, в силу объективных причин оно наиболее интересным и полезным будет для предпринимателей, работников государственных органов управления и ученых Украины и других постсоциалистических стран. Хотелось бы надеяться, что со временем эти надежды воплотятся в реальность. Успехи Польши, как развитого государства в экономике, социальной сфере и формировании правового демократического общества, заслуживают системного и объективного изучения и адаптации ее опыта с учетом институциональных особенностей других государств.

Вячеслав Чеботарев

Rozdział I

Nowe warunki działania biznesu

1.1. Nowe wymagania stawiane przedsiębiorstwu

Działania każdego biznesu dokonują się dzisiaj w atmosferze niepewności, komplikacji i zmienności. Każde przedsiębiorstwo, jeśli chce egzystować i utrzymać się na rynku, musi wprowadzać zmiany i działać elastycznie, z wyobraźnią, przystosowując – często z wyprzedzeniem – swoją strategię, strukturę i kulturę do zmian w otoczeniu, które mają dzisiaj większe znaczenie niż dokonania wewnątrz organizacji. Sukcesy odnoszone w przeszłości nie gwarantują już mu przetrwania, a przeszłość nie może stanowić podstawy do prognozowania przyszłości.

Przedsiębiorstwo musi więc przewidywać i tworzyć swoją przyszłość, odpowiednio przygotowując się do stawienia czoła wyzwaniom każdego etapu swego rozwoju.

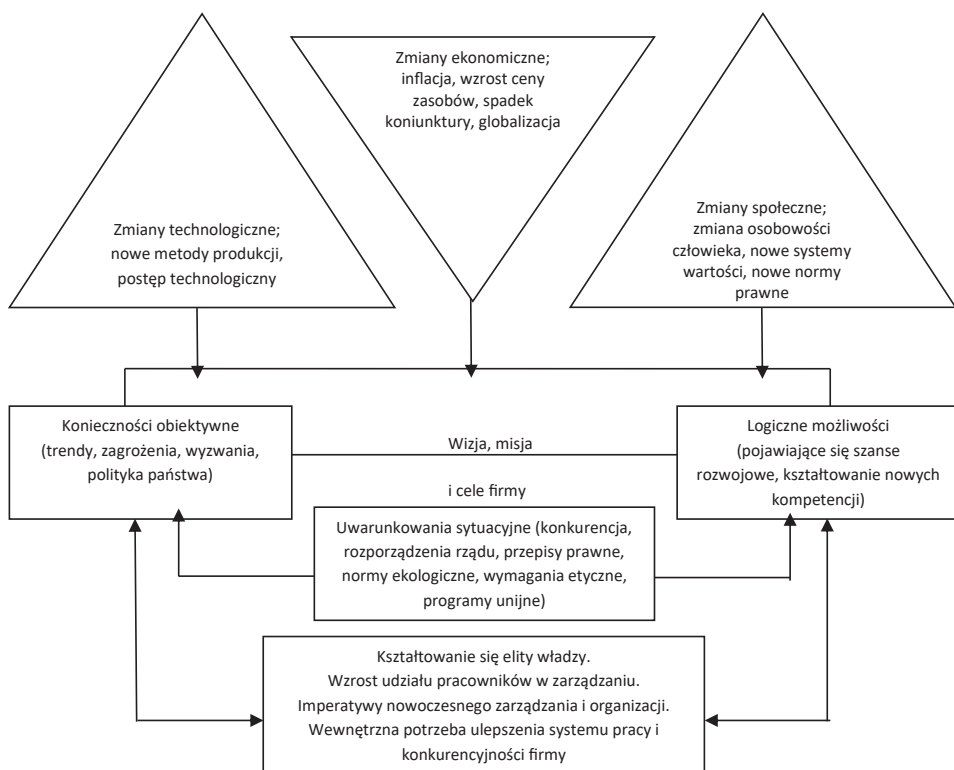
Skuteczne organizacje – podkreśliła Stephen P. Robbins – dzisiaj muszą sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji. Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność, będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję o rynki zbytu, bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi¹.

W przedsiębiorstwie musi nastąpić najwyższa profesjonalizacja zarządzania i prowadzonej działalności. Musi ono stawiać się organizacją służącą otoczeniu, gdyż nie może przeciwstawić się zachodzącym w nim zmianom, lecz integrować się z nim, ponieważ jest ono na trwałe wpisane w kontekst swego „własnego” otoczenia. Podstawową cechą tego otoczenia jest stan jego zaburzenia, czyli jednoczesnej

1 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 28.

niepewności i złożoności, toteż, jeśli przedsiębiorstwo chce trwać i prosperować w takim otoczeniu, musi własną zmienność dostosować do jego zmienności, najlepiej z odpowiednim wyprzedzeniem (*feed forward* – sprzężenie zwrotne wyprzedzające), tworząc nowe struktury i związki współpracy.

Otoczenie narzuca przedsiębiorstwu pewne ramy działania, stwarza utrudnienia i obciążenia, a jednocześnie szczególnie korzystne okazje. Przedsiębiorstwo nie może więc utrzymywać minionych sprawności i stosować tych samych czynników sukcesu, lecz sprawności te doskonalić i tworzyć nową konstelację tych czynników, stosownie do zachodzących w otoczeniu zmian, aby zmierzać we właściwym kierunku i skorzystać z okazji. Musi więc tworzyć „organizacyjne formy ukierunkowane na przystosowywanie się do zmian, na rozpoznanie ich istoty oraz znaczenia, na przesłankach do nich zachęcających”². Wpływ otoczenia na zachowanie się przedsiębiorstwa zaprezentowano na rysunku nr 1. W tworzeniu tych form przedsiębiorstwo musi koniecznie uwzględnić zasady obowiązujące w zarządzaniu europejskim oraz w organizacjach opartych na wiedzy.



Rysunek 1. Czynniki wpływające na proces zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

2 G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 93.

1.2. Zasady europejskiego stylu zarządzania

Z badań nad europejskim modelem zarządzania wynika, że istnieje odmienne niż amerykańskie rozumienie filozofii, zasad i metod zarządzania firmami – inny styl prowadzenia biznesu jako rezultat akceptacji przez menedżerów europejskich własnych motywów i wartości, zdeterminowanych odmiennością kultury europejskiej. Model ten zasadza się na dziesięciu wiodących elementach³:

Integracja różnorodności w zarządzaniu. Europejczycy rozumieją różnice narodowościowe, respektują je, a nawet je lubią. Są nastawieni na różnorodność, uważają bowiem, że różnorodność kulturowa jest naturalną częścią życia, że właśnie w taki sposób skonstruowany jest cały świat. Euromenedżerowie w swoich działaniach uznają różnice i próbują jedynie integrować te części, które rzeczywiście można połączyć i których integracji wymaga podejście globalne. Integrowanie różnorodności uważa się za zjawisko ściśle europejskie i za poważny atut zarządzania, który traktuje się często jako czynnik pobudzający kreatywność. Uważa się, że Europejczycy posiadają *know-how* na zarządzanie różnorodnością, że biznes europejski jest bardziej otwarty na świat, niż biznes amerykański czy japoński i, że europejscy biznesmeni są lepiej przygotowani do radzenia sobie z kulturową i geograficzną różnorodnością.

Odpowiedzialność społeczna. Przedsiębiorstwa europejskie traktują siebie jako integralną część społeczeństwa. To oznacza, że:

- działają one w sposób społecznie odpowiedzialny i uważają, że firma ma moralne zobowiązania wobec społeczeństwa jako pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia;
- traktują zysk jako tylko jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, do których zalicza się także zapewnienie przeżycia firmie i ciągłości zatrudnienia swoim pracownikom;
- podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne, równoważąc coraz bardziej priorytety ekonomiczne i społeczne;
- zacieśniają współpracę pomiędzy partnerami, tj. akcjonariuszami, pracownikami, menedżerami, klientami, kredytodawcami, dostawcami i całą społecznością, gdyż to umożliwia im osiągnięcie celów w sposób optymalny.

Wewnętrzne negocjacje. W przedsiębiorstwach europejskich negocjuje się nie tylko z zewnętrznymi partnerami, ale również prowadzi się negocjacje wewnątrz przedsiębiorstwa. Prowadzi to do rozbudowy pionowych więzi komunikacyjnych w obu kierunkach, pomiędzy kierownictwem różnych szczebli a pracownikami oraz między centralą a poszczególnymi oddziałami. Wychodzi się z założenia, że społeczeństwa europejskie są wychowane w tradycji kartezjańskiej, której cechą jest dyskutować i dochodzić do racjonalnego rozwiązania. Euromenedżerowie starają się przekładać cele firmy na indywidualne cele pracowników, aby mogli oni zrozumieć jaka jest ich rola w organizacji i w podejmowanych przedsięwzięciach.

3 Zob. H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.

Stosunki partnerskie przybierają formę dyskusji, w ramach których wypracowuje się wspólne koncepcje rozwoju firmy, traktując pracowników jak jej współwłaścicieli.

Nastawienie na ludzi. Europejczycy są przekonani, że pracownicy powinni czerpać korzyści z rozwoju firmy. Ta partycypacja w korzyściach ma polegać nie tylko na uzyskiwaniu wyższych zarobków, ale też na podnoszeniu jakości życia w pracy, urzeczywistnianiu własnych aspiracji i samorealizacji. Wymaga to nowego podejścia do procesów kierowania. W poszukiwaniu nowych rozwiązań firmy europejskie coraz częściej zwracają się ku Japonii, aby podpatrzeć proces motywowania pracowników i tworzenia atmosfery harmonii wewnątrz firmy. Menedżerowie europejscy zdają sobie jednak sprawę, że swoje cele muszą osiągnąć innymi drogami niż Japończycy i Amerykanie. Kultura europejska nie przygotowuje ludzi do pracy w zespołach i przywiązania do firmy. Europejczycy wykazują brak takiej skłonności, bardziej bowiem cenią sobie indywidualność, zdolności i intuicję. Poza tym nie są tak wrażliwi na pieniądze jak Amerykanie, którzy będą skłonni poświęcić swój czas za pieniądze i są bardziej nastawieni materialistyczne i na konsumpcję. Europejczyków nie można uszczęśliwiać wyłącznie wysokimi zarobkami, albowiem chcą oni mieć większą swobodę działania, możliwość zaspokajania potrzeb wyższych i utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym i rodzinnym. Pieniądze więc nie przemawiają do nich tak silnie jak do Amerykanów. Menedżerowie europejscy muszą więc sami poszukiwać nowych podejść do kierowania ludźmi, aby w pełni wykorzystać dodatkowo cechy Europejczyków i przekształcić je w siłę działającą na korzyść pracowników i firmy.

Ograniczanie stopnia formalizacji. Europejczycy są raczej sceptycznie nastawieni do rozwiązań formalnych. Posługują się mniejszą liczbą reguł pisanych. Zarządzają raczej w sposób bardziej intuicyjny. Dla wielu menedżerów europejskich o wiele ważniejsze jest samodzielne gromadzenie doświadczeń, i dopiero na ich podstawie, stosowanie odpowiednich formalnych procedur. Generalnie uważa się, że europejski styl zarządzania jest bardziej oparty na doświadczeniu i uczeniu się niż na procedurach formalnych. Powoduje to, że europejscy menedżerowie często popełniają nawet poważne błędy, ale podejmują też wspaniałe, przedsiębiorcze decyzje, które nigdy nie zostałyby podjęte, gdyby stosowano sformalizowane procedury.

Wrażliwość na zmiany. Europejscy liderzy biznesu są wrażliwi na przemiany społeczne: starzenie się społeczeństw, zmiana roli kobiet (zwiększona ich aktywność w sektorze publicznym i prywatnym), zanik tradycyjnej struktury rodziny (wzrost niezależności kobiet, partnerstwo w procesach wychowawczych), nowy stosunek do pracy (ludzie młodzi poszukują zatrudnienia, które będzie ich satysfakcjonować jako jednostki, potrzebują celów, w realizację których będą osobiście zaangażowani, oczekują możliwości rozwoju osobistego). Przemiany te wywierają duży wpływ na społeczeństwo europejskie. Zarówno sfera gospodarcza, jak i polityczna, muszą na nie reagować. Menedżerowie muszą uwzględnić je szeroko

w procesie zarządzania i wykorzystywać jako siły ułatwiające jednoczenie się i poprawę sprawności europejskiej gospodarki.

Orientacja produktowa i marketingowa. W wielu przedsiębiorstwach europejskich marketing i obsługa klienta są tradycyjnie zdominowane przez wymagania technologiczne i produkcyjne, chociaż sytuacja ta ulega zmianie na korzyść rozwoju orientacji marketingowej. Domeną działalności przedsiębiorstwa powinno być zaspokajanie potrzeb klientów przez wyroby i usługi wysokiej jakości, dzięki powszechnemu wprowadzaniu tzw. zarządzania totalną jakością, w tym także kreującego wysoką jakość obsługi klienta, a nawet stosowanie *partneringu*, rozumianego jako partnerstwo w działaniu (ściśła współpraca).

Więcej przywództwa w zarządzaniu. Europejscy menedżerowie, chcąc wykorzystać nie tylko zdolności intelektualne i umiejętności pomnażania dochodów firmy, ale także bogactwo i oryginalność osobowości pracowników, muszą bardziej przewodzić niż rozkazywać. Powinni ich pobudzać do wyrażania i dyskusowania pomysłów, zachęcać do poszukiwania nowych rozwiązań i optymalnych decyzji, dawać przykład podwładnym swoim zachowaniem, zachęcając ich w ten sposób do zachowań kreatywnych i większego wysiłku. Uważa się, że menedżerowie powinni równocześnie przewodzić i zarządzać. Stoją oni bowiem na czele bardziej zróżnicowanego „pochodu” niż amerykańscy czy japońscy dyrektorzy i oczekuje się od nich wypełniania szerszej roli społecznej i kulturowej, a to oznacza, że muszą być bardziej widoczni, bardziej wymowni i mieć wizję rozwoju firmy.

Rozumienie kraju i rynku. Firmy europejskie przyjmują bardziej zróżnicowane podejście do rynków światowych, zamiast jednolitej strategii globalnej. Są one też skłonne do poszukiwania bezpiecznych nisz rynkowych i raczej współpracy niż ostrej walki konkurencyjnej na „globalnej arenie”. Są bardzo dobre w znajdowaniu tych nisz. Rozumieją swój kraj, rynek, na którym działają i są w tym znakomite. Ich strategie globalne nie są tak dobre jak firm amerykańskich czy japońskich, a to z powodu „europejskiego” rozumienia świata, które polega na postrzeganiu każdego państwa i jego kultury jako innej i wymagającej indywidualnego dopasowania. Amerykanie nie analizują różnic między sobą a innymi państwami, gdyż uważają, że reszta świata jest taka sama jak Stany Zjednoczone i w ich mniemaniu „co jest dobre w Ameryce, na pewno będzie dobre w innym kraju”. Japończycy zaś zanim zdecydują się wejść na rynek zagraniczny najpierw starają się go poznać. Wysyłają swoich pracowników do szkół biznesu w danym kraju, a następnie każą im otwierać biura i stosować to, czego się nauczyli. Nie polegają więc na z góry wyrobionych poglądach, lecz wykonują obiektywne analizy kultur i w sposób systematyczny wyszukują różnice. Zarówno wielkie firmy amerykańskie, jak i japońskie, bardzo dobrze się umiędzynarodowiły i wyrobiły sobie globalne podejście do marketingu produktów na rynku.

Firmy europejskie, aby odnieść sukces, muszą nie tylko lepiej dopasować zasady marketingu do potrzeb i wymagań poszczególnych rynków (zachowania

odrębności), ale też dodać do swoich „kwalifikacji” nawyk stawiania klienta na pierwszym miejscu i posiadać umiejętność przynajmniej naśladowania jakości produktów i usług oferowanych przez firmy japońskie. Uważa się także, że muszą one nauczyć się rozróżniać sytuacje wymagające zróżnicowanego podejścia do sytuacji, w których lepiej zastosować bardziej ujednolicone podejście, a więc rozsądnie łączyć rozumienie złożonego świata ze strategią globalną.

Poszanowanie wartości środowiska. Ochrona środowiska jest już w firmach zachodnich powszechnie stosowanym warunkiem wszelkich działań. Jej uwzględnienie w strategii firmy jest niezbędnym elementem odpowiedzialności społecznej, w którą firmy są bardzo zaangażowane. Zmierzają one konkretnie do osiągnięcia równowagi między odpowiedzialnością społeczną, a konkurencyjnością wewnętrzną. Także firmy europejskie działające w innych państwach uwzględniają gospodarcze i ekologiczne (społeczne) kompromisy. Firmy, które przyjęły podejście, polegające na szanowaniu i docenianiu wartości środowiska, odczuwają płynące z tego korzyści, a zwłaszcza wyższą zdolność do pokonywania kolejnych wyzwań rozwojowych i uznanie społeczności, której firma służy.

Europa, mimo że jest kontynentem zamieszkałym przez narody o różnych kulturach i tradycjach, posługujące się różnymi językami, jest wspólnotą kulturową, kształtowaną przez starożytną filozofię grecką i prawo rzymskie, wspólnotą, która nieustannie zmienia swoje oblicze, poszukując prawdziwej tożsamości i tworząc nowy wzorzec jedności w różnorodności. Kultura europejska jest wyjątkowa i różni się zdecydowanie od wszystkich innych kultur świata. U jej podstaw leży humanizm i uznanie praw człowieka, do czego wydatnie przyczyniła się wiara chrześcijańska, która spowodowała, że narody europejskie, pomimo dzielących je różnic, przyswoiły sobie wartości uniwersalne. Mimo wielkich załamień, okrucieństw i przemocy z tragicznymi skutkami, dzisiaj buduje się relacje między narodami polegające na wzajemnym szacunku i współistnieniu, dąży się do asymilacji ekonomicznej i politycznej przy zachowaniu odmienności kulturalnej integrujących się państw.

W obowiązującej doktrynie gospodarowania przyjmuje się, że postęp gospodarczy powinien łączyć się ze sprawiedliwością społeczną. Oznacza to, że działalność gospodarcza nie powinna służyć wąskiej grupie beneficjentów (akcjonariuszy) i pomnażać ich korzyści, lecz także promować dobro wspólne, a więc powinna satysfakcjonować zarówno tych, którzy wnoszą do niej swój kapitał, jak i tych, którzy wnoszą swą pracę, a także tych, którzy są odbiorcami jej rezultatów. Zarządzający tą działalnością (menedżerowie) powinni więc promować humanizm biznesu, pozwalający lepiej zestroić cele indywidualne z celami przedsiębiorstwa i środowiska.

Zarządzanie powinno być zatem odpowiedzialne za pozytywne i negatywne skutki oddziaływania przedsiębiorstwa na społeczny, gospodarczy i kulturowy kontekst, w którym działa. Jeśli ma ono tworzyć nowy porządek i uwzględniać zapotrzebowanie rynku i kapitału musi też brać pod uwagę wartości etyczne i kulturowe.

W zarządzaniu firmą Amerykanie stawiają na radykalne zmiany i ciągle doskonalenie procesów techniczno-organizacyjnych, Japończycy upatrują sukcesu

w rewolucjonizowaniu procesów wytwarzania, zaś Europejczycy stawiają na ludzi, na doskonalenie ich kwalifikacji i motywacji działania, na to, by pracownicy osiągalili szczyty swoich możliwości, dzięki tworzeniu atmosfery solidarności i dobrej współpracy i dawania im szansy potwierdzenia własnej wartości.

1.3. Budowa ładu organizacyjnego opartego na władzy inteligencji

Współczesne organizacje wymagają od swoich pracowników coraz wyższych kwalifikacji, gdyż tworzona przez nie wartość dodana zależy w zasadniczym stopniu od nakładów pracy wysokokwalifikowanej, a więc od poziomu ich umiejętności i inteligencji. W wielu przedsiębiorstwach następuje „oderwanie produkcji od zatrudnienia”, co oznacza, że praca nisko kwalifikowana traci na znaczeniu, zarówno jako czynnik kształtowania kosztów komparatywnych, jak i kreowania konkurencji. Czynnikiem, dzięki któremu można się wyróżnić na tle konkurentów są umiejętności, wiedza, zaangażowanie i zdolności pracowników. Badania wykazują, że tam, gdzie menedżerowie doceniają potencjał ludzki, dbają o satysfakcję pracowników, uzyskuje się wyraźnie wyższą produktywność i, że inwestowanie w czynnik ludzki przynosi większe korzyści, niż powoduje koszty⁴.

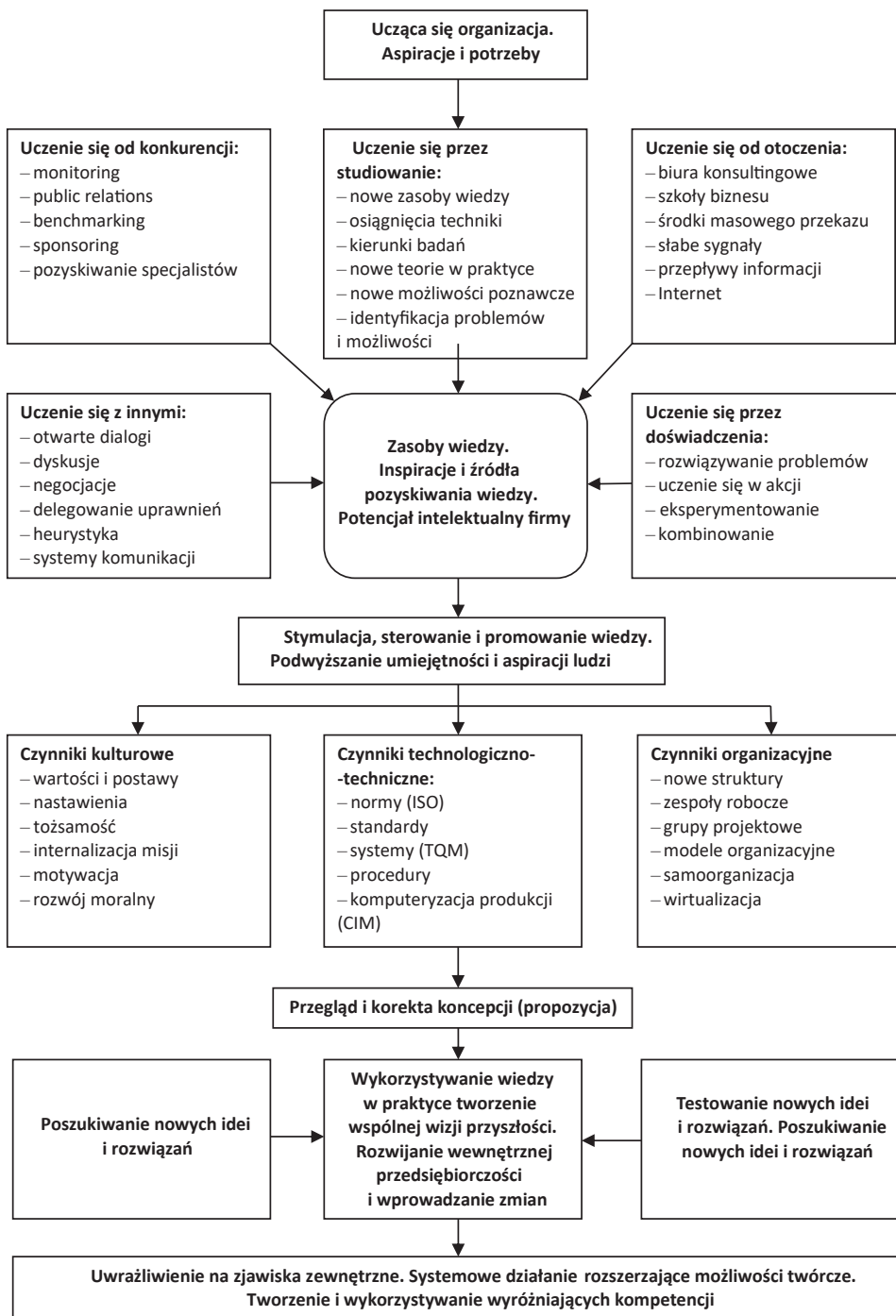
W przeszłości większość firm starała się zwiększyć zyski z inwestycji w środki trwałe: nieruchomości, fabryki, maszyny. Dzisiaj uważa się, że najwyższą wartość tworzy kapitał intelektualny, dlatego też nowoczesnie myślący menedżerowie organizują działalność swoich firm wokół intelektu⁵. Uważają, że jeśli przedsiębiorstwo chce wygrać z konkurentami, to powinno tworzyć i nabywać nową wiedzę, upowszechniać ją i mobilizować w bieżącej działalności, sprzyjać dzieleniu się wiedzą i przez to skuteczniejszemu jej wykorzystaniu. Twierdzi się nawet, nie bez racji, że w niedalekiej przyszłości najważniejszym czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa będzie sposób zarządzania wiedzą, a kluczowa pozycja w przedsiębiorstwie należeć będzie nie do posiadaczy kapitału finansowego, lecz posiadaczy wiedzy⁶.

Menedżerowie starają się więc pobudzać powszechną zdolność uczenia się i czynić swoje przedsiębiorstwa uczącymi się organizacjami, które są w stanie dostosować się do zmian w otoczeniu i twórczo reagować na nie. W konsekwencji przedsiębiorstwo zaczyna funkcjonować jako uczący się system. Model takiego uczącego się przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 2.

4 A.M. Webber, *Polityka personalna głównym źródłem atutów konkurencyjnych*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 2, s. 26.

5 *Jak do maksimum wykorzystać najlepszych*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6, s. 26.

6 G. Probst, B. Knaese, *Styl zarządzania w firmach opartych na wiedzy*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 7, s. 28–30.



Rysunek 2. Model uczącej się organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo, jako ucząca się organizacja, wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach: indywidualnym, grupowym i systemowym – do przekształcania się w system zdolny do innowacji i wzrostu oraz zaspokajania potrzeb wszystkich beneficjentów (*stakeholders*), tj. użytkowników, klientów, pracowników, zawodowych partnerów, społeczności lokalnej, rządu i społeczeństwa.

Ucząca się organizacja ułatwia uczenie się wszystkich swoich pracowników w celu opanowania dwóch umiejętności. Pierwszą jest ciągle określanie, co jest dla firmy naprawdę ważne, drugą zaś uczenie się wyraźnego dostrzegania otaczającej rzeczywistości i zachodzących w niej przemian, aby określić dystans i znaleźć siły mogące zbliżyć stan obecny do stworzonej wizji przyszłości i utrzymanie się na rynku⁷.

Ucząca się organizacja stara się osiągnąć zdolność do pozyskiwania właściwych informacji (danych i wiadomości) i przetwarzać je w wiedzę znajdującą zastosowanie w konkretnym działaniu, a także aktywnie wspiera uczenie się wszystkich swoich członków, aby stale podnosili swoje kwalifikacje i zdolności, by angażowali się w efektywne jej działanie, doskonalili procesy oraz tworzyli lepsze, konkurencyjne produkty.

W uczącej się organizacji⁸:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa; biorą odpowiedzialność za rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmiany, zarazem czują się odpowiedzialni za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
- zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji „przełożony – podwładny” „samozarządzaniem”; pracownicy są proaktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy; odgórne kierowanie zostaje ograniczone i zmniejszany jest zakres kontroli kierowniczej na rzecz samokontroli;
- panuje duch samorozwoju; pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawnianie pracy mają przestrzeń dla doskonalenia; są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
- przedsiębiorstwo funkcjonuje niczym konsorcjum małych biznesów; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charyzmą, energią i wysiłkiem; cała organizacja przypomina wspólny rynek umiejscowiony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie każdego;
- przedsiębiorstwo jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie na rynku i w otoczeniu.

7 P.M. Senge, *Pięta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 147.

8 M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 109–110.

Organizacja ucząca się jest wrażliwa na zjawiska zewnętrzne, jest całkowicie otwarta na swoje otoczenie. Dzięki uczeniu się organizacja zdobywa różne pozytywne cechy, a zwłaszcza⁹:

- zdolność unikania błędów i zapobiegania ich powstawaniu;
- zdolność pozytywnego patrzenia na przemiany i usprawnienia; zamiast reagować po czasie na jakieś zjawiska, taka firma stale je monitoruje i analizuje;
- zdolność szybkiego korygowania struktur i reagowania na życzenie klientów oraz tendencje rynkowe. W tym kontekście uczące się przedsiębiorstwo oznacza również zmniejszenie biurokracji i większą otwartość na innowacje;
- zdolność nie oczekiwania na wielkie skoki, lecz wprowadzania szybkich korekt przez podejmowanie drobnych kroków i wypróbowywanie nowych możliwości;
- zdolność unikania marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków;
- znaczne obniżenie liczby usterek, które dotychczas uchodziły za „normalne”.
Ogólne podnoszenie efektywności i produktywności:
- włączanie innych działów do prac badawczo-rozwojowych, eksperymentów poszukiwania zmian oraz innowacji;
- rozszerzenie często „sterylnego” ruchu racjonalizatorskiego w szeroki proces wszelkich możliwych usprawnień przez wspólne systematyczne działania;
- podniesienie konkurencyjności już nie przez samo zwiększenie poziomu sprzedaży, lecz elastyczne dostosowywanie się do warunków na różnych rynkach i do upodobań różnych grup klientów.

Rosnąca rola wiedzy modyfikuje także struktury władzy. Kluczowa pozycja nie należy już do posiadaczy kapitału, jak było to od początków epoki przemysłowej, lecz do posiadaczy wiedzy, bo jak słusznie zauważają Alvin i Heidi Tofflerowie:

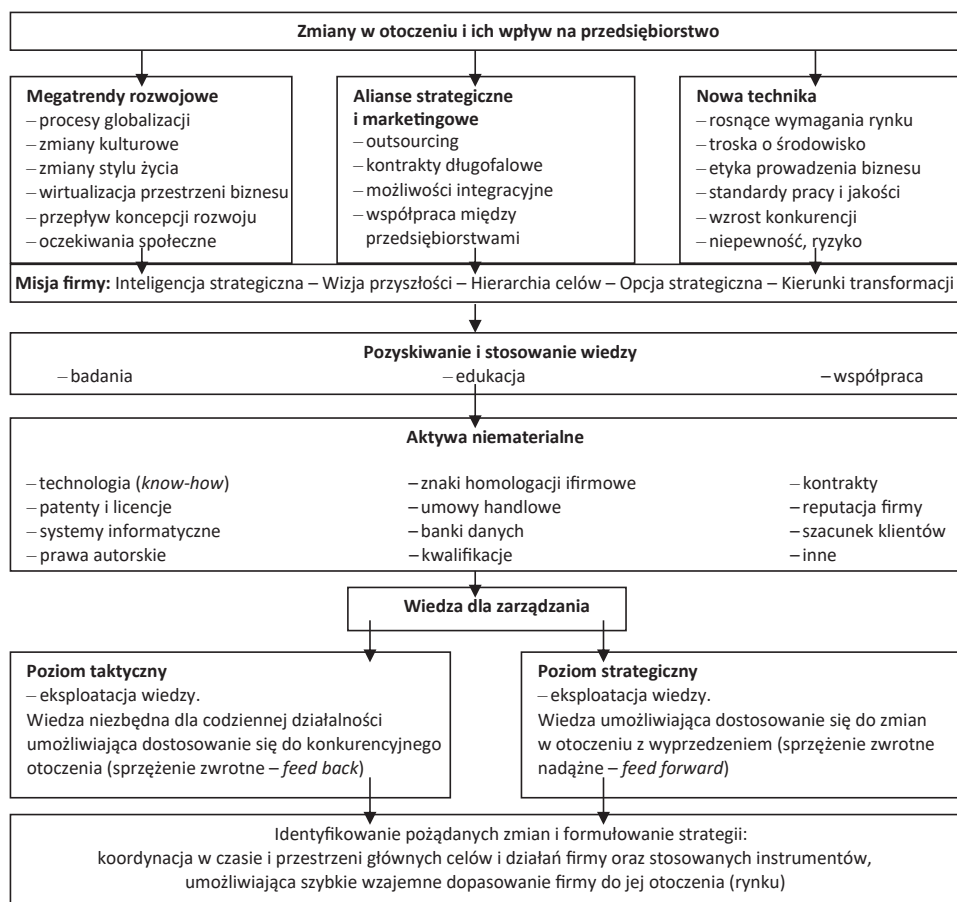
system wiedzy jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny, energetyczny. [...] najbardziej wszechstronnym ze wszystkich zasobów, które pozwalają tworzyć bogactwo jest wiedza, która staje się uniwersalnym substytutem, kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki¹⁰.

Wiedza staje się podstawą kreowania siły konkurencyjnej i wartości firmy (rys. 3). Jej zasoby i sposób ich wykorzystania już dzisiaj stają się najważniejszym czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa, oczywiście w takim znaczeniu, że w jakiś sposób przyczyniają się do pomnażania korzyści firmy (zysków, image). Stąd wiele firm traktuje dobra intelektualne jako integralną część swych zasobów, o wartości wykraczającej poza sferę produkcyjną. Zatrudnieni w nich pracownicy

9 W. Huerlimann, *Uczące się przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 10, s. 21.

10 A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 34–35, 38.

z odpowiednią wiedzą i kwalifikacjami stają się najcenniejszym kapitałem, wartością najwyższą, przewyższającą pod względem znaczenia kapitał finansowy. Szczególnie ceniona jest wiedza menedżerska. Odnoszące sukcesy korporacje wyszukują ludzi ze zdolnościami przywódczymi i poddają ich różnym doświadczeniom w celu rozwoju tych zdolności. Poszukuje się zwłaszcza na najwyższe stanowiska menedżerów o szczególnej wiedzy i talencie, którzy potrafią nawet ratować przedsiębiorstwa zagrożone bankructwem.



Rysunek 3. Wpływ wiedzy na zarządzanie firmą

Źródło: opracowanie własne.

Są to menedżerowie-ratownicy, nazywani po angielsku *company doctors* lub po niemiecku *Sanierer*, co można przetłumaczyć jako sanatorzy – od słowa „sana-cja” (uzdrowienie)¹¹. Ankieta przeprowadzona przez amerykańską firmę doradztwa personalnego Amrop wśród prawie 3000 wyższych menedżerów koncernów

¹¹ *Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 2, s. 7–11.

międzynarodowych wykazała, że za najważniejsze czynniki sukcesu uznali oni pozyskiwanie właściwych menedżerów, dbanie o ich motywację i doskonalenie ich umiejętności¹².

Wielu menedżerów, mimo osiągniętych sukcesów, traci swoje stanowiska z powodu niecierpliwości, bądź wąskiego patrzenia na działalność przedsiębiorstwa przez jego akcjonariuszy (*shareholders*) zainteresowanych maksymalizacją własnych korzyści, co jest bardzo ważnym problemem w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy i dążącym do wprowadzania przełomowych innowacji. Rady nadzorcze zbyt często zmieniają prezesów zarządu, twierdząc, że obecnie stanowisko wymaga „innego zestawu umiejętności”¹³.

Przed polskimi przedsiębiorstwami staje więc poważny problem podziału kompetencji między zarządzającymi a nadzorującymi procesy gospodarowania. Jeśli bowiem w przedsiębiorstwach pełnią władzę posiadacze kapitału nie posiadający wiedzy potrzebnej do rozwoju nowatorstwa i twórczej konkurencji, mogą oni dążyć wyłącznie do osiągania maksymalnych zysków z transakcji i doraźnych korzyści (gr. *myopia* – krótkowzroczność).

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje dzisiaj wiedzy i wzrostu osiąganego dzięki najlepszym sposobom działania, które mogą zapewnić tylko kompetentni specjaliści zapatrzeni w przyszłość, tworzący inteligentną organizację i dyskontujący jej inteligencję dla podnoszenia sprawności swojego działania.

Właśnie ten wzrost inteligencji firmy powinien znaleźć konkretny wyraz w usprawnieniach i innowacjach. Same pomysły przecież nie tworzą inteligentnej organizacji. Określają one jedynie potencjał możliwości. Wiedza i inteligencja powinny być wykorzystane tak, aby w postępowaniu firmy było widoczne zastosowanie nowo przyswojonej wiedzy dla podnoszenia jej innowacyjności działania i sprawności obsługi rynku¹⁴.

W społeczeństwie wiedzy podstawą potęgi przedsiębiorstwa staje się umiejętność dzielenie się wiedzą i „słuchanie” wiedzy, zaś siłą napędową jego rozwoju stają się przede wszystkim klienci, możliwość szybkiego i elastycznego zaspokajania ich potrzeb, dążeń i aspiracji. Potrzebna jest więc orientacja nie na akcjonariuszy (*shareholders*), lecz na klientów i pracowników; potrzebne jest myślenie o nich na wszystkich szczeblach i we wszystkich działach przedsiębiorstwa, by zintensyfikować uczenie się bezpośrednio na rynku i wybierać najlepsze sposoby zaspokajania jego potrzeb.

Ucząca się organizacja powstaje dzięki stałemu podnoszeniu wiedzy i zmianie mentalności pracowników, którzy uczą się przejmowania większej odpowiedzialności i korzystania z szerszych swobód, większej przedsiębiorczości w myśleniu

12 Menedżerowie koncernów międzynarodowych o czynnikach sukcesu, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 3, s. 46.

13 Por. *Rosnące oczekiwania wobec prezesa zarządu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, s. 21–25.

14 D.A. Garvin, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” 1993, July–August, s. 80.

i działaniu. Nie jest to jednak proces automatyczny i nie powinien też być kojarzony z seminariami i kursami. Uczyc się trzeba przede wszystkim w procesie pracy: na podstawie własnych osiągnięć i błędów, od klientów, konkurentów i specjalistów. Bez „sponsora” na górze nie ma też uczącej się organizacji.

Proces uczącej się organizacji muszą prowadzić w pierwszej kolejności menedżerowie wysokiego szczebla, korzystając z fachowych porad ekspertów i doradców, którzy znają metody socjotechniczne, umieją przekonywać do zmian, przekazują krytyczne oceny. Menedżerowie muszą zmienić zupełnie sposób pojmowania swoich ról jako przełożonych i rozumienie zarządzania, które oznacza dzisiaj przede wszystkim pobudzanie przedsiębiorczości, rozumianej jako umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych, dających szansę na duży zysk i pozycję na rynku w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia. Muszą więc zmienić swój styl kierowania zespołami ludzkimi, zrozumieć, że nowoczesne kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy nad innymi, lecz na utrzymaniu i rozwijaniu systemu współpracy, zapewnieniu harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowaniu ich energii, ukazywaniu kierunków (wizji przyszłości), zaszczepieniu wiary w wytyczone cele, zapewnianiu optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do wszelkich zmian w organizacji oraz otwartości na nowe doświadczenia.

W uczącej się organizacji powinno zatem dominować zarządzanie przedsiębiorcze, czyli taki zestaw działań skierowanych na jej zasoby i takie środki motywacji, aby nie tylko menedżerowie, ale także pracownicy byli „chciwi nowych rzeczy” i by stale poszukiwali zmian, szybko na nie reagowali i wykorzystywali je jako okazje do podejmowania nowych działań i weryfikowania ich rezultatów na rynku. Aby mieli oni takie nastawienie, muszą się stawać coraz bardziej kreatywni, tzn. muszą być bardziej motywowani przez zainteresowanie problemami niż przez wyższą płacę, która także powinna zależeć w sposób zasadniczy od ich energii i inicjatywy zaangażowanej w poszukiwanie i zastosowanie nowych pomysłów i innowacji.

Stymulowanie takich nastawień wymaga głębokich zmian w organizacjach, w ich metodach zarządzania oraz kontroli zmierzających w kierunku szerokiej partycypacji i nagradzania aktywnej kooperacji, nastawionych na współpracę, porozumienie, współdziałanie.

1.4. Krytyczne czynniki kształtowania i rozwoju przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo musi nadążać za zmianami w otoczeniu, wprowadzać odpowiednie zmiany w swojej strategii, strukturze i kulturze, aby sprostać stawianym mu wymaganiom i zachować wewnętrzną równowagę systemu. Może ono utrzymać

się w otoczeniu tylko przez adaptację oraz kształtowanie swojej działalności w powiązaniu w wyobraźnię i elastycznością. Otoczenie powoduje, że przedsiębiorstwo poddawane jest nieustannym zmianom. Wymusza ono konieczność wprowadzania wielu nowych rozwiązań, zmianę priorytetów i dysfunkcjonalność organizacji, a także zmianę wartości, a nawet dewaluację krytycznych czynników sukcesu, tj. zasadniczych, najważniejszych atutów przedsiębiorstwa, które decydują o jego wyróżniających zdolnościach, kompetencjach (*distinctive competencies*), a w rezultacie o jego wzroście, rozwoju, stagnacji lub upadłości¹⁵. Prowadzi ono także do dezaktualizacji kryteriów wyboru strategii. Zgodnie z zasadą synergii nawet małe zmiany w otoczeniu mogą spowodować poważne zakłócenia, których nie da się usunąć w sposób rutynowy, wyuczony, w toku dotychczasowej działalności.

Przedsiębiorstwo więc nie może utrzymywać dotychczasowych źródeł swego sukcesu, lecz musi sięgać po nowe, nie może odtwarzać istniejącej sytuacji, lecz tworzyć nową, w ścisłym powiązaniu ze swym otoczeniem (innymi instytucjami społecznymi, kulturowymi, politycznymi czy ekonomicznymi).

Organizacja – stwierdza Drucker – która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną. Nie będzie zdolna do przetrwania w „zmiennym jutrze”, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka¹⁶.

Każda firma musi więc programować swój rozwój w ścisłej współpracy z otoczeniem swego działania, dbać o rynek i nowoczesność swoich wyrobów, musi być otwarta na zmiany i zmiany te traktować nie jako zagrożenia, lecz szanse na podejmowanie nowych intratnych działań. Menedżerowie powinni więc myśleć i działać kompleksowo, „ogarniać” wyobraźnią wiele wzajemnie powiązanych czynników, rozwiązywać właściwe problemy we właściwy sposób i stosować skuteczne techniki zarządzania. Muszą wiedzieć nie tylko w jaki sposób i przy użyciu jakich środków należy wykonywać zadania w odpowiednim terminie, uzyskując najlepszą efektywność ekonomiczną, ale także jak działać na rynku, analizować oraz wykorzystywać możliwości rynkowe i jak przygotować firmę do działania w przyszłości, aby osiągnąć jej specyficzne, dalekosiężne cele, w sposób zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych służących otoczeniu i własnej pomyślności. To zaś wymaga odejścia od tradycyjnego zarządzania opierającego się na sformalizowanych, standardowych zasadach i procedurach oraz względnej pewności zdarzeń na rzecz zarządzania przyszłością.

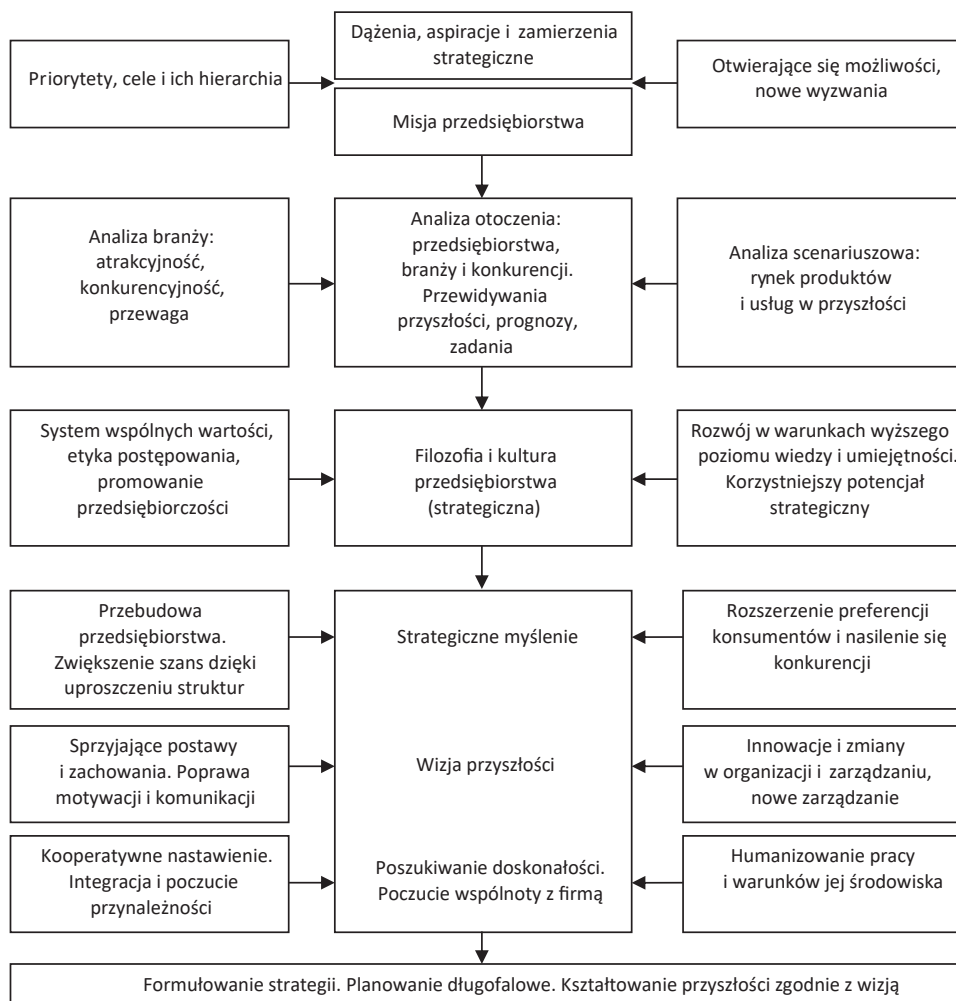
Występuje ono wtedy, gdy sytuacja przedsiębiorstwa nakazuje odejście od stosowanych do tej pory zasad i procedur i zastąpienie ich nowymi, które mają zapewnić

15 Zob. J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 80.

16 P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność Sp. z o.o., Czytelnik, Akademia Ekonomiczna, Warszawa-Kraków 1994, s. 71.

dostosowanie się do warunków stawianych przez otoczenie. Istotą tego zarządzania jest wypracowanie własnych algorytmów odpowiednich do tych sytuacji¹⁷.

Aby zarządzać przyszłością, przedsiębiorstwa muszą dobrze poznać siebie i zmiany zachodzące w otoczeniu oraz czynniki powodujące jego zmienność i dynamikę, zdobywać nową wiedzę i umiejętności w zarządzaniu i skutecznie je stosować w praktyce. Powinni więc tworzyć wizję swej przyszłości. Tworzenie takiej wizji zaprezentowano na rysunku 4.



Rysunek 4. Kreowanie wizji przyszłości
Źródło: opracowanie własne.

17 B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 27.

Każde przedsiębiorstwo powinno więc, na swój sposób, rozwijać metody działania i strategię kształtowania swej przyszłości, która powinna opierać się na jego wizji, a nie na obecnie zajmowanej pozycji. Drogę do lepszej przyszłości powinni zatem menedżerowie wytyczać w pełnej świadomości posiadanych przez firmę zasobów i wyróżniających kompetencji (*distinctive competencies*) oraz własnych pragnień i ambicji. Menedżerowie bowiem, jako ludzie czynu, interesują się głównie bieżącym funkcjonowaniem firmy, toteż często nie poświęcają dostatecznej uwagi celom strategicznym i przyszłym możliwościom jej rozwoju. Tymczasem dla rozwijających się firm zagadnienia te mają kluczowe znaczenie, gdyż od nich zależy w dużym stopniu znaczący i trwały sukces rynkowy, a także rentowność i potencjał każdej firmy oraz jej prosperowanie w przyszłości.

1.5. Przedsiębiorczość menedżerów jako determinanta funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

Zasadniczą determinantą prawidłowego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw jest przedsiębiorczość ich menedżerów i właścicieli. Cecha ta dotyczy, co prawda wszystkich pracowników, ale szczególnymi zadaniami w tym względzie są obciążeni właśnie menedżerowie i właściciele firm. Sposób i zakres ich działania wskazuje na stan potencjału rozwojowego, ważnego dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu za ważne zadania w tym zakresie uznaje się między innymi: wdrażanie nowych technologii, realizację nowych produktów, adaptację najnowszych koncepcji do procesu zarządzania przedsiębiorstwem¹⁸, wynalazczość¹⁹, internacjonalizację²⁰, sprawne działania logistyczne²¹. Samą przedsiębiorczość zaś definiuje się różnie, ponieważ nie ma jednej i kompleksowej definicji

-
- 18 B. Skowron-Grabowska, A. Stanula, *Akademickie inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] B. Skowron-Grabowska, I. Otola (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006, s. 92.
 - 19 J.K. Tanas, D.B. Audretsch, *Entrepreneurship in Transitional Economy*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2011, vol. 7, s. 433.
 - 20 B. Glinkowska, V.A. Chebotarov, *A Comparative Cross-Cultural Analysis of the Profile of a Modern Ukrainian Manager: The Imperatives of the Future in the Context of Internationalization*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe” 2018, vol. 21, no. 3, s. 63–74.
 - 21 A. Wójcik-Mazur, *Przedsiębiorczość menedżerów w rozwoju operatora logistycznego*, [w:] Z. Ostraszewska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 154.

tej koncepcji. Najczęściej mianem przedsiębiorczości określa się zdolność i chęć jednostki do tworzenia nowych możliwości biznesowych w zmieniającym się otoczeniu²². Przy wyjaśnianiu tego pojęcia podkreśla się chęć działania w okolicznościach niepewności. Oznacza to, że działanie w warunkach stabilnych i pewnych, z rutynowym podejściem do zarządzania, nie mieści się w zakresie działań przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość oznacza przede wszystkim charyzmę, siłę, kreatywność, innowacyjność, wytrwałość w dążeniu do celu, entuzjazm, umiejętność przewidywania, odporność na stres, inteligencję emocjonalną, zdolność do osiągania efektywności organizacyjnej i ekonomicznej, nastawienie na ciągły rozwój, a także zdolność do podejmowania ryzyka. W literaturze przedmiotu po raz pierwszy słowo przedsiębiorczość użył Richard Cantillon. Według tego autora oznacza ono spełnianie funkcji organizatora produkcji, czyli łączenia i koordynowania różnych sił i przedmiotów, będących w zasięgu oddziaływania człowieka²³. Robert D. Hisrich i Michael P. Peters definiują przedsiębiorczość jako

proces kreowania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość, w ramach którego poświęca się konieczny do realizacji tego celu czas i wysiłek, zakładając towarzyszące mu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko i oczekując uzyskania nagrody finansowej i osobistej satysfakcji²⁴.

Proces przedsiębiorczy podlega ciągłej ewolucji. Z tego względu badania nad przedsiębiorczością pokazują kilka jej typów: odniesienie do maszyny, ewolucji, udogodnień, umysłu i zmian społecznych²⁵. Perspektywa maszyny odnosi się do klasycznej teorii zarządzania, w której menedżer pełni rolę architekta organizacji i zarządzającego nią. Perspektywa ewolucji (organiczna) pokazuje związek między środowiskiem a rozwojem cech przedsiębiorczych (chęcią do działania). Perspektywa niepewności pokazuje proces przedsiębiorczy jako ciągle dopasowywanie do zmieniających się warunków i sytuacji. Perspektywa umysłu odnosi się do wewnętrznych przemyśleń w związku z wyjaśnianiem procesów przedsiębiorczych. Perspektywa zmian społecznych z kolei, wyraża proces przedsiębiorczy jako związek nauki i praktyki, co powoduje rozmaite praktyczne i naukowe implikacje. Z chwilą urynkwienia każdej gospodarki, przedsiębiorczość staje się podstawą przeobrażeń społecznych i podstawowym czynnikiem wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorczy menedżerowie kształtują system zarządzania całym przedsiębiorstwem. Już w XX wieku, na podstawie badań

22 E. Nissan, M.-Á. Galindo Martin, M.-T. Méndez Picazo, *Relationship between Organizations, Institutions, Entrepreneurship and Economic Growth Process*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2011, vol. 7, s. 314.

23 Z. Kwaśnik, W. Żukow (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, Radomska Szkoła Wyższa, Radom 2010, s. 45.

24 R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 2nd ed., Irwin, Boston 1992, s. 10.

25 J. Tanas, D.B. Audretsch, *op. cit.*, s. 433.

przedsiębiorstw amerykańskich, stwierdzono zależność pomiędzy systemem zarządzania w przedsiębiorstwie a strategią wzrostu biznesu, determinowaną przez stan otoczenia²⁶. Globalizujące się otoczenie stanowi zachętę dla przedsiębiorców do identyfikowania i wykorzystywania szans poza granicami własnego kraju. Z tego względu pojawiło się pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej, które po raz pierwszy zostało zdefiniowane pod koniec lat 80. XX wieku i odnosiło się do zmian technologicznych i kulturowych na świecie, ułatwiających przedsiębiorcom ekspansję zagraniczną²⁷. Przedsiębiorczość międzynarodowa, jako definicja, została zaproponowana przez Patricię Phillips McDougalla i Benjamin M. Oviatta w 2000 roku i opierała się na trzech zasadniczych wymiarach orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i zdolności do podejmowania ryzyka²⁸. W późniejszych latach w definicjach na temat przedsiębiorczości międzynarodowej pojawiały się kolejne jej wymiary, np. umiejętność identyfikowania, interpretowania, oceny, wykorzystywania szans w celu kreowania nowych produktów i usług²⁹; szanse i przedsięwzięcia obejmujące procesy, struktury organizacyjne, systemy zarządzania, strategie, konfigurację łańcucha wartości w celu kreowania i powiększania wartości w czasie³⁰.

Wymienione wyżej charakterystyki dotyczące przedsiębiorczości (i ją kształtujące) powinny być współcześnie podstawą do kwalifikowania ludzi na stanowiska kierownicze. Nie wystarczy w tym przypadku solidne wykształcenie nawet w renomowanej uczelni. Potrzebny jest talent, który można właściwie kształtować i który daje się właściwie wykorzystać. Świetne oceny na studiach z przedmiotów związanych z zarządzaniem organizacjami nie zawsze są tożsame z talentem do zarządzania i przedsiębiorczością rozumianą jako wyczucie inwestowania, zarządzania aktywami firmy itp. Nie każdy student studiujący na kierunku menedżerskim będzie świetnym kierownikiem, pomimo studiowania tych samych zagadnień. Oczywiście, duże znaczenie ma wszechstronna i głęboka wiedza, ale liczy się przede wszystkim talent i mądrość. To właśnie od tych dwóch ostatnich czynników zależy przedsiębiorczość i właściwa ocena samego siebie.

Studia powinny być „latarnią”, dawać wytyczne do kształtowania zachowań, dawać narzędzia do zrozumienia procesów w organizacji i w jej otoczeniu. Powinny

26 A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, Washington 1962.

27 J.F. Morrow, *International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity*, „New Management” 1988, vol. 3, s. 59–61.

28 P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, s. 902–908.

29 Por. B.M. Oviatt, P.P. McDougal, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25.

30 W. Popczyk, *Przedsiębiorczość międzynarodowa a rozwój biznesu – analiza wybranych przypadków branży akcesoriów medycznych i biotechnologii*, [w:] A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 3, Łódź 2013, s. 29, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-3.pdf> [dostęp: 25.11.2019].

kształtować postawę przedsiębiorcy, menedżera, ekonomisty odpowiedzialnego za postęp społeczny, humanizację, rentowność firmy i za jej „moralność”. Umiejętność określenia właściwego, etycznego postępowania oraz krzewienie takiej postawy wśród pracowników organizacji, to współcześnie nadrzędna rola uczelni i menedżerów przedsiębiorstw. Wypracowanie postawy odpowiedzialnego moralnie i etycznie kierownika, wrażliwego na demokratyczne wartości i humanizację jest społecznym posłannictwem uczelni wyższych. Praktycy zarządzania – i społeczeństwo – mają prawo oczekiwać właśnie takich postaw od absolwentów uczelni. Coraz bardziej (i coraz częściej) potrzebni są kierownicy przedsiębiorczy, dbający nie tylko o wynik ekonomiczny swojej firmy, ale też o jej wiarygodność oraz tworzący właściwy klimat „motywacji sukcesu” dla pracowników. W związku z tym zachodzi konieczność doskonalenia menedżerów w kierunku rozwijania ich cech przedsiębiorczych, koncentrujących się na kapitale ludzkim, internacjonalizacji, umiejętnościach motywowania pracowników, komunikowania się w organizacji i w wielokulturowym otoczeniu oraz na przestrzeganiu norm etycznych i humanistycznych.

Rozdział II

Nowe zasady prowadzenia biznesu

2.1. Stosowanie zasad etyki

Przedsiębiorstwa działają w coraz trudniejszych warunkach, które wyznacza im zmieniające się otoczenie i postępujący proces globalizacji. Otoczenie wywiera na nie różne naciski, którym muszą się one poddać i je zaakceptować; muszą je traktować nie tylko jako zagrożenia, ale też jako szanse na rozwijanie nowych form działalności i dalszej ich dywersyfikacji. W swym działaniu muszą się kierować regułami gry rynkowej, gdyż współczesny klient jest wytyczną dla działania każdej organizacji i każda organizacja powinna też konkurować przewagą wartości dla klienta, czyli zaspokajać jego potrzeby bardziej efektywnie niż konkurencja¹. Jednakże reguły te należy dostosować do wymagań nowego paradygmatu gospodarowania, którym nie jest już maksymalizacja indywidualnych zysków, lecz poszukiwanie dobra publicznego w czynieniu przedsiębiorstwa organizacją przyjazną, służącą otoczeniu².

Zmienia się dzisiaj sposób myślenia w nauce ekonomii, w której społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa staje się znakiem nowego porządku gospodarczego. Polega on na tym, że przedsiębiorstwo pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą. „Robienie pieniędzy – piszą autorzy książki *Zarządzanie europejskie* – nie jest fundamentalnym celem działania firmy; zysk nie jest jedynym uzasadnieniem jej istnienia; równie ważne jest przetrwanie firmy w długim okresie”. Firmy mają pewne zobowiązania

1 M.D. Hutt, Th. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 29.

2 B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

społeczne a nawet szerzej, pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia, „[...] swoją rolę gospodarczą mogą wypełnić w należyty sposób jedynie biorąc pod uwagę swoją odpowiedzialność społeczną – zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną”³.

Ten nowy porządek oznacza, że na każdej firmie ciąży określona odpowiedzialność społeczna i że musi ona płacić określoną cenę za wypełnianie swej roli gospodarczej, czyli powinna rozsądnie godzić ze sobą wymagania racjonalności ekonomicznej (rachunku ekonomicznego) z etycznymi kryteriami gospodarowania.

Takie działanie firmy należy naturalnie uznać za logiczne, albowiem funkcjonuje ona w ramach określonego systemu gospodarczego, politycznego i społecznego, i z tego tytułu czerpie pewne korzyści. Dlatego też powinna być organizacją przyjazną dla otoczenia i respektować określony zakres wzajemnych zależności, dokonując często radykalnych zmian w systemie wartości, a nie tylko poprawiając przestarzałe struktury i mechanizmy zarządzania.

Rozumienie procesu gospodarowania oraz roli przedsiębiorstwa jest w Polsce często przestarzałe i anachroniczne. Wielu polskich ekonomistów utrwała dogmat o dominującej roli zysku, o zasadności budowania porządku gospodarczego na logice „niewidzialnej ręki rynku” Adama Smitha, sformułowanej ponad dwieście lat temu w zupełnie odmiennych warunkach geopolitycznych, gospodarczych i społecznych, przy zupełnie innym obciążeniu środowiska.

Profesor Jerzy Dietl w *Etyce biznesu* stwierdza explicite, że

trzeba się zgodzić z M. Friedmanem, że obowiązkiem przedsiębiorców i menedżerów jest podnoszenie zysku przedsiębiorstwa, czy udział w rynku, a nie przejmowanie społecznej odpowiedzialności. Realizacja celów ekonomicznych przedsiębiorstwa przyczynia się do rozwoju gospodarczego, a więc tworzenia nowych miejsc pracy i podnoszenia dobrobytu społecznego⁴.

Taka aprobata dla idei Milтона Friedmana jest już anachronizmem, a apoteoza celów ekonomicznych przedsiębiorstwa bez analizy kosztów społecznych ich osiągnięcia oddaje tylko część prawdy i oznacza wręcz ekonomiczną aberrację.

Wielu pseudoliberalów, obdarzając rynek cechami ludzkimi, twierdzi, że on sam bez ingerencji rządu jest zdolny skutecznie kierować procesami gospodarczymi i wprowadzać do nich niezbędny ład i porządek oraz harmonizować indywidualne działania podmiotów gospodarczych na zasadzie synergii. Według ich mniemania „rząd powinien wioskować, a nie być u steru”, a więc rząd powinien służyć biznesowi.

Takie poglądy są wręcz szkodliwe, albowiem rynek jest tylko narzędziem – „ręką”, która wymaga prowadzenia przez „światły umysł i serce”, a więc wymaga

3 H. Bloom, R. Calori, Th. De Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltex, Warszawa 1995, s. 45–46.

4 J. Dietl, *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 140.

odpowiedniego kreowania i sterowania. Jest on tworem kultury, a kultura tworzy pewien system regulacji postępowania poprzez kształtowanie i wzmacnianie norm i standardów zachowania się ludzi. Wykorzystanie rynku, jako elementu kultury, powinno uwzględniać aprobowane wzory zachowań i systemy działań oraz sposoby rozwiązywania problemów charakterystycznych dla danego społeczeństwa. Oznacza to, że rozwijanie stosunków rynkowych nie może – i nie powinno – być odrywane od kontekstu kulturowego.

Regulacyjne działanie samego rynku sprowadza się do intratnych wyborów i nie daje efektu synergetycznego, który stanowi zasadniczy warunek skutecznego zarządzania, polegającego na wyborze właściwych rzeczy do zrobienia dzisiaj i w przyszłości. Rynek, jako instrument, powinien ułatwić znalezienie właściwego przedmiotu działania, zaś menedżer powinien rozstrzygnąć w jaki sposób skoncentrować na nim zasoby i wyniki⁵. Tak więc, nie należy uprawiać sztuki zarządzania podporządkowując się wyłącznie dyktatowi rynku, lecz trzeba ją uprawiać, odwołując się do tego, co Michaił Crozier określa mianem „zarządzania przez kulturę”, w którym punktem wyjścia jest zbiór wartości, jakie łączą ludzi i wokół których można skupić ich zbiorowe działania⁶. Bowiem

Smithowska idea niewidzialnej ręki – podkreśla Leszek Krzyżanowski – która miała sprawić, że wynikająca z egoizmu aktywność gospodarcza jednostek wyjdzie na dobre wszystkim, już dawno temu została przez wielu wybitnych myślicieli tego stulecia sfalsyfikowana, a w licznych raportach o stanie naszej Matki – Ziemi i losach miliardów zwykłych ludzi – skompromitowana⁷.

Dlatego też, nie negując roli oświeconego liberalizmu (wolność gospodarcza pod rządami dobrego prawa), należy jednak zanegować uniwersalne znaczenie rynku dla alokacji zasobów i tworzenia ładu gospodarczego w państwie. Proces rynkowy daje zwykle człowiekowi (przedsiębiorcy) szansy korzystania z owoców pracy innych ludzi. Siły moralne człowieka nie są aż tak wielkie, jak się to wydaje liberałom, aby dążenie do posiadania i bogacenia się nie przekształciło się w egoizm, agresję i relatywizm moralny; by nie skłaniało do podejmowania działań niezgodnych z prawem i moralnością, do pomnażania własnych korzyści i realizowania własnych egoistycznych celów życiowych, bez oglądania się na innych ludzi, a nawet wbrew ich prawom i interesom. Liberalizm ekonomiczny zasadzający się na rynku powinien bezsprzecznie wyzwać inicjatywę i przedsiębiorczość, ale powinny go cechować takie cnoty, jak: umiar, tworzenie użyteczności, uznanie i szacunek dla

5 Por. P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie: zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 33.

6 M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993, s. 55–56.

7 L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 268.

drugiego człowieka, troska o wspólne dobro (np. o zachowanie wartości przyrody), rzetelność w działaniu i myśleniu.

Nie można przyjmować a priori twierdzenia Adama Smitha, że troska o własny interes nie prowadzi do egoizmu i wyzysku. „Nie do pomyślenia jest – sądził Smith – abyśmy nie pragnęli szczęścia innych ludzi, wszystkich rozumnych, niewinnych istot i nie czuli w jakiejś mierze sprzeciwu wobec ich niedoli”⁸.

Uznanie własnego interesu jako motywacji do działań akceptowanych moralnie, które niekoniecznie prowadzą do egoistycznych postaw i wyzysku, jest chyba utopią. Przedsiębiorczość zazwyczaj prowadzi do „dosiębjorczyści”, jeśli nie jest obwarowana zasadami moralnymi. Rynek wyzwala konkurencję, której podstawą jest pogoń za zyskiem, będąca często jedyną troską firmy. Konkurencja jest oczywiście zasadniczym wymiarem życia społecznego i jedną z najważniejszych sił napędowych przedsiębiorczości, inwencji twórczej i wzrostu produktywności. Jednakże ma ona również negatywne strony, toteż nie może być przesadna i musi mieć granice swego stosowania

Rynek orientuje firmę na korzyści bieżące. Jest on więc w sposób naturalny krótkowzroczny i na jego podstawie nie można we właściwy sposób kształtować przyszłości. Sam rynek nie połączy więziami tysięcy konkurujących ze sobą firm i instytucji, nie zapewni też poszczególnym firmom i całej gospodarce właściwego kierunku, ani porządku i bezpieczeństwa czy optymalnego wykorzystania narodowego potencjału.

Wolny rynek ma więc swoje wewnętrzne ograniczenia. Istnieją bowiem różne potrzeby i preferencje społeczne, których nie da się zaspokoić wyłącznie poprzez rynek, jak i też dobra (np. duchowe), których nie można rozdzielać za pośrednictwem jego mechanizmów. Wolny rynek preferuje swobodę konsumpcji, tymczasem swoboda ta nie zawsze jest korzystna ze względów społecznych (narkotyki, alkoholizm, palenie papierosów itp.). Wolny rynek promuje maksymalną konsumpcję, tymczasem społeczeństwo powinno tworzyć warunki dla zdrowej konsumpcji. Wolny rynek prowadzi do odpłatnej (częściowo) degradacji przyrody, tymczasem społeczeństwo dąży do kształtowania nowego typu związku między ludźmi a przyrodą – związku współpracy, a nie eksploatacji i degradacji. Organizacja życia społecznego podporządkowana prawom rynku ma więc charakter merkantylny i prowadzi do wyzwolenia u ludzi egoizmu i chciwości, zubaża ich życie intelektualne i emocjonalne. Dążenie do posiadania nie może być treścią życia, a celem produkcji nie mogą być wyłącznie zyski. Wskazana jest zatem zdrowa konsumpcja, przy zachowaniu równowagi między wartościami materialnymi, humanistycznymi i ekologicznymi.

Dlatego wolny rynek, chociaż odnosi znaczące sukcesy i wyzwala bodźce rozwojowe, nie może zostać pozostawiony samemu sobie. Oddzielenie działań rynkowych od społecznego kontekstu gospodarki oznaczałoby zagrożenie dla przeobrażeń

8 A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989, s. 35.

strukturalnych państwa, dla potrzeby nadrobienia zaległości w rozwoju regionów, osłabienie troski o warunki życia i pracy przyszłych pokoleń (np. w dziedzinie edukacji) dla sprawiedliwego społecznie i zrównoważonego podziału itp. Cele gospodarki nie mogą być oceniane wyłącznie według rezultatów rynkowych, ale także wedle tego, czy stworzą przyszłym pokoleniom możliwości godziwego życia. Wymaga to często aktywnej polityki państwa i wymuszania na podmiotach gospodarczych respektowania zasad społecznej odpowiedzialności, tj. przyczyniania się do ulepszania społeczeństwa i ochrony środowiska⁹.

U wielu naszych ekonomistów powinno nastąpić przewartościowanie podejścia do procesu gospodarowania. Muszą oni zrozumieć, że żaden system teoretyczny nie jest kompletny, że nie może być on osadzony tylko w kategoriach pragmatyki i wąsko pojmowanej rentowności, lecz także etyki i kultury. Konwencjonalna myśl ekonomiczna utraciła już bowiem związek z szybko zmieniającą się rzeczywistością. Problemy zrodzone przez jeden, wyniesiony z przeszłości typ myślenia, nie mogą być rozwiązywane przez ten sam typ myślenia. A jak wiadomo podstawą starego typu myślenia jest założenie, że etyka i ekonomika stanowią dwie odmienne perspektywy opisu i oceny ludzkiej aktywności i są generalnie ze sobą sprzeczne¹⁰.

W nowym sposobie myślenia potrzebny jest rozsądny kompromis między tymi dziedzinami ludzkiej działalności, szersza ingerencja norm etycznych w realizację takich wartości, jak zysk i efektywność, a także ocena skuteczności sankcjonowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw przez te normy (a więc upowszechnianie i praktykowanie cnót służących doskonaleniu człowieka, zespołów ludzkich oraz pożytkowi społecznemu). Potrzebna jest zatem nowa ekonomika, nowa teoria racjonalności gospodarowania syntetyzująca kryteria sprawności ekonomicznej, jej przesłanki etyczne oraz konsekwencje społeczne. Potrzebne jest postępowanie kompleksowe, tworzenie nowej struktury ładu i nowego systemu wartości; zrozumienie, że efektywność jest wielowymiarowa, a przyszłość jest kwestią świadomego wyboru, a nie działania rynku.

W tej nowej ekonomii liberalizm gospodarczy musi się zasadzać na wysokich standardach moralnych, a narzędzia ekonomiczne gwarantujące jednostce wolność wyboru w konstruowaniu rozwiązań optymalnych i kreowaniu pozycji konkurencyjnej firmy, powinny ją skłaniać do kierowania się przesłankami etycznymi. Oznacza to, że cele przedsiębiorstwa muszą odzwierciedlać pewną równowagę między dążeniem do bezpiecznego zysku a poczuciem odpowiedzialności społecznej i gotowością do jej ponoszenia. Spełnienie tego warunku wymaga oczywiście, by uczestnicy organizacji, a zwłaszcza menedżerowie, posiadali nie tylko odpowiednie kompetencje zawodowe, lecz także kompetencje moralne. Tylko wówczas kształtowane

9 O. Bazzichi, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczństwo. Studia, prace badawcze i dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła” 2003, nr 3, s. 493–501.

10 Por. D. Walczak-Duraj, *Etyka działalności gospodarczej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 1996, z. 26, s. 122.

będą kultury i struktury przedsiębiorstw optymalizujące bilans wartości w układach, w których odbywają się wszelkie działania gospodarcze.

W nadchodzących latach kryteria etycznego postępowania w organizacjach, i samych organizacji, zyskiwać będą na znaczeniu. Co więcej, firmy nie przestrzegające zasad etycznych będą przez społeczeństwo odrzucane jako nieprzyjemne, nawet jeśli wytwarzały produkty dobrej/najwyższej jakości.

Firmy będą musiały znajdować się „na podłuchu” nie tylko w odniesieniu do rynku, ale też szerszego otoczenia, będą musiały wspierać uważne słuchanie innych, wnikliwie analizować płynące z zewnątrz sygnały i reagować na nie wyższą jakością i sprawniejszymi formami marketingu i współpracy.

W cywilizowanym świecie, w państwach prawa, władze mogą i powinny zmusić firmy do etycznego postępowania, pozostawiając im naturalnie swobodę co do wyboru najlepszych instrumentów i sposobów działania w realizowaniu swoich obowiązków wobec wspólnoty, tak jak tego domaga się etyka.

Etyka powinna być wbudowana w kulturę firmy, która stanowi zestaw różnych wartości, norm i zachowań, pomagających zrozumieć członkom organizacji za czym się ona opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Kultura zawsze odgrywa ważną rolę w kształtowaniu zachowań menedżerów, zarówno wobec bliższego, jak i dalszego otoczenia organizacji, dzięki niej firma zdaje sobie sprawę z zależności istniejących pomiędzy jej sukcesem a środowiskiem, w którym funkcjonuje i które akceptuje jej osiągnięcia.

Poglądy negujące społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, a gloryfikujące jego cele komercyjne, nie służą dobrze przeobrażeniu postaw i zachowań polskiego managementu i przyjmowaniu zachodnich standardów etycznych (humanitarnych i ekologicznych), a także odrabianiu zaległości, jakie narosły w tym zakresie po poprzednim systemie. Menedżerowie muszą zatem odrzucić takie „przestarzałe” poglądy i do swych kompetencji zawodowych coraz szerzej włączać kompetencje moralne, tj. odpowiedzialność za społeczne koszty funkcjonowania swoich przedsiębiorstw (straty wyrządzane środowisku, pracownikom i społeczności) i włączać te elementy do swoich procesów decyzyjnych i polityki firmy. Muszą stawiać się osobami przyzwoitymi, uczciwymi i godnymi zaufania, przestrzegać zasad moralnych we własnym interesie, mimo pokusy łatwego zysku i niechęci do ponoszenia odpowiedzialności.

Wymaga to oczywiście znacznego podniesienia poziomu moralności, który w ostatnich latach został wyraźnie obniżony wskutek powszechnego relatywizmu moralnego elit władzy. Kierowanie się przesłankami racjonalności politycznej (manipulacyjnej, partykularnej) i nepotyzmu, spycha zupełnie na margines życia gospodarczego etykę odpowiedzialności i powinności wobec własnego narodu i własnej kultury.

Wiele badań potwierdza występowanie u menedżerów trzech poziomów rozwoju moralnego, z których każdy obejmuje dwa szczeble. Prezentuje to rysunek 5.

Poziom

Opis etapu

Pryncypialny

6. Kieruje się własnymi zasadami etycznymi, nawet jeśli naruszają prawo.
5. Ceni prawa innych, podtrzymuje bezwzględne wartości i prawa, niezależnie od opinii większości.

Konwencjonalny

4. Utrzymuje porządek konwencjonalny, wypełniając przyjęte przez siebie zobowiązania.
3. Spełnia to, czego oczekują od niego osoby z bliskiego otoczenia

Prekonwencjonalny

2. Przestrzega przepisów tylko wtedy, gdy leży to w jego interesie.
1. Przestrzega przepisów, żeby uniknąć kary.

Rysunek 5. Etapy rozwoju moralnego a postępowanie etyczne

Źródło: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 152.

Pierwszy, najniższy poziom, nosi nazwę prekonwencjonalnego. Na tym poziomie ludzie reagują na pojęcie dobra i zła tylko wtedy, gdy te pojęcia wiążą się z osobistymi konsekwencjami, takimi jak kara fizyczna czy pieniężna, nagroda, degradacja, utrata pracy itp. Drugi poziom nazywa się konwencjonalnym. Na tym poziomie wartość moralna polega na utrzymaniu konwencjonalnego porządku i spełnianiu oczekiwań przełożonych lub osób, z których opinią ludzie muszą się liczyć, zwłaszcza gdy od niej zależy wynagrodzenie lub dalsza kariera. Trzeci poziom to poziom pryncypialny, charakteryzujący się tym, że dana osoba zachowuje suwerenność intelektualną i postępuje zgodnie z uznanymi przez siebie zasadami moralnymi, niezależnie od interesu grup czy organizacji, do których należy.

Znajdujący się na tym szczeblu menedżer stara się wypełniać dobrze swoje obowiązki wobec firmy, ale też „obowiązki obywatelskie”, kwestionować rozwiązania, które uważa za etycznie wątpliwe lub nieetyczne, kierując się etyką przekonań i etyką odpowiedzialności. Wobec ujemnych następstw moralnej degradacji naszych polityków i biznesmenów taka postawa menedżerów jest dzisiaj bardzo pożądana i powinna być powszechnie kreowana. Jest ona konieczna, jeśli nie chcemy dopuścić do tego, by etyka straciła zupełnie swe właściwości regulacyjne, a działalność gospodarcza opierała się na relatywizmie moralnym.

W zarządzaniu europejskim takie „komercyjne” poglądy należą już do przeszłości. Cechuje go bowiem humanizm, a humanizm oznacza, że w centrum każdego rozumowania są zawsze ludzie. Efektywność ekonomiczna musi respektować szacunek dla wartości ludzkich, a więc traktować ludzi nie w sposób instrumentalny,

jako narzędzie do realizacji celów właściciela firmy (pomnażania jego korzyści), lecz partnerski (uznanie ich interesów za pełnoprawne, a ich pragnień za ważne).

Te wartości wymagane w europejskim biznesie, wynikające z dziedzictwa kulturowego Europejczyków, wywierają silny wpływ na menedżerów i sposób w jaki kierują oni firmami. Toteż akceptowanie dzisiaj u nas poglądu Friedmana dowodzi, że wielu naszych naukowców „czas przeszły uwięził w myśleniu” i brak im zupełnie „algorytmu racjonalności”. Hołdując zaś ideom, które są przedawnione, uwsteczniają rozwiązania, które wymagają nowej logiki i zaangażowania wyobraźni.

Takie poglądy są też odrzucane w całej Ameryce. Na przykład znakomity specjalista od zarządzania strategicznego – H. Igor Ansoff – uważa *explicite*, że „przedsiębiorstwo jest organizacją służącą otoczeniu”¹¹. Wiele przedsiębiorstw amerykańskich realizuje już programy etyczne i nie czyni wcale tajemnicy ze swego przekonania, że *good ethics is good business*, a pod pojęciem „etyka” rozumie całkiem pragmatycznie pewne normy i sposoby postępowania służące zarówno pracownikom, środowisku naturalnemu, jak i społeczności lokalnej. Już 40% z 1000 najlepszych przedsiębiorstw amerykańskich wprowadziło programy etyczne. Okazało się, że mają one ważny wpływ na ich sukcesy: firmy należące do Ethics Officer Association uzyskują średnio o 7% wyższą rentowność od obrotów niż ich bezpośredni konkurenci, którzy nie należą do tego zrzeszenia¹².

Programy etyczne zawierają konkretne przedsięwzięcia, czyniące z etyki biznesu normę o znaczeniu strategicznym. Programy te obejmują¹³:

- ustalenie misji korporacji;
- określenie standardów etycznych i zawodowych;
- opracowanie kodeksu etycznego;
- opracowanie programu kształcenia etycznego;
- utworzenie stanowiska (komórki) do spraw etyki;
- promowanie zachowania etycznego (wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria);
- stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych;
- tworzenie etycznej infolinii (doradztwo, *whistleblowing* – nagłaśnianie zachowań nieetycznych);
- systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego;
- okresowe korekty kodeksu etycznego i podręcznika standardów zawodowych.

Model projektowania takiego programu prezentuje tabela 1.

11 H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 29.

12 B. Palazzo, *Sposoby umacniania pewnych wartości i postaw w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 3, s. 35.

13 W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, „Master of Business Administration. Central Europe” 2000, nr 3, s. 14–15.

Tabela 1. Struktura procesu projektowania programu etycznego

Lp.	PROCES PROJEKTOWANIA	OPRACOWANIE I PREZENTACJA ROZWIĄZAŃ	ZACHĘCANIE LUDZI DO UDZIAŁU	WYKORZYSTANIE INFORMACJI I WIEDZY (NOWE MOŻLIWOŚCI) PRZYKŁADOWO	ZAPEWNIENIE CIĄGŁEJ ZMIANY I DOSKONALENIA (ROZPOCZĘCIE NOWEGO CYKLU)
1	Określenie hierarchię celów po to, by znaleźć sposób rozwiązania		Decydenci, implementatorzy	Hierarchia celów	Polityka firmy dot. partycypacji, zabezpieczenia itd.
2	Zaprojektowanie rozwiązania, znalezienie struktury	Rozwiązanie jako system i jego charakterystyka	Administrator, ludzie których to dotyczy, szef projektu, instruktor	Strategia całościowa	Kształcenie, polityka firmy dot. dalszych przedsięwzięć
3	Dokonanie rozwinięcia celów	Hierarchia celów	Klienci, użytkownicy, ludzie, których to dotyczy, fasilitator projektu	Hierarchia, grupy nominalne, zespoły itp.	Zmiana zachowań w kierunku celu wyższego rzędu
4	Wybranie funkcji	Wybrane sformułowanie rozwiązania	Ludzie, których to dotyczy, użytkownicy, przewyżczenie konfliktów	Tablice decyzyjne	Zapewnienie zasobów
5	Określenie miary efektywności	Wartości oraz miary trudności i oczekiwania	Administrator, analityk	Miary użyteczności, najnowsze badania	Dopasowanie do przewidywanego budżetu
6	Określenie składników funkcjonalnych	Składniki funkcjonalne, struktura całościowa	Technicy, menedżerowie, twórcy scenariusza	Piramida systemu, określenie priorytetów	Związek z innymi projektami
7	Określenie systemu idealnego	Matryca elementów systemu, postacie, rozwiązania	Eksperti, ludzie w systemie, fasilitator, analityk	Tworzenie nowych rozwiązań, grupy odniesienia	Zależne od celów wcześniejszych
8	Określenie regularności	Pomiar elementów	Ludzie w systemie, fasilitator, analityk	Określenie priorytetów, wywiady socjologiczne	Zależne od celów wcześniejszych
9	Synteza głównych alternatyw	Wymiary podstawowe, wartości i miary	Eksperti, projektanci	Komparatystyka	Harmonogram poprawy długoterminowej
10	Wybór realizowanego systemu idealnego	Określenie wszelkich znaczących alternatyw	Administratorzy, menedżerowie, ludzie, których to dotyczy, recenzent	Symulacje, arkusze decyzyjne	Zależne od efektywności

Tabela 1 (cd.)

11	Uwzględnienie nieregularności	Skorygowanie miar efektywności	Eksperti, facylitator, projektanci	Twórczość, informacje dot. technikaliów	Zależne od innych ważnych przedsięwzięć
12	Opracowanie zalecanych rozwiązań	Miary, kontrola, wymiary powiązań	Autor scenariusza, projektanci	Szacowanie kosztów	Poszukiwanie stosownej informacji, ewent. badania i prace rozwojowe
13	Określenie sposobów prezentacji i uzyskanie akceptacji	Sposoby prezentacji, dokumentacja systemu	Decydenci, ewentualnie interesariusze zewnętrzni	Arkusze decyzyjne	Kształcenie decydentów na rzecz ciągłego doskonalenia
14	Ustalenie harmonogramu wdrożenia	Wymiar przyszłości	Główni szefowie, facylitator	Oprzysiężowanie	Kształcenie ludzi, instruktaż
15	Opracowanie procedury zaprezentowania i wprowadzenia rozwiązania	Prezentowane rozwiązanie	Decydenci, ewentualnie interesariusze zewnętrzni	Rozwój organizacyjny (OD)	Określenie sposobów poszukiwania wiedzy, polityka firmy oraz programy
16	Wprowadzenie rozwiązania	Dokumentacja rozwiązania	Facylitator, osoby opiniotwórcze, innowatorzy	Programy komputerowe, grafika itp.	Harmonogram usprawniania
17	Monitorowanie funkcjonowania	Sprawozdania dot. funkcjonowania	Autorzy raportów, recenzenci	Techniki kontroli	Audyt i przegląd dokonań
18	Zbieranie danych dot. funkcjonowania tego i podobnych przedsięwzięć	Sprawozdania i raporty	Administratorzy, główny projektant, projektanci, dział badań i analiz	Testy istotności, analiza regresji	Sprawdzanie dla zarządu i jego komisji
19	Wprowadzanie korekty	Wymiar przyszłościowy	Ludzie, których to dotyczy, kierownik projektu	Sprzeżenia i powiązania	Kontynuowanie procesu doskonalenia
20	Funkcjonowanie i nadzorowanie				

Źródło: W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, „Master of Business Administration. Central Europe” 2000, nr 3, s. 18.

Szerokie stosowanie programów etycznych i posiadanie przez firmy kodeksów etycznych, a także systematyczne prowadzenie szkoleń z zakresu etyki biznesu świadczy o tym, że dobra etyka nadaje biznesowi dobre znaczenie i że normy etyczne podlegają procesowi internalizacji. W rezultacie przyczynia się to do tworzenia korzystnych warunków dla procesów, które zapewniają optymalne funkcjonowanie organizacji. Biznes staje się bardziej konkurencyjny, zdolny rozwijać się w sposób zrównoważony, z silniejszą spójnością społeczną¹⁴.

Postępowanie etyczne nie może być dzisiaj obce naszym biznesmenom i menedżerom. W interesie ich firm i ich własnym powinna leżeć świadomość potrzeby działania w sposób, który społeczeństwo uznaje za odpowiedzialny. Muszą oni naturalnie myśleć o swoim interesie w kategoriach jego efektywności i stałego jej podnoszenia, ale starać się także wykazać społeczeństwu, że mają interes w tym, by postępować odpowiedzialnie i przyzwoicie. Wobec dużej relatywizacji partykularno-grupowych celów i kryteriów słuszności oraz korzystności podjętych przez polskie elity władzy działań i irytująco niskiej ich efektywności (np. reforma ochrony zdrowia), trudno będzie im podnieść zarówno poziom sprawności, jak i etyki swojego działania. Muszą jednak podjąć ten trud, gdyż jest to dzisiaj jedyna droga tworzenia racjonalnego systemu zarządzania polskimi firmami. Poprzez rozsądne działania, w tym także etyczne, mogą poszerzyć wyróżniające zdolności swoich firm, zdobyć dla nich specyficzną reputację i atuty konkurencyjne, a dla siebie wizerunek nowoczesnego europejskiego menedżera. Powinni szerzej popatrzeć na swoje biznesy i ich rzeczywiste funkcje, jakie mają do spełnienia w społeczeństwie. Nie mogą się kierować wyłącznie zyskiem i utrwać propagowanego przez Friedmana „jedynie słusznego” modelu amerykańskiego kapitalizmu.

Moralną dezorientację wywołaną przez elity władzy i kryzys etyczny spowodowany brakiem przyzwoitości i uczciwości, wielu polskich polityków i biznesmenów hołdujących komercjalizmowi i hedonizmowi musi zastąpić „barometrem etycznym”, tworzeniem nowej kultury biznesu, w której racjonalność ekonomiczna i procesy rządzenia będą połączone z wysoką efektywnością, skutecznością podejmowania decyzji i etycznością działania.

Zarówno wiedza jak i zdrowy rozsądek wskazują, że wolny rynek i dążenie do wysokich zysków w warunkach rozsądnej konkurencji dadzą się pogodzić z podstawowymi zasadami etyki i moralności. Tak powinni uczynić w miarę szybko menedżerowie nowej generacji, którzy potrafią lepiej zrozumieć wzajemne związki między gospodarką i kulturą, i znaleźć między nimi rozsądną równowagę. Powinni to potraktować jako ważne zadanie warunkujące odrobienie poważnych zaległości i zadanie to uczynić źródłem własnej satysfakcji i powodzenia polskiego biznesu.

14 Por. G. Bazzoli, *Reguły demokratyczne w gospodarce?*, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze i dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościota” 2004, nr 3, s. 469–484.

Organizacje przyszłości będą musiały sprostać nowym wyzwaniom, które już dzisiaj powinna podjąć obecna generacja naszych menedżerów. Nie powinni oni zmian odkładać na jutro, gdyż straciliby w ten sposób własną szansę współuczestniczenia w tworzeniu lepszej przyszłości, zarówno dla swoich firm jak i dla społeczeństwa. Zresztą jest to ich obowiązek, albowiem powinność menedżerów polega na służbie narodowi poprzez działalność gospodarczą, dzięki rosnącemu wykorzystaniu kapitału ekonomicznych i etycznych wartości.

W swoich badaniach powinni oni kierować się regułami rynku, pamiętając o tym, że rynek nie może – i nie powinien, narzucać swojej logiki innym ludzkim i społecznym wymiarom. Tradycyjna logika biznesu, która ignoruje aspekty humanistyczne i ekologiczne, nie jest zdolna właściwie reagować i promować zmian, jakie zachodzą w Polsce. Nie może też być głównym instrumentem prywatnych i publicznych wyborów w zakresie rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów i ich wzajemnych zależności. Logika biznesu musi naturalnie zasadzać się na konkurencji stymulującej kreatywność oraz wychwalanie i nagradzanie najlepszych, którzy wybijają się ponad przeciętność. Konkurencja w każdej dziedzinie życia, także w gospodarce, podtrzymuje zdolność systemów do czynienia postępu, odnawiania się i rozwoju. Jej siła i znaczenie kreatywne polega na tym, że w gruncie rzeczy oznacza ona nie walkę prowadzoną po to, aby pokonać przeciwnika, lecz wspólne poszukiwanie – rywalizację *fair play*, w której przestrzegane są zasady i granice.

2.2. Ochrona wartości środowiska

Każde przedsiębiorstwo powinno podejmować działania ochronne, a także inicjatywy, sprzyjające ochronie środowiska. Musi podejmować w sposób (za)programowany działania chroniące jego zasoby i polepszające warunki ich eksploatacji oraz włączać te problemy do strategii swego działania. Powinno więc stosować „ekologiczne” podejście do swego funkcjonowania i rozwoju. W podejściu tym szczególnie ważne są problemy logistyczne i motywacyjne. W logistyce pożądanym kierunkiem jest koncepcja *local sourcing* w miejsce dominujących dążeń do wytwarzania na skalę globalną, zaś w motywacji opłacalność zapobiegania zagrożeniom ekologicznym, a więc zasadne jest stosowanie zasady 3P – Pollution, Prevention, Pays. Nie bez znaczenia jest tu proekologiczna reorientacja systemu podatkowego, tak by tworzył on zachęty do działań proekologicznych i wyzwalał procesy innowacyjne sprzyjające środowisku.

Polskie firmy wymagają ekologicznej modernizacji, przeto potrzebne są poważne przewartościowania i wprowadzanie autentycznie odpowiedzialnego ekologicznie managementu, w którym program ochrony środowiska byłby ściśle zintegrowany z planem strategicznym organizacji, a więc uwzględniał politykę, cele i zadania oraz kontroling środowiskowy (*ecocontrolling*). Ocena realizacji tego

planu powinna mieć charakter kompleksowy (np. na podstawie koncepcji *balanced scorecard*) i uwzględniać stopień proekologicznego doskonalenia procesów, produktów, personelu oraz otoczenia, w którym znajdują się klienci, społeczeństwo i partnerzy biznesowi¹⁵.

Chcąc osiągać skutecznie cele ekologiczne, przedsiębiorstwa powinny formułować strategię ochrony środowiska i włączać je w ramy strategii swego rozwoju (*corporate strategy*). Ta zasadnicza dla firmy koncepcja działania i rozwoju wytycza główne cele, kierunki i reguły działania oraz alokację środków (dla osiągnięcia długofalowych zamierzeń i zapewnienia sobie korzystnych warunków egzystencji przy zachowaniu dynamicznej równowagi względem otoczenia swego działania). *Corporate strategy* zawiera szczegóły dotyczące tego, jak kierownictwo firmy zamierza nakierować i wykorzystać swoje zasoby i wysiłki w celu urzeczywistnienia wizji jej przyszłości, którą tworzy tak, aby zapewnić jej trwałą i korzystną pozycję w konkurencyjnym otoczeniu. Jest ona więc odpowiedzią na pytanie, co kierownictwo chce uczynić, aby ta przyszłość się wydarzyła. Projektowanie takiej strategii prezentuje rysunek 6.



Rysunek 6. Projektowanie strategii ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne.

15 Por. J. Penc, *Wszechstronna ocena firmy*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 11–14.

Kierownictwo, konstruuując swoją strategię środowiskową, może wybrać jeden z czterech jej typów:

1. Strategię ofensywną, polegającą na wykorzystaniu wszystkich środków, w tym także kredytów bankowych do poprawy procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych (logistyka) pod kątem ochrony środowiska; doskonaleniu struktur organizacyjnych w taki sposób, aby łączyły one ochronę środowiska ze wszystkimi zadaniami przedsiębiorstwa; a także na tworzeniu kultury ekologicznej utrwalającej nastawienie proekologiczne wszystkich pracowników stosownie do ich możliwości i kompetencji.
2. Strategię innowacyjną, która polega na poszukiwaniu nowych technologii, konstrukcji i wyrobów dostosowanych do wymagań ochrony środowiska, czyli takich, które zmniejszają negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne. W strategii tej głównym obszarem innowacji jest proces produkcyjny, począwszy od zaopatrzenia materialnego aż do zbytu wyrobów. Optymalizacja tego procesu z punktu widzenia ilości i jakości odpadów i zanieczyszczeń stanowić powinna szczególnie ważne zadanie rozwojowe przedsiębiorstwa.
3. Strategię defensywną polegającą na wycofaniu z rynku wyrobów i częściowej rezygnacji z technologii niespełniających kryteriów ekologicznych, a także na usprawnieniu i modyfikowaniu stosowanych procesów produkcyjnych i ich organizacji (częściowy recykling, usprawnianie transportu, oszczędniejsze zużycie zapasów itp.), aby ograniczyć lub zlikwidować przyczyny szkód wyrządzanych środowisku.
4. Strategię pasywną (bierną, obojętną), która polega na przestrzeganiu tylko koniecznych przepisów o ochronie środowiska, aby nie narazić przedsiębiorstwa na opłaty karne (np. za szkodliwe emisje, składowanie odpadów) i straty związane z utratą dobrego wizerunku w otoczeniu.

Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno stosować strategię ofensywną (innowacyjną), podejmować zarówno działania naprawcze (ograniczanie, bądź likwidacja przyczyn zaistniałych już skutków), jak i prewencyjne (zapobieganie i przeciwdziałanie powstawaniu negatywnych skutków). Jego kadra musi zrozumieć, że stare zwyczaje w biznesie cofają się pod naporem nowej filozofii zarządzania, w której potrzebne jest wykreowanie nowych związków z akcjonariuszami, pracownikami i klientami, a ocena jego sprawności nie może być formułowana wyłącznie w kategoriach zysku, lecz także w kategoriach jego roli w społeczeństwie¹⁶.

Organizacje przyszłości będą osiągać wyniki społeczne, a nie tylko przynosić zyski. Menedżerowie zaś będą postępować w sposób tak cywilizowany jak to jest możliwe i kierować się nie tylko poczuciem odpowiedzialności, ale także zasadą ponoszenia odpowiedzialności. Zasady etyczne będą silnie wpływać na systemy zarządzania, rozwiązania organizacyjne i prawne, co pozwoli przedsiębiorstwom lepiej odpowiadać na liczne wyzwania środowiska i lokalnych społeczności.

16 „Etyczna firma to organizacja, która już w swej misji zawiera pewien poziom kultury gospodarowania, która będzie kierowała się zasadą – zysk nie za wszelką cenę. Firma taka opracowuje swoje własne kodeksy, normy i wartości, które z kolei zbiegiem czasu zakorzeniają się w świadomości pracowników firmy” (L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 32).

W najbliższej przyszłości przedsiębiorstwa będą musiały sprostać nowym problemom, które stwarzają zaostrzone rygory ochrony środowiska. Należy się liczyć z silną konkurencją zagraniczną, czystymi ekologicznie technologiami i produktami (ekologia w marketingu), a także ze wzmożeniem społecznej troski o środowisko naturalne. Z jednej bowiem strony, postęp ekologiczny, jaki dokonuje się na Zachodzie i wrażliwość tamtych społeczeństw, a także rządów na sprawy ekologiczne będą skutecznie blokować eksport polskich technologii i produktów, jeśli nie będą one odpowiadały standardom europejskim (światowym). Blokada ta będzie się nasilać nie tylko ze względu na szerzący się na Zachodzie nacjonalizm technologiczny i gospodarczy (zasada: *Not invented here* – nie wynalezione u nas), ale także z rosnącej obawy (nawet irracjonalnej) przed zagrożeniem ekologicznym powodowanym importem „nieekologicznych” wyrobów i technologii. Z drugiej strony, rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa, a zwłaszcza młodego pokolenia (lepiej wykształconego i bardziej wrażliwego na deprivację ekologiczną oraz katastrofalne spustoszenia w zdrowiu i życiu narodu) wzmoże społeczny nacisk na rozpolitykowane elity władzy i zmusi je do zmiany filozofii gospodarowania oraz do „perspektywicznego myślenia” o miejscu firmy w społeczeństwie.

Z tych faktów musi zdawać sobie sprawę już dzisiaj polska kadra kierownicza. Będzie ona musiała uczynić swe przedsiębiorstwa terenem autentycznej gry nie tylko o zyski ekonomiczne (bo taki jest wymóg zdrowej ekonomii), ale także o zyski moralne, osiągnięte w zgodzie ze społecznie akceptowaną jakością środowiska.

2.3. Troska o dobrą reputację

Przekonanie, że dbałość o wysoką sprawność ekonomiczną firmy i stosowanie właściwego marketingu zapewni przedsiębiorstwu sukces, straciło już swoją aktualność. Im bardziej przedsiębiorstwo staje się organizacją opartą na wiedzy, tym większą rolę w kreowaniu jego sukcesów i wizerunku w otoczeniu odgrywają czynniki społeczne, a przede wszystkim współdziałanie z ludźmi i interes publiczny. Widać to przede wszystkim w europejskim sposobie postrzegania biznesu. W zarządzaniu tym silnie akcentowane są takie cechy, jak odpowiedzialność społeczna, nastawienie na ludzi, wewnętrzne negocjacje.

Odpowiedzialność społeczna oznacza, że przedsiębiorstwa europejskie widzą siebie jako integralną część społeczeństwa i wobec tego działają w sposób społecznie odpowiedzialny, spełniając swoją powinność obywatelską, swego rodzaju zobowiązanie wobec społeczeństwa („interes publiczny musi być respektowany”). W związku z tym nie uważają one, że zysk jest jedynym celem biznesu; równie ważne jest zapewnienie firmie trwania w długim okresie i korzystny wizerunek w otoczeniu (ochrona środowiska, *public relations*).

Nastawienie na ludzi oznacza przekonanie, że pracownicy powinni czerpać korzyści z postępu. Przedsiębiorstwa europejskie realizują to, podnosząc płace i jakość życia swoich pracowników, tolerując różnice osobowościowe i doskonaląc sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. dzięki zwiększeniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności, a w razie koniecznych zwolnień udzielaniu pracownikom pomocy w poszukiwaniu innej pracy (*outplacement*).

Wewnętrzne negocjacje oznaczają, że w przedsiębiorstwach decyzje podejmuje się na drodze uzgadniania poglądów poszczególnych stron i dochodzenia do porozumienia lub kompromisu. Wychodzi się z założenia, że pracownicy zarówno na górze, jak i na dole hierarchii organizacyjnej, powinni brać udział w podejmowaniu decyzji i mieć większy wpływ na swoją pracę (*empowerment*).

Zmieniające się przedsiębiorstwo musi dzisiaj stawiać się organizacją świadomą swoich zadań społecznych, a zarazem działającą etycznie. Powinno na miarę swoich możliwości odpowiadać pozytywnie na ważne społecznie wymagania naszych czasów, jakimi są: stałe podnoszenie jakości pracy i życia w pracy, zatrudnianie długookresowe (zapewnianie długotrwałego związku pracownika z firmą), decentralizacja władzy (poszerzenie procesów partycypacji w zarządzaniu), wzbogacanie motywacji (wzrost autotelicznych wartości pracy) i kształtowanie nowego środowiska życia. W tych dziedzinach świat zachodni przeszedł głębokie przeobrażenia i osiągnął znaczący postęp w integracji ekonomicznych i społecznych celów swoich firm, dzięki czemu nastąpiło znaczne rozszerzenie pojmowania roli współczesnego przedsiębiorstwa. Wzrosło też zainteresowanie opinii publicznej, polityków i naukowców sprawą odpowiedzialności społecznej. Coraz powszechniej dyskutowane jest nowe pytanie: czy pojmowanie roli przedsiębiorstwa wyłącznie w kategoriach ekonomicznych, mimo że umożliwia doraźne oszczędności, nie szkodzi przedsiębiorstwu na dłuższą metę?

W świecie biznesu funkcjonują trzy koncepcje pojmowania roli współczesnego przedsiębiorstwa¹⁷:

1. Monistyczna, która podkreśla, że jest ono własnością prywatną i powinno być zorientowane na zaspokojenie interesów akcjonariuszy. Ta koncepcja dominuje w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii (a także w Polsce).
2. Dualistyczna, która faworyzuje interesy akcjonariuszy, ale przy daleko idącym uwzględnianiu interesów pracowniczych. Ta koncepcja jest szeroko rozpowszechniona w Niemczech i w mniejszym stopniu we Francji.
3. Pluralistyczna, która zakłada, że firma należy do wszystkich partnerów (*stakeholders* – interesariuszy), którymi są: pracownicy, akcjonariusze, główny bank, wielcy dostawcy, kooperanci, dystrybutorzy; przy czym za najważniejsze uważa się interesy pracowników i akcjonariuszy. Ta koncepcja jest typowa dla Japonii, gdzie bezpieczeństwo zatrudnienia pozostaje główną ideologią świata biznesu, i gdzie dąży się do połączenia wspólnego interesu pracowników i akcjonariuszy. Rozkład priorytetu celów w tych różnych koncepcjach prezentuje tabela 2.

17 M. Yoshimori, *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8, s. 7.

Tabela 2. Priorytety interesów w różnych państwach (wg opinii badanych przedsiębiorstw, w %)

Czy najważniejszy priorytet mają	Stany Zjednoczone	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Japonia
Interesy akcjonariuszy	75,5	70,5	22	17,3	2,9
Interesy wszystkich partnerów	24,4	29,5	78	82	97,1
Utrzymanie dywidend	89,2	89,3	39,6	40,9	2,9
Utrzymanie miejsc pracy	10,8	10,7	60,4	59,1	97,1

Źródło: M. Yoshimori, *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8, s. 8.

W Polsce potrzebne jest zwiększenie społecznej wrażliwości przedsiębiorstw oraz odchodzenie od koncepcji monistycznej na rzecz pluralistycznej. Koncepcja monistyczna, powszechnie panująca, choć umożliwia nawet znaczne obniżanie kosztów własnych i poszukiwanie różnych oszczędności, jest na dłuższą metę nieefektywna. Przedsiębiorstwa działające według jej założeń generują wysokie koszty społeczne i oszczędności pozorne, wytwarzają u pracowników poczucie zagrożenia i ryzyka, ponieważ ich interesy są podporządkowane interesom akcjonariuszy i dążeniom do zwiększenia zysku, najczęściej ich kosztem (zwalnianie z pracy, redukcje świadczeń socjalnych, ograniczenie środków na poprawę warunków pracy itp.). Pracownicy zwykle jako pierwsi płacą cenę za błędne lub pochopne decyzje kierownictwa, nawet jeśli sami nie ponosili żadnej odpowiedzialności za złe wyniki. Ujemną stroną tej koncepcji są także napięte stosunki między akcjonariuszami (np. reprezentującymi radę nadzorczą) dążącymi do wysokich dywidend, a menedżerami dążącymi do inwestowania w przyszłość.

Koncepcja pluralistyczna łączy interesy różnych interesariuszy (*stakeholders*), a więc pracowników i pozostałych partnerów. Menedżer przestaje być sojusznikiem akcjonariuszy i broni nie tylko ich interesów, ale musi też myśleć o solidarności między pozostałymi partnerami, integrując ich interesy w ten sposób, aby byli oni zainteresowani rozwojem firmy. Musi myśleć o losach firmy w dłuższej perspektywie, zwiększać jej wartość organizacyjną o zdolność pokonywania trudnych sytuacji, także dzięki zaspokajaniu żądań wszystkich interesariuszy przy uwzględnieniu interesów firmy. Koncepcja ta ułatwia tworzenie dobrej reputacji firmy rozumianej jako „strategiczna pozycja firmy w oczach jej klientów”, a więc jako suma wiedzy konsumentów o firmie oraz spójny jej wizerunek w oczach najważniejszych partnerów (*stakeholders* – grup interesu) w ciągu pewnego okresu¹⁸.

18 R. Lynch, *Corporate Strategy*, 4th ed., Financial Times, Prentice Hall, Harlow, New York 2006, s. 194, 216.

Reputacja staje się dzisiaj wielkim kapitałem, materializującym się w postaci wartości, którą inwestorzy są skłonni zapłacić za akcje firmy, klienci zachować wobec niej lojalność, a władze i społeczność lokalna swoją przychylność i aprobatę dla jej poczynań. Dobra reputacja tworzy firmie, w otoczeniu jej działania przychylną opinię, wśród tych partnerów, na których jej najbardziej zależy. Umacnia i stabilizuje jej pozycję, co nie tylko stwarza szansę bardziej efektywnego funkcjonowania na rynku pracy/finansowym/ubezpieczeniowym czy doradztwa, ale także budowę tzw. wyłaniającej się strategii, jako odpowiedzi na ewolucję sytuacji firmy. Staje się ona organizacją uczącą się, działającą elastycznie i stosującą podejście inkrementalne, możliwe do zastosowania w przyjaznym otoczeniu¹⁹.

Dobra reputacja spełnia dzisiaj między innymi następujące funkcje²⁰:

- pozwala na odważne prowadzenie polityki cenowej: klienci są skłonni zapłacić więcej za wyroby znanej i szanowanej firmy, niż za wyroby firmy, której nie darzą zaufaniem;
- pozwala na zmniejszenie kosztów działania: dostawcy, banki, dystrybutorzy są skłonni obniżyć swoje ceny dla renomowanych odbiorców zarówno dlatego, że współpraca z takimi firmami jest bardziej stabilna, jak i dlatego, że taka współpraca poprawia ich reputację;
- ułatwia prowadzenie polityki personalnej: uznane firmy łatwo przyciągają najlepszych kandydatów do pracy, zwłaszcza młodych, a także stabilizują załogę – praca w renomowanej firmie daje dodatkową motywację do podnoszenia kwalifikacji, poczucie satysfakcji i uznanie środowiska, a więc lepiej zaspokaja potrzeby wyższe – uznania i prestiżu;
- zapewnia większą stabilność działania i mniejsze ryzyko: w czasie recesji gospodarczej firmy o najlepszej reputacji w mniejszym stopniu odczuwają wahania popytu z racji wysokiej lojalności odbiorców i utrzymującego się zaufania.

O dobrą reputację toczy się walka między różnymi firmami. Starają się one stworzyć korzystną dla siebie percepcję klientów, inwestorów, pracowników i środowisk społecznych, w których działają. Robią też wiele, aby je postrzegano jako organizacje niezawodne, wiarygodne, społecznie odpowiedzialne i godne zaufania – gdyż to w efekcie buduje ich siłę i przewagę konkurencyjną na rynku.

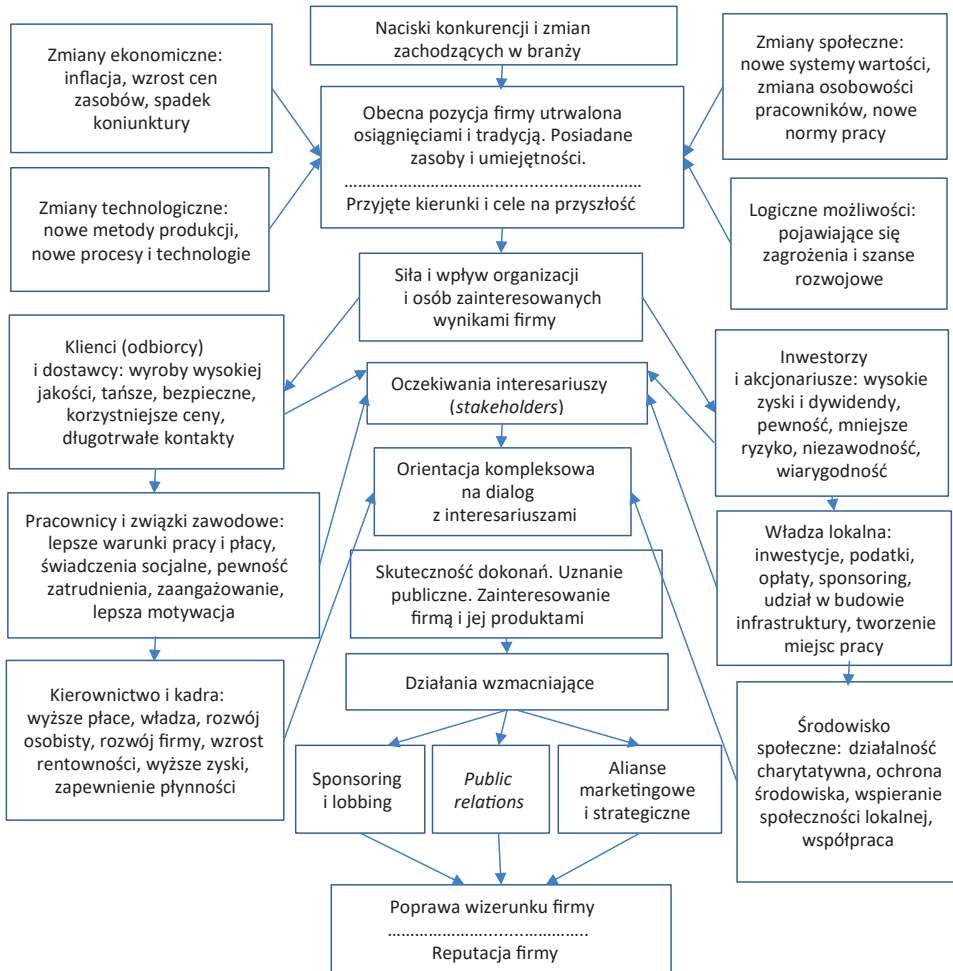
Dobrą reputację uzyskuje przedsiębiorstwo, gdy jego działania są przez społeczeństwo akceptowane, gdy spełnia ono oczekiwania swoich interesariuszy, także

19 Taka strategia, zwana strategią konsensusu (*consensus strategy*), powstaje wówczas, gdy różni interesariusze zgadzają się na pewną strategię w sposób naturalny, bez potrzeby nacisków kierownictwa, ucząc się od siebie i od otoczenia przyjmując użyteczny dla siebie sposób kształtowania przyszłości. Strategia ta pozwala także stosować logiczne narastanie (*logical incrementalism*), konkretyzując zmiany tak późno, jak to jest możliwe, aby ograniczyć niepewność i wykorzystać najlepsze dostępne informacje (por. O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 32–36).

20 K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 226–228.

pracowników, a więc gdy realizuje rozsądnie zarówno cele ekonomiczne, jak i społeczne. Dobra reputacja wyraża się w publicznym uznaniu dla firmy. „Publiczne uznanie – stwierdza Bogdan Wawrzyniak – jest tym modelem, w którym interes społeczny i oddziaływanie społeczne pokrywają się z interesem korporacji”²¹.

Dobrą reputację należy kształtować, przestrzegając kodeksu elementarnych norm uczciwości i godząc interes własny z interesami otoczenia. Model takiego kształtowania reputacji prezentuje rysunek 7.



Rysunek 7. Tworzenie reputacji firmy i jej źródła

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce jest to trudne zadanie, gdyż wielu ludzi biznesu uważa, że między działaniami etycznymi a ekonomicznymi istnieje nie dająca się pogodzić

21 B. Wawrzyniak, *op. cit.*, s. 223.

sprzeczność: im dokładniej jest określone działanie etyczne i doceniane są wartości społeczne, tym bardziej cierpi na tym zysk, a to osłabia pozycję firmy wobec konkurencji i może zachwiać podstawy jej istnienia na rynku. Takie rozumowanie jest już reliktem przeszłości i nie odpowiada potrzebom tworzenia zdrowych stosunków w biznesie. Toteż konieczna jest zmiana zachowań w kierunku orientacji pluralistycznej. „Zakodowane przez poprzednie warunki rutyny zachowań społecznych – podkreśla Wojciech Gasparski – nie powinny być dłużej ekstrapolowane na zachowania w gospodarce mającej współpracować z krajami rozwiniętymi”²².

Reputacja firmy postępującej rzetelnie, służącej swemu otoczeniu, może stanowić poważny argument wobec konkurencji i postępującej „moralności rynku”. Takie działanie na dłuższą metę zostanie wynagrodzone, gdyż w przyszłości biznes będzie się wiązał nierozdzielnie z etyką i odpowiedzialnością społeczną. Przedsiębiorstwa obdarzone zaufaniem będą atrakcyjniejsze jako oferenci i będą mogły kompensować koszty ponoszone w związku ze swoją pluralistyczną orientacją. W nadchodzących latach ta właśnie orientacja, jak można oczekiwać, determinować będzie zachowania w polskim świecie biznesu.

W polskich przedsiębiorstwach potrzebne są więc poważne przewartościowania, podjęcie swoistej rewolucji w zarządzaniu, aby były one nie tylko blisko klienta, lecz także blisko pracownika i społeczeństwa. Przedsiębiorstwa muszą być bardziej wrażliwe na wewnętrzne sprawy pracowników i sprawy publiczne. Powinni umiejętnie zestrzajać interesy klientów, pracowników i społeczeństwa z własnymi celami. Menedżerowie muszą przeto nie tylko zapewnić wysoką jakość produktów i atrakcyjną cenę, utrzymać klientów i ich lojalność, aby zapewnić swoim firmom zysk i rozwój, ale także czynić je atrakcyjnym miejscem pracy w przyjaznym otoczeniu. Muszą przede wszystkim inwestować w kapitał ludzki, zwiększać potencjał intelektualny swoich firm, albowiem to będzie warunkować zasadniczo ich zdolności/kompetencje przedsiębiorcze oraz produkcyjne, czyli tworzenie organizacji na miarę społecznych wymagań jutra.

22 W. Gasparski, *Etyka biznesu – szkice do portretu*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *op. cit.*, s. 34.

Rozdział III

Programowanie rozwoju firmy

3.1. Czynniki sukcesu nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw

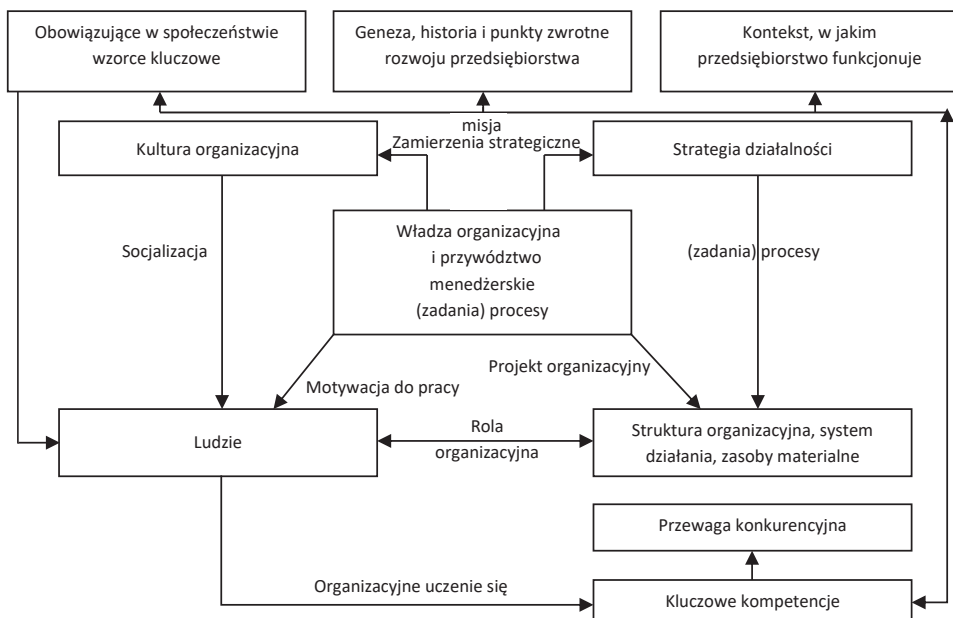
Każda firma, chcąc prosperować i wzrastać w burzliwym otoczeniu, musi swoją działalność i rozwój programować na zasadzie strategii. Strategia, rozumiana jako długofalowa polityka przedsiębiorstwa wytyczająca zasadnicze dla niego kierunki i reguły działania niezbędne dla osiągnięcia ważnych, długookresowych celów, zachowania równowagi w stosunku do zmieniającego się otoczenia oraz zapewnienia mu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju, jest zawsze jakąś grą o jego przyszłość, w której kierownictwo, wykorzystując pojawiające się szanse rynkowe, własny potencjał i umiejętności ludzi, stara się połączyć efektywność bieżącego działania z sukcesem w przyszłości¹. Gra ta zawiera pewne reguły postępowania, dzięki którym grający (kierownictwo firmy) wybierają i podejmują określone działania, aby zwiększyć prawdopodobieństwo uzyskania pożądaných rezultatów, tj. zapewnienia swojej firmie korzystnej pozycji na rynku i wśród konkurencji. Aby taką grę mogło przedsiębiorstwo skutecznie prowadzić, powinno spojrzeć kompleksowo na posiadany potencjał, dotychczasową efektywność jego wykorzystania, przemyśleć niezbędne zmiany dla poprawy stopnia swej sprawności i konkurencyjności. Taki schemat patrzenia na przedsiębiorstwo prezentuje rysunek 8.

W szczególności, przedsiębiorstwo powinno sobie odpowiedzieć na następujące zasadnicze pytania:

1 Por. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 32–33.

- Kim są jego obecni klienci? Czyje i jakie potrzeby zaspakaja obecnie? Jakie potrzebne są działania, aby umocnić wyroby i usługi na rynku oraz je uatrakcyjnić, by pozyskać nowych nabywców?
- Jaką pozycję zajmuje obecnie przedsiębiorstwo i jakie są jego możliwości rozwojowe?
- Jaką pozycję chciałoby zająć w przyszłości i jakie cele chce osiągnąć w okresie strategicznym, tj. w okresie na jaki jest programowana strategia?
- Co mu utrudnia obecnie i co może utrudniać w przyszłości zajęcie pożądanej pozycji (przesunięcie się na „skali sukcesu”)?
- Co powinno i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji obecnie zajmowanej na pozycję pożądaną i osiągnąć sukces?

Poszukując odpowiedzi na te pytania, kierownictwo powinno najpierw dokonać identyfikacji dwóch grup czynników, a następnie ocenić ich stan w przedsiębiorstwie i własne możliwości ich aktywizacji.



Rysunek 8. Ogólny schemat patrzenia na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji

Źródło: M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 178.

Pierwsza grupa czynników to czynniki decydujące o sukcesach nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw. Nie można oczywiście jednorazowo określić

czynników absolutnie dominujących w procesie rozwoju przedsiębiorstwa². Na proces ten bowiem oddziałują: czynniki historyczne – fakty z przeszłości korzystne lub niekorzystne dla dalszego rozwoju; siły działające niezależnie, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu (koniunktura, konkurencja, polityka przemysłowa rządu, zdarzenia losowe itp.) oraz działania zamierzone, programowane przez samo przedsiębiorstwo. Każde przedsiębiorstwo ma bądź powinno mieć swój sposób na sukces. Określa go tzw. filozofia firmy (myślenie z punktu widzenia jej interesów) formułowana przez jej naczelne kierownictwo i obowiązująca wszystkich pracowników. Filozofię firm japońskich wyróżniają na przykład następujące cechy: bezwarunkowe nastawienie się na rynki światowe, myślenie w skali globalnej, stałe poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, ciągle nowe definiowanie istniejących rynków i konkurencji, zdecydowanie w realizacji przyjętych koncepcji, ścisła dyscyplina, presja na jakość i wydajność, elastyczność działania (z punktu widzenia dostosowania do zadań przedsiębiorstwa), tworzenie małych jednostek organizacyjnych nacechowanych przedsiębiorczością, organizowanie kół jakości, świetne metody i systemy komunikacji (informacji i łączności), uprzejme traktowanie. Badania amerykańskie przeprowadzone w 43 doskonale prosperujących firmach ujawniły następujące ich cechy: orientacja rynkowa, profesjonalne zarządzanie, szybkość działania, autonomia i przedsiębiorczość, efektywna polityka kadrowa, proste i elastyczne struktury organizacyjne, koncentracja na wartościach (szczególnych cechach firmy: jakość, czystość, uprzejmość itp.) i koncentracja na podstawowym profilu działania³. Cechy te zostały uznane powszechnie za krytyczne czynniki sukcesu firmy, choć życie tego nie potwierdziło. W ciągu pięciu lat od ogłoszenia wyników tych „badań” dwie trzecie spośród firm wychwalanych jako „doskonałe” popadło w kłopoty, a jedna z nich upadła. W kilka lat później ich współautor, Tom Peters, napisał książkę *Thriving on Chaos*, w której wyraźnie zanegował istnienie firm doskonałych⁴.

Badania przeprowadzone przez MIT (Massachusetts Institute of Technology) w 1989 roku obejmujące odnoszące największe sukcesy przedsiębiorstwa amerykańskie doprowadziły do wyodrębnienia następujących czynników sukcesu⁵:

- poprawa jakości wyrobów, zapewnianie przystępnych cen i przyspieszanie nowych wyrobów – wszystko to równocześnie;
- partnerskie stosunki z klientami i dostawcami;

2 Por. *Najbardziej podziwiane firmy USA*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 3, s. 45–47.

3 T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1992, s. 18–19 (pierwsze wydanie tej książki ukazało się w 1982 roku).

4 Zob. R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*. Przewodnik, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 169; zob. także: T. Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution Paperback*, Harper Perennial, 1988.

5 U. Finkenzeller, *Przyspieszanie i usprawnianie procesów*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5, s. 35.

- praca zespołowa, systematyczne szkolenia i ciągłe uczenie się całego przedsiębiorstwa;
- rozszerzenie zakresów odpowiedzialności każdego pracownika i zmniejszanie szczebli hierarchicznych.

Pismo „Fortune”, sporządzając ranking „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” w 2000 roku, przyjęło za jego podstawę następujące kryteria (czynniki sukcesu):

- poziom zarządzania;
- jakość wyrobów i usług;
- innowacyjność;
- wzrost kursu akcji w długim okresie;
- kondycję finansową;
- zdolność pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania talentów;
- odpowiedzialność społeczna;
- wykorzystanie majątku przedsiębiorstwa;
- umiejętność rozszerzania działalności międzynarodowej⁶.

Z różnych badań wynika, że nie ma uniwersalnych recept gwarantujących sukces przedsiębiorstwa w coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości. Ankietowane przedsiębiorstwa (1667 przedsiębiorstw szwajcarskich) wymieniają najczęściej jako główne czynniki sukcesu: udane wyroby o wysokiej jakości, dobre stosunki z klientami, marketing, umiejętności i zaangażowanie załogi, przy czym firmy z certyfikatem (ISO 9000) częściej odnoszą sukcesy⁷.

Druga grupa czynników to czynniki decydujące o wyborze strategii i sposobie jej realizacji (implementacji). Czynniki te zwane determinantami strategii muszą być oczywiście rozważane nie każdy z osobna, lecz we wzajemnych relacjach, czyli jako pewien układ sytuacyjny jaki one współtworzą. Amerykańscy specjaliści od zarządzania strategicznego rekomendują najczęściej pięć takich czynników. Są to⁸:

- otoczenie rozumiane jako układ warunków zewnętrznych (technicznych, ekonomicznych, społecznych i politycznych) wpływających na działalność i rozwój firmy;
- zasoby i umiejętności firmy, czyli posiadany potencjał produkcyjny, rynkowy i kierowniczy, mierzony i oceniany w zestawieniu z potencjałem posiadanym przez konkurentów;

6 N. Stein, *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 13–14.

7 J. Sattes, *Podstawy sukcesów małych i średnich firm*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6, s. 18. Zob. także F. Sutter, *Dynamika otoczenia a zarządzanie*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 4, s. 19–21.

8 J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 132; I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999, s. 182–209.

- wartości i aspiracje kierownictwa, a więc system wartości preferowanych przez kluczowe osobistości firmy, wchodzące w skład kierownictwa naczelnego lub pełniące inne ważne funkcje kierownicze;
- struktura organizacyjna firmy, tj. organizacja formalna, przyjęty system mierników i kryteriów oceny działalności, system przepływu informacji oraz systemy motywacji i kontroli stymulujące odpowiednie zachowania pracowników, korzystne z punktu widzenia realizacji wytyczonych celów firmy;
- styl kierowania, tzn. praktykowany w firmie charakter zachowań kierowniczych, ukształtowany w wyniku określonych cech osobowościowych członków kierownictwa naczelnego. Przyjęty styl kierowania wyraża się poprzez sposób, w jaki kierownictwo dąży do osiągnięcia celów firmy oraz przez strukturę, jaką zaprojektowało dla osiągnięcia tych celów.

Wielu autorów za najważniejsze uważa trzy pierwsze czynniki, tj. otoczenie przedsiębiorstwa, jego zasoby i umiejętności oraz wartości preferowane przez kierownictwo naczelne. Na podstawie analizy wymienionych czynników należy sprecyzować cele i w miarę dokładnie określić obszary działania przedsiębiorstwa (wielkość rynku i jego podstawowe segmenty), niezbędne przedsięwzięcia i ich etapy, czyli dokonać opisu strategii, a jeszcze lepiej kilku jej wariantów (alternatyw strategicznych). Taki treściowy opis (strategiczny program rozwoju) dokumentuje syntetyczną (ogólną) strategię lub opcje strategiczne. Łączy ona ważne dane strategiczne: kierunki strategiczne, warunki, ocenę, środki, zmiany organizacyjne i programy działania, a więc opisuje przyszłe możliwe sytuacje, przewidywane kształtowanie się otoczenia i przebieg rozwoju przedsiębiorstwa. Próbę organizacji działań prowadzących do zmian strategicznych prezentuje rysunek 9.

Sporządzony opis strategiczny (strategia czy strategię) powinien być oceniony pod kątem zbieżności (koincydencji) pomiędzy potrzebami wynikającymi z zaistniałych szans i możliwości wzrostu a mocnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa oraz tendencjami jego rozwoju⁹. Powinien on więc informować na ile dana strategia jest użyteczna dla przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę stan otoczenia i możliwości przedsiębiorstwa (czynniki sukcesu) i czy została ona skonstruowana w sposób ułatwiający jego działanie i zarządzanie nim, jednym słowem: czy jest ona optymalna. W tym celu konieczna jest powszechna konsultacja na wszystkich szczeblach zarządzania.

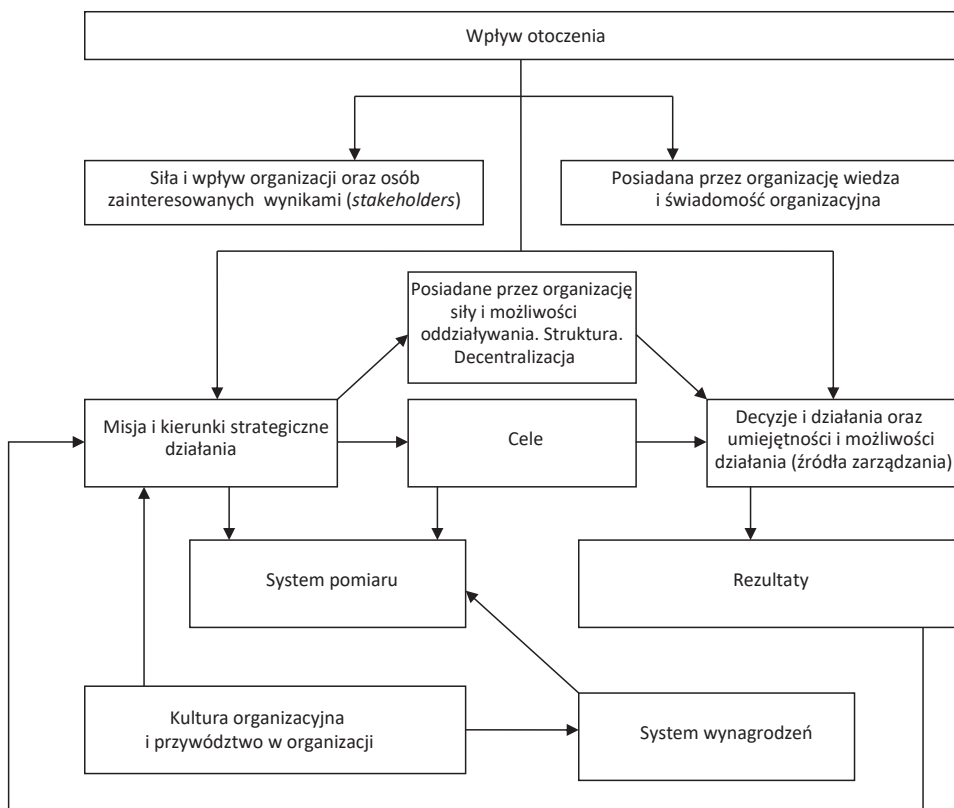
Strategię należy oceniać według różnych kryteriów. John L. Thompson sugeruje, że powinna być ona odpowiednia (*appropriateness*), wykonalna (*feasibility*) i atrakcyjna (*desirability*)¹⁰. Fred R. David uważa, że strategia powinna spełniać cztery kryteria¹¹:

9 M. Romanowska, *Diagnoza do scenariusza przyszłości*, „Businessman Magazine” 1994, nr 4, s. 62–68.

10 J.L. Thompson, *Strategic Management: Awareness and Change*, Chapman and Hall, London–New York 1993, s. 592.

11 F.R. David, *Strategic Management. Concepts and Cases*, 7th ed., Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 282.

- zgodności (*consistency*), tj. logiczności, zgodności wytyczonych celów z polityką ich realizacji;
- konsonansu (*consonance*), tj. harmonii pomiędzy potrzebami strategicznymi a indywidualnymi nastawieniami do wartościowania strategii;
- wykonalności (*feasibility*), co oznacza, że cele strategii (zadania) powinny mieć pokrycie w zasobach rzeczowych, ludzkich i finansowych przedsiębiorstwa;
- przewagi (*advantage*), co oznacza, że strategia powinna prowadzić do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej w wybranych obszarach jego aktywności.



Rysunek 9. Strategiczny proces zmian

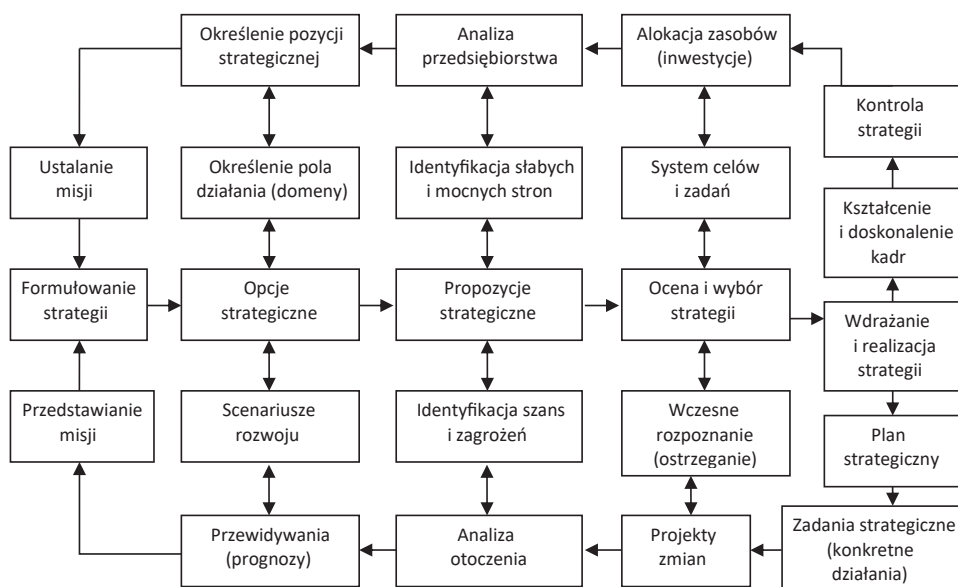
Źródło: J.L. Thompson, *Strategic Management: Awareness and Change*, Chapman and Hall, London–New York 1993, s. 725.

Podobne kryteria wartościowania strategii przyjmują Gerry Johnson i Kevan Scholes. Autorzy ci twierdzą, że dobrą strategię powinny charakteryzować¹²:

12 G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed., Prentice Hall Europe, London–New York 1999, s. 353–355.

- stosowność (*suistability*), to znaczy, że proponowana strategia powinna pokazywać słabości zasobów i zagrożenia środowiskowe zidentyfikowane w toku analizy strategicznej oraz wykorzystywać silne strony firmy i szanse stwarzane jej przez środowisko, a także wykazywać, że odpowiada ona celom strategicznym;
- akceptowalność (*acceptability*), czyli informowanie interesariuszy (*stakeholders*) w jakim stopniu może ona zaspokoić ich oczekiwania, a także jaki jest z nią związany poziom ryzyka, możliwa rentowność, struktura kapitałowa itp.;
- wykonalność (*feasibility*), to znaczy, że proponowana strategia powinna być możliwa do wdrożenia. Oceniając stopień tej możliwości należy uwzględnić wpływ realizacji założeń strategii na docelowe efekty, przyszłą pozycję rynkową, reakcję konsumentów, dostępność środków finansowych, kwalifikacje, technologie itp.

Strategia formułowana i wdrażana do realizacji może powstawać jako wynik ewolucji sytuacji samej organizacji, związanej z jej odpowiedzią na wyzwania otoczenia, bądź może być formułowana świadomie, gdy w otoczeniu zachodzą duże zmiany a organizacja nie planowała wcześniej strategicznych posunięć. Oba te sposoby tworzenia strategii są oczywiście uprawnione. Przedsiębiorstwo może przecież tworzyć cały szereg warunków, które sprzyjają narodzinom (wyłonieniu się) innowacyjnej strategii, może też dokonać „rewolucji” w danej branży, tworząc nowe wartości i otwierając nowe perspektywy. Sposób podejścia do budowy strategii i proces jej formułowania prezentuje rysunek 10.



Rysunek 10. Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Dzisiaj, wobec burzliwości otoczenia, może być preferowane świadome budowanie strategii na podstawie rzetelnej analizy otoczenia i twórczego kształtowania wizji, dzięki wykorzystaniu nowoczesnej wiedzy i zasobu informacji. Taka strategia umożliwia łatwiejsze przedstawienie przedsiębiorstwa na nowe tory i uniknięcia pułapki aktywnej inercji, która oznacza niezdolność firmy do podejmowania właściwych działań i trwania przy wzorcach myślenia i działania, które wcześniej przyniosły jej sukces, a dzisiaj utrudniają dostrzeganie nowych szans i możliwości, nowych powiązań i form współpracy¹³. Różne rodzaje strategii możliwe do zastosowania w różnych sytuacjach firmy przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Rodzaje strategii i warunki ich stosowania

Rodzaj strategii	Sytuacja firmy	Wymagania kwalifikacyjne
1	2	3
1. Strategia ratunkowa	– firma pogrążona w chaosie – kryzys finansowy i (lub) nie spełnione przewidywania, poszczególne jednostki (SBU) nie podejmują właściwych działań – zagrożenie przejęciem (rozebraniem)	– centrala musi być zdecydowana zawiesić normalne stosunki z jednostkami gospodarczymi i podjąć interwencję – centrala musi sobie radzić z ustalaniem faktów – centrala musi postępować stanowczo i bezwzględnie
2. Strategia olimpijska	– stabilny rynek i otoczenie konkurencyjne – atrakcyjny rynek – podobne czynniki sukcesu w działaniu wszystkich jednostek – dobre zarządzanie operacyjne	– brak szacunku dla centrali – koszty centrali przekraczające korzyści z jej działania – dobre zarządzanie operacyjne
3. Strategia nabywania przedsiębiorstw	– branża charakteryzuje się dużymi różnicami w rentowności przedsiębiorstw – istnieją w niej potencjalne nabytki – firmy, co do których jest jasne, że ich wyniki da się znacznie poprawić	– dobre dotychczasowe wyniki w kategoriach zysków na akcję – wysoki wskaźnik ceny do zysku – dyrektor generalny i dyrektor finansowy z doświadczeniami w przejęciach – znakomite systemy kontroli finansowej – własny zespół specjalistów ds. finansów – dobrzy i zdolni do prowadzenia szerzej zakrojonej działalności menedżerowie operacyjni

13 D.N. Sull, *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1999, July–August, s. 42–52, <https://hbr.org/1999/07/why-good-companies-go-bad> [dostęp: 27.11.2019].

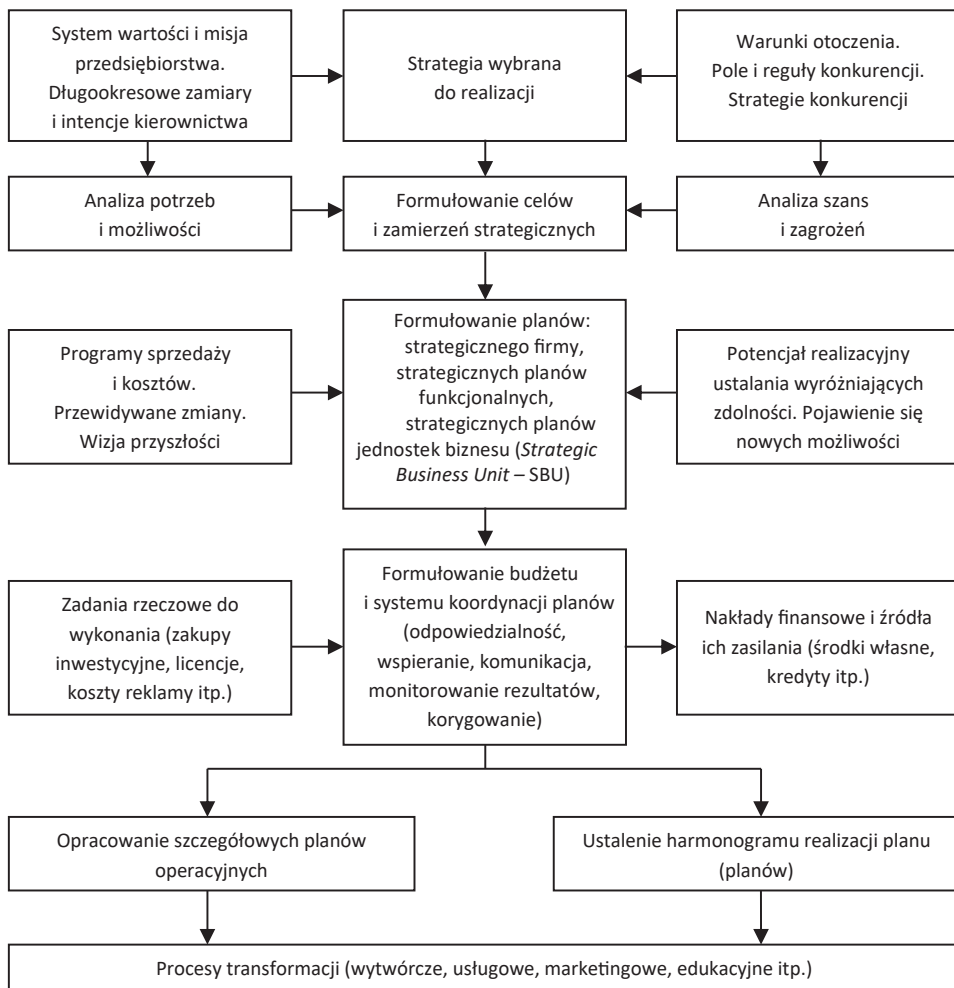
1	2	3
4. Strategia ekspansji rynkowej	– atrakcyjna branża – dwóch lub trzech głównych konkurentów w skali globalnej – mnóstwo gotówki na sfinansowanie ekspansji	– przenikająca całą firmę dynamiczna kultura organizacyjnej ekspansji – brak rozgrywek politycznych – kierownictwo ogarnięte obsesją dominacji na rynku – firma zorientowana na rynek, a nie na finanse – menedżerowie i właściciele nastawieni na długie terminy
5. Strategia kształtowania kompetencji i kultury	– kultura i kompetencje są ważniejszym niż strategia mikroekonomiczna czynnikiem wyjaśniającym pozycję rynkową firmy – istnieją możliwości poprawy jej warunków finansowych w krótkich i średnich terminach	– prawdziwie zjednoczone ściśle kierownictwo – wizjonerski dyrektor generalny – szanowana dyrekcja – rozpowszechniona świadomość wzajemnych zależności pomiędzy jednostkami oraz etyka współpracy – firma ma do dyspozycji kilka lat, w ciągu których może czekać na owoce programu zmiany
6. Strategia kontroli wyników	– przewidywalny rynek – stabilne otoczenie konkurencyjne	– ponadprzeciętny wzrost zysków na akcję – kultura stałego powiększania zysków – bardzo szanowana, kompetentna centrala – wyrafinowane systemy kontroli finansowej obejmujące całą firmę

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*. Przewodnik, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 107–152.

Po sformułowaniu strategii należy opracować konkretny plan strategiczny i ustalić priorytety działań. Sporządzanie takiego planu odbywa się zgodnie z konwencjonalną logiką planowania i na podstawie przyjętych zasad (por. rys. 11). Zasady te są następujące: najpierw określa się cele, następnie ocenia przyszłość, wybiera najkorzystniejszą strategię i opracowuje plan. Nie ma gotowych schematów sporządzania planów strategicznych. Przedsiębiorstwo (dział planowania) musi tu wykazać własną inicjatywę, wykorzystując opinie doradców, którzy mogą tylko pomóc w zrozumieniu, jakie działania należy podjąć i jakie będą ich następstwa. Opinie doradców należy wykorzystać raczej do ustalenia metod niż celów planowania.

Planowanie musi być poprzedzone analizą celów pod kątem ich wartości i realności oraz uwzględniać opinie kierowników i specjalistów wielu szczebli,

a zwłaszcza kierowników dziedzin o kluczowym znaczeniu, jak np. menedżerowie do spraw inwestycji, badawczo-rozwojowych, produkcji, marketingu itp. Powinni oni obowiązkowo uczestniczyć aktywnie w opracowaniu projektu planu. Jeśli planowanie ze względu na swoją treść pozwala na udział kierowników niższych szczebli należy ich do tego włączyć, wychodząc z założenia, że osoby biorące udział w formułowaniu strategii chętniej uczestniczą w jej realizacji¹⁴. Nie należy w tym przypadku ograniczać się do zasady, że naczelne kierownictwo przygotowuje koncepcje a średni szczebel dostarcza tylko informacji, niezbędnych do planowania.



Rysunek 11. Procedura planowania strategicznego w firmie

Źródło: opracowanie własne.

¹⁴ Zob. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 293–330.

Analizowane cechy są rozumiane jako zadania strategiczne. Powinny one wyraźnie określać sytuacje pożądaną pod względem finansowym, handlowym, technologicznym, udoskonalenia zarządzania i struktur organizacyjnych oraz wydajności pracy. Toteż nie mogą być formułowane zbyt ogólnikowo i zbyt ambitnie. Cele zbyt ambitne stają się niemożliwe do osiągnięcia, przez co pomniejszają wartość zarówno planu, jak i kontroli jego wykonania. Nie należy więc włączać do planów zamierzeń, które mają małą szansę realizacji. Cele powinny być realne. Mogą być one trudne do osiągnięcia, lecz nigdy nie powinny wynikać z fantazji lub być mniejsze od możliwości. Cele te powinny układać się w pewien system zawierający: cele strategiczne (zasadnicze długookresowe ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wyroby, rynki, technologie itp.), cele średniookresowe i cele doraźne, „załatwiające” szczególne, pilne potrzeby¹⁵.

Po uzgodnieniu celów i dokonaniu wyboru optymalnego wariantu strategii przedsiębiorstwa planiści powinni przedstawić projekt planu (planów alternatywnych), nie będący oczywiście sumą planów poszczególnych jednostek organizacyjnych, lecz planem integralnym, o poszerzonym horyzoncie strategicznym i zawierającym priorytety. Taki plan (plany) powinien być czytelny i komunikatywny, nie przeładowany informacjami szczegółowymi (szczegóły winny być dostępne w poszczególnych wydziałach) i powinien stanowić wiarygodne oraz konkretne „spojrzenie w przyszłość”, a więc i racjonalną podstawę do jego przyjęcia.

Plan strategiczny powinien uwzględniać następujące zagadnienia:

- zakresy i obszary działania, a więc pola, rejony działania, rynki i ich segmenty, asortyment wyrobów, grupy obsługiwanych klientów, zaspokajane potrzeby;
- kierunki rozszerzenia lub ograniczania działalności; wycofanie się z zakresów (segmentów) mniej ważnych lub zagrożonych, intensyfikowanie działań w atrakcyjnych sferach poprzez usprawnianie obsługi rynku i obniżanie kosztów produkcji, angażowanie się w nowe rokujące dobre perspektywy dziedziny produkcji poprzez odpowiednie posunięcia dywersyfikacyjne (zakładanie nowych oddziałów, układy w nowych przedsiębiorstwach, dodawanie nowego zakresu działalności, sojusze strategiczne itp.);
- sposoby bezinwestycyjnego rozwoju obrotów poprzez: *just in time production* (produkcja akurat na czas), polepszenie serwisu, podniesienie kultury obsługi klientów, szczególne udogodnienia jak np. pokrywanie kosztów transportu, organizowanie biur sprzedaży w danym rejonie itp.;
- działania innowacyjno-przystosowawcze obejmujące zmiany technologiczne, konstrukcyjne, systemy wytwarzania, komputeryzację produkcji, rozwój potencjału kadrowego, nowe formy marketingu itp.;

15 R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Kraków 1996, s. 128–137. Por. M. Strużycki, *Orientacja rynkowa – definicja i elementy metodologiczne*, „Handel Wewnętrzny” 1995, nr 1, s. 2.

- wielkość zasobów ludzkich, finansowych i inwestycyjnych niezbędnych do osiągnięcia założonych celów oraz rezerw dla łagodzenia skutków ewentualnych niepowodzeń bądź podejmowania szybkich działań w razie pojawienia się atrakcyjnych możliwości.

Każdy plan strategiczny powinien więc zawierać zbiór działań (pakiet środków) redukujących negatywny wpływ otoczenia na kierunek i efektywność realizowanej strategii i zabezpieczać środki umożliwiające pełną jej realizację (podstawowych zamierzeń).

3.2. Rozwój i doskonalenie marketingu

Działalność firmy wymaga dzisiaj rozwijania przedsiębiorczości rynkowej, czyli przyjęcia tzw. orientacji rynkowej, która oznacza nową filozofię zarządzania „opartą na szeroko pojmowanej przez firmę akceptacji i orientowaniu się na potrzeby konsumentów oraz rozpoznaniu roli marketingu w komunikowaniu się z konsumentami o charakterze tych potrzeb, podejmowanym przez wszystkie działy przedsiębiorstwa”¹⁶.

Podstawą tej orientacji jest oczywiście dobrze opracowany i stosowany marketing, rozumiany jako „proces społeczny i menedżerski, dzięki któremu jednostki i grupy zaspokajają swoje potrzeby i oczekiwania, tworząc, oferując i wymieniając między sobą wartościowe produkty”¹⁷. Tak rozumiany marketing oznacza wszelkie działania firmy, za pomocą których przystosowuje się ona do swego otoczenia w sposób twórczy i zyskowny, a więc przekształca istniejące potrzeby społeczne w możliwości osiągnięcia zysku. Marketing określa, że zadaniem firmy jest wytwarzanie tego, czego potrzebują nabywcy, nie rozstrzyga zaś o tym, w jaki sposób należy to produkować i jakie trzeba ustalić warunki ramowe produkcji (normy ekologiczne, ergonomiczne, etyczne itp.). Toteż marketing jest pewną koncepcją zarządzania stosunkami z otoczeniem, zbiorem instrumentów i sposobów działania na rynku, jego badania i kształtowania w sposób korzystny dla przedsiębiorstwa. Można go więc określić krótko jako zintegrowany system odkrywania, tworzenia i rentownego zaspokajania potrzeb konsumenta, jako sposób „zdobywania” rynku i życia z rynku. Podstawą marketingu jest więc poszukiwanie obopólnych korzyści poprzez sprzęganie się przedsiębiorstwa z rynkiem na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć wysoki zysk i korzystny wizerunek własny (image), a klienci – satysfakcję

16 Zob. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, s. 293–330; zob. także P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, wyd. 1, Warszawa 1994, s. 6.

17 Ph. Kotler, *Principles of Marketing*, 5th ed., Prentice Hall, New York 1991, s. 5.

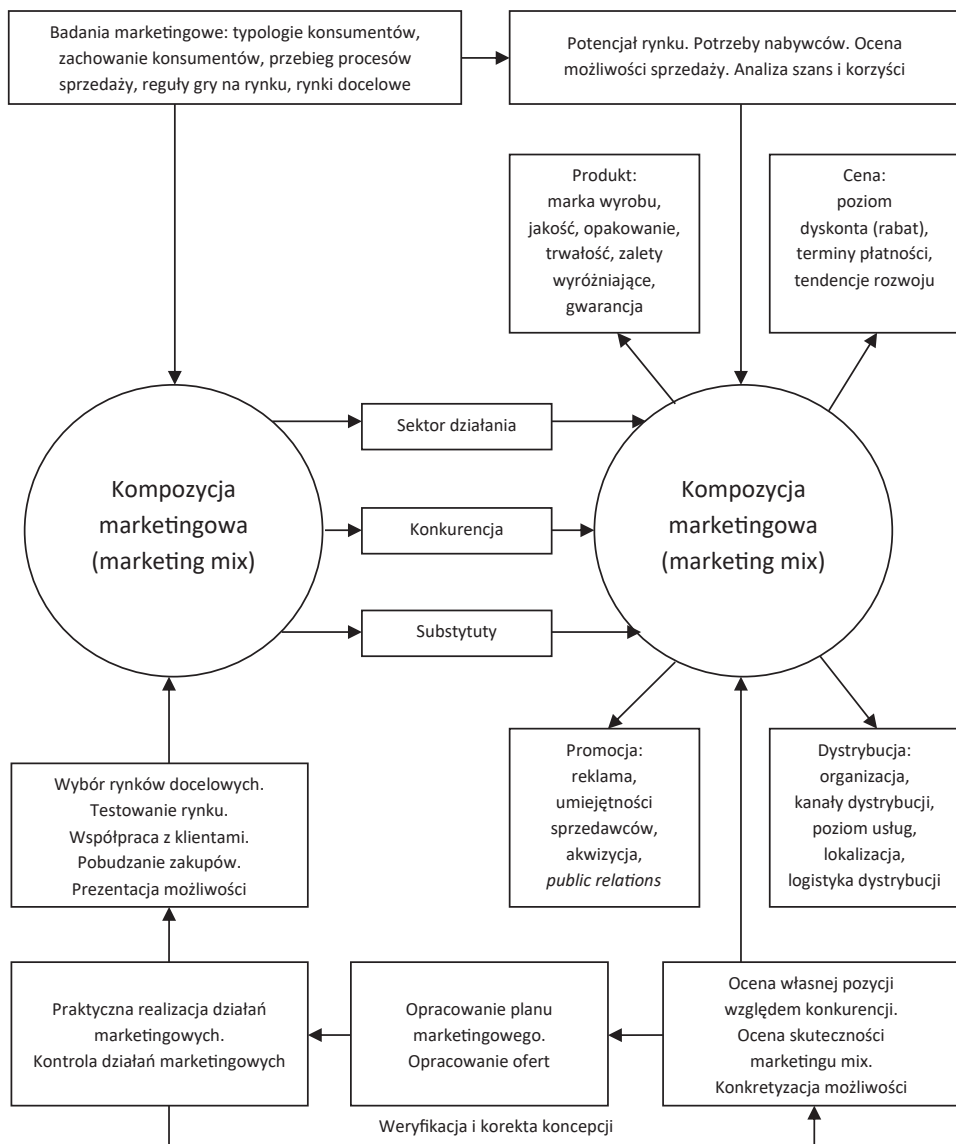
z udanego zakupu. O tym, czy i na ile te pragnienia zostaną spełnione, decydują głównie następujące czynniki¹⁸:

- sytuacja marketingowa, tj. układ zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu (na rynku), wywierających wpływ na zachowania rynkowe odbiorców. Rozpoznanie sytuacji marketingowej ma decydujące znaczenie dla sprecyzowania celów marketingowych oraz zastosowania instrumentów marketingowych;
- cele marketingowe, tj. normy (pożądane stany), określone dla obszaru marketingu, które powinny być osiągnięte dzięki odpowiedniemu doborowi i zastosowaniu instrumentów marketingowych. Cele te należy dokładnie określić na podstawie rozpoznanych oraz ustalonych segmentów rynku i produktów, a także przewidywanych usprawnień i zamierzonych inwestycji. W planie marketingowym powinien też być wyraźnie określony sposób mierzenia efektów działań i okres, w jakim cele muszą zostać zrealizowane;
- zasady marketingowe, tj. reguły jego stosowania określające przede wszystkim, że podstawą decyzji marketingowych jest doskonała znajomość rynku i potrzeb nabywców, oparta na systematycznych badaniach marketingowych, potrzeby nabywców wyznaczają podstawową orientację przedsiębiorstwa, produkcja i sprzedaż są zintegrowane, a weryfikatorem trafności podejmowanych decyzji jest rynek i zawierane transakcje;
- instrumenty marketingowe tworzące strukturę tzw. marketingu mix, obejmującą: produkt i jego bezpośrednie wyposażenie, cenę produktu i warunki transakcji, kanały dystrybucji (handlu), tj. jej formy bezpośrednie i pośrednie, promocję produktów oraz pozyskiwanie akceptacji społeczeństwa. Instrumenty te muszą być starannie dobrane i zintegrowane w jednym wspólnym programie działania, który ustala poszczególne przedsięwzięcia niezbędne do realizacji przyjętych celów.

Wcielenie w życie zasad i instrumentów marketingu wymaga zasadniczej zmiany sposobów myślenia o rynku, odejścia od mentalności producenta i tworzenia mentalności marketingowej, w której sposób myślenia i praktycznego działania musi obejmować wszystkie ogniwa i funkcje przedsiębiorstwa tak, aby podejmowane przez poszczególne szczeble zarządzania decyzje były mocno związane z rynkiem, na którym przedsiębiorstwo działa, bądź zamierza podjąć działania¹⁹. Wymaga ono także stworzenia silnych służb marketingowych o dokładnie określonych kompetencjach i odpowiedzialności oraz powołania menedżera (zastępcy dyrektora) do spraw marketingu, odpowiedzialnego za cały marketing w przedsiębiorstwie.

18 Por. G. Ringle, *Decyzje marketingowe*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 11, s. 24–27.

19 Por. J. Penc, *Orientacja marketingowa w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4, s. 6–11.



Rysunek 12. Struktura zarządzania marketingowego w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces w marketingu, nie mogą się ograniczać tylko do orientacji na konsumenta, czy też do wytwarzania dobrych towarów. Są to niewątpliwie ważne czynniki, ale dzisiaj już nie wystarczają, aby odnosić sukcesy na rynku. W świetle badań zachodnich o osiągnięciach marketingowych firm decydują takie cechy, jak²⁰:

- posiadanie jasno określonej wizji tego, co jest ważne, odpowiednie i motywujące zarówno konsumenta, jak i pracowników przedsiębiorstwa;
- skupienie uwagi na nadrzędnych korzyściach konsumenta, a więc na wartościach, a nie tylko na cenach;
- wprowadzanie innowacji polegających zarówno na ulepszaniu produktów, jak i podejmowaniu wyników mających na celu dotarcie z nimi do konsumentów;
- podejście długofalowe polegające na rozpoznawaniu i analizowaniu zmian na rynku oraz planowaniu i wdrażaniu (często z wyprzedzeniem) projektów umożliwiających szybkie i elastyczne zaspokajanie pojawiających się potrzeb i życzeń klientów;
- zdolność szybkiego reagowania na potrzeby konsumentów, działania konkurencji i zmiany w otoczeniu;
- traktowanie inwestycji jako warunków koniecznych dla osiągnięcia ambitnych celów, przy założeniu, że rynek stanowi zasadnicze kryterium ich efektywności;
- dbałość o wizerunek (*image*) i reputację firmy, nie tylko dzięki dostarczaniu wyrobów o najwyższej jakości i na najbardziej dogodnych dla klienta warunkach, ale także poprzez podejmowanie działań służących wzbudzaniu zainteresowania firmą i wywoływaniu oraz utrwalaniu pozytywnego do niej nastawienia społeczeństwa (*public relations*).

Przedsiębiorstwa muszą zatem zmienić zasadniczo swoją orientację, odejść od orientacji produkcyjnej i przyjąć orientację rynkową, a więc wprowadzić u siebie zarządzanie marketingowe polegające na tym, że marketing staje się funkcją integrującą i weryfikującą całość działania przedsiębiorstwa, jego badania, technologię, organizację i dystrybucję pod kątem zwiększenia zdolności do optymalnego zaspokajania potrzeb, oczekiwań i preferencji konsumentów²¹. Próbkę zarysowania modelu takiego zarządzania prezentuje rysunek 12. Takie zarządzanie oznacza, że przedsiębiorstwo zbiera informacje o szansach i ryzykach rynkowych (prowadzi analizy i prognozy rynku) i „przetwarza” je w zyskowne produkty oraz znaczące wartości, dzięki takiemu sterowaniu pracą wszystkich działów i służb, aby w swej działalności uwzględniały one obowiązkowo zagadnienia marketingu, orientowały się na klienta (*customer orientation*), a jego „kreowanie” uznawały za cel swego działania. Zarządzanie to integruje więc system zarządzania firmą

20 Por. B. Dunnion, *Co to jest marketing*, „Rzeczpospolita” 1993, nr 94, s. 9.

21 Por. M. Strużycki, *op. cit.*, s. 1–8; A.H. Krzyżmiński, *Konieczność doskonalenia konkurencyjności*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 4, s. 10–13.

i system zarządzania operacjami rynkowymi w celu zapewnienia przedsiębiorstwu maksymalnego zysku w sposób pośredni, tj. poprzez wywołanie satysfakcji klientów i budowanie sobie korzystnego wizerunku w środowisku. Jego głównymi cechami są²²:

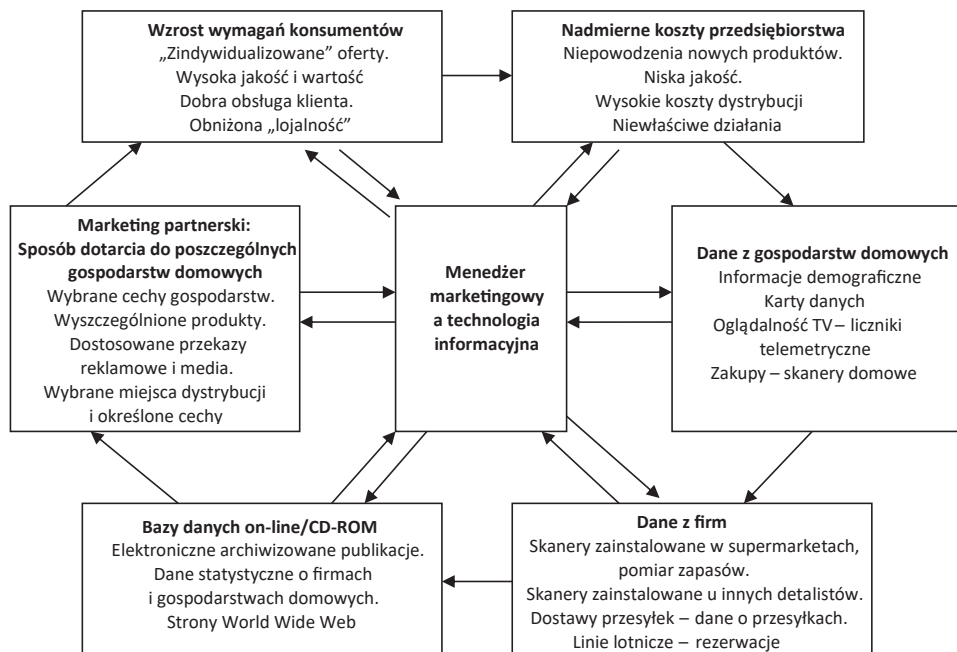
- świadoma orientacja na sprzedaż i klienta we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa – nie produkt (asortyment towarów), lecz potrzeby, życzenia aktualnych i potencjalnych klientów stanowią punkt wyjścia wszystkich działań;
- obserwacje i zrozumienie funkcjonowania mikrootoczenia, a zwłaszcza nabywców, dostawców, pośredników i konkurentów;
- systematyczne badanie rynków i przewidywanie zachowań klientów;
- ustalenie zorientowanych marketingowo celów przedsiębiorstwa i strategii na podstawie dokonanego wyboru rynków i ich analizy;
- oddziaływanie na rynek przy wykorzystaniu instrumentów marketingu – mix;
- koordynowanie wszystkich form działalności przedsiębiorstwa ukierunkowanych na rynek – ujęcie marketingu w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa.

Podstawą zarządzania marketingowego w firmie powinien być marketing partnerski. Marketing ten polega na takich działaniach przedsiębiorstwa, które mają na celu stworzenie trwałych efektywnych kosztowo stosunków z partnerami w biznesie. Partnerami firmy są: klienci, dostawcy, kooperanci i handlowcy. Najważniejszym partnerem są oczywiście klienci, dlatego też trzeba stawiać na bezpośrednie kontakty z nimi i robić wszystko, aby ich zadowolić i pozyskać lojalność. By zasłużyć na uznanie klientów, trzeba założyć, że jakość produkcji i usług musi stać się sprawą priorytetową a więc przyjąć, że marketing ma zajmować się nie produktami, lecz klientami²³.

Istotę marketingu partnerskiego ilustruje rysunek 13.

22 M. Stawińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, wyd. 4, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998, s. 60–61.

23 Zob. J. Otto, *Marketing relacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 29–33.



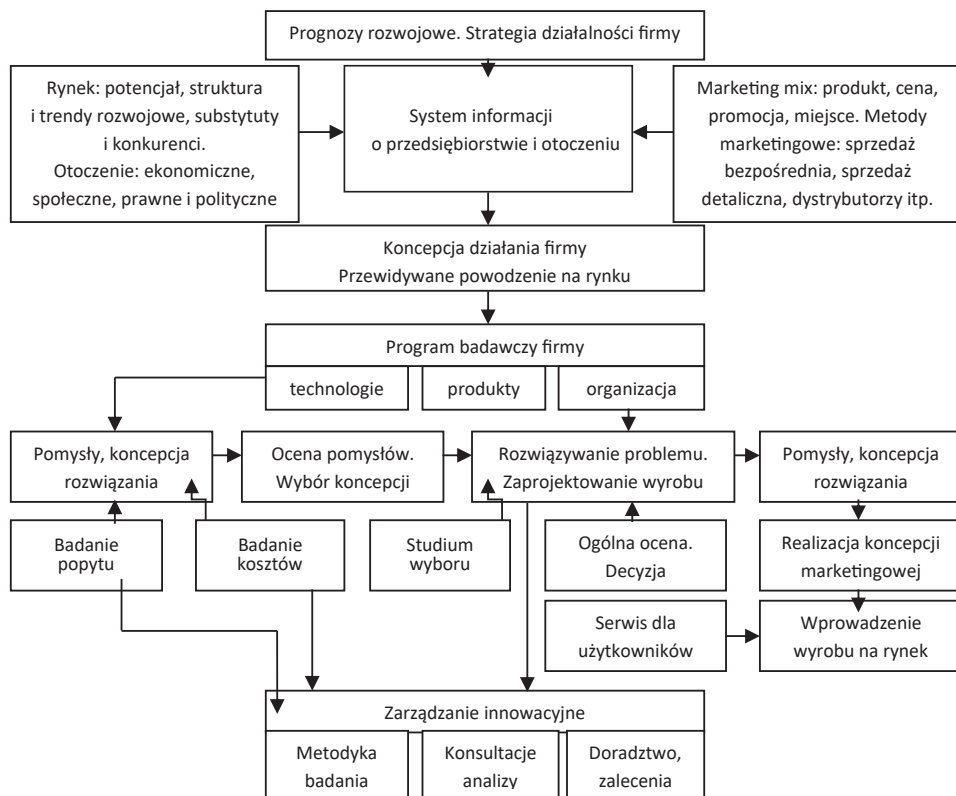
Rysunek 13. Relacje między elementami marketingu partnerskiego

Źródło: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 237.

3.3. Pobudzanie i wdrażanie innowacji

Firma, chcąc się utrzymać na rynku, poszerzać w nim swój udział dzięki tzw. tworzeniu klienta, nie może ograniczać się do doskonalenia form marketingu, nasilania i wzbogacania promocji swych wyrobów. Musi ona także dawać rynkowi nowe produkty o wyższych walorach użytkowych, ergonomicznych, estetycznych itp. Rynek bowiem stale potrzebuje produktów o wyższej użyteczności podstawowej i dodatkowej, lepiej zaspokajających potrzeby ponadpodstawowe, a nawet luksusowe, które wiążą się z długofalową satysfakcją czy dobrobytem konsumenta²⁴. Takie produkty może zapewnić tylko stała, a nie okazjonalna, działalność innowacyjna firmy, czyli zarządzanie innowacyjne polegające na sterowaniu procesami innowacji (por. rys. 14).

24 Por. J. Penc, *Sukces rynkowy produktu*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 3, s. 16–23.



Rysunek 14. Sterowanie procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Możliwości tworzenia i wdrażania innowacji w każdej firmie są naturalnie ograniczone, zarówno jej potencjałem technicznym, jak i zasobami finansowymi. Wiele z nich wymaga dużych nakładów na prace badawczo-rozwojowe czy zakup licencji. Są to niewątpliwie kosztowne i raczej trudne źródła innowacji. W każdej jednak firmie istnieją poważne i stosunkowo mało kosztowne źródła innowacji. Tkwią one w potencjale intelektualnym wszystkich pracowników. Jednakże nie są one właściwie doceniane i aktywizowane. W wielu przedsiębiorstwach osiągających sukcesy na rynku w powstawaniu innowacji największy udział mają właśnie ich pracownicy (tzw. czynniki miękkie), w szczególności właściwe kierowanie nimi i dobra komunikacja²⁵. Toteż tworzą one warunki stymulujące postawy innowacyjne. Na pobudzanie inwencji twórczej pracowników kieruje się wysiłki organizatorskie i znaczne środki finansowe oraz podnosi się kwalifikacje przez działania zharmonizowane

²⁵ Zob. A. Kreuter, M. Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 24–28.

ze strategią, a także poszerza uprawnienia i przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom uczestniczącym bezpośrednio w odpowiednich pracach (*empowerment*). Dzięki temu uzyskuje się znaczny przyrost tzw. lekkich innowacji, tj. innowacji o stosunkowo małych nakładach i krótkim cyklu wdrożeniowym. Literatura fachowa zaleca różne działania pobudzające innowacje. Wydaje się, że cenne dla praktyki przedsiębiorstw mogą być zwłaszcza następujące wskazówki:

- po pierwsze, stałe poszukiwanie przez kierownictwo innowacyjnych rozwiązań, otwartość kadry kierowniczej na zmiany (innowacje) i rozumienie potrzeby oraz celowość wprowadzania zmian, a nawet uznania innowacji za podstawowy miernik efektywności kierowania;
- po drugie, tworzenie w przedsiębiorstwie bazy informacyjnej o innowacjach (banku innowacji). Informacje te powinny pochodzić zarówno ze źródeł wewnętrznych, a więc istniejących w przedsiębiorstwie (w jego poszczególnych działach), jak i zewnętrznych (krajowych i zagranicznych). Powinny być one w miarę kompleksowe, aktualne, kompletne i dokładne, gdyż tylko dobra orientacja w „pakiecie” innowacji daje szansę właściwego opracowania koncepcji i jej efektywnej realizacji;
- po trzecie, określanie kierunków działalności innowacyjnej, co polega na definiowaniu problemów wymagających rozwiązania, szczególnie zaś tych, które dają potencjalne możliwości korzystnych i możliwych do zastosowania pomysłów, odkryć i projektów. Z wielu problemów wymagających rozwiązania, trzeba wyłaniać przede wszystkim te, które mają największą przydatność praktyczną i których wprowadzenie może przynieść szybkie i znaczące efekty rynkowe;
- po czwarte, stwarzanie odpowiednich warunków dla działalności innowacyjnej głównie o charakterze finansowym (zapewnienie środków na przygotowanie i badanie projektów) i organizacyjnym (powołanie osoby lub służby odpowiedzialnej za działalność innowacyjną). W przedsiębiorstwie powinny być stworzone warunki dla prób, poszukiwań i eksperymentów podejmowanych przez pracowników z własnej inicjatywy, a organizacją tworzenia i wdrażania projektów powinien kierować kompetentny specjalista, posiadający odpowiednie pełnomocnictwo oraz wiedzę fachową (inżynierską) i zdolności organizatorskie;
- po piąte, stwarzanie struktur organizacyjnych sprzyjających innowacyjności. Promowanie innowacji wymaga zlikwidowania balastu administracyjnego, skomplikowanych systemów sterowania i kontroli, a więc uwolnienie przedsiębiorstwa od biurokracji. Biurokracja bowiem degraduje znaczenie kreatywności, wynaturza system etyczny, zastępuje rzeczowość pozorami, odrywa działanie od odpowiedzialności. Toteż należy tworzyć w przedsiębiorstwie elastyczne struktury, jasne formy organizacji, płaską jej hierarchię i krótką drogę przepływu informacji między kierownictwem a pracownikami, gdyż to pozwala działać szybciej i skuteczniej, a w konsekwencji ułatwia tworzenie i przyswajanie innowacji;

- po szóste, delegowanie zadań i kompetencji, zwiększanie poczucia podmiotowości pracowników. Poczucie podmiotowości ma dla ludzi nie tylko wartość autoteliczną, ale i instrumentalną polegającą na tym, że wiara lub niewiara we własne możliwości i kompetencje wpływa na zachowanie człowieka w organizacji i sposoby jego działania. Zdanie sobie sprawy z własnych uprawnień i odpowiedzialności nie jest możliwe bez przypisywania sobie autorstwa decyzji i skutków swego postępowania;
- po siódme, pobudzanie inwencji i przedsiębiorczości pracowników. Osiągnięcia innowacyjne i nowe pomysły (nawet jeśli nie są w pełni dojrzałe) powinny być zawsze wysoko cenione i wyróżniane zarówno materialnie, jak i moralnie. Dla pobudzenia inwencji pracowników korzystne jest zwłaszcza tworzenie odpowiednich motywacji materialnych oraz organizowanie tzw. zespołów problemowych, gdyż skuteczne innowacje zazwyczaj powstają w grupie złożonej z różnych talentów i charakterów, przy czym grupa taka powinna być dostatecznie duża i interesująca, aby jej członkowie inspirowali się wzajemnie;
- po ósme, włączanie pracowników w proces zmian. Prawidłowe realizowanie przedsięwzięć innowacyjnych wymaga zawsze aktywnego uczestnictwa w nich pracowników i poczuwania się do odpowiedzialności za ich przebieg i efekty. Pracownicy bowiem przyjmują prawidłowo i popierają zmiany tylko wówczas, gdy sami przyczyniają się do ich powstawania i wprowadzania. Brak akceptacji z ich strony powoduje często zaniechanie innowacji, znaczne wydłużanie procesów innowacyjnych, bądź też pozorne wdrożenie i funkcjonowanie rozwiązania. Kierownicy powinni zatem dołożyć starań, by ich podwładni byli osobiście zaangażowani w działalność innowacyjną i odpowiedzialni za przebieg oraz skutki innowacji. W tym celu powinni im przyznawać większą autonomię i możliwość wywierania wpływu na realizację innowacji;
- po dziewiąte, doskonalenie umiejętności kierowania, tworzenie generacji innowacyjnych kierowników, którzy pobudzają innych do innowacji i stwarzają klimat dla wysuwania i dyskutowania pomysłów oraz poszukiwania optymalnych decyzji. Taki styl kierowania może zapewnić kadra wykształcona, o szerokich horyzontach myślowych, pełna inicjatywy i pomysłowości, posiadająca wiedzę specjalistyczną oraz wiedzę z zakresu psychologii i socjologii kierowania zespołami ludzkimi. Nowoczesny kierownik powinien tak kierować działalnością zespołową, aby sprzyjało to postępowi w danej dziedzinie oraz rozwojowi osobistemu podwładnych i ich kreatywności. Powinien on stosować tzw. otwarty styl wdrażania innowacji, tzn. styl, w którym dąży się do ułatwienia zmian przyszłych w toku zmian wprowadzanych aktualnie;
- po dziesiąte, unikanie nadmiaru zmian i pseudozmian. Nadmiar innowacji i do tego mało znaczących może spowodować u pracowników poważne trudności w przystosowaniu się do nowych warunków, brak zaangażowania w to, co się wokół nich dzieje, osłabienie ich skłonności twórczych, zniechęcenie,

konflikty a nawet odejścia z pracy. Przytłoczenie zmianami rodzi sytuacje stresowe (tzw. stres innowacyjny), pogłębia konserwatyzm pracowników i wzmacnia ich opór wobec zmian (*resistance to change*), choćby były one nawet dla nich korzystne, a tym samym utrudnia wprowadzanie innowacji.

3.4. Doskonalenie jakości

Centralnym problemem każdej firmy jest zapewnienie swoim wyrobom i usługom odpowiedniej (wysokiej) jakości, rozumianej jako ogół cech produktu decydujących o jego zdolności do zaspokajania stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb. Jest ona także determinantem jej sukcesu lub porażki. Dlatego wiele firm stara się uczynić jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich swoich poczynaniach (kompleksowe zarządzanie jakością – *Total Quality Management*, TQM) i wytwarzać produkty w „klasie światowej” zapewniając sobie dzięki temu przewagę konkurencyjną. Firmy opracowują również strategię jakości, koncentrując się na potrzebach klienta. Wysoka jakość stała się obecnie jednym z najważniejszych czynników konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa. Naturalnie, ona sama nie wystarcza już do pozytywnego wyróżniania się przedsiębiorstwa na tle konkurencji, albowiem coraz większą rolę odgrywają także takie czynniki jak: punktualność dostaw, efektywny marketing i szeroka obsługa klienta. Jednakże wysoka jakość nadal będzie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa jako główny atut w kształtowaniu swojej pozycji na rynku. Dlatego też coraz liczniejsze przedsiębiorstwa mają na uwadze, że jakość to wypełnianie wymagań klienta i środków zapewnienia sobie jego lojalności, a nie tylko kosztowne przedsięwzięcie.

Wysoka jakość staje się bezwzględnym warunkiem utrzymania i poszerzenia rynku, a nawet źródłem podnoszenia produktywności. Wyższa jakość, choć więcej kosztuje, pociąga za sobą obniżkę kosztów; powoduje ona bowiem wzrost produktywności, zmniejszenie odpadów, ograniczenie nakładów pracy związanych z usuwaniem usterek, spadek liczby reklamacji itp. Ponadto sprawia, że zasoby firmy mogą być lepiej wykorzystywane. Najważniejsza jednak korzyść płynąca z wyższej jakości, to większe zaufanie odbiorców i dostawców, również w skali międzynarodowej, oraz większa siła konkurencyjna.

Niska jakość, choć bezpośrednio wymaga mniejszych nakładów, staje się jednak bardziej kosztowna. Skutkiem niskiej jakości są większe zwroty od klientów, wysokie koszty napraw gwarancyjnych, a także skargi sądowe klientów, dotkniętych wadliwymi produktami. Niska jakość powoduje niezadowolenie klientów, ogranicza sprzedaż, a ponadto wymaga od firmy zwiększonych wydatków na kontrolę, by wychwycić wadliwe wyroby, a następnie usunąć zauważone w nich usterki. Złej jakości produktom/usługom nie pomoże nawet bardzo dobry marketing. Co więcej, może on szybko doprowadzić firmę do bankructwa, gdyż użytkownicy zachęeni

do skorzystania z oferty szybko ją wypróbuje, a rozczarowanie nie skłoni ich do ponownego zakupu i zachowania lojalności wobec firmy.

Rozsądnie postępujące firmy dostrzegają znaczenie wysokiej jakości dla produktywności i konkurencyjności oraz mają świadomość, że jedynie wysoka jakość wyrobów i usług oraz sprawna obsługa klientów mogą im zapewnić klientelę i długotrwały sukces rynkowy. Toteż do spraw jakości podchodzą z najwyższą troską wprowadzając tzw. kompleksowe zarządzanie jakością. Jest to rzeczywisty i znaczący wysiłek na rzecz zmiany całego ich podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, tak by uczynić jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach, łącznie z metodami działalności menedżerów najwyższych szczebli²⁶. Zarządzanie to oznacza ciągle dostosowywanie się do wymagań klienta po najniższych kosztach, dzięki wykorzystaniu możliwości wszystkich pracowników, ich rozwoju i uznaniu za ich osiągnięcia w zaspokajaniu potrzeb rynku.

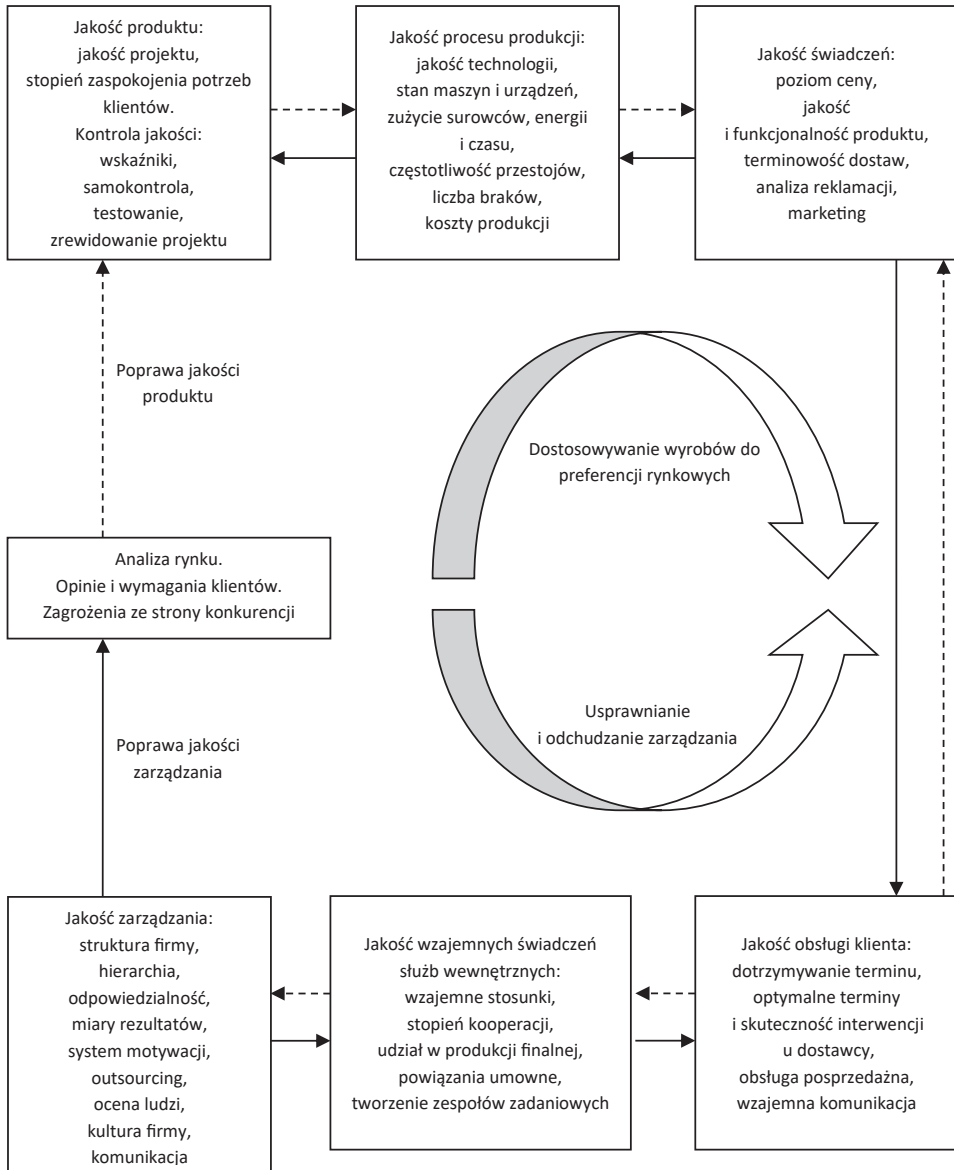
Zarządzanie totalną jakością jest procesem ciągłych innowacji w hierarchii wartości, przekonań i innowacji w stylu zarządzania. Toteż kluczową rolę odgrywa w nim kierownictwo, które powinno stać się grupą koordynującą działalność, przeznaczając odpowiednie zasoby i uznając osiągnięcia. W ten sposób tworzy długookresowe i trwałe warunki doskonalenia jakości. Kierownictwo powinno zwłaszcza²⁷:

- stworzyć system utrzymania jakości: wszyscy pracownicy muszą brać udział w dokonywaniu analizy zadań i funkcji;
- zidentyfikować potrzeby klienta oraz stopień uświadomienia potrzeb;
- ocenić możliwości organizacji do zaspokojenia tych potrzeb; pracownicy powinni być zapoznani ze wszystkimi problemami i zadaniami własnymi w zakresie jakości;
- zapewnić, że otrzymane materiały i środki oraz wykonywane działania prowadzą do uzyskania wymaganych norm funkcjonowania i efektywności;
- skoncentrować się na filozofii zapobiegania, a nie wykrywania usterek i ich usuwania, dążyć do stanu „zero usterek”, produkować bezbłędnie oraz regularnie oceniać koszt globalnej jakości;
- prowadzić szkolenia z zakresu ulepszania jakości; utrzymywać w pracownikach przekonanie, że bardziej opłaca się zapobiegać niż naprawiać i że dobra jakość to po prostu zgodność z wymaganiami klienta;
- nadzorować system zarządzania jakością w celu uzyskiwania stałego postępu, by oferować produkty o wyjątkowych walorach dla nabywcy.

Sposoby osiągnięcia wyższej jakości w przedsiębiorstwie, w tym także rolę kadry kierowniczej, prezentuje rysunek 15.

26 Por. A. Kosieradzka, S. Lis, *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1998, s. 159–162.

27 A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995, s. 119.



Rysunek 15. Drogi do dobrej jakości produkcji

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział IV

Nowe zasady współdziałania ludzi w organizacji

4.1. Doskonalenie systemu komunikacji

4.1.1. Komunikacja i komunikowanie się – istota

Proces komunikacji pomiędzy ludźmi w organizacji pełni zasadniczą i coraz wyraźniejszą rolę w jej funkcjonowaniu. Celem tego procesu jest prawidłowe rozumienie się partnerów. Punkt ciężkości w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami przesuwają się ciągle z zasobów materialnych na niematerialne, co powoduje kolejne przesunięcia tego punktu w kierunku procesów zarządzania kapitałem ludzkim, kreowania marki i właśnie komunikowania się, które świadomie przez autorów tego opracowania odróżniane jest od komunikowania. Komunikowanie się jest bowiem procesem dwustronnym¹, a komunikowanie może być jednostronne, chociaż w obu przypadkach jest nadawca i odbiorca komunikatu. W teorii brak jest uniwersalnej nauki o komunikacji i komunikowaniu się². Uczestnikami procesu komunikacji powinny być dwie strony: nadawca przekazu i jego odbiorca. Nadawcą jest przedsiębiorstwo, odbiorcą zaś może być tzw. konsument informacji (np. odbiorca indywidualny i instytucjonalny, pośrednicy, eksperci, media, pracownicy, zarząd firmy, całe społeczeństwo)³.

- 1 A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 13.
- 2 T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teoria i analizy prasy, radia telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2009, s. 33. Autor zwraca uwagę na mnogość definicji terminu „komunikacja”, podając, iż w jednej z prac amerykańskich zaprezentowano ok. 200 różnych definicji.
- 3 M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr w Gdańsku, Gdańsk 2001, s. 46.

Komunikowanie się jest procesem interakcji i dialogu między firmą a rynkiem docelowym⁴, a także między firmą i jej pracownikami. Nawiązuje do istoty takich terminów jak: *communicatio*, *communitas*, *communicare*, co oznacza łączność, rozmowę, wymianę informacji, także porozumiewanie się, przekazywanie wiadomości, czy pozostawanie w relacji z kimś⁵. Warto podkreślić, że komunikacja jest kategorią złożoną, a jej analiza prowadzi do przyjęcia interdyscyplinarnych teoretycznych założeń⁶. Według Johna Deweya każda organizacja funkcjonuje dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu się⁷. Proces komunikowania się to zespół instrumentów, środków, technik, narzędzi i działań, dzięki którym firma (nadawca) wysyła odbiorcy (np. pracownikowi) niezbędne informacje⁸.

Analizując literaturę przedmiotu w zakresie opisywanego zagadnienia, można zauważyć zróżnicowane podejścia do definiowania procesu komunikowania się. W książce autorstwa Tomasza Gobana-Klasa można znaleźć zestawienie różnych podejść:

- komunikacja rozumiana jako percepcja przekazu;
- komunikacja jako transfer i transmisja informacji;
- komunikacja jako wzajemne oddziaływanie;
- komunikacja jako interakcja między zainteresowanymi stronami;
- komunikacja jako integrator, jako łączenie, np. w grupy, zespoły;
- komunikacja jako wymiana opinii i informacji;
- komunikacja jako składnik procesu społecznego⁹.

W szerokim rozumieniu, proces komunikowania się obejmuje: aspekt semantyczny (znaczeniowy), aspekt techniczny (techniczne środki przekazu) i aspekt pragmatyczny (praktyczny), które pozostają we wzajemnych relacjach¹⁰.

W procesie komunikowania się ważny jest kanał komunikacyjny, rozumiany jako droga, którą pokonuje przekaz. W komunikacji bezpośredniej (osobisty kontakt nadawcy z odbiorcą), nadawca wykorzystuje równocześnie pięć kanałów sensorycznych, takich jak: słuch, wzrok, dotyk, smak, zapach¹¹. W procesie komunikacji pośredniej (wymiana informacji za pomocą środków przekazu, np. radio,

4 W. Żurawik (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 201.

5 M. Bańko (red.), *Wielki słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 37.

6 J. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 10.

7 J. Dewey, *Democracy and Education*, New York 1916, cyt. za: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 13.

8 J. Altkorn, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 97.

9 Zob. T. Goban-Klasa, *op. cit.*, s. 42.

10 J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 20–29.

11 M. Wieczorek-Tomaszewska, *Język przekazu wizualnego*, „Konspekt” 2005, nr 4.

telewizja, email, media społecznościowe), kanały komunikacji ograniczają się jedynie do wzroku i słuchu¹². John Fiske wyróżnia trzy podstawowe kategorie środków przekazu:

- środki prezentacyjne (naturalne: twarz, głos, wzrok, ciało, mimika);
- środki reprezentacyjne (wytwory: obrazy, teksty, fotografie, rysunki, filmy);
- środki techniczne (mechaniczne środki przekazu: radio, prasa, telewizja, kino, telefon, komputer, inne)¹³.

Wszystkie te środki, prawidłowo używane, nie tylko wzbogacają przekaz, ale także decydują o jego skuteczności. Prawidłowe użycie środków, o których mowa, oznacza przede wszystkim adekwatność, czytelność, prostotę. Po nim powinno nastąpić sprzężenie zwrotne, które jest odpowiedzią odbiorcy na odczytany przekaz¹⁴. Kontekstem będzie w tym przypadku zespół warunków, w jakich przebiega komunikacja, związanych z aspektem psychologicznym, fizycznym, historycznym, kulturowym, czasowym¹⁵.

Pośród wszystkich środków przekazu najbardziej sugestywnymi są te, które nie są słowami, jest to tzw. komunikacja niewerbalna, która dotyczy „mowy” ciała, gestykulacji, mimiki twarzy, tonu głosu, jego modulacji itp. Te aspekty nabierają coraz większego znaczenia, ponieważ we współczesnych organizacjach zaczyna dominować projektowy i zespołowy charakter pracy. Interaktywne i interdyscyplinarne zespoły potrzebują nie tylko prostego i czytelnego przekazu, ale także właściwego przekazania ważnych informacji.

Proces komunikowania się jest więc ściśle zintegrowany z informacją zwrotną na temat dotarcia komunikatu do adresata, zrozumienia go i prawidłowego odczytania. W organizacjach jest to główny proces, polegający nie tylko na przekazywaniu informacji, ale też na ich wymianie między kierownictwem i pracownikami, wzmacniający ich wzajemną zależność¹⁶. Istotą procesu komunikacji jest zrozumienie intencji i treści przekazywanych informacji po to, aby w odpowiedni sposób wykonywać wydane polecenia lub otrzymywać informację zwrotną z wykonanych czynności. Każdy błąd w odbiorze komunikatu lub w jego przekazaniu może bowiem skutkować zakłóceniami w funkcjonowaniu organizacji. Chodzi więc o to, że komunikowanie się ma służyć porozumiewaniu się i porozumieniu kierownika z pracownikami i pracowników z kierownikiem.

12 B. Dobek-Ostrowska, *op. cit.*, s. 17.

13 J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2008, s. 34–35; J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2008, s. 24.

14 J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 227.

15 J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2003, s. 35–36.

16 J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź, 2012, s. 193.

4.1.2. Zmiany w systemach doskonalenia komunikacji

Od lat 90. XX wieku mają miejsce intensywne przemiany w gospodarkach państw i świata, pociągające za sobą konieczność dostosowania się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej, silnej konkurencji, nasyconych rynków i pogarszającej się koniunktury. Szczególnie intensywne zmiany zachodzą w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych. Internet wciąż nabiera znaczenia dla zwiększenia szybkości i skuteczności przekazywania informacji oraz dla usprawnienia procesu komunikowania się firmy z jej interesariuszami, a zwłaszcza z jej klientami i pracownikami. Pomimo że główne założenia procesu komunikacji są zawsze te same, to jednak coraz częściej tworzą się „nowe” przedsiębiorstwa zaangażowane w pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i przesyłanie informacji, a przedsiębiorstwa tradycyjne wspierają się nowymi technologiami do celów zarządzania ludźmi i usprawniania procesów produkcji, zaopatrzenia, sprzedaży, serwisu, kontaktu z klientami.

Wirtualizacja poszczególnych ogniw łańcucha wartości sprzyja tworzeniu wartości dodanej dla firmy dzięki wykorzystaniu informacji wygenerowanych przez dowolną funkcję tego łańcucha¹⁷. Często jest ona przyczyną tzw. dualizacji funkcji, czyli łączenia tradycyjnego sposobu funkcjonowania z działaniem w sieci internetowej (on-line). W tym przypadku wirtualizacja służy często do zmiany sposobu komunikowania się organizacji z klientami oraz do zmiany sposobu sprzedaży i zamawiania. Wymaga to doskonalenia sposobu komunikowania się z pracownikami w celu poprawy jakości i szybkości wykonywania procesów. To zaś wymaga reorganizacji firmy, polegającej na dostosowaniu struktur organizacyjnych do nowych warunków funkcjonowania.

Nadawca komunikatu zobowiązany jest do opracowania koncepcji procesu komunikacji, dzięki której można realizować ustalenia dotyczące funkcjonowania oraz rozwoju firmy¹⁸. Koncepcja procesu komunikacji to głównie: ustalenie celów, wybranie docelowych grup, określenie środków, zasad realizacji i budżetu¹⁹. Barbara Rozwadowska zauważa, że przekazem jest informacja skierowana do odbiorcy, ale nadawca musi mieć pewność, że informacja, którą chce przekazać przedstawia jego intencje, które będą właściwie odczytane przez odbiorcę²⁰. Forma przekazu i jej jakość są więc istotne i powinny być dostosowane do oczekiwań odbiorców, także uwzględniać ich wartości (np. pracowników). Przekazowi komunikatu i prawidłowemu jego odczytaniu mają służyć współcześnie zróżnicowane kanały komunikacji, przy czym zwraca się uwagę na różną ich skuteczność.

17 F. Czerniawska, G. Potter, *Business in a Virtual World. Exploiting Information for Competitive Advantage*, McMillan Press, Basingstoke–London 1998, s. 68.

18 Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 24.

19 J. Wiktor, *op. cit.*, s. 10.

20 B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 108.

Powszechnie wiadomo, że największa skuteczność cechuje komunikaty przekazywane osobiście, bezpośrednio, słownie. Niższą skutecznością opatrzone są komunikaty przekazywane telefonicznie, a jeszcze niższą, poprzez email. Jest to związane z percepcją człowieka i przekonaniem, że komunikaty „tworzą w twarz” są bardziej pilne i weryfikowane od razu. Jeżeli w momencie odbioru komunikatu działają dwa zmysły: wzrok i słuch, ponadto obie strony – nadawca i odbiorca widzą swoje reakcje, potwierdzają zrozumienie przekazywanej informacji, zadają dodatkowe pytania w celu uzupełnienia komunikatu, to powstaje prawidłowa płaszczyzna dla procesu komunikacji.

Kierownicy, dla doskonalenia kanałów komunikacji i dla lepszego zrozumienia komunikatów, starają się często określać zasady, które mają precyzować sposób dotarcia komunikatu do odbiorców (pracowników, współpracowników), sposób przekazania informacji zwrotnej, a także nośniki komunikacji. Takie doprecyzowanie poprawia atmosferę pracy oraz kształtuje stosunki międzyludzkie, ponieważ znacząco maleje liczba zakłóceń lub błędów na linii: nadawca–odbiorca. Pomocne w procesie komunikacji są nie tylko przejrzyste zasady, ale także tworzenie „właściwego klimatu”, który nie zawiera w sobie elementów strachu, chaosu, groźby itd. Poczucie bezpieczeństwa pracy jest bowiem elementarną pracowniczą potrzebą na każdym stanowisku. Jeżeli pracownik czuje się zagrożony, to zacznie popełniać więcej błędów, albo poszuka innej, „bezpieczniejszej” pracy. Z tego właśnie powodu najważniejsze w doskonaleniu systemów komunikacji są trzy czynniki: czytelność przekazywanego komunikatu, sposób przekazania komunikatu i atmosfera w czasie przekazywania komunikatu. Pracownicy są w pierwszej kolejności najbardziej zainteresowani informacjami na temat warunków pracy, wysokości pensji, możliwości własnego rozwoju, możliwości awansowania, a dopiero potem informacji na temat sposobu wykonania pracy, procedur, pozycji konkurencyjnej firmy i możliwości rozwoju firmy. Błędy w przekazie informacji mogą spowodować poważne szkody poprzez pojawienie się plotek i pogłosek, czego następstwem może być nieufność do kierownictwa i współpracowników. To skutkować może brakiem lojalności, zwolnieniami z pracy, spowolnieniem pracy, a nawet sabotażem. Dobra (prawidłowa, skuteczna) komunikacja pełni funkcję informującą pracowników o ich znaczeniu dla firmy, o pełnionych przez nich rolach, posiadanych kompetencjach, ich związku z sukcesem firmy. W nowoczesnych przedsiębiorstwach duży nacisk kładzie się właśnie na rozwijanie i doskonalenie tej funkcji w celu konstytuowania się prawidłowych reakcji i procesów społecznych.

Skuteczna komunikacja jest współcześnie podstawą prawidłowego zarządzania pracownikami. Odpowiednio przekazany komunikat (zgodnie ze sztuką i regułami tego procesu) nie tylko usprawnia procesy, ale też wpływa na motywację pracowników.

4.2. Kreowanie motywacji sukcesu

4.2.1. Istota motywacji i jej zasady

Wkroczenie gospodarek narodowych rozwiniętych państw świata w warunki gospodarki globalnej, gospodarki ery społeczeństwa informacyjnego, gospodarki opartej na wiedzy, spowodowało zwrócenie szczególnej uwagi na pracowników organizacji w celu pełnego wykorzystania ich kompetencji. Pracownicy (zasoby ludzkie organizacji) posiadają wiedzę spersonalizowaną, pozwalającą wprowadzać pozostałe zasoby organizacji w proces konwersji. Jednocześnie pracownicy tworzą kapitał ludzki organizacji²¹. Wzrosło znaczenie kwalifikacji zawodowych i zdolności samodzielnego działania pracowników w warunkach dużej niepewności, zmienności, różnorodności i złożoności relacji. W związku z tym organizacje poszukują utalentowanych pracowników, tworząc systemy ich pozyskiwania i utrzymania, zwłaszcza poprzez proces motywowania²².

Motywacja jest jedną z funkcji zarządzania. To bardzo trudny i złożony proces. Podstawowym jego zadaniem jest poznanie potrzeb każdego pracownika z osobna i pomoc w ich realizacji (zaspokojeniu). Termin motywacja pochodzi z języka łacińskiego od słowa *movere* i angielskiego *move*, co tłumaczy się: zachęcać, ruszać z miejsca, wpływać na kogoś i pobudzać do działania²³. Motywacja, jako mechanizm psychologiczny, uruchamiający i organizujący zachowanie pracownika skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu – stanowi jego wewnętrzną siłę, która jest potrzebna organizacji dla realizacji jej procesów. Definicja encyklopedyczna, traktuje motywację, jako „hipotetyczny proces wewnętrzny, regulujący czynności tak, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku (celu)...” oraz jako jedną z funkcji kierowniczych, której istota polega na skłanianiu pracownika do realizacji zadań organizacyjnych²⁴. Według Zdzisława Jasińskiego

motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań²⁵.

Andrzej K. Koźmiński natomiast podchodzi do rozumienia istoty motywacji jako możliwości wpływania na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem

21 Zob. J. Misztal, *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.

22 L. Holpp, *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2006, s. 19.

23 Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 9.

24 *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 283.

25 Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 13.

określonych bodźców, które przekształcają się w motywy działania, uruchamiające jego aktywność²⁶. Istnieje wiele definicji tego pojęcia, ale praktycznie wszystkie one sprowadzają się do mobilizowania pracownika do konkretnego, pozytywnego działania dla jak najlepszego rezultatu z wykonanej pracy²⁷. Poprzez motywację ludzi do pracy rozumie się: rozpoznawanie potrzeb podwładnych, świadome ich aktywizowanie w celu pobudzenia do działania, które jest zgodne z wolą kierownika i prowadzi do zaspokojenia potrzeb pracownika. Efekty każdej pracy zależą zarówno od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, jak i od odpowiedniej motywacji. Motywacja jest motorem ludzkich zachowań i działań. Jest czynnikiem mającym zasadnicze znaczenie dla wzrostu efektywności pracy.

Skuteczność funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wtedy miarą skuteczności jest stopień realizacji celów motywującego (kierownika), natomiast z punktu widzenia motywowanego (pracownika) tą miarą będzie stopień jego satysfakcji i zadowolenia. Niezależnie od definicji motywowanie jest powinnością każdego kierownika, jest siłą napędową ludzkich zachowań i działań, jedynym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy i skuteczności realizacji celów organizacyjnych. Zanim jednak w pracownikach wytworzy się motywacja, muszą być spełnione pewne warunki i zachowane określone zasady, które wciąż muszą być kształtowane i udoskonalane.

Do najważniejszych zasad motywowania pracowników w organizacji należą:

- Indywidualizacja – polega na traktowaniu każdego człowieka w sposób odmienny (indywidualnie). Każdy człowiek jest inny i ma inne potrzeby. Oceniając efekty pracy należy uwzględniać nie tylko kwalifikacje, posiadane predyspozycje, zakres obowiązków wymagany na danym stanowisku, ale też indywidualną hierarchię potrzeb;
- Konkretność – polega na stosowaniu jednolitych dla wszystkich pracowników zrozumiałych i jasnych kryteriów oceny;
- Kompleksowość – polega na stosowaniu możliwie szerokiej gamy bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną pracowników;
- Systematyczność – zasada przejawia się w stałym i ciągłym zauważaniu dokonań pracowniczych i odnoszeniu się do nich. Dokonania powinny być poparte wyrażaniem przez kierowników opinii. Pracownik musi odczuwać, iż jest przez przełożonego widziany i oceniany, ale proces ten powinien być dyskretny;
- Naukowość – polega na systematycznym doskonaleniu metod motywowania pracowników. Odbywać się to powinno poprzez ciągłe pogłębianie przez kierowników wiedzy na temat najnowszych trendów i zasad zarządzania ludźmi;
- Zasada bezpośredniego związku narzędzi motywowania z działaniem pracownika. Nagrody i kary muszą być adekwatne do działania i z nim związane;

26 A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996, s. 401.

27 J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 246.

- Zasada „konstruktywności” – polega na wskazaniu na konkrety w odniesieniu do pracy danego pracownika. Nie może być ogólności w informacji zwrotnej na temat pracy. Nigdy nie jest tak, że wszystko jest źle, albo wszystko jest dobrze. Pracownik powinien wiedzieć, co zrobił źle i mieć możliwość wytłumaczenia, dlaczego doszło do niedociągnięcia. Zastosowanie nagrody lub kary musi następować bezpośrednio po zdarzeniu i winno być dokonane bez obecności osób trzecich;
- Zasada rozpoczynania motywacji od siebie – polega na przekonaniu, że kierownik, który sam nie jest zmotywowany, nie zdopinguje do wysiłku swoich pracowników;
- Zasada celu motywacji – polega na konieczności poinformowania pracowników o celu powierzonych do wykonania zadań. Brak celu lub jego nieosiągalność demotywuje i nie sprzyja zaplanowaniu, zorganizowaniu i realizacji działań. Cel musi być jasno określony, mierzalny, ambitny, konkretny i osiągalny (metoda SMART). Ponadto cele powinny być określane wspólnie z pracownikami, ponieważ za wspólnie ustalony cel pracownik bierze współodpowiedzialność, utożsamia się z celem i jest bardziej zaangażowany w jego realizację, także lepiej go rozumie;
- Zasada etycznego współzawodnictwa – polega na wytworzeniu ducha współzawodnictwa działającego silnie motywująco, z zachowaniem ostrożności, aby nie doprowadzić do niezdrowej rywalizacji.

Zasad motywacji można odnaleźć w literaturze przedmiotu o wiele więcej. Te zasady wynikają wprost z praktyki gospodarczej i mają uniwersalny charakter. Brak motywacji wiąże się z bezradnością i brakiem kompetencji u kierowników. Najważniejszym zatem celem motywacji jest pobudzanie pracowników do: realizacji powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację, dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości, poszanowania tych wartości, które organizacja uznaje za cenne, możliwości osobistego rozwoju w pracy, możliwości wykorzystania własnych zdolności. Z tego właśnie względu systemy motywacyjne powinny być wciąż doskonalsze.

4.2.2. Doskonalenie motywacji

Odpowiednie sterowanie procesem motywacji wymaga od kierowników podejścia systemowego oraz zdywersyfikowanej wiedzy z zakresu psychologii, socjologii, zarządzania. Zarządzanie przez motywację nie jest współcześnie modą, czy nową teorią, ale koniecznością w sprawnym funkcjonowaniu organizacji. Oznacza właściwe wykorzystanie i doskonalenie systemu motywacji materialnej, pozamaterialnej i związanej ze stylem życia. Józef Penc jest zdania, że kierownicy na wszystkich poziomach zarządzania są zobowiązani do posiadania wiedzy o mechanizmach motywacji, narzędziach i metodach motywacji oraz w sposób świadomy regulować zachowania pracowników, wyzwalając w nich poczucie odpowiedzialności

za wykonywane zadania i projekty²⁸. Kreowanie motywacji sukcesu (kultury osiągnięć, kultury sukcesu) winno być zasadniczym zadaniem współczesnych kierowników. Nie da się wytworzyć pożądanego zachowania z dnia na dzień. To proces wymagający czasu, rzetelności i jasności komunikacji. Dziś „nie patrzy się pracownikowi na ręce”, ale zaprasza go do wspólnego formułowania celów, udzielania rad, a następnie w odpowiedni sposób motywuje, aby był kreatywny, entuzjastyczny, nie bał się podejmować ryzyka i odpowiedzialności, żeby sam zaplanował wykonanie zadania (projektu), sam zorganizował pracę i ostatecznie wykonał zadanie (projekt), dbając o jakość i szczegóły. Właśnie na tym powinni koncentrować się kierownicy, jeśli chcą, aby działania były nie tylko skuteczne, ale i efektywne. Poza tym, aby utrwalić (wzmocnić) pożądane zachowania, kierownicy są zobowiązani do właściwego (odpowiedniego) nagradzania najlepszych pomysłów, najlepiej wykonanych zadań i projektów. Motywowanie jest procesem ciągłym. Kierownik nie może ani na chwilę o tym zapomnieć. Najlepsze efekty może osiągnąć wtedy, gdy uda mu się stworzyć taki system motywacji, który jest ściśle powiązany z celem i strategią funkcjonowania organizacji. Jest to trudne, ale możliwe. W tym celu konieczne wydaje się stworzenie pracownikom warunków dla rozwoju i samorealizacji. Pracownicy powinni nie tylko mieć satysfakcję z własnego rozwoju, ale także korzystać z zastosowania dodatkowej wiedzy w aktualnym miejscu pracy. Taka motywacja sukcesu wiąże się z wcześniejszym zaspokojeniem potrzeb niższego rzędu na odpowiednim, wysokim poziomie. Solidne wynagrodzenie, pewność zatrudnienia, godziwe warunki pracy to motyvatory, które pomagają spełnić warunek zaspokojenia potrzeb elementarnych. Dziś to jednak nie wystarczy. Należy zadbać także o zaspokojenie potrzeb rzędu wyższego w taki sposób, aby powiązać te działania z realizacją celów organizacyjnych. Nie ma gotowego modelu motywowania, który da się zastosować w każdej organizacji i w każdych warunkach²⁹. Organizacje mają swoją specyfikę, ale i ludzie w nich pracujący mają zróżnicowane potrzeby. Ponadto, istotnym czynnikiem kształtującym wrażliwość ludzi na motyvatory jest poziom bezrobocia w kraju i w regionie. Im niższy jest poziom bezrobocia, tym kierownicy muszą bardziej różnicować i dywersyfikować motyvatory, a ich poziom winien być znacznie wyższy, niż w sytuacji głębokiego bezrobocia. Nie bez znaczenia jest też napływ zagranicznych zwyczajów w kwestii motywowania ludzi do pracy. Swoboda zatrudnienia poza granicami własnego kraju niesie za sobą przepływ informacji na temat płacowych i pozapłacowych motyvatatorów stosowanych na świecie. Kolejnym ważnym czynnikiem jest styl życia pracowników, wynikający chociażby ze statusu dochodowo-majątkowego, zajmowanego stanowiska, sposobu wychowania. Wszystkie te czynniki w bezpośredni sposób wpływają na kształtowanie motywacji sukcesu. Nowoczesny kierownik powinien tak dywersyfikować i kształtować system motywacyjny, aby dążyć do kreowania u swoich pracowników potrzeb wyższego rzędu

28 J. Penc, *Zarządzanie wobec...*, s. 188.

29 Zob. M. Ward, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Tarnobrzeg 1997.

i pomagać im je zaspokajać. To oznacza, że pracownicy będą mieć zapewniony wysoki poziom potrzeb elementarnych i będą dążyć zaspokajania potrzeb związanych z samorealizacją i rozwojem. Przy prawidłowym ukształtowaniu motywacji sukcesu pracownika, zrealizuje się sukces organizacji.

4.3. Kultura organizacyjna i jej zmiany we współczesnym przedsiębiorstwie

4.3.1. Kultura organizacyjna i jej elementy

Kultura organizacyjna nie doczekała się jednoznacznej interpretacji. Teoria ma problem z ustaleniem jej istoty. Zarysowały się też wyraźne spory pomiędzy badaczami kultury. Jedni prezentują pogląd, że kultura jest czymś, co organizacja ma, uważają więc, że organizacja jest kulturą. Inni twierdzą, że kulturę należy tworzyć i ciągle dopasowywać do zmieniających się warunków, w jakich funkcjonuje organizacja³⁰. Istnieje wiele definicji kultury. Różnią się one w zależności od tego, czy dotyczą sposobu myślenia, czy działania. Ale, co ważniejsze, badacze wskazują na znaczenie kultury, rozumiejąc przez nie „zbiór dominujących wartości, przekonań, postaw, norm myślenia, postępowania, które nie muszą być formułowane, ale obowiązują w danej organizacji, dając jej poczucie tożsamości i kształtowania zachowań ludzi oraz sposobu realizacji zadań”³¹. Kultura charakteryzuje sposób, w jaki jednostki lub grupy łączą się w celu realizacji zadań, a więc sposób, w jaki działa organizacja. Stanowi ona zatem „społeczne ogniwo” i wytwarza poczucie wspólnoty, przez co przeciwdziała procesom zróżnicowania, oferując wspólny system znaczeń, stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Jeśli funkcje te nie są właściwie spełniane, kultura może znacznie zmniejszać sprawność organizacji, gdyż jest ona tym, z czego ludzie czerpią swoje doświadczenie i wzorce w działaniu.

Współczesne badania wskazują, że na istotę kultury organizacyjnej składa się siedem podstawowych jej cech:

- 1) Innowacja i podejmowanie ryzyka, czyli stopień, w jakim zachęca się pracowników do innowacji i podejmowania ryzyka;
- 2) Zwracanie uwagi na szczegóły, czyli stopień w jakim oczekuje się od pracowników precyzji analitycznego podejścia do zadań i zwracania uwagi na szczegóły;
- 3) Nastawienie na wyniki, inaczej mówiąc, stopień w jakim kierownictwo skupia uwagę na ważności osiąganych wyników;

30 Zob. A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 154.

31 J.C. Collins, J.I. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 37.

- 4) Nastawienie na ludzi – chodzi o uświadomienie ludziom jak wyniki wpływają na ludzi w organizacji;
- 5) Nastawienie na zespoły – organizacja pracy koncentruje się raczej na zespołach niż wokół poszczególnych ludzi;
- 6) „Agresywność” – oznacza przewagę nastawienia na rywalizację niż na pobłażliwość;
- 7) Stabilność – podkreślanie znaczenia stabilności załogi (ludzi), zespołów ludzkich, a nie ciągłych ich zmian³².

Każda z tych wyżej wymienionych cech występuje w skali ciągłej: od wartości najniższej do najwyższej i decyduje o tym, jak pracownicy postrzegają swoją organizację i jakie fundamentalne wartości dominują – lub są podkreślane przez większość pracowników. Kultura organizacji jest więc „złożonym układem” czynników, które w efekcie składają się na osobowość organizacji, która „odzwierciedla” się w świadomości pracowników i ich działaniu. Im bardziej jest ona utrwalona w ich świadomości, im więcej członków akceptuje fundamentalne wartości organizacji i im bardziej są oni tym wartościom oddani, tym kultura jest silniejsza i tym większe jest jej znaczenie dla sprawności funkcjonowania organizacji. Dlatego też każda organizacja powinna tworzyć sobie właściwą kulturę, rozwijać własny, fundamentalny zbiór wartości i zasad, które rządzą codziennym zachowaniem w miejscu pracy. Kultura każdej firmy stanowi jej „psychologiczny majątek”; jest tworem społecznym tworzonym i utrzymywanym przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację. Jest też (powinna być) zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedlać historię organizacji i opierać się na wartościach kultury narodowej³³.

Najważniejsze w kulturze organizacyjnej są „uznawane wartości i normy przestrzegane przez wszystkich ludzi w organizacji”³⁴. Wartości dotyczą tego, co jest uznawane za ważne. Wyrażają się w przekonaniach o tym, co jest najlepsze lub dobre dla firmy i w tym, jakiego rodzaju zachowania są pożądane. Wartości obejmują więc elementy świata materialnego i duchowego. Powstają one lub trwają w wyniku jednorazowego aktu wartościowania, bądź w wyniku trwałego przeświadczenia o ich znaczeniu. Wartości kierunkują ludzkie dążenia – stanowią siły dostarczające energii do działania w określonym kierunku, wyznaczają postawy zachowań, wpływają na emocje, a także sprzyjają motywacji i samoocenie pracownika. Układają się one w pewne systemy, które wywierają wpływ na wybór spośród dostępnych środków, kierunków i celów działania. Każde przedsiębiorstwo powinno mieć swój system wartości. System ten powinien się uwidaczniać na wszystkich jego poziomach organizacyjnych. Przykładowo, firma może propagować następujące wartości:

- 1) Moralność:
 - prowadzić uczciwe interesy z myślą zarówno o rynku, jak i o jego czynnikach, np. klientach,

32 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 403.

33 Kulturze narodowej i narodowej kulturze biznesu poświęcono rozdział VI.

34 G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 55.

- zapewnić uczciwe i równe traktowanie pracowników,
 - dostarczać pełnych i dokładnych informacji udziałowcom;
- 2) Odpowiedzialność:
- wypełniać na czas zobowiązania wobec pracowników, klientów i kontrahentów,
 - wypełniać zobowiązania wobec udziałowców;
- 3) Dochodowość:
- dostarczać klientom wysokiej jakości produkty,
 - przynosić udziałowcom „rozsądny” dochód,
 - prowadzić racjonalną gospodarkę finansami firmy,
 - opracowywać i przedstawiać załodze plany restrukturyzacji i rozwoju firmy,
 - nagradzać przedsiębiorczość i innowacyjność,
 - wzmacniać pozycję konkurencyjną na rynku³⁵.

W każdej firmie szczególnie ważne są tzw. wartości wspólne, np. równe traktowanie wszystkich pracowników, przestrzeganie prawa pracy, jasny i zrozumiały proces kadrowy, system płac i ocen itp. Przestrzeganie tych wartości mobilizuje pracowników do dalszej pracy, zwiększa ich stopień integracji z firmą, zwiększa lojalność pracowników wobec firmy, rozwija poczucie dumy z przynależności do organizacji i, co jest chyba najważniejsze, ułatwia osiągnięcie zgody co do kluczowych celów organizacji i sposobów ich realizacji.

Normy to zwyczajowo przyjęte pewne niepisane zasady zachowania, reguły gry, nieformalne wskazówki o sposobach zachowania, ubioru, postępowania³⁶. „Są one przekazywane ustnie lub w przykładach zachowań i powinny być egzekwowane tylko poprzez reakcje innych na ich naruszanie”³⁷. Przestrzeganie tych norm określa stwierdzenie „tak właściwie być powinno”, a odbieganie od normy: „tak się nie postępuje”.

Normy wywierają zawsze ogromną presję na zachowania ludzi w organizacji i dotyczą takich przykładowych zachowań, jak:

- tego, w jaki sposób menedżerowie traktują swoich podwładnych oraz, jak „ci podwładni” odnoszą się z kolei do podwładnych;
- jaka etyka pracy obowiązuje (np. przychodzić pięć minut wcześniej do pracy, wykonuj swoje zadania w godzinach pracy, bądź profesjonalistą w tym co robisz, przestrzegaj zasady etykiety w stosunku do innych, np. wzajemna grzeczność i poszanowanie innych itp.).

Kultura w oczywisty sposób kształtuje tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa, a także określa jego postrzeganie i zachowanie w otoczeniu. Zdaniem wielu specjalistów z zarządzania wiąże się ona ściśle ze strukturą przedsiębiorstwa. Czesław Sikorski twierdzi, że „w zależności od struktury mogą w przedsiębiorstwie powstawać i funkcjonować różne typy kultury organizacyjnej”³⁸, takie jak:

35 K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa, 1998, s. 56.

36 Np. pracownicy banków w Londynie „obowiązkowo” ubrani są w białe koszule z krawatem i w marynarce.

37 J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 2007, s. 122.

38 Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 18.

- kultura władzy – wiara w silną i zdecydowaną władzę potrzebną dla rozwoju interesów organizacji;
- kultura roli – wiara w to, że procedury biurokratyczne, zasady, przepisy, jasno określone role, stabilizują system organizacji;
- kultura wsparcia – wsparcie grupy lub społeczności firmy udzielane jednostkom, kultywujących wspólne wartości;
- kultura sukcesu – akcent w działaniach położony jest na sukces i osiągnięcia.

Kultura przedsiębiorstwa określa wzajemne relacje pomiędzy członkami organizacji, kształtując określony ład w stosunkach międzyludzkich, ich solidarność w dążeniu do wyznaczonego celu oraz towarzyskość. W zależności od natężenia tych czynników w organizacji, można wyróżnić następujące cztery grupy kultury:

- 1) Kultura wspólnoty (*communal culture*) – cechuje się ona wysoką towarzyskością i solidarnością pracowników. Typowym jej przedstawicielem jest nowo powstałe, małe i szybko rosnące przedsiębiorstwo. Założycielami są ludzie, których cechują silne więzi towarzyskie, a łączy ich solidarność w dążeniu do osiągnięcia sukcesu, który jest zarazem głównym czynnikiem motywującym ich działania. Ten rodzaj kultury istnieje również często w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy przez lata nawiązywali stosunki towarzyskie oraz wyznacжали wspólne cele.
- 2) Kultura interesu (*mercenary culture*) – cechuje ją taki rodzaj stosunków międzyludzkich, który opiera się i istnieje wyłącznie dzięki korzyściom (głównie materialnym), jakie odnoszą poszczególni członkowie organizacji, będący po prostu najemnikami (*mercenary* – interesowny, najemny), sprzedającymi swoją wiedzę za odpowiednio wysokie wynagrodzenie. Komunikacja pomiędzy członkami organizacji jest skupiona prawie w całości na działalności firmy. W tej kulturze nie są tolerowane osoby, które nie potrafią sprostać wymaganiom firmy; panuje w niej wewnętrzna konkurencja; działalność firmy koncentruje się na osiąganiu wysokiej efektywności, a pracownicy na wykonywaniu zadań; stosunki towarzyskie ograniczane są do minimum, a poziom współpracy pomiędzy pracownikami jest minimalny.
- 3) Kultura sieciowa (*networked culture*) – charakteryzuje się ona wysokim stopniem stosunków towarzyskich i niskim poziomem solidarności. Pracownicy w firmie o takiej kulturze są w bardzo bliskich kontaktach, wspólnie świętują uroczystości i sukcesy, odwiedzają się w biurach i spotykają po pracy. Przyjaciele tworzą grupy nieformalne starają się, aby decyzje były podejmowane zanim zebrania lub narady dojdą do skutku. Różnice pomiędzy funkcjami poszczególnych pracowników są niewyraźne, zatarte. Pomimo że ludzie utrzymują ze sobą szerokie kontakty, znają lokalną społeczność i na lokalnych rynkach odnoszą sukcesy, to jednak nie potrafią się porozumieć z pracownikami innych filii i globalna współpraca jest mocno utrudniona.
- 4) Kultura fragmentaryczna (*fragmented culture*) – cechą charakterystyczną tej kultury jest stosunkowo niska świadomość przynależności do zorganizowanej struktury wśród członków organizacji. Często ich działanie polega na przekonaniu, że pracują na własny rachunek lub identyfikują się z grupami narodowymi, do których należą, a nie z organizacją, która ich zatrudnia. Nie angażują się też w organizowanie

spotkań dla podtrzymania poczucia wspólnoty, są zamknięci w sobie, nie dzielą się swoimi projektami i pomysłami, a także często przejawiają niski poziom towarzyskości. Taką kulturę cechuje też niskie poczucie solidarności, pracownicy rzadko zgadzają się na wyznaczone przez kierownictwo plany i standardy, mające przyczynić się do doskonalenia działalności danej organizacji. Poza tym poświęcają się pracy tylko wtedy, gdy w zamian mogą otrzymać konkretne korzyści³⁹.

Kultura firmy wpływa istotnie na dynamikę jej rozwoju i jakość współpracy z otoczeniem. Decyduje o tym, jak pracownicy reagują na zmiany i innowacje, i jak „otwierają się” na potrzeby rynku⁴⁰. Z uwagi na to kryterium, można podzielić kulturę na zachowawczą i innowacyjną.

Kultura zachowawcza (sztywna, biurokratyczna) – to pewien system, który unika ryzyka, odpowiedzialności i zmian, a utrwała te działania, które poddane są nakazowi, stałej kontroli i rutynie. W takiej kulturze kierownicy zachowują się mało elastycznie, biurokratycznie. Najważniejsze są dla nich procesy stabilne, uporządkowane, nie wymagające ryzyka. Troszczą się oni głównie o siebie i o grupę, która im bezpośrednio podlega. Działająca w takiej kulturze firma nie dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia i jego wymagań.

Kultura innowacyjna (elastyczna, dostosowawcza, ekspansywna) charakteryzuje się tym, że kierownictwo zachęca pracowników do kreowania i akceptowania zmian, skupia się na efektach, a nie na działaniu. Kultura ta jest nastawiona na rozwijanie innowacji i dla ich generowania stwarza korzystny klimat (tzw. klimat innowacyjny), w którym ceniona jest wiedza, pomysłowość, inicjatywa, skłonność do podejmowania działań i ponoszenia za nie odpowiedzialności. W takiej kulturze cały system wartości firmy, jej struktura, narzędzia i zachowania kierownicze są nastawione na przedsiębiorcze działania.

Kultura firmy powinna być zawsze wynikiem świadomej selekcji ludzkich zachowań. Na kulturę nie można wpływać bezpośrednio, nie można nią zarządzać, ani jej optymalizować. Można ją jedynie kształtować, tworząc odpowiednie warunki dla jej rozwoju, pamiętając o tym, że „nosicielami” kultury są pracownicy firmy (organizacji).

4.3.2. Zmiana kultury organizacyjnej firmy

W zarządzaniu znane jest powiedzenie, że „struktura idzie za strategią” i odzwierciedla ono kluczową zasadę zarządzania, w tym także zarządzanie zmianami. Ale równocześnie można powiedzieć, że „kultura idzie za strategią”. Niepowodzenia we wprowadzaniu zmian wynikają głównie ze słabości tzw. czynników miękkich,

39 K. Lisiecka, *Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie poprzez jakość*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7, s. 15.

40 Zob. J. Rutkowski, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, „Firma i Rynek” 1999, nr 13, s. 93–97.

wśród których zasadniczą rolę odgrywa kultura. Z drugiej strony, słabości w kulturze przedsiębiorstwa są często głównym czynnikiem skłaniającym do podejmowania zmian. Niezbędna jest zatem – jak pisze Penc – „gotowość do ciągłej pracy kulturalnej, by stopniowo zmieniać ogólną atmosferę w przedsiębiorstwie, kreować gotowość do zmian, uczenia się, wprowadzania innowacji itd.”⁴¹

Jeżeli kultura organizacyjna jest słaba i nie wpływa na realizację zamierzonych celów, to powinna być zmieniona. Zobowiązani są do tego menedżerowie i to oni „powinni zmieniać kultury organizacyjne po to, by wprowadzać w życie nowe strategie, zapewniające przeżycie i rozwój w ciągle zmieniającym się środowisku rynkowym i w otoczeniu przedsiębiorstwa”⁴². Kultura spełnia zatem ważną rolę w procesie tworzenia i wprowadzania zmian – a one z kolei są konieczne dla sprawnego funkcjonowania organizacji, gdyż stanowią zbiór dominujących wartości, norm, przekonań i wzorców zachowań oraz wytycznych dotyczących realizacji jej podstawowych celów i zadań. Kultura tworzy normy, w ramach których przebiega interakcja społeczna: pracownicy przyswajają sobie określone normy, wzorce i wartości, które stają się stopniowo nieodłączną częścią ich osobowości. Pomagają też zrozumieć za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Kultura charakteryzuje więc sposób, w jaki jednostki i grupy łączą się w celu realizacji zadań, jaki mają wspólny system znaczeń, stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Kultura organizacyjna spełnia w przedsiębiorstwie cztery podstawowe funkcje – integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną i motywującą⁴³:

- funkcja integracyjna polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określone i utrzymywane w środowisku. Kultura obejmuje to, co jest wspólne, pomijając to, co jest indywidualne i różnicujące. Proces formowania kultury jest więc w istocie procesem formowania się i wyodrębniania określonych grup społecznych (zespołów). Jest to proces kształtowania podzielanych przez członków danej społeczności wzorów myślenia, wierzeń, uczuć i wartości decydujących o tożsamości grupy oraz utrwalających ich poczucie przynależności;
- funkcja percepcyjna polega na sposobie postrzegania środowiska i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku, rozumienia zasadności zmian, daje poczucie sensu, którego dana rzeczywistość dotyczy;
- funkcja adaptacyjna polega na tym, że kultura dostarcza gotowych schematów postępowania w różnych sytuacjach. Dzięki temu znacznie zmniejsza się postrzeganie niepewności sytuacji w zmieniającym się otoczeniu i wzrasta zdolność do radzenia sobie z problemami zewnętrznej i wewnętrznej integracji pracowniczej;

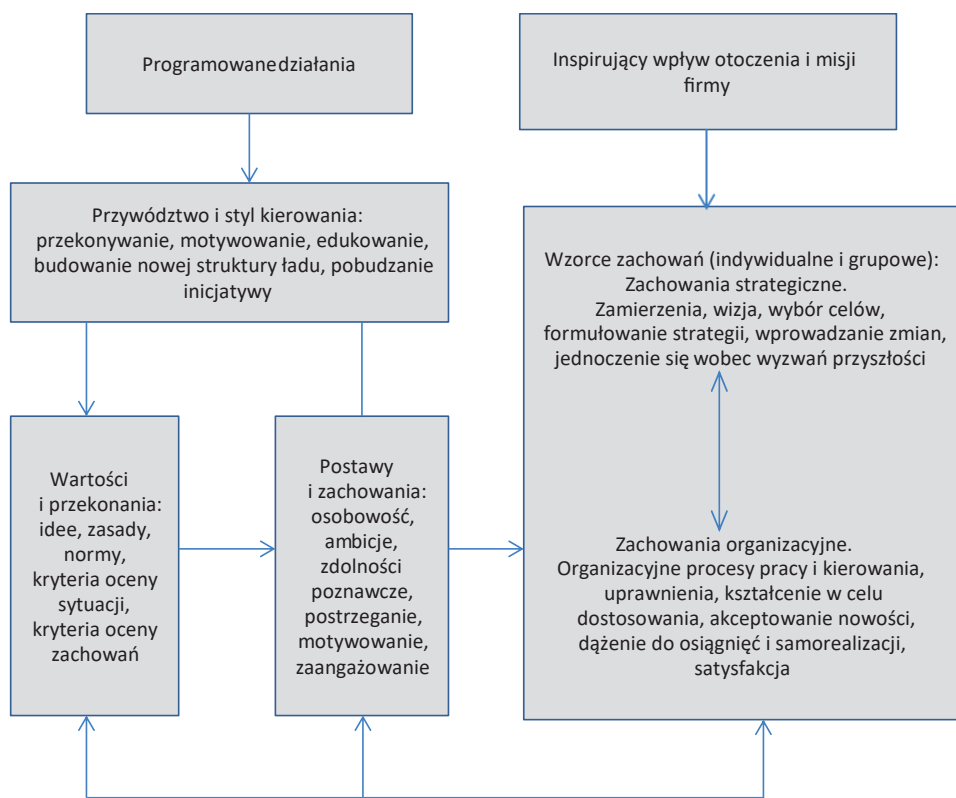
41 J. Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SLG International Training Center, Warszawa 2010, s. 140.

42 A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości...*, s. 156.

43 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, 2004, s. 423.

- funkcja motywacyjna polega na zwiększaniu stopnia zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji. Osoby zaangażowane przyjmują cele przedsiębiorstwa za własne, realizują je solidnie i często z dużym poświęceniem. Ich zachowania są regulowane poczuciem obowiązku i moralnej odpowiedzialności za organizację.

Kultura powinna być stale doskonała, ale i zmieniana po to, aby łatwiej wprowadzać w życie potrzebne zmiany i innowacje, zapewniające przedsiębiorstwu przeżycie i funkcjonowanie w nowym, zmieniającym się otoczeniu. Powinna być zmieniana także to zmyśla o rozwoju firmy. Gdy firma gwałtownie się rozrasta, kultura, która była odpowiednia dla małej firmy, już nie jest adekwatna do większej firmy. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie ilustruje rysunek 16.



Rysunek 16. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 426.

W kształtowaniu kultury chodzi przede wszystkim o zintensyfikowanie i umocnienie właściwej kultury lub o zmianę kultury niewłaściwej. Jeśli stara kultura z czasem staje się przeszkodą dla wprowadzenia zmian, jeśli utrwała „odporność” na zmiany lub brak zaangażowania, kierownictwo firmy musi zmienić taką kulturę

na kreatywną, przedsiębiorczą, charyzmatyczną. Oczywiście, nie może narzucić pracownikom jednolitej i „bezpostaciowej” kultury. Oni mają bowiem własne systemy wartości, normy etyczne i sposoby zachowania, które poddają modyfikacji tylko wtedy, gdy udowodni się im, że jest to zarówno w ich własnym interesie, jak i w interesie przedsiębiorstwa.

Zmiana kultury jest zawsze wielkim problemem dla każdej firmy. Każdy menedżer chciałby mieć taki zbiór wartości, norm i zachowań, które sprzyjają sprawnemu funkcjonowaniu organizacji. Toteż menedżerowie, kreując i promując określone wzorce, mówią, że zarządzają kulturą. Powstaje więc pytanie, czy kulturą da się zarządzać? Wydaje się, że lepiej ją kształtować, czyli upowszechniać określone normy kulturowe w swojej firmie. Nie ma bowiem kultury uniwersalnej, którą można by skopiować. W każdej organizacji jest ona wynikiem wartości, przekonań i zachowań danej zbiorowości. Dlatego istotną kwestią jest położenie akcentu na czynnik ludzki, gdyż to właśnie ludzie są „nośnikami” wartości i ich zmian. Zauważyć należy, że zmiana kultury, ukształtowanie postaw, przekonań, wartości jest niezwykle trudnym przedsięwzięciem, choćby z tego powodu, że kultura nie poddaje się łatwo zmianom. Trudno bowiem sprawić by ludzie utożsamiali się z misją, strategią, wartościami. Najpierw trzeba ich do tego przekonać, używając argumentów ważnych zarówno z punktu widzenia firmy, jak i z punktu widzenia pracownika i zespołów pracowniczych, a to wymaga czasu. Każda organizacja jest przede wszystkim wspólnotą, a nie wyłącznie zbiorem ludzi, zarządzeń i postaw, które są sprawą zasadniczą dla efektywnego funkcjonowania firmy (przedsiębiorstwa). Większość tych zachowań jest konsekwencją tego, co znajduje się w umysłach ludzi, czyli ich kultury. Dokonując zmian w swojej kulturze organizacja powinna skupić uwagę głównie na takich elementach, jak:

- jasna wizja strategiczna – zapoczątkowane zmiany organizacyjne powinny się odbywać zgodnie z jasną wizją kierunku i celu zamierzonej zmiany (modyfikacji). Wizja powinna uwzględniać wyznawane przez zarząd firmy wartości, cele i sposoby ich osiągnięcia;
- zaangażowanie najwyższego kierownictwa – ważne, by kadra kierownicza była zaangażowana w proces zmian i aby inni dostrzegali to zaangażowanie;
- symboliczne znaczenie przywództwa – wyżsi rangą kierownicy muszą zachowywać się w sposób zgodny z kulturą i powinni to czynić z entuzjazmem, aby nowa kultura była komunikowana poprzez ich działanie;
- komunikacja – pracownicy muszą zrozumieć i przemyśleć uzasadnienie zmian w kulturze: co one dla nich znaczą i co oni sami, przedsiębiorstwo i inni zainteresowani na tym zyskają;
- wspieranie zmian organizacyjnych – stosowanie takich procedur i stylów zarządzania, by zachęcały do nowych oczekiwanych zachowań, a także odpowiednie edukowanie, szkolenie, ocenianie, nagradzanie itp.;
- zmiana składu organizacji – wprowadzenie do organizacji nowych członków, akceptujących pożądaną przez nią wartości i praktyki, a także ułatwianie odejścia tym, którzy nie chcą zaakceptować zmian lub je blokują. Zmienianie składu

organizacji nie oznacza jedynie przyjmowania i zwalniania ludzi, ale także możliwość modyfikowania – za pomocą różnych środków (postaw i przekonań jednostek pozostających w organizacji)⁴⁴.

We współczesnych firmach (przedsiębiorstwach, organizacjach) powinny być tworzone kultury, w których panuje atmosfera otwartości na wiedzę i ludzi, kreatywności i innowacyjności. Powinny one tworzyć specyficzną kulturę organizacyjną, odpowiadającą potrzebom osób przedsiębiorczych. Współczesne organizacje – jak podkreśla Robbins – „muszą posiadać kulturę organizacyjną o charakterze strategicznym, a jej wartości powinny być zorientowane nie tylko do wewnątrz, ale i na zewnątrz”⁴⁵. Konieczna jest więc wspólna praca całej załogi w przyjaznej atmosferze i chęć osiągnięcia celów oraz odczuwania ze swej pracy satysfakcji. Będzie to możliwe tylko wtedy, kiedy zmiany w sferze strategii funkcjonowania organizacji będą skorelowane ze zmianami w sferze kultury organizacyjnej.

44 Zob. M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 115–126.

45 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, 2004, s. 28.

Rozdział V

Teoretyczno-metodyczne problemy badania i funkcjonowania narodowych kultur biznesowych

5.1. Wprowadzenie do zagadnienia

Bardzo istotnym podłożem funkcjonowania i rozwoju pomysłów na współczesne zarządzanie i internacjonalizację procesów zarządzania przedsiębiorstw są zagadnienia kultur narodowych i ich przełożenie na kultury biznesowe. Wydaje się, że pierwszym krokiem w tym względzie jest sformułowanie założeń teoretyczno-metodycznych, służących do badania kultur narodowych. W tym zakresie można oprzeć się na osiągnięciach i pracach badawczych Geerta Hofstede i innych badaczy tego zjawiska, i podjąć próbę ich przełożenia, przekształcenia i wykorzystania do badań nad kulturami biznesowymi, a następnie opracować zarys modelu (lub modeli) albo systemu transformacji kultur narodowych na kultury biznesowe, odpowiadający warunkom i specyfice funkcjonowania przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych) w danym państwie. Inaczej mówiąc, należy odpowiedzieć na pytanie co pomaga, a co przeszkadza w wykorzystaniu kultur narodowych i ich transformacji i adaptacji do zarządzania biznesem. Zagadnienia te są celem niniejszego opracowania. Jest ono próbą pokazania znaczenia kultur biznesowych dla sprawnego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w środowisku międzynarodowym.

5.2. Istota narodowych kultur biznesowych

Analiza i synteza faktów gospodarczych, zjawisk i tendencji rozwojowych poszczególnych państw, jak i organizacji międzyrządowych i ponadnarodowych, daje teoretyczne, metodologiczne, naukowe i praktyczne podstawy do stwierdzenia,

że współczesne problemy zarządzania są w dużej mierze z góry określone przez charakter i właściwości narodowych kultur biznesowych krajów (grupy państw z różnych regionów świata itp.). Dotyczy to wszystkich elementów zarządzania: analizy, planowania, organizowania, kierownictwa, motywacji i kontroli. W tym samym stopniu i zakresie dotyczy to również stosowanych narzędzi zarządzania z zakresu: gromadzenia informacji, tworzenia bazy analitycznej dla uzasadniania podejmowania decyzji zarządczych, stosowania adekwatnych technik i metod podejmowania decyzji, analizowania i oceny skuteczności podejmowanych decyzji, opracowywania strategii i taktyk dla przyszłych decyzji zarządczych, mających na celu poprawę istniejących praktyk biznesowych itp. Stąd powstaje najbardziej złożony, nie tylko epistemologiczny (poznawczy), ale także praktyczny problem zarządzania porównawczego i badań porównawczych w nauce zarządzania: uzasadnienie teoretycznych i metodologicznych przesłanek badania narodowych kultur biznesowych.

Na kolejnych etapach rozwoju wizji funkcjonowania narodowych kultur biznesowych oznacza to opracowanie propozycji predykcyjnych, popartych solidnymi badaniami i analizami. Propozycje te powinny mieć na celu stymulowanie czynników leżących po stronie narodowych kultur biznesowych, co doprowadziłoby do zwiększenia sprawności krajowego zarządzania, np. danym państwem (lub grupami niektórych państw) i ostatecznie – podniesienia poziomu rozwoju państwa (grupy państw), a także zwiększenia dobrobytu jego obywateli. To właśnie powinno być podstawą stabilności gospodarczej i społecznej poszczególnych państw.

Aktualność charakteru tego problemu rośnie współcześnie jeszcze bardziej w kontekście rozwoju międzynarodowego podziału pracy i pogłębiających się zjawisk i procesów globalizacji i internacjonalizacji.

Istnieją co najmniej dwa ważne aspekty poruszanego zagadnienia kultur narodowych, które ujawniły się w ostatnich latach zarówno w Europie, jak i na świecie:

- istnieją powody, by sądzić, że liczne i różnorodne przykłady konfliktu, a także otwarte spory (nie tylko o charakterze gospodarczym) we współczesnym świecie byłyby mniej dotkliwe, gdyby istniały praktyczne i dostosowane zalecenia w dziedzinie interakcji między przedstawicielami kultur biznesowych różnych państw;
- ruch antyglobalistyczny nie miałby również znacznego społecznego poparcia we wszystkich regionach świata, jeśli istniałyby wyraźne zalecenia i wskazania.

Należy podkreślić, że problemy narodowych kultur biznesowych nie są w literaturze przedmiotu wystarczająco opisane. Istnieje jednak wyraźnie widoczna różnica w systemach funkcjonowania gospodarek typu: zachodniego (anglosaskiego) i wschodniego (japońskiego) oraz skandynawskiego, arabskiego i latynoamerykańskiego¹.

1 Zob. R. Gill, A. Wong, *The Cross-Cultural Transfer of Management Practices: The Case of Japanese Human Resource Management Practices in Singapore*, „International Journal of Human Resource Management” 1988, vol. 9, no. 1, s. 116–135, https://www.researchgate.net/publication/233475064_The_cross-cultural_transfer_of_management_practices_The_case_of_Japanese_human_resource_management_practices_in_Singapore

Pomimo istnienia w literaturze przedmiotu indywidualnych podejść dla analizowanego zagadnienia² początkowy etap systematycznego badania problemów narodowych kultur biznesowych jest także charakterystyczny dla Polski, a zwłaszcza dla Ukrainy³. Jednocześnie zauważamy, że w wielu krajach, na przykład w niektórych państwach byłego ZSRR, problem ten nie stał się przedmiotem badań naukowych z wielu przyczyn, głównie instytucjonalnych i organizacyjnych⁴.

W teorii zarządzania, w istniejących badaniach porównawczych, typowe jest fragmentaryczne omówienie problemów narodowych kultur biznesowych. Z reguły analizy nie wykraczają poza znaczenie tego tematu i ogólne wskazanie istoty i definicji opisywanego zagadnienia. Znaczny wkład w rozwój tego pojęcia mieli jego prekursorzy – G. Hofstede, Fons (Alfonsus) Trompenaars i Richard D. Lewis. Bardzo często jednak brak jest merytorycznej analizy zaproponowanych przez nich podejść i fundamentalnych teorii – towarzyszą im jedynie znane przykłady zróżnicowanego rozumienia poszczególnych technik niewerbalnych w komunikacji przez

-
- [dostęp: 28.11.2019]; H. Deresky, *International Management: Management Across Borders and Cultures*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2000; A.D. Jankowicz, *The New Journey to Jerusalem: Mission and Meaning in the Managerial Crusade to Eastern Europe*, „Organization Studies” 1994, vol. 30, no. 3, s. 281–299; R.A. Miller, *Japan's Modern Myth: The Language and Beyond*, Weatherhill, New York–Tokyo 1982; H. Mintzberg, *Globalizations: Separating the Fad from the Fact*, [w:] D. Wong-Rieger, F. Riegert (eds.), *International Management Research: Looking to the Future*, Walter de Gruyter, Berlin–New York 1993, s. 99–103; I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
- 2 Zob. B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016; T. Listwan, M. Stor (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008; A. Pocztoński (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004; Ł. Sułkowski, *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4.
 - 3 Zob. Н. Бондаренко, *Пять камней преткновения эффективной кросс культурной коммуникации*, <http://blogtrenera.ru/blog/pyat-kamnej-pretkoveniya-effektivnoy-kross-kulturnoj-kommunikacii.html>; Н. Тодорова, *Кросс-культурный менеджмент*, ДонНТУ, Донецьк 2008, http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf [dostęp: 28.11.2019]; Б. Глінковська, Є. Чеботарьов, В. Чеботарьов, *Кросс-культурні підприємницькі комунікації. Навчально-методичний посібник для магістрантів*, Державний заклад «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка», Старобільськ 2018, <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2345/Posibnik.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [dostęp: 28.11.2019].
 - 4 Zob. С. П. Мясоєдов, *Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие*, Дело, Москва 2003; К.В. Павлов, *Этноменеджмент и этноэкономика: проблемы и перспективы развития/ Этноменеджмент как составная часть этноэкономики, являющаяся новым и перспективным научным направлением*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Берлин 2017.

przedstawicieli różnych kultur lub wskazywania błędów przez światowych liderów biznesu (Ford, Motorola, McDonald's, DuPont, Canon itd.)⁵.

Rzadko dotąd podejmuje się próby zdefiniowania pojęcia „narodowej kultury biznesowej”. Nie ma też klasyfikacji istotnych cech, które znajdują odzwierciedlenie dla tej koncepcji, charakteryzując ją wprost. Przede wszystkim niewystarczające jest zdefiniowanie parametrów (atrybutów, cech, właściwości) kultury biznesowej poszczególnych państw, tym bardziej, że istnieje konieczność wyjaśnienia związku (zgodności) tych parametrów w kontekście bezpośredniej realizacji przedsięwzięć w zakresie zarządzania. Jednocześnie pomijany się fakt, że w celu rozwijania i wdrażania praktyk zarządzania w kontekście międzynarodowych działań biznesowych (zwłaszcza w zakresie internacjonalizacji), należy opracować mechanizmy wdrażania „cross-kulturowej” (międzykulturowej, wielokulturowej) komunikacji. Bez tego działalność przedsiębiorcza i zarządzanie w zasadzie nie mogą być w ogóle realizowane na dostatecznym poziomie.

Przezwyciężenie takich poważnych wad teoretycznych, a następnie – przeprowadzenie analizy porównawczej narodowych kultur biznesowych różnych państw, pokazuje, że zasadne jest opracowanie założeń metodologicznych analizy narodowych kultur biznesowych. Najważniejsze jednak w tym względzie jest uzasadnienie praktycznych zaleceń na poszczególnych etapach działalności badawczej, dotyczącej zwiększenia sprawności międzynarodowych działań przedsiębiorczych menedżerów różnych państw i racjonalizacji ich interakcji międzykulturowych.

Zgodnie z nowoczesną epistemologią wydaje się, że najważniejsze są analiza podejść klasyków teorii narodowych kultur biznesowych, zrozumienie definicji kultur i metod ich analizy oraz określenie perspektyw dalszego rozwoju teoretycznego i praktycznego badań w tym względzie.

Największy wkład w rozwój narodowych kultur biznesowych wnieśli znani holenderscy menedżerowie – nie tylko badacze, ale także praktycy; jeden z założycieli zarządzania porównawczego Hofstede⁶ i Trompenaars⁷, a także słynny angielski naukowiec Lewis⁸.

5 Zob. Н. Бондаренко, *op. cit.*; О.В. Сагитова, И.И. Скоробогатых, Ж. Дюметц, *Кросс-культурный маркетинг*, Учебное пособие, ИНФРА-М, Москва 2014; S. Ghoshal, C. Bartlett, *Managing Across Borders*, Random House, London 1988.

6 Zob. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills 1980; idem, *Culture and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival – Software of the Mind*, HarperCollins, London 1994; idem, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks 2011, https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/ [dostęp: 28.11.2019].

7 Zob. F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London 1993; idem, P. Woolliams, *Business Across Cultures*, Capstone Publishing, West Sussex 2003.

8 Zob. R.D. Lewis, *Cross Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, Warnford 1999, https://books.google.pl/books?id=2_LOefevBwQC&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Osiągnięcia innych autorów są, z reguły, różnorodnymi interpretacjami poszczególnych teorii tych badaczy-prekursorów lub są fragmentaryczne i nie różnią się tak głęboką treścią. Wyjątkiem jest praca wybitnego francuskiego badacza, praktyka psychoanalizy i marketingu Clotaire'a Rapaille'a⁹.

Warto zauważyć, że charakterystyka rozwoju problemów narodowych kultur biznesowych ma zastosowanie do sprawniejszego funkcjonowania podmiotów gospodarczych w prawie wszystkich państwach.

Należy podkreślić, że podstawowe podejścia, narzędzia metodologiczne i ogólne wnioski z badań Hofstede i Trompenaarsa są dość bliskie. Mianowicie, na podstawie ogólnych sformułowań teoretycznych, dotyczących identyfikacji swoistych kryteriów określania narodowych kultur biznesowych, badacze ci opracowali szczegółowe kwestionariusze. Na kolejnym etapie kwestionariusze te zostały przesłane do kierowników wiodących międzynarodowych firm (według oficjalnych danych Hofstede zbadał 115 tysięcy respondentów z 75 państw¹⁰, Trompenaars – 50 tysięcy respondentów z 28 państw)¹¹.

Hofstede jest więc słusznie uznawany za twórcę teorii narodowych kultur biznesowych. Już w latach 60. ubiegłego wieku zaczął rozwijać swoje projekty jako menedżer, będący strategicznym pracownikiem IBM. W latach 1965–1971 był szefem działu badań IBM¹².

Należy wziąć pod uwagę, że w tamtych latach, pod wpływem Edwarda T. Halla – m.in. pracownika Instytutu Służby Zagranicznych (Foreign Service Institute), naukowe rozważania na temat stosunków międzykulturowych często ograniczały się do dziedzin kultury i antropologii. Hall jako pierwszy wprowadził kategorię „relacji międzykulturowych”¹³ do dorobku naukowego. Następnie, na podstawie definicji Halla, pojawiły się inne określenia synonimiczne: „stosunki cross-kulturowe”, „stosunki międzykulturowe”, „stosunki transkulturowe” itp. W większości państw świata najczęściej dla określenia tego pojęcia pojawiają się pojęcia: „relacje cross-kulturowe” i „komunikacja cross-kulturowa” (międzykulturowa)¹⁴.

Bardzo istotny jest fakt, że w Stanach Zjednoczonych rozwój zagadnień interakcji cross-kulturowych (relacji międzykulturowych), który później stał się podstawą

[dostęp: 2.12.2019]; idem, *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, 3rd ed., Nicholas Brealey International, Boston–London 1996, <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf> [dostęp: 2.12.2019].

9 Zob. C. Rapaille, *The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do*, Broadway Books, New York 2007; idem, *7 Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, 2nd ed., Tuxedo Production, Boca Raton 2004.

10 Zob. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences...*

11 F. Trompenaars, P. Woolliams, *op. cit.*

12 Zob. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences...*

13 Zob. E.T. Hall, *The Silent Language*, Doubleday, New York 1959, https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf [dostęp: 4.12.2019].

14 Zob. R.D. Lewis, *Cross Cultural Communication...*; M.R. Limaye, D.A. Victor, *Cross-Cultural Business Communication: State of the Art and Hypotheses for the 1990s*, [w:] T. Jackson (ed.), *Cross-Cultural Management*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995.

do badań nad narodowymi kulturami biznesowymi, był nadzorowany przez Departament Stanu (ten stan rzeczy utrzymuje się do dziś).

Początkowo Hofstede wyróżnił takie parametry (określał je najczęściej jako „miary” lub „wskaźniki”) charakteryzujące narodowe kultury biznesu, jak: „indywidualizm i kolektywizm”, „dystans władzy” („odległość władzy”), „męskość i kobiecość” oraz „unikanie niepewności”. Hofstede przeprowadził usystematyzowanie treści kryteriów i instrumentów pomiarowych poprzez scharakteryzowanie ich skrajnych wartości. Kolejną ważną metodą badawczą jest analiza tych wartości w układzie współrzędnych¹⁵.

Przeprowadzone w latach 60. i 70. badania Hofstede rozszerzono pod koniec lat 90. Naukowcy argumentowali to koniecznością zebrania obszerniejszej bazy informacyjnej, ale także potrzebą wypracowania uniwersalnej teorii w państwach Dalekiego Wschodu, przede wszystkim w Chinach i czterech „południowo-wschodnich smokach”: Singapurze, Korei Południowej, Hongkongu i Tajwanie.

Po otrzymaniu wyników dodatkowych badań, zaproponowane pierwotnie cztery wskaźniki skrajne zostały wzbogacone przez Hofstede o jeszcze jeden, zgodnie z czym opisywano charakterystykę narodowych kultur biznesowych z perspektywy czasu. Dzięki rozpoznaniu czasowych parametrów przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości, jako determinant dla menedżerów, powstały różne podejścia do wdrażania działań biznesowych u przedstawicieli różnych kultur. Ten ostatni wskaźnik (czas) otrzymał bardzo pojemną klasyfikację, między innymi „czynnik dynamiki konfucjańskiej” (później otrzymał kolejną definicję – „orientacja długoterminowa”)¹⁶.

Naukowe uzasadnienie oraz obszerne analityczne podstawy teorii Hofstede pozwoliły mu zaadaptować własne badania nad problemami narodowych kultur biznesowych w celu rozwinięcia teorii organizacji i kultury korporacyjnej. Hofstede, jako jeden z pierwszych w historii nauki, potwierdził modele kultur z przełożeniem na kultury organizacyjne¹⁷.

Teoria Trompenaarsa została ukształtowana przez poglądy Hofstede (choć sam Trompenaars próbował odciąć się od jego wpływu na swój rozwój). Trompenaars przeprowadził badania w połowie lat 90. XX wieku. W zakresie analizowanych wskaźników (definiuje je jako „kryteria” lub „parametry”), teoria Trompenaarsa jest szersza niż teoria Hofstede. Trompenaars zidentyfikował następujące cechy par jako parametry oceny narodowych kultur biznesowych: „uniwersalizm – partykularyzm”, „kolektywizm – indywidualizm”, „neutralność – emocjonalność”, „konkretność – dyfuzyjność”, „osiągnięcie statusu – nadanie statusu”. Inne kryteria oceny były również stosowane, chociaż w mniejszym stopniu: „kontrola zewnętrzna – kontrola wewnętrzna” (przewaga jakiegoś rodzaju kontroli w organizacji) i „czas”

15 Zob. G. Hofstede, *Culture's Culture's Consequences: International Differences...*; idem, *Culture and Organizations...*

16 Zob. G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values...*

17 Zob. G. Hofstede, *Culture and Organizations: Intercultural Cooperation...*; idem, *Culture's Consequences: Comparing Values...*

(dominujący w rozpoznawaniu największej wartości cech czasowych przeszłości, teraźniejszości i przyszłości)¹⁸.

Należy zauważyć, że pierwszy parametr, wyróżniony przez Trompenaarsa („uniwersalizm – partykularyzm”), jest zgodny z pierwszym wskaźnikiem kultur biznesowych Hofstede. Bardzo zbliżone do orientacji długoterminowej jest ostatnie kryterium Trompenaarsa („osiągnięcie statusu – nadanie statusu”). Ogólny zestaw narzędzi analizy, które wykorzystuje Trompenaars, jest również zbliżony do zestawu narzędzi Hofstede: uwzględnienie zawartości wybranych parametrów kryteriów poprzez śledzenie dynamiki ich zmian między najniższą a najwyższą wartością. W tym samym czasie Trompenaars nie symulował dodatkowych metod badawczych (podobnie jak w przypadku Hofstede w systemie rodziny, szkoły, pracy)¹⁹.

Niestety, między Trompenaarsem i Hofstedem nie obyło się bez wzajemnych zarzutów (w tym o autentyczność liczby ankiet wysłanych i przetworzonych oficjalnie przez autorów). Pozostawiając bez komentarza dywagacje uczonych, należy przytoczyć wypracowane przez nich stanowiska, kryteria i teorie²⁰.

Obiektywną wadą badań Hofstede jest to, że zostały one przeprowadzone głównie w IBM (i tylko wśród menedżerów średniego szczebla w strukturze zarządzania). Natomiast rozwiązania omówione poniżej, wskazują parametry (cechy, kryteria, oceny) korporacyjnej kultury biznesowej i odnoszą się do cech charakterystycznych narodowej kultury biznesowej danego państwa.

Pod tym względem teoria Trompenaarsa jest obiektywnie bardziej solidna, ponieważ solidną bazą dla wnioskowania były wyniki badań ankietowych wykonanych wśród kierowników na różnych hierarchicznych poziomach zarządzania wiodących światowych firm (British Petroleum, General Motors Company i in.). Ważny wkład w metodyczny aspekt poznawczy wniosły firmy, które doradzały Trompenaarsowi w zakresie międzynarodowego biznesu i interakcji w środowisku międzykulturowym. Podczas tych konsultacji, dotyczących interakcji międzykulturowych (zarządzanie, marketing i PR), przeprowadzane były badania, które mogą nie być całkowicie obiektywne²¹.

Ważnym elementem podejścia Trompenaarsa jest to, że wykonana przez niego analiza narodowych kultur biznesowych (poza nielicznymi wadami) była (podobnie jak badania Hofstede), wprowadzona do analizy kultury korporacyjnej. Rezultatem analizy Trompenaarsa było zidentyfikowanie czterech modeli kultury korporacyjnej, znanych jako Rodzina, Wieża Eiffla, Pocisk kierowany i Inkubator (zarówno ich definicja, jak i charakterystyka związana jest z cechami kultury korporacyjnej Hofstede). Ta przekrojowa analiza (od narodowych kultur biznesowych

18 Zob. F. Trompenaars, *op. cit.*; F. Trompenaars, P. Woolliams, *op. cit.*

19 Zob. F. Trompenaars, *op. cit.*

20 Zob. *ibidem*.

21 Zob. *ibidem*.

do kultur korporacyjnych) Trompenaarsa przeprowadzona była wspólnie ze znanym amerykańskim badaczem Charlesem Hampdenem-Turnerem²².

Należy zauważyć, że modele kultur korporacyjnych tych autorów, w porównaniu z propozycjami Hofstede, są szeroko stosowane współcześnie we wszystkich państwach. Są one sklasyfikowane jako modele kultury korporacyjnej Trompenaarsa-Hampdena-Turnera. Podkreślimy, że przykłady takiej przekrojowej analizy w ramach indywidualnych koncepcji teoretycznych: od badania narodowych kultur biznesowych po analizę kultur korporacyjnych, są rzadkie w historii nauki. Jednocześnie, teoria narodowych kultur biznesowych Hofstede jest bogatsza od teorii Rapaille'a. Szkoła naukowa narodowych kultur biznesu, założona przez Hofstede, została włączona do jego dorobku w 1973 roku w Institute for Research on Intercultural Cooperation (Hofstede był pierwszym dyrektorem tego Instytutu). Dziś instytut jest najbardziej autorytatywną strukturą na świecie, prowadzącą badania naukowe narodowych kultur biznesowych i komunikacji międzykulturowej. Badania tego instytutu są szczegółowo opisane na stronach internetowych jednostki²³. W przypadku współczesnej oceny narodowej kultury biznesowej instytut stosuje następujące parametry: „dystans władzy”, „indywidualizm i kolektywizm”, „męskość i kobiecość”, „unikanie niepewności”, „orientacja czasowa” i „indulgentja”²⁴. Ten ostatni parametr kojarzony jest z kulturą wyrozumiałą, pobłażliwą, czyli zacierpniętą z teologii tzw. kulturą odpustu.

Istnieją wszelkie powody, aby podkreślić, że te parametry działają jak rodzaj syntezy (całkiem uzasadniony i udany) obu teorii: Hofstede i Trompenaarsa. Został przez nich wykorzystany zestaw narzędzi do oceny parametrów, który jest charakterystyczny dla metod obu autorów: oceny ich skrajnych wartości, od najniższej do najwyższej, ze wskaźnikiem ilościowym dla każdego państwa. Tak więc, dla każdego z parametrów, szacunki ilościowe (wraz z ich ilustracją na mapie świata) są podane dla wszystkich kontynentów i części świata.

Na kolejnym etapie badań dotyczących narodowych kultur biznesu i modelu kultury organizacyjnej Trompenaars, stosując metodologię Hofstede, próbował zidentyfikować pewne klastry (grupy państw), które mają podobne cechy i podejścia do rozwiązywania problemów zarządzania i wdrażania konkretnych praktyk zarządzania oraz do komunikacji międzykulturowej. Alokacja klastrów, zaproponowana przez Trompenaarsa nie jest bezdyskusyjna, jednak należy ją uznać za dość obiektywną z teoretycznego punktu widzenia i opartą na praktycznych

22 Zob. C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*, Judy Piatkus Publishers Ltd, London 1994; C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *A World Turned Upside Down: Doing Business in Asia*, Judy Piatkus Publishers Ltd, London 1996.

23 <https://uia.org/s/or/en/1100022451> [dostęp: 4.12.2019].

24 Odpowiednie teoretyczne, metodologiczne, naukowe i praktyczne podejścia Institute for Research on Intercultural Cooperation oraz treść tych parametrów zostały opisane poniżej.

wymaganiach międzynarodowej przedsiębiorczości. Dowodzi tego chociażby fakt doboru dużej próby badawczej. Jednak rozwój teorii Hofstedeego i Trompenaarsa w zakresie grupowania modelu kultury biznesu krajowego jest mniej znany i mniej wykorzystywany w nauce i praktyce.

Znaczący wkład w rozwój teorii narodowych kultur biznesu zawdzięczamy także Lewisowi²⁵. Należy jednak zauważyć, że bezpośrednim przedmiotem badań Lewisa były zagadnienia interakcji międzykulturowych, a mianowicie komunikacji międzykulturowej w biznesie. Innymi słowy, rozważał on problemy narodowych kultur biznesowych, głównie poprzez pryzmat interakcji (relacji) międzykulturowych. Kolejnym, niezwykle ważnym aspektem jest to, że Lewis w większym stopniu odnosi się do zagadnień nie o „najgłębszym” charakterze kultur biznesowych (czyli wewnętrznych norm, wartości i postaw behawioralnych w biznesie), ale o charakterze psychologicznym, komunikacyjnym, etycznym i językowym. Bazą informacyjną i analityczną dla wnioskowania były tu sondaże internetowe wśród 50 000 dyrektorów z 68 państw²⁶.

Porównując teorie Hofstedeego i Trompenaarsa z teorią Lewisa, należy zwrócić uwagę nie na głęboko zakorzenione podstawowe cechy, ale na zewnętrzne formy przejawów kultur biznesowych. Potwierdzeniem, że głównym tematem analizy Lewisa były właśnie kwestie interakcji komunikacyjnych, jest nie tylko treść jego głównych prac naukowych, ale także działalność założonej i prowadzonej przez niego instytucji Richard Lewis Communications, która ma siedzibę w wielu państwach świata, w tym w Europie Środkowo-Wschodniej²⁷.

Od podejścia Hofstedeego i Trompenaarsa różni się także metodyka analizy zastosowana przez Lewisa. Na pierwszym etapie podkreśla on główne cechy kultury biznesowej. Z tych cech tylko pięć pierwszych zawiera ogólną treść związaną z działalnością gospodarczą jako całością działania przedsiębiorczego: „stosunek do planowania na przyszłość”; „stopień koncentracji na wykonaniu jednej sprawy w danym czasie”; „podział projektów na etapy”; „stosunek do planów dostosowawczych”; „stosunek do rzeczywistych faktów związanych z działalnością gospodarczą”²⁸. Pozostałe cechy bezpośrednio odnoszą się do kwestii komunikacji cross-kulturowej (międzykulturowej).

Następnie Lewis połączył narodowe kultury biznesowe w trzy zasadnicze grupy. Podstawą wyboru tych trzech grup kultur są dwa kryteria: pierwszym z nich jest rodzaj działalności przedsiębiorczej menedżerów danego kraju (działalność wielozawodowa, ukierunkowana liniowo i reaktywność); drugim – rodzaj psychologicznej otwartości menedżerskiej (introwertycy i ekstrawertycy). Liniowo-aktywne i reaktywne typy przedsiębiorczości są przypisywane przez Lewisa do introwertycznych,

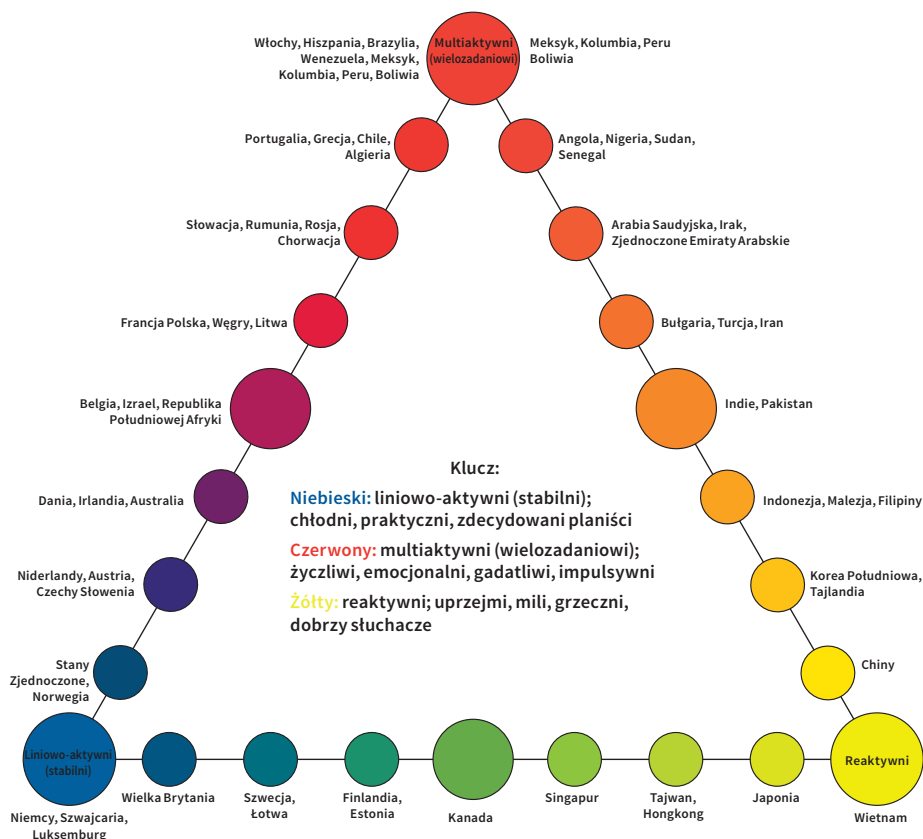
25 Zob. R.D. Lewis, *Cross Cultural Communication...*; idem, *When Cultures Collide...*

26 Zob. R. Lewis, *Cross Cultural Communication...*

27 Zob. С.П. Мясоєдов, *op. cit.*

28 Zob. R.D. Lewis, *Cross Cultural Communication...*; idem, *When Cultures Collide...*

a typy poliaktywne – do ekstrawertycznych. Na tej podstawie Lewis zbudował swój słynny trójkąt (rys. 17).



Rysunek 17. Model Lewisa

Źródło: R.D. Lewis, *Cross Cultural Communication: A visual approach*, Transcreen Publications, Warnford 1999; idem, *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, 3rd ed., International, Boston-London 1996.

Wierzchołek tego równobocznego trójkąta zajmują państwa o najbardziej wyrazistej kulturze wieloaktywnej; w lewym rogu znajdują się państwa o najbardziej wyrazistej liniowo-aktywnej kulturze; a w prawym państwa o najbardziej wyrazistej kulturze reaktywnej. Na bokach trójkąta są państwa (grupy państw) znajdujące się w pozycji przejścia od jednego rodzaju kultury do drugiej. Na podstawie tego klasycznego trójkąta Lewis później zbudował rodzaj „pochodnych trójkątów”, ujawniających treść kultury biznesowej poszczególnych grup zawodowych pracowników. Niestety, treści kultury biznesowej poszczególnych grup zawodowych pracowników są w znacznie mniejszym stopniu analizowane przez współczesnych badaczy. To kolejna różnica między podejściem Lewisa a teoriami

Hofstede i Trompenaarsa. Jeśli Hofstede i Trompenaars przeprowadzili własne badania kultury biznesowej w kontekście porównawczej analizy dwuwymiarowej (bipolarnej) (kolektywizm – indywidualizm, męskość – kobiecość itd.), to w teorii Lewisa postępowanie przeprowadza się w kontekście bardziej szczegółowej, trójwymiarowej analizy.

Należy zauważyć, że podejście Lewisa jest wizualne i proste – często przedstawia się je podczas publicznych przemówień i na kursach menedżerskich. Zaletą tego podejścia jest wyraźne pogrupowanie państw według cech kultur biznesowych (choć taki podział nie jest bezdyskusyjny).

Nadmienić też należy, że Lewis początkowo koncentrował się na badaniu problemów interakcji międzykulturowych w biznesie, co w porównaniu z zestawami cech kultury biznesowe Hofstede i Trompenaarsa czyni jego model „uboższym”.

Oryginalnym jest również teoria francuskiego badacza Clotaire’a Rapaille’a dotycząca problemów narodowych kultur biznesowych, w tym samoidentyfikacji jej przedstawicieli – przedsiębiorców i konsumentów towarów i usług. Na podstawie syntezy marketingu, filozofii i psychologii Rapaille sformułował koncepcje logicznej emocjonalności, archetypów i kodu kulturowego. Spośród nich najważniejsze miejsce zajmuje koncepcja kodu kulturowego. W tej koncepcji Rapaille określa uogólniony obraz wartości archetypów danej kultury jako systemu sygnałów kodujących pewne zjawiska i wartości na rynku konsumenckim²⁹.

Jako zwolennik filozofii Carla Gustava Junga³⁰ i teorii psychoanalizy Zygmunta Freuda³¹, Rapaille widział podstawę dla formowania się „kodeksu kultury kraju” w zachowaniach dzieci i postępowaniu najbardziej typowych reprezentantów dużych grup społecznych danego kraju. Opierając się na tym podejściu, Rapaille opracował skuteczny system działań menedżerskich i marketingowych, usprawniając kampanie reklamowe i PR (*Public Relations*) wielu wiodących międzynarodowych korporacji. Podobnie jak w przypadku teorii Hofstede, Trompenaarsa, Lewisa, badania Rapaille’a nad narodowymi kulturami biznesowymi, w pewnym stopniu doprowadziły do rozważenia kwestii kultury korporacyjnej.

Na podstawie wykonanych analiz teoretycznych i własnych badań empirycznych, uważa się za zasadne podanie „początkowej” definicji pojęcia „narodowej kultury biznesowej”. Jest to zbiór wartości behawioralnych, norm i tradycji działalności gospodarczej, charakterystycznych dla danego państwa (grupy państw podobnych kulturowo).

29 Zob. C. Rapaille, *The Culture Code...*; idem, *7 Secrets of Marketing...*

30 Zob. *The Collected Works of C.G. Jung*, H. Read, M. Fordham, G. Adler (eds.), executive ed. W. McGuire, R.F.C. Hull (trans.), Routledge & Kegan Paul, London 1953–1980.

31 Zob. *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, trans. from the German under the general editorship of J. Strachey, in collaboration with A. Freud, assisted by A. Strachey, A. Tyson, A. Richards, 24 vol., Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis, London 1953–1974.

Powyższa definicja jest oryginalna i prosta. Należy oczekiwać, że z czasem pojęcie narodowej kultury biznesowej zostanie pogłębione i uzupełnione o inne istotne cechy.

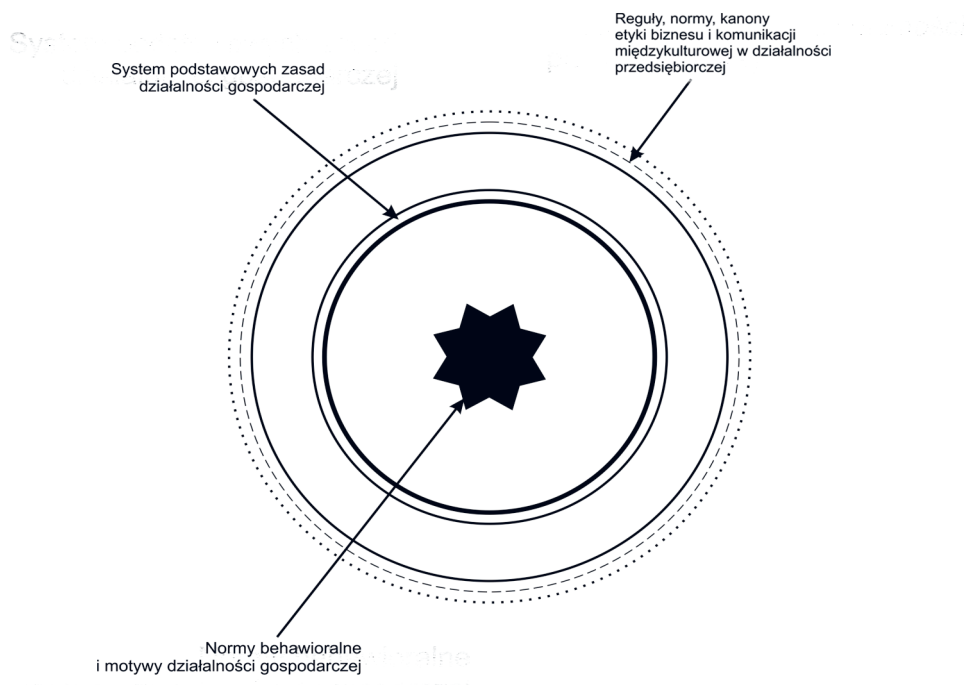
Analiza podejść prekursorów teorii narodowych kultur biznesowych Hofstede, Trompenaarsa, Lewisa i Rapaille'a pokazuje, że odpowiedni, wystarczająco obszerny materiał źródłowy, został już zgromadzony. Oczywiście, nie jest on doskonały, ze względu na złożoność takiego zjawiska interdyscyplinarnego, jak narodowe kultury biznesowe. Na podstawie zgromadzonego materiału możliwe jest natomiast przeprowadzenie dogłębnej analizy teoretycznej, która przyczyni się do rozwoju praktycznej wiedzy z zakresu międzynarodowej przedsiębiorczości i komunikacji międzykulturowej.

Tak więc analiza podejść teoretycznych i metodologicznych Hofstede, Trompenaarsa, Lewisa i Rapaille'a daje wszelkie podstawy do stwierdzenia, że na kolejnym etapie badań naukowych konieczne jest sklasyfikowanie zasadniczych cech kategorii „biznes narodowy”, „kultura biznesowa” i znalezienie związku przyczynowo-skutkowego powstawania i rozwoju zbioru zjawisk, procesów i relacji, mieszczących się w tej kategorii.

5.3. Definicje i cechy narodowych kultur biznesowych

Rozpatrywanie teoretycznych i metodycznych podstaw analizy problemów narodowych kultur biznesowych i prowadzenie badań przez autorów na podstawie opracowanych szczegółowo kwestionariuszy ankiet, skierowanych do praktykujących menedżerów, trenerów biznesowych i ekspertów w tym obszarze, dają podstawy do odnotowania pewnych faktów. Podstawowe cechy kategorii narodowa kultura biznesowa, a także zjawiska i procesy, które ta kategoria zawiera, są następujące:

Pierwszą podstawową cechą kategorii narodowa kultura biznesowa jest jej wielopoziomowy, wielowarstwowy charakter. Kategoria narodowa kultura biznesowa jest złożoną, wieloaspektową i wieloczynnikową koncepcją naukową, która należy do kategorii podstawowych definicji współczesnego zarządzania porównawczego w naukach ekonomicznych. Kategoria ta w składa się ze sfery zewnętrznej, pośredniej i wewnętrznej (rys. 18).

**Rysunek 18.** Sfery narodowej kultury biznesowej**Źródło:** opracowanie własne.

Sfera wewnętrzna narodowej kultury biznesowej jest definiowana i stanowi swoisty rdzeń tejże kultury. Jest to system podstawowych zapisów dotyczących działalności przedsiębiorczej, będących fundamentem kształtu i głównych mechanizmów kształtujących kulturę biznesową danego państwa. Ten system podstawowych postulatów i głównych mechanizmów przejawia się najpierw w zbiorach relacji zarządzania energią, a następnie w zewnętrznych formach wsparcia tych relacji (praktyczna realizacja działalności przedsiębiorczej).

Są następujące determinanty wewnętrznej sfery narodowej kultury biznesowej:

- Stosunek do władzy jako takiej i do stopnia jej rozproszenia – dyfuzji (stosunek do instytucji rządowych, do przedsiębiorstw, instytucji itp.);
- Uznanie za dominujący imperatyw w działalności przedsiębiorczej pieniądza i dobrobytu materialnego w ogóle, lub odwrotnie – w relacjach międzyludzkich i w społeczeństwie;
- Powstawanie i funkcjonowanie biznesu jest indywidualistyczne (w przeciwieństwie do kolektywistycznych zasad w realizacji działalności gospodarczej);
- Wyodrębnienie jednego z trzech wymiarów czasowych jako głównego postulatu: przeszłość (świadomość potrzeb), teraźniejszość (obecny stan

rzeczy) lub przyszłość (opóźnienie zaspokajania potrzeb, w tym osiągnięcie zysku komercyjnego);

- Określanie asymilacji systemu wartości pewnych grup (warstw społecznych) na podstawie cech rodzinnych, narodowych, religijnych, zawodowych itp.; takie zjawisko w badaniach porównawczych otrzymało miano askrypcji. Przeciwnieństwem tego jest kultywowanie własnych osiągnięć, kariery i wysokiej pozycji w biznesie (w społeczeństwie);
- Dominacja w biznesie zasad formalizacji (standaryzacja, uniwersalizacja, technokratyzm) lub jej przeciwieństw: twórcze podejście (niezależność, a nawet pewna kreatywność);
- Wyznaczanie tendencji w metodyce rozwiązywania konfliktów w biznesie lub przyjęcie systemu wzajemnych kompromisów i ustępstw.

System określonych postanowień postulatycznych określa z góry sferę pośrednią narodowej kultury biznesowej (rys. 18). Oznacza to, że komponenty tej sfery działają jako swoista funkcja (konsekwencja, manifestacja) określająca podstawowe postulaty – pozycje sfery wewnętrznej.

Pośrednia sfera narodowej kultury biznesu jest połączeniem jej immanentnych (wewnętrznych i najbardziej charakterystycznych dla przedsiębiorców danego kraju) motywów i norm zachowań w tworzeniu i prowadzeniu biznesu.

Wśród nich najważniejsze to:

- Dominacja chęci skoncentrowania energii na funkcji zarządzania (centralizacja) lub – wręcz przeciwnie – ich przesunięcie na niższe poziomy hierarchiczne (decentralizacja) (a tym samym wewnętrzne przyjęcie państwowej regulacji przedsiębiorczości jako normalnego i koniecznego zjawiska we współczesnym świecie lub uznanie przedsiębiorczości za podstawową zasadą działania współczesnego biznesu);
- Skupienie się na osiągnięciu szybkiego sukcesu komercyjnego (dla osiągnięcia indywidualnych korzyści) oraz budowanie przyjaznych dla biznesu relacji w organizacji, realizacji społecznie odpowiedzialnych, przyjaznych dla środowiska projektów itp. – jako naturalnej przeciwwagi, co ostatecznie doprowadzi do jeszcze większego sukcesu komercyjnego.
- Kultywowanie podejścia kolektywistycznego w organizowaniu i prowadzeniu biznesu lub – przeciwnie – dominacja odpowiednich, indywidualistycznych podejść (przy stymulacji w tym ostatnim przypadku wyłącznej niezależnej inicjatywy);
- Przewaga skłonności do dokonywania głównie inwestycji długoterminowych lub przeciwnie – inwestycji krótkoterminowych (szybkie zarabianie);
- Dominacja standardowych i sformalizowanych podejść i metod we wdrażaniu praktyk biznesowych (z zastosowaniem szczegółowych instrukcji i zaleceń) lub przeciwnie – pobudzanie osobistej inicjatywy, zarówno kierowników wszystkich poziomów zarządzania, jak i pracowników wykonawczych.

Zestaw czynników środowiska pośredniego narodowej kultury biznesowej, zdeterminowany czynnikami środowiska wewnętrznego, jest w różnym stopniu

miarą technokratyzmu menedżerów. Do takich zasadniczych czynników można zaliczyć: dominującą skłonność do inicjatywy grupowej, nieformalne procedury, asertywność w osiąganiu handlowych interesów organizacji i autonomia osobistej kariery. Ponadto przejawiają się one w różnym stopniu w dostosowywaniu się do niekorzystnych czynników gospodarczych, a w szczególności instytucjonalnych, np. umiejętność wyjścia z sytuacji konfliktowych i przygnębiającego stresu, który towarzyszy prowadzeniu działalności gospodarczej.

Można zatem sądzić, że połączenie tych czynników wpływa w różnym stopniu na narażenie przedsiębiorców z różnych państw na działania o charakterze korupcyjnym (szara strefa) lub na działanie przedsiębiorstwa na granicy zgodności z normami prawnymi i etycznymi.

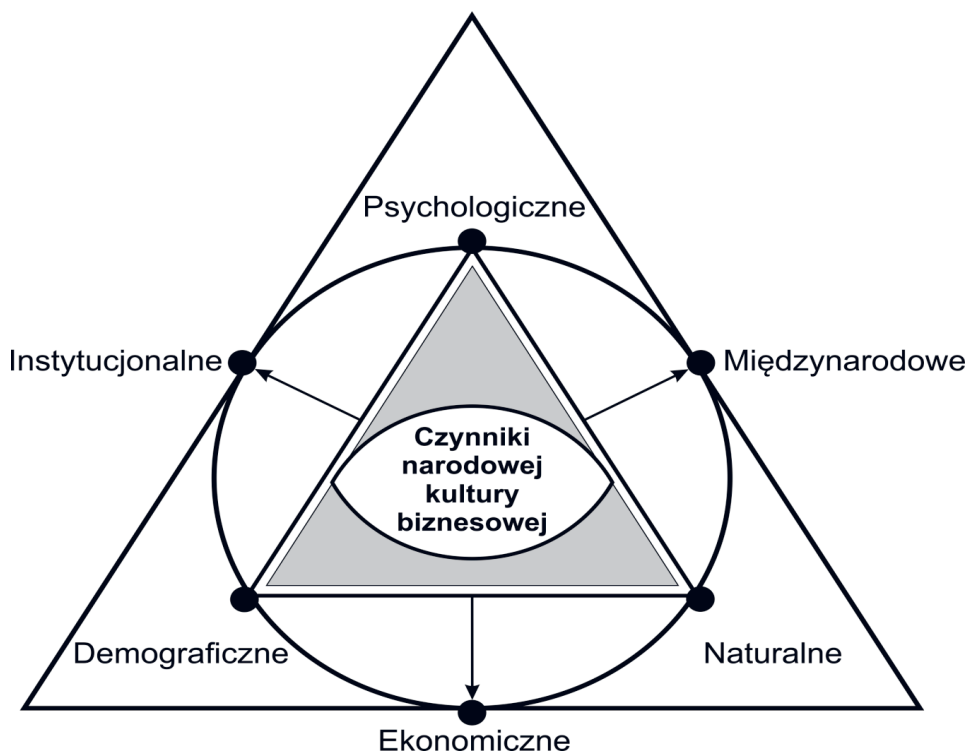
Zgodnie z przyczynową zależnością zjawisk i procesów narodowej kultury biznesowej, czynniki sfery pośredniej określone są przez czynniki sfery wewnętrznej i przejawiają się w funkcjonowaniu organizacji (czynnikach sfery zewnętrznej, rys. 19).

Wykonane badania własne pozwalają wyciągnąć wniosek, że zewnętrzną sferą narodowej kultury biznesu jest „zbiór zasad – standardów etyki biznesu i etykiety biznesowej, specyficznych dla przedsiębiorców danego kraju norm i kanonów komunikacji międzykulturowej. Obejmuje on procedury uzasadniania i składania dokumentów związanych z realizacją działalności gospodarczej; techniki i metody przygotowywania, prowadzenia negocjacji handlowych i transakcji; istniejące stereotypy i tabu zaobserwowane w praktyce gospodarczej w różnych kulturach i państwach; narzędzia do przygotowania i prezentacji firmy. Te zasady zawiera też kodeks postępowania krajowych struktur biznesowych danego państwa (jeśli nie mówimy o konkretnych, ściśle określonych strukturach biznesowych danego państwa, wówczas takie standardowe zasady nie są rejestrowane w dokumentach o charakterze regulacyjnym).

Zewnętrzna sfera narodowej kultury biznesowej obejmuje również różnego rodzaju komunikację werbalną, niewerbalną (zbiór pozasłownych metod, symboli, gestów i znaków) oraz pozawerbalną (zestaw sygnałów dźwiękowych towarzyszących komunikacji słownej, charakterystycznych dla przedsiębiorców z różnych kultur i krajów).

Drugą podstawową cechą kategorii narodowa kultura biznesowa jest określenie jej parametrów poprzez czynniki sfery gospodarczej. Podstawą zjawisk i procesów odzwierciedlonych w kategorii narodowa kultura biznesowa jest sfera gospodarcza. Połączenie tych zjawisk i procesów charakteryzuje daną gospodarkę. Stanowi ona zestaw relacji menedżerskich i relacji powstających na styku zarządzania marketingiem, finansami, ekonomią, a także zarządzania public relations. Oznacza to, że krajowa kultura biznesowa odzwierciedla całokształt relacji, nieodłącznie związanych z przedsiębiorczością. Jednocześnie na kształt, a zwłaszcza na zewnętrzną manifestację tych relacji, duży wpływ ma całość czynników życia społecznego: instytucjonalnych, międzynarodowych, demograficznych, psychologicznych, naukowych i technicznych.

Struktura narodowej kultury biznesowej, czyli ogólny układ i interakcja całego zestawu czynników determinują trzy grupy relacji: gospodarcze, instytucjonalne i międzynarodowe stosunki gospodarcze (rys. 19). Tworzą one rodzaj konstrukcji, stanowiącej podstawę narodowej kultury biznesowej, wyznaczają wewnętrzną stabilność i odtwarzalność w czasie i w przestrzeni.



Rysunek 19. Budowa i czynniki kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe znaczenie ma połączenie relacji zarządzania w zakresie krajowej kultury biznesu z czynnikami czysto ekonomicznymi: poziomem rozwoju gospodarczego, rozwoju infrastruktury rynkowej, rozwoju naukowego i technologicznego (także państwa) oraz rozwojem infrastruktury innowacyjnej. Jednocześnie, szczególnie znaczenie ma poziom rozwoju wolności gospodarczej w danym państwie i poziom rozwoju krajowego zarządzania.

Zbiór tzw. czynników makrootoczenia (otoczenie dalsze) obejmuje: narodowy, historyczny, społeczny, prawny, polityczny, religijny, kulturowy, etniczny i mentalny aspekt kultury biznesowej. We współczesnych warunkach gospodarczych czynniki makrootoczenia odgrywają ważną, często decydującą rolę w kształtowaniu i manifestowaniu narodowej kultury biznesowej. Można stwierdzić, że jest to najwyraźniejszy przejaw w procesie komunikacji przedstawicieli różnych państw

w sytuacji konfliktów między tymi państwami, kontrowersyjnych (niejednoznacznych) momentów historii.

Spośród międzynarodowych czynników gospodarczych najważniejszy jest stopień zaangażowania państwa w system międzynarodowego podziału pracy i członkostwo tego państwa w organizacjach międzynarodowych oraz istnienie czynników stymulujących.

Wpływ czynników psychologicznych na kształtowanie i manifestowanie narodowej kultury biznesowej jest z góry określony np. przez: poziom emocjonalności menedżerów, ich zaangażowanie w przestrzeganie norm i tradycji moralnych i etycznych, obecność pewnych stereotypów i tabu charakterystycznych dla obywateli danego państwa. Wśród czynników demograficznych należy wyodrębnić strukturę płci i wieku ludności danego państwa, poziom i wskaźnik starzenia się ludności. Ważne są też cechy postrzegania roli osób starszych oraz kobiet w biznesie. Czynniki naturalne kształtują się w największym stopniu w zależności od obszaru danego państwa i jego położenia geograficznego, ilości i rodzaju zasobów naturalnych, warunków klimatycznych i środowiska naturalnego itp. Jednocześnie istotną rolę odgrywają czynniki naukowe i techniczne, innowacyjność, stan gospodarki i jego wpływ na perspektywę rozwoju państwa przez długi czas.

Trzecią istotną cechą kategorii narodowa kultura biznesowa jest jedność długoterminowego charakteru jej czynników i stałych modyfikacji (sytuacyjność). Narodowa kultura biznesowa charakteryzuje się ewolucyjnym dojrzewaniem i formowaniem, obecnością długoterminowych warunków (warunków wstępnych) i czynników rozwoju.

Zgodnie z prawami rozwoju społecznego i z epistemologią wiedzy, działanie całego zbioru czynników narodowej kultury biznesowej w ramach ich wyznaczonych grup klasyfikacyjnych, a także w ramach ogólnej interakcji:

- z jednej strony jest długotrwałe, względnie stabilne i stale odtwarzalne pod względem parametrów jakościowych w czasie i w przestrzeni;
- z drugiej strony w pewien sposób jest stale modyfikowane wraz z pojawieniem się nowych warunków i czynników.

Tak więc długi czas i powtarzalność narodowej kultury biznesowej nie oznacza jej nieliniowości. Interakcja tych samych (lub podobnych) czynników w różnych państwach lub w różnych okresach czasu dla tego samego kraju, może prowadzić do bardziej odmiennych form jej przejawiania się nie tylko w sferze gospodarczej, ale także w kontekście instytucjonalnym.

Czwartą podstawową cechą kategorii narodowa kultura biznesowa jest jej identyfikacja i rozróżnienie. Dla szeregu relacji odzwierciedlonych w tej kategorii w odniesieniu do danego państwa (lub grupy państw, zbliżonych do siebie pod względem podstawowych parametrów) istnieje nieodłączna więź jakościowa. W rezultacie taka identyfikacja determinuje różnice między narodową kulturą biznesową jednego państwa (grupy państw) a kulturą biznesową drugiego.

Piątą podstawową cechą kategorii narodowa kultura biznesowa jest modyfikacja form jej przejawiania się pod wpływem wylaniających się warunków i działania konfiguracji czynników opisanych powyżej. Dla relacji, które znajdują odzwierciedlenie w tej kategorii, jak również dla wszelkich innych podstawowych relacji w sferze społeczno-ekonomicznej, instytucjonalnej i przyrodniczo-naturalnej, zasada konkretności prawdy jest nadrzędna. Określa to zależność narodowej kultury biznesowej (zarówno jednego państwa, jak i grupy państw bliskich geograficznie) w określonych okresach czasu od specyficznie pojawiających się czynników gospodarczych, instytucjonalnych, międzynarodowych, naukowych, technicznych i innych. Czynniki takimi mogą być: dojście do władzy w państwach rozwiniętych pewnych sił politycznych, działających w kontekście własnych doktryn; obecność środków ograniczających (lub przeciwnie – stymulujących) w sferze stosunków międzypaństwowych; naukowe i techniczne odkrycia determinujące wprowadzenie przełomowych technologii do praktyki gospodarczej; pojawienie się konfliktów lokalnych (w tym militarnych) i rzeczywiste zagrożenie ich przekształcenie się w szersze konflikty międzynarodowe.

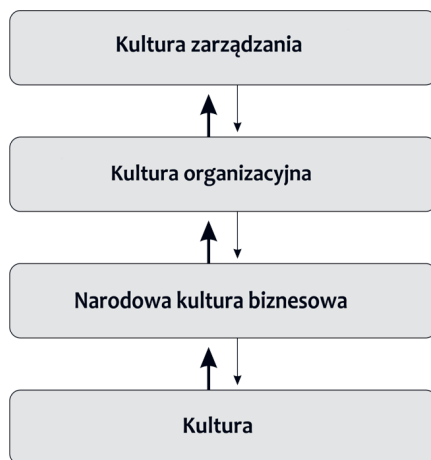
Jednocześnie, zasada konkretności prawdy w żaden sposób nie neguje (nie odrzuca ani nie niszczy) ogólnych ważnych właściwości narodowej kultury biznesowej – jej długookresowej reprodukcji. Krajowa kultura biznesowa jest przekształcana, modernizowana, konkretyzowana w nowych zewnętrznych formach funkcjonowania.

Proponowana definicja narodowej kultury biznesu oraz zasadnicze cechy zjawisk, procesów i relacji odzwierciedlonych w tej kategorii, pozwalają przejść do kolejnego etapu badań teoretycznych i metodologicznych. Jest to zrozumienie logiki i związków przyczynowo-skutkowych jej elementów składowych, które:

- generują i określają krajową kulturę biznesu jako taką;
- tworzą kolejne zjawiska, procesy i relacje, logicznie wynikające z narodowej kultury biznesowej.

Pierwotna ogólna koncepcja narodowej kultury biznesowej jest bardziej rozszerzoną koncepcją pojęcia kultura. Z kolei narodowa kultura biznesowa (nie tylko jako kategoria, ale także jako odzwierciedlenie w niej zjawisk i procesów) determinuje relacje, które znajdują odzwierciedlenie w kategorii kultura organizacyjna (zob. rozważania nad teorią Hofstede'a i Trompenaarsa). Ta kategoria prowadzi do jeszcze bardziej konkretnych relacji, odzwierciedlonych w kategorii kultura menedżerska (kultura zarządzania).

Pierwotną ogólną koncepcję kategorii narodowa kultura biznesowa i jej logiczny rozwój w kolejnych kategoriach sfery zarządzania można przedstawić za pomocą następujących poziomów/etapów (rys. 20).



Rysunek 20. Przyczynowo-skutkowe etapy rozwoju narodowej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Ukazanie treści kategorii referencyjnych prezentowanej linii związków przyczynowych między elementami składowymi narodowej kultury biznesowej jest niezbędne dla tworzenia teoretycznych, metodologicznych, naukowych i praktycznych podstaw jej badań. Można przedstawić to w sposób, jak na rysunku 20.

Kategoria kultura, według różnych źródeł naukowych liczy ponad dwa tysiące definicji³². Przeprowadzenie wszechstronnych badań własnych pozwoliło na sformułowanie autorskiej definicji pojęcia kultura: jest ona historycznie zdefiniowanym poziomem rozwoju społeczeństwa jako całości, pojedynczej grupy społecznej (warstwy) i jednostki, wyrażonej w formach, rodzajach i metodach organizowania życia i działalności człowieka we wszystkich sferach tego życia, „ucieleśnionym” w tworzonych materialnych przedmiotach o celu utylitarnym.

Połączenie zjawisk, procesów i relacji, odzwierciedlonych w kategorii kultura, określa centralną kategorię badania, czyli narodową kulturę biznesową. Na podstawie przedstawionych powyżej etapów, można przyjąć bardziej współczesną definicję narodowej kultury biznesowej. Jest to system wewnętrznych cech, uformowanych z biegiem czasu; zespół kanonów, norm i tradycji prowadzenia biznesu, a także stereotypów, atrybutów i etyki biznesu prowadzenia działalności gospodarczej, specyficznych dla danego państwa (grupy państw, podobnych do siebie pod względem rozwoju społecznego i gospodarczego). Z kolei kultura biznesu narodowego wpływa na kulturę organizacyjną. Zgodnie z istniejącymi kanonami współczesnej nauki i praktyki zarządzania, za organizację uważa się: przedsiębiorstwa (ze wszystkich dziedzin działalności i form organizacyjnych i prawnych); instytucje (we wszystkich sferach działania); organizacje (publiczne, charytatywne, polityczne, religijne itp.). W sferze gospodarczej (przedsiębiorczej) koncepcja kultury

32 Zob. O.B. Сагитова, И.И. Скоробогатых, Ж. Дюметц, *op. cit.*

korporacyjnej może być synonimem pojęcia kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna to zbiór zasad, norm, wartości, idei, tradycji, stereotypów i tabu, które są świadomie postrzegane i utrwalane przez członków organizacji. Pozwala ona im identyfikować się w otoczeniu (a także identyfikować organizację z podmiotami rynku i otoczenia instytucjonalnego) i osiągać cele organizacyjne (efektywne działanie komercyjne lub realizacja statutowych celów pozabiznesowych).

Kolejną kategorią wspierającą teorię i praktykę narodowej kultury biznesu jest kultura zarządzania. W literaturze naukowej rozpowszechniła się teza synonimów pojęć kultura menedżerska i styl zarządzania. Nie można się z zgodzić z takim podejściem, ponieważ chociaż styl zarządzania jest ważny, jest on tylko jedną z form kultury menedżerskiej. Kultura zarządzania to system zawodowej wiedzy, postaw, norm, przepisów i metod wpływu; ogólne wartości kulturowe, moralne i etyczne; techniki psychologiczne, zawarte w konkretnych praktykach zarządczych (procesach, procedurach, zwyczajach) i są wykorzystywane podczas realizacji działań zarządczych w celu zapewnienia efektywnego funkcjonowania organizacji.

Należy zauważyć, że każda kolejna kategoria stanowi następny etap prowadzący do szczegółowych zjawisk i procesów w sferze zarządzania. Na każdym z nowych etapów następuje wzbogacenie uniwersalnych i ogólnych kulturowych aspektów teorii zarządzania bezpośrednimi praktykami menedżerskimi. Przejawia się to na przykład w kształtowaniu podejść do zarządzania strategicznego i planowania operacyjnego; w rozwoju relacji i komunikacji w zarządzaniu (metody oddziaływania i zależności między różnymi hierarchicznymi poziomami zarządzania); w regulacji podziału obowiązków funkcjonalnych; usprawnieniu sposobu gromadzenia i przekazywania informacji; wprowadzeniu nowych technik i metod, zgodnie z określonymi działaniami organizacji.

Jednocześnie wskazuje się na kolejny, ważny aspekt relacji zarządzania w sferze narodowych kultur biznesowych oraz na wzbogacanie tych relacji treściami międzykulturowymi. Ta ostatnia uwaga została uwarunkowana obiektywnymi, wielokierunkowymi procesami: przedstawiciele różnych państw (przedstawiciele różnych kultur) coraz częściej biorą udział w relacjach menedżerskich. To powoduje, że powinny być prowadzone badania dotyczące rozwijania teoretycznych podejść do typologii narodowych kultur biznesowych.

5.4. Nowoczesne podejście do problemu narodowych kultur biznesowych

Prowadzenie badań nad teoretycznym i metodologicznym uzasadnieniem założeń dla tworzenia i funkcjonowania narodowej kultury biznesowej, ujawnienie jej zasadniczych cech i tworzenie systematycznej wiedzy naukowej na temat

odpowiednich koncepcji, ma na celu doprowadzić do opracowania konkretnych naukowych i praktycznych zaleceń dla sprawnego zarządzania organizacjami. Powinno to odzwierciedlać wdrożenie praktycznej funkcji zarządzania porównawczego i zarządzania w ogóle: zarówno jako nauki, jak i sfery bezpośredniej działalności gospodarczej – biznesu. Główne elementy takich zaleceń to: zwiększenie efektywności współpracy międzynarodowej między strukturami biznesowymi (i organizacjami non-profit) z różnych państw i kultur biznesowych oraz optymalizacja komunikacji międzykulturowej między przedsiębiorcami z różnych państw (przedstawicielami różnych kultur). Dla osiągnięcia tych celów potrzebne są następujące działania:

1. Rozwój teoretycznych podejść do implementacji typów grup państw, uwzględniających specyfikę ich kultury biznesowej;
2. Praktyczne zgrupowanie narodowych kultur biznesu (można przeprowadzić zarówno na poszczególnych kontynentach, jak i globalnie);
3. Analiza porównawcza kultur biznesowych tych państw, z którymi współpraca dla danego państwa jest najbardziej interesująca zarówno z ekonomicznego, jak i instytucjonalnego punktu widzenia.

Tworzy to kolejny ważny problem teoretyczny o charakterze epistemologicznym: wdrażanie zaleceń powinno opierać się na jasnych kryteriach (parametrach, charakterystykach) i odpowiednich wyrażeniach ilościowych (szacunkach i wskaźnikach).

Takie kryteria i wyrażenia ilościowe powinny być uznane przez społeczność naukową i praktyków danej dziedziny działalności. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy spełnią one pewne praktyczne i gnoseologiczne wymagania. Oto one:

1. Powszechność, to znaczy ogólne zastosowanie i wykluczenie możliwości niejednoznacznego zrozumienia (minimalizacja możliwości niejednoznacznego zrozumienia i interpretacji podczas analizy i opracowywania zaleceń o charakterze praktycznym);
2. Porównywalność, tj. zdolność do analizy przy użyciu kultur biznesowych krajów o różnym stopniu podobieństwa: od najbliższych do zasadniczo różniących się między sobą;
3. Ocena, tj. miara (skala) – należy uzasadnić ilościowy i jakościowy pomiar wybranych kryteriów.

W odniesieniu do narodowej kultury biznesu, jako ogólnego zjawiska naukowego, rośnie znaczenie ostatniego obszaru, związanego z pomiarem. Wynika to ze złożoności narodowej kultury biznesu, jej interdyscyplinarnego charakteru, a także niewystarczającego zbadania problemu.

We współczesnych warunkach pomiar narodowych kultur biznesowych wydaje się być najbardziej istotny z całego spektrum parametrów (kryteriów) stosowanych przez Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC). Dziś jest to najbardziej znana organizacja na świecie, prowadząca badania narodowych kultur biznesowych i komunikacji międzykulturowej. Działalność tej instytucji cechują następujące kryteria:

1. Badania powinny mieć publiczny charakter społeczny, tj. nie powinny służyć zaspokajaniu interesów klientów (struktur biznesowych poszczególnych państw, partii politycznych, czy organizacji międzynarodowych itp.);
2. Badania powinny mieć charakter interdyscyplinarności naukowej z możliwością praktycznego ich zastosowania;
3. Badania powinny być prowadzone regularnie, a ich wyniki muszą być uwzględniane.

System parametrów wykorzystywanych przez Hofstede Insights do analizy narodowych kultur biznesowych, a następnie ich klastrowania obejmuje następujące elementy.

1. Dystans władzy (*Power distance*);
2. Indywidualizm (*Individualism*);
3. Męskość i kobiecość (*Masculinity*);
4. Unikanie niepewności (*Uncertainty avoidance*);
5. Orientacja długoterminowa (*Long-term orientation*);
6. Indulgencja (pobłażanie)³³.

Należy podkreślić, że definicje tych parametrów są bardzo zbliżone do definicji parametrów wprowadzonych do użytku naukowego i wykorzystanych w późniejszych praktycznych pracach Hofstede i Trompenaarsa. Jest to rodzaj syntezy różnych podejść do kultur narodowych biznesu. Tego rodzaju uwaga staje się jeszcze bardziej uzasadniona, jeśli przeanalizuje się treść parametrów kultur biznesowych stosowanych przez Institute for Research on Intercultural Cooperation. Analiza cech tych kultur jest integralnym elementem rozwiązań praktycznych problemów zarządzania. Analiza ta pozwala na unikanie błędnych ocen różnych narodowych kultur biznesowych (lub ich przejawów), ale także wyeliminowanie nieodpowiednich praktycznych zaleceń dotyczących wdrażania międzynarodowej przedsiębiorczości i komunikacji międzykulturowej w biznesie.

Można wyodrębnić następujące cechy przytoczonych powyżej parametrów:

1. Dystans władzy jest parametrem, zgodnie z którym podano definicję miary lub stopnia koncentracji autorytetu na najwyższych poziomach zarządzania w organizacjach (przedsiębiorstwach, instytucjach itp.). Na przykład najmniejszy dystans władzy Hofstede Insights sklasyfikował jako „mały”, a najwyższy jako „duży”³⁴.

W państwach o wysokim poziomie dystansu władzy kierownicy średniego i niższego szczebla organizacyjnego nie mają znaczących rzeczywistych uprawnień. Przy takim typie narodowej kultury biznesowej może zaistnieć nierówność ludzi w organizacji (i całym społeczeństwie), ponadto obecność tego rodzaju dystrybucji władzy, jest postrzegana jako naturalne, regularne i nieodłączne zjawisko kultury biznesu (w najbardziej uogólnionym rozumieniu – we wszystkich sferach

33 <https://www.hofstede-insights.com> [dostęp: 23.01.2019].

34 *Ibidem* [dostęp: 25.02.2019].

życia)³⁵. Jednocześnie, hierarchiczny typ organizacji jest uznawany za normalny i naturalny.

2. Indywidualizm – parametr określający stopień zależności, ustalony, wspierany i stale powielany przez organizację i społeczeństwo jako całość (tzn. społeczeństwo i państwo jako całość). Najmniejsza wartość tego parametru jest zdefiniowana jako „kolektywistyczna”, a najwyższa jako „indywidualistyczna”³⁶.

Zgodnie z tym parametrem, w państwach o wysokim indywidualistycznym typie kultury biznesowej, członkowie organizacji i całe społeczeństwo dbają o siebie. Właśnie ten rodzaj kultury biznesowej jest naturalny i ogólnie akceptowany.

W społeczeństwach kolektywistycznych jest przeciwnie – ludzie włączeni w pewne organizacje (przedsiębiorstwa, instytucje itp.) są traktowani w pewien sposób jako „własność” tych organizacji. W tym przypadku fundamentalne znaczenie ma to, że organizacje te troszczą się o swoich członków w określony sposób. W zamian za taką opiekę organizacje bezpośrednio i/lub pośrednio zachęcają swoich członków do lojalności, przestrzegania zasad, norm i wartości przez nie ustanowionych³⁷.

Według Hofstede Insights, w państwach o niskim poziomie indywidualizmu z reguły występuje niski poziom inicjatywy przedsiębiorczej i stosunkowo wysoki próg braku akceptacji innowacyjności. Uważa się, że menedżerowie takich krajów mają niski poziom kreatywności, a co za tym idzie, dużą zależność od postaw i standardów ustanowionych przez organizację (i ogólną politykę gospodarczą państwa)³⁸.

3. Męskość i kobiecość – parametr określający miarę sukcesu niezależnej kariery zawodowej, a także ogólny poziom konkurencyjności środowiska biznesowego niektórych państw (rodzaje kultur biznesowych). Najmniejszą wartość tego parametru determinuje pojęcie „kobiecości”, a najwyższą – „męskości”³⁹.

Specyfika tego ostatniego parametru polega na tym, że jeżeli występuje dominacja troski społeczeństwa danego kraju o jakość ich życia, to determinuje kulturę biznesu jako bardziej „kobiecą” (oznaka feminizmu otoczenia biznesowego).

Uważa się, że w państwach o wysokim poziomie męskości „żyje się dla pracy”. Jednocześnie konflikty w organizacjach (i społeczeństwie) są z reguły rozwiązywane poprzez różne formy walki. Taka sytuacja jest uważana za normalną. W związku z tym, w państwach kultury biznesowej z pierwiastkiem żeńskim, zwyczajowo rozstrzyga się konflikty w drodze konsensusu, wzajemnych ustępstw i uwzględniania interesów stron konfliktu⁴⁰.

4. Unikanie niepewności – jest parametrem, który opisuje obecne w środowisku biznesowym różne typy narodowych kultur biznesowych (lub państw) unikających

35 *Ibidem*.

36 *Ibidem*.

37 *Ibidem*.

38 *Ibidem*.

39 *Ibidem*.

40 *Ibidem*.

niepewności jako takiej lub, wręcz przeciwnie, za normalny, naturalny model organizacji uważa się jej działanie w warunkach ogólnej niepewności. Najmniejsza wartość tego parametru jest klasyfikowana jako „tolerancja niepewności”, a najwyższa – jako „unikanie niepewności”⁴¹.

Tolerancja niepewności wyraża się w wewnętrznych predyspozycjach przedsiębiorców do zachowań w warunkach braku informacji i podwyższonego ryzyka. Przedstawiciele tego typu kultury biznesowej są wewnętrznie mobilni we wszystkich aspektach: technologicznym, finansowym i ekonomicznym, marketingowym i menedżerskim⁴². W państwach o wysokim wskaźniku tego parametru menedżerowie odczuwają potrzebę uregulowania swoich działań, cechuje ich poczucie niepewności przy braku standardów, procedur, wzorców postaw itp. Natomiast jeżeli takie standardy i postawy nie odpowiadają faktycznemu stanowi rzeczy, ci sami menedżerowie będą próbowali je obejść.

5. Orientacja długoterminowa (orientacja w czasie) jest parametrem, według którego podejście do wykorzystania czasu w organizowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej są oceniane z punktu widzenia możliwości dystrybucji rozwiązania problemów w ramach krótko-, średnio- lub długoterminowej perspektywy czasowej. Ten parametr określa również preferencje o dominującym znaczeniu w przeszłości lub w przyszłości, np. koncentrację menedżerów na osiągnięciu sukcesu komercyjnego w perspektywie krótkoterminowej lub w odległej perspektywie czasowej.

Zgodnie z tym parametrem państwa z przewagą perspektyw długoterminowych są klasyfikowane jako społeczeństwa pragmatyczne, a z przewagą perspektyw krótkoterminowych – jako normatywne. Otoczenie w krajach kultury biznesu z orientacją długoterminową w większym stopniu skłonne do oszczędzania i gromadzenia funduszy i bogactwa we wszystkich jego formach.

Wysoki wskaźnik parametru orientacji długoterminowej wskazuje nie tylko na zdolność menedżerów do łatwego i szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków biznesowych, ale także do większej skłonności do inwestowania w długoterminowe projekty biznesowe⁴³.

6. Indulgencja (pobłażanie) jest parametrem, według którego zarządzanie porównawcze oznacza protekcyjną postawę wobec absolutyzowania wartości rynkowych związanych z egoizmem i maksymalizowaniem rentowności, a także przenikanie tych wartości we wszystkie sfery społeczeństwa. Należy wziąć pod uwagę fakt, iż koncepcja indulgencji w zarządzaniu porównawczym została zapożyczona z teologii i oznacza odpust, darowanie winy.

Polaryzacja cech narodowych kultur biznesowych prowadzi do samoo graniczenia i zachowania umiaru w osiąganiu komercyjnego sukcesu. Taka

41 *Ibidem*.

42 *Ibidem*.

43 *Ibidem*.

powściągliwość i umiarkowanie obiektywnie predestynują uspołecznienie działalności przedsiębiorczej.

Społeczeństwa o słabej samokontroli emocji, pragnień i uczuć są klasyfikowane jako pobłażliwe, a te z silną samokontrolą – jako powściągliwe. W przypadku środowiska przedsiębiorców parametr ten jest miarą socjalizacji, ale także środkiem, który menedżerowie pesymistycznie oceniają w odniesieniu do szans rynkowych.

Stosunkowo wysoki wskaźnik parametru indulgencja (pobłażliwości) jest podstawą do charakteryzowania menedżerów danego państwa nie tylko jako bardziej ukierunkowanych na cel, ale także bardziej pewnych sukcesu ich osobistego biznesu.

Zaprezentowana charakterystyka parametrów (właściwości, cech) narodowych kultur biznesowych stosowanych przez Hofstede Insights jest zbiorem zjawisk, procesów i relacji treści przedsiębiorczych w działalności gospodarczej. Jednocześnie konieczne jest uwzględnienie ogólnych przepisów teoretycznych, których niedoszacowanie może prowadzić (i często prowadzi) do częściowych wniosków dotyczących rzeczywistej praktyki biznesowej. Jest to szczególnie ważne przy próbach łączenia w klastry i przy analizie porównawczej kultur biznesowych różnych typów państw, z następujących powodów:

1. Cech charakterystycznych parametrów kultur biznesowych nie należy wyodrębniać z kontekstu kultury jako całości. W odniesieniu do danego państwa, rzeczywista treść każdego z parametrów jest z góry określona przez treść kultury tego kraju. Powyższą logikę przyczynowej zależności powstawania kultury biznesowej przedstawia rys. 20. Wysoki wskaźnik tego parametru w warunkach różnych kultur może także wskazywać na inny charakter i poziom rozwoju zarządzania w państwach należących do różnych kultur.
2. Żaden z parametrów narodowych kultur biznesowych nie może być rozpatrywany w oderwaniu od ogólnego systemu parametrów. Co więcej, działają one tylko w ich wzajemnych relacjach. Jednakże, w związku z tym powstaje niezwykle złożony problem epistemologiczny: jak ukazać treść takiej zależności, jej wykorzystanie i znaczenie dla nauki i praktyki zarządzania. Należy zauważyć, że w obecnych warunkach to zadanie nie otrzymało jeszcze odpowiedniego uznania w pracach naukowców i praktyków teorii narodowych kultur biznesu.
3. Obiektywna analiza kultur biznesowych danego państwa (grupy państw) możliwa jest jedynie w ogólnym kontekście parametrów i przy uwzględnieniu ich współzależności. Innymi słowy, aby osiągnąć praktyczne cele, konieczne jest zrozumienie i wyjaśnienie logiki współzależności parametrów, ich związków w każdym państwie. Jednak przeniesienie takiej współzależności do pewnej grupy państw jest z zasady bardzo ograniczone, co więcej, może prowadzić do błędnego zrozumienia związku między parametrami kultury biznesowej.
4. Każdy z poszczególnych parametrów kultur biznesowych w kontekście różnych kultur odnosi się do w różnym stopniu sprawności zarządzania i działań

biznesowych. Dotyczy to interakcji parametrów kultur biznesowych i oznacza zgodność parametrów i ich znaczenia teoretycznego i praktycznego.

5. Ogólny poziom rozwoju społeczno-gospodarczego państwa jest w dużej mierze z góry określony nie tylko przez parametry kultury biznesowej, ale także przez cechy i właściwości kultur biznesowych innych państw.

Wdrożenie tych ogólnych teoretycznych zasad analizy narodowych kultur biznesowych różnych państw i późniejsze tworzenie klastrów, wymusza konieczność uwzględnienia treści i cech ogólnej kultury każdego państwa. Jest to szczególnie ważne przy analizie kultury biznesowej danego kraju i zasadniczo innych krajów o innej kulturze biznesowej. Na przykład państwa zachodniego (anglosaskiego) świata lub państwa Dalekiego Wschodu (Japonia, Chiny, Singapur), państwa nordyckie lub bliskowschodnie są wyraźnie różne kulturowo i mają różne kultury biznesowe. Należy wziąć pod uwagę to, że każdy z sześciu, wymienionych powyżej, parametrów narodowych kultur biznesowych różni się treścią od rzeczywistych praktyk zarządzania, form, metod rozwiązywania konkretnych zadań zarządzania.

Uwagi te o ogólnym charakterze teoretycznym należy brać pod uwagę przy rozważaniu każdego z parametrów. Jednocześnie, można powiedzieć, że zyskują one szczególnie wyraźne potwierdzenie w porównawczej analizie takich parametrów narodowych kultur biznesu jak „indywidualizm” i „tymczasowa orientacja” oraz znaczenie w kontekście różnych kultur. Tak więc dla państw anglosaskich wysoki poziom parametru „indywidualizm” wskazuje na wysoką efektywność i konkurencyjność menedżera. Jednocześnie, z definicji państw Dalekiego Wschodu, poziom indywiduizmu nie może być wysoki w sferze przedsiębiorczości. Najlepszym tego potwierdzeniem są „koła jakości” w Japonii, które stały się jednym z najważniejszych elementów japońskiego cudu gospodarczego. Należy też zwrócić uwagę na fakt treści międzykulturowej, że „koła jakości” w Japonii w dużej mierze powstały dzięki obywatelowi USA rumuńskiej narodowości – Josephowi Juranowi⁴⁴.

Należy też odnotować gospodarczy cud Singapuru, którego fundamentem była długoterminowa orientacja przedsiębiorców w zakresie uzasadniania i podejmowania decyzji zarządczych (istotne jest, że tego rodzaju długoterminowa orientacja jest również charakterystyczna dla siły roboczej tego państwa). To właśnie kształtowanie długoterminowej orientacji biznesowej przez ojca singapurskiego cudu gospodarczego Lee Kuan Yew⁴⁵ stało się jednym z fundamentów cementowania polityki reform w tym państwie. Jednak ten rodzaj długofalowego nastawienia na uzyskanie określonego efektu działalności przedsiębiorczej w skali 10–15–20 lat

44 Zob. *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York 1951; 2nd ed., 1962; 3rd ed., 1974; 4th ed., 1988; 5th ed., 1999; 6th ed., 2010.

45 Zob. L. Kuan Yew, *The Singapore Story: Memoirs of Lee Kuan Yew*, vol. 1, Singapore Press Holdings, Singapore 1998; idem, *The Singapore Story: Memoirs of Lee Kuan Yew. From Third World to First: 1965–2000*, vol. 2, Times Media Private Limited, Singapore 2000.

jest nie tylko niedostrzegany, ale z reguły odrzucany przez przedsiębiorców z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Nowej Zelandii⁴⁶.

Zgodnie z klasycznymi ideami zachodniego menadżera lat 50. ubiegłego stulecia, przedstawione postrzeganie indywidualizmu i kolektywizmu w państwach Dalekiego Wschodu jest nie tylko archaiczne, ale pod wieloma względami nienaturalne. Jednak to właśnie ono (a także szereg innych nienaturalnych dla klasycznego zachodniego zarządzania norm i wartości narodowej kultury biznesowej) pozwoliły Japonii w latach 70. szybko stać się jednym z najbardziej rozwiniętych państw na świecie.

Pod wieloma względami również Singapur stał się jednym z czołowych centrów finansowych i giełdowych świata i nadal utrzymuje tę rolę w nowoczesnych warunkach działania. Już w latach 70. XX wieku, został jednym z dwóch wiodących obszarów zarządzania, zarówno pod względem nauki, jak i praktyki gospodarczej. Wschodnie technologie zarządzania (począwszy od regulacji przepływów informacji, logistyki i podejmowania strategicznych decyzji, a kończąc na systemach zarządzania jakością produktów i rozwiązywaniu konfliktów) zostały przyjęte przez zachodnie technologie zarządzania.

Pod tym względem należy odnotować jedną z pierwszych tak udanych prób syntezy zachodniego i wschodniego stylu zarządzania – teorię „zmiany drzew” oraz proces ciągłego doskonalenia zarządzania znanego izraelskiego menedżera-przedsiębiorcy i uczonego Elijjahu M. Goldratta⁴⁷. Przykłady najbardziej udanej praktyki syntezy zarządzania zachodniego i wschodniego zostały wdrożone w Izraelu. Można zatem przyjąć, że powyższe teoretyczne podejście do grupowania narodowych kultur biznesowych może służyć jako wstępny, wyjściowy postulat do budowania modeli naukowych i praktycznych kultur biznesowych.

5.5. Modele narodowych kultur biznesowych – od teorii do praktyki. Zarys problemu

Na podstawie przedstawionych współczesnych i teoretycznych podejść do kultur biznesowych wydaje się możliwe opracowanie modelu ich naukowego i praktycznego wdrożenia.

Jest całkiem naturalne, że dla autorów tej publikacji, zarówno z punktu widzenia teoretycznego, jak i praktycznego, narodowe kultury biznesowe będą dotyczyły państw europejskich. W historii zarządzania próby łączenia w klastry narodowych kultur biznesowych są rzadkie (ich badania z reguły też są rzadkie i trudno

46 K.B. Павлов, *op. cit.*, s. 21–27.

47 Zob. E. Goldratt, J. Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, North River Press, Barrington 1984.

je odnosić do tzw. badań porównawczych). Takich badań nie znajdziemy w opracowaniach Simchy Ronena i Odeda Shenkara⁴⁸, Trompenaarsa, i tylko częściowo w dziełach Hofstede i Lewisa. Należy też zwrócić uwagę na kwestie czynników (parametrów), które należałoby umieścić w fundamencie podejść do łączenia w klastry narodowych kultur biznesowych. Tym fundamentem są następujące okoliczności:

1. Próby te podjęto około 20–30 lat temu. Z biegiem lat zgromadzono wiedzę, która nie została odpowiednio opracowana. Pojawiają się także nowe zjawiska życia gospodarczego, społecznego i politycznego.
2. Wiele państw europejskich zrezygnowało z analizy teorii w odniesieniu do wszystkich wymienionych autorów. Ponadto na politycznej mapie Europy pojawiły się nowe państwa, które mają nie tylko znaczący potencjał społeczno-gospodarczy, ale także wysoki poziom zarządzania.
3. Brakuje badań dotyczących prognozowanych celów rozwoju różnych kultur biznesowych. Potrzeba łączenia kultur biznesowych zdeterminowana jest przede wszystkim przez heurystyczne cele, czyli takie, które są wynikiem twórczego myślenia i zostają poddane działaniu czynników turbulentnego otoczenia. Jest to pierwszy i ważny krok w rozwoju wiedzy naukowej i praktycznej na ten temat. Głównym celem grupowania (klastrowania) jest to, że służy ono:
 - jako podstawa do analizy porównawczej kultur biznesowych różnych państw;
 - a tej podstawie można opracować integralną barierę (tzw. hałas) w praktycznym przezwyciężaniu przeszkód komunikacji międzykulturowej.

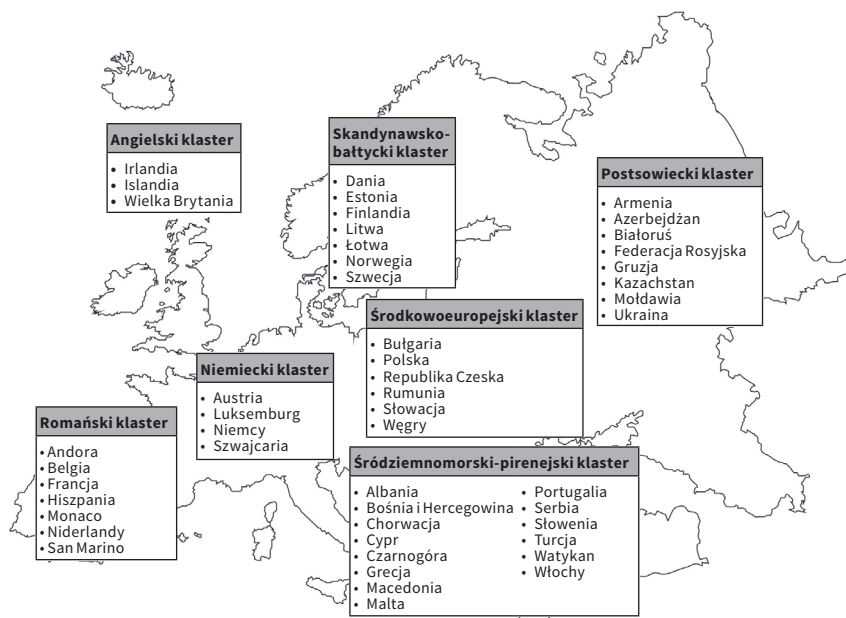
Próbę przeprowadzenia analizy porównawczej na przykładzie państw Europy Środkowej i Wschodniej zaprezentowano poniżej. Jeśli chodzi o bariery komunikacji międzykulturowej, to wydaje się uzasadnione klasyfikowanie ich według pewnych cech i rozróżnienie na instytucjonalne, rynkowe, fizyczne, psychologiczne i semantyczne. Struktury przedsiębiorcze dużych firm mogą pokonać własne bariery (choć nie zawsze metody ich pokonywania są skuteczne). Szczególnie istotne jest przezwyciężenie barier w komunikacji międzykulturowej dla małych i średnich przedsiębiorstw, organizacji publicznych i non-profit, które stanowią podstawę nie tylko gospodarczej struktury Europy, ale także jej nowoczesnego społeczeństwa prawa.

Zbiór kultur biznesowych współczesnej Europy został przedstawiony na rysunku 21.

Na podstawie opracowanych teoretycznych i metodologicznych przesłanek badania problemów narodowych kultur biznesowych, analizy przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami nauki, biznesu i władz publicznych w latach 2016–2018 w Europie, a także uwzględniając osobiste doświadczenie autorów i ich kilkuletnią współpracę

48 Zob. S. Ronen, O. Shenkar, *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*, „The Academy of Management Review” 1985, no. 10, https://www.researchgate.net/publication/201382128_Clustering_Countries_on_Attitudinal_Dimensions_A_Review_and_Synthesis [dostęp 4.12.2019].

w ramach Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina, udało się wyodrębnić siedem klastrów kultur biznesowych: anglosaski, skandynawsko-bałtycki, niemiecki, romański, śródziemnomorsko-pirenejski, wschodnioeuropejski i postsowiecki.



Rysunek 21. Podstawowa klasyfikacja klastrów narodowych kultur biznesowych w Europie

Źródło: opracowanie własne.

Tak zwany klaster angielski (Wielka Brytania, Irlandia, Islandia) jest najbardziej jednorodny i stabilny pod względem parametrów narodowej kultury biznesowej. Dla kultury biznesowej tych państw charakterystyczne są: mały dystans władzy, indywidualizm, męskość. Jednocześnie, w związku z *brexitem*, w perspektywie średnioterminowej, można spodziewać się pewnej redukcji ogólnoeuropejskiego podejścia do zarządzania w odniesieniu do państw tego klastra.

W bardziej ogólnym kontekście instytucjonalnym, w związku z *brexitem*, należy pamiętać o wizji Winstona Churchilla dotyczącej ekonomicznego mechanizmu interakcji między państwami powojennej Europy, która różni się znacznie od dominujących poglądów Charlesa de Gaulle'a. Ponadto nie wolno zapominać o problemach związanych z wejściem w 1973 roku Wielkiej Brytanii do Unii Europejskiej oraz o fakcie, że Islandia nie jest członkiem Unii Europejskiej.

Niektóre reakcje europejskich podejść do zarządzania w angielskim klastrze będą następujące: mechanizmy i procedury określone w dokumentach regulacyjnych UE o charakterze gospodarczym (przede wszystkim w dyrektywach UE) dla tych państw i ich podmiotów gospodarczych będą stanowić swego rodzaju zaplecze

w uzasadnianiu i wdrażaniu systemu międzynarodowej współpracy z Europą kontynentalną.

Jednocześnie takie podejście ogólnoeuropejskie w tych państwach nie będzie dotyczyło podstaw ustalania i rozwiązywania zadań zarządczych, a także utrzymywania interakcji komunikacyjnych (w tym międzykulturowych).

Również bardzo stabilna w swoim składzie jest grupa skandynawsko-bałtycka (nie są znane propozycje innych naukowców i praktyków dotyczących identyfikacji takiego klastra). Kulturę biznesową państw tego klastra cechuje niewielki dystans władzy i wysoki wskaźnik indywidualizmu; wysoka jest także wartość unikania niepewności i wysoki wskaźnik kobiecości.

Jednocześnie należy wyodrębnić następujące różnice charakterystyczne dla państw tego klastra:

- Wszystkie parametry kultur biznesowych są mniej charakterystyczne dla menedżerów fińskich w porównaniu z menedżerami z Norwegii, Szwecji i Danii. Różnice między Finami przejawiają się nie tylko w bardziej otwartej manifestacji emocji podczas gry ulubionej drużyny hokejowej, ale także w mniejszej racjonalności prowadzenia interesów.
- Cztery dziesięciolecia obecności Łotwy, Litwy i Estonii w składzie ZSRR w pewnym stopniu zniwelowały ogólne wyznaczniki parametrów kultury biznesowej państw tego klastra. Chociaż nawet pod koniec lat 80. XX wieku – w przededniu wyjścia republik bałtyckich z ZSRR, ogólny poziom ich kultury zarządczej był znacznie wyższy niż ogólny poziom kultury administracyjnej innych republik byłego ZSRR.

W ramach najbliższej perspektywy czasowej nie należy przewidywać zmiany w składzie państw wyznaczonego klastra skandynawsko-bałtyckiego. Sukcesy Łotwy, Litwy i Estonii w trzymaniu kierunku integracji europejskiej oraz charakter ich rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego po wejściu do Unii Europejskiej, pozwalają potwierdzić wzrost kultury menedżerskiej w tych państwach i zwiększyć jednorodność klastra skandynawsko-bałtyckiego pod kątem wybranych parametrów narodowych kultur biznesowych.

W dużym stopniu inne parametry narodowych kultur biznesowych różnią się w państwach klastra niemieckiego: mały dystans władzy, krótkoterminowa orientacja w przedsiębiorczości, męskość i małe pobłażanie, a także wysoki poziom samozatrudnienia w biznesie. Oczywiście Niemcy są gospodarczym i instytucjonalnym rdzeniem tego klastra. Jednocześnie rzeczywista treść parametrów narodowej kultury biznesowej Austrii jest często bardziej mocna, nawet w porównaniu z Niemcami.

Ponadto zwraca uwagę fakt, że przypisanie Szwajcarii do niemieckiego klastra nie jest właściwe. Takie podejście w nowoczesnym zarządzaniu porównawczym jest dość powszechne (przypisanie Szwajcarii do tego klastra opiera się na tym, że niektóre szwajcarskie kantony są niemieckojęzyczne).

Zgodnie z ogólną treścią narodowej kultury biznesowej, istnieją wszelkie powody, aby do niemieckiego klastra włączyć również Liechtenstein.

Niemiecki klastery ma bardzo duże znaczenie gospodarcze. W ramach przewidywalnej perspektywy czasowej (dwadzieścia do dwudziestu pięciu lat) wśród państw tego klastra, wzrosło znaczenie Niemiec, kosztem państw, które są z nimi powiązane według parametrów narodowych kultur biznesowych. Wyniki wyjazdów naukowo-badawczych do Niemiec pozwalają stwierdzić istnienie wielu niejednoznacznych zjawisk. W szczególności, jeśli nie mówimy o strukturach wielkiego biznesu, ale o małych firmach (a nawet instytucjach samorządowych), to dla nich w ostatnich latach klasyczne cechy niemieckiej kultury biznesowej stały się mniej wyraźne i wykazują cechy orientacji jednoliniowej. Można to tłumaczyć konsekwencjami integracji jednostek terytorialno-administracyjnych byłej Niemieckiej Republiki Demokratycznej w zjednoczone Niemcy, a także aktywnością i różnorodnością procesów migracyjnych w Niemczech w ostatnich dwóch, trzech dekadach.

Należy odnotować niejednoznaczne zjawiska zachodzące w kulturze biznesowej Niemiec w świetle europejskich tendencji polityki migracyjnej w latach 2015–2018, które mają wpływ na siłę i znaczenie tego klastra. Mimo to klastery niemiecki nie tylko zachował cechy swojej kultury biznesowej, ale pozostanie także klasycznym przykładem doskonałej kultury zarządzania.

Klastery romański ma również swoją jakościową specyfikę pod względem parametrów narodowych kultur biznesowych. Państwa tego klastra nie mają szczególnie wysokiego poziomu parametru indywidualizmu; bardzo często cechuje je duży dystans władzy i niewyraźna orientacja temporalna (równo rozłożona na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość); występują u nich częste przejawy przypisywania (dziedziczenia) przez określoną osobę jej pozycji w biznesie w wyniku przynależności do takiej lub innej grupy społecznej i/lub powiązanej rodzinie.

Klastery romański, w przeciwieństwie do angielskiego i niemieckiego, nie jest tak jednorodny. Na przykład różnice opisywanych parametrów we Francji i Hiszpanii są dość znaczące. Istnieją wszelkie powody, aby wyróżnić państwa Beneluksu jako dość specyficzną i oryginalną podgrupę (Belgia, Niderlandy). Pewne niuanse są również widoczne w narodowych kulturach biznesowych Andory, Monako i San Marino. Jednak zauważone różnice i niuanse istnieją w ramach wspólnej całości i trwałego zjawiska. Państwa tego klastra są jednorodnie stabilne w teorii i praktyce narodowych kultur biznesowych i zarządzania przedsiębiorstwami.

Ta sama różnorodność w obrębie treści narodowych kultur biznesowych jest powodem do wyróżnienia państw należących do wybranego klastra śródziemnomorsko-pirenejskiego. Państwa tego klastra charakteryzują się następującymi cechami kultur biznesowych: nie najwyższymi wynikami pod względem parametrów władzy i indywidualizmu; wysoką wydajnością; wyraźnymi przejawami feminizmu; niejasno skoncentrowanym naciskiem na parametry czasowe (innymi słowy, obecność pewnej różnorodności w orientacji zarówno na przyszłość, jak i teraźniejszość i przeszłość). Spośród wszystkich wyżej wymienionych, klastrowi śródziemnomorsko-pirenejskiemu najbardziej przypisuje się

askrypcję (rodzaj powołania do odgrywania doniosłych społecznie ról) i indulgencję (pobłażliwość).

Klaster śródziemnomorsko-pirenejski wyróżnia się tym, że wiele państw członkowskich jest zasadniczo różnych pod względem ogólnych wartości kulturowych, rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego, przynależności religijnej, poziomu demokracji, istnienia licznych tabu i stereotypów, utrudniających sprawne zarządzanie przedsiębiorstwami. Należy zwrócić uwagę, że w zdarza się nie właściwie przypisanie Portugalii do grupy romańskiej. W tym przypadku cechą definiującą tworzenie klastrów jest formalna cecha geograficzna, a nie analiza narodowych kultur biznesowych i zarządzania porównawczego.

Dla klastra śródziemnomorsko-pirenejskiego (jak również dla romańskiego) charakterystyczne są też pewne różnice wewnętrzne. Ta sytuacja jest właściwa przede wszystkim dla podgrupy państw bałkańskich: Albanii, Bośni i Hercegowiny, Macedonii, Serbii, Słowenii, Chorwacji i Czarnogóry. Różnice między państwami tej podgrupy są dość wyraźne, szczególnie pod względem gospodarczym. Ponadto różnice te występują nawet w poszczególnych państwach w ramach tego samego klastra. Na przykład, zgodnie z treścią kultury biznesowej, północne i południowe Włochy różnią się od siebie, tak samo północny i południowy Cypr.

Śródziemnomorsko-pirenejski klaster, jako jakościowo określone zjawisko w teorii i praktyce narodowych kultur biznesowych i zarządzania porównawczego, także się rozwija. Wraz z rozwojem pewnych tendencji o charakterze instytucjonalnym, nie można wykluczyć ekspansji tego klastra na poziomie państwa wyłącznie w płaszczyźnie parametrów narodowych kultur biznesowych.

Osobliwy i niejednoznaczny (z punktu widzenia badań) jest zidentyfikowany nowy środkowoeuropejski klaster. Obejmuje on Bułgarię, Węgry, Polskę, Rumunię, Słowację i Czechy. Podkreślimy, że mówimy tu o nowoczesnych ocenach narodowych kultur biznesowych tych państw. Z pewnymi różnicami, ich kultury biznesowe charakteryzują się średnimi wskaźnikami parametrów dystansu władzy, indywidualizmu, męskości i orientacji biznesowej. Jednocześnie istnieje wystarczająco wysoki wskaźnik parametru unikania niepewności i na odwrót – niski wskaźnik podejmowania ryzyka w działalności gospodarczej.

Państwa środkowoeuropejskiego klastra odnoszą się nie tylko do zwartej lokalizacji geograficznej. W kategoriach instytucjonalnych są one powiązane niedawną przeszłością historyczną wśród państw byłego obozu socjalistycznego. We wszystkich tych państwach (choć w różnym stopniu), socjalistyczny system gospodarczy odcisnął znaczące piętno: w pewnym stopniu zniwelował bogate i specyficzne cechy kultur biznesowych, które wcześniej były charakterystyczne dla tych państw i uśrednił ogólną ich treść.

Można zatem powiedzieć, że ze wszystkich badanych klastrów klaster środkowoeuropejski podlega obecnie największym zmianom transformacyjnym i możliwe, że będzie im podlegał w przyszłości. Będą one uwarunkowane odrodzeniem krajowych cech charakterystycznych kultur biznesowych tych państw oraz ostatecznym zerwaniem z podejściem administracyjnym systemu decyzyjnego (jego charakterystyczną cechą był pozaekonomiczny charakter zarządzania).

Sukcesy Bułgarii, Czech, Polski, Rumunii, Słowacji i Węgier w rozwoju społeczno-gospodarczym w ciągu ostatnich 15–20 lat, zwłaszcza tzw. polski cud gospodarczy, są wyraźnym potwierdzeniem słuszności postawionej przez autorów tezy o odrodzeniu narodowych kultur biznesu w tych państwach. Wszystko to doprowadziło w naturalny sposób do tego, że w tych państwach termin państwa postsocjalistyczne został wyparty z ekonomii i zarządzania. Co do teorii narodowych kultur biznesu i praktyki zarządzania, zgodnie z przyjętymi przez autorów prognozami, można przypuszczać, że nastąpią znaczące zmiany transformacyjne, które doprowadzą do migracji niektórych państw kłastry środkowoeuropejskiej do innych kłastrów i do poprawy jakości kultur biznesowych w kłastrze środkowoeuropejskim.

W ramach przewidywalnej perspektywy czasowej (najbliższe dwadzieścia pięć lat), Republika Czeska jednoznacznie przystąpi do niemieckiego klastra. Istotne zmiany zaobserwowano w kulturze biznesowej Węgier. Będą one podążały zarówno w kierunku Niemiec, jak i w kierunku grupy romańskiej (zdaniem autorów przeważają tendencje przejścia Węgier do klastra niemieckiego). Zidentyfikowano również tendencje transformacyjne Rumunii (i części Bułgarii) w kierunku klastra śródziemnomorsko-pirenejskiego; w przypadku Rumunii podobne przejście może być bardziej prawdopodobne w najbliższych latach.

Oznacza to, że w obecnej klasyfikacji w kłastrze środkowoeuropejskim znajduje się tylko Polska i Słowacja. Państwa te, ze względu na swoje parametry kultury biznesowej, są odporne i nie podlegają trendom migracji do innych kłastrów. Klastr ten zawiera wszystkie typowe prawa obywatelskie. Jakościowa jednolitość tego klastra jest potwierdzona faktem, że będzie on obejmował nowe państwa (Ukraina, Białoruś).

Ostatnią grupę, którą zidentyfikowano i zakwalifikowano do obszaru postsowieckiego, do którego zalicza się Armenię, Azerbejdżan, Białoruś, Federację Rosyjską, Gruzję, Kazachstan, Mołdawię i Ukrainę.

Najbardziej charakterystyczne parametry kultur biznesowych tych państw – wskaźniki dotyczące dystansu władzy i unikania niepewności – są wysokie (praktycznie najwyższe nie tylko ze wszystkich państw europejskich, ale także na całym świecie). Ponadto jednym z najwyższych w Europie i na świecie jest wskaźnik parametru „indulgencji” (pobłażania). Przedsiębiorcy tych państw są jednymi z najbardziej powściągliwych pod względem społecznych aspektów w całej Europie i na świecie oraz nie wierzą w sukces biznesowy we własnym kraju. Właśnie te parametry kultur biznesowych są najbardziej charakterystyczne dla systemu zarządzania administracyjno-nakazowego i instytucjonalnego funkcjonowania społeczeństwa.

Wymienione wyżej parametry kultury biznesowej tych państw są odzwierciedleniem systemu norm i wartości kultury. Jednocześnie są one całkowicie związane ze zjawiskami wewnętrznej i pośredniej sfery kultury biznesu i funkcjonowania państwa (rys. 20). Z tego powodu te parametry można nazwać kulturą biznesową typu postsowieckiego. Obiektywna analiza kultur biznesowych państw kłastry postsowieckiego jest możliwa tylko w kontekście ogólnej analizy instytucjonalnej,

uwzględniającej szereg następujących czynników determinujących charakter kultur biznesowych tych państw:

- Wszystkie państwa tego klastra były częścią ZSRR dłużej niż państwa klastra środkowoeuropejskiego (dłużej niż okres życia jednego pokolenia). W związku z tym nieekonomiczny charakter podejmowania decyzji menedżerskich, norm i wartości socjalistycznej kultury biznesowej w państwach postsowieckiego klastra zyskał nieporównywalnie większe znaczenie i jest mocno zakorzeniony w życiu gospodarczym tych państw;
- We wszystkich państwach postsowieckiego klastra, w porównaniu do państw klastra środkowoeuropejskiego, reformy gospodarcze dotyczące przejścia do rynkowego systemu gospodarczego, zostały przeprowadzone mniej skutecznie. Co więcej, często takiej reformie towarzyszyło zjawisko odrzucenia (reprodukcja negatywnych cech systemu zarządzania administracyjno-nakazowego);
- Państwa postsowieckiego klastra różnią się między sobą szeregiem cech ekonomicznych i instytucjonalnych: rozwojem gospodarczym, różnicami religijnymi i typami kultur;
- Większość obecnych państw postsowieckiego klastra albo nie posiadała własnych niezależnych struktur państwowych, albo przez długi czas była częścią innych struktur państwowych (czasami były one częścią kilku państw przez kilka stuleci). Te obiektywne zjawiska spowodowały nie tylko problemy tożsamości narodów, ale znacznie komplikowały ukształtowanie narodowych kultur biznesowych niektórych państw tego klastra;
- We wszystkich państwach bloku postsowieckiego (z wyjątkiem Białorusi i Kazachstanu) odbywały się konflikty militarne (w niektórych przypadkach bardzo aktywne i kontynuowane do dziś). To także znacznie skomplikowało (i komplikuje) tworzenie kultur biznesowych państw tego klastra pod względem ekonomicznym, instytucjonalnym i społecznym. Społeczno-gospodarcze sprzeczności okresu przejściowego spowodowały, że nie wykształciła się jeszcze nowa definicja kultury biznesowej tych państw;
- Pamiętając o negatywnych konsekwencjach przebywania państw postsowieckiego klastra w ramach socjalistycznego systemu gospodarczego, należy wziąć pod uwagę pozytywne konsekwencje tego stanu rzeczy dla niektórych państw, np. tworzenie systemu zarządzania przedsiębiorstwami, powstanie nowych gałęzi gospodarki w mniej rozwiniętych republikach byłego ZSRR.

Należy odnotować, że strategiczne decyzje zarządcze podejmowane były nie w samych republikach, ale w naczelnych organach rządowych ZSRR. Decyzje te podejmowano nie na gruncie ekonomicznym i bez uwzględnienia specyfiki byłych republik ZSRR, często ze szkodą dla interesów gospodarczych i kulturowych tych republik.

Połączenie składników analizy instytucjonalnej warunków wstępnych dla powstania kultur biznesowych państw postsowieckiego klastra pozwala wyciągnąć następujące wnioski:

1. Postsowiecki klastr jest jakościowo zdefiniowanym zjawiskiem w teorii i praktyce narodowych kultur biznesowych i zarządzania. Wskazują na to wybrane parametry kultur biznesowych państw należących do tego klastra. Jednocześnie, jest to klastr niestabilny, z licznymi tendencjami i zróżnicowanymi procesami.
2. W ramach przewidywalnej perspektywy czasowej niektóre państwa tego klastra zaczną próby usamodzielniania się i migrowania do innych klastrów. Rozwojowi tych państw towarzyszyć będzie najpierw wzrost samoidentyfikacji, a następnie rozwój procesów migracyjnych.

Powyższe wnioski wskazują, że już w bliskiej perspektywie czasowej z postsowieckiego klastra wyjdzie najpierw Gruzja. Taka zmiana transformacyjna zarówno w odniesieniu do Gruzji, jak i do Ukrainy będzie wiązała się z migracją tych państw do klastra środkowoeuropejskiego.

Wektory takiej migracji w odniesieniu do Mołdawii nie są tak jednoznaczne, chociaż w zasadzie sama migracja nie budzi w tym przypadku żadnych wątpliwości. W związku z tym Rumunia, zgodnie z szacunkami autorów (w zakresie kultur biznesowych), zachowa trend migracji do klastra śródziemnomorsko-pirenejskiego, Mołdawia może przejść do klastra wschodnioeuropejskiego lub śródziemnomorsko-pirenejskiego.

W ciągu ostatnich 15–20 lat, a także w wyniku wielu zmian instytucjonalnych, Azerbejdżan i Kazachstan zaczęły mieć tendencję do kształtowania własnej tożsamości narodowej. Całkowita sprzeczność wielu toczących się tam procesów, daje podstawę do przewidywania ukształtowania jakościowo nowego charakteru kultur biznesowych tych państw. Na przykład w Kazachstanie tego rodzaju transformacja wykazuje wyraźny trend nabierania cech w kierunku od południowych jednostek terytorialno-administracyjnych do północnych tego kraju.

Zmiany instytucjonalne w Armenii charakteryzują się dużą niejednoznacznością, są nieliniowe. Ich nowe, szybsze tempo wzrostu nastąpiło wiosną i latem 2018 roku. Z tego względu trudno jest przewidzieć trendy rozwojowe kultury biznesowej Armenii. Najprawdopodobniej będą one wyróżniać się stagnacją w ramach pewnego historycznego okresu i aktualnych wskaźników dotyczących parametrów kultury biznesowej.

W przypadku Białorusi są podstawy, by przewidywać ogólnie zrównoważoną sytuację obecnego stanu kultury biznesowej, z silnym przejawem właściwości i cech systemu zarządzania administracyjno-nakazowego. Kierunki rozwoju są tutaj bardzo wyraźne: stopniowo zacznie kształtować się tendencja do wzmacniania ogólnoeuropejskich podstaw instytucjonalnych, a następnie odpowiednich form przejawów narodowej kultury biznesowej. To obiektywnie będzie oznaczać stopniowe wzbogacanie białoruskiej kultury biznesowej o elementy kultury biznesowej klastra środkowoeuropejskiego.

Kultura biznesu współczesnej Federacji Rosyjskiej wyróżnia się dużą oryginalnością. Przejawia się ona w koegzystencji (równoległa obecność i unikalna symbioza) w ramach jednego państwowego tworzenia różnych typów kultur biznesowych. W regionach części europejskiej Rosji, a w szczególności w Moskwie i Sankt

Petersburgu dominują zachodnie podejścia do formułowania i rozwiązywania problemów zarządzania. Jednocześnie, w wielu strukturach biznesowych różnych branż i sektorów gospodarki rosyjskiej, ogólny poziom wdrożenia technicznego komponentu działalności zarządczej nie jest mniejszy od zaawansowanego poziomu zachodniego (przy zachowaniu parametrów kultury biznesowej, typowej dla klastra postsowieckiego). Równolegle obserwowalna jest dość istotna modyfikacja zarządzania w kontekście jego wzbogacania o elementy zarówno bliskowschodniego, jak i wschodnioazjatyckiego modelu zarządzania.

Tak więc, w rosyjskich republikach Północnego Kaukazu, rozwój jest zdominowany przez pochodzenie etniczne, a nawet przez przynależność do pewnych grup instytucjonalnych w ramach przedsiębiorców tej samej narodowości. Być może jest to najbardziej charakterystyczne dla Czeczenii, w której wyróżnia się pięć instytucjonalnych grup – klanów o głębokich, nie tylko historycznych korzeniach, ale także z tradycjami prowadzenia działań biznesowych.

Inną cechą tego regionu jest transfer krajowych cech komunikacji biznesowej przedstawicieli republik Północnego Kaukazu do innych regionów Rosji. Rezultaty badań własnych dały asumpt dość dobrego poznania przejawów prowadzenia biznesu w regionach Rostowa, Krasnodaru i Stawropola. W tym dużym regionie Federacji Rosyjskiej można odnotować przejawy i cechy kultur biznesowych Armenii i Azerbejdżanu.

Kolejnym wyróżniającym się centrum życia biznesowego typu muzułmańskiego w Rosji jest Baszkortostan (poza Uralem – w Azji, zwiększył się wpływ chińskiej kultury biznesowej i jednocześnie zaczęły one zyskiwać przewagę gospodarczą).

Analiza instytucjonalna pokazuje, że dla kultury biznesowej nowoczesnej Federacji Rosyjskiej, przy ogólnym zachowaniu parametrów dystansu władzy, unikania niepewności, powściągliwości i askrypcji, istnieją podstawy, by przewidywać wzrost tendencji kształtowania nowych cech biznesowych kultur krajowych.

Podsumowując należy stwierdzić, że w przypadku postsowieckiej grupy kultury biznesowej, uwzględniając doświadczenia historycznej i całokształt współczesnych zjawisk, procesów i tendencji rozwoju instytucjonalnego, zarówno natury wewnętrznej, jak międzynarodowej, nie można wykluczyć zasadniczej transformacji tego klastra lub nawet jego samozniszczenia wraz z migracją państw do innych klastrów.

Przedstawiona analiza teoretycznych i metodologicznych założeń badania narodowych kultur biznesowych, rozwój systematycznej wiedzy naukowej tej kategorii, uzasadnienie teoretycznych i praktycznych podejść do grupowania kultur biznesowych świata, dają podstawy do stwierdzenia, że współczesna nauka zgromadziła znaczący materiał dotyczący dalszego opracowania tego problemu.

5.6. Badania porównawcze narodowych kultur biznesowych państw europejskich (na przykładzie Polski, Ukrainy, Niemiec, Francji i Węgier)

Analiza zawartych w literaturze przedmiotu, teoretycznych podstaw badania narodowych kultur biznesowych, a także klasteryzacja (grupowanie) narodowych kultur biznesowych państw europejskich, zaproponowana przez autorów, pozwalają wyciągnąć szereg wniosków. Dla porównania narodowych kultur biznesowych przyjęto takie państwa (grupę państw), jak: Polska, Ukraina, Niemcy, Francja, Węgry. Wybór do badań Polski i Ukrainy był naturalny z uwagi na pochodzenie autorów. Niemcy i Francja należą natomiast do najbardziej rozwiniętych państw Unii Europejskiej i cechują się zaawansowanym zarządzaniem. Natomiast wybór Węgier był podyktowany podobieństwem warunków gospodarczych i społecznych do warunków Polski i Ukrainy oraz specyficzną kulturą zarządzania tym państwem. Podstawą informacji i danych do przeprowadzonej analizy były badania empiryczne i opracowania autorów w Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej Polska-Ukraina (od 2016 roku). W ramach własnych badań empirycznych wykonano badania ankietowe i przeprowadzono pogłębione wywiady z praktykami zarządzania, trenerami biznesowymi, ekspertami-analitykami i przedstawicielami władz Polski, Ukrainy, Niemiec, Francji. Ponadto wykonano krytyczne analizy porównawcze danych Institute for Research on Intercultural Cooperation. Dane te są podawane do publicznej wiadomości przez organizację Hofstede Insights założoną przez Hofstede⁴⁹.

Podstawą empirycznych badań porównawczych były osobiste doświadczenia autorów, wykonane przez nich analizy teoretycznych i praktycznych aspektów internacjonalizacji, ukazanie jej cech charakterystycznych w różnych państwach⁵⁰. Ponadto, składnikiem tych badań były materiały z bezpośredniego udziału jednego z autorów w realizacji projektów międzynarodowych pozarządowych organizacji charytatywnych w USA, Niemczech i Izraelu, realizowanych na terenie Ukrainy w latach 2015–2019⁵¹.

Wykonana analiza porównawcza cech narodowych kultur biznesowych Polski, Ukrainy, Niemiec, Francji i Węgier, została przeprowadzona na podstawie teorii

49 <https://www.hofstede-insights.com> [dostęp: 23.01.2019].

50 Np. B. Glinkowska, *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018; eadem, V.A. Chebotarov, *A Comparative Cross-Cultural...*, s. 63–74; eadem, V.A. Chebotarov, *Establishing a Business in Ukraine – The Initial Regulatory Organizational and Legal Aspects for Polish Entrepreneurs*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe” 2019, vol. 22, no. 1, s. 75–86.

51 V.A. Чеботарьов, *Чверть століття українсько-американської дружби: допомога Мерсу Корпс як модель міжнародної співпраці у подоланні наслідків військового конфлікту на Донбасі*, „Агора” 2016, вип. 16, s. 37–41.

Hofstede i Trompenaarsa, a następnie dopracowanych przez Institute for Research on Intercultural Cooperation. Wymiary tych kultur noszą nazwę: „dystans władzy”, „indywidualizm i kolektywizm”, „męskość i kobiecość”, „unikanie niepewności”, „orientacja długoterminowa”, „indulgentja”.

Przeprowadzone badania pozwalają wyciągnąć następujący wniosek: narodowa kultura biznesowa Polski wpisuje się całkowicie w ogóło-europejską kulturę biznesową. We współczesnej polskiej nauce z zakresu zarządzania i ekonomii nie docenia się faktu, że była to pod wieloma względami korzystna podstawa sukcesu reform rynkowych w Polsce na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. W szczególności strategiczne było wdrożenie kursu euro i odpowiednich programów Unii Europejskiej („Poland – Hungary: Assistance for the Reconstruction of the Economy”, „Instrument for Structural Policies for Pre-Accession”) oraz nawiązanie współpracy z wiodącymi organizacjami międzynarodowymi (przede wszystkim z Międzynarodowym Funduszem Walutowym). W tabeli 4 przedstawiono porównanie głównych cech narodowych kultur biznesowych wybranych państw Europy Wschodniej i Środkowej.

Zawarte w tabeli 4 wyniki badań dotyczące parametrów „dystans władzy” i „indulgentja”, jako cech narodowej kultury biznesowej Polski, są dość zbliżone do cech występujących we Francji. Natomiast pod względem parametrów „indywidualizm i kolektywizm” oraz „męskość i kobiecość” te charakterystyczne dla Polski cechy, choć nie tak wyraźne jak poprzednie, nie odbiegają znacząco od cech kultury biznesowej Niemiec i Węgier. Dość szybko zatem nastąpiło stworzenie korzystnego klimatu dla tych inwestorów zagranicznych w Polsce. Nie udałooby się tego osiągnąć, gdyby nie przyjęły się zachodnie normy w polskiej kulturze biznesowej. Nie można również nie zwrócić uwagi na bliskość kultur biznesowych Niemiec i Węgier. Przeprowadzone badania skłoniły autorów do założenia, że przyczyną takiego podobieństwa może być historyczna bliskość Niemiec i Węgier. Charakterystyczne cechy krajowej kultury biznesowej Niemiec są najbardziej jednoznaczne i wyraźne (nie tylko w Europie, ale w całym świecie). Niemiecka kultura biznesowa (w jej klasycznym znaczeniu) praktycznie wyklucza zmienność i niepewność. To samo dotyczy kultury korporacyjnej (organizacyjnej) niemieckich firm. Na tym tle narodowa kultura biznesowa Francji charakteryzuje się dużą zmiennością. We Francji mamy do czynienia z niejednoznacznym rozumieniem i interpretacją szeregu parametrów kultury biznesowej. W szczególności przejawia się to w takich cechach, jak: „unikanie niepewności”, „orientacja długoterminowa” i „indulgentja”, (jest to charakterystyczne także dla Polski i Ukrainy, zob. tab. 4). Jeśli chodzi o Ukrainę, przeprowadzone przez autorów badania pozwalają stwierdzić, że dłuższy okres dominacji gospodarki socjalistycznej (a także specyfika funkcjonowania tej gospodarki) doprowadził do znacznego osłabienia cech przedsiębiorczości w jej kulturze biznesowej na początku lat 90. Przejawia się to maksymalizacją siły parametru dystans władzy (podobnie jak w wielu innych państwach byłego ZSRR, parametr ten jest jednym z najwyższych na świecie). W czasach trwania socjalizmu przejaw takiej cechy ukraińskiej kultury biznesowej, jak „Indywidualizm” znacznie się

Tabela 4. Charakterystyka porównawcza głównych cech narodowych kultur biznesowych wybranych państw Europy Środkowej i Wschodniej
(na przykładzie Polski, Ukrainy, Niemiec, Francji, Węgier)

Cechy charakterystyczne	Polska			Ukraina			Niemcy			Francja			Węgry		
	Wysoki	Niski	Nieokreślone	Wysoki	Niski	Nieokreślone	Wysoki	Niski	Nieokreślone	Wysoki	Niski	Nieokreślone	Wysoki	Niski	Nieokreślone
Dystans władzy	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-
Indywidualizm i kolektywizm	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-
Męskość i kobiecość	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-
Unikanie niepewności	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-
Orientacja długoterminowa	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+
Indulgencja	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-

Źródło: opracowanie własne.

zmniejszył. Należy zauważyć, że „kolektywizm” jako cecha kultury biznesowej jest bardzo charakterystyczna dla Ukrainy. Właśnie z tego powodu migranci z ukraińskiego miasta Romny (obwód sumski) w Palestynie założyli kibuc (spółdzielcze gospodarstwo rolne) na początku XX wieku. Z biegiem czasu kibuce stały się nie tylko jedną z najważniejszych przyczyn formowania cech narodowej kultury biznesowej, ale także kształtowania i rozwoju całego państwa Izrael.

W latach dominacji socjalistycznego systemu gospodarczego na Ukrainie, znacznie się rozwinęła taka cecha kultury biznesowej jak „indulgencja”. Doprowadziło to do znacznego ograniczenia tradycyjnej „socjalizacji” działalności gospodarczej ukraińskiego biznesu. Zaobserwowane właściwości kultury biznesowej Ukrainy w kategorii parametrów „dystans władzy”, „indywidualizm i kolektywizm” oraz „indulgencja” w dużej mierze determinowały trudności i niespójność w rozwoju rynkowych form zarządzania w biznesie na przełomie lat 80. i 90. XX wieku (z wyjątkiem zachodnich regionów kraju). Zasadniczy wniosek z przedstawionej analizy porównawczej narodowych kultur biznesowych państw Europy Środkowej i Wschodniej jest następujący: – w danej grupie państw europejskich Polska i Ukraina są najbliższymi geograficznie i kulturowo, uzupełniającymi się państwami (istotne wydaje się, aby polskie i ukraińskie przedsiębiorstwa wchodziły na rynki Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej).

Badania porównawcze narodowych kultur biznesowych państw Europy Środkowej i Wschodniej w odniesieniu do Polski i Ukrainy pokazują, że bliskość i komplementarność ich narodowych kultur biznesowych stanowi dobrą podstawę dla koordynacji polityki gospodarczej Polski i Ukrainy, co jest ważnym warunkiem sprzyjającym realizacji długoterminowych i wzajemnie korzystnych projektów integrujących struktury biznesowe tych państw.

5.7. Podsumowanie

Problematyka badania i analiz kultur biznesowych jest bardzo złożona, wielowymiarowa, a także trudna do zbadania i jednoznacznego zrozumienia charakterystyk i cech danej kultury biznesu. Badanie tych kultur może przyczyniać się do wzrostu sprawności zarządzania i poprawy wyników ekonomicznych podmiotów gospodarczych i innych organizacji, dzięki uwzględnieniu w praktyce gospodarczej specyficznych cech, wartości, postaw, zachowań zespołów ludzi wytwarzających określone produkty i usługi itp. Duże znaczenie mają również badania porównawcze różnych kultur zarządzania. Przedstawione w rozdziale V rozważania są próbą ukazania wartości teoretycznej i praktycznej opisanych zjawisk, a także wskazują na konieczność dalszych badań.

Rozdział VI

W kierunku nowoczesnego zarządzania

6.1. Wprowadzenie do zagadnienia

Przedsiębiorstwem można zarządzać efektywnie wówczas, gdy ma ono konkretnie i jasno określone cele. Bez jasnych celów trudno jest sterować w pożądanym kierunku. Kluczem do sukcesu jest odpowiednia strategia. Ma ona za zadanie zapewnić przedsiębiorstwu sukces lub zwiększyć jego udziały w rynku. Strategia musi zatem dawać odpowiedź na pytanie o konkretne możliwości działania, a więc zawierać pakiet środków dla zachowania zdolności konkurencyjnej firmy, osiągnięcia przewagi oraz polepszenia pozycji w otoczeniu (branży). Powinna ona być rzetelnie opracowana przez kompetentnych specjalistów i zaakceptowana przez społeczność zakładową, przy zastosowaniu procedury, w myśl której cele i założenia są przekazywane z góry do dołu, zaś szczegółowe rozwiązania z dołu do góry.

Tworzenie strategii wymaga od kadry kierowniczej sporo wysiłku, ale wysiłek ten warto ponieść, gdyż przy obecnym tempie zmian przetrwają tylko te przedsiębiorstwa, które zachowują się strategicznie. Dzisiaj jedyną stałą, z jaką ma do czynienia każde przedsiębiorstwo, jest niepewność. Stopień tej niepewności można jednak zmniejszyć wytyczając cele strategiczne oraz właściwy kierunek i porządek działania. Aby radzić sobie z coraz trudniejszą przyszłością trzeba mieć odpowiednią wizję i dostosowany do niej sposób myślenia. Kto nie ma odwagi i zdolności do tworzenia wizji, wybiegania w przyszłość, nie ma też siły, aby podejmować wyzwania i odnosić sukcesy.

Trzeba także zorientować swoją firmę marketingowo i innowacyjnie. Jeśli chce ona zaspokajać potrzeby i preferencje nabywców, musi zawsze skutecznie wykorzystać dwa instrumenty: marketing umożliwiający zyskowne zaspokojenie potrzeb rynku dzięki właściwej promocji i sprzedaży wyrobów (usług) i postęp techniczny, który umożliwia zaspokojenie potrzeb rynku dzięki innowacjom. Dlatego też

główne cele i zakresy działań nowocześnie zarządzanego przedsiębiorstwa powinny dotyczyć przede wszystkim marketingu i innowacji. Oznacza to, że takie przedsiębiorstwa powinny być sterowane poprzez optykę marketingu i innowacji oraz oferować nabywcom wyroby o wyższej jakości, a dzięki metodzie analizy ekonomicznej wartości danego wyrobu dla nabywcy (*economic value to the customer*) zapewnić sobie konkurencyjność na rynku.

Wydaje się, że polskie przedsiębiorstwa zbyt mocno skupiają się na doskonaleniu marketingu (zwłaszcza reklamy), zapominając często o tym, że jeśli chcą się rozwijać i prosperować muszą ciągle doskonalić wyroby, technologię i organizację produkcji, a przede wszystkim podnosić ich jakość. Jest ona szczególnie ważna, choćby ze względu na konkurencję zagraniczną, która szeroko stosuje już totalne zarządzanie jakością (*Total Quality Management*). Dzięki wysokiej jakości produktów/usług firma zwiększa swoją zdolność do konkurowania. Najbardziej kosztowna jest dzisiaj „zła jakość”. Toteż na jakości należy skupić wysiłki innowacyjne. Uzyskanie na tym polu szybkich sukcesów będzie możliwe, jeśli wprowadzi się zarządzanie marketingowe, ściśle integrujące produkcję z potrzebami rynku i zmierzające do pokonania konkurencji przewagą wartości dla klienta.

Przedsiębiorstwa polskie muszą zdecydowanie ożywić swoją innowacyjność i dzięki temu osiągać sukcesy na rynku. Obecnie, mimo nasilającej się konkurencji dominuje zastój innowacyjny (ociężałość innowacyjna) i brak jest warunków promujących twórcze, nowatorskie rozwiązania. Stosowany marketing ma także charakter pasywny i ogranicza się najczęściej do uprawiania dość prymitywnej reklamy. Służby marketingowe muszą więc przyswajać sobie nowe środki i techniki marketingu włącznie z nadawaniem działalności przedsiębiorstwa społecznych akcentów (*public relations*), gdyż zaufanie i uznanie opinii społecznej podnosi znacząco skuteczność stosowanego marketingu, ułatwia działania na rynku i pokonanie konkurencji.

W celu zwrócenia uwagi nabywców przedsiębiorstwo musi czymś się wyróżniać od swych konkurentów. Powinno zwłaszcza brać pod uwagę następujące zasady¹:

1. Orientacja na potrzeby klientów dotyczy wszystkich ogniw tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Klient nie jest własnością jakiegoś działu. Chociaż działy marketingu i zbytu są niezbędne, to jednak trzeba stosować zasadę „marketing jest sprawą każdego”. Początkiem wszystkich działań musi być dobre wczucie się w jego potrzeby. Już w fazie badań rynku powinna być ustalona pewna strategia zapewniania satysfakcji klienta.
2. Troska o klienta łączy się z wypełnianiem oczekiwań, także tzw. klientów wewnętrznych. Każdy robi coś, co jest potrzebne innemu pracownikowi, a więc występuje też w roli klienta. Jeśli każdy ma na uwadze potrzeby klientów

1 A. Meyer, *Główne czynniki poprawy zadowolenia klientów*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 42–43; P.M. Sencar, *Decydujące kryterium – potrzeby klienta*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 3, s. 29–32.

wewnętrznych, to oczywiście taka sytuacja sprzyja spełnianiu wymogów klientów na rynku. Jeśli w całym łańcuchu produkcji wypełniane są wymogi takich klientów, to osiągnięty zostaje cel kompleksowego zapewniania jakości.

3. Orientacja na potrzeby klienta to ciągłe zadanie. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do przywiązania do siebie klientów. Nie wystarczy działać profesjonalnie w fazie akwizycji, trzeba stałe prezentować najnowsze oferty i oferty uzupełniające dla użytkowników pewnych wyrobów. Zacieśnieniu kontaktów sprzyjają także okazjonalne imprezy; organizowanie dni otwartych drzwi, klubów klienta, wydawanie czasopism dla klientów, przyjmowanie propozycji usprawnień. Przedsiębiorstwo powinno stworzyć system wczesnego ostrzegania, by wykrywać tych nabywców, którzy nie są usatysfakcjonowani i zamierzają przejść do konkurencji, aby podjąć właściwe działania i zapobiec odejściom.
4. Orientacja na klienta oznacza przyjęcie jego punktu widzenia. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do zdobycia rozeznania w priorytetach klientów. Powinno prowadzić odpowiednie badania opinii klientów. W ankietach niezbędne są otwarte pytania, by bliżej poznać poglądy i oczekiwania klientów. Celem powodzenia takich badań powinno być umocnienie myślenia działania na rzecz potrzeb klienta.
5. Te zasady powinny leżeć u podstaw każdego skutecznego zarządzania. Orientacja według wymagań klientów musi być podstawą organizacji i działania nowoczesnego przedsiębiorstwa, albowiem jego los rozstrzyga się dzisiaj na rynku. Dlatego też potrzeby rynku powinny mieć najważniejszy udział w kształtowaniu strategii firmy warunkującej dziś sukces firmy.

Podstawą współczesnej gospodarki i jej rozwoju staje się kapitał intelektualny, którego wartość i znaczenie dla efektywnego działania firmy jest częstokroć większa od zasobów finansowych czy wyposażenia technicznego. Ten kapitał warunkuje większe możliwości rozwoju, a nawet wchodzenie w inne branże (*business migration*) i podejmowanie nowego rodzaju działalności². To zaś ułatwia pełniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału intelektualnego i opanowanie rynku.

We współczesnej gospodarce następuje przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania, czyli „oderwania się produkcji od zatrudnienia” (Drucker); nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu zarówno jako składnik kosztów komparatywnych, jak i czynnik konkurencji. Zyskuje natomiast na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (*core competencies*), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także ukierunkowywania organizacji na cele rynkowe (skuteczne zarządzanie). Wiedza też staje się podstawą wartości wytwarzanych produktów. W wielu państwach zachodnich zapewnia ona już blisko połowę wartości wyrobów oraz usług i jest realnie doceniana przez kierownictwa przedsiębiorstw, które starają się o zapewnienie rozwoju, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych swoich organizacji i wykorzystanie wiedzy oraz ekspertyz do planowania i realizacji zadań

2 Por. *Business migration*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 1, s. 29.

– zwłaszcza o znaczeniu strategicznym. We Francji na przykład 84% członków zarządów dużych przedsiębiorstw przypisuje wiedzy duże znaczenie strategiczne i uważa, że przedsiębiorstwa, które zapewnią dobry jej przepływ i potrafią ją efektywnie wykorzystać, zdobędą duże atuty konkurencyjne³.

Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy i stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, struktury władzy i style zarządzania. Wprowadza także nowe myślenie, według którego efektywność powinna być widziana nie tylko w kategoriach finansowych i maksymalizacji korzyści osób i instytucji zaangażowanych materialnie i pragnących czerpać profity z rozwoju firmy, lecz w kategoriach rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki⁴.

Organizacje stają się szczuple i rezygnują z hierarchii, która powoduje ich ociężałość wynikającą stąd, że w zhierarchizowanych strukturach lojalność jest ukierunkowana bardziej na konkretne osoby niż na potrzeby organizacji. Tworzy się struktury spłaszczone (sieciowe), w których pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą (dochodząc przy tym do nowych pomysłów) i przekazywać je kierownictwu. Generalnie pracują oni w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie i piramidy organizacyjne, a zamiast sztywnej hierarchii jest wprowadzany „spontaniczny” porządek, przejawiający się w zdolności do samoorganizacji.

Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności – podkreśla Charles Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrzej myślących pracowników, wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami, tworzy większą wartość niż całe grupy czy masy „zasobów ludzkich”. [...] Nawet najstarsze branże takie jak rolnictwo i budownictwo zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni⁵.

Powinny być zatem tworzone warunki dla inspirowania twórczych, przedsiębiorczych postaw, między innymi dzięki spłaszczeniu struktur, gdyż one bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc pobudzaniu twórczej inwencji i kreowaniu innowacji, które nie rozkwitają w firmach zarządzanych autorytarnie. Główne czynniki napędzające innowacje to „duch artystyczny” i dyscyplina, to posiadanie pewnej swobody improwizowania – naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie. To również współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania,

3 O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 12, s. 32–35.

4 B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

5 Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 50.

skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na właściwe cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wyroby, nowe procesy, nowe pomysły). Wszystkie te czynniki powinny być widoczne nie tylko w retoryce przedsiębiorstwa⁶.

Aby pobudzić innowacje, przyspiesza się proces uprawniania (*empowerment*) i poszukuje najlepszych sposobów działania przedsiębiorstwa i kontaktów między ludźmi. Wychodzi się też z założenia, że każdy powinien dysponować odpowiedzialnością w dziedzinie, w której ma dobre rozeznanie i którą może dobrze obsługiwać, zapewniając sobie szansę przypisania sukcesu.

Obecnie praktykowany w Polsce styl zarządzania słabo generuje innowacje, zarówno te napędzane przez technikę (*technology-driven*), jak i przez rynek (*market-driven*). Potrzebny jest nowy styl zarządzania, tzw. zarządzanie wyzwajające (*liberation management*), które zakłada dużą elastyczność organizacji, zarówno co do struktur, jak i sposobów działania na rynku oraz upełnomocnienie ludzi, rozumiane jako proces przekazywania im zadań, prawa do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów umożliwiających osiągnięcie celów roboczych i ponoszenie pełnej odpowiedzialności. Takie zarządzanie wyzwala wewnętrzną przedsiębiorczość i innowacje, stymuluje doskonalenie się w zawodzie i dążenie do poprawy własnej produktywności i jakości pracy. W takim zarządzaniu stawia się więc na sprawność organizacyjną i twórczy wysiłek ludzi, a także na kształtowanie swej działalności w powiązaniu z wyobraźnią i elastycznością oraz na współdziałaniu ze światem zewnętrznym (otoczeniem), które staje się dzisiaj warunkiem *sine qua non* efektywnego funkcjonowania każdej organizacji. Zasady takiego postępowania przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Nowy paradygmat zarządzania („7 F”)

FOCUS (skupienie sił i środków)	– posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (<i>core competencies</i>); skupienie się na potrzebach rynku
FIRST (bycie pierwszym)	– bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia; stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku

6 A. Kreuter, M. Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 28.

Tabela 5 (cd.)

FAST (bycie szybkim, byстрым)	– szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzenie zmian poprzez wykorzystanie wszelkich źródeł pomysłów innowacyjnych; – szybkie uczenie się i pobudzanie edukacji upowszechniania najlepszych sposobów działania, poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta
FLEXIBILITY (łatwość przystosowania się)	– elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia; organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhokracja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej
FRIENDLY (działanie przyjazne ludziom i środowisku)	– tworzenie organizacji służącej otoczeniu, odpowiedzialnej społecznie, traktującej zysk jako jeden z głównych celów biznesu, a nie jego <i>raison d'être</i> (rację bytu), dbałość o środowisko i pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej, prowadzenie wewnętrznych negocjacji, uprawnianie (<i>empowerment</i>), nastawienie na ludzi, ochrona ich miejsc pracy, podnoszenie jakości ich życia w pracy, uznanie, że pracownicy powinni czerpać wielostronne korzyści z sukcesu firmy
FAIRNESS (prawość i szlachetność w działaniu)	– uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy (<i>stakeholders</i>) i konkurencji; budowanie wizerunku firmy budzącej zaufanie i szacunek, o dużym kapitale reputacji i autentycznej tożsamości (<i>corporate identity</i>), dążenie do pokonania konkurencji przewagą wartości dla klienta (<i>economic value to the customer</i>)
FEASIBILITY (wykonalność zadań, moż- liwość prze- prowadzenia operacji)	– konstruowanie programów i strategii możliwych do wykonania wspólnie z pracownikami, ustalenie misji i wizji, wypracowywanie wspólnych koncepcji rozwoju, zapewnienie współudziału pracowników w podejmowaniu decyzji, utrwalanie stosunków partnerskich i stymulowanie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia, tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia zespołów ludzkich i organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie w każdym przedsiębiorstwie powinno wykrywać i aktywizować tzw. krytyczne czynniki sukcesu i tworzyć wyróżniające kompetencje. W świetle różnych badań trudno jest jednoznacznie stwierdzić jakie są uniwersalne źródła powodzenia nowoczesnej firmy.

Różne firmy i różne kultury gospodarcze przywiązują wagę do krytycznych (najważniejszych) czynników sukcesu, którymi mogą być przykładowo: sprawność techniczna, zdolność wprowadzania innowacji, zdolność do tworzenia wartości dodanej, reputacja w otoczeniu, znajomość rynku, motywacja pracowników itp. Za takie źródło uważa się posiadanie przez firmę tzw. wyróżniających zdolności.

Sukces korporacji – podkreśla John Kay – jest pochodną przewagi konkurencyjnej, wynikającej z wyróżniającej ją zdolności, najczęściej wywodzących się ze szczególnego charakteru jej stosunków z dostawcami, klientami lub pracownikami,

zdolności, które zostały precyzyjnie zidentyfikowane i wykorzystane na odpowiednich rynkach⁷.

Jest to niewątpliwie pogląd słuszny, ale zbyt upraszczający złożoną naturę sukcesu firmy. Z pewnością firma posiadająca wyróżniające zdolności i umiejąca je powiązać z otoczeniem swego działania ma szanse choćby na przejściowy sukces. Jednakże trwały sukces to nie tylko sprawa wyróżniających zdolności, sposób ich efektywnej identyfikacji, doskonalenia i wykorzystania – to także sprawa dokonania wyboru przez firmę właściwej dziedziny działalności, rynków, sposobów działania itp. Pasma sukcesów firmy jest zazwyczaj rezultatem jednoczesnego działania wielu czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), pewnego stylu jej działania wyrażającego się we wszystkim, co ona robi i co określa jej wizerunek. Często te działania odbiegają od sytuacji omawianych w teorii. Okazuje się bowiem, że nierzadko nawet dobrze obmyślonych koncepcji nie można zrealizować, gdyż nie są one dopasowane do konkretnego przedsiębiorstwa. W każdym przypadku trzeba analizować, jakie działania i jakie środki są dla danego przedsiębiorstwa najkorzystniejsze. W nowoczesnym zarządzaniu nie ma więc miejsca na improvizację, lecz na rzetelną analizę przyczyn powstania problemu oraz poszukiwanie i znalezienie możliwości jego rozwiązania – oczywiście przy pozostawieniu kierownictwu swobody wyboru, będącej pochodną zebranych informacji, logiki, doświadczenia i intuicji.

Z różnych badań wynika, że większość firm posiada wzory postępowania w takich dziedzinach jak produkcja, organizacja i marketing. Jednakże osiągnięte sukcesów zawdzięcza czynnikom wpływającym na wysokie standardy etyczne oraz stopień profesjonalizacji. Są to: szczególna dbałość o jakość, zapewnienie terminowego i niezawodnego serwisu, osiągnięcie wysokiego poziomu pracy zespołowej, umiejętność kierowania ludźmi, utrzymanie właściwych stosunków społecznych, ochrona środowiska, etyczne postępowanie itp.

Pozwala to na sformułowanie pewnych zaleceń dla firm, których przestrzeganie w zarządzaniu może ułatwić im dostosowanie się do zmian, zachodzących obecnie w biznesie europejskim.

Po pierwsze, w czasach wielkich i szybkich przemian nie należy realizować wyłącznie planów krótkookresowych, należy wyczuwać zmiany i stwarzać warunki dla realizacji planów strategicznych. Trzeba koniecznie opracować wizję przyszłości – bez takiej wizji nie można podejmować decyzji. Tworzenie tej wizji należy zacząć od analizy sytuacji, na którą składają się: ocena dynamiki danej gałęzi przemysłu, określenie czynników warunkujących zaspokojenie potrzeb rynku oraz ocena efektywności przedsiębiorstwa w porównaniu z najgroźniejszymi konkurentami. Trzeba zatem wytyczyć właściwy kierunek i porządek działania,

7 J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 16.

zaplanować dostosowanie produktów do potrzeb rynku i określić sposób wykorzystania możliwości na rynku.

Po drugie, wybierając spośród różnych możliwych koncepcji rozwoju wariant optymalny, trzeba jasno i wyraźnie sformułować cele. Przedsiębiorstwo bez celów jest jak statek bez steru – każdy powiew wiatru spycha go z kursu. Cele te nie powinny być określane liczbowo, lecz wyrażać wartości i strategie. Powinny one dotyczyć wszystkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa (produkcji, inwestycji, marketingu itp.), a także osobistych oczekiwań pracowników. Cele dotyczące pracowników powinny być zagwarantowane odpowiednią polityką personalną, np. pewnością zatrudnienia, ewaluacją, możliwościami awansu itp. Załoga przedsiębiorstwa powinna wiedzieć, czym ma być jako kolektyw gospodarczy i społeczny oraz w jakim kierunku będzie się rozwijać w organizacji wzbudzającej zaufanie.

Po trzecie, efektywne zarządzanie powinno uwzględniać warunki zewnętrzne i w zależności od nich zapewniać przedsiębiorstwu właściwą organizację i optymalne gospodarowanie zasobami. Toteż należy wnikliwie obserwować wydarzenia w polityce i gospodarce, zachowanie klientów i konkurencji, jak najwcześniej dostrzegać zmiany i wyciągać z nich wnioski. Należy dysponować odpowiednio sprawnym systemem informacji o szerokim zakresie, albowiem to umożliwia nie tylko bieżące reagowanie na zmiany w otoczeniu, ale i podejmowanie decyzji strategicznych sięgających coraz dalszej przyszłości.

Informacja nigdy nie miała tak wielkiego znaczenia dla przedsiębiorstwa jak obecnie i to niezależnie od jego wielkości. Dla rozwoju przedsiębiorstwa, a zwłaszcza kierunków inwestowania ważne są informacje z każdej dziedziny.

Po czwarte, współczesne przedsiębiorstwo ma trzy zasadnicze funkcje: produkcję (innowacje), marketing i społeczną odpowiedzialność. Musi ono i powinno stale powiększać swoją innowacyjność, dbać o prowadzenie badań i rozwijanie nowych produktów oraz stale podnoszenie ich jakości (totalna jakość). Ważne jest również pełne wykorzystanie kreatywnych możliwości pracowników i rozwijanie marketingu, rozumianego jako zyskowne zaspokojenie potrzeb rynku dzięki oferowaniu „nowoczesności”, wygody i komfortu. Oferowanie „nowoczesności”, a nie tylko produktu zapewnia przedsiębiorstwu większą siłę przebicia (jakość, funkcjonalność, niepowtarzalność na rynku), a klientowi daje więcej korzyści – oczywiście przy zachowaniu umiarkowanej ceny.

Po piąte, dobrze zarządzane przedsiębiorstwo koncentruje się na swoich mocnych stronach (rynki, ludzie, narzędzia, sprawdzone metody i procesy produkcyjne, kultura firmy itp.). Dlatego też należy unikać wchodzenia w obszary o niskim potencjale, a rozwijać i pogłębiać dobrze znane zakresy działań dla jeszcze lepszego wykorzystania możliwości (zasada: „trzymaj się tego, co potrafisz najlepiej”). Nie oznacza to naturalnie, że przedsiębiorstwo nie powinno się rozglądać za intrygującą działalnością także poza swoją branżą. Jeśli dysponuje autentycznymi atutami (np. marka, technologia, wysoki poziom innowacyjności, kwalifikacje itp.) powinno poszukiwać nowych szans (np. rozwijać nowy rodzaj usług), odkrywać możliwości, których nie dostrzegają inni. Oznacza to przejawianie inicjatywy,

podejmowanie przedsięwzięć, które otwierają widoki na trwały wzrost obrotów i godziwe zyski.

Po szóste, pracownicy z odpowiednią motywacją są największym i najcenniejszym zasobem każdej firmy, niezależnie od jej kapitału i technologii. Dlatego też należy ich sprawiedliwie i godziwie wynagradzać, właściwie, tj. w sposób otwarty informować, pobudzać do rozwoju i szanować, a ich pracy nadawać wartość i godność, a więc traktować ich nie jako „koszty zmienne”, lecz jako najważniejsze źródło podnoszenia wydajności. Dzisiaj wciąż jeszcze „zarządza się ludźmi”, „rządzi podwładnymi”, a nawet traktuje się ich jako „poddanych”. Takie traktowanie ludzi powoduje, że coraz więcej pracowników nie angażuje się w sprawy przedsiębiorstwa i wykonuje tylko rutynowe zadania. Potrzebne jest więc nie kierowanie a przewodzenie, które polega na wiązaniu, wspomaganiu i wymaganiu (zasada „3 W” a nie „3 K” – komenderowanie, kontrolowanie, korygowanie). Potrzebne jest też kreatywne działanie zespołu dla osiągnięcia wspólnego celu i wnoszenia jak największego wkładu w rozwój przedsiębiorstwa.

Dzisiaj priorytetową rolę odgrywają ludzie z dużą swobodą, motywacją, pomysłowością i pełnym zaangażowaniem. Do kluczowych zadań w kierowaniu nimi powinno zatem należeć wprowadzenie i stosowanie takiego systemu bodźców finansowych i moralnych, który rzeczywiście sprzyja ich przedsiębiorczości i kreatywności.

Pełnego zaangażowania ludzi w sprawy firmy można oczekiwać tylko wtedy, gdy są oni przyzwoicie traktowani i wynagradzani i gdy firma przestrzega powszechnie uznawanych wartości.

Po siódme, współczesne warunki gospodarowania wymagają, aby przedsiębiorstwa i menedżerowie, którzy nimi zarządzają uwzględniali w swoich działaniach dobro publiczne, by ich działalność wiodła także ku dobru ogólnemu, by nie godziła w porządek i system gospodarczy państwa. Zachowania firm (ich działalność gospodarcza) muszą być regulowane systemami wartości, wzorami zachowań, normami społecznymi i etycznymi, a one same powinny czuć się integralnymi częściami społeczeństwa.

Dążenie do osiągnięcia wysokiego zysku nie może być podporządkowane celom egoistycznym – przedsiębiorcy muszą przejawiać większą odpowiedzialność za pracowników i sprawy społeczne (w tym ekologiczne). Zaniedbywanie aspektów etycznych i ekologicznych rodzi duże ryzyko. Kary i odszkodowania zawsze kosztują więcej od prewencji. Ponadto przywracanie zaufania i dobrej opinii wymaga dłuższego czasu. Przez wczesne działania w tych dziedzinach można zbudować korzystny wizerunek firmy przyjaznej ludziom i otoczeniu, a także wzmacniać swoje atuty konkurencyjne.

Zasadą działania nowoczesnego przedsiębiorstwa staje się dzisiaj ogólne podporządkowanie strategii, struktury i kultury wymaganiom rynku i satysfakcji klientów – naturalnie przy zachowaniu dbałości o wizerunek organizacji troszczącej się o sprawy społeczne i działającej zgodnie ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych. Podporządkowanie to oznacza zmianę hierarchii

wartości w zarządzaniu, odejście od orientacji produkcyjnej (technologia, koszty, organizacja, planowanie itp.) i przejście na orientację marketingową, którą cechuje myślenie perspektywiczne i postrzeganie zachodzących zmian na rynku (w otoczeniu) nie jako zagrożeń, lecz okazji do zrealizowania nowych pomysłów i zaoferowania wartościowych nowości. Zarządzający przedsiębiorstwami muszą posiadać zdolność szybkiego reagowania na potrzeby konsumentów, na działanie konkurencji i zmiany w otoczeniu biznesu. Powinni także być uwrażliwieni na sprawy społeczne i ekologiczne. Muszą więc zrozumieć, że już dzisiaj sukcesy osiągają te firmy, które nie tylko starają się być najlepsze w marketingu, technologii, redukcji kosztów i oferowaniu najlepszych jakościowo produktów, ale i w przejawianiu właściwej troski o interes społeczny⁸. Zarządzanie w przyszłości wymagać będzie niewątpliwie ścisłej współpracy między rządem, przedsiębiorstwami i pracownikami, aby przedsiębiorstwa mogły nie tylko osiągać wysokie zyski, ale także przyczyniać się do przyspieszania i usprawniania procesów rynkowych, podnoszenia standardu życia społeczeństwa i skutecznie chronić zasoby narodowe. Tę prawdę warto by zrozumieć i zaakceptowali nasi menedżerowie, jeśli chcą poradzić sobie ze zmianami, jakie zachodzą dzisiaj w prowadzeniu biznesu w Europie oraz stawiać skutecznie czoła wyzwaniom przyszłości.

Powinni też zrozumieć, że zmieniają się dzisiaj radykalnie zarówno warunki, jak i kryteria efektywności zarządzania. Obecna rzeczywistość odsuwa na dalszy plan merkantylne kryteria wyboru i efektywności, pojmowanej instrumentalnie jako powiększanie wartości właścicielskiej (*owner value*). Efektywność powinna być mierzona tylko według tego, co naprawdę liczy się dla sukcesu, a jego źródłem są przecież wyróżniające (kluczowe) kompetencje. Są nimi dziś technologia, wiedza i umiejętności, które można w twórczy sposób wykorzystać dla dobra organizacji, pracowników i społeczeństwa. Nawet najlepiej obmyślane strategie mają niewielkie szanse na realizację, jeśli firma nie stworzy unikalnych zasobów i umiejętności, a menedżerowie nie będą potrafili zainwestować swojego czasu i talentu w wyzwalać produktywną energię w przedsiębiorstwie⁹.

Każdy menedżer posługuje się w swej strategii i taktyce zarządzania określonym systemem wartości. Wartości są jednak bardzo różne i trudno jest je wszystkie spełnić jednocześnie. Dążąc do doraźnych rezultatów (np. powiększenie zysku dla akcjonariuszy), rezygnuje często z własnej „listy wartości”, co powoduje powstawanie luki między aktywnością intelektualną menedżera a działaniem w praktyce i niemożnością wykorzystania swoich umiejętności w działaniu¹⁰.

W organizacjach przyszłości menedżerowie będą musieli istotnie ograniczyć rozbieżności między słowami (deklaracjami) i czynami, głoszonymi zasadami

8 Por. J. Kopka, *New Age a niektóre założenia etyki biznesu*, „Humanizacja Pracy” 2007, nr 1–2, s. 101–109.

9 R. Simons, A. Davilla, *Efektywność zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 5, s. 17–22.

10 J. Pfeffer, *Pokonywanie luki między myślą a czynem*, „Zarządzanie na Świecie” 2010, nr 9, s. 11.

i praktyką; powinni ustalać jasne standardy i kryteria efektywności i konsekwentnie ich przestrzegać, licząc się z własnymi pracownikami i opinią publiczną. Będą więc musieli postępować zgodnie z głoszoną misją, pamiętając o tym, że prawdziwy sukces nie bierze się z głoszenia wartości, lecz z konsekwentnego wdrażania ich w codzienne działania¹¹. Powinni zatem umacniać pewne korzystne społeczne wartości i postawy w przedsiębiorstwie i jednoczyć pracowników wokół tych wartości i dzięki temu podnosić swoją reputację i zdolność konkurencyjną.

6.2. Rola uczelni wyższych w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw wśród studentów w Polsce

Postawa człowieka jest kształtowana od niemowlęcia. Wpływa na nią rodzina, szkoła, znajomi, koledzy, szeroko pojęte makrootoczenie, zdarzenia. W ostatnich latach wiele miejsca poświęca się zagadnieniu rozwijania przedsiębiorczości w kształtowaniu osobowości. Znaczną rolę w tym zakresie przypisuje się uczelniom wyższym. W Polsce stały się modne kierunki mające na celu zdobywanie kompetencji menedżerskich, rozwijanie kreatywności, polepszanie umiejętności zarządzania organizacjami. Absolwenci powinni cechować się odpowiednią postawą, którą można określić jako kreatywno-przedsiębiorczą. Powinni też posiadać ugruntowaną wiedzę specjalistyczną. Podstawą takich wniosków są wykonane badania ankietowe przeprowadzone wśród studentów trybu stacjonarnego i niestacjonarnego w jednej z prywatnych wyższych szkół w Łodzi oraz wśród studentów dwóch uczelni publicznych – o charakterze technicznym i uniwersyteckim – na kierunkach: zarządzanie, finanse i inwestycje, rachunkowość, budownictwo, inżynieria środowiska, gospodarka przestrzenna, architektura. Próba celowa stanowiła 500 osób. Badania przeprowadzono w latach 2017–2018. Wcześniej podobne badanie przeprowadzono w 2011 roku na próbie 180 studentów uczelni prywatnej i publicznej wśród studentów ostatniego roku dziennych studiów licencjackich i ostatniego roku dziennych uzupełniających studiów magisterskich¹². Niezależnie od tego badania, od 2003 roku przeprowadzonych zostało ponad tysiąc wywiadów z przedsiębiorcami na temat ich

11 K. Blanchard, M. O'Connor, *op. cit.*, s. 61.

12 B. Glinkowska, *Rola uczelni wyższych w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw wśród studentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 725, s. 51–60, http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98-s51-59/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98-s51-59.pdf [dostęp: 4.12.2019].

oczekiwań względem studentów odbywających praktyki zawodowe oraz studentów na temat ich oczekiwań w stosunku do pracodawców.

Jednym z kryteriów oceny stanu przedsiębiorczości już na etapie studiowania jest pojęcie przedsiębiorczości akademickiej, która – głównie w Polsce – jest utożsamiana nie tylko ze spółkami typu *spin-off*¹³, ale także z aktywnością biznesową studentów i absolwentów uczelni¹⁴. Celem badań było pokazanie przydatności programów i treści kształcenia dla rozwijania przedsiębiorczości oraz kreatywności wśród studentów dla prowadzenia przyszłych działalności gospodarczych i oczekiwań przedsiębiorców, a nie ukazanie liczby czy rodzaju zakładanych spółek typu *spin-off*.

Studenci, wykładowcy i władze uczelni coraz częściej zwracają uwagę na odpowiednie przygotowanie studentów do praktyki, także do zakładania i prowadzenia własnej działalności. Jest to rezultatem zapotrzebowania rynku, na którym funkcjonuje duża liczba – często silnej – konkurencji. W Polsce na wielu uczelniach, w tym także na technicznych i artystycznych, od kilkunastu lat wprowadzane są nowe przedmioty, kształtujące kompetencje menedżerskie i pomagające rozwijać kreatywność. Uczelniane i wydziałowe biura karier wychodzą naprzeciw takiemu zapotrzebowaniu i prowadzą szkolenia, skierowane do studentów i pracowników uczelni. Szkolenia dotyczą głównie sztuki pisania CV, listu motywacyjnego, procedury związanej z zatrudnianiem lub otwieraniem działalności gospodarczej, także umiejętności pisania biznesplanu, czy w przypadku nauczycieli akademickich – tworzenia nowych programów i posługiwania się nowymi środkami dydaktycznymi. Uczelnie chętnie nawiązują kontakt z różnymi organizacjami, stwarzając studentom możliwości odbywania dobrych jakościowo praktyk studenckich. Na uczelniach są często organizowane spotkania z przedsiębiorcami, mające na celu budowanie portfolio firm dla organizowania studenckich praktyk zawodowych. Zasadniczą kwestią na uczelni państwowej stało się tworzenie rad biznesu i tzw. rad z udziałem kierowników instytucji publicznych. Zadaniem rad jest nie tylko prezentowanie oczekiwań współczesnego rynku, ale także współpraca przy tworzeniu imprez naukowo-badawczych, połączonych z praktyką gospodarczą, z udziałem przedstawicieli samorządów. Ponadto, realizowane są wspólne projekty, konkursy, a także wspólne prace licencjackie, magisterskie i doktorskie, realizacja których wymaga także opiekuna ze środowiska biznesu lub samorządu.

Spotkania takie dają informację zwrotną dziekanom wydziałów, co do oczekiwań ze strony biznesu w związku z zapotrzebowaniem na konkretne umiejętności studentów i absolwentów – potencjalnych pracowników. To właśnie z uwagi na rosnące oczekiwania studentów, uczelni i biznesu, co do jakości kształcenia, jednym

13 Pojęcie *spin-off* w praktyce używa się do określenia podmiotu utworzonego w drodze wydzielenia jednostki z podmiotu macierzystego w celu podjęcia i prowadzenia działalności często innowacyjnych i ryzykownych – takich, których prowadzenia w ramach jednostki macierzystej byłoby trudne lub ryzykowne.

14 K. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 131.

z pytań problemowych było zadowolenie studentów z ogólnej oferty programowej uczelni, w której studiują. Na pierwszym stopniu kształcenia (studia licencjackie i inżynierskie) mniej studentów studiów technicznych jest zadowolonych z oferty programowej swojej uczelni, niż studentów uniwersytetu, przy czym nieznacznie gorzej wypadła w tym względzie uczelnia prywatna (tab. 6).

Tabela 6. Poziom zadowolenia studentów z wyboru uczelni w związku z jej ofertą programową (I stopień, N = 300, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)

	Uczelnia techniczna	Uczelnia uniwersytecka	Szkoła prywatna
Zadowolenie	67	74	70
Niezadowolenie	27	19	22
Brak zdania	6	7	8

Źródło: opracowanie własne.

Studenci drugiego stopnia (studia magisterskie) wykazują mniejsze zadowolenie z oferty programowej niż studenci pierwszego stopnia studiów. Wzrasta tym samym liczba studentów niezadowolonych z oferty, przy czym, podobnie jak w przypadku poprzednim, stosunkowo najwięcej niezadowolonych studentów jest w wyższej uczelni technicznej. Znacząco wzrasta też wartość procentowa dotycząca studentów nie wyrażających zdania na temat oferty programowej swoich uczelni (tab. 7).

Tabela 7. Poziom zadowolenia studentów z wyboru uczelni w związku z jej ofertą programową (II stopień, N = 200, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)

	Uczelnia techniczna	Uczelnia uniwersytecka	Szkoła prywatna
Zadowolenie	56	68	63
Niezadowolenie	27	21	22
Brak zdania	17	11	15

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki badań z tabeli 7 z tymi, które otrzymano w 2011 roku, nasuwa się spostrzeżenie, że wrosła liczba niezadowolonych i nie posiadających zdania studentów na drugim stopniu studiów w stosunku do studiów stopnia pierwszego. W 2011 roku otrzymano bowiem wyniki, które świadczyły o wzroście zadowolenia z wyboru danej uczelni na studiach magisterskich z uwagi na proponowaną ofertę kształcenia (w stosunku do studiów pierwszego stopnia).

Kolejny problem badawczy dotyczył ocenienia przez studentów proponowanych przez uczelnie przedmiotów i treści kształcenia w kontekście przygotowania do pracy zawodowej i/lub otwierania działalności gospodarczej (tab. 8 i 9).

Tabela 8. Poziom satysfakcji z proponowanych przez uczelnię przedmiotów i treści kształcenia (I stopień, N = 300, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)

	Uczelnia techniczna	Uczelnia uniwersytecka	Szkoła prywatna
Zadowolenie	71	69	66
Niezadowolenie	21	24	25
Brak zdania	8	7	11

Źródło: opracowanie własne.**Tabela 9.** Poziom satysfakcji z proponowanych przez uczelnię przedmiotów i treści kształcenia (II stopień, N = 200, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)

	Uczelnia techniczna	Uczelnia uniwersytecka	Szkoła prywatna
Zadowolenie	68	69	69
Niezadowolenie	25	23	25
Brak zdania	7	8	6

Źródło: opracowanie własne.

W tabelach 8 i 9 widać dość wysoki procentowy udział studentów niezadowolonych z treści kształcenia w kontekście przygotowania do praktyki gospodarczej: w każdym przypadku jest to powyżej 20% niezadowolonych studentów. Na kolejne pytanie problemowe, o to czy studenci oczekują większej liczby przedmiotów ściśle związanych z praktyką gospodarczą (lub zawodem), niemalże w 100% padła odpowiedź twierdząca na każdym stopniu, trybie i typie badanych uczelni. Studenci badanych uczelni wykazują także relatywnie wysoki procent niezadowolenia ze sposobu przekazywanych przez wykładowców treści: średnio 31%. W przekazywaniu treści kształcenia istotne znaczenie mają takie czynniki, jak: osobowość wykładowców, ich charyzma, zasób posiadanej wiedzy, praktyka zawodowa, umiejętności komunikacyjne. Warto nadmienić, że studenci mają możliwość oceniania swoich wykładowców.

Istotne (z punktu widzenia badających) było zawarte w kwestionariuszu ankiety pytanie problemowe dotyczące występowania działań skierowanych na pobudzanie przez uczelnie przedsiębiorczości wśród studentów. Strukturę odpowiedzi obrazuje tabela 10.

Pod pojęciem pobudzania przedsiębiorczości wśród studentów rozumiane są organizowane na uczelni spotkania, zachęcanie do uczestnictwa w kołach naukowych i konkursach, tworzenie start-upów, projektów itp. W analizowanych przypadkach duży jest odsetek studentów wyrażających zdanie, że ich uczelnie nie zachęcają do działań przedsiębiorczych. Jednak drugie tyle podkreśla prowadzenie działań pobudzających przedsiębiorczość. Najlepiej w tym rankingu wypadła uczelnia o charakterze uniwersytetu (42% studentów wskazywało na istnienie zachęt dla rozwoju przedsiębiorczości). Wielu respondentów nie miało zdania

w analizowanej kwestii i chociaż przeważają odpowiedzi, że uczelnie pobudzają do samodzielnego działania, to wyniki nie są optymistyczne i z pewnością skłaniają do refleksji. Studenci oczekują dobrego przygotowania do wykonywania przez nich przyszłych zawodów, także wyzwalania pokładów przedsiębiorczości w kierunku prowadzenia odpowiedzialnego biznesu. Często też oczekują wiedzy pomocnej w kształtowaniu przez nich własnego życia zawodowego.

Tabela 10. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące pobudzania przedsiębiorczości studentów przedsiębiorczości (I i II stopień łącznie, N = 500, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)

	Uczelnia techniczna	Uczelnia uniwersytecka	Szkoła prywatna
Uczelnia zachęca do przedsiębiorczości	38	42	39
Uczelnia nie zachęca do przedsiębiorczości	45	37	41
Brak zdania	17	21	20

Źródło: opracowanie własne.

Interesująca jest struktura odpowiedzi na pytanie problemowe o motywy podjęcia przez respondentów studiów. Studenci mogli wybrać z kafeterii tylko trzy odpowiedzi – najistotniejsze z ich punktu widzenia. Z uwagi na różnice w założeniach i celach kształcenia na poziomie studiów licencjackich i uzupełniających studiów magisterskich, zbadano obie te grupy osobno. W tabeli 11 przedstawiono zasadnicze motywy podjęcia studiów licencjackich w badanych uczelniach¹⁵.

Tabela 11. Struktura odpowiedzi na pytanie o najważniejsze powody podjęcia studiów/oczekiwania (I stopień – wszystkie typy badanych uczelni, N = 300, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)

Lp.	Motywy	Odpowiedzi
1	2	3
1	Podniesienie własnej wartości	21
2	Zdobycie wiedzy kierunkowej	44
3	Zdobycie wiedzy ogólnej	8
4	Przygotowanie do zawodu/praktyki	78
5	Własna satysfakcja	13
6	Życzenie rodziców/opiekunów	11

¹⁵ Motywy podejmowania studiów są oczekiwaniem studentów względem zarówno studiów, jak i wykładowców w kwestii sposobu i jakości przekazywanych treści.

Tabela 11 (cd.)

1	2	3
7	Pobudzenie/rozwijanie przedsiębiorczości	6
8	Wyższe zarobki	34
9	Większe szanse na rynku pracy	46
10	Moda na studiowanie	3
11	Chęć samorozwoju	16

Każdy respondent mógł wybrać tylko trzy najważniejsze dla niego motywy

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wyników w tabeli 11 wynika, że studenci I stopnia podjęli studia głównie z powodu nadziei na lepsze przygotowanie do przyszłej pracy zawodowej (78% badanych), na drugim miejscu są większe szanse na rynku pracy (46%), na trzecim – zdobycie wiedzy kierunkowej (44%), a na czwartym – wyższe zarobki (34%). Pobudzenie przedsiębiorczości jest dla studentów motywem marginalnym (6%), co może oznaczać, że na tym etapie studenci nie myślą w sposób przedsiębiorczy. To może stanowić pole do działania dla uczelni i jej władz w kontekście formułowania nowych przedmiotów, jak też zintensyfikowania współpracy z biznesem w zakresie organizacji praktyk i staży oraz demonstrowanie rezultatów takiej współpracy, np. poprzez pokazywanie średnich zarobków po ukończeniu studiów na danej uczelni, pokazanie karier zawodowych, czy sukcesów absolwentów. Z badań wynika, że właśnie przygotowanie do praktyki gospodarczej jest najistotniejsze, zatem, nawiązując do tabeli 1 dotyczącej stopnia (poziomu) zadowolenia z wyboru uczelni, brak wystarczającej liczby ćwiczeń, laboratoriów, *case study* itp. może decydować o niezadowoleniu z wyboru uczelni lub kierunku dokonanego przez respondentów. Do lamusa, w kwestii czynników decydujących o wyborze uczelni, odchodzi moda na studiowanie. Studentom także raczej nie zależy na zdobywaniu wiedzy ogólnej, pomimo że wartość tego czynnika wzrosła od 2011 roku w badanych podmiotach o 3 punkty procentowe.

W tabeli 12 zawarte zostały natomiast najważniejsze powody (motywy) podjęcia studiów uzupełniających magisterskich (studia II stopnia).

Tabela 12. Struktura odpowiedzi na pytanie o najważniejsze powody podjęcia studiów/oczekiwania (II stopień – wszystkie typy badanych uczelni, N = 200, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)

Lp.	Motywy	Liczba respondentów
1	2	3
1	Podniesienie własnej wartości	15
2	Zdobycie wiedzy kierunkowej	21
3	Zdobycie wiedzy ogólnej	4

1	2	3
4	Przygotowanie do zawodu/praktyki	31
5	Własna satysfakcja	14
6	Życzenie rodziców/opiekunów	2
7	Pobudzenie przedsiębiorczości	4
8	Wyższe zarobki	42
9	Większe szanse na rynku	37
10	Moda na studiowanie	1
11	Chęć samorozwoju	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane zawarte w tabeli 12 potwierdzają tendencje wśród studentów dla tych motywów podejmowania studiów, które podkreślili także studenci I stopnia. Wyższe zarobki (42%), zwiększenie szans na znalezienie pracy na rynku (37%) i przygotowanie do praktyki gospodarczej (31%) są w dalszym ciągu podstawowym motywem podejmowania studiów magisterskich. Zdobywanie wiedzy kierunkowej (21%) podniesienie własnej wartości (15%), to kolejne ważne motywy podejmowania studiów. Pobudzenie przedsiębiorczości zmalało w stosunku do 2011 roku o 2 punkty procentowe, ale w dalszym ciągu jest to dość marginalny motyw podejmowania studiów, a tym samym oczekiwań studentów względem uczelni, którą wybierają.

Otrzymane w wyniku badań dane pozwalają wysnuć wniosek, że uczelnie w kwestii pobudzania przedsiębiorczości mają wiele do zrobienia. To właśnie od przedsiębiorczości i inicjatywy młodych osób zależy nie tylko ich los, ale też los ich organizacji, gospodarki, kraju. Tym samym, zastanawiające jest, że pobudzanie przedsiębiorczości nie jest podstawowym motywem podejmowania studiów, ani tym, czego najbardziej studenci oczekują od uczelni. Może to stanowić podstawę uświadamiania studentom, że przedsiębiorczość jest istotna nie tylko przy otwieraniu działalności gospodarczej, ale także podczas wypełniania swoich obowiązków służbowych w pracy zawodowej i w życiu prywatnym. W tym celu można np. urozmaicić zajęcia wykładem prowadzonym przez charyzmatyczną osobę będącą praktykiem, lub opracować blok zajęć z technikami podnoszącymi umiejętności w tym obszarze, zwłaszcza, że istnieje tendencja zacieśniania współpracy między uczelniami a przedsiębiorcami. W szkołach wyższych w latach 2007–2018 obserwowano sukcesywny wzrost liczby przedmiotów związanych z zarządzaniem i ekonomiką na wszystkich kierunkach. Wchodząca w życie od października 2018 roku Ustawa 2.0 (pod nazwą Konstytucja dla Nauki) podnosi znaczenie praktyki zawodowej w kształceniu studentów. Pozostawia ona dość dużą swobodę w zakresie tworzenia przedmiotów na uczelniach, co może być pozytywnie wykorzystane przez nie w rozwijaniu nie tylko umiejętności technicznych, ale i w zakresie tzw. kompetencji miękkich.

Nie można też pozostawić bez refleksji prowadzonych od 2002 roku badań własnych w zakresie dopasowania profilu studenta do rynku w związku

z realizowaniem programów praktyk zawodowych w szkolnictwie wyższym oraz w zakresie oczekiwań rynku, a także w związku z realizowaniem programów mobilności studenckiej i pracowniczej (programy Erasmus, Erasmus+, MOST itp.). Przebadano w tym względzie (zwłaszcza w związku z praktykami zawodowymi) kilkaset przedsiębiorstw, głównie z terenu województwa łódzkiego. Badania polegały na przeprowadzaniu wywiadów, rozmów telefonicznych, hospitacji, wypełnianiu kwestionariuszy, ankiet, analizie wydawanej przez przedsiębiorców opinii w dokumentacji związanej z praktykami studenckimi. Od 2002 roku pięciokrotnie istotnie zmieniały się przepisy prawa w zakresie obowiązku i warunków odbywania praktyk zawodowych na profilach praktycznych. Za każdym razem była tendencja do wydłużania praktyk, co było wynikiem zapotrzebowania rynku. Przedsiębiorcy natomiast na pierwszym miejscu stawiali na takie cechy studenta, jak umiejętność słuchania, przedsiębiorczość polegająca na inicjatywie i zawodowej dociekliwości, szacunek dla innych, a także umiejętności praktyczne w zakresie wykonywanej pracy. Najczęściej krytyce poddawali takie cechy, jak brak przedsiębiorczości i umiejętności praktycznych u studentów, jednakże podkreślali, że przy prawidłowej postawie, związanej z umiejętnością słuchania, szacunkiem do innych i charyzmą, umiejętności praktyczne można nabyć. Nie da się też wprowadzać zmian bez przedsiębiorczej postawy. To zagadnienie wiązali z dwoma aspektami: specyfiką czasów oraz lukami leżącymi po stronie kształcenia w zakresie kształtowania postaw u studentów.

Od 2002 roku wysłuchano też opinii wielu tysięcy studentów¹⁶, którzy praktyki realizowali w ramach tzw. praktyk obligatoryjnych. Z przeprowadzanych sukcesywnie wywiadów formalnych i nieformalnych można wysnuć konkluzję, że rośnie rola kompetencji miękkich, które powinni studenci posiadać. Ważna jest też umiejętność słuchania, pracy w zespole i samodzielność w realizacji zadań, a także pasja i przedsiębiorczość. Kompetencje językowe także stają się coraz ważniejsze, ale ich posiadanie przyjmuje się współcześnie za pewną normę. Ci studenci, którzy wykazywali się samodzielnością w wyszukiwaniu firm w celu realizacji praktyk zawodowych, wybierali głównie firmy duże i korporacje. Ponadto, studenci cechują się też większą mobilnością w związku z możliwymi wyjazdami zagranicznymi w ramach programów mobilności akademickiej.

Podsumowując kwestię przedsiębiorczości w kontekście wykonanych badań, należy stwierdzić, że postawa przedsiębiorcza ułatwia kształtowanie środowiska społecznego, zgodnie z obranymi celami. Przejawia się ona samodzielnym zaspokajaniem własnych potrzeb, inicjatywą w podejmowaniu działań i trudnych decyzji oraz twórczym podejściem do otaczającej rzeczywistości. Jest skłonnością człowieka do angażowania się w innowacyjne, proaktywne i ryzykowne działania w celu realizacji powziętego przedsięwzięcia. Proaktywność oznacza pożądaną, odpowiedzialną za konsekwencje czynów, przemyślaną postawę. Zachowanie przedsiębiorcze

16 Dotyczy to głównie studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i Wydziału Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska Politechniki Łódzkiego.

to takie, które wynika z odpowiedzi na pytanie: co jeszcze mogę zrobić, aby pomimo niesprzyjających okoliczności osiągnąć zamierzony cel? Dostosowywanie się do okoliczności to dziś za mało. Aby odnosić sukcesy, zbudować coś wartościowego od podstaw i zapewnić sobie przyszłość potrzebne jest ciągle dokonywanie wyborów opierające się na prawdziwych wartościach. Potrzebne jest też poczucie własnej wartości, które daje wiarę w siebie i własne możliwości, pozwala odważnie przedstawiać swoje pomysły, bez obaw o krytykę lub brak akceptacji.

Jeżeli otoczenie, w którym się rozwijamy wspiera inicjatywę, kreatywność, samodzielność, to powstają większe szanse na osiągnięcie życiowego sukcesu. Wiele osób musi jednak nauczyć się przedsiębiorczości od podstaw, by móc funkcjonować w dzisiejszym świecie i zapewnić sobie rozwój oraz przetrwanie. Szkoła/uczelnia stara się kształtować postawy przedsiębiorcze, kładąc nacisk na przygotowanie uczniów/studentów do rozwoju poprzez wdrażanie ich do samodzielności. Wykorzystywanymi tu narzędziami są: podział ról w samorządach, organizowanie różnorodnych imprez i uroczystości, prace w grupach, konkursy i olimpiady, uczenie negocjacji, komunikowania się. Uczelnie pomagają zdobyć wiedzę jak założyć własną firmę. Studenci oczekują od uczelni zdobycia umiejętności pozwalających im wejść z firmą na rynek, a także utrzymać się na nim. Uczelnie wprowadzają w zagadnienia start-upów, zachęcają studentów do odważnego zakładania własnych działalności, poszukiwania źródeł finansowania i entuzjazmu w prowadzeniu biznesu. Studenci chcą natomiast nauczyć się samodzielności. Najbardziej obawiają się ryzyka finansowego, zbyt wielkiego obciążenia pracą oraz niepowodzenia.

Przedsiębiorczość jest kluczem budowy gospodarki państwowej, warunkuje wzrost gospodarczy, jest czynnikiem przekształceń strukturalnych i społecznych, stanowi istotny element rozwoju regionalnego. Kształtowanie odpowiednich, przedsiębiorczych, postaw wśród studentów powinno być jednym z celów polityki gospodarczej i edukacyjnej państwa. Ta szczególna rola w propagowaniu idei przedsiębiorczości przypada uczelniom.

6.3. Zadania dla menedżerów jutra

Menedżerowie, prócz tradycyjnych umiejętności, powinni się odznaczać pewną szlachetnością postępowania. Nadal będą im potrzebne umiejętności fachowe, ale umiejętności etyczne będą zyskiwać na znaczeniu. W organizacjach przyszłości – jak twierdzi Edgar Schein – będą się musieli wykazać następującymi cechami¹⁷:

- wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;

17 E.H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] H.M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 89.

- wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, szczególnie zważywszy na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania;
- wielką siłą emocjonalną, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych, w miarę jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy.

W kontekście skutecznego zarządzania dobrzy menedżerowie muszą być zdolni do tworzenia wizji i strategii rozwoju organizacji, stymulowania efektywności gospodarczej i pobudzania ludzi do wielkich czynów, ale też muszą być zdolni do „przemiany złego na dobre”, takiego zestrojenia tej wizji i strategii, aby osiągnąć to, co uznaje się za dobro ogółu. Muszą więc umieć tak oddziaływać na współpracowników, aby ci wiedzieli dokąd zmierzają i mieli swobodę działania w zmierzaniu do celu, ale także by przestrzegali zasad i zachowań etycznych wymaganych i realizowanych przez menedżerów i organizację. Powinni oni mieć zatem wizję takiego społeczeństwa, jakiego pragną dla siebie i swoich organizacji, a to wymaga, aby swoje działania podporządkowali nie tylko kryteriom efektywności, lecz także moralności¹⁸.

W teorii zarządzania mówi się wręcz o potrzebie kształtowania nowych tzw. trójwymiarowych przywódców. Taki model ich kształtowania oparty jest na założeniu, że niezbędny jest zarówno sposób menedżerskiego myślenia, jak i wiedza oraz umiejętności zdecydowanie różniące się od tych, które były wymagane w przeszłości.

Przykład programu, który obejmuje wszystkie wymiary nowego modelu przywództwa przedstawia poniższy schemat¹⁹:

Wyzwania w działalności gospodarczej:

- przewodzenie na globalnym rynku,
- budowanie i przewodzenie organizacji zorientowanej na rynek i klienta,
- przewodzenie przez jakość,
- budowanie i przewodzenie innowacyjnej, kreatywnej i efektywnie reagującej organizacji,
- tworzenie organizacji uczącej się,
- wykorzystanie postępów technicznych,
- przewodzenie szeroko zakrojonym zmianom organizacyjnym,
- docenianie i wykorzystanie różnicowania,
- myślenie w sposób strategiczny.

18 Por. R. Beckhard, *O przyszłych liderach*, [w:] H.M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *op. cit.*, s. 139–142.

19 J.F. Bolt, *Kształtowanie trójwymiarowych przywódców*, [w:] H.M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *op. cit.*, s. 175.

Przywództwo:

- klasyczna i współczesna teoria i praktyka przywództwa,
- kształtowanie i uosabianie silnego osobistego spojrzenia przywódczego,
- wizjonerstwo, budowanie zaangażowania i uprawnianie,
- promowanie i wykorzystanie zróżnicowania,
- otwartość, prawość, etyka, kształtowanie odwagi i woli działania.

Efektywność osobista:

- osobista wizja, zamysł, wartości, zdolności, cele i priorytety,
- integrowanie priorytetów w życiu i pracy,
- przewożenie samemu sobie oraz usprawnianie samego siebie,
- rozumienie i docenianie wartości przyrody, nauki, sztuki i nauk humanistycznych,
- emocjonalne i fizyczne bogactwo,
- filozofia podejścia oparta na założeniu nieustannego uczenia się i osobistej odpowiedzialności za rozwój.

W nowym modelu kształtowania umiejętności przywódców duże znaczenie przywiązuje się do tych zachowań etycznych, które pozwalają równoważyć konkurencyjne żądania płynące z respektowania zasad efektywności i etyczności.

„Prawdziwi przywódcy – stwierdza Alfred Decrane – są sprawiedliwi i uczciwi – i to nie jedynie ze względu na prawa i przepisy – są etyczni, otwarci i godni zaufania”²⁰. Wiele firm oczekuje od swoich menedżerów więcej prawości, uczciwości i etyki w ich działaniu. Cnoty te muszą obowiązywać w kontaktach ze społeczeństwem, sponsorami, władzami, środkami masowego przekazu, jak również z kolegami po fachu. W wielu też firmach tworzy się kulturę, w której utrwała się wśród załogi znaczenie wysokiej etyki, inspirowane dyskusje o etyce przedsiębiorstwa, zachęca do identyfikacji tych założeń z rozwiązaniami, które funkcjonują niewłaściwie i utrudniają doskonalenie kultury organizacyjnej pracy. Wychodzi się bowiem ze słusznego założenia, że umacnianie wartości etycznych w przedsiębiorstwie daje szansę na poprawę zaufania i lojalności²¹.

Współczesna gospodarka, jeśli ma być skuteczna, musi zmierzać do wykreowania organizacji nowego typu. Organizacja jutra powinna być zgodna z duchem demokracji i wolności, ukierunkowana na klienta, zysk i rozwój, ale też tworząca kulturę organizacyjną generującą rozwijanie ścisłych jej związków z otoczeniem i oparcia swojego działania na zasadach wzajemnego poszanowania i zaufania.

Nowa organizacja, jak wynika z tendencji utrwalających się na Zachodzie, w zupełnie inny sposób będzie pojmowała istotę swojej misji (w kategoriach służby otoczeniu), będzie bardziej niż dotychczas zaangażowana w realizację celów wyższego rzędu. Sięgając po społeczne oraz humanistyczne wartości i ich rosnące znaczenie,

20 A.C. Decrane, *Konstytucyjny model przywództwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3, s. 249.

21 B. Palazzo, *op. cit.*, s. 33; zob. także: W. Gasparski, *Programy etyczne firmy i ich projektowanie*, [w:] B. Rok (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 14–17.

a także wychodząc poza układy konkurencji na rynku wniesie swój wkład w poprawę jakości życia. Będzie realizować swoje posłannictwo, swoje gospodarcze cele, opierając się na wartościach ekonomicznych, takich choćby jak: udział w rynku, płynność finansowa, czy rentowność zainwestowanego kapitału, ale też kierując się kryteriami etycznymi.

W przyszłości miejsce firmy w jej lokalnej społeczności przesuwając będzie granice, w których przywódcy organizacyjni mieścili swoje wizje i strategie. Będą oni kłaść duży nacisk na:

- tworzenie i wprowadzanie w życie pakietu odpowiedzialności, wobec których już dzisiaj stoi organizacja;
- poprawę zdolności i umiejętności firmy do poniesienia tej odpowiedzialności, bez uszczerbku dla swej ekonomiki;
- zrozumienie potrzeb społeczności, w których żyją.

Organizacje przyszłości będą więc musiały sprostać nowym wyzwaniom, które już dzisiaj powinna podjąć obecna generacja menedżerów. Nie powinni oni zmian odkładać na jutro, gdyż straciliby w ten sposób własną szansę współuczestniczenia w tworzeniu lepszej przyszłości, zarówno dla swoich firm jak i dla społeczeństwa. Zresztą jest to ich obowiązek, albowiem powinnością menedżerów jest służba narodowi poprzez działalność gospodarczą, naturalnie dzięki rosnącemu wykorzystaniu kapitału ekonomicznych i etycznych wartości.

W swoich badaniach menedżerowie powinni kierować się regułami rynku, pamiętając o tym, że rynek nie może i nie powinien narzucać swojej logiki innym ludzkim i społecznym wymiarom. Tradycyjna logika biznesu, która ignoruje aspekty humanistyczne i ekologiczne, nie jest zdolna właściwie reagować i promować zachodzące dziś zmiany. Nie może ona też być głównym instrumentem prywatnych i publicznych wyborów w zakresie rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów i ich wzajemnych zależności. Logika biznesu musi naturalnie zasadać się na konkurencji stymulującej kreatywność, wychwalanie i nagradzanie najlepszych i tych, którzy wybijają się ponad przeciętność. Konkurencja w każdej dziedzinie życia, także w gospodarczej, podtrzymuje zdolność systemów do czynienia postępu, do odnawiania się i rozwoju. Jej siła i znaczenie kreatywne polega na tym, że w gruncie rzeczy oznacza ona nie walkę prowadzoną po to, aby pokonać przeciwnika, lecz rywalizację, w której przestrzegane są zasady i granice. Wielu menedżerów uwagi te może potraktować jako założenia „pięknej teorii”. W praktyce jednak „piękne teorie” nie muszą wcale kłócić się z rzeczywistością. Każdy menedżer musi oczywiście myśleć o swoim biznesie i trudno jest oczekiwać aby ponosił ofiary dla innych, ale ma on żywotny interes w tym, by postępować przyzwoicie. Jeśli decyduje się na karierę w organizacji XXI wieku musi w sposób dojrzały rozumieć wartości i etykę oraz ich rolę w kreowaniu i prowadzeniu biznesu, w tworzeniu jego kultury, wizerunku i przyszłej reputacji²².

22 Por. W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Charting Your Company's Future*, „Harvard Business Review” 2002, June, s. 77–83, <https://hbr.org/2002/06/charting-your-companys-future> [dostęp: 4.12.2019].

Rozumienie i stosowanie zasad etyki należy uznać za ważną umiejętność menedżera, gdyż wysoki poziom etyki stanowi esencję cywilizowanego społeczeństwa. Uczestnictwo w strukturach europejskich wymaga dostosowania praktyki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw do norm europejskich, także w zakresie etyki. Menedżer nie musi stawać altruistą, ale powinien zawsze identyfikować normy społeczne i przetwarzać je w uniwersalne sposoby postępowania. Powinien wskazywać gotowość do zrobienia wszystkiego co konieczne, dla dobrego funkcjonowania firmy, ale w sposób tak cywilizowany, jak tylko to jest możliwe. Jedynym rozwiązaniem jest mądrze łączyć efektywność i prawość, czyli wbudować etykę w system zarządzania.

Suplement

Przesłanki do zarządzania przedsiębiorstwem poprzez jego internacjonalizację na Ukrainie

Współczesne firmy funkcjonują w warunkach zaawansowanej i postępującej globalizacji rynków. Stoją one przed zróżnicowanymi wyzwaniami. Szybko zmieniające się otoczenie stało się naturalnym środowiskiem ich funkcjonowania. Dla przedsiębiorców istotna jest szybkość i zdolność reakcji na zmiany, przy jednoczesnym ciągłym identyfikowaniu szans i zagrożeń oraz ocenie własnych mocnych i słabych stron¹. Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji na Ukrainie można scharakteryzować zarówno w kontekście wzrostu złożoności otoczenia, jak i intensyfikacji eksploatacji kapitału intelektualnego (a zwłaszcza jednego składnika – kapitału ludzkiego). Ekspansja działalności gospodarczej powoduje zintensyfikowaną eksploatację kapitału ludzkiego i zasobów naturalnych, które są pozyskiwane lub przetwarzane na potrzeby organizacji². Zmieniają się koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem z uwagi na zachodzące zmiany w warunkach i zasadach gospodarowania oraz konkurowania. Uwzględniają one społeczną odpowiedzialność przedsiębiorców i menedżerów, od których oczekuje się umiejętności dostosowania procesów i metod organizacji pracy i zarządzania

- 1 I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 1, nr 2, s. 185, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_12.pdf [dostęp: 4.12.2019].
- 2 A. Limański, I. Drabik, *Globalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.)*, Видавництво Львівської політехніки, Львів 2012, s. 50, <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16787/1/154-Limanski-250-251.pdf> [dostęp: 4.12.2019].

do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw pod względem społecznym, ekonomicznym i środowiskowym³.

Determinantą rozwoju przedsiębiorstwa są umiejętności adaptowania się do otoczenia, jego dynamiki, struktury, procesów i złożoności⁴. Współcześnie gospodarka rynkowa oznacza konieczność racjonalnego gospodarowania zasobami. Stawia także wymagania, którym przedsiębiorstwo musi sprostać⁵, ponieważ oceniane jest ono przez pryzmat możliwości funkcjonowania na danym rynku (w danym otoczeniu), a także zdolności wypracowywania dodatniego wyniku finansowego oraz rozwoju lub przetrwania⁶.

O rozwoju firmy decydują zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki, warunkujące jej funkcjonowanie. Na czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwo ma bezpośredni wpływ, a czynniki zewnętrzne stanowią szeroko rozumiane otoczenie (bliższe i dalsze), na które nie zawsze firma może wpływać⁷. Pojedyncze przedsiębiorstwo w zasadzie nie ma wpływu na czynniki otoczenia dalszego (makrootoczenia), ale na czynniki otoczenia bliższego (mikrootoczenia) może wywierać określony wpływ. Na Ukrainie wpływ średnich i dużych przedsiębiorstw na czynniki otoczenia (bliższego i dalszego) są wyraźnie silniejsze niż w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw. Wyraźnie jest też niższy udział sektora MŚP w PKB Ukrainy, niż np. w Polsce i innych państwach Zachodniej Europy. Wychodzenie przedsiębiorstwa ze swą działalnością poza granice kraju macierzystego czyni jego sytuację jeszcze bardziej złożoną, ponieważ należy dodatkowo uwzględnić czynniki otoczenia bliższego i dalszego kraju goszczącego, w którym ta działalność jest prowadzona⁸. Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło zauważa, że otoczenie kraju macierzystego i goszczącego stwarza przedsiębiorstwu wiele szans, ale stawia też przed nim pewne ograniczenia i wymagania⁹. Czynniki ograniczającymi rozwój działalności poza granicami kraju macierzystego są na przykład niedostosowane do warunków danego kraju goszczącego działania marketingowe (np. państwa Europy Zachodniej, Rosja, Litwa, Ukraina, Białoruś), niejasne przepisy prawa (Ukraina), niechęć do współpracy z partnerami spoza kraju macierzystego (np. Litwa), niekorzystna polityka gospodarcza wobec inwestorów zagranicznych (Rosja, Ukraina, państwa Ameryki

3 B. Galski, *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s. 65–66.

4 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

5 I. Miciuła, *op. cit.*, s. 174.

6 *Ibidem*, s. 175.

7 W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „*E-mentor*” 2010, nr 5, s. 33, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/37/id/784> [dostęp: 26.11.2019].

8 B. Glinkowska, *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 50–53.

9 H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 131.

Południowej), czy też małe możliwości transferowania własnego *know-how* (państwa Unii Europejskiej, Rosja, Ukraina, Białoruś)¹⁰.

Wzrost złożoności i zmienności otoczenia powoduje wzrost uzależnienia przedsiębiorstw od zewnętrznych warunków i zmniejszanie się możliwości wpływania na nie¹¹. Konieczność podejmowania szybkich i odpowiednich decyzji dostosowawczych zmienia zakres, a także metody funkcjonowania przedsiębiorstw. Współcześnie występuje orientacja na adaptację do zmian, która jest wymogiem przetrwania przedsiębiorstw¹², a także ich rozwoju i wzrostu. W takich złożonych okolicznościach, przedsiębiorstwa są zobowiązane dokonywać ciągłych zmian, umożliwiających im dostosowanie podsystemów do możliwości realizacji swoich procesów. Średnie i duże ukraińskie przedsiębiorstwa lepiej radzą sobie z funkcjonowaniem na terenie własnego kraju niż mikro i małe. Tworzą one wysokie bariery wejścia dla potencjalnej konkurencji i znacznie eliminują możliwości dla funkcjonowania mikro i małych przedsiębiorstw, które są zarejestrowane i płacą podatki. Duża szara strefa i niejasne przepisy prawa są dodatkowym poważnym utrudnieniem dla niewielkich przedsiębiorstw ukraińskich.

Wzrost złożoności otoczenia wyznaczył pewne trendy funkcjonowania przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy i menedżerowie muszą koncentrować swoje wysiłki w celu spełniania pewnych warunków, aby ich firmy mogły na rynku przetrwać i funkcjonować: maksymalizować zyski, racjonalnie działać, weryfikować przydatność prowadzonej działalności, uwzględniać ryzyko majątkowe podejmowanych przedsięwzięć¹³. W każdej perspektywie czasowej zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw ma ich organizacja oraz jakość i siła więzi z rynkiem lokalnym i międzynarodowym.

Zdolność efektywnego zarządzania posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami i umiejętność dokonywania przebudowy systemowej, a także nabywanie nowych cech, umożliwiających rozwój i dalsze efektywne funkcjonowanie jest powinnością kadry zarządzającej. Rynek jest współcześnie poważnym weryfikatorem przydatności działalności gospodarczej, wymuszającym na przedsiębiorcach konieczność podejmowania właściwych i szybkich reakcji na zmiany w otoczeniu¹⁴. Brak możliwości rozwoju przedsiębiorstw na rynku własnego kraju staje się zasadniczym argumentem przemawiającym między innymi za internacjonalizacją

10 B. Pokorska, *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3, s. 62–70, <https://polona.pl/item/ekspansja-polskich-systemow-franchisingowych-na-rynki-zagraniczne,MzA4MjQ0MjU/0/#info:meta:ata> [dostęp: 4.12.2019].

11 I. Miciuła, *op. cit.*, s. 176.

12 B. Gulski, *op. cit.*, s. 66.

13 S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 85–86.

14 T. Rachwał, *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu” 2008, nr 11, s. 138, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7bebf5a2-f9c6-4c15-a1be-3e486c1921b-b/c/504-1528-1-PB.pdf> [dostęp: 4.12.2019].

działalności. Proces ten wspomagają odpowiednie cechy osobowe kierownictwa i właścicieli firm. Kompetencje ludzi – ich przedsiębiorczość, skłonność do innowacji, zdolność do podejmowania ryzyka i szukania możliwości, także poza rynkiem kraju macierzystego – są jedną z ważniejszych determinant procesu internacjonalizacji. Przedsiębiorcy i menedżerowie są zobowiązani do wnikliwej analizy środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa w poszukiwaniu cennych zasobów decydujących o kluczowych kompetencjach w konkurencyjnym otoczeniu. Wykonywane przez nich analizy inicjują określone strategie, które uwzględniają czynniki otoczenia krajowego, a często i międzynarodowego czy światowego. W przypadku ukraińskich niewielkich przedsiębiorstw często nie zaplanowana strategia, ale okazja czy impuls są początkiem internacjonalizacji działalności gospodarczej.

Tymczasem warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw komplikują się wraz z ich ekspansją zagraniczną.

Uwarunkowania prawne i kulturowe nakazują takie działanie, które można nazwać społecznie użytecznym, a firmę społecznie odpowiedzialną. To, co jest społecznie odpowiedzialne w kraju macierzystym, nie musi być tak postrzegane w kraju goszczącym, o czym należy pamiętać, formułując strategię funkcjonowania na danym rynku zagranicznym¹⁵.

Nieubłaganie wzrasta zależność funkcjonowania przedsiębiorstw od „grup interesu” w kraju i za granicą. Ważne staje się zrozumienie przez przedsiębiorców i menedżerów, że takie środowisko jest współcześnie naturalne, a formułowanie adekwatnych strategii staje się szansą albo na przeżycie, albo na wzrost i rozwój przedsiębiorstw. Wyzwania współczesnego międzynarodowego rynku wymagają odpowiednich kompetencji u ukraińskich menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw, spośród których kompetencje społeczne, umiejętność skutecznego komunikowania się, odporność na stres, przedsiębiorczość i społeczna odpowiedzialność mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania na rynku. Wzrost powiązań formalnych i nieformalnych pomiędzy przedsiębiorstwami ma ułatwiać prowadzenie szeroko rozumianego biznesu i procesów zaopatrzenia, badań i rozwoju, procesów produkcyjnych bazujących na nowoczesnych technologiach, sprzedaży.

Podsumowując można stwierdzić, że złożoność stosunków i zależności ma tendencję wzrostową, a dobrze pojmowane kontakty osobiste i znajomości będą nabierały znaczenia, ponieważ staną się wsparciem w prowadzeniu wspólnych interesów. Szczególnego znaczenia nabiera czynnik kulturowy, który wyznacza nie tylko trendy, ale i niepisane reguły zachowania i postępowania. W takich okolicznościach rośnie ranga kompetencji społecznych i dobrze pojmowanej przedsiębiorczości.

15 B. Glinkowska, *Internacjonalizacja...*, s. 53.

Przestanki rozwoju idei przedsiębiorczości na Ukrainie

Charakter i jakość zarządzania przedsiębiorstwami na Ukrainie zależą – jak wszędzie – od poziomu profesjonalizmu kadry kierowniczej kraju. Analiza tego aspektu jest szczególnie aktualna dla państw po byłym socjalistycznym systemie gospodarczym, a w szczególności dla Ukrainy, której autonomia i system rynkowy są stosunkowo młode. Wynika to z faktu, że z jednej strony zgromadzono już pewne doświadczenia w rozwijaniu rynków w najnowszej historii (wkrótce upłynie 30 lat od początku przemian rynkowych dla wielu byłych państw socjalistycznych), a z drugiej strony – charakter i tempo reform rynkowych w niektórych postsocjalistycznych państwach znacznie odbiega od pożądanego, co dotyczy także Ukrainy¹⁶. Niezbędnym, z punktu widzenia metodologii, epistemologicznym warunkiem podstaw kształtowania się cech menedżerskich jest analiza warunków tworzenia przedsiębiorczości na Ukrainie pod koniec lat 80. i na początku lat 90. XX wieku, co daje asumpt dla zrozumienia treści profilu ukraińskiego menedżera. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na naukową niepoprawność tezy o rzekomym pojawieniu się przedsiębiorczości na Ukrainie, jak i w większości byłych państw socjalistycznych w wymienionym przedziale czasu¹⁷. Już na przełomie XIX i XX wieku przedsiębiorczość na Ukrainie była oceniana bardzo dobrze, nie tylko w rosyjskim imperium, ale także w całej Europie. Potwierdza to wielobranżowa działalność na Ukrainie bankowców – dynastii Tereszczenków i Brodskich, braci Alczewskich i innych. Dlatego uzasadnione jest mówienie o odrodzeniu przedsiębiorczości na Ukrainie, podobnie jak w innych postsocjalistycznych państwach europejskich, a nie o budowaniu po raz pierwszy zasad prowadzenia biznesu. Najważniejsze, podstawowe cechy ożywienia przedsiębiorczości na Ukrainie w późnych latach 80. i na początku lat 90. to:

- Zapowiedziane ogólnie przejście na charakter rynkowy gospodarki, bez przyjęcia odpowiednich programów transformacji rynku;
- Negatywne nastawienie rządzącej partii¹⁸ do przedsiębiorczości;
- Odrzucenie idei przedsiębiorczości (i negatywny stosunek do niej) przez większą część społeczeństwa;
- Mało przejrzysty charakter tworzenia pierwszych struktur biznesowych;
- Brak programów państwowych wspierających faktyczną przedsiębiorczość;
- Wypieranie małych przedsiębiorstw przez duże monopolistyczne i oligarchiczne struktury biznesowe.

16 I.M. Єпіфанова, О.А. Маковецька, *Основні аспекти розвитку малого бізнесу в Україні*, „Труди Одеського політехнічного університету” 2009, nr 1, s. 211–215.

17 B. Glinkowska, V.A. Chebotarov, *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacionalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 148–158.

18 Komunistycznej Partii Związku Radzieckiego.

Wszystkie te okoliczności dały charakter narodowej kultury biznesowej, która nie została ukształtowana na Ukrainie historycznie, a nie w nowoczesnych warunkach. Należy też podkreślić, że budowanie kultury przedsiębiorczości wymaga czasu i solidnych podstaw. Istniejące warunki utrudniają elastyczne funkcjonowanie ukraińskich przedsiębiorców i menedżerów. Utrzymująca się niekorzystna charakterystyka otoczenia instytucjonalnego dla ożywienia przedsiębiorczości na Ukrainie powoduje jej bardzo powolne odradzanie się. Koniecznym w tej kwestii wydaje się sformułowanie w kolejnych latach podstaw prawa dla społeczeństwa obywatelskiego, opartego na zasadach demokracji i swobody prowadzenia działalności gospodarczej¹⁹. Analizując warunki funkcjonowania ukraińskich przedsiębiorstw można wyciągnąć wniosek, że odbiegają one w swej treści od warunków zachodnich. Ma to swoje przełożenie na sposób działania współczesnego ukraińskiego menedżera, u którego widać wyraźne wpływy narodowych przyzwyczajęń. Dominacja formalizacji i pionowych zależności pomiędzy rządem a przedsiębiorstwami, nie pozwala na elastyczność działań współczesnych ukraińskich firm, zwłaszcza z sektora dużych przedsiębiorstw. Małe firmy wykazują większą elastyczność, ale brak wsparcia rządu i presja władz, nie ułatwiają działania przedsiębiorcom, którzy dopiero zaczynają podpatrywać zachodnie tendencje, ale nie mają warunków krajowych do ich wdrożenia. Ukraińskim menedżerom nie brakuje przedsiębiorczości, ale brakuje cech przywódczych, pozytywnie wpływających na pracowników. Ponadto, mają oni tendencję do kontrolowania wszelkich procesów, czym pozbawiają elastyczności działań swoich pracowników. W takich warunkach wykształcił się profil współczesnego ukraińskiego menedżera/przedsiębiorcy.

Profil współczesnego menedżera ukraińskiego – wyniki badań

W latach 2016–2018 analizowano otoczenie instytucjonalne oraz poziom przedsiębiorczości na Ukrainie w ramach badań wykonywanych przez Centrum Naukowo-Badawcze: Polska-Ukraina z siedzibą na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Badania odbywały się na Ukrainie w obwodach: kijowskim, charkowskim, ługańskim, donieckim, w warunkach rzeczywistych i dotyczyły między innymi problemów rozwoju przedsiębiorczości, cech przedsiębiorczych u menedżerów i procesów internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw. Badano opinie menedżerów ukraińskich mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, które pozwoliły odnotować różne kwestie regionalne, związane prowadzeniem działalności gospodarczej. Badania ankietowe i wywiady objęły próbę 100 menedżerów z sektora

19 M. Kozak, *Ciężkie życie przedsiębiorców na Ukrainie*, http://www.old.pafere.org/artykuly,n2547,ciezkie_zycie_przedsiębiorcow_na_ukrainie.html [dostęp: 30.03.2019].

MŚP oraz dużych przedsiębiorstw (łącznie 37). Badania wykazały, że dla współczesnego ukraińskiego menedżera typowy jest wysoki stopień „absolutyzacji” i pewnego rodzaju „nacisku”. Orientacja na tzw. biznesowy model zachowania, zespołowy charakter pracy, praktycznie nie występują.

Wyniki własnych badań empirycznych pokazują, że profil współczesnego ukraińskiego menedżera częściowo jest zgodny z teoriami Trompenaarsa i Lewisa. Dla ukraińskiego menedżera najbardziej charakterystyczne są następujące cechy:

- Specjalizacja, zamiast uniwersalizacji;
- Kolektywizm, ale też indywidualizm;
- Neutralność w wyrażaniu własnej opinii;
- Dyfuzja relacji szef – podwładny²⁰.

Bazując na teorii Hofstedeego, ukraińskiego kierownika cechuje:

- Kolektywizm oraz brak potrzeby samorealizacji;
- Wysoki dystans władzy, co wiąże się z honorowaniem hierarchii w społeczeństwie;
- Chęć rozwiązywania konfliktów poprzez kompromis;
- Ciągłe unikanie niepewności²¹.

Przeprowadzone badania dają podstawy do wyodrębnienia następujących typowych cech w ogólnym profilu współczesnego ukraińskiego menedżera:

- W znacznym stopniu jest on pozbawiony poczucia przywództwa i chęci inicjowania pracy, a także brania osobistej odpowiedzialności za przedsiębiorstwo i wyniki procesów biznesowych;
- Ma niską samoocenę;
- Dla wielu menedżerów problemem jest wdrożenie praktycznego planowania biznesowego, a także budowanie rozsądnych działań marketingowych z wykorzystaniem technologii komunikacyjnych;
- Jednocześnie jest on dość sprawnym i komunikatywnym specjalistą, który w dobrym stopniu opanował podstawy nowoczesnych technologii zarządzania, a także jest w stanie skutecznie pracować z zespołem;
- Większość menedżerów kładzie nacisk na długotrwałą i żmudną drogę do kształtowania swojej kariery, co jest przeciwstawne typowemu podejściu z lat 90. XX wieku, żeby zarobić „dużo i szybko”. Oczywiście takiemu podejściu sprzyjał ówczesny rynek;
- Coraz bardziej charakterystyczne jest ukierunkowanie ukraińskich menedżerów na ciągły rozwój i wdrażanie innowacji (zarówno w ramach działalności produkcyjnej i technologicznej, jak i bezpośrednio w organizacji i zarządzaniu procesami biznesowymi).

20 Na podstawie: F. Trompenaars, P. Woolliams, *Business Across Cultures*, Capstone Publishing West Sussex 2003, s. 67–85.

21 G. Hofstede, *Culture and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival – Software of the Mind*, HarperCollins, London 1994, s. 36–58.

Aby scharakteryzować tzw. profil współczesnego ukraińskiego kierownika zasadne wydaje się nawiązanie do cech zachodniego modelu zarządzania. W takim odniesieniu menedżer ukraiński przejawia następujące cechy i zachowania:

- W podejściach do zarządzania strategicznego ukierunkowuje się na rezultaty;
- W przypadku podejmowania decyzji o charakterze niestrategicznym typowe dla niego jest podejście z „góry do dołu” (centralizacja);
- Informacje wymienia korzystając z wysoce sformalizowanego systemu i w ramach sztywno ustalonych kanałów;
- Funkcjonowanie systemów zarządzania jest mocno zindywidualizowane;
- Podział obowiązków funkcjonalnych w organizacji kształtowany jest na zasadzie „od działania kierowniczego do pracowników”;
- Opisy stanowisk pracy charakteryzują się szeregiem restrykcyjnych przepisów, regulacji i standardów;
- Wewnętrzny system planowania jest zbudowany wyłącznie według modelu „z góry na dół”;
- Jest przekonany o własnej władzy, a z wiedzy pracowników korzysta niechętnie;
- Z determinacją szuka okazji rynkowych²².

Przeprowadzone badania pozwalają też wyciągnąć wniosek, że ukraiński młody menedżer, tzn. we wczesnych latach swojej działalności zawodowej, jest pozbawiony poczucia przywództwa i ma niską samoocenę. Rzadko wykazuje on inicjatywę i unika osobistej odpowiedzialności za organizację i wyniki przedsiębiorstwa. Dla wielu menedżerów problemem jest wdrażanie planowania biznesowego w praktyce, budowanie strategii marketingowej i wykorzystywanie zasad i technologii komunikacji międzykulturowej. Jednocześnie ukraiński menedżer jest dość skutecznym specjalistą, który zna podstawy nowoczesnych technologii zarządzania i jest w stanie z powodzeniem pracować zespołowo. Coraz bardziej charakterystyczną cechą współczesnego ukraińskiego menedżera jest skupienie się na ciągłym doskonaleniu i wprowadzaniu innowacji.

W ukraińskiej gospodarce zagadnienie tzw. profilu menedżera nie stało się jeszcze przedmiotem badań systemowych. Ich teoretyczne i praktyczne znaczenie spowodowało jednakże konieczność i celowość uzasadnienia proponowanej klasyfikacji cech nowoczesnego ukraińskiego kierownika.

22 B. Glinkowska, Ie. Chebotarov, V.A. Chebotarov, *Analysis of the Origin, Modern Characteristics and Prospects of Determining the Profile of Ukrainian Manager*, „Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics” 2018, vol. 3, no. 198, s. 43–48, https://socionet.ru/~visnyk/files/198_43-48.pdf [dostęp: 4.12.2019].

Rola uczelni wyższych w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw wśród studentów na Ukrainie

Na ukraińskich uczelniach zagadnienie przedsiębiorczości dopiero zaczyna być popularne. Wzrasta zapotrzebowanie na wprowadzanie przedmiotów z zakresu zarządzania organizacjami, socjalizacji i szeroko pojętej ekonomii. Przeprowadzone w ramach Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina w 2018 roku badania na Ukrainie mocno podkreślają ten aspekt. Badania metodą wywiadu i ankiety zostały wykonane na łącznej próbie 196 respondentów, wybranych celowo i wyrażających zgodę na udział w badaniach. Wśród respondentów byli przedstawiciele nauki: Narodowa Akademia Nauk Ukrainy, Ługański Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki w Starobielsku (156 respondentów); Towarowo-Przemysłowej Izby Ukrainy²³ oraz przedstawiciele małego i średniego biznesu (37 respondentów), przedstawiciele Rady Najwyższej Ukrainy (3 respondentów). Pomimo, że nie była to próba duża, to jednak respondenci byli przedstawicielami dużych środowisk naukowych, parlamentarnych i biznesowych. Przeprowadzone badania zostały zakończone seminarium naukowym w 2018 roku pt. „Współczesne problemy zarządzania”, które odbyło się w Kijowie, w siedzibie Narodowej Akademii Nauk Ukrainy. Wzięła w nim udział także część respondentów. Zasadniczym celem badań było zidentyfikowanie zapotrzebowania rządu, rynku i nauki na poszczególne rodzaje kompetencji u studentów, a następnie zidentyfikowanie stanu przygotowania uczelni wyższych na Ukrainie pod kątem oczekiwań rynku. Badania miały dać odpowiedź na następujące pytania problemowe:

- Jakich kompetencji u absolwentów uczelni wyższych oczekuje rynek?
- Jakie oczekiwania do uczelni mają studenci?
- Czy uczelnie rozwijają przedsiębiorczość u studentów?
- Jakie są tendencje rynku i uczelni w kwestii kształtowania kompetencji?
- Jakie są działania rządu wychodzące naprzeciw oczekiwaniom środowisk biznesowych i naukowych?

Przedsiębiorcy na Ukrainie oczekują od absolwentów przede wszystkim wiedzy w dziedzinie, w której ukończyli studia, a także kreatywności i przedsiębiorczości w myśleniu i działaniu. Absolwenci, zatrudniając się w dużych przedsiębiorstwach, mają posiadać kompetencje do wykonywania zawodu. W przedsiębiorstwach małych i średnich istotne znaczenie ma ponadto inicjatywa, kreatywność i przedsiębiorczość pracowników i menedżerów. Wzrasta też ranga kompetencji miękkich, związanych z umiejętnością komunikowania się z rynkiem i prowadzenia negocjacji, a także z umiejętnością pracy w zespole. Duże znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej i dla rozwijania

23 Торгово-промислова палата України.

współpracy zagranicznej ma znajomość języka angielskiego i niemieckiego. Ukraińscy przedsiębiorcy żalą się przede wszystkim na brak u absolwentów zasadniczej wiedzy na temat planowania i organizowania procesów. Podkreślają też brak zaangażowania pracowników, brak umiejętności stawiania celów i kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Stan ten nazywają brakiem inicjatywy i częściowo wiążą go z niezbyt atrakcyjnymi systemami motywowania oraz niejasnymi zasadami funkcjonowania wielu systemów na Ukrainie (finansowy, podatkowy, ubezpieczeniowy itd.). Wyrażają dużą dezaprobatę dla niekorzystnych zasad funkcjonowania biznesu, podkreślając, że nie są w stanie być konkurencyjnymi pod względem warunków finansowych dla swoich pracowników. To powoduje, że bardziej przedsiębiorczy Ukraińcy albo wybierają studia zagraniczne, albo po ukończeniu studiów we własnym kraju emigrują na Zachód w poszukiwaniu intratnej pracy. Mikro i mali przedsiębiorcy często od samego początku próbują swoich sił w biznesie międzynarodowym, nawiązując przede wszystkim współpracę eksportowo-importową z zagranicznymi sąsiadami. Wyrażana przez nich dezaprobata dotyczy również braku zaangażowania i przedsiębiorczości u absolwentów uczelni wyższych, zwłaszcza tych, którzy zostają na Ukrainie. Przedsiębiorcy podkreślają, że uczelnie nie są przygotowane do kształcenia współczesnego pracownika i menedżera oraz, że mają przestarzałe, z poprzedniego systemu gospodarczego, metody (nierynkowe).

Studenci uczelni wyższych na Ukrainie (kierunki menedżerskie, ekonomiczne, marketingowe) zauważają brak w programach kształcenia tzw. przedmiotów humanizujących i socjalizujących. Należą do nich negocjacje, przedsiębiorczość, zarządzanie, praca zespołowa, zarządzanie projektami, psychologia, filozofia, logika, kształtowanie kreatywności itp. Przedmioty te albo nie występują, albo ich treści są połączone z innymi, np. ekonomią, której treści nie są zgodne z oczekiwaniami rynku. Odczuwają natomiast nadmiar przedmiotów związanych z historią myśli ekonomicznej i państwowej, polityką, państwem. Wykładane treści uważają za nierynkowe, niedostosowane do globalizującego się rynku. Ich oczekiwania idą w kierunku wprowadzania na uczelniach przedmiotów podnoszących kompetencje miękkie, ale też „uczących biznesu” i analiz rynkowych. Studenci nie traktują więc uczelni jako organizacji uczących przedsiębiorczości, wielu z nich szuka możliwości kształcenia poza krajem macierzystym. Studenci oczekują od uczelni przedmiotów rozwijających przedsiębiorczość, sami jednak raczej nie wnoszą inicjatywy do życia studenckiego, chociaż są zintegrowani w grupy koleżeńskie, w ramach których wykonują zróżnicowane projekty na zajęcia. Wciąż istnieje niewielka liczba kół naukowych i wydarzeń naukowo-praktycznych podejmowanych z inicjatywy studentów. Wykładowca jest zwykle inicjatorem i mentorem zadań naukowych. Cieszy się stosunkowo dużym autorytetem wśród studentów. Studenci uważają, że inicjatywę powinna mieć uczelnia i wykładowcy i to właśnie oni wyznaczają zasady i cele. Z tego względu czują brak dostosowania kształcenia do wymagań rynku, ale otwarcie komunikują to sporadycznie. Powodem jest przede wszystkim duży autorytet wykładowców

onieśmiałający studentów. W ich opinii brakuje także powiązania celów uczelni z celami biznesu i samorządów. Uważają, że za mało jest programów mobilnościowych oraz promujących praktykę. Czują brak obecności przedsiębiorczości w swoich uczelniach. Oczekują, że będą powstawać rady biznesu, rady samorządowe, które nie tylko zaczną intensywnie promować przedsiębiorczość, ale także będą dawały miejsca zatrudnienia i kształtowały kompetencje przeszłych menedżerów zgodnie z oczekiwaniami rynku.

Uczelnie mają świadomość braku w treściach programowych przedmiotów o charakterze humanizującym, socjalizującym i ekonomicznym. Kierownicy badanych katedr i instytutów są zdania, że uczelnie starannie kształcą studentów w zawodzie, jednak podkreślają, że brak jest treści nowych, współczesnych. Za dużo jest przedmiotów o charakterze ekonomiczno-politycznym w formie wykładów, co wynika to z sytuacji politycznej, w której od kilku lat znajduje się Ukraina. Ponadto, uważają, że wykładane treści zawodowe w zakresie stosowanych technologii często daleko odbiegają od zachodnich. Studenci są zatem kształceni głównie w tradycyjnych technologiach, bez kształcenia umiejętności analizy rynku, szukania źródeł finansowania, konstruowania reklam, otwierania i prowadzenia biznesu, rozmawiania z interesariuszami, zarządzania pracownikami, pracy zespołowej, rozwijania kreatywności i przedsiębiorczości.

Skomplikowana sytuacja ekonomiczna i polityczna na Ukrainie nie sprzyja wprowadzaniu głębokich reform w szkolnictwie wyższym, pomimo zgłaszanego takiego zapotrzebowania przez studentów i kadrę pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni. Niektóre instytucje, np. Towarowo-Przemysłowa Izba Ukrainy, wychodząc naprzeciw współczesnym warunkom coraz bardziej wymagającego rynku, oferują kursy przedsiębiorczości i biznesu, ale cena takich kursów jest zbyt wysoka, jak na warunki Ukrainy, więc liczba zapisujących się studentów jest znikoma. To z kolei uniemożliwia osiągnięcie przez uczelnię rentowności. W konsekwencji rezygnuje ona z niedochodowych kierunków i specjalizacji.

Tymczasem, otoczenie biznesowe na Ukrainie powoli, ale konsekwentnie podlega ewolucji. Zmiany zachodziłyby o wiele szybciej, gdyby nie trudna polityczna i ekonomiczna sytuacja kraju (działania o charakterze wojennym na Donbasie i przenoszące się nastroje niepewności, także tych związanych z losami Ukrainy). Coraz wyraźniej akcentowana jest przez otoczenie potrzeba posiadania cech przedsiębiorczych u studentów i właścicieli firm oraz jej kierowników. Studenci i przedsiębiorcy ukraińscy mają świadomość, że sama przedsiębiorczość nie jest cechą wystarczającą do prowadzenia biznesu na Ukrainie, ponieważ istnieją problemy związane ze zmianami systemowymi w obszarze prawa, podatków i polityki, a także z koniecznością regulacji stosunków gospodarczych i politycznych z Federacją Rosyjską. Ważnym problemem jest też konieczność ujednolicenia procedur i zasad działania urzędów i instytucji w celu wyeliminowania niejasności związanych z uprzywilejowaniem (lub nie) niektórych grup społecznych i podmiotów gospodarczych.

Taki pogląd wyraża także Rada Najwyższa Ukrainy, której przedstawiciele wyraźnie wskazują konieczność wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom środowisk biznesowych i naukowych. Wydaje się, że w najbliższej przyszłości nastąpią zmiany w systemach kształcenia, a zwłaszcza w zakresie kształtowania społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorczych. Ich brak jest aktualnie jednym z największych problemów Ukrainy. To zaś nie zmieni się, bez przeprowadzenia zmian w szkolnictwie wyższym. Jak dotąd, zmiany te są utrudniane przez współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku ukraińskim.

Zakończenie

Współczesne społeczeństwa są społeczeństwami organizacji, których sprawność działania decyduje o rozwoju gospodarki i jakości życia. Ich istotą jest współdziałanie ludzi przy realizacji tych samych celów, a zadaniem – zaspokajanie potrzeb społecznych, określonych przez misję oraz zapewnienie sobie odpowiednich profitów, ale i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem. Organizacjami trzeba więc mądrze zarządzać, czyli podejmować i wprowadzać w życie rozsądne decyzje, aby zaspokajać i równoważyć wewnętrzne potrzeby i przystosowywać posiadane zasoby i możliwości do potrzeb i oczekiwań otoczenia, w którego kontekst są one wpisane.

W zarządzaniu tym należy troszczyć się przede wszystkim o osiągnięcie dobrego dopasowania,

to znaczy należy dobrze znać wymagania i oczekiwania otoczenia i tak kierować zachowaniami ludzi i ich pracą, tak wybierać sposoby oddziaływania na ludzi (pracowników), aby zastosowanie zasobów będących w dyspozycji organizacji, procesów, procedur, informacji itd., przynosiło korzyści i utrzymywało współdziałanie, warunkujące zdrowie i rozwój organizacji¹.

Każda organizacja pragnie osiągnąć sukces w otoczeniu swego działania, zarówno w rozumieniu ekonomiczno-marketingowym, jak i społecznym. Nie ma jednak prostej, uniwersalnej recepty na sukces. Współczesne koncepcje zarządzania (o których mowa w tej książce), wskazują jednoznacznie, że nie wystarczy już dostarczać społeczeństwu nowoczesne, wysokiej jakości wyroby i usługi, ale trzeba też podejmować działania służące wzbudzaniu i utrzymywaniu zainteresowania

1 M. Yoshimori, *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8, s. 7.

firmą (w środowisku i w otoczeniu, w którym działa) oraz wywoływania i utrwalania pozytywnego nastawienia społeczności do formy i sposobu działalności przedsiębiorstwa, a także jego zachowania w otoczeniu.

Współczesne społeczeństwa wymagają nowoczesnego i szerszego podejścia do prezentowanych przez przedsiębiorstwa wartości, standardów pracy ludzi i realizacji zobowiązań firmy wobec własnej społeczności, a szerzej – społeczeństwa. Organizacje, aby mogły trwać i rozwijać się w turbulentnym świecie, muszą się zmieniać, w części na nowo formułować i uwzględniać nowe warunki działania współczesnego biznesu, w tym nowe zasady prowadzenia biznesu, a także współdziałania ludzi w organizacji, kształtowania kultury organizacyjnej itd. Inaczej mówiąc, muszą generować zdolności do zmian tak, aby te zmiany służyły klientom, pracownikom, społeczeństwu i środowisku naturalnemu, przestrzegając wartości uznawanych przez firmę, a nade wszystko – etyki odpowiedzialności i łączenia jej z ekonomią i ekonomiką funkcjonowania firmy w poszukiwaniu „nowego humanizmu” i prowadzenia biznesu, opartego na koncepcjach, „które dopiero dojrzewają”, a może staną się bardzo ważne w niedalekiej przyszłości.

*Beata Glinkowska-Krauze
Bogusław Kaczmarek*

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Bańko M. (red.), *Wielki słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Bazzichi O., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze i dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła” 2003, nr 3.
- Bazzoli G., *Reguły demokratyczne w gospodarce?*, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze i dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła” 2004, nr 3.
- Beckhard R., *O przyszłych liderach*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Bloom H., Calori R., de Woot Th., *Zarządzanie europejskie*, Poltex, Warszawa 1995.
- Bolt J.F., *Kształtowanie trójwymiarowych przywódców*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
- Business Migration*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 1.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Charting Your Company's Future*, „Harvard Business Review” 2002, June, <https://hbr.org/2002/06/charting-your-companys-future> [dostęp: 4.12.2019].
- Chandler Jr. A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, Washington 1962.
- The Collected Works of C.G. Jung*, H. Read, M. Fordham, G. Adler (eds.), W. McGuire (executive ed.), trans. R.F.C. Hull, Routledge & Kegan Paul, London 1953–1980.
- Collins J.C., Porras J.I., *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. I, „Menedżer na Świecie” (dodatek do miesięcznika „Manager”), styczeń 1997.

- Collins J.C., Porras J.I., *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. II, „Menedżer na Świecie” (dodatek do miesięcznika „Manager”), luty 1997.
- Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.
- Czerniawska F., Potter G., *Business in a Virtual World. Exploiting Information for Competitive Advantage*, McMillan Press, Basingstoke–London 1998.
- David F.R., *Strategic Management. Concepts and Cases*, 7th ed., Prentice Hall, New Jersey 1999.
- Decrane A.C., *Konstytucyjny model przywództwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3.
- Deresky H., *International Management: Management Across Borders and Cultures*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2000.
- Dietl J., *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność Sp. z o.o., Czytelnik, Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Kraków 1994.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, wyd. II, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie: zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
- Dunnion B., *Co to jest marketing*, „Rzeczpospolita” 1993, nr 94.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.
- Finkenzeller U., *Przyspieszanie i usprawnianie procesów*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5.
- Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2008.
- Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” 1993, July–August.
- Gasparski W., *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, „Master of Business Administration. Central Europe” 2000, nr 3.
- Gasparski W., *Programy etyczne firmy i ich projektowanie*, [w:] B. Rok (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Ghoshal S., Bartlett C., *Managing Across Borders*, Random House, London 1988.
- Gill R., Wong A., *The Cross-Cultural Transfer of Management Practices: The Case of Japanese Human Resource Management Practices in Singapore*, „International Journal of Human Resource Management” 1988, vol. 9, no. 1, https://www.researchgate.net/publication/233475064_The_cross-cultural_transfer_of_management_practices_The_case_of_japanese_human_resource_management_practices_in_Singapore [dostęp: 28.11.2019].
- Glinkowska B., *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Glinkowska B., *Rola uczelni wyższych w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw wśród studentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 725, [http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98-s51-59/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98-s51-59.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98-s51-59/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n98-s51-59.pdf) [dostęp: 4.12.2019].

- Glinkowska B., Chebotarov V.A., *A Comparative Cross-Cultural Analysis of the Profile of a Modern Ukrainian Manager: The Imperatives of the Future in the Context of Internationalization*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe” 2018, vol. 21, no. 3.
- Glinkowska B., Chebotarov V.A., *Establishing a Business in Ukraine – The Initial Regulatory Organizational and Legal Aspects for Polish Entrepreneurs*, „Comparative Economic Research Central And Eastern Europe” 2019, vol. 22, no. 1.
- Glinkowska B., Chebotarov V.A., *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Glinkowska B., Chebotarov Ie., Chebotarov V., *Analysis of the Origin, Modern Characteristics and Prospects of Determining the Profile of Ukrainian Manager*, „Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics” 2018, vol. 3, no. 198, https://socionet.ru/~visnyk/files/198_43-48.pdf [dostęp: 4.12.2019].
- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teoria i analizy prasy, radia telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2009.
- Goldratt E.M., Cox J., *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, 1st ed., 2nd ed., North River Press, Great Barrington 1984, 1992.
- Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996.
- Gulski B., *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- Hall E.T., *Bezgłośny język*, PIW, Warszawa 1987.
- Hall E.T., *The Silent Language*, Doubleday, New York 1959, https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf [dostęp: 4.12.2019].
- Hamilton Ch., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F., *A World Turned Upside Down: Doing Business in Asia*, Judy Piatkus Publishers Ltd, London 1996.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F., *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, German, France, Sweden and the Netherlands*, Judy Piatkus Publishers Ltd, London 1994.
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hisrich R.D., Peters M.P., *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 2nd ed., Irwin, Boston 1992.
- Hofstede G., *Culture and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival – Software of the Mind*, HarperCollins, London 1994.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks 2011, https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/ [dostęp: 28.11.2019].

- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com> [dostęp: 25.02.2019].
- Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2006.
- Huerlimann W., *Uczące się przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 10.
- Hutt M.D., Speh Th., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Jak do maksimum wykorzystać najlepszych, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6.
- Jankowicz A.D., *The New Journey to Jerusalem: Mission and Meaning in the Managerial Crusade to Eastern Europe*, „Organization Studies” 1994, vol. 30, no. 3.
- Jasiński Z (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed., Prentice Hall Europe, London–New York 1999.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najsukrotniejszą strategię. Przewodnik*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Kopka J., *New Age a niektóre założenia etyki biznesu*, „Humanizacja Pracy” 2007, nr 1–2.
- Kosieradzka A., Lis S., *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1998.
- Kotler Ph., *Principles of Marketing*, 5th ed., Prentice Hall, New York 1991.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 2007.
- Kozak M., *Ciężkie życie przedsiębiorców na Ukrainie*, http://www.old.pafere.org/artykuly,n2547,ciezkie_zycie_przedsiębiorcow_na_ukrainie.html [dostęp: 30.03.2019].
- Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996.
- Kreuter A., Wagner M., *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 12.
- Krzymiński H., *Konieczność doskonalenia konkurencyjności*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 4.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kuan Yew L., *The Singapore Story: Memoirs of Lee Kuan Yew*, vol. 1, Singapore Press Holdings, Singapore 1998.
- Kuan Yew L., *The Singapore Story: Memoirs of Lee Kuan Yew. From Third World to First*, vol. 2, Times Media Private Limited, Singapore 2000.
- Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

- Lewis R.D., *Cross Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, Warnford 1999, https://books.google.pl/books?id=2_LOefevBwQC&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [dostęp: 2.12.2019].
- Lewis R.D., *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 3rd ed., Nicholas Brealey International, Boston–London 1996, <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf> [dostęp: 2.12.2019].
- Limański A., Drabik I., *Globalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.)*, Видавництво Львівської політехніки, Львів 2012, <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16787/1/154-Limanski-250–251.pdf> [dostęp: 4.12.2019].
- Limaye M.R., Victor D.A., *Cross-Cultural Business Communication: State of the Art and Hypotheses for the 1990*, [w:] T. Jackson (ed.), *Cross-Cultural Management*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995.
- Lisiecka K., *Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie poprzez jakość*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7.
- Listwan T., Stor M. (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego Wrocław 2002.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Lynch R., *Corporate Strategy*, 4th ed., Financial Times, Prentice Hall, Harlow, New York 2006.
- Matusiak K. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005; wyd. 3, Warszawa 2011, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12812.pdf> [dostęp: 2.01.2020].
- McDougall P.P., Oviatt B.M., *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43.
- Menedżerowie koncernów międzynarodowych o czynnikach sukcesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 3.
- Meyer A., *Główne czynniki poprawy zadowolenia klientów*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12.
- Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 1, nr 2, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_12.pdf [dostęp: 4.12.2019].
- Mikułowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2003.
- Miller R.A., *Japan's Modern Myth: The language and beyond*, Weatherhill, New York–Tokyo 1982.
- Mintzberg H., *Globalizaton: Separating the Fad from the Fact*, [w:] D. Wong-Rieger, F. Riegert (eds.), *International Management Research: Looking to the Future*, Walter de Gruyter, Berlin–New York 1993.
- Misztal J., *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- Morrow J.F., *International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity*, „New Management” 1988, vol. 3.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995.

- Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Najbardziej podziwiane firmy USA, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 3.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa–Kraków 1996.
- Nissan E., Galindo Martín M.-Á., Méndez-Picazo M.-T., *Relationship between Organizations, Institutions, Entrepreneurship and Economic Growth Process*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2011, vol. 7.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
- O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 12.
- Oblój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Otto J., *Marketing relacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
- Oviatt B.M., McDougal P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25.
- Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- Palazzo B., *Sposoby umacniania pewnych wartości i postaw w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 3.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet Placet, Warszawa 2001.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet Placet, Warszawa 1997.
- Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SLG International Training Center, Warszawa 2010.
- Penc J., *Orientacja marketingowa w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.
- Penc J., *Sukces rynkowy produktu*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 3.
- Penc J., *Wszechstronna ocena firmy*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012.
- Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1992.
- Pfeffer J., *Pokonywanie luki między myślą a czynem*, „Zarządzanie na Świecie” 2010, nr 9.
- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Pokorska B., *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 3, s. 62–70, <https://polona.pl/item/ekspansja-polskich-systemow-franchisingowych-na-rynk-zagraniczne,MzA4MjQ0MjU/0/#info:metadata> [dostęp: 4.12.2019].

- Popczyk W., *Przedsiębiorczość międzynarodowa a rozwój biznesu – analiza wybranych przypadków branży akcesoriów medycznych i biotechnologii*, [w:] A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-3.pdf> [dostęp: 25.11.2019].
- Probst G., Knaese B., *Styl zarządzania w firmach opartych na wiedzy*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 7.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York 1951; 2nd ed., 1962; 3rd ed., 1974; 4th ed., 1988; 5th ed., 1999; 6th ed., 2010.
- Rachwał T., *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu” 2008, nr 11, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-7bebf5a2-f9c6-4c15-a1be-3e486c1921bb/c/504-1528-1-PB.pdf> [dostęp: 4.12.2019].
- Rapaille C., *7 Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, 2nd ed., Tuxedo Production, Boca Raton 2004.
- Rapaille C., *The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do*, Broadway Books, New York 2007.
- Ringle G., *Decyzje marketingowe*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 11.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Romanowska M., *Diagnoza do scenariusza przyszłości*, „Businessman Magazine” 1994, nr 4.
- Ronen S., Shenkar O., *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*, „The Academy of Management Review” 1985, no. 10, https://www.researchgate.net/publication/201382128_Clustering_Countries_on_Attitudinal_Dimensions_A_Review_and_Synthesis [dostęp 4.12.2019].
- Rosnące oczekiwania wobec prezesa zarządu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12.
- Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Rutkowski J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, „Firma i Rynek” 1999, nr 2.
- Rydel M. (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr w Gdańsku, Gdańsk 2001.
- Samecki W., *Przedsiębiorca a niepewność*, [w:] T. Afeltowicz, L. Olszewski (red.), *Teoretyczne i praktyczne problemy przedsiębiorczości, doświadczenia polskiej reformy gospodarczej: materiały VI Szkoły Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego: Karpacz, 15–21 kwietnia 1985 r.*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1986.
- Sattes J., *Podstawy sukcesów małych i średnich firm*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6.
- Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] M. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Sekula Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Sencar P.M., *Decydujące kryterium – potrzeby klienta*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 3.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

- Simons R., Davilla A., *Efektywność zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 5.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Skowron-Grabowska B., Stanula A., *Akademickie inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] B. Skowron-Grabowska, I. Otoli (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
- Ślawińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, wyd. 4, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
- Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.
- The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, trans. from the German under the general editorship of J. Strachey, in collaboration with A. Freud, assisted by A. Strachey, A. Tyson, A. Richards, 24 volumes, Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis, London 1953–1974.
- Stein N., *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11.
- Stewart J., *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Strużycki M., *Orientacja rynkowa – definicja i elementy metodologiczne*, „Handel Wewnętrzny” 1995, nr 1.
- Sull D.N., *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1999, July–August, <https://hbr.org/1999/07/why-good-companies-go-bad> [dostęp: 27.11.2019].
- Sułkowski Ł., *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4.
- Sutter F., *Dynamika otoczenia a zarządzanie*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 4.
- Tanas J.K., Audretsch D.B., *Entrepreneurship in Transitional Economy*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2011, vol. 7.
- Thompson J.L., *Strategic Management: Awareness and Change*, 2nd ed., Chapman and Hall, London–New York 1993.
- Thompson J.L., *Strategic Management. Awareness and Change*, 7th ed., Andover Cengage Learning, London 2013.
- Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zys i S-ka, Poznań 1996.
- Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London 1993.
- Trompenaars F., Woolliams P., *Business Across Cultures*, Capstone Publishing, West Sussex 2003.
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r., Dz.U. z 2010, Nr 220, poz. 1447.
- Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 2.
- Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> [dostęp: 26.11.2019].
- Walczak-Duraj D., *Etyka działalności gospodarczej*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 1996, z. 26.
- Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

- Webber A.M., *Polityka personalna głównym źródłem atutów konkurencyjnych*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 2.
- Wieczorek-Tomaszewska M., *Język przekazu wizualnego*, „Konspekt” 2005, nr 4.
- Wiktor J., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Wójcik-Mazur A., *Przedsiębiorczość menedżerów w rozwoju operatora logistycznego*, [w:] Z. Ostaszewska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- Yoshimori M., *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 8.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- Żurawik W. (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Бондаренко Н., *Пять камней преткновения эффективной кросс культурной коммуникации*, <http://blogtrenera.ru/blog/pyat-kamnej-pretknoveniya-effektivnoj-kross-kulturnoj-kommunikacii.html> [dostęp: 17.01.2019].
- Глінковська В., Чеботарьов Є., Чеботарьов В., *Крос-культурні підприємницькі комунікації. Навчально-методичний посібник для магістрантів*, Державний заклад «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка», Старобільськ 2018, <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2345/Posibnik.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [dostęp: 28.11.2019].
- Єпіфанова І.М., Маковецька О.А., *Основні аспекти розвитку малого бізнесу в Україні*, „Труди Одеського політехнічного університету” 2009, nr 1.
- Мясоедов С.П., *Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие*, Дело, Москва 2003.
- Павлов К.В., *Этноменеджмент и этноэкономика: проблемы и перспективы развития. Этноменеджмент как составная часть этноэкономики, являющаяся новым и перспективным научным направлением*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Берлин 2017.
- Павлов К.В., *Этноменеджмент и этноэкономика*, „Економічний вісник Донбасу” 2016, nr 1, http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecvd_2016_1_19.pdf [dostęp: 2.12.2019].
- Сагитова О.В., Скоробогатых И.И., Дюметц Ж., *Кросскультурный маркетинг*, Учебное пособие, ИНФРА-М, Москва 2014.
- Тодорова Н., *Крос-культурний менеджмент*, Донецьк 2008, http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf [dostęp: 28.11.2019].
- Чеботарьов В.А., *Чверть століття українсько-американської дружби: допомога Mercy Corps як модель міжнародної співпраці у подоланні наслідків військового конфлікту на Донбасі*, „Агора” 2016, вип. 16.

Spis rysunków

Rysunek 1.	Czynniki wpływające na proces zmian w przedsiębiorstwie	12
Rysunek 2.	Model uczącej się organizacji	18
Rysunek 3.	Wpływ wiedzy na zarządzanie firmą	21
Rysunek 4.	Kreowanie wizji przyszłości	25
Rysunek 5.	Etapy rozwoju moralnego a postępowanie etyczne	37
Rysunek 6.	Projektowanie strategii ochrony środowiska	43
Rysunek 7.	Tworzenie reputacji firmy i jej źródła	49
Rysunek 8.	Ogólny schemat patrzenia na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji	52
Rysunek 9.	Strategiczny proces zmian	56
Rysunek 10.	Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa	57
Rysunek 11.	Procedura planowania strategicznego w firmie	60
Rysunek 12.	Struktura zarządzania marketingowego w firmie	64
Rysunek 13.	Relacje między elementami marketingu partnerskiego	67
Rysunek 14.	Sterowanie procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie	68
Rysunek 15.	Drogi do dobrej jakości produkcji	73
Rysunek 16.	Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej	90
Rysunek 17.	Model Lewisa	102
Rysunek 18.	Sfery narodowej kultury biznesowej	105
Rysunek 19.	Budowa i czynniki kultury biznesowej	108
Rysunek 20.	Przyczynowo-skutkowe etapy rozwoju narodowej kultury biznesowej	111
Rysunek 21.	Podstawowa klasyfikacja klastrów narodowych kultur biznesowych w Europie	121

Spis tabel

Tabela 1. Struktura procesu projektowania programu etycznego	39
Tabela 2. Priorytety interesów w różnych państwach (wg opinii badanych przedsiębiorstw, w %)	47
Tabela 3. Rodzaje strategii i warunki ich stosowania	58
Tabela 4. Charakterystyka porównawcza głównych cech narodowych kultur biznesowych wybranych państw Europy Środkowej i Wschodniej (na przykładzie Polski, Ukrainy, Niemiec, Francji, Węgier)	131
Tabela 5. Nowy paradygmat zarządzania („7 F”)	137
Tabela 6. Poziom zadowolenia studentów z wyboru uczelni w związku z jej ofertą programową (I stopień, N = 300, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)	145
Tabela 7. Poziom zadowolenia studentów z wyboru uczelni w związku z jej ofertą programową (II stopień, N = 200, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)	145
Tabela 8. Poziom satysfakcji z proponowanych przez uczelnię przedmiotów i treści kształcenia (I stopień, N = 300, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)	146
Tabela 9. Poziom satysfakcji z proponowanych przez uczelnię przedmiotów i treści kształcenia (II stopień, N = 200, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)	146
Tabela 10. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące pobudzania przedsiębiorczości studentów przedsiębiorczości (I i II stopień łącznie, N = 500, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)	147
Tabela 11. Struktura odpowiedzi na pytanie o najważniejsze powody podjęcia studiów/oczekiwania (I stopień – wszystkie typy badanych uczelni, N = 300, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)	147
Tabela 12. Struktura odpowiedzi na pytanie o najważniejsze powody podjęcia studiów/oczekiwania (II stopień – wszystkie typy badanych uczelni, N = 200, w %, wartości zaokrąglone do pełnych dziesiątek)	148

