



PRZEDSIĘBIORSTWO PRZYSZŁOŚCI

**Systemowe Podstawy
Efektywnego Zarządzania**

Harmonia Życia

zbiór referatów



Łódź 2010





Redakcja:

dr Tatiana Chojnacka

Projekt okładki:

Adrian Pietrzak i Monika Pietrzak

Copyright by © Laskomex

Copyright by © Polish Academy of Universal Managing

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tego zbioru nie może być reprodukowana jakimkolwiek sposobem – mechanicznie, elektronicznie, drogą fotokopii czy tp. – bez pisemnego zezwolenia wydawcy, z wyjątkiem recenzji i referatów, kiedy to osoba recenzująca lub referująca ma prawo przytaczać krótkie wyjątki z książki, z podaniem źródła pochodzenia.

Wydanie pierwsze – Łódź 2010

Wydawnictwo Rasajana

ul. Dąbrowskiego 249

93-231 Łódź

Skład i łamanie: Anna Szarko

ul. Gnieźnieńska 6/8 m. 28

91-046 Łódź

Druk: Arden Prepress Studio Sp. z o.o.

Nakład: 200 egz.



Spis treści

1. <i>Słowo wstępne</i>	5
2. <i>Nowatorska koncepcja modelowania cykli rozwoju gospodarczego</i>	7
Polakow Witalij	
3. <i>Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy</i>	21
Chojnacki Janusz	
4. <i>Czas dla słowiańskiej cywilizacji</i>	35
Krygier Barbara	
5. <i>Uniwersalny wymiar filozofii dialogu a biznes</i>	45
Glinkowski Witold Piotr	
6. <i>Wielopoziomowość zysku przedsiębiorstwa</i>	49
Chojnacki Janusz, Pirek Przemysław	
7. <i>Droga firmy w budowaniu nowoczesnego systemu zarządzania. Case study</i> ...	61
Gawiński Marcin	
8. <i>Rola relacji w budowie dystrybucji – studium przypadku</i>	73
Pietrzak Krzysztof	
9. <i>Perspektywa etyczna relacji w zespołach: poszukiwanie dróg harmonizacji grupowych i osobistych aspektów działalności zawodowej</i>	95
Wasilewska Tatiana	
10. <i>Wyzwania społecznego przywództwa w biznesie</i>	109
Kubacki Jarosław	
11. <i>System partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – case study</i>	133
Mariat Arkadiusz	
12. <i>Kultura organizacyjna i relacje międzyludzkie jako element strategiczny przy wdrażaniu systemów zarządzania wiedzą</i>	145
Nowicka Monika	
13. <i>Autorski system kształcenia jako podstawowy element uniwersytetu korporacyjnego</i>	157
Kubacki Jarosław	
14. <i>Na nowe czasy – nowe metody prognozowania rozwoju przedsiębiorstw</i>	171
Bolanowska Alla	
15. <i>Planowanie ścieżki kariery w oparciu o wielopoziomowy rozwój pracownika</i>	179
Stolarczyk Karolina, Kerner Mariusz	
16. <i>Innowacyjność szkoleń adaptacyjnych – case study</i>	193
Padechowicz-Markowska Margarita	



17. Generalista – nowe podejście do zarządzania talentami w biznesie	205
Skrodzka Agnieszka	
18. Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy	227
Serbyńska Tatiana	
19. Innowacyjne metody rekrutacji i selekcji kandydatów w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych	239
Nowicka Monika	
20. Koncepcja kompleksowego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym	263
Stolarczyk Karolina	
21. Koncepcja zdrowego stylu życia pracownika w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym	285
Rydel Dorota	
22. Niepełnosprawni jako podmiot wielopłaszczyznowych działań firmy Laskomex	307
Maciejewski Bartosz	





Słowo wstępne

Człowiek od zarania dziejów obserwował otaczający go świat. W ten sposób gromadził wiedzę, która przekazywana przez pokolenia, wzbogacana o nowe doświadczenia podlegała jednocześnie nieustannemu procesowi analizy. Świat osiągnąwszy pewien etap zatoczył „koło” i skłania nas do przejścia w fazę syntezy dorobku światowej kultury i nauki, kształtowanych na przestrzeni tysięcy lat.

Idea uniwersalnego kierowania jako część takiej syntezy zainspirowała i zafascynowała wielu ludzi zorientowanych na poszukiwanie najbardziej efektywnej drogi rozwoju, także drogi rozwoju przedsiębiorstw. Posłużmy się słowami naukowca i konsultanta Grega Parstona, który najlepiej chyba ujął rozwój dzisiejszych organizacji w przedsiębiorstwa przyszłości: „Organizacje jutra będą musiały wykreować nowe rodzaje związków z akcjonariuszami, pracownikami oraz klientami. Jednak co najważniejsze będzie im niezbędny nowy rodzaj związków ze społeczeństwem jako całością. Organizacje te mogą być budowane na bazie wybiegających daleko w przyszłość wizji, w ramach których będą prezentować się jako aktywni uczestnicy życia społecznego (...). Społecznie odpowiedzialne organizacje nie będą definiowane w kategoriach ich finansowych ograniczeń, ich struktury własności, asortymentu oferowanych wyrobów lub ich struktur organizacyjnych, ale w kategoriach ich roli w społeczeństwie.(...) Organizacje przyszłości będą osiągać wyniki społeczne, a nie tylko przynosić zyski. Ich przywódcy nie będą mieli łatwego zadania, a ich nagroda nie będzie odpowiadała naszym tradycyjnym miarom sukcesu.”

W życiu przedsiębiorstw, opoką i wsparciem są ludzie i organizacje, z którymi osiągamy jedność w zakresie celów i zadań. Nasz sukces jest efektem pracy zespołowej. Dzięki zaangażowaniu i odpowiedzialności samorządu firma Laskomex, nieustannie się rozwija na wielu strategicznych poziomach działalności. Znaczący wkład w rozwój firmy wniosła metodologia uniwersalnego kierowania oraz przedstawiciele świata nauki, których zainteresowanie naszymi pracami wzmacniało motywację i dodawało sił do



kontynuacji prac badawczych i publikacji naszych osiągnięć. Mając za sobą ćwierć wieku poszukiwań drogi rozwoju uświadamiamy sobie niezbędną wspólną twórczość inspirowaną pięknem naszych relacji.

Niniejsza publikacja oddawana w Państwa ręce w Jubileuszowym Roku 25-lecia firmy Laskomex stanowi zarazem prezentację jak i dowód wpływu nowych kierunków w nauce na holistyczny rozwój firmy, jak również jest rezultatem badań i eksperymentów w obszarze uniwersalnego kierowania i bliskich skorelowanych z nim dziedzin. Jest to zbiór artykułów zawierających autorskie wyniki badań i przemyśleń członków grupy naukowej Polskiej Akademii Uniwersalnego Kierowania i przedsiębiorstwa Laskomex, która od pięciu lat nieustannie w procesie pracy zespołowej zgłębia powyższe zagadnienia, dowodząc ich przydatności w wielu obszarach.

Na łamach zbioru publikowane są również prace osób z różnych dziedzin pokrewnych (takich jak np. filozofia czy slawistyka) nie związanych z grupą naukową, które znalazły się wśród autorów referatów ze względu na postępowe koncepcje przez nich prezentowane. .

Sprostanie wyzwaniom jakie niesie dzień jutrzejszy zależy m.in. od tego na ile będziemy gotowi podjąć się tworzenia nowych koncepcji widzenia przyszłości zarządzania. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości oparte na nowych paradygmatach mogą wzbogacić nie tylko teorię, ale także praktykę zarządzania. Teoretyczna koncepcja powinna nie tylko opisywać to, co zostało zaobserwowane, lecz także umożliwiać przewidywanie scenariuszy i potencjalnych zdolności wprowadzania ich w życie. Dobrze jest więc próbować zejść z utartych ścieżek i poprzez nowe doświadczenia uczyć się budować mosty łączące to, co znane, z tym, czego jeszcze nie znamy.



Witalij A. Polakow

Nowatorska koncepcja modelowania cykli rozwoju gospodarczego

Na świecie prowadzone są na szeroką skalę badania w zakresie uniwersalizacji i optymalizacji procesów rozwoju społecznego w celu podniesienia efektywności funkcjonowania i prognozowania systemów ekonomicznych.

Dotychczasowe teorie ekonomiczne powstawały jako odpowiedź na zapotrzebowanie w zakresie kierowania rozwojem w danych czasach i przebiegiem rozwoju historycznego, gdy następujące kryzysy w stosunkach społecznych wymuszały konieczność poszukiwania nowych rozwiązań. Uniwersalna Teoria Ekonomiczna antycypuje przebieg historycznego rozwoju ludzkości oraz proponuje modele ukierunkowanego na cel i wieloetapowego tworzenia systemów społeczno – ekonomicznych (w tym rodziny, kolektywu, przedsiębiorstwa, regionu, społeczeństwa).

Uniwersalna Teoria Ekonomiczna uzasadnia uniwersalne prawidłowości powstawania w historii różnych typów społeczeństw i odpowiadających im sposobów produkcji, a także formułuje metodologię najefektywniejszego funkcjonowania systemów ekonomicznych oraz prognozowania ich rozwoju, zmniejszenia wydatków społecznych, uzgodnienia wszystkich sfer działalności państwa oraz społeczno – ekonomicznego życia ludności jako całości w celu uniknięcia konfliktów i kryzysów, a także pełniejszego włączenia jednostki w życie społeczeństwa.

Istniejąca wielość formacji społeczno-ekonomicznych wymaga adekwatnej wielości kryteriów oceny ich funkcjonowania. Dodatkowo niezbędne również jest określenie systemu korekt, zapewniającego zgodność współdziałania systemów wytwarzania w ramach poszczególnych formacji społeczno-ekonomicznych. Niedoskonałość metod prognozowania i modelowania etapów rozwoju państw, regionów, miast, przedsiębiorstw powoduje nieprzewidywalność, bezcelowość i dysharmonię ich rozwoju, wywołując zmienność nastrojów konsumpcyjnych ludności (na różnych poziomach zarządzania społeczeństwem).



Adam Smith twierdził, że rozwój ekonomiczny powinien zachodzić zgodnie z prawami przyrody, jako uniwersaliami bytu. Jednakże teza ta dotychczas nie została wykorzystana. Aktualność badań w ramach tego tematu jest uzasadniona kryzysowym stanem gospodarki krajowej i światowej, zastrzaniem się konfliktów międzynarodowych, spadkiem zapotrzebowania na teoretyczne badania naukowe i niewystarczającym poziomem naukowego prognozowania etapów rozwoju ludzkości. Stanowi to jaskrawe świadectwo braku całościowego i uniwersalnego spojrzenia na ogólny proces ewolucyjnego rozwoju. Równocześnie zawężają się czasowe ramy wyboru strategii podejmowania decyzji administracyjnych. Istniejąca nieefektywność stosunków społeczno-ekonomicznych spowodowana brakiem uniwersalnych modeli rozwoju – rodzi, ogólnie rzecz biorąc, chaos w relacjach cywilizacyjnych.

Przedmiotem prezentowanych wniosków są badania w zakresie modelowania struktury i cykli wielopoziomowych stosunków wytwórczych i prognozowanie etapów rozwoju różnych formacji społeczno-ekonomicznych.

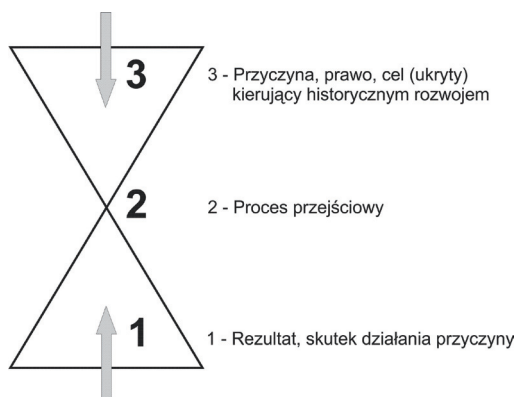
Uniwersalne modele

Uniwersalia to filozoficzny termin pochodzący ze średniowiecza. W okresie X-XIV w. dominowały dwa podstawowe poglądy na uniwersalia. Pierwszy prezentowany przez Platona jako realne istnienie jedynej ogólnej idei i jej niedoskonałego odbicia w poszczególnych rzeczach oraz drugi prezentowany przez Arystotelesa – jako ogół rzeczy.

W sporze o uniwersalia, w pytaniu o ich realne, obiektywne istnienie, powstały dwa podstawowe kierunki filozoficzne: 1) realizm i 2) nominalizm, konceptualizm.

1. Modelowanie struktury systemów jako prognoza wyboru i budowy najbardziej efektywnej struktury przestrzeni

Uświadomienie sobie uniwersaliów historycznie pochodzi od nauk Platona o tworzącej świat naturze rzeczy – o «ideach», które, znajdując się poza konkretnymi rzeczami, wyobrażają świat idealny. Platon określił uniwersalną triadę organizacji przestrzeni, którą można zastosować do modelowania systemów: przyczyna – związek wzajemny – skutek albo szerzej: przeszłość – teraźniejszość – przyszłość.

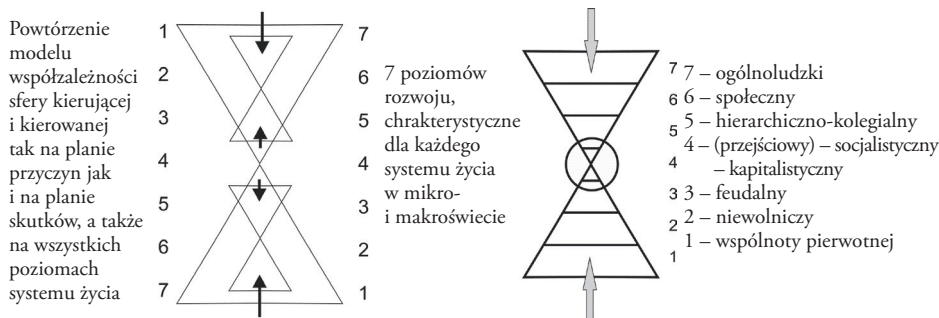


Rysunek 1. Uniwersalny model nr 1: przyczyna – związek wzajemny/relacja/współdziałanie – skutek albo przeszłość – terażniejszość – przyszłość. Triada zbudowana jest na podstawie wzajemnych relacji, między biegunami, i ta konstrukcja powtarza się w otaczającej przestrzeni, również makroekonomii.

Konstrukcja przestrzeni działania systemu oparta jest o relacje przyczynowo – skutkowe, które kształtują się między biegunami potrzeb tego systemu. Przy tym pojawia się troistość: 1) kierująca sfera przyczyn; 2) proces przejściowy od sfery przyczyn do sfery skutków; 3) kierowana sfera skutków.

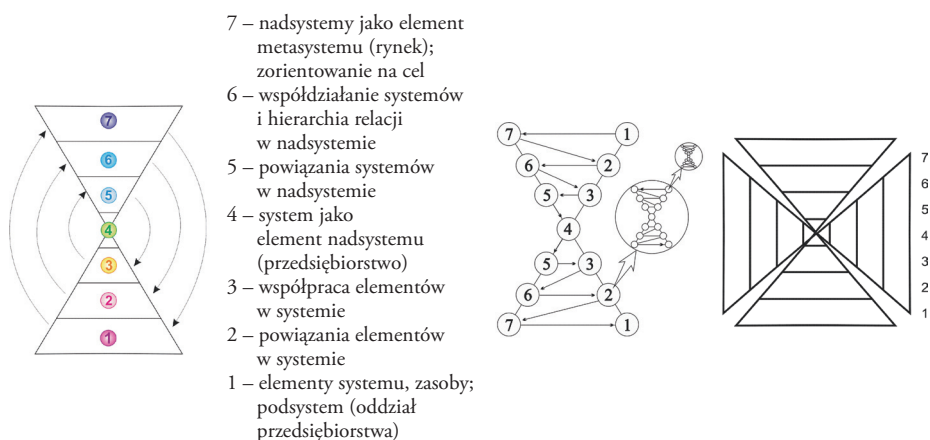
Ta triada przyczynowa powtarza się w wielopoziomowych stosunkach społeczno-ekonomicznych, rodząc wzajemne zależności różnych elementów społeczeństwa. Jeśli każdą z trzech części triady przyczynowej podzielić jeszcze raz jak w powyższy sposób, to otrzymamy siedem poziomów – sfer uniwersalnego modelu nr 1.

Analogicznie można zdefiniować siedmiopoziomowy charakter struktury rozwoju systemu społecznego przedstawiony poniżej.



System jest to względna jednoczesność wielopoziomowej organizacji materii w przestrzeni podczas stopniowego formowania jej wewnętrznych i zewnętrznych relacji (na podstawie uniwersalnych praw przyrody).

Związki przyczynowe istnieją jako związki między zjawiskami z jednego poziomu (np. człowiek – człowiek), jak i między zjawiskami z różnych poziomów (np. człowiek – grupa). To oznacza, że można wprowadzić pojęcie przyczynowych związków hierarchicznych (wielopoziomowych) i synergetycznych (jednopoziomowych). Przy czym związki te są wzajemnie uzależnione, tzn. przebiegają względnie równocześnie. W ten sposób człowiek, budując relacje z innym człowiekiem, tworzy równocześnie wielopoziomowe relacje zespołowe.



Rysunek 2. Wzajemnie uwarunkowane więzi hierarchiczne i synergetyczne.

W ten sposób, zgodnie z prawami przyrody, powstaje uniwersalny model nr 1, opisujący strukturę i symetrię w przestrzeni działania dowolnego systemu przy wzajemnym uwarunkowaniu związków hierarchicznych i synergetycznych.

Z powyższego można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Wzajemne uwarunkowanie związków przyczynowych w triadzie: podsystem – system – nadsystem umożliwia prognozowanie hierarchicznych zależności w rozwoju przy powtarzaniu się uniwersaliów przyczynowej organizacji systemów w dowolnej przestrzeni.
2. Przy uzgadnianiu celów między sferą przyczyn (zarządzania np. państwem) i skutków (kierowanymi podsystemami: ludźmi, przedsiębiorstwami, regionami i in.) występuje zjawisko samoorganizacji (samorządu), gwarantujące stabilny i bezkonfliktowy rozwój systemu.

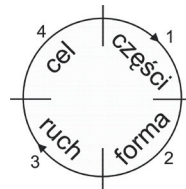


3. Staje się możliwe prognozowanie zmian strukturalnych w przestrzeni życiowej każdego systemu. Daje to możliwość przedsiębiorstwu modelowania procesu stabilnego rozwoju przy celowym ukierunkowaniu na osiągnięcie korzystnej pełni i ciągłości relacji z otaczającym światem.

2. Modelowanie etapów cyklu formowania systemów jako prognoza najbardziej efektywnego i dynamicznego rozwoju

Arystoteles twierdził, że podstawowe dla świata są 4 praprzyczyny rozwoju:

1. świat składa się z cząstek materii;
2. cząstki tworzą formy (organizację materii);
3. formy znajdują się w ruchu;
4. ruch ma cel. Zrealizowanie celu powoduje początek następnego cyklu budowania nowych form życia na podstawie nowego celu.



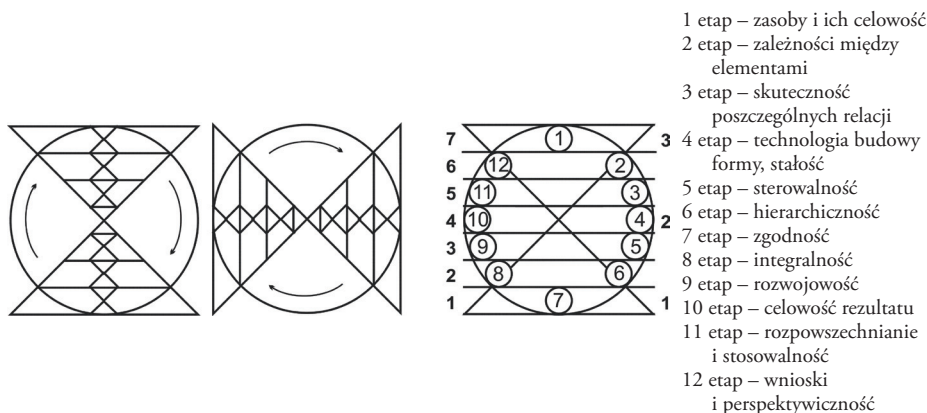
Model Arystotelesa to nic innego jak charakterystyka dynamiki rozwoju dowolnego systemu w pewnym cyklu jego życia. A przy uwzględnieniu istnienia siedmiu poziomów uniwersalnej struktury organizacji przestrzeni każdego systemu, proces formowania systemu będzie przebiegał w dwunastu etapach.

Podczas tworzenia siedmiu poziomów struktury przestrzeni można wyróżnić dwie fazy:

1. od ogółu do szczegółu, tzn. od siódmego poziomu do pierwszego zachodzi proces inwolucji systemu (analogia – analiza, poznanie, adaptacja, indywidualizacja);
2. od szczegółu do ogółu, tzn. od pierwszego poziomu do siódmego zachodzi proces ewolucji (analogia – synteza, integracja, zarządzanie, przemiana).

W ten sposób powstaje system życia, kształtowany podczas dwunastopiętowego cyklu tworzenia wzajemnych relacji w przestrzeni siedmiu poziomów materii. A każdy z etapów takiego cyklu nazywać będziemy determinantą systemu.

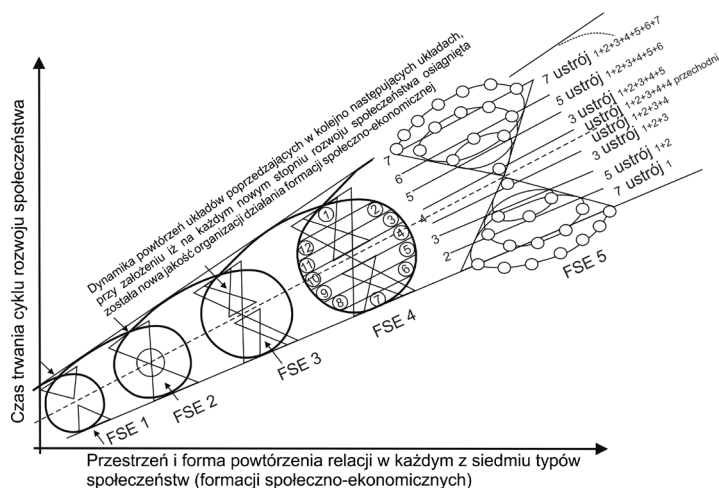




Rysunek 3. Uniwersalny model nr 2 dwunastoetapowego formowania systemów na podstawie: a) modelu nr 1; b) cykliczności zmian 2 faz: inwolucji - ewolucji (analiza –synteza, teoria – praktyka, różnicowanie się – integracja, opór – przemiana, ...).

Z powyższego można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Wydzielenie dwunastu etapów jako determinant procesu formującego system umożliwia prognozowanie dynamiki wielopoziomowych procesów rozwoju.
2. Cykliczne zmiany systemu według dwunastu determinant następują przy uzgadnianiu procesu formowania systemu, przy czym każdy element systemu rozwija się w 12 małych etapach.
3. Staje się możliwe odtworzenie procesów historycznych, poprzez dokładne określenie etapów rozwoju dowolnego systemu życia, na przykład wszechświata, systemu słonecznego, Ziemi, ludzkości, człowieka, atomu, itd.

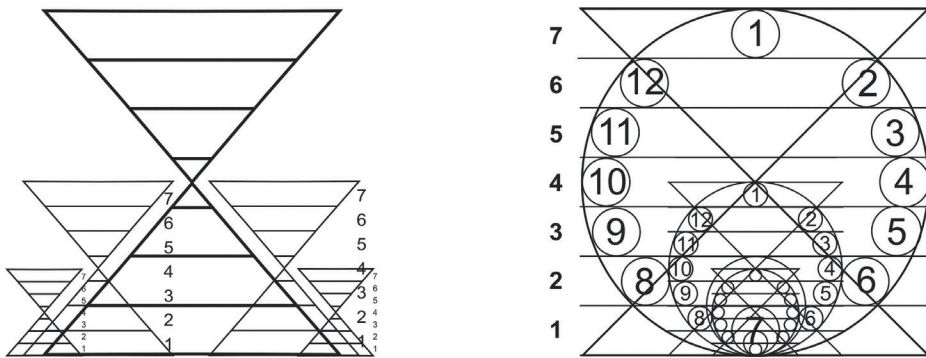




3. Modelowanie zgodności, hierarchiczności i celowości rozwoju:

Istnieją dwa podstawowe źródła rozwoju:

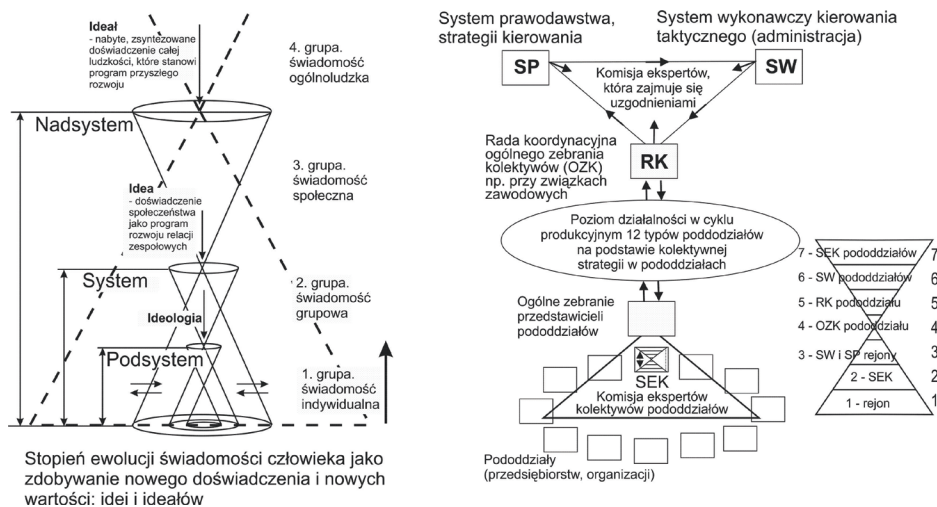
1. wynikające z niszczenia (rozkładu) i przekształcania systemów (w wyniku procesów dyssypatywnych);
2. wynikające z integracji systemów (jednoczenia). Podczas integracji nowo powstały system osiąga jakościowo nowy stan, również energetyczno-informacyjny, w odróżnieniu od stanu systemów integrujących się, które podczas tego procesu zmniejszają swój potencjał energetyczny. Proces natomiast przebiega według ściśle określonego algorytmu, opisanego w modelu nr 2 (rys. 4).



Rysunek 4. Uniwersalny schemat procesu integracji systemów (jako podstawowego kryterium ewolucji) – uzgodniony proces tworzenia połączonego systemu energetyczno-informacyjnego między wszystkimi ich różnopoziomowymi elementami

Poczynając od hierarchicznej triady: podsystem – system – nadsystem, jak np. organizm – człowiek – grupa należy zauważyć można powstawanie hierarchiczności i celowości rozwoju. Triada ta ilustruje także istotę nieograniczoności rozwoju, ponieważ każdy system powinien przejawiać się zarówno jako podsystem, jak i nadsystem.





Rysunek 5.

1) Triada wzajemnych zależności hierarchicznych: podsystem – system – nadsystem.

Ten model ilustruje hierarchię wartości relacji w stosunkach międzygrupowych (m.in. na przykładzie hierarchii wartości człowieka).

2) Model uniwersalnego samorządu w przedsiębiorstwie.

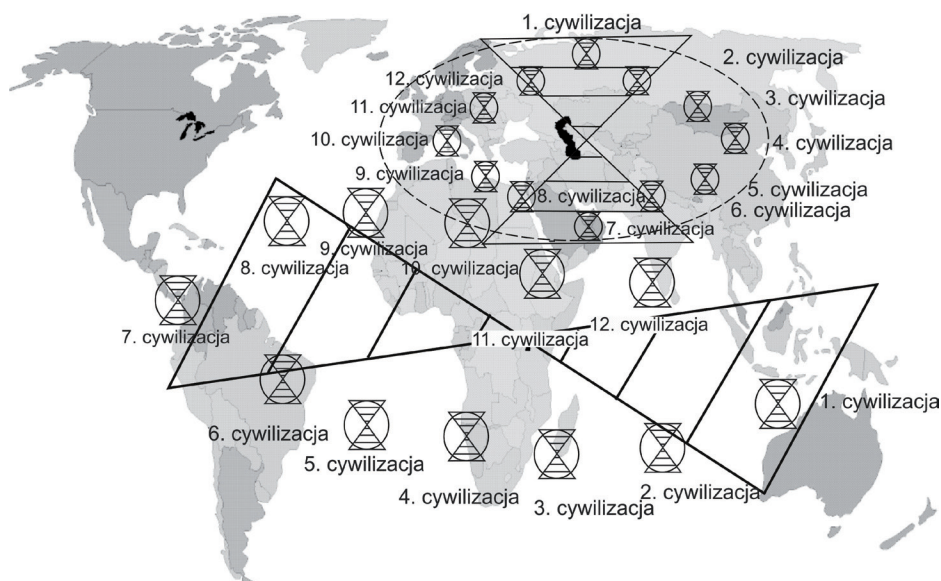
Fakt istnienia tej triady uzasadnia matematyczne twierdzenie o niezupełności K. Gödla. Istotę istnienia tej triady wyraża nierówność: $p > a > s$, gdzie s – zbiór policzalny, uporządkowany, p – dowolny zbiór, nieuporządkowany.

W ten sposób została sformułowana istota celowości rozwoju systemów jako skutek współzależności systemu od: 1) nadsystemu – zadającego parametry rozwojowe albo cel dla systemu jako irracjonalny czynnik w stosunku do poziomu rozwoju (świadomości) systemu – to jest zasada hierarchiczna; 2) podsystemów – formujących wewnętrzne warunki funkcjonowania systemu – to jest zasada synergetyczna (analogicznie zachodzi współdziałanie systemów w nadsystemie).

Z powyższego można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Pojawia się przyczynowo-systemowa celowość rozwoju systemów społeczno-ekonomicznych.
2. Staje się możliwe rozróżnienie źródeł energii, a więc kierunków rozwoju na dwa podstawowe: ewolucyjny i inwolucyjny.

3. Wolność wyboru, kryteria etyczne i moralne człowiek ma możliwość wykorzystać w postaci: 1) pozytywnego doświadczenia – jednoczenia człowieka z otaczającym światem, współpracy itd.; 2) negatywnego doświadczenia – burzenie jedności; wąska specjalizacja itd.

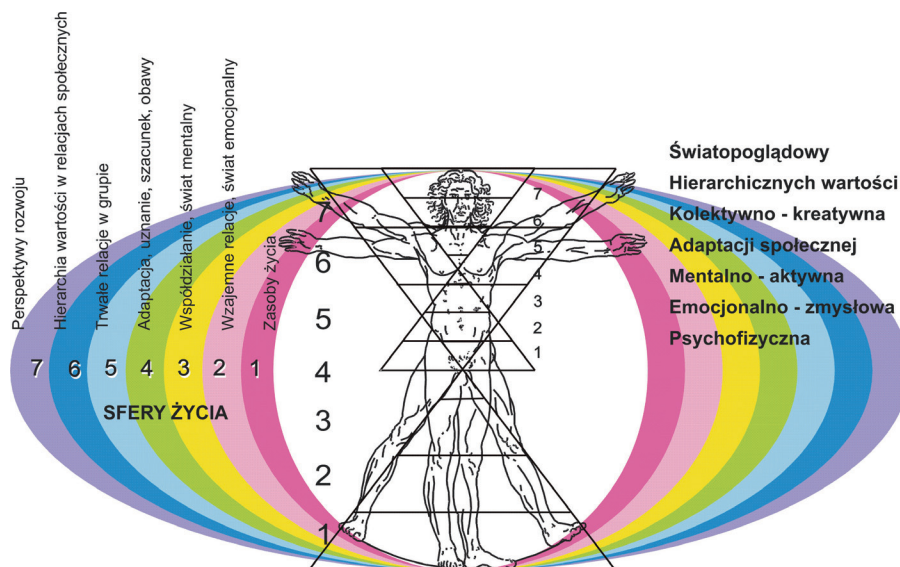


Rysunek 6. Schemat rozwoju współczesnej cywilizacji

4. Czynniki subiektywne w zarządzaniu.

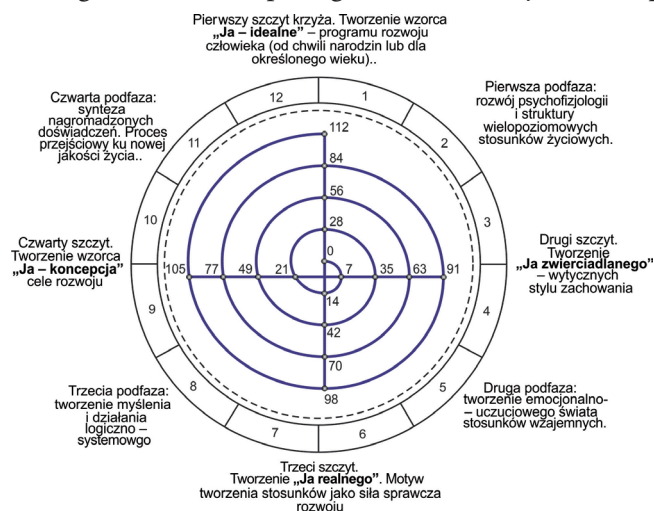
Orientacja na cel związana
z wiekiem systemu:

Hipokrates głosił, że człowiek jest efektem jego relacji (jako systemu) z otaczającym światem, mającym siedem sfer przestrzeni życiowej, odpowiednio do siedmiu poziomów budowy jego organizmu. Hipokrates zatem wykorzystał fenomen dążenia organizmu człowieka ku homeostazie, do zdefiniowania systemu odpowiedniości czynników zewnętrznych z wewnętrznymi w konstrukcji organizmu. W ten sposób dokonywał on głębokiej diagnostyki wpływu zewnętrznych czynników na wewnętrzną konstrukcję organizmu i odwrotnie.



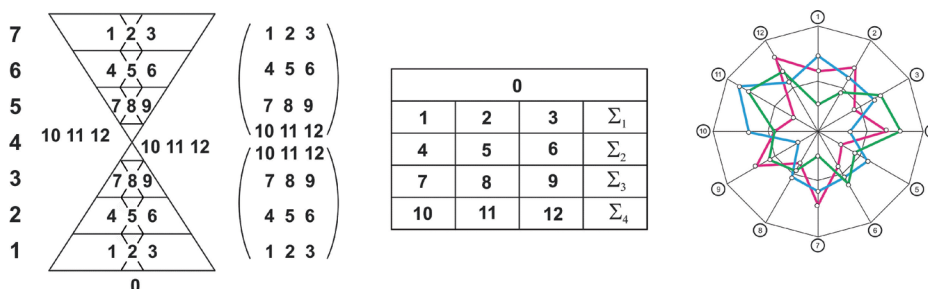
Rysunek 7. Uniwersalny model Hipokratesa – Leonardo człowieka witrażowego, ilustrujący zależność przyczynową między zewnętrznymi warunkami życia, a wewnętrznymi zjawiskami w człowieku i odwrotnie.

Hipokrates w celu wyjaśnienia drogi integracji człowieka z otoczeniem wprowadził praktykę prognozowania dwunastu etapów integracji zorientowanej na cel związany z wiekiem. Były to trzy 28-letnie cykle życiowe, a z kolei każdy z nich miał po cztery 7-letnie okresy rozwoju człowieka. Poniższy model został zbudowany z uwzględnieniem etapowego formowania systemów (patrz rys. 8).



Rysunek 8. Uniwersalny model Hipokratesa, ilustrujący różną orientację na cel związaną z wiekiem w rozwoju człowieka w ciągu całego życia.

5. Prognozowanie stanu systemów według struktury przestrzeni i cykli rozwoju



Rysunek 9. Uniwersalny model nr 3 – matrycowe prognozowanie bieżących stanów rozwoju.

Model pozwala ustalić potencjały rozwoju systemów, oraz prognozować jego szczególne właściwości i potencjalne możliwości na bazie prawdziwości, jako części większego systemu życia – społeczeństwa, ludzkości, planety.

Międzydyscyplinarna nauka uniwersologii, proponuje nową, przyczynowo-systemową metodologię rozstrzygnięcia wcześniej nierozwiązalnych globalnych problemów ludzkości.

Jako dyscyplina nauki pozwoliła scalać z jednej strony osiągnięcia filozofii i nauk przyrodniczych, a z drugiej strony – światowej kultury, jednocześnie rozwiązując najbardziej aktualne zadania społeczeństwa w pokonywaniu społecznej apatii i izolacji człowieka, propagując zdrowy styl życia ludzi. Tym samym zapewniona jest możliwość twórczego wzrostu osobowości na trzech podstawowych stopniach świadomości: osobowość – grupa – społeczeństwo.

Nowatorstwo podejścia prezentowanej metodologii polega na tym, że:

1. Wykorzystano teoretyczny podstawy uniwersologii i uniwersalne modele: nr 1 – organizacji strukturalnej w systemach wielopoziomowych; nr 2 – etapowego kierowanego formowania cyklu wytórczego; nr 3 – prognoza bieżących stanów systemu; nr 4 – schemat kierowania procesami wielopoziomowymi.
2. Opracowano metodologię modelowania wielopoziomowych relacji w procesie kierowania i prognozowania algorytmu najbardziej efektywnego przebiegu cykli wytwarzania w formacjach społeczno-ekonomicznych.

3. Wskazano kierunki rozwoju formacji społeczno-ekonomicznych, zaproponowano modele uzgadniania interesów państwa z potrzebami społeczeństwa;
4. Sformułowano koncepcję zrównoważonego rozwoju przyrody i cywilizacji;
5. Stworzono model algorytmu uniwersalnego kierowania bezkryzysowego, bezkonfliktowego i najbardziej efektywnego rozwoju systemów. Osiąga się przy tym optymalizację i uniwersalizację współdziałania.
6. Zbudowano uniwersalny model społeczeństwa obywatelskiego i wdrażania wielopoziomowego uniwersalnego systemu samorządu w społeczeństwie, w tym samorządy produkcyjne, terytorialne i społeczne.
7. Zaproponowano nową rolę człowieka przyszłości jako twórcy piękna relacji w pracy zespołowej, eliminującej alienację i budującej życiową etykę w imię ogólnego dobra. Przedstawiono model ewolucji STO-SUNKÓW produkcyjnych w stronę zmiany statusu z najemnego pracownika do właściciela i współwłaściciela, zdolnego zapewnić samofinansowanie i samokierowanie tą działalnością, w którą jest włączony w oparciu o wspólną strategię zespołową.
8. Stworzono koncepcję centrów obywatelskich w oparciu o systemy: 1) ustawicznego kształcenia (w ciągu całego życia człowieka), 2) zdrowego stylu życia zgodnego z prawami przyrody, 3) strategii kolektywnej i samorządu społecznego.
9. Wdrożono w wielu krajach projekt «Międzynarodowa Naukowa Szkoła Uniwersologii» w postaci licznych zespołów naukowo-badawczych, w których realizowany jest model współczesnego społeczeństwa obywatelskiego, gdzie można obserwować działający ruch społeczny. Jego efektem jest podwyższenie ludzkiej aktywności oraz włączenie obywateli w życie społeczeństwa, co uzyskano dzięki praktycznemu zastosowaniu metod Uniwersologii, kolektywnej strategii i systemu samorządności społecznej. Tym samym realizowana jest potrzeba światowej społeczności na opracowanie teorii i praktycznego zastosowania uniwersalizacji i optymalizacji procesów społecznych i produkcyjnych w celu podwyższenia ich efektywności i bezpieczeństwa.

Bibliografia

- Chomikow D.M., Chomikow P.M., Podstawy analizy systemowej, Wyd. mech.-mat. MOSKIEWSKI UNIWERSYTET PAŃSTWOWY M.W.Łomonosowa, 1996, s.14, 64. Polakow W.A., *Uniwersologia*, Amrita, 2004, s. 320.
- Polakow W.A., *Ewolucja świadomości*, Wewer, 1996, s. 64.
- Polakow W.A., *Gnoseologiczny relatywizm jak metoda naukowego poznania*, Nowe centrum, 1998, s. 64.
- Polakow W.A., *Modelowanie relacji psychosystemowych. Stopniowe formowanie świadomości kreatywnymi wytycznymi akmeologii*, Wewer, 1999, s. 168.
- Polakow W.A., *Modelowanie systemu zdrowego stylu życia*, Wewer, 2000, s.136.
- Polakow W.A., *Teoria względności świadomości*, Wewer, 1996, s. 160.
- Polakow W.A., Dieriepowko I.A., *Modelowanie algorytmu zarządzania i prognozowania*, Wewer, 2000, 168 s.
- Polakow W.A., Jakowlewa N.N., Szachlewicz I.J., *Teoria zarządzania wieloczynnikowymi procesami nieliniowymi metodą analizy psychosystemowej*, Nowe centrum, 1999, s. 104.
- Prigożyn I., Stengiers I., *Porządek z chaosu: Nowy dialog człowieka z przyrodą*, 1986, s.65.
- Serbyńska T.A., *Systemowa analiza i modelowanie składowej subiektywnej zarządzania państwem. Narodowa Akademia Zarządzania Państwem przy Prezydencie Ukrainy*, Dysertacja, 2007: 25.00.01 teoria i historia zarządzania państwem.





Janusz Chojnacki

Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy

Wybierając drogę zarządzania wiedzą przedsiębiorstwo stawia czoło wyzwaniu – odnalezienia swojej, nowej, spójnej i przejrzystej teorii zarządzania oraz poszukiwania efektywnych narzędzi jej zastosowania.

Badane przedsiębiorstwo zaistniało w starej gospodarce opierającej się na kondensowaniu zasobów, czyli zespaleniu dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny wiedzy, natomiast w nowych realiach istotne staje się prawie wyłącznie kondensowanie wiedzy. Zatem najcenniejszym dzisiaj strategicznym zasobem organizacji decydującym o jej sukcesie jest wiedza. Wiedza stała się czwartym, obok ziemi, pracy i kapitału czynnikiem produkcji¹. Każda firma zarządza wiedzą, lecz nie każda czyni to w sposób świadomy – strategiczny². W strukturach i procesach organizacyjnych konieczne jest zatem zogniskowanie wszelkich starań na efektywnym zarządzaniu wiedzą.

Nasze doświadczenie wskazuje, że aby zmiany w przedsiębiorstwie skutecznie doprowadziły do efektywnego kierowania i zarządzania wiedzą, jego zarząd powinien wykorzystać odpowiednią teorię. Sprecyzować długoterminowe cele i plany organizacji, perspektywy jej rozwoju, zmienić niektóre zasady, zapoznać i uzgodnić je z załogą oraz poprzez odpowiednią strategię doprowadzić do ich realizacji. W artykule przedstawiono innowacyjne rozwiązanie strategicznej reorganizacji z wykorzystaniem podejścia systemowego i uniwersalnych modeli kierowania w przedsiębiorstwie podążającym drogą efektywnego zarządzania wiedzą, ze zwróceniem szczególnej uwagi na określenie wielopoziomowych celów determinujących powodzenie jego rozwoju.

¹ R. Gabryszak, *Wiedza – czwarty czynnik produkcji*, „Nasz Rynek Kapitałowy” nr 10, 2005.

² A. Fazlagić, *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” nr 3, 2005.



Zarządzanie z perspektywy filozofii systemowej

Prowadzenie organizacji ścieżką zarządzania wiedzą jest procesem tworzenia innowacji. W XXI wieku zasoby są coraz bardziej dostępne, a wprowadzanie na rynek nowości staje się warunkiem rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Peter Drucker stwierdził, że „innowacje oparte na wiedzy żyją najdłużej ze wszystkich innowacji”³.

„O zarządzaniu bardzo dużo się pisze i mówi, ale nie zawsze właściwie rozumie się jego sens i zadania, jakie ma ono do spełnienia w nowocześnie zorganizowany społeczeństwie”⁴. Przy układaniu planów menedżerowie opierają je o różne teorie przyczynowo-skutkowe i wierzą, że jeżeli zrobią to, co zaplanowali, odniosą sukces. Większość menedżerów najczęściej nie wie, że stosuje jakieś teorie w trakcie planowania lub działania i ponieważ często są one niewłaściwe, równie często nie przynoszą planowanego skutku. Powstająca dobrze udokumentowana teoria przenosi możliwość tworzenia innowacji z przypadkowego środowiska prób i błędów na teren przejrzystych wzorców. Termin „teoria” jest związany ze słowem „teoretyczny” i nie jest dobrze przyjmowany przez menedżerów (kojarzy się z pojęciem „niepraktyczny”), choć teorie są rzeczą bardzo praktyczną, ponieważ pozwalają stwierdzić co stanowi przyczynę (wiązkę praktycznych celów) i jak można ją poznać.

Wiedza o zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem posiada niewątpliwie wielowątkowy charakter. Często systematyzuje się ją, identyfikując rozmaite podejścia lub szkoły. Współczesne badania systemowe obejmują liczne formalne (matematyczne) teorie systemów. Szczególne zainteresowanie wzbudzają nowe koncepcje takie, jak: teoria chaosu, teoria fraktali, synergetyka, teoria katastrof, itp. W centrum uwagi znalazły się takie zagadnienia, jak: nieliniowość procesów, samoorganizacja systemów dynamicznych, chaos deterministyczny, stany nierównowagowe i in. Tym co łączy wszystkie te nurty badań naukowych jest kategoria systemu.

Według L. Von Bertalanffy’ego istnieją ogólne prawa uniwersalne właściwe wszystkim systemom bez względu na naturę elementów je tworzących, zachodzące między nimi relacje i wzajemne oddziaływania. Możliwe staje się więc stosowanie poznanych praw systemowych w fizyce, biologii, psychologii, socjologii, ekonomii, itd. oraz przenoszenie ich z jednej dziedziny do drugiej⁵.

³ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1998.

⁴ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.

⁵ L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.



Nie znajdziemy w podręcznikach pojęcia filozofii systemowej, jednak historia myślenia holistycznego (w kategoriach części i całości) oraz myślenia systemowego (myślenie o rzeczywistości w kategorii systemu) skłania do próby pewnej syntezy. Termin „holizm” w metodologii nauk społecznych przyjmuje, że twierdzenia dotyczące złożonych zjawisk społecznych niedostępnych obserwacji nie dadzą się sprowadzić do wypowiedzi o zachowaniach jednostek i ich grup oraz, że prawidłowości zjawisk społecznych nie dają się wywnioskować z prawidłowości ich składników⁶.

Jako syntezę najbardziej interesujących proponuje się przyjąć następującą definicję pojęcia systemu: system to całość powstająca ze względu na wspólny cel rozwoju (np. pożądaný stan, przeznaczenie lub funkcję), mający strukturę, którą tworzy zbiór (współprzyczyniających się do powodzenia całości) elementów i relacji między nimi, rozwijający się w przestrzeni i czasie, mający określony potencjał energetyczny (w tym wiedzę).

Podstawowym narzędziem podejścia systemowego jest modelowanie czyli tworzenie modeli i przeprowadzanie na nich eksperymentów oraz symulacji. W modelach systemowych będących celowymi „wieloaspektowymi” uogólnieniami, ujmuje się badane obiekty, zjawiska i procesy w ich złożoności, wzajemnych powiązaniach i dynamice. Takie modele istnieją w rzeczywistości. W oparciu o nie można planować, działać i podsumowywać doprowadzając firmę do sukcesu. Teorie, na których one bazują, mogą pomóc tym, którzy je rozumieją i stosują, w osiągnięciu znacznie lepszych wyników, z większym prawdopodobieństwem sukcesu niż to było możliwe dotychczas.

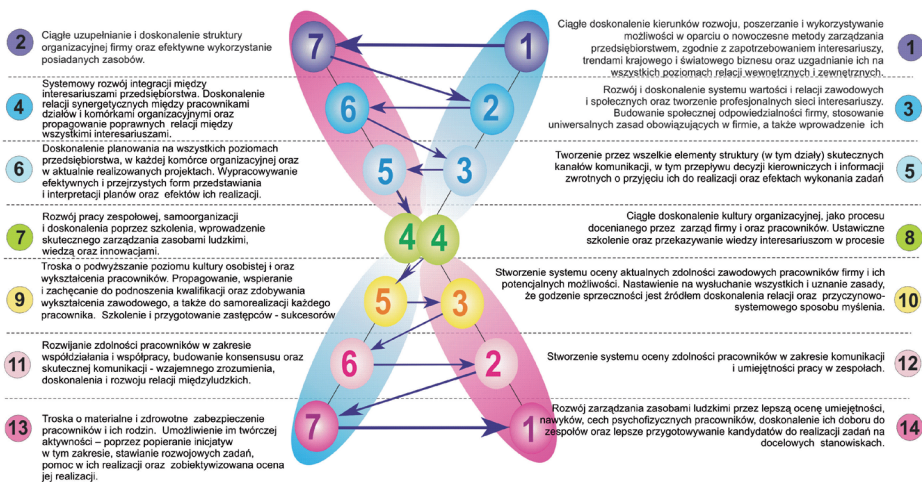
Powstała potrzeba stworzenia spójnego systemowego modelu przedsiębiorstwa uwzględniającego hierarchię zarządzania, w której każdy niższy szczebel konkretyzuje i precyzuje cele wyższego poziomu – począwszy od całego przedsiębiorstwa, skończywszy na pracowniku.

Planując strategicznie w badanej firmie opracowano na podstawie hierarchicznych modeli dokreatywnych i kreatywnych atraktorów⁷, model celów strategicznych, który zapewnia pełną wizję działań i stanowi podstawę tworzenia strategii. Wykorzystujemy go także do budowy Planu Strategicznego będącego podstawą planowania niższych hierarchicznie obszarów działalności przedsiębiorstwa.

⁶ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Rytm, 2007.

⁷ W. Poliakow, *Teoria kierowania wielowątkowymi procesami nieliniowymi z wykorzystaniem analizy systemowej*, Nowe Centrum, Moskwa 1999.





Rysunek 1. Zarządzanie zorientowane na cel⁸

Model ten daje możliwość stworzenia wiązki celów łączącej cele finansowe i pozafinansowe w jeden spójny wielowymiarowy wektor rozwoju. Składa się on z czternastu elementów nazywanych atraktorami, które określają cele wielu płaszczyzn działalności przedsiębiorstwa. Razem stanowią całość i charakteryzują przedsiębiorstwo i jego drogę rozwoju.

Pozafinansowe cele przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

W psychologii przyjmuje się, że jednym z bardzo istotnych warunków osiągnięcia sukcesów w biznesie i w życiu osobistym jest umiejętność właściwego wyznaczania celów. Intuicja podpowiada, że w praktyce zarządzania powinny też istnieć jakieś elementy stałe, swoiste punkty orientacyjne, będące kryteriami wyboru przedsięwzięć i oceny ich skutków. Z analitycznego punktu widzenia i w odniesieniu do form organizacyjnych, cel stanowi ustalone i przewidywane zamierzenie lub przedsięwzięcie, wynikające z potrzeb własnych systemu (firmy) oraz środowiska, w którym on działa. Cele określają coś, co ma być wypracowane w przyszłości – rezultat, który organizacje, ich wydziały, oddziały, poszczególne zespoły oraz pojedynczy ludzie chcą osiągnąć.

⁸ Źródło: *Materiały szkoleniowe „Restrukturyzacja produkcji”*, Laskomex, lipiec 2005.

Termin cel doszukał się wielu ogólnych interpretacji w różnych dziedzinach nauki. W dużym uproszczeniu można mówić o dwóch, pokrewnych realizmowi i nominalizmowi, skrajnych wykładniach pojęcia celu⁹.

Z ontologicznego punktu widzenia cel w ujęciu realistycznym jest faktem lub stanem rzeczy, który istnieje poza człowiekiem. Twierdzi się, że każdy podmiot działający zmierza do celu, a cel jest skutkiem działania. Cel nie jest faktem psychicznym, nie jest wyobrażeniem jakiejś rzeczy, lecz stanem rzeczy będącym poza podmiotem planującym. Według ujęcia nominalistycznego może on być wyrażony w kategoriach psychologicznych. Cel jest faktem zamkniętym w granicach świadomości, wyobrażonym skutkiem, do którego świadomie zmierzamy przy pomocy odpowiednich środków.

Na potrzeby badanej firmy przyjęliśmy następującą definicję: CEL wyraża sens istnienia dowolnego systemu, w tym systemu społecznego, firmy, człowieka. Cel to hierarchia pożądanych stanów, do których dąży system (firma) realizując idee większego od niej systemu, czyli nad systemu.

Wraz z rozwojem biznesu i zarządzania ewoluowało pojęcie właściwego celu. Peter Drucker, określił cel korporacji jako uzyskiwanie maksymalnego zysku z operacji firmy i zauważył możliwość wystąpienia potencjalnego konfliktu między takim celem, a oczekiwaniami społeczeństwa¹⁰. A zatem jak zauważył A. Kennedy, aby firma mogła długo utrzymywać się na rynku i odnosić sukcesy, musi ustalić sobie cele i założenia finansowe oraz podejmować długotrwałe wysiłki, by je osiągnąć¹¹. Niestety ustalenie jedynie celów finansowych nie zapewni firmie nadzwyczajnej wydajności pracy w dłuższym okresie. Jeżeli organizacja biznesowa istnieje głównie lub wyłącznie po to, aby osiągać zyski (które z pewnością są wymiernym efektem), to wystarczy jedynie wyznaczyć stosunkowo proste cele finansowe. Jednak jeśli firma ma spełniać potrzeby interesariuszy, a więc udziałowców, klientów, dostawców, pracowników i całych społeczności, których interesy nie zawsze są wymierne, to znacznie większe znaczenie będą miały cele pozafinansowe. Oba typy celów są równie ważne, łączy je jeszcze jeden aspekt. Wszystkie firmy, które przez długi czas dobrze prosperują na rynku mają pozafinansowe wizje tego, co pragną osiągnąć, a maksymalizacja zysków i wzrost wartości dla udziałowców są produktem ubocznym znacznie szerzej pojmowanych celów, które sobie założyły. Zatem dla większości osób zatrudnionych

⁹ P. Cabała, *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.

¹⁰ P.F. Drucker „*Koncepcje korporacji*”, 1946.

¹¹ A. A. Kennedy, *Ustalenie celów dla firmy w: Biznes. Tom 1. Zarządzanie firmą, część 1*, Wydawnictwo naukowe PWN i Gazety Wyborczej, Warszawa 2007.

w przedsiębiorstwie konieczne jest ustalenie szerszej pojętych celów, niż tylko finansowych, gdyż to właśnie one motywują do wyteżonej pracy. Większą lojalność wynagradzamy pracownikom przez pielęgnowanie trwałych relacji partnerskich i umożliwianie uczestnictwa w zarządzaniu firmą. Badane przedsiębiorstwo jest wspólnotą zadaniową, grupą pracowników realizującą cele wytyczone w procesie pracy grupowej. W stosunku do tych celów jej członkowie muszą zachowywać się w sposób służebny. Z tego wynika, że każdy pracownik uważając się za element całości jaką jest firma, nie może izolować się od innych, lecz powinien stale rozważać, co może zrobić, aby wspólnie wykonywać zadania jeszcze skuteczniej.

Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia wysokich i wartościowych celów, a kończy na ich osiągnięciu. Bez celów nie ma zarządzania. Cele wyznaczają kierunek działania, pozwalają na określenie priorytetów, ułatwiają motywację. Trudno jest przecenić ich znaczenie.

Opierając się na szeroko pojmowanej misji przedsiębiorstwa i traktując pracowników jak partnerów w dążeniu do osiągnięcia określonego celu, w efekcie uzyskujemy ich silną motywację i zaangażowanie w rozwój. Cele sformułowane są w sposób ramowy w misji przedsiębiorstwa. Misja badanej firmy dostosowywana jest do zmieniającego się otoczenia z uwzględnieniem rozszerzających się potrzeb interesariuszy oraz relacji społecznych między nimi.



Rysunek 2. Misja Laskomexu¹²

¹² Źródło: *Materiały Rady Menedżerów*, Laskomex, marzec 2006.



Rozpatrywana misja składa się z dwóch członów. Pierwszy „Nowe spojrzenie na bezpieczeństwo” określa perspektywiczny cel, do którego dążymy, natomiast drugi człon „rozwój oraz doskonalenie relacji międzyludzkich i społecznych” określa etap rozwoju, na którym w danym momencie znajdujemy się i codziennie pracujemy. Człon „wiedza i profesjonalizm zapewniają przewagę” określa etap rozwoju, na którym chcielibyśmy znaleźć się w przyszłości. Misja jest dla nas myślą przewodnią, wyznacznikiem wartości, dlatego też, gdy zmieniają się cele i najważniejsze wartości, a misja przestanie odpowiadać naszym wymaganiom – wówczas znów dokonamy jej kolejnej korekty lub zmiany. Misja jako główny cel na najbliższe lata rozwija się w szczególności i bardziej skonkretyzowane wiązki celów zawarte w planach.

Tworzenie hierarchii planów

Proces planowania to twórczy proces myślowy, którego efektem jest postawienie przed organizacją celu, wyznaczenie kierunku rozwoju.

Istotą planowania jest właściwe skorelowanie środków z celami, zależności między nimi są pewną formą związku przyczynowo-skutkowego. Generalnie dobry plan jest „konsekwentny w celach, ale elastyczny co do środków, tzn. przewiduje możliwość zmiany środków, nie wyznacza ich zbyt szczegółowo, dopuszcza różne alternatywy”¹³. Stąd przy operacjonizacji celów należy zachować daleko idącą ostrożność. Przypisanie bowiem zestawu wskaźników formułowanym celom drugorzędym – czyli de facto środkom – dotyczy zadań, które powinny być zmieniane stosownie do zmian warunków działania¹⁴. Systemowe podejście w zakresie wytyczania i realizacji celów wymaga rozbudowanego systemu planowania – tworzenia planów różnej skali. Wymaga też zdefiniowania celów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, które obejmują:

1. Określenie nadsystemów i podsystemów przedsiębiorstwa. Stworzenie i promowanie uniwersalnego i spójnego systemu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.
2. Tworzenie zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu w oparciu o prawa uniwersalne i rozpowszechnianie ich w otoczeniu.
3. Osiąganie pozycji lidera branży.

¹³ P. Cabała, *op. cit.*, Kraków, 2002.

¹⁴ T. Czeżowski, *O działaniu planowym*, „Wiedza i Życie” nr 3, 1947.



4. Integrowanie się z innymi przedsiębiorstwami wokół zbieżnych celów rozwoju.
5. Osiąganie wysokiego poziomu profesjonalizmu, w tym w zarządzaniu wiedzą.
6. Rozwijanie systemu komunikacji między interesariuszami przedsiębiorstwa.
7. Tworzenie optymalnej struktury firmy, wspierającej w/w cele.

Prawidłowe wytyczanie celów organizacji determinuje rozwój wszystkich pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, które określają w oparciu o nie swoje cele działania. Jest to proces złożony, wymagający dużego wysiłku ze strony organizacji, szczególnie w okresach podsumowań i tworzenia planów. W efekcie powstaje hierarchia planów na siedmiu płaszczynach działalności firmy (tab.1).

Lp.	Okres planowania	Rodzaj planu	Motto	Sporządza Sporządza
1.	35 lat	Perspektywiczny	Wychodzimy za horyzonty	Rada Ekspertów
2.	7 lat	Strategiczny	Harmonia kultury i profesjonalizm	Rada Strategiczna
3.	2 lata	Taktyczny	Po czynach nas poznać	Rada Menedżerów
4.	1 rok	Synergetyczny	W jedności siła	Zespół
5.	1 rok	Operacyjny	Solidarna współpraca jaskrawych indywidualności	Kierownictwo działów
6.	1 rok	Interfunkcyjny	Potencjał w różnorodności	Kierownictwo interfunkcyjny
7.	1 rok	Indywidualny	Doskonalenie firmy i osobowości	Pracownicy

Tabela 1. Hierarchia planów Laskomex¹⁵

Poza Planem Perspektywicznym sporządzany jest Plan Strategiczny, który określa kierunki rozwoju przedsiębiorstwa oraz wytycza cele na wszystkich płaszczynach jego funkcjonowania. Plan ten wskazuje kierunki wykorzystania potencjału firmy, który jednoczy zasoby, procesy, wiedzę i zdolności personelu w celu osiągnięcia założonego rozwoju. Określa cele do osiągnięcia, m.in. na siedmiu poziomach działania – tzw. inteligencje przedsiębiorstwa. Inteligencja firmy jest pojmowana jako zbiór umiejętności – komunikacyjnych, zawodowych, organizacyjnych, przywódczych, społecznych, wizjonerskich,

¹⁵ Źródło: *Plan Perspektywiczny*, Laskomex, 2008.

określania wartości – na pewnej odrębnie rozpatrywanej płaszczyźnie funkcjonowania firmy, jej działów oraz pracowników.

Badana firma zawarła swoje doświadczenie w zakresie planowania, działania i podsumowania planów w interfunkcyjnym Systemie Wdrażania Strategii.

Zmiana modelu struktury organizacyjnej, teoria strukturyzacji

Klasyfikacja celów, ich porządkowanie i uszczegółowianie powoduje transformację struktury organizacyjnej firmy. Rozumienie organizacji jako grupy tworzących ją ludzi z odpowiednio dobraną strukturą ułatwia wprowadzanie zmian i usprawnień oraz sprzyja szybszemu uczeniu się. Pojawiła się potrzeba zbudowania struktury opartej na ciągłej adaptacji, która jest podstawową wewnętrzną zasadą działania. Procesy adaptacyjne dotychczas hierarchiczne powinny nabrać charakteru bardziej synergetycznego. Jeśli zbiór celów zostanie formalnie zaakceptowany przez podsystemy przedsiębiorstwa, to zmiany w nim zachodzące powinny odpowiadać przejściu od niekontrolowanego porządku do kontrolowanego chaosu. Ujmuje to poniższa tabela.

Dotychczas: niekontrolowany porządek	W przyszłości: kontrolowany nieporządek
Długotrwałe, statyczne i przejrzyste struktury	Dynamiczne, adaptacyjne i nieostre struktury
Procesy z pozoru zdeterminowane	Procesy pozornie niedeterminowane
Pionowe kanały sprawozdań, decyzji i poleceń	Sieciowe struktury informacyjne i decyzyjne
Smukłe hierarchie o pionowym sterowaniu procesami	Oszczędne hierarchie o rozczłonkowanym sterowaniu procesami
Komunikacja formalna w obrębie zależności hierarchicznych	Komunikacja nieformalna w obrębie nieformalnej sieci powiązań
Procesy formalne są regułą, a nieformalne wyjątkiem	Procesy nieformalne są regułą, a formalne wyjątkiem

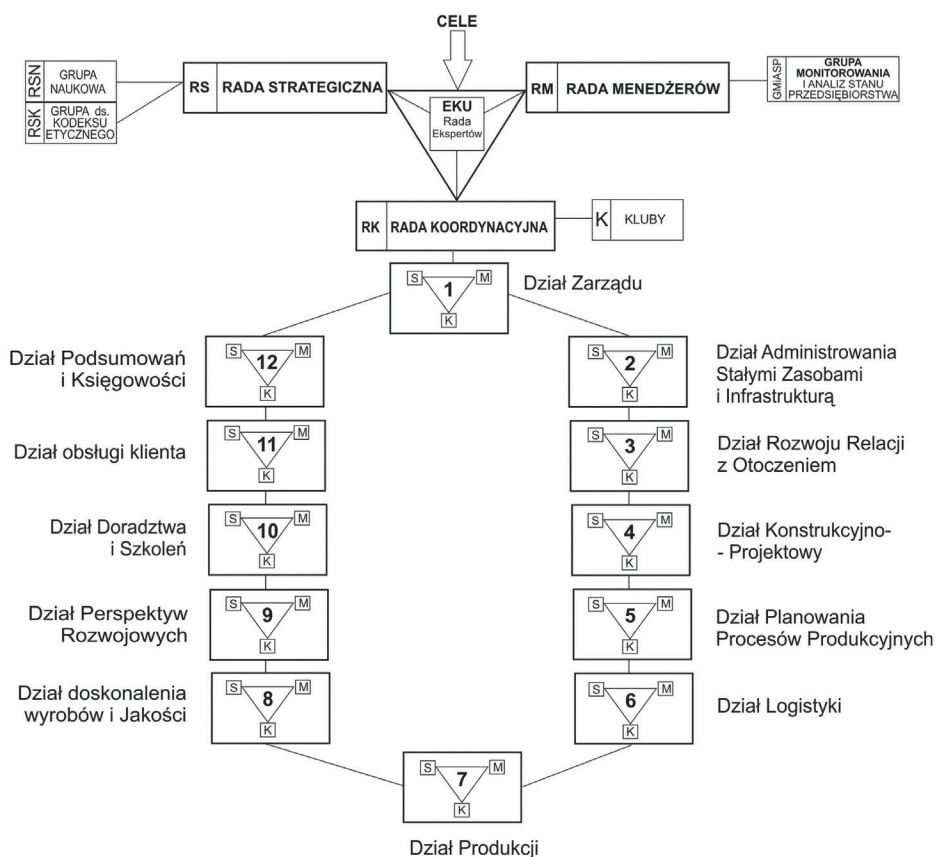
Tabela 2. Charakterystyka zmian w strukturze organizacyjnej¹⁶

Istotą i charakterystyczną cechą badanej struktury organizacyjnej jest różnorodność jej komórek organizacyjnych i zarazem krótkotrwałość istnienia niektórych jej elementów. Kiedy jakaś jednostka organizacyjna przestaje

¹⁶ Źródło: U.R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

wnosić wymagany wkład na rzecz innych, z tą chwilą staje się zbędna. Dlatego właśnie najbardziej charakterystyczną cechą nowej struktury organizacyjnej jest jej wysoka dynamika i otwartość. A zatem potrzebowaliśmy modelu struktury organizacyjnej dostosowanej do efektywnego osiągania celów i realizacji strategii, o możliwie wysokim stopniu samoorganizacji, maksymalnie płaskiej oraz uwzględniającej potrzeby przepływu wiedzy przez wszystkie komórki firmy. Poszukiwania doprowadziły do opracowania nowatorskiego schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa, przedstawionego na rysunku 3.

Schemat organizacyjny STR



Rysunek 3. Schemat organizacyjny Laskomex– przykład¹⁷

¹⁷ Źródło: *Schemat organizacyjny*, Laskomex, styczeń 2006.

Kończy się czas zorganizowanych organizacji, a rozpoczyna się epoka, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji¹⁸, dlatego istotnym wyróżnikiem badanej firmy jest jej samorządność. Istniejące rozwiązania organizacyjne z zastosowaniem pełnego uczestnictwa pracowników w życiu firmy i jej kierowaniu okazały się nie wystarczające ze względu na to, iż oparte są jedynie na częściowej partycypacji. Marzymy, aby „każdy pracownik mógł swoją wiedzą i pracą rozwijać siebie oraz przedsiębiorstwo, partycypując w twórczym kierowaniu nim jako współwłaściciel miejsca pracy. Naszym celem jest stworzenie całkowicie nowej kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy, opartej na współpracy i konsensusie”¹⁹.

Podsumowanie

Konsekwentne dążenia do realizacji wytyczonych celów zaowocowały pozytywnymi zmianami w przedsiębiorstwie:

1. Powstała wizja i rozpoczęto restrukturyzację oraz poszerzyły się perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, co zapewnia jemu i pracownikom wyższy poziom bezpieczeństwa.
2. Powstały zasady działania oraz uniwersalny system kierowania jako filozofia zarządzania. Zostały one zaprezentowane najbliższemu otoczeniu biznesowemu, co spowodowało wzrost zaufania do firmy i jej kierunku rozwoju. Zaczęliśmy realizować cele społeczne i stajemy się przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym.
3. Stajemy się liderami branży, przedstawiliśmy ofertę szkoleniową dla najbliższego otoczenia biznesowego i zostały zauważone zmiany, wywołane przez nas w otoczeniu.
4. Podniosła się nasza kultura organizacyjna, skutecznie działają komórki samorządowe.
5. Poprawił się przepływ informacji i wiedzy, wzrosła fachowość pracowników i jest w trakcie realizacji idea uniwersytetu korporacyjnego.
6. Powstały nowe kryteria zatrudniania kandydatów do pracy, doskonalenia kompetencji pracowników i ich oceny.

¹⁸ G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001.

¹⁹ *Plan Taktyczny*, Laskomex, 2008.

7. Nowa struktura wpłynęła, m.in. na spłaszczenie hierarchii zarządzania, uporządkowanie i systematyzację procesów w przedsiębiorstwie oraz podnoszenie jakości produktów. Pracownicy i firma zaczęli przywiązywać większą uwagę do projektowania ścieżek rozwoju.

W efekcie rozwój stał się bardziej harmonijny, zwiększyła się stabilność firmy, a ewentualne zagrożenia zaczęliśmy traktować jako bodźce do rozwoju.

Spis rysunków

1. Zarządzanie zorientowane na cel.
2. Misja Laskomexu.
3. Schemat organizacyjny Laskomex – przykład.

Spis tabel

1. Hierarchia planów Laskomex.
2. Charakterystyka zmian w strukturze organizacyjnej.

Bibliografia

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.
- Bertalanffy L. von, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.
- Brzeziński M., *Koncepcja organizacji przyszłości*, www.placet.pl
- Cabała P., *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Czeżowski T., *O działaniu planowym*, „Wiedza i Życie”, Nr 3, 1947 .
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1998.
- Drucker P.F., „*Koncepcje korporacji*”, 1946.
- Fazłagić A., *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości”, nr 3, 2005.
- Gabryszak R., *Wiedza – czwarty czynnik produkcji*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 10, 2005.
- Gach D., *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach, cz.I*, www.e-mentor.edu.pl

- Kalinowska-Adrian K., *Nowe trendy w zarządzaniu: Positive Organizational Scholarship – rozmowa z prof. Robertem Quinnem*, www.e-mentor.edu.pl
- Kennedy A. A., *Ustalenie celów dla firmy w: Biznes. Tom 1. Zarządzanie firmą, część 1*, Wydawnictwo naukowe PWN i Gazety Wyborczej, Warszawa 2007.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Rytm, 2007.
- Lendzion J.P., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwach francuskich*, materiały na konferencję naukową „Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i zagraniczne”, Łódź 2003.
- Materiały Rady Menedżerów*, Laskomex, marzec 2006.
- Materiały szkoleniowe „Restrukturyzacja produkcji”*, Laskomex, lipiec 2005.
- Mierzejewska B., *O wykorzystaniu obu półkul w firmie*, www.e-mentor.edu.pl
- Mierzejewska B., *Spółeczności praktyków. Efektywne tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w organizacji*, www.e-mentor.edu.pl
- Mierzejewska B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji, wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, www.e-mentor.edu.pl
- Morgan G., *Wyobrażenia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001.
- Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2003.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Plan Perspektywiczny*, Laskomex, 2008.
- Plan Taktyczny*, Laskomex, 2008.
- Poliakow W., *Teoria kierowania wielowątkowymi procesami nieliniowymi z wykorzystaniem analizy systemowej*, Nowe Centrum, Moskwa 1999.
- Rudolf T., Fuchs K., Kossut N., Workiewicz M., Wróblewski J., *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności?*, www.e-mentor.edu.pl
- Rudolf T., Rudzka M., *Wiedza spoza firmy: jak włączać klientów, partnerów i dostawców w proces innowacji?*, www.e-mentor.edu.pl
- Schemat organizacyjny, Laskomex, styczeń 2006.
- Sienkiewicz P., *Geneza i rozwój koncepcji holistycznych i systemowych we współczesnej nauce*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(50), 2003.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Wyniki projektu badawczego KPMG*, www.e-mentor.edu.pl





Barbara Krygier

Czas dla słowiańskiej cywilizacji

Profesor Andrzej Piskozub w zakończeniu swojej książki „Czasoprze-
strzeń cywilizacyjna”, mówi rzecz interesującą: „Dopiero nadchodząca cy-
wilizacja postindustrialna stwarza warunki dla realizacji słowiańskiej myśli
dziejowej; brak zmysłu państwowego, piętnowany od ponad tysiąclecia jako
organiczna wada Słowian, staje się cnotą w nowych warunkach więzi spo-
łecznej, kiedy nie odgórna przemoc władzy, lecz oddolne, samorządne jej
formowanie stawać się poczyna regułą. Po dziejowym wkładzie innych wiel-
kich odłamów Indoeuropejczyków w rozwój cywilizacji, w perspektywie
postindustrialnej nastają warunki dla słowiańskiej godziny w dziejach po-
wszechnych ludzkości.”

Pogląd ten doskonale harmonizuje zarówno z prognostycznymi wypo-
wiedziami XIX-wiecznych filozofów i historiozofów słowiańskich oraz ger-
mańskich, jak i z wnioskami współczesnej kulturologii i uniwersologii.

Coraz mniej jest wątpliwości co do tego, że cywilizacja zachodnia znaj-
duje się w kryzysie, a jej twórcze napięcie dawno już się wyczerpało. Jedno-
cześnie, na razie powoli, wyłaniają się kontury nowego paradygmatu cywili-
zacyjnego, tym razem o zasięgu planetarnym.

Pojawiają się takie pojęcia jak, „przemiana cywilizacyjna”, „nowy rene-
sans”, „nowa epoka”, „epoka noosfery”. Coraz bardziej ujawnia się niewydol-
ność globalizmu, jako zwyrodniałego systemu powstałego w wygasającym
nurcie cywilizacji zachodniej, a zwłaszcza amerykańizmu, jako jej wykwitu.

W tych okolicznościach, od prawie dwudziestu lat w wielu ośrodkach
w krajach słowiańskich prowadzi się prace nad kształtem nowej propozycji
cywilizacyjnej, alternatywnej w stosunku do globalizmu. Zespół różnorod-
nych zagadnień podejmowanych w ramach tej koncepcji, obejmowany jest
zbiorczą nazwą – cywilizacja słowiańska.

Potwierdzeniem zasadniczego przełomu w myśleniu o przyszłości na ob-
szarze Słowiańszczyzny okazał się VII Zjazd Wszechsłowiański w Pradze
w 1998 roku. Zjechali się tam przedstawiciele ze wszystkich krajów



słowiańskich i zaprezentowali bardzo poważne analizy i koncepcje, zarówno naukowe jak i polityczne. I wtedy okazało się, że wszyscy zaangażowani w ruch słowiański, niezależnie od siebie, myślą i pracują w tym samym kierunku, że ocena współczesnego stanu świata jest zbieżna, chociaż wcześniej nie komunikowali się prawie wcale lub sporadycznie. I tam już zostały przedstawione bardzo poważne założenia. Ale przede wszystkim zauważony został kryzys cywilizacyjny w globalnej skali. W związku z konkluzją, że znajdujemy się w procesie zmiany cywilizacyjnej, zastanawiano się jakie jest położenie Świata Słowiańskiego w tym kontekście i jaka jego rola.

W tym samym roku we wrześniu odbywał się w Krakowie XII Kongres Sławistyczny, który zgromadził tysiąc dwustu sławistów z całego świata. Na kongresie podkreślano wyraźnie znaczenie czynnika słowiańskiego w przemianach cywilizacyjnych zachodzących we współczesnym świecie. Mówił o tym m.in. znany w świecie, nieżyjący już sławista rosyjski Oleg Trubaczow.

Wkrótce potem odbyło się szereg konferencji, na których podjęto formułowanie zasad cywilizacji słowiańskiej. (np. Sesja Towarzystwa Przyjaciół Ekofilozofii „Słowiańskie inspiracje w rozważaniach ekofilozoficznych” Warszawa 1999, sesja na Europejskim Kongresie Uniwersalizmu: „Uniwersalistyczne wartości filozofii słowiańskiej”, Warszawa 1999, „Cywilizacja słowiańska w XXI wieku”, St. Petersburg 2000, i wiele innych – krajowych i międzynarodowych).

Pojawia się świadomość, że Słowiańszczyzna posiada bardzo bogatą tradycję filozoficzną, która obejmuje ogólnoludzki dorobek myślowy i dysponuje zdolnościami interpretacji aktualnego stanu świata i stosunków społeczno-gospodarczych w skali globalnej. Można się odwołać do prac Włodzimierza Sołowiowa, Włodzimierza Murawiowa, Mikołaja Bierdiajewa, Mikołaja Danilewskiego, Lwa Gumilowa i innych filozofów rosyjskich, a w Polsce Augusta Cieszkowskiego i Karola Libelta, a także Bronisława Trentowskiego, Edwarda Dembowskiego, którzy doskonale znali europejską myśl filozoficzną, a jednocześnie przewidywali bardzo ważną cywilizacyjną rolę dla Słowiańszczyzny w nadchodzącej „Epoce Ducha”, „powszechnej reintegracji” i „jedności w różnorodności” (A.Cieszkowski).

Istotne jest jednak to, że nie tylko myśliciele słowiańscy przewidywali ważną rolę cywilizacyjną Słowiańszczyzny, lecz także pisali o tym wybitni historycy zachodni jak Johann G. Herder i Oswald Spengler. I dzisiaj, jak nigdy dotąd ich prognozy dają się naukowo uzasadnić, szczególnie przy pomocy argumentów, których może dostarczyć nam uniwersologia, współczesna nauka, łącząca i systematyzująca naukowe i historyczno-kulturowe doświadczenia rozwoju ludzkości.



Trzeba podkreślić wagę okoliczności, że my jako Świat Słowiański, żyjemy w przestrzeni, która łączy tradycje Wschodu i Zachodu. Z tego względu różnorodne wątki tej tradycji syntetyzują się w procesie dyfuzji kulturowej. Wybitny i uznany kulturolog Mircea Eliade niejednokrotnie zwracał na to uwagę, że człowiek środka Europy, który jest mieszanką zachodniego racjonalizmu i wschodniego mistycyzmu posiada środki do wypełnienia tej właśnie cywilizacyjnej roli.

Ma to wielkie znaczenie dlatego, że obecnie bezpłodne jest ocenianie, która z kultur ma przewagę, która jest „lepiej” czy wydajniejsza, lecz trzeba zaczerpnąć z tradycji Wschodu wszystko co najlepsze i z tradycji Zachodu również to co najlepsze, gdyż jedynie efektywną jest cywilizacyjna perspektywa planetarna, zdolna uporać się z kryzysem globalnym i dać impulsy nowego rozwoju. Tą drogę wskazywał W. Sołowiow w swojej koncepcji „wiedzy integralnej”, później zaś znakomicie rozwinął rosyjski filozof i artysta malarz - Mikołaj Rerich. Jego twórczość zawiera bogactwo idei; uzasadnia on konieczność syntezy religii, nauki i sztuki (estetyki). A to oznacza, że w swojej refleksji odnosi się on do wszystkich dziedzin działalności człowieka, do jego wielowymiarowej istoty. Dlatego, że religia jako dziedzina kultury odpowiada duchowości, nauka racjonalności, a sztuka emocjonalności. Tak więc, to co zaproponował Mikołaj Rerich, to w istocie synteza – pełnia, całość. On również w swoich podróżach i badaniach zajmował się wielą tradycją Wschodu i jej wartościami uniwersalnymi. Kierunek ten w ostatnich dziesięcioleciach bardzo się rozwinął, zarówno na Wschodzie jak i na Zachodzie, jako logiczny etap procesu dziejowego, prowadzący do integracji na poziomie Globu.

Jednakże pod wpływem zachodniej filozofii analitycznej oraz rozpoznań w ostatnich latach postmodernizmu, dorobek naszych znakomitych słowiańskich filozofów został niejako odsunięty i zapomniany w środowiskach akademickich i intelektualnych. Teraz jednak, na szczęście, budzi coraz większe zainteresowanie i doczekał się wielu kontynuatorów, co również okazuje się prawidłowością, opisaną też przez uniwersologię.

Według uniwersologii kultura słowiańska jest dwunastym typem, zwińczającym cykl rozwoju cywilizacji. „Kultura ta – pisze V. Poljakov – rodzi się jako synteza już istniejących kultur całej planety, wchłaniając kolejno cały ogólnoludzki dorobek. Uniwersologia konsekwentnie prezentuje przyczynowość realiów historycznych, i opisując perspektywy rozwoju człowieczeństwa, dostarcza mechanizmu tworzenia efektywnego systemu sterowania społeczeństwem, w którym człowiek za pośrednictwem zbiorowego



współdziałania wzniesie się do poziomu współtwórcy świata w każdym dniu swojego życia.”

Najbardziej zasadniczy problem we współczesnej filozofii polega na tym, że filozoficzny obraz świata ze względu na ewolucję świadomości i poziom współczesnej wiedzy wymaga całkowicie nowej interpretacji. Także dlatego, że w dotychczasowej tradycji filozoficznej zbyt wiele zajmowaliśmy się badaniem i opisywaniem otaczającego świata, zapominając o człowieku i jego roli, nie dociekając kim jest człowiek jako przejaw bytu i jak działa. Jak funkcjonuje jako istota bio-psychiczno duchowa, we wszechobejmującym procesie ewolucji.

Jest to bardzo ważne dla tworzenia podstaw edukacji w ramach nowego paradygmatu, ponieważ w tradycyjnych koncepcjach pedagogicznych nie jest to uwzględniane. Istnieje już obecnie bardzo bogaty materiał naukowy, który pokazuje najważniejsze czynniki warunkujące funkcjonowanie człowieka np. biologiczne rytmy kosmiczne, pola elektromagnetyczne i rezonansowe. Ponadto opisuje procesy informacyjne, przy pomocy których wymieniamy informacje ze środowiskiem przyrodniczym oraz społecznym i które powodują wzbudzanie ośrodków napędowych człowieka, zmuszając go niejako do zachowań adaptacyjnych.

Wszystko to jest dość dobrze zbadane i wyjaśnione w wielu dziedzinach nauki oraz ujęte w ramy uniwersologii, której podstawę stanowi interdyscyplinarna synteza nauk.

Jednakże niemożliwe jest dalsze obstawanie przy metodologii prowadzącej do redukcjonizmu i mechanicyzmu w nauce. Obecnie powinniśmy wykorzystać wszystkie możliwe ludzkie właściwości w procesie percepcji, w procesie poznania i tworzenia uogólnionego obrazu świata, nie ograniczając się do racjonalizmu. Odegrał on oczywiście bardzo ważną ewolucyjną rolę, doprowadził bowiem do wielkiego rozwoju nauki i techniki. Ale w zdominowanej technologią cywilizacji zabrakło harmonii, coś – można powiedzieć, nie udało się do tego stopnia, że aktualnie stanowimy zagrożenie dla całej biosfery i Ziemi. Po raz pierwszy przekroczone zostały granice możliwości kompensacyjnych przyrody na naszej planecie.

Nie ma też równowagi w życiu człowieka oraz w życiu jego społeczności, a to z kolei jest przyczyną, że nie ma równowagi w świecie zewnętrznym, dlatego, że my jako istota ludzka bierzemy udział we współtworzeniu świata i nasze działanie wywiera wpływ na jego kształt. Jest to ważna zasada psychologiczna i szerzej – ontologiczna. Ten dynamiczny proces jest ciągły. Istota ludzka również ma charakter procesualny. Od powstania zygoty w łonie

matki, aż do śmierci człowiek jest procesem, we wszechobejmującym procesie realizowania się wszechświata – człowiek jako świadomy współtwórca.

Człowiek, więc nie może ograniczać się tylko do opisywania i interpretowania tego co postrzega. W dynamicznie ewoluującym świecie odgrywa on rolę, również dynamicznego, świadomego czynnika uczestniczącego. Godne uwagi jest to, że elementy tej wiedzy o rzeczywistości zawiera w swojej strukturze na przykład język rosyjski. Generalnie, można powiedzieć, że w systemie językowym zawiera się filozofia, uniwersalne zasady myślenia. Na przykład w języku rosyjskim „rzeczywistość” ma odpowiednik „deistvitel`nost`” – słowo, które etymologicznie zawiera w sobie rdzeń „deistvie` – działanie, oraz „deistvitel`nyj” – istotny, rzeczywisty. A więc wskazuje na „coś”, co jest dynamiczne, co się dzieje, co działa. Zaś w języku polskim etymologię słowa „rzeczywistość” można wywieść od „rzeczy widzenie”, czyli widzenie tego co jest. Jest w ten sposób uwydatniony aspekt statyczny, podczas gdy w języku rosyjskim „deistvitel`nost`” pokazuje dynamikę – to „coś”, co stale się zmienia.

Wiedza naukowa w różnych dziedzinach jest już ogromna, lecz nie jest ona syntetyzowana na gruncie filozofii i znajduje się jakby na zewnątrz współczesnych filozoficznych rozważań o istocie świata. Cywilizacja dojrzała do tego, aby dorobek myślowy wszystkich kultur połączyć, uogólnić i ukazać w nowych kształtach i formach. Odpowiedzieć na pytania – co to jest świat współczesny, jakie są kierunki jego rozwoju, do czego dąży? Jaka jest w nim rola człowieka? I właśnie, zgodnie z testamentem naszych myślicieli, Słowianom przypadła w udziale rola, żeby to zadanie wziąć na siebie – problem dalszego rozwoju cywilizacji, który ma znaczenie nie tylko dla naszego regionu, lecz także dla całego świata. Oczywiście jest, że odpowiedzi na fundamentalne pytania, dotyczące naszej egzystencji we współczesnym świecie interesują wszystkich ludzi we wszystkich krajach.

Wybitny, uznany w świecie polski antropolog i badacz ewolucji cywilizacji – Andrzej Wierciński, zajmując się genezą i ewolucyjnym rozwojem myśli filozoficznej, w latach osiemdziesiątych przewidział, pojawienie się w nieodległym czasie „centralnej teorii naukowej”. Nie precyzował jednak, gdzie i kiedy miałyby się ona pojawić. W swojej książce „Antropogeneza – ewolucja cywilizacji”, wydanej w 1981 roku pisze: „Perspektywą [dla ludzkości] może być centralna teoria naukowa, która spełni następujące warunki: 1) zostanie sformułowana w sposób spójny i niesprzeczny, w jednoznacznie komunikatywnym języku sformalizowanym, 2) jej zakres obejmie wyniki badawcze wszystkich dziedzin nauki i przewidująco wykroczy poza nie, 3) będzie zapewniona możliwość wyprowadzania zeń twierdzeń teoretycznych poszczególnych dziedzin

nauki, 4) zostaną wskazane sposoby uwiarygodnienia względnie falsyfikacji wprowadzonych dedukcyjnie twierdzeń hipotetycznych.”

Nasuwa się pytanie, czy tą centralną teorią naukową jest właśnie uniwersologia? Myślę, że odpowiedź może być twierdząca, chociaż należałoby, przede wszystkim upewnić się, co sądzi o tym twórca współczesnej jej wersji.

Z pewnością jednak nie można jej lekceważyć uprawiając współczesną naukę i filozofię.

W tworzeniu wykładni filozoficznej nowej cywilizacji metodologia uniwersologii interesująca jest szczególnie w części, która dotyczy kosmologii. W połączeniu z dorobkiem kosmizmu, sformułowanego przez myślicieli rosyjskich, niektórych o rodowodzie polskim (K.E. Ciołkowski), nowa filozofia może całkowicie zmienić perspektywę światopoglądową nowej fazy cywilizacji – z globalnej na kosmiczną.

Nie przypadkiem idea współczesnego kosmizmu zrodziła się na obszarze Słowiańszczyzny, gdzie powstała w dawnych czasach, na długo przed chrześcijaństwem bogata, wedyjska kosmologia, której zapis utrwalony został na przykład w takich źródłach jak „Księga Welesa” i „Księga Kolady”.

Rosyjsko-słowiański kosmizm N. Fiodorowa, E. Ciołkowskiego, W. Wiernadskiego, N.A. Kozyriewa, I.D Łaptiewa i wielu współczesnych kontynuatorów może być jądrem krystalizacji nowego światopoglądu, który zharmonizuje i przetransformuje treści cywilizacji powstałej zarówno na Wschodzie jak i na Zachodzie. Nastąpi w ten sposób wzmocnienie procesu tworzenia się noosfery.

Dominująca obecnie globalizacja, jeśli się jej przyjrzeć, przejawia się przede wszystkim w globalizacji technologii i finansów. Nie o to jednak chodzi w rozwoju człowieczeństwa – to nie wystarcza. Jest to daleko idący redukcjonizm. Globalizacja technologii – to globalizacja wybranych środków technicznych. A rzecz idzie o globalizację świadomości, w sensie odpowiedzialności za planetę, w sensie rozumienia momentu ewolucji w jakim się znajdujemy, w sensie całościowości i rozumienia współzależności człowieka z Kosmosem.

Dlatego potrzebna jest holistyczna (całościowa) koncepcja człowieka i holistyczny obraz świata. Przyszła bowiem pora, żeby uświadomić sobie i opisać całość, całościowość. I to również jest testament słowiańskich filozofów, zarówno rosyjskich jak i polskich.

Niedawno (2004), kraje zachodnio-słowiańskie zostały „wepchnięte”, jakoby demokratycznie w układ zachodnio-europejski, w dużej mierze przy pomocy medialnej mistyfikacji. Tymczasem trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że dominujący niegdyś „europeizm” to koncepcja już przebrzmiała i można ją obecnie



nazwać raczej „europocentryzmem”. Dzisiaj, wszystkie problemy współczesnego świata i współczesnego człowieka powinny być rozwiązywane w perspektywie planetarnej. Tymczasem, europejska tradycja myślowa i wyrosłe z niej koncepcje społeczne i polityczne nie są już w stanie być dźwignią rozwoju w epoce planetaryzacji i rozwoju świadomości, prowadzącego do powstania noosfery.

„Co zatem mogłoby nam pomóc rozszerzyć horyzonty?”

Cywilizacja słowiańska, której szczytem jest właśnie Kosmizm – to jest ta idea na XXI wiek, tylko trzeba ją wyprowadzić z wypracowanych już tradycji kosmologicznych. Chodzi o to, aby w nowy, pełniejszy sposób tak ją opisać, żeby była zrozumiała i porywająca. Ale ona przecież realnie istnieje, zawiera się w słowiańsko-ruskim kosmizmie. Trzeba uczynić ją odpowiedzią na fundamentalne pytania współczesnego człowieka. Ukazać związek między Kosmosem i Mikrokosmosem, jakim jest człowiek.

Pokazać nowe perspektywy – to właśnie jest nasza rola.”

Rosyjski kosmizm na przełomie XIX i XX w. zwracał uwagę na niebezpieczny proces odrywania się cywilizacji od przyrody oraz na niezrozumienie współzależności z Kosmosem. Zwracał także uwagę na duchowy aspekt wszelkiego bytu. (M. Fiodorow, M. Umow, K. Ciołkowski, W. Wiernadski).

Trzeba podkreślić, że cywilizacja słowiańska, jako zwieńczenie dotychczasowych wysiłków cywilizacyjnych nie jest absolutną kontradycją lecz raczej nowym zharmonizowaniem wypracowanych już sposobów indywidualnego rozwoju i sposobów życia wspólnotowego. Najważniejszą jej cechą jest uznanie oczywistości perspektywy kosmicznej. Prowadzi to w konsekwencji do nowej jakości, głównie ze względu na komplementarność wchłanianych i syntetyzowanych wątków z różnych obszarów kulturowych.

Bardzo istotne jest, że nurt rozwijanego od najdawniejszych czasów rusko-słowiańskiego kosmizmu pozwala poszerzyć nasz zbyt zawężony dotychczas obraz świata, sztucznie pozbawiony perspektywy kosmicznej, w jakiej przecież rozgrywa się nasz człowieczy los. Szczególnie uwydatnia to współczesna kosmologia i ekokosmologia.

Poczucie więzi z Kosmosem przede wszystkim jest związane ze sposobem postrzegania i przeżywania świata w mentalności słowiańskiej, która w przeciwieństwie do mentalności Zachodu, nie została zdominowana przez oświeceniowy racjonalizm i scjentyzm, zachowując więcej naturalnych, nieskażonych predyspozycji w odczuwaniu obcowania z przyrodą i w ogóle ze środowiskiem geokosmicznym.

Tak więc, na obszarze Słowiańszczyzny w odbieraniu sygnałów ze świata zaangażowany jest nie tylko umysł, ale przede wszystkim serce wraz ze



wszystkimi emocjami. Stąd w filozofii rosyjskiej, ukraińskiej i w ogóle słowiańskiej pojawiła się jako wyraźnie wyartykułowany nurt „filozofia serca”, na przykład filozofia Borysa Wyszesławcewa i Pamfiły Jurkiewicza. Najciekawsze zaś jest to, że taki sposób ujmowania procesów postrzegania świata opisany został współcześnie w pracach Instytutu Serca w Kaliforni, gdzie zastosowano najnowsze metody i techniki badawcze, stosowane obecnie w neurobiologii.

Co więcej, we wspólnych, interdyscyplinarnych seminariach uczonych z Dalaj Lamą i innymi Lamami tybetańskimi okazało się, że w ich starożytnej tradycji myślowej takie podejście właśnie jest kultywowane. Możliwe jest więc zharmonizowanie i wzajemne uzupełnianie się mądrości Wschodu i Zachodu w oparciu o wielowiekowe doświadczenia, o czym wcześniej przekonywał wspomniany już rosyjski uczyony i twórca sztuki Mikołaj Rerich.

Z całą pewnością nie chodzi tu o cywilizację regionalną, ograniczoną do kilku grup etnicznych, lecz o uniwersalizm cywilizacji słowiańskiej, nie o różnicowanie, lecz o łączenie i wchłanianie doświadczeń ogólnoludzkich oraz ich transformację.

Kształtowanie się wykładni cywilizacji słowiańskiej, a przede wszystkim nowego światopoglądu wiąże się z pogłębionym i wszechstronnym opracowaniem następującej problematyki:

- sposób percepcji, odmienna kultura myślenia u Słowian
- naturalne poczucie więzi z przyrodą i Kosmosem, wyczuwanie praw Kosmosu, współdziałanie z nimi
- całościowość, wszechjedność, bogoczość
- odpowiedzi na podstawowe pytania w kontekście kosmizmu: jakie są konsekwencje dynamiki Wszechświata dla człowieka, jego twórczości, a raczej współtworzenia, jaka jest funkcja biosfery – transformacja biosfery w noosferę za pośrednictwem człowieka współtwórcy
- zmierzanie do kompleksyfikacji struktur społecznych – praca nad relacjami i strukturami organizacyjnymi, harmonia i równowaga, stosunek jednostka – wspólnota itd.

Mikołaj Danilewski, w najważniejszej swojej pracy „Rosja i Europa” pisał już w 1871 roku, że Słowianie „mogą i powinni ukształtować swoją oryginalną cywilizację”. Sądził też, że „jeżeli Słowiańszczyzna nie będzie mieć tego szlachetnego sensu, to nie będzie mieć żadnego”.

Podsumowując, można powiedzieć, że cechy charakterystyczne filozofii słowiańskiej stwarzają szansę wyłonienia się nowoczesnego światopoglądu, jako alternatywy wobec aktualnego, wzmagającego kryzys cywilizacyjny. Szczególnie atrakcyjna jest okoliczność, że słowiańska filozofia stwarza płaszczyznę



dialogu dla wschodniego mistycyzmu i zachodniego racjonalizmu. Dialog ten prowadzi do zrozumienia komplementarności obu tych postaw, usuwając tym samym uzasadnienie dla dążenia do dominacji którejkolwiek z nich.

Poprzez uświadomienie sobie, jako niezbywalnego wymiaru planetarnego i kosmicznego można uzyskać perspektywę, w której te zróżnicowania, zamiast się zwalczać, mogą się wzajemnie uzupełniać. Właśnie rusko-słowiański kosmizm – to myślenie, nie tylko w kategoriach globu, ale Kosmosu i roli w nim człowieka, jako świadomego czynnika uczestniczącego.

Następstwem tego podejścia jest spojrzenie na człowieka jako istotę uniwersalną w kontekście przyrody i Kosmosu. Można by, przez paralelę do innych łacińskich określeń posłużyć się tu nazwą *homo ecologicus universalis*.

W ogóle, ekologizm jest obecnie bardzo atrakcyjną cechą filozofii słowiańskiej, a zwłaszcza rosyjskiej, gdzie występuje jako mistycyzm przyrody. Przejawia się on również w astrobiologicznych kultach i obyczajach, popularnych po dziś dzień.

Dla filozofii słowiańskiej charakterystyczne jest również dążenie do całościowości, współcześnie określanej jako holizm. Stąd, częste pojawianie się kategorii „celność”, „celostność”, „vsejedinstvo” (np. W. Sołowjow, W. Bierdiajew). Koresponduje to doskonale ze współczesnym podejściem holistycznym, tj. właśnie całościowym do rozważań o naturze człowieka i jego środowisku.

Ponadto, wobec zachodniego kryzysu racjonalności, atrakcyjna okazuje się specyficzna mentalność słowiańska, głównie ze względu na zaangażowanie wszystkich możliwości poznawczych człowieka w poznawaniu świata i relacjach z nim. Chodzi tu przede wszystkim o wszechstronną percepcję: zmysłami, intuicją, sercem i umysłem. Znajduje to odbicie w szerokiej gamie określeń dla pojęcia światopoglądu: „mirovozrenije”, „miroponimanie”, „mirosozierenije”, „mirovosprijatije”, „mirooščuščenie”.

Wreszcie, kosmizm przekonuje nas, nie tylko o dynamice Wszechświata, ale również o wszechprzenikającej go duchowości. Ten sposób myślenia i odczuwania spotyka się ze współczesnymi wynikami badań fizyki kwantowej, kiedy to właśnie na poziomie kwantowym objawia się materialno-duchowa jedność bytu. A jeżeli tak, to człowiek, w perspektywie kwantowej jest również jednością materialno-duchową. To ujęcie, spotyka się z dawno sformułowaną w filozofii słowiańskiej ideą bogoczości.

Tak więc, biorąc pod uwagę choćby tylko te, wymienione w skrócie cechy słowiańskiej filozofii i kultury, można sądzić, że stanowi ona nurt niezwykle perspektywiczny, kiedy wobec współczesnego kryzysu cywilizacji, gorąco poszukiwana jest alternatywa, przynosząca nadzieję.



Bibliografia

- Asow A., *Sławianskaja astrologija*, Moskwa 2001.
- Jedynak S., *Kosmizm w filozofii rosyjskiej*, [w:] *Rekoneseanse filozoficzne*, Jakuszko H. (red.), Lublin 1999.
- Filozofia słowiańska. Historia i współczesność*, Słomski W. (red.), Warszawa 2007.
- Krygler B., *Unikalność i znaczenie słowiańskiego kosmizmu jako wkładu w Nowy Renesans*, [w:] *Studia społeczno-polityczne*, Rzeszów 2007.
- Liczkowach W.A., *Sławianskaja civilizacjonnaja idea: kosmizm i universalizm vsjeczelowieczeskogo mirootnoszenija*, Słupsk 1999.
- McCarty R., Atkinson M., Tomasino D., *Science of the Heart*, Heart Math Institute, Boulder Creek 2001.
- Piskozub A., *Czasoprzestrzeń cywilizacyjna*, Toruń 2003.
- Poljakov V. A., *Uniwersologija*, Moskwa 2004.
- Wierciński A., *Antropogeneza – ewolucja cywilizacji*, Warszawa 1981.



Witold Piotr Glinkowski

Uniwersalny wymiar filozofii dialogu a biznes

Filozofia dialogu (dialogika) będąca stosunkowo młodym, bo XX-wiecznym nurtem myślenia filozoficznego przynosi propozycję nowego spojrzenia na człowieka. Nie jest ona kolejną filozoficzną „teorią człowieka” – jedną z wielu stworzonych w dziejach myśli, podobną do swoich poprzedniczek – jest raczej „praktyką człowieka”. Ukazuje ona bowiem procesy decydujące w praktyce o byciu człowiekiem. Dialogiczny przełom w myśleniu o człowieku polega na uwzględnieniu wielorakich międzyludzkich relacji, w które człowiek wkracza, które sam zawiązuje, i do których musi się odnosić – tak długo i o tyle, jak długo i o ile rozpoznaje w sobie ludzką istotę. A zatem, dzięki dialogice człowiek nie jest już rozpoznawany ze względu na właściwą mu „substancję”, lecz z uwagi na relacje – jakie podejmuje i w jakich uczestniczy. Są to relacje międzyosobowe, co oznacza, że ich uczestnikami są osoby. Uświadamia nam to rozpoznanie charakteru owych relacji. Relację z człowiekiem i wszelkie relacje międzyosobowe, łatwo odróżnić od relacji, w jakie człowiek wchodzi z rzeczą, z przedmiotem. O ile bowiem relacja z rzeczą oznacza się jednokierunkowością – mającą zwrot: człowiek-rzecz – o tyle relacja międzyosobowa, dialogiczna, zakłada wzajemność, zaangażowanie obu partnerów, z których każdy zachowuje autonomię i żaden nie musi i nie powinien rezygnować ani ze swojej wolności, ani z odpowiedzialności. W tym aspekcie jest owa relacja podobna do dialogu, który przecież nie polega ani na mówieniu bez słuchania, ani na słuchaniu bez mówienia, lecz na wzajemnym mówieniu i słuchaniu. Warto dodać, że w dialogu słuchanie jest nawet pierwsze, podobnie jak pierwsze jest słowo „Ty”, gdyż słowo „Ja” pojawia się dopiero w wyniku usłyszenia tego pierwszego i uznania, „że to o mnie chodzi”.

Przytoczmy słowa jednego ze współczesnych dialogików, Emmanuela Lévinasa: „Dlaczego mówimy? Czy dlatego, że istota myśląca ma **coś** do powiedzenia? Ale dlaczego miałyby to **powiedzieć**? Dlaczego nie **wystarczyłoby**



pomyśleć to, co myśli? Czyż nie mówi tego, co myśli, właśnie dlatego, że wykracza poza to, co jej **wystarcza**?[...]"

Dopiero dialogika jako pierwsza na przestrzeni dwudziestu pięciu stuleci europejskiego myślenia zwróciła uwagę na niezbędność relacji międzyludzkiej, bez której żaden człowiek nie mógłby sobie uzmysłowić tego, kim jest, a nawet tego, że jest. Z owego faktu ludzkiego zapośredniczenia relacją międzyosobową – z tego, że moje Ja przychodzi do mnie dopiero jako **dar** pewnego Ty – wynikają rozmaite konsekwencje. Ma to znaczenie zwłaszcza w sferze działań twórczych, podczas kreowania rzeczywistości. Tworzenie nigdy nie dokonuje się w „ludzkiej pustce”, lecz zawsze jest: 1) adresowane do ludzi; 2) umożliwione przez ludzi, którzy tworząc współdziałają ze sobą; 3) weryfikowane w kontekście wspólnoty, która żyjąc i funkcjonując (na różnych poziomach) potwierdza trafność rozwiązań podejmowanych na etapie tworzenia oraz to, czy dzieło „udało się”, czy jest wytworem spełniającym założenia twórców i oczekiwania odbiorców.

Czy jednak filozofia i biznes mogą podjąć dialog? Czy z filozoficzno-dialogicznej wizji człowieka dałoby się wyprowadzić wnioski dotyczące funkcjonowania człowieka w sferze gospodarczej, w biznesie. Taka aplikacja tej praktycznej filozofii do *praxis* życia gospodarczego jest czymś nie tylko możliwym, ale naturalnym. Przemawiają za tym następujące względy:

Po pierwsze, sfera ekonomiczna nie jest bezdusznym mechanizmem, choć czasem traktuje się ją w ten sposób (przykładem – statystyczne diagnozy rynku, bądź „techniczne” analizy giełd finansowych lub towarowych). Takie instrumentalno-przedmiotowe podejście – jeśli nawet spełnia wiązane z nimi oczekiwania – to jednak w szerszej, społecznej perspektywie wyrządza szkody, gdyż zamazuje prawdę o badanej rzeczywistości, którą przecież stanowią nie tylko towary, ale przede wszystkim żywi **ludzie**.

Po drugie, jedynie **dialog – jako komunikacja** – umożliwia partnerską wymianę argumentów, co prowadzi do przewyciężenia konfliktów (wynikających zwykle z różnicy interesów lub przekonań) **i przyczynia się do optymalnego rozwoju sfery gospodarczej**.

Po trzecie, niepodobna ignorować ścisłych zależności sfery biznesu od postaw i światopoglądu tych, którzy są jej animatorami. Nie jest zatem bez różnicy czy ci, którzy ją kreują biorą pod uwagę nie tylko finansowo-materialną stronę swej działalności, ale również uczestniczą w kształtowaniu zasad *fair play*, będących odpowiednikami **reguł etycznych**, i czuwają nad ich przestrzeganiem.

Po czwarte, właśnie dialogika pozwala dostrzec w **konkurencji** ekonomicznej – nie źródło konfliktów, lecz szansę na zdobycie cennych



doświadczeń, a w jej uczestnikach – nie wrogów, lecz wzajemnie stymulujących się i uczących się od siebie partnerów.

Po piąte, życie gospodarcze powinno ukazać swoje prawdziwe, „ludzkie”, a nie tylko „ekonomiczne” oblicze. W swej istocie jest ono bowiem **sferą relacji** międzyludzkich, toteż wszelkie postulaty udoskonalania tej sfery nie mogą być postrzegane w kategoriach prakseologii ograniczonej jedynie do produkcji czy handlu, lecz muszą uwzględniać postulat doskonalenia relacji międzyludzkich. W przeciwnym razie człowiek przestaje być tym, kto gospodarując osiąga coraz wyższą jakość własnej egzystencji i wspólnoty będącej probierzem jego człowieczeństwa, staje się natomiast dodatkiem do towaru: zachłannym producentem lub bezmyślnym konsumentem, których stosunek do świata sprowadzony zostaje do parametrów ilościowych i do technicznej wydolności. Niezależnie bowiem od wszelkich, najbardziej nawet spektakularnych, osiągnięć człowieka na polu techniki, stosowanych później w dziedzinie produkcji czy handlu, ważne jest to, kto jest ich pomysłodawcą, twórcą, użytkownikiem. A jest nim zawsze człowiek – „wartości pośród wartości”.

Streszczenie

Tekst jest próbą wskazania na przydatność filozofii dialogu – będącej nową, XX-wieczną filozoficzną wizją człowieka i świata – zarówno dla teoretycznego namysłu nad sferą biznesu, jak i dla praktyki kształtowania życia gospodarczego. Dialogika uwzględnia relacyjny charakter ludzkiej egzystencji i dlatego widzi w człowieku tego, kto swoje człowieczeństwo zawdzięcza innym – którzy się do niego zwracają i tym samym wprowadzają go w relacje międzyosobowe. Podobnie w biznesie – o jakości rzeczywistości gospodarczej decydują nie mechanizmy rynkowe, lecz ludzie współpracujący z sobą i na wielu różnych płaszczyznach wchodzący z sobą w relacje dialogiczne.







Janusz Chojnacki, Przemysław Pirek

Wielopoziomowość zysku przedsiębiorstwa

1. Wstęp

Im częściej firmy postępują według tradycyjnych strategii, tym bardziej stają się do siebie podobne. Aby więc zmienić działanie, należy przełamać bariery myślenia konwencjonalnego. Warto wyjść poza schematy syntezy działań innych. Niniejsza praca obejmuje zagadnienia trudne i interdyscyplinarne, będące połączeniem zarówno zagadnień z zakresu zarządzania finansami, jak i skuteczności oraz efektywności przedsiębiorstw.

Celem pracy jest ukazanie wieloaspektowości zysku, jaki przedsiębiorstwo osiąga w trakcie prowadzenia działalności. Znane jest stwierdzenie, iż działalność gospodarcza to „proces społeczny, w wyniku którego grupy i osoby otrzymują to, czego potrzebują”¹. Wtedy „zysk” jawi się jako element strategii organizacji społecznie odpowiedzialnej, której celem jest uzyskanie wielowymiarowych korzyści i pokazanie, że takie szersze, bardziej niematerialne ujęcie może istnieć, funkcjonować w firmie i być efektywnym narzędziem rozwoju przedsiębiorstwa.

Rola zysku w biznesie sprowadza się do dwóch funkcji. Pierwsza zakłada, że zysk jest wynikiem funkcjonowania biznesu i sprawdzeniem tego, jak efektywny jest biznes tam, gdzie mamy do czynienia z innowacjami i produktywnością. Tom Peters i Robert H. Waterman, w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, piszą: „Idea, że zysk jest naturalnym produktem ubocznym robienia czegoś dobrze, a nie celem samym w sobie, jest prawie powszechna”². Druga funkcja zakłada, że zysk stanowi środek do przetrwania organizacji, gdzie najważniejszą zasadą ekonomii biznesu nie jest maksymalizacja zysku,

¹ P. Kotler, *Marketing. Analiza planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 6.

² www.supernat.pl/abecadlo_zarządzania/hasla/business.html.



ale uniknięcie straty. W biznesie potrzebne jest wypracowanie zysku, który pokryje ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Działalność powinna pokryć nie tylko własne ryzyko, ale także koszty tych działań, które nie osiągają zysków. Wiąże się to z tym, że społeczeństwo ma rzeczywisty interes w istnieniu przedsiębiorczego „metabolizmu ekonomicznego”, w ramach którego przedsiębiorstwa powstają i giną. Stanowi to podstawową gwarancję wolnej, elastycznej i otwartej gospodarki. Działalność gospodarcza musi także przyczyniać się do finansowania kosztów funkcjonowania społeczeństwa (np. oświaty czy bezpieczeństwa), co oznacza, że powinna ona zarabiać wystarczająco dużo, aby płacić podatki. Wreszcie biznes musi wypracować zysk, aby sfinansować swój przyszły rozwój i prace badawcze.

Przedsiębiorstwo to nie tylko wynik ekonomiczny w postaci rachunku zysków i strat, ale przede wszystkim organizacja oparta na czynniku ludzkim i pełniąca rolę społeczną. Zysk dla przedsiębiorstwa jest niczym energia dla organizmu – jest to element niezbędny do życia każdego systemu. Jest on jednym z ważnych składników, który umożliwia realizację wyższych celów. David Packard podczas przemówienia na inauguracji programu rozwoju kadry kierowniczej w 1960 roku powiedział: *Chciałbym przede wszystkim wyjaśnić państwu, po co istnieją przedsiębiorstwa. Innymi słowami, odpowiedzieć na pytanie, z jakich powodów my wszyscy tutaj jesteśmy. Przypuszczam, że wiele osób sądzi, zupełnie niesłusznie, iż przedsiębiorstwa istnieją po to, aby zarabiać pieniądze. Wprawdzie zysk jest rzeczywiście ważnym rezultatem działalności przedsiębiorstwa, trzeba jednak spojrzeć na to z szerszej perspektywy i uświadomić sobie rzeczywiste powody istnienia przedsiębiorstw³.*

Dla wielu teoretyków i praktyków, zysk jest pojęciem subiektywnym i ulotnym. Dotychczasowa nauka terminowi „zysk” przypisuje dosyć konkretną rolę swoistego motoru napędzającego przedsiębiorstwo, które swoje istnienie na rynku uzależnia właśnie od niego. Niektórzy wręcz uważali, że przedsiębiorstwo istnieje tylko dla osiągania zysku materialnego. Zagorzałym zwolennikiem takiego myślenia był Milton Friedman, który na początku lat sześćdziesiątych twierdził, że: *na przedsiębiorstwie ciąży jeden i tylko jeden społeczny obowiązek: wykorzystywanie jego zasobów i angażowanie się w działania mające na celu zwiększanie zysku tak długo, jak przestrzega zasad gry.* Dziś jednak panuje dość powszechne przekonanie, że „zysk” to coś więcej.

³ P. Cardon, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misje*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

2. Przedsiębiorstwo jako system społeczny i ekonomiczny

Każde przedsiębiorstwo to rodzaj społeczności, tworzonej przede wszystkim przez pracowników, następnie poszerzanej o kooperantów, dostawców i odbiorców oraz pozostałe grupy wchodzące w skład otoczenia zewnętrznego firmy⁴.

Przedsiębiorstwo jako całość zostało po raz pierwszy potraktowane przez autorytet w dziedzinie zarządzania Petera F. Druckera w jego przełomowej książce „Praktyka zarządzania” w 1954 roku, w której przedstawił je w trzech wymiarach. Po pierwsze, jako „biznes” czyli instytucję, która istnieje po to, by dostarczać efekty ekonomiczne poza sobą samą, czyli na rynku i dla klienta. Po drugie, jako „organizację”, opartą na czynniku ludzkim i mającą charakter społeczny, taką, która zatrudnia pracowników, powinna im pomagać w rozwoju, wynagradzać ich, tudzież organizować dla produktywności, a z tego tytułu wymaga kierowania, ucieleśniając określone wartości i formując konieczne relacje między władzą a odpowiedzialnością. Po trzecie, przedsiębiorstwo określić można jako „instytucję społeczną”, osadzoną w społeczeństwie i w społeczności lokalnej, a więc znajdującą się pod wpływem interesu publicznego⁵.



Rysunek 1. Wielowymiarowość przedsiębiorstwa

⁴ M. Nowicka, *Kultura organizacyjna i relacje międzyludzkie jako element strategiczny przy wdrażaniu systemów zarządzania wiedzą*, Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania, Łódź 2008.

⁵ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1998, s. 11.

To wielowymiarowe ujęcie przedsiębiorstwa podkreśla 3 obszary jego odpowiedzialności: wobec pracowników, wobec klientów i wobec społeczności lokalnej. Przy tak określonych elementach systemu, jakim jest przedsiębiorstwo, zadaniem zarządzających jest utrzymywanie równowagi pomiędzy trzema rolami, które ono odgrywa: rolą biznesu, rolą organizacji i rolą instytucji społecznej.

Podobne idee propagował John Ellington, który twierdził, że cele rozwojowe przedsiębiorstwa powinny stanowić potrójną wiązkę, odnoszącą się zarówno do zysku ekonomicznego (profit), jak i do ludzi związanych z firmą (people) oraz do troski o ekologiczny wymiar działalności (planet). Dbałość o ludzi rozumiana jest jako społeczna odpowiedzialność, natomiast działanie firmy na rzecz środowiska wiąże się z ekorozwojem i poszanowaniem zasobów naturalnych przyrody. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa winien zatem polegać na umiejętnym koordynowaniu działań firmy w tych trzech obszarach i na tworzeniu wizji przedsiębiorstwa, w których każde podejmowane działanie jest wewnętrznie spójne i zbudowane na potrójnym fundamencie⁶.

Koncepcja równowagi w zarządzaniu jest z natury rzeczą koncepcją strategiczną, możliwą do uzasadnienia jedynie w długim okresie. Krótkotrwały rozwój jest możliwy w stanie nierównowagi. Koncepcja równowagi, harmonii i wszechstronności rozwoju ma znaczenie w przypadku przedsiębiorstw działających w długim horyzoncie czasowym, gdyż jedynie w długim okresie można zaobserwować pełnię współzależności między elementami składającymi się na przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – dyskontować inwestycję w rozwój zrównoważony⁷.

Inna, klasyczna już koncepcja opracowana w roku 1979 przez firmę McKinsey (Richard Pascale, Bob Waterman, Tom Peters i Anthony Athos) ujmuje przedsiębiorstwo jako całość składającą się z 7 podstawowych elementów, powiązanych ze sobą siecią zależności⁸.

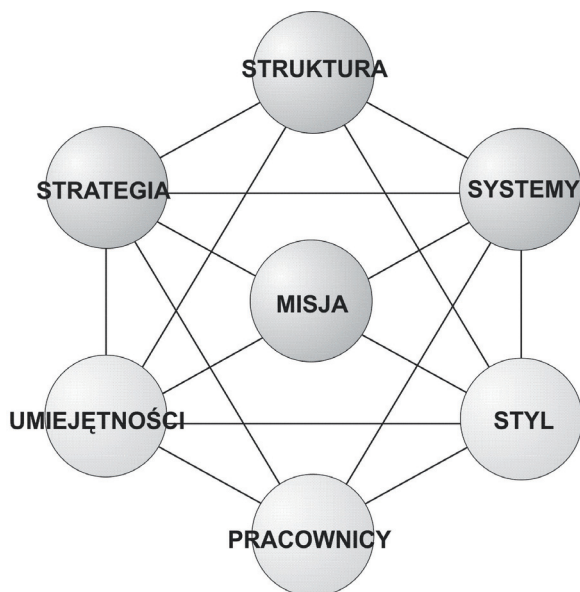
Symbolicznie nazwali swój model „7S” i graficznie przedstawili go w formie powiązanych ze sobą cząstek atomu. Elementami modelu 7S były: strategia (strategy), systemy (systems), styl (style), pracownicy (staff), wspólne wartości, misja (shared values), struktura (structure) i umiejętności (skills)⁹.

⁶ A. Witek-Crabb, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej. Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, Materiały Konferencyjne AGH w Krakowie, Kraków 2001, s. 152–159A.

⁷ Idem, *Równowaga w zarządzaniu strategicznym. Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 245–256.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.



Rysunek 2. Model 7S¹⁰

Wszystkie wyżej opisane koncepcje próbują ogarnąć wielowymiarowość przedsiębiorstwa i opisać zależności, które nim rządzą. Zadaniem zarządzania jest natomiast poszukiwanie kompromisu i częściowych stanów równowagi, gdyż „zarządzać biznesem to znaczy równoważyć różnorodność celów i potrzeb”¹¹.

3. Wielowymiarowy zysk generatorem wartości przedsiębiorstwa Laskomex

Istotą zarządzania jest zapewnienie przedsiębiorstwu stabilności rozwoju, poprzez umiejętne sterowanie jego funkcjonowaniem w otoczeniu tak, aby z jednej strony zachowało ono swoją odrębność, z drugiej zaś utrzymywało optymalny poziom wymiany z otoczeniem¹².

Przedsiębiorstwo Laskomex prowadzi swoją działalność na ścieżce zarządzania wiedzą, dlatego też stawia przed sobą między innymi cele, które mają

¹⁰ Źródło: http://edbatista.typepad.com/edbatista/images/2008/05/7S_Model.gif.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

charakter niefinansowy. Jednak wraz z rozwojem biznesu i zarządzania pojęcie celu zaczęło nabierać innego znaczenia, ostatecznie przyjmując właściwe ramy.

P. Drucker, określił cel korporacji jako uzyskiwanie maksymalnego zysku z operacji firmy i zauważył możliwość wystąpienia potencjalnego konfliktu między takim dążeniem a oczekiwaniami społeczeństwa¹³. Zysk przedsiębiorstwa powinien być w przedsiębiorstwach rozpatrywany jako środek do realizacji celów, aczkolwiek z zachowaniem równowagi różnorodności potrzeb i celów swojego otoczenia.

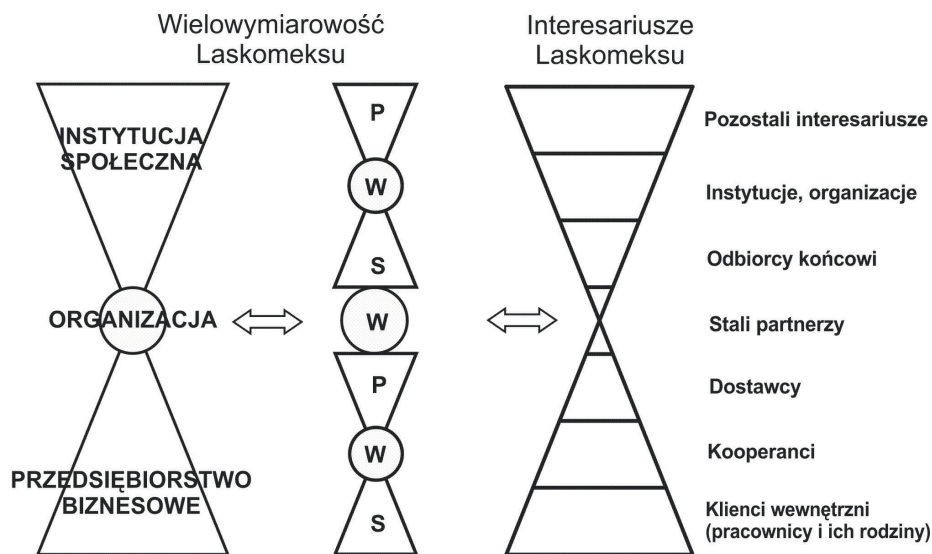
Przedsiębiorstwo jest wewnątrznie zintegrowanym systemem różnych wzajemnie od siebie zależnych elementów, które winny być utrzymywane w stanie równowagi. Istnieją różne koncepcje określające, jakie to są elementy i jakie relacje je łączą. Przedsiębiorstwo Laskomex także wpisuje się w podobny do wspomnianego wcześniej, model firmy McKinsey, opierający się na siedmiu wzajemnie dopełniających się poziomach relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. W dalszej części zostaną scharakteryzowane poziomy, na których firma buduje wizję przedsiębiorstwa przyszłości i pragnie osiągać wielopoziomą wartość dodaną ze swojej działalności.

Innowacyjna i praktyczna propozycja definicji zysku przedsiębiorstwa, obejmuje wszystkie jego aspekty. Stanowi tym samym uniwersalną mapę definiującą jego zyski, w oparciu o którą proponuje się „diagnozować” osiągnane efekty. Interesujące nas kryteria oceny nowej generacji przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych są zagadnieniem złożonym i interdyscyplinarnym, dlatego mogą stanowić materiał i podstawę do dalszych badań.

Przedstawiony na rysunku 3 model wieloaspektowości zysku przedsiębiorstwa skonstruowano w oparciu o analizy i koncepcje wewnętrzne przedsiębiorstwa. Ukazuje on pojemność zagadnienia, jakim jest zysk, będąc wynikiem oceny przedsiębiorstwa przez jego otoczenie.

Zysk przedsiębiorstwa składa się z wielu elementów i rozpatrywać go należy w wielu aspektach. W prezentowanym tutaj ujęciu systemowym ma on charakter integracyjny (każda wartość dodana osiągnana na kolejnym poziomie zawiera w sobie poprzednią), co jest cechą charakterystyczną nie tylko tego siedmio poziomowego modelu zysku, ale również modelu łańcucha tworzenia wartości dodanej w badanym przedsiębiorstwie, składającego się z dwunastu ogniw.

¹³ P. F. Drucker, *Koncepcje korporacji*, 1946.



Rysunek 3. Wieloaspektowość zysku przedsiębiorstwa¹⁴

Poniżej przedstawiono krótki opis poszczególnych poziomów.

Zysk w sferze materialnej

Na poziomie tym umiejscowiono zyski materialne, wszystko to, co można „zobaczyć i dotknąć”. Zaliczamy do nich między innymi: siedzibę firmy wraz z wyposażeniem, zasoby finansowe, zasoby informatyczne, materiały informacyjne, drukowane na potrzeby klientów, w szczególności materiały reklamowe. Na tym poziomie analizuje się wszystkie elementy komunikacji wizualnej, pozwalające zidentyfikować firmę i jej produkty na rynku. Poziom ten obejmuje cały obszar produkcji i produktu. Kształtowany jest również przez pracowników, poprzez ich stan zdrowia, a także warunki pracy i poziom wynagrodzeń.

Analizie podlega tutaj wyrób produkowany przez przedsiębiorstwo – jego jakość, udział w rynku, identyfikację firmy poprzez jej wyroby, wartość firmy na rynku. Na tym poziomie ocenie podlega także cały proces produkcji wraz z serwisem gwarancyjnym i pogwarancyjnym. Badana jest tutaj jakość produktu poprzez: jakość serwisu, własne laboratorium i biuro konstrukcyjne. Uwzględnia się także kontrolę jakości, przestrzeganie zasad Normy ISO oraz warunki techniczne odbioru.

¹⁴ Źródło: Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych firmy Laskomex.

Na poziomie tym pracownik powinien umieć określić swoje potrzeby fizjologiczne oraz dążyć do ich optymalizowania. Pracownik powinien umieć w harmonijny sposób łączyć materialne prywatne i zawodowe aspekty swojego życia.

Wskaźnikiem zysku na tym poziomie jest nie tylko wartość materialna, ale również poziom stanu zdrowia pracowników oraz świadomość tego, jak poprzez swoje działania wpływają na otoczenie i środowisko.

Zysk w sferze komunikacyjnej

To poziom, na którym przejawia się inteligencja emocjonalna oraz budowane są więzi z pracownikami i pozostałymi interesariuszami. Obejmuje atmosferę wewnątrz firmy, klimat organizacji, sposób przejawiania się emocji pracowników. Umożliwia wykorzystanie uczuć do wzmocnienia i uzupełnienia inteligencji racjonalnej, pozwalającej rozwiązywać problemy, rozpoznawać dane środowisko i współdziałać z nim w symbiozie. Ponadto uwzględnia jakość relacji i sztukę pozytywnej komunikacji między pracownikami, a także pomiędzy firmą a jej otoczeniem zewnętrznym. Ważne staje się również, aby w procesie rekrutacji zwracać szczególną uwagę na ludzi, którzy cechują się wysokimi zdolnościami interpersonalnymi.

Poziom ten pozwala określić, jakimi wartościami emocjonalnymi i komunikacyjnymi człowiek posługuje się. Badaniu podlega tutaj inteligencja emocjonalna oraz więzi, jakie tworzą się między pracownikami a interesariuszami zewnętrznymi. Należy tutaj zwrócić szczególną uwagę na takie aspekty, jak: bezpieczeństwo, pielęgnowanie relacji, zaufanie, bliskość, szacunek, chęć pomagania.

Wskaźnikiem zysku może być na przykład poziom równowagi emocjonalnej, poczucie bezpieczeństwa zarówno wśród pracowników, jak i wśród innych interesariuszy firmy badane np. w ramach oceny zadowolenia pracowników i klientów.

Zysk w sferze profesjonalnej

Na tym poziomie kształtowane i analizowane są sposoby zdobywania i przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwie, kompetencje pracowników i ich profesjonalizm na poszczególnych stanowiskach. Wśród wielu składowych zaliczanych do tego poziomu jest: ilość i jakość zasobów wiedzy firmy, czyli m.in. literatura, prasa udostępniana pracownikom, elektroniczne oraz papierowe bazy danych, szkolenia.



Nominalnym zyskiem przedsiębiorstwa w obszarze wartości intelektualnych jest podniesienie świadomości interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w zakresie nie tylko wiedzy profesjonalnej lecz także zarządzania wiedzą oraz własnym rozwojem, jak również przygotowanie do podejmowania kreatywnych decyzji w warunkach szybkozmiennego otoczenia przedsiębiorstwa.

Wskaźnikiem zysku na tym poziomie może być poziom wykształcenia, fakt ustawicznego kształcenia, większy zasób wiedzy zdobyty przez pracownika w ramach samokształcenia i inne.

Zysk w sferze integracji i samorządności

Zysk na tym poziomie określa zdolność do współpracy oraz kształtowania relacji synergetycznych pomiędzy pracownikami różnych komórek organizacyjnych firmy. Przedsiębiorstwo powszechnie realizuje strategię zespołową, która jest jednym z podstawowych elementów kultury organizacyjnej. Cała struktura firmy jest również oparta o pracę zespołową. Na jej szczycie stoją rady samorządowe, następnie grupy pracownicze i zespoły interfunkcyjne, działają także zespoły projektowo – macierzowe. Na poziomie tym zostaje określona wartość na polu współdziałania i samoorganizacji. Ocenie podlega tutaj poziom współpracy, partnerstwa, stabilność, autorytet i społeczne uznanie oraz sukces, który w pewnym stopniu kształtuje społeczną akceptację.

Wskaźnikiem zysku tego poziomu może być stopień grupowej współpracy oraz poziom zaangażowania pracowników w efektywne zarządzanie firmą. Pracownicy dzięki uczestnictwu w samorządach mają głębsze poczucie odpowiedzialności za firmę oraz efekt wspólnie podejmowanych decyzji.

Zysk w sferze przywództwa

Poziom ten dotyczy przywództwa. Przywódcą staje się ten, kto działa zgodnie z formułą: idea – zespół – realizacja. Jest to związane z faktem, iż podstawowym czynnikiem efektywnego gospodarowania jest dysponowanie zespołem specjalistów – mentorów lub/i coachów. Znacząco wzrasta rola osób realizujących proces kierowania. Od ich kwalifikacji, zdolności generowania innowacyjnych pomysłów, umiejętności współpracy oraz osiągania rezultatów działań, które mają duże znaczenie społeczne i ekonomiczne, zależą losy wielu ludzi, a także perspektywy rozwoju firm, instytucji, regionów oraz całych państw, a wreszcie całego globu [J.Kubacki, WYZWANIA SPOŁECZNEGO PRZYWÓDZTWA W BIZNESIE].



Polityka przedsiębiorstwa dąży do samorządności i możliwie jak największej partycypacji pracowników w zarządzaniu. Każdy pracownik planuje swoją ścieżkę kariery w taki sposób, aby, zanim zasiądzie w radzie pracowniczej, stał się przywódcą.

Wskaźnikiem zysku poziomemu związanego ze sferą przywództwa jest wychowanie przez lidera swojego następcy, a także stopień samorealizacji.

Zysk w sferze zasad i wartości

Firmy swoje fundamenty budują na takich wartościach jak szacunek, uczciwość, różnorodność i dobra obsługa interesariuszy. Szacunek oznacza uznanie dla wszelkich praw i godności każdego człowieka oraz występujących relacji międzyludzkich. Uczciwość to postępowanie w zgodzie z normami moralnymi i etycznymi. Różnorodność to przysłuchiwanie się opinii i zdaniu innych pracowników. Dobra obsługa to wykonywanie usług tak, aby każda strona była zadowolona. Poziom związany z zasadami i wartościami ma swoje odzwierciedlenie w działalności firmy Laskomex. Wartości te zostały dokładnie określone. Są to:

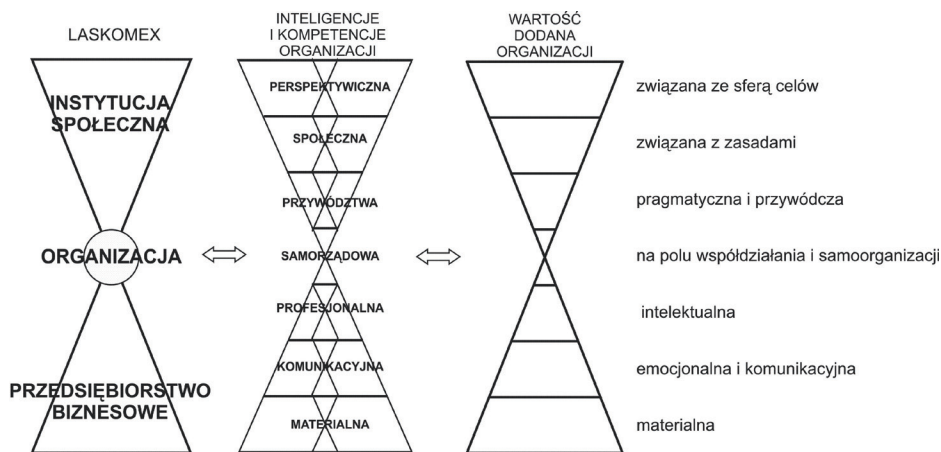
- odpowiedzialność, pojmowana jako zrozumienie i akceptacja doświadczeń własnych i całej ludzkości;
- szacunek, rozumiany jako samokontrola myśli, słów i działań niezbędna dla kształtowania pozytywnych relacji międzyludzkich i społecznych;
- wytrwałość, rozumiana jako zaangażowanie i zamiłowanie do wykonywanej pracy będącej wkładem w dorobek całej ludzkości;
- stałość, rozumiana jako nieustanne doskonalenie siebie i otoczenia oraz dawanie przykładu swoją postawą;
- otwartość, rozumiana jako tolerancja i zorientowanie na nowe idee, poglądy, a przede wszystkim na innych ludzi, bez porównywania, osądzania i przeciwstawiania się.

Kluczem do zysku w sferze praw i zasad jest wiedza o nich i umiejętność ich przestrzegania i wykorzystania ich w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Miernikiem zysku na tym poziomie może być brak konfliktów wewnątrz firmy między elementami struktury organizacyjnej, a także spraw sądowych i konfliktów zewnętrznych. Także wysoki stopień utożsamiania się pracowników, zespołów, działów jak i interesariuszy zewnętrznych z firmą można by uznać za taki miernik. Poziom znajomości kodeksu etycznego oraz stosowania się do wartości w nim zawartych mogłby służyć również jako wskaźnik tego poziomu, a także normy w zakresie CSR formułującej mierniki w tym zakresie.

Zysk w sferze celów i perspektyw

Na tym poziomie ulokowano filozofię przedsiębiorstwa, w której wyrażone zostają paradygmaty rozwoju badanej firmy. Poziom ten wiąże się z dostrzeganiem przez pracowników i kadre wspólnego celu w jakim razem zmierzają. Celu, który wskaże drogę najbardziej efektywnego rozwoju obecnym i przyszłym interesariuszom przedsiębiorstwa. Skuteczność realizacji celów to najwyższy poziom zysku, który gwarantuje poczucie bezpieczeństwa poszczególnym interesariuszom. Obejmuje również umiejętność kształtowania procesów przejściowych „od życia i działania po staremu do życia i działania po nowemu”.

Wskaźnikiem może być tu poziom przewidywania i trafność prognozowania zdarzeń w otoczeniu firmy.



Ewolucja zysków organizacji

4. Podsumowanie

Problem identyfikacji i interpretacji zysku przedsiębiorstwa jest jednym z istotnych zagadnień poruszanych we współczesnej nauce i gospodarce. W artykule został przedstawiony zarys koncepcji szerokiego, holistycznego podejścia do oceny i samooceny wyniku działalności przedsiębiorstwa. Polega ona na uwzględnieniu wieloaspektowości rzeczywistości, w której żyjemy i działamy. Zamierzeniem autorów było ukazanie znaczenia wkładu przedsiębiorstw, jaki wnoszą one na rzecz własnego rozwoju na wielu poziomach relacji z ich interesariuszami. Celem jest traktowanie „nowej” wartości



dodanej na równi z osiąganiem klasycznie pojmowanego zysku oraz wskazanie na możliwość uwolnienia potencjału ukrytego wewnątrz przedsiębiorstw. Dzięki temu wartość tworzona w przedsiębiorstwie może wzrosnąć wielokrotnie o dotychczas nie uwzględnianą jej część.

Szczególnie w przedsiębiorstwach zarządzanych w oparciu o wiedzę coraz powszechniejsza staje się świadomość odpowiedzialności przed społeczeństwem, a także obowiązku przyjmowania większego udziału w pracy na jego rzecz. Będąc na początku drogi, która wymaga od nas nieustannego poszukiwania konsensusu i równowagi, kreowania i zaspakajania różnorodnych potrzeb w oparciu o wytyczone cele zmierzamy do określenia zysku, poprzez samoocenę na wszystkich poziomach funkcjonowania firmy.

Spis rysunków

1. Środowisko przedsiębiorstwa.
2. Wielowymiarowość przedsiębiorstwa.
3. Model 7S.
4. Wieloaspektowość zysku przedsiębiorstwa.





Marcin Gawiński

Droga firmy w budowaniu nowoczesnego systemu zarządzania. Case study

Wstęp

Każde przedsiębiorstwo poszukuje najskuteczniejszych sposobów do osiągnięcia przyjętych celów. Zakres narzędzi, które ułatwiają realizację strategii firmy zaczyna się od intuicyjnych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa do kompleksowych i rozbudowanych systemów zarządzania. Jakość zarządzania odgrywa w tym procesie kluczową rolę.

Celem pracy jest zaprezentowanie nowoczesnego systemu zarządzania przedsiębiorstwa Laskomex w oparciu o doświadczenia z zastosowanymi systemami i narzędziami jakości.

W opracowaniu postawiono tezę, iż synteza dorobku z zakresu wdrażanych systemów jakości odgrywa kluczową rolę w tworzeniu nowatorskiego systemu zarządzania firmy.

Zdefiniowanie pojęcia „nowoczesny system zarządzania” w rozumieniu przedsiębiorstwa Laskomex

Zrozumienie specyfiki systemu zarządzania w przedsiębiorstwie Laskomex wymaga wprowadzenia kilku istotnych pojęć dla tego tematu.

Uniwersalny słownik języka polskiego PWN definiuje pojęcie „nowoczesny” jako „właściwy nowym czasem”¹.

Pojęcie „nowoczesny system zarządzania” według kierownictwa firmy Laskomex to całościowy i elastyczny system zdolny do realizacji przyjętych

¹ *Mały Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 514.



celów w trudnym i szybko zmieniającym się otoczeniu, którego istotnymi czynnikami są następujące elementy:

1. Umiejętność kompleksowego wytyczania celów przedsiębiorstwa i doboru odpowiednich strategii do ich realizacji,
2. Uzgodnione i wdrożone zasady działania (w tym szczególną rolę odgrywa kodeks etyczny przedsiębiorstwa),
3. Skuteczne przywództwo,
4. Świadomość ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym,
5. Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem (w tym szczególne znaczenie odgrywa zarządzanie wiedzą),
6. Systemy komunikacji przedsiębiorstwa kształtujące odpowiednie relacje,
7. Aspekt materialno – fizyczny organizacji (np.: produkt przedsiębiorstwa, zdrowie i wynagrodzenie pracowników).

W teorii organizacji i zarządzania powszechnym staje się określenie „turbulentne otoczenie”, które podkreśla dużą zmienność obszarów działania przedsiębiorstw oraz trudność utrzymania się na obecnych rynkach. Turbulentne otoczenie to nie tylko²:

- przyspieszanie działania większości procesów zachodzących w otoczeniu,
- rosnąca złożoność otoczenia,
- zmiany społeczno – kulturowe,
- skracanie cykli życia produktu,

W aspekcie globalnym turbulentne otoczenie to również:

- wzrost zagrożeń ekologicznych,
- wzrost dominacji korporacji (zmieniających kierunki rozwoju branż),
- terroryzm, itp.

Poszukiwanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań ułatwiających przetrwanie w zmiennym otoczeniu rozpoczyna się często od wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu, w tym szerokiego spektrum wiedzy o systemach jakości. Jednak „nowa nauka o zarządzaniu rodzi się chyba zbyt wolno w stosunku do tempa zmian w otoczeniu”³. Dlatego też nowoczesne rozwiązania

² R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 9–21.

³ Ibidem, s. 10

w zakresie nauki o zarządzaniu są efektem szybkiej analizy i syntezy obecnego doświadczenia „elastycznych” organizacji, które wypracowują swoje innowacyjne systemy zarządzania w oparciu o nowe obszary wiedzy. Taki proces zachodzi w przedsiębiorstwie Laskomex przez uwzględnianie uniwersalnych i ustanowionych praw, trendów społeczno-kulturowych, zasad państwa, branży, regionu, itp. oraz syntezę doświadczeń z wdrażania znanych systemów jakości tworzy swój własny, nowoczesny system zarządzania. W ten sposób powstaje nowa jakość zarządzania.

Czym są wspomniane uniwersalne prawa dla przedsiębiorstwa Laskomex? Jednym z przykładów są prawa ekologii. W literaturze D. Kortena znajdujemy pogląd, który nawiązuje do tego zagadnienia. „Nie jesteśmy władcami świata, lecz jego uczestnikami i powinno być dla nas oczywiste, że nie uda nam się uciec od praw rządzących w świecie ekologii”⁴. Z powyższego cytatu wynika, że pewnych praw nie da się zignorować, aby móc efektywnie rozwijać się w dłuższym horyzoncie czasowym. Są to prawa uniwersalne, które w znaczący sposób wpływają na kierunki rozwoju całej ludzkości a w tym i na kierunki rozwoju biznesu. Przykłady praw można mnożyć dalej, sięgając głębiej w dorobek kultury ludzkości. Nowoczesne systemy zarządzania powstają w przedsiębiorstwach, które nauczyły się interpretować te prawa i aktywnie na nie reagować.

W zakresie wymienianych trendów społeczno-kulturowych przedsiębiorstwo Laskomex stara się uwzględniać silne oddziaływania otoczenia, które mają znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji. Trend zgodnie z definicją słownika języka polskiego, jest to „istniejący w danym momencie kierunek rozwoju w jakiejś dziedzinie”⁵. W przedsiębiorstwie Laskomex rozumiemy, iż trendy zazwyczaj charakteryzują się pewną cyklicznością i istnieje możliwość ich prognozowania. Prognozowanie według J. Penc’a „polega na naukowym przewidywaniu przyszłych zjawisk i procesów. Jego rezultatem jest prognoza jako informacja o najbardziej prawdopodobnym kształcie przyszłości”⁶. Jednym z najprostszych i oczywistych trendów są oddziaływania otoczenia wynikające z sezonowości. Nie wymaga rozwiniętego komentarza fakt, iż Laskomex uwzględnia również prawa i zasady, które określają nam większe systemy takie jak Unia Europejska, kraj, branża, region, itp.

⁴ D. Korten, *Świat po kapitalizmie – alternatywy dla globalizacji*, Obywatel, Łódź 2002, s. 9.

⁵ *Mały Słownik Języka Polskiego*, op. cit., s.514.

⁶ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, W-wa 2003, s. 33.

Analiza obszarów jakości systemu zarządzania przedsiębiorstwa Laskomex

Prawie ćwierć wieku działalności na rynku polskim i rynkach zagranicznych doprowadziło przedsiębiorstwo Laskomex do osiągnięcia znaczących efektów w dziedzinie zarządzania. Obecnie firma jest na etapie aktywnego doskonalenia własnego nowoczesnego systemu zarządzania – Uniwersalnego Systemu Kierowania (USK). Dzisiejszy kształt systemu to rezultat wielu działań w historii firmy. W dalszej części opracowania zostaną przedstawione istotne czynniki, wpływające na rozwój systemu. W celu skutecznej realizacji obranej tezy zastosowano model, który systematyzuje obszary jakości zidentyfikowane w badanym przedsiębiorstwie (Rysunek 1).

1 obszar – Jakości produktu

Jest to obszar, który definiuje jakość przede wszystkim w aspekcie jakości produktu. Obszar ten charakteryzuje się wykorzystaniem sprawdzonych narzędzi służących zapewnieniu fizycznej i funkcjonalnej jakości wyrobu.

2 obszar – Jakości zależności głównych procesów produkcyjnych (w tym dostawcy i kooperanci)

Istotą tego obszaru jest zauważenie kluczowego związku procesów produkcyjnych mających bezpośredni wpływ na jakość wyrobu. Obszar ten można podzielić na działania wewnętrzne (zależności między procesami wewnętrznymi) i zewnętrzne (np. relacje z kooperantami i dostawcami). Dużym krokiem doskonalącym w tym zakresie było powołanie w Laskomexie stanowiska Głównego Technologa, który swoją wiedzą i doświadczeniem zintegrował procesy techniczne, szczególnie istotne na styku działania biura konstrukcyjnego i działu produkcji. Kamieniem milowym tego obszaru było również udoskonalenie zależności kooperacyjnej przedsiębiorstwa przez dokonanie specyfikacji wymagań jakościowych w procesach kooperacji oraz przypisanie odpowiedzialności za powstające wady. Częstą praktyką stosowaną przez duże przedsiębiorstwa w tym obszarze jest tworzenie własnych standardów relacji z dostawcami. Na przykład Texas Instruments, działa według formuły CETRAQ (Cost, Enviromental, Technology, Responsiveness, Assurance of supply, Quality). W przypadku Sony dostawcy

muszą spełniać wymagania eQCDS+E (E-commerce, Quality, Cost competitive, Deliver, Expectations)⁷.

	Obszary jakości (hasła kluczowe)	Systemy zarządzania i/lub narzędzia jakości (przykłady)	Uniwersalny System Kierowania (doświadczenia)
7	Jakość wytyczania celów	POS (Positive Organizational Scholarship) BSC (Zrównoważona karta wyników)	- Kompleksowe ustalanie celów firmy na wszystkich poziomach jego działania (Hierarchia planów Laskomexu)
6	„Wyższe” zasady i wartości działania, w zarządzaniu	Zasady TQM, POS (Positive Organizational Scholarship) AA 1000 SA 8000	- Podejście przyczynowo-skutkowe - Uniwersalne prawa jako synteza dorobku kulturowego ludzkości - Znajomość praw i zasad państwa, regionu, branży, itp. - Kodeks etyczny - Zasady pozytywnego myślenia i wizualizacji - Zasady tworzone na podstawie szkoleń z „miękkich” aspektów zarządzania
5	Jakość przywództwa	TQL (Total Quality Lidrship), TQM, EFQM	- Partycypacja pracowników w zarządzaniu - Szeroko rozwinięta decentralizacja odpowiedzialności - Doskonalenie hierarchii zarządzania „trójki” zarządzające działami - Doradztwo, Coaching, Mentoring - Kluby i stowarzyszenia (w tym branżowe)
4	Świadomość ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym	EFQM, ISO 9004	- Wykorzystanie technik pracy grupowej do doskonalenia - Zespołowe zarządzanie – rady systemu samoorganizacji - Członkostwo w klubie EFQM - Benchmarking - Udział i organizacja konferencji, forów, itp.
3	Jakość wiedzy o procesach Zarządzanie jakością	ISO 9001, ISO 19011	- Wdrożenie systemu zarządzania w oparciu o normę PN ISO 9001 - Powołanie i wykształcenie profesjonalnych audytorów wewnętrznych - Restrukturyzacja działów w celu podkreślenia ich roli w procesie głównym firmy. - Powołanie struktur międzydziałowych (interfunkcji) - Wprowadzenie systemu zarządzania projektami
2	Jakość zależności głównych procesów produkcyjnych (w tym dostawcy i kooperanci)	SPC – Statystyczna Kontrola Procesu (Karty kontrolne Shewharta, Diagram Pareto ...) CRP (Continuous Replenishment) EDI (Electronic Data Interchange) Normy Branżowe	- Powołanie funkcji Głównego Technologa - Jakościowe wsparcie kooperacji i dostawców (stworzenie wymagań jakościowych, audity u kooperantów) - Wdrożenie oprogramowania wspierającego proces wytwarzania
1	Jakość produktu	QC – Kontrola Jakości Normy Branżowe	- Rozwój serwisu - Budowa własnego laboratorium i biura konstrukcyjnego - Kontrola Jakości - Zastosowanie norm technicznych ISO

Rysunek 1. Siedem obszarów jakości przedsiębiorstwa Laskomex⁸

⁷ M. Urbaniak, *Doskonalenie relacji z dostawcami*, Problemy Jakości, grudzień 2007, s. 26.

⁸ Źródło: opracowanie własne.

3 obszar – Jakość wiedzy o procesach. Zarządzanie jakością

Wdrożenie Systemu zarządzania jakością, opartego o normie ISO 9001 jest znaczącym działaniem w kierunku zidentyfikowania procesów w przedsiębiorstwie oraz próbą zarządzania nimi. Praktyka pokazuje, iż nie jest to zadanie łatwe a osiągnięcie korzyści z podejścia procesowego wymaga od przedsiębiorstwa wdrożenia wielu strategicznych zmian w zarządzaniu. Znaczącą barierą jest „funkcyjna” świadomość pracowników postrzegających swoje obowiązki w sposób odizolowany od całości procesów przebiegających w przedsiębiorstwie. W Laskomexie wdrożenie podejścia procesowego opierało się o następujące działania:

- Gruntowna restrukturyzacja przedsiębiorstwa wprowadzająca zmiany w kompetencjach poszczególnych działów, definiująca ich znaczenie i rolę w procesie głównym. Obszary działów zostały opisane w oparciu o 12-sto etapowy uniwersalny model procesowy, który przejawia się we wszystkich obszarach procesowej działalności firmy (np. wszystkie procedury jakości zbudowane są w oparciu o ten model).
- Wprowadzenie struktur międzydziałowych (interfunkcji) działających w ramach całego przedsiębiorstwa, podkreślających znaczenie kluczowych procesów dla całości organizacji. System jakości zawiera się w jednej z interfunkcji – Uniwersalnym Systemie Kierowania (USK).
- Wprowadzenie systemu zarządzania projektami, w ramach którego powoływane są celowe zespoły działania, rozwiązuje problem formalnej współpracy pracowników z różnych działów działających poza obszarami swoich podstawowych kompetencji stanowiskowych.
- Cykl szkoleń wewnętrznych dla osób odpowiedzialnych za jakość, w tym gospodarzy procesów. Kluczową rolę w tym aspekcie odgrywa kolejny system interfunkcyjny – Kompleksowy System Kształcenia (KSK), działający w charakterze uniwersytetu korporacyjnego.
- Przydzielanie odpowiedzialności za procesy osobom kompetentnym, które charakteryzowały się całościowym postrzeganiem działalności przedsiębiorstwa.
- Wykształcenie profesjonalnych auditorów wewnętrznych oraz ciągłe doskonalenie ich wiedzy w kierunku podejścia procesowego.

4 obszar – Świadomość ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym

Obszar ten jest podzielony na dwa podobszary: wewnętrzny i zewnętrzny.

Uzyskanie grupowej świadomości doskonalenia jest dla rozwoju organizacji ogromnym skokiem jakościowym. To jest moment, w którym pojęcie pracy grupowej nabiera nowego szerszego znaczenia.

W ramach działań wewnętrznych stosowane są na szeroką skalę metody pracy grupowej. Działania grupowe wymagają od ich uczestników odpowiedniego poziomu świadomości, wiedzy i dyscypliny wewnętrznej. Klasyfikacyjna rola kierownika została zamieniona na rolę moderatora.

Na poziomie całej organizacji działają trzy rady w ramach systemu samoorganizacji. Samoorganizacja w firmie Laskomex to forma świadomej partycypacji pracownika w procesie zarządzania. Pracownicy w ramach samoorganizacji mają głębokie poczucie odpowiedzialności za efekt końcowy wspólnych działań oraz charakteryzują się wysokim poziomem zdyscyplinowania. Do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów nie potrzebna jest rola kierownika nadzorcy.

W skład trzech wspomnianych rad wchodzi odpowiednio trzech przedstawicieli z działowych trójkątów zarządzających. Rady mają odpowiednio nazwy:

- Rada Strategiczna (zespół strategów 12 działów),
- Rada Menedżerów (zespół menadżerów 12 działów),
- Rada Koordynacyjna (zespół koordynatorów 12 działów).

W przypadku działań zewnętrznych pojawia się współpraca między organizacjami w ramach wspólnych celów działania. Przeważnie celem współpracy jest chęć doskonalenia. Wiedza jaka płynie z doświadczenia innych organizacji rynkowych oraz pozostałych intreresaruszy bywa nieoceniona, (choć często jest jeszcze niedoceniana). Odzwierciedleniem procesu doskonalenia firmy Laskomex w aspekcie grupowym jest między innymi członkostwo w klubie EFQM, dzięki któremu następuje wymiana doświadczeń organizacji w zakresie jakości zarządzania. Wyjazdy benchmarkingowe do organizacji wyróżnionych za doskonalenie, są źródłem wielu spostrzeżeń, które często dają inspirację do zmian we własnych strukturach i procesach.

Wzrost udziału firmy w konferencjach i szkoleniach dotyczących różnych obszarów życia przedsiębiorstwa jest również przejawem chęci doskonalenia w aspekcie grupowym.

5 obszar – Jakość przywództwa

Obszar ten dzieli się także na dwa podobszary: wewnętrzny i zewnętrzny. W ramach działań wewnętrznych Laskomex zastosował szereg innowacyjnych rozwiązań dotyczących przywództwa. Jedną z podstawowych zasad w tym obszarze jest wprowadzanie w Lakomexie troistej odpowiedzialności za zarządzane procesy.

Każdy z działów przedsiębiorstwa posiada tzw. trójkąt zarządzający, który rozszerza ograniczoność jednoosobowego kierownictwa w „trójjedność” przywództwa w kierowaniu. Trójkąt składa się z następujących osób:

- stratega,
- menadżera,
- koordynatora.

Z punktu widzenia jakości, kluczową rolę w trójkącie odgrywa strateg, który jest odpowiedzialny za procesy jakościowe w swoim dziale. Taki podział przywództwa, jest efektem połączenia procesów decentralizacji odpowiedzialności z filozofią pracy grupowej, jest także stosowany w poza działowych strukturach firmowych (np.: zespół projektowy, interfunkcja, rada, grupa). W trójkącie zarządzającym istnieją jasno zdefiniowane zasady sukcesji w ramach ścieżki kariery pracownika. Kluczowym elementem w „wychowywaniu” liderów do trójkątów zarządzających i rad są szkolenia wewnętrzne w ramach interfunkcji KSK.

Działania zewnętrzne w tym obszarze to przewodzenie nowym lub już działającym organizacjom, które integrują się w ramach wspólnych celów działania. Dążenia firmy do zakładania klubów i stowarzyszeń (między innymi branżowych) jest przejawem chęci bycia liderem w obszarach swojej działalności oraz wytyczania nowych kierunków rozwoju. Szczególną rolę, odgrywają tu wypracowane standardy jakościowe, którymi firma może się dzielić z członkami tych organizacji.

6 obszar – „Wyższe” zasady i wartości działania

Zauważa się znaczący wzrost zainteresowania przedsiębiorstw zasadami etyki w biznesie. Podkreślane jest priorytetowe znaczenie uczciwości dla firm, które myślą o rozwoju w długim horyzoncie czasowym⁹. Kodeks etyczny w firmie Laskomex, jest czymś więcej, niż tylko sposobem na podniesienie

⁹ http://www.expovortal.com/article.php?param_id=6113.

swojej konkurencyjności na rynku. Jest to zbiór zasad, który znacząco oddziałuje również na wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa – pracowników. Wynika to z przyjętych przez firmę celów, które zakładają harmonijny rozwój pracownika w szerokim znaczeniu. Kodeks etyczny to drogowskaz, który pozwala podejmować ważne decyzje przez pracowników oraz ma wpływ na poprawę relacji wewnętrznych i zewnętrznych firmy.

Etyka w biznesie, to nie jedyny czynnik wpływający na opisywany obszar jakości w Laskomexie. Źródłem zasad i wartości działania przedsiębiorstwa są bardzo często „miękkie” aspekty wiedzy, która ostatnio nabiera szczególnego znaczenia w teorii zarządzania. Dzięki tym aspektom firma jest w stanie weryfikować swoje standardy postępowania, wykorzystując w sposób praktyczny pozyskaną wiedzę. Przykładową, istotną zasadą dla przedsiębiorstwa Laskomex jest zasada pozytywnego myślenia. Pracownicy uczą się reagować w pozytywny sposób na trudne sytuacje i problemy przedsiębiorstwa. Słowo „problem” zamieniane jest na „wyzwanie”. Zasada ta wzmocniona jest technikami wizualizacji, które przejawiają się w zapisanych wizjach (działów, interfunkcji, firmy). Przedsiębiorstwo dba o to, aby każda wewnętrzna struktura organizacyjna stworzyła własną wizję rozwoju. O nowych trendach w naukach zarządzania pisze Z. Zymonik, która zauważa wzrost zainteresowania ze strony naukowych badaczy „miękkimi” czynnikami osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu. Zauważony zostaje znaczący wpływ psychologii na nauki o zarządzaniu, której efektem jest między innymi koncepcja POS (Positive Organizational Scholarship). Koncepcja stara się zaadoptować dorobek psychologii pozytywnej, opartej o najwyższe, powszechnie przyjęte wartości zachowania człowieka. „Prażródłem rozwiązania są podstawowe prądy filozoficzne i religijne kilkuset wieków istnienia świata. Obiektem zainteresowania jest jakość procesu myślenia, mająca wpływ na trafność podejmowanych decyzji”¹⁰.

Do tego obszaru jakości należy również znajomość praw i zasad, których tematyka była poruszana na początku opracowania. P. Hąbek zauważa istotną rolę standardów jakości w zastosowaniu uniwersalnych zasad w zarządzaniu. „Siłą standardów jest fakt, że mogą one dostarczyć szczegółowych wytycznych służących do interpretacji uniwersalnych zasad”¹¹. Światowe zainteresowanie aspektami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) doprowadziło do powstania wielu norm, narzędzi i technik w tym zakresie.

¹⁰ Z. Zymonik, *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*, Problemy Jakości, październik 2007, s. 11.

¹¹ P. Hąbek, *Perspektywy normalizacji w dziedzinie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Problemy Jakości, październik 2007, s. 26.

7 obszar – Jakość myślenia w procesie wytyczania celów

Jest to najistotniejszy obszar dla strategicznego działania organizacji. Prawidłowe wytyczanie celów organizacji determinuje rozwój wszystkich pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, które określają swoje cele działania. Jest to proces złożony, wymagający dużego wysiłku ze strony organizacji, szczególnie w okresach podsumowań i tworzenia planów. Firma Laskomex swoje doświadczenie w tym zakresie opisała w udokumentowanej procedurze systemu jakości (System Wdrażania Strategii). W efekcie powstaje hierarchia planów firmy w siedmiu obszarach działalności. Są to odpowiednio plany: Perspektywiczny, Strategiczny, Taktyczny, Synergetyczny, Interfunkcyjny, Operacyjne, Indywidualne. Uzgadnianie celów w przedsiębiorstwie Laskomex, jest ściśle związane z systemowym podejściem do rzeczywistości. Firma jako system, widzi swój bezpośredni związek z podsystemami (np. pracownicy) oraz z nadsystemami (źródła praw i zasad determinujące działanie przedsiębiorstwa, np.: branża, państwo, uniwersalne prawa, itp.). Nieuwzględnienie wymagań nadsystemów oraz potrzeb podsystemów może doprowadzić do destabilizacji organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym.

Podsumowanie

W pracy przedstawione zostały obszary jakości przedsiębiorstwa, które dzięki wsparciu systemów i narzędzi jakości zaczęły bardziej efektywnie się rozwijać. Zastosowane narzędzia jakości otworzyły przed firmą Laskomex perspektywę stworzenia własnego, nowoczesnego Uniwersalnego Systemu Kierowania. Wyeksponowanie wielopoziomowej jakości w strategii organizacji w znaczącym stopniu zdeterminowało proces kształtowania tego systemu, którego sukces w dużej mierze zależy od umiejętności ciągłego doskonalenia w oparciu o nowe obszary wiedzy.

Spis rysunków

1. Siedem obszarów jakości przedsiębiorstwa Laskomex.

Bibliografia

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 1992.
Karaszewski R, *Zarządzanie Jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2005.



Droga firmy w budowaniu nowoczesnego systemu zarządzania

Korten D., *Świat po kapitalizmie – alternatywy dla globalizacji*, Obywatel, Łódź 2002.

Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2003.

Rummler G.A., Brace A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

Wawak S., *Zarządzanie Jakością – Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2006.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Krupski R. (red.), PWE, Warszawa 2005.







Krzysztof Pietrzak

Rola relacji w budowie dystrybucji – studium przypadku

1. Wstęp

Blisko pół wieku temu, na fińskim Uniwersytecie Uppsala, rozpoczęto prace nad podejściem interaktywnym w marketingu przemysłowym. W latach siedemdziesiątych badania rozpoczęto w ośrodku znanym jako „Szkoła Nordycka”, uznawanym za najważniejszy w badaniach nad marketingiem relacji i którego osiągnięcia w teorii i praktyce uznane zostały za niezwykle istotne i później stały podstawą tworzenia teorii marketingu relacji. Badania nad znaczeniem, wartością, efektami podejścia relacyjnego w związkach międzyorganizacyjnych nieustannie trwają. Obok badaczy ze Skandynawii nad tą koncepcją relacyjnego marketingu pracują między innymi: International Marketing and Purchasing Group (IMP), Anglo-Australian School of Relationship Marketing, Swedish School of Marketingiem, Harvard Business School, Center for Relationship Marketing.

W czasach coraz większej dostępności organizacji do zasobów i dóbr materialnych, co stanowi swego rodzaju wyrównanie pozycji wyjściowej dla wielu firm w ramach jednej branży, organizacje te poszukują wartości, które dałyby im szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w biznesie. Taką wartością, takim zasobem organizacji staje się w ostatnim okresie kreowanie własnej, oryginalnej, niejawnej wiedzy, która w postaci know-how stosowana jest do realizacji strategii przedsiębiorstw. Relacje międzyorganizacyjne także jawią się coraz częściej jako właśnie taki, strategiczny zasób organizacji. Relacje i sieci są przedmiotem zainteresowania naukowców z wielu dziedzin: ekonomii, zarządzania, prawa, marketingu, socjologii i innych. Celem artykułu jest przedstawienie uniwersalnego, unikalnego know-how w zakresie relacji w pracach nad systemem sieci dystrybucji przedsiębiorstwa. Taki właśnie zasób w postaci innowacyjnego i kreatywnego podejścia do wielopoziomowych relacji, daje organizacjom skupionym w sieci dystrybucji szansę na



uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie korzyści (w tym ekonomicznych).

2. Strategiczne znaczenie relacji międzyorganizacyjnych jako niematerialnego zasobu przedsiębiorstwa

Zgodnie z teorią zasobową przedsiębiorstwo przedstawia się jako unikalną wiązkę materialnych oraz niematerialnych zasobów i umiejętności¹. W innym ujęciu zasoby przedsiębiorstwa (zwane także aktywami) obejmują zasoby sensu stricto, umiejętności, zdolności oraz kompetencje załogi².

Wartość zasobów materialnych daje się stosunkowo łatwo zmierzyć, charakteryzują się z reguły utratą, w miarę upływu czasu, swego znaczenia tak w kwestii sensu stricto materialnej jak i wpływu na możliwość efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Z kolei zasoby niematerialne opierają się na wiedzy i trudno jest precyzyjnie wyznaczyć ich wartość. Do zasobów niematerialnych zalicza się: marki produktów, technologiczne aktywa niematerialne, projekty i plany, kapitał ludzki, relacje z klientami, kulturę organizacyjną i przywództwo, relacje z partnerami i sieci, goodwill, kontakty, prawa własności intelektualnej (np. patenty, znaki towarowe, tajemnice handlowe i produkcyjne, czyli tzw. know-how, prawa autorskie), zdolności, kompetencje, wiedzę, bazy danych, idee, koncepcje i pomysły, wzory, posiadane licencje, umiejętności, w tym umiejętności technologiczne i zarządzania, doświadczenie członków organizacji i lokalizację przedsiębiorstwa³. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej budują swoją przyszłość na zasobach niematerialnych, a w szczególności na wiedzy, kompetencjach i doświadczeniu, pozwalającym na dostarczenie klientom unikalnej wiązki wartości⁴. Taką unikalną wartością dla organizacji stanowią jej relacje z klientami i interesariuszami, jakość tych związków, ich poziom i zakres, a suma wszystkich relacji tworzy komunikacyjny kapitał interesariuszy danego przedsiębiorstwa. Interesariusze (pracownicy, kooperanci, dostawcy produktów i usług, klienci oraz inne podmioty i osoby

¹ J. Macias, *Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 12.2009, s. 27.

² Ibidem.

³ Ibidem, s. 28.

⁴ M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10/2006, s. 40.



fizyczne mające jakikolwiek związek z funkcjonowaniem organizacji) są dla przedsiębiorstw źródłem często bezcennych informacji, a ich wiedza i doświadczenie pozytywnie wpływają na dynamikę rozwoju organizacji. Przy rozpatrywaniu wartości relacji z interesariuszami szczególną uwagę należy zwrócić na relacje międzyorganizacyjne, istniejące między partnerami biznesowymi np. w ramach sieci dystrybucji czy sieci przedsiębiorstw zorganizowanych w formie klastrów. Charakterystyczną cechą klastrów przemysłowych jest to, że przedsiębiorstwa w nich skupione mogą konkurować ze sobą, ale jednocześnie współpracują w tych obszarach, gdzie możliwe jest wyzwolenie efektów synergetycznych wspólnych działań (np. wspólne prace badawczo-rozwojowe). Badane przedsiębiorstwo poszukuje relacji również z przedsiębiorstwami, które pozycjonują się jako konkurenci, i interakcja z nimi może stać się motorem obustronnego rozwoju. Taka sytuacja jest możliwa, gdy koncentracja specyficznych w danym sektorze zasobów i kompetencji osiągnie masę krytyczną, przy której klaster staje się atrakcyjnym ośrodkiem i przyciąga dalsze zasoby. Do kluczowych efektów sieci międzyorganizacyjnych można zaliczyć: dostęp do unikalnych zasobów i cennej wiedzy, w tym zwłaszcza technologicznej, minimalizację kosztów i obniżkę kosztów transakcyjnych, zmniejszenie ryzyka, wzmocnienie zasobów i kompetencji, zwiększenie możliwości organizacyjnego uczenia się⁵.

Strategiczne znaczenie relacji w związkach międzyorganizacyjnych jako niematerialnego zasobu, którego wartość nieustannie i dynamicznie rośnie, zostało dostrzeżone i docenione w badanym przedsiębiorstwie w końcu lat dziewięćdziesiątych minionego wieku, a wraz z początkiem XXI w. rozpoczęto w tej organizacji wdrażanie unikalnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w którym relacje z interesariuszami mają bardzo istotne znaczenie.

3. Relacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem

Wiedza podstawowa, niezbędna do implementacji koncepcji marketingu relacji w firmie, zaczerpnięta została między innymi z prac prof. Jacka Otto. Istnieje przynajmniej kilkadziesiąt określeń próbujących zdefiniować marketing relacji.

Jedną z bardziej oryginalnych i interesujących prób określenia pojęcia „marketingu relacji” jest definicja przedstawiona przez N. Tzokas i M. Saren.

⁵ J. Macias, op. cit., s. 29.

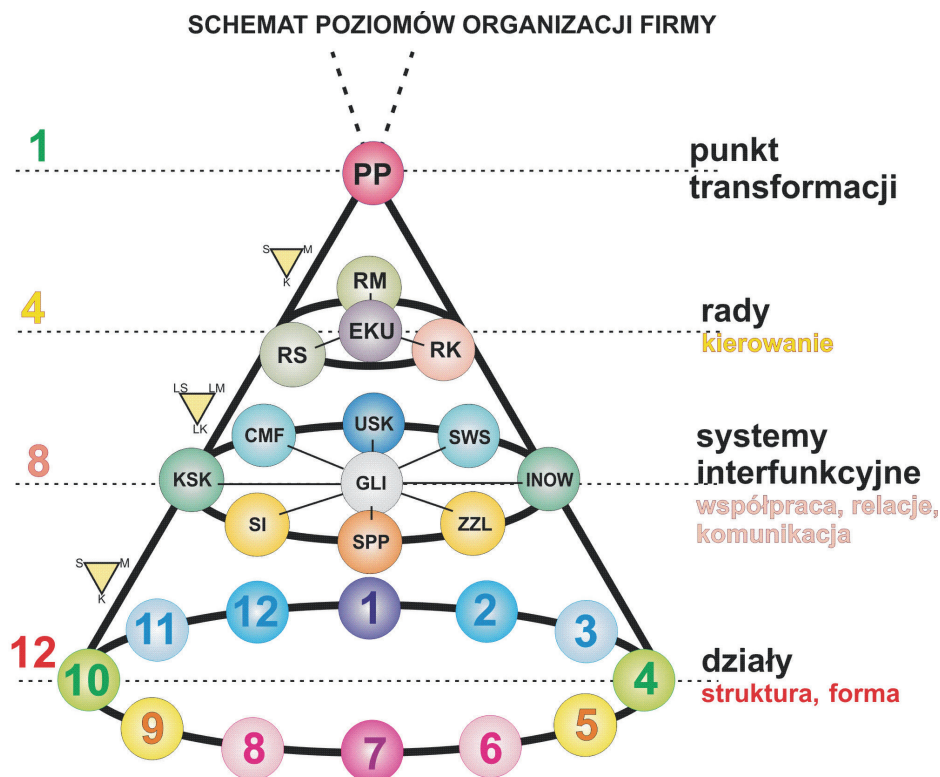


Brzmi ona następująco: „Marketing relacji jest procesem planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi, promującego dialog między firmą i jej klientami⁶. Autorzy podkreślili przy tym konieczność wzajemnego zrozumienia i zaufania obu stron oraz postępowania w zgodzie z zasadami etyki. Na uwagę zasługuje również definicja marketingu relacji zaprezentowana K. Fonfarę: „Koncepcja marketingu relacji kładzie nacisk na proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami. Eksponuje bezpośredni, interakcyjny, dwu- i wielostronny charakter kontaktów między sprzedającym a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług. Dodatkowo podkreśla ona trwały charakter powiązań i wymiany między partnerami. I jeszcze stanowisko Ph. Kotlera: „Marketing relacji polega na budowaniu długoterminowych, opierających się na wzajemnym zaufaniu, obopólnie korzystnych zależnościach z klientami, dystrybutorami, dealerami i dostawcami. Jest to osiągnięte dzięki dotrzymywaniu przyrzeczenia dostawy produktów wysokiej jakości, dobrego serwisu i oferowania zadowalających cen, jak również poprzez tworzenie silnych więzów ekonomicznych, technicznych i społecznych⁷. Podsumowując wybrane definicje marketingu relacji, można stwierdzić, że głównymi aspektami tego typu marketingu jest kreowanie długoterminowych, trwałych więzi z klientami i innymi interesariuszami przedsiębiorstwa na rynku, opartych o wzajemne zaufanie i przebiegających w zgodzie z zasadami etyki. Z uwzględnieniem powyższego kontynuowane jest w badanym przedsiębiorstwie wprowadzanie elementów relacyjnego podejścia do interesariuszy firmy. Ostatnie lata to dla organizacji czas działań nad optymalizacją struktury firmy oraz ciągłym doskonaleniem systemu zarządzania. W efekcie wypracowano model funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego strukturę organizacyjną przedstawia schemat nr 1

Podstawę przedsiębiorstwa (poziom struktury i formy) stanowi dwanaście jednostek strukturalnych – działów przedsiębiorstwa, będących jednocześnie elementami funkcjonalnymi, to funkcję, które każda organizacja powinna wypełniać, jeśli pragnie zapewnić optymalne warunki nie tylko do egzystencji ale i do rozwoju. W zakresie relacji, tak zewnętrznych jak i wewnętrznych, szczególną znaczenie mają działy nr 3 i 11, interfunkcja SI oraz Rada Koordynatorów.

⁶ J. Otto, *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 46.

⁷ Ibidem, 69.



Schemat 1. Schemat poziomów organizacji firmy

Dział relacji z otoczeniem 3 – odpowiedzialny jest za rozpoznanie, planowanie oraz doskonalenie relacji z otoczeniem

Dział obsługi klienta 11 – odpowiedzialny jest za słuźenie klientowi, bezpośrednią obsługę sprzedażową oraz działania w ramach serwisu sprzedażowego.

SI – System Integracji – interfunkcja, której głównym celem tej jest integracja produkcyjno – społeczna we wszystkich aspektach działania firmy.

RK – oznacza Radę Koordynatorów, głównym jej zadaniem jest poszerzanie świadomości pracowników naszej firmy w zakresie integracji i organizacji⁸.

Schemat zwieńczony jest punktem transformacji organizacji w przedsiębiorstwo przyszłości.

⁸ PPUH Laskomex, *Plan Taktyczny 2009*, Łódź, s. 29.

Każdym działem i interfunkcją kieruje trzyosobowy zespół, składający się ze stratega, managera i koordynatora. W skład każdej rady wchodzi przedstawiciel każdego z działów, strateg jest członkiem RS, manager członkiem RM a koordynator członkiem RK. Każda z rad posiada swój trzyosobowy zespół kierujący – stratega, managera i koordynatora. Managerowie poszczególnych rad tworzą Ekspertką Komisję Uzgodnień (EKU). Każda z rad tworzy plan działania i odpowiada za jego realizację. RS tworzy Plan Strategiczny, RM tworzy Plan Taktyczny, RK tworzy Plan Synergetyczny. Przedsiębiorstwo posiada również Plan Perspektywiczny. W każdym z tych planów podkreślona jest istotna rola relacji, a zatem również ich wpływ na jakość i efektywność sieci dystrybucji.

Misja przedsiębiorstwa „**Nowe spojrzenie na bezpieczeństwo.Rozwój oraz doskonalenie relacji międzyludzkich i społecznych**” oraz stosowne zapisy w planach organizacji, prezentują wagę i znaczenie relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych dla firmy.

Poprzez nowe spojrzenie na bezpieczeństwo przedsiębiorstwo pragnie wyrazić przekonanie, że pełni bezpieczeństwa nie można osiągnąć instalując mechaniczne lub elektroniczne urządzenia kontroli dostępu czy systemy alarmowe, lecz doskonaląc relacje na wszystkich poziomach. Plany: Perspektywiczny, Strategiczny i Synergetyczny w swojej treści zawierają przesłanie płynące z misji przedsiębiorstwa. Poniżej prezentuję fragmenty poszczególnych planów, wytyczające wielopoziomowo kierunki działań relacyjnych. W Planie Perspektywicznym, obejmującym okres do 2041 roku, znalazły swoje miejsce między innymi następujące cele:

1. Budowanie harmonii, pełni, celowości i piękna relacji w naturze wszystkich zjawisk.
2. Tworzenie wyraźnej jedności, tzn. hierarchii grup ludzi (krewnych, rodziny, współpracowników, ludzi podobnie myślących, przyjaciół), współpracy międzygrupowej i uzgadniania działań jako życiowych wartości.

W Planie Strategicznym natomiast zapisane zostały następujące kierunki rozwoju relacji w firmie:

1. Naszym celem jest integracja środowisk społecznych, terytorialnych i zawodowych wokół szeroko pojętego bezpieczeństwa. Mamy także na celu stały rozwój ich, dzielenie się doświadczeniami

- i podejmowanie wspólnych przedsięwzięć dla dobra interesariuszy oraz tworzenie biznesu społecznie odpowiedzialnego.
2. Bezpieczeństwo jest w jedności. Jeżeli ludzie są zintegrowani, czują się bezpiecznie bez technicznych zabezpieczeń. Naszym zadaniem jest wyznaczenie i wskazanie drogi, która doprowadzi nas do tego celu przez lata, a może nawet pokolenia wspólnej pracy. Naszym zadaniem jest integracja wszystkich pomysłów wzmacniających ideę bezpieczeństwa tak, by każdy mógł włączyć się do jej wspólnej realizacji.
 3. Wzmocnienie partnerstwa i kooperacji – stowarzyszanie się

Bezpieczeństwo to również świadomość i umiejętność kooperacji z otoczeniem. Tej idei nie możemy zrealizować sami. Dlatego szukamy partnerów, świadomych przywódców gotowych podjąć wyzwanie przekształcania współczesnego biznesu w błękitny ocean nieograniczonych możliwości współpracy i partnerstwa⁹

Plan Synergetyczny określa zakres działań, których efektem będzie integracja z interesariuszami zewnętrznymi – aktualnymi oraz potencjalnymi dystrybutorami produktów firmy. Założenia te obejmują działania integracyjne, których głównym celem jest doskonalenie wszystkich warstw i zbliżanie się do pożądanego ich stanu – stanu jedności wokół wspólnych celów.

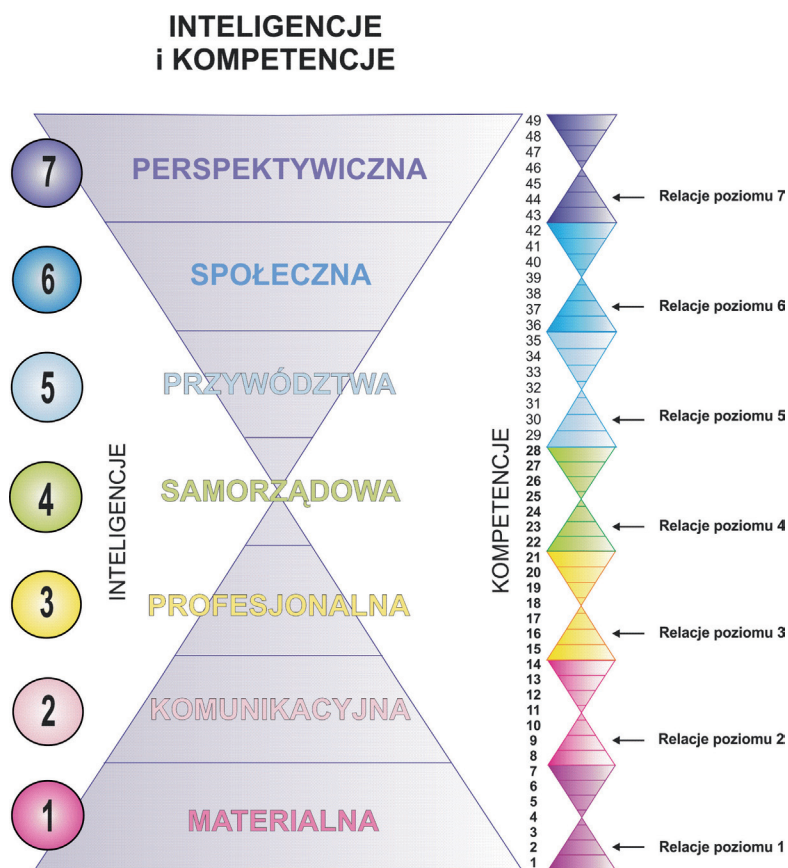
I tak integracja, budowa i doskonalenie relacji z dystrybutorami obejmuje między innymi:

- bezpośrednie spotkania w siedzibach partnerów i w siedzibie firmy na określonym szczeblu
- szkolenia produktowe dla naszych partnerów i ich klientów
- szkolenie z nowatorskich sposobów zarządzania biznesem,
- integrację podczas wspólnych konferencji firmy i zaproszonych dystrybutorów
- integrację poprzez udział we wspólnie organizowanych imprezach wystawienniczych
- integrację poprzez podejmowanie i realizację wspólnych przedsięwzięć,
- integrację poprzez uczestnictwo w tych samych organizacjach¹⁰

Na schemacie nr 2 przedstawiono przekrój przedsiębiorstwa, prezentujący inteligencje i kompetencje przedsiębiorstwa w ujęciu hierarchicznym.

⁹ PPUH Laskomex, *Plan Strategiczny 2009*, Łódź, s. 4–5.

¹⁰ PPUH Laskomex, *Plan Synergetyczny 2009*, Łódź, s. 9.



Schemat 2. Inteligencje i kompetencje przedsiębiorstwa

Inteligencja firmy jest pojmowana jako umiejętność:

- wytyczania celów firmy, poznawania potrzeb klientów, trendów rozwojowych panujących w otoczeniu,
- organizowania efektywnego funkcjonowania firmy;
- maksymalnego wykorzystania potencjału własnego i otoczenia firmy;
- wykorzystania zdolności samoorganizacyjnych.

Kompetencje firmy są pojmowane jako:

- możliwości tworzenia wartości dla jej interesariuszy
- wykorzystanie predyspozycji do efektywnego i systemowego kierowania procesami
- gospodarczymi w ewolucji firmy¹¹

¹¹ PPUH Laskomex, *Plan Strategiczny 2009*, op. cit., s. 6.

Każda inteligencja obejmuje siedem modeli kompetencji¹².

W tym modelu inteligencji komunikacyjnej oraz na drugich podpoziomach (komunikacyjnych) pozostałych inteligencji mówi się o kierunkach w jakich zmierza przedsiębiorstwo, w zakresie rozwoju relacji i komunikacji.

Inteligencja komunikacyjna to doskonalenie systemów komunikacji w aspekcie międzyludzkim i technicznym. W Planie Strategicznym główne kompetencje w ramach tej inteligencji są następujące:

1. Tworzenie warunków sprzyjających współpracy i wzajemnej pomocy. Stworzenie sprawnego systemu komunikacji.
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez badanie, diagnozowanie i stymulowanie rozwoju indywidualnych zdolności każdego pracownika oraz relacji między pracownikami.
3. Rozwijanie współpracy pomiędzy pracownikami firmy, mającej na celu doskonalenia ich umiejętności komunikacyjnych oraz rozwój ich kultury osobistej i organizacyjnej w przedsiębiorstwie.
4. Przejawianie inicjatyw kulturalnych, edukacyjnych, sportowych, itd. jednoczących załogę firmy i stymulujących działania twórcze.
5. Wyłonienie formalnych i nieformalnych liderów potrafiących pozytywnie wpływać na harmonię wszelkich relacji i polepszanie atmosfery w firmie.
6. Doskonalenie systemu komunikacji pionowej, hierarchicznej (zwierzchnik – podwładny), i poziomej, synergetycznej (pracownik – pracownik) w celu wymiany doświadczeń. Rozwój myślenia systemowego i rozumienia podstaw relacji wzajemnych.
7. Ciągłe uzgadnianie celów, podejmowanie działań zmierzających do jasnego i jednoznacznego rozumienia ich przez każdy dział i każdego pracownika¹³.

Uzupełnieniem podejścia relacyjnego badanego przedsiębiorstwa do interesariuszy są zapisane w Planie Strategicznym działania w ramach podpoziomów komunikacyjnych pozostałych inteligencji.

¹² T. Serbyńska, *Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy, Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, A. Glińska-Neweś (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 514.

¹³ PPUH Laskomex, *Plan Strategiczny 2009*, op. cit., s. 11–15.

Kompetencja komunikacyjna inteligencji materialnej obejmuje zoptymalizowanie systemów komunikacji w firmie poprzez:

1. Stworzenie zintegrowanego systemu przepływu informacji w oparciu o sieć informatyczną i sprzęt telekomunikacyjny, a także wszystkie nowoczesne technologie komunikacji z położeniem nacisku na sprzężenia zwrotne (tak, aby nastąpił efekt wzajemnego skomunikowania);
2. Sieci teleinformatyczne integrujące telefony stacjonarne, komórkowe, pocztę elektroniczną, telefaksy, stosując odpowiednie oprogramowanie oraz właściwie zaprojektowane przez pracowników pomieszczenia i stanowiska pracy ułatwiające komunikację;
3. Tworzenie samodzielnych, twórczych zespołów z wybitnymi liderami. Dobór grup osób pracujących w jednym pomieszczeniu w zależności od ich potencjału, wykształcenia i posiadanej wiedzy;
4. Szkolenie pracowników w zakresie technicznych środków komunikacji;
5. Ułatwienie nieoficjalnej komunikacji pracownikom;
6. Powstanie serwisu informacyjnego Laskomexu;
7. Tworzenie zintegrowanego multimedialnego systemu przekazywania informacji;

Kompetencja komunikacyjna inteligencji komunikacyjnej obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez badanie, diagnozowanie i stymulowanie rozwoju indywidualnych zdolności każdego pracownika oraz relacji między pracownikami m.in. poprzez

1. Uświadomienie pracownikom, że ich działanie, emocja i myśl w procesach ma określony wpływ na wyniki i jakość ich pracy oraz procesy przebiegające w przedsiębiorstwie;
2. Kształtowanie dobrych relacji wśród kadry oraz postaw sprzyjających podnoszeniu jakości;
3. Właściwy dobór kadry złożonej z osób legitymujących się pożądanymi kompetencjami w zakresie komunikacji i integracji;
4. Ciągłe doskonalenie wzajemnych relacji między pracownikami komórek organizacyjnych (w tym z kadrą kierowniczą);
5. Badanie relacji i działań integracyjnych wśród załogi i dążenie do ich ciągłej poprawy;



Kompetencja komunikacyjna inteligencji profesjonalnej obejmuje efektywne zarządzanie kanałami komunikacyjnymi m.in. poprzez

1. Stały nadzór techniczny nad sprawnością wewnętrznych i zewnętrznych kanałów komunikacyjnych.
2. Wdrażanie w firmie nowych rozwiązań technicznych do istniejącego systemu komunikacji
3. Szkolenie liderów w zakresie umiejętności utrzymywania właściwych relacji;
4. Stały monitoring całego otoczenia firmy, dla wypracowania odpowiednich i skutecznych działań, które zapobiegą różnym możliwym sytuacjom kryzysowym.
5. Wprowadzenie sprawnego systemu nauki języków obcych.

Kompetencja komunikacyjna inteligencji samorządowej obejmuje przełamywanie izolacji i wyobcowania społecznego jednostek oraz rozwój samodyscypliny poprzez

1. Uświadamianie pracownikom nadrzędności i celowości pracy zespołowej, korzyści wynikających ze wspólnego rozwoju i budowania właściwych pozytywnych relacji;
2. Prowadzenie działań na rzecz integracji interesariuszy firmy;
3. Rozwój relacji i edukacja – pojmowanie ich jako celu osobistych dążeń w ramach realizacji celu nadrzędnego firmy;
4. Dążenie do spójności pomiędzy dobrem osobistym i firmowym, w oparciu o normy etyczne;
5. Uświadamianie pracownikom znaczenia wzrostu efektywności podczas realizacji celów, dzięki ich samodyscyplinie i wzajemnym motywowaniu się podczas pracy w grupie;
6. Ukierunkowanie zespołów na doskonalenie i nawiązywanie nowych relacji z organizacjami oraz instytucjami działającymi w otoczeniu firmy w celu zrozumienia i realizacji jednoczenia jako procesu społecznie korzystnego dla osiągnięcia wspólnego celu;
7. Spotkania pracowników z wolontariuszami w celu wspólnego uświadamiania sobie celowości działań dla wyższego dobra – dobra społecznego.



Kompetencja komunikacyjna inteligencji przywództwa obejmuje wzmacnianie więzi między liderami branżowymi poprzez

1. Poszukiwanie sposobów nawiązania i utrzymywania przyjaznej komunikacji z liderami branżowymi.
2. Utrzymywanie regularnych kontaktów z liderami branżowymi.

Kompetencja komunikacyjna inteligencji społecznej obejmuje stabilizację i wzmacnianie więzi społecznych na płaszczyźnie biznesowej poprzez:

1. Wykorzystywanie powiązań biznesowych firmy do propagowania CSR w społecznościach lokalnych,
2. Promowanie rozwiązywania problemów społecznych wspólnie z organizacjami pozarządowymi i samorządowymi
3. Budowanie partnerstwa, szerokich koalicji z instytucjami edukacyjnymi.

Kompetencja komunikacyjna inteligencji perspektywicznej obejmuje wzmocnienie komunikacji z interesariuszy w skali międzynarodowej oraz nawiązywanie i utrzymanie regularnej komunikacji z

1. kooperantami;
2. partnerami krajowymi;
3. partnerami zagranicznymi;
4. wszystkimi interesariuszami

Przytoczone w powyższych planach kierunki rozwoju i poprawy relacji znajdują swoją realizację w działaniach operacyjnych wszystkich działów przedsiębiorstwa. Prezentuje to schemat nr 3, który przedstawia oprócz relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem wzajemną zależność relacji w ramach poszczególnych poziomów. Każdy ESO dział organizacji identyfikuje, pielęgnuje i doskonali swoje relacje z otoczeniem, oczywiście w ramach określonych obszarów. Poniżej prezentuję strukturę odpowiedzialności za określone obszary relacji poszczególnych części funkcjonalnych przedsiębiorstwa:

Dział Zarządu (1) – odpowiedzialny jest za relacje związane z reprezentowaniem firmy w instytucjach, organizacjach przemysłowych, handlowych, współpracuje z dostawcami usług prawnych, informatycznych,

Dział administrowania stałymi zasobami i infrastrukturą (2) – odpowiedzialny jest za relacje z dostawcami usług i zasobów finansowych, technicznych, osobowych,

Dział relacji z otoczeniem (3) – odpowiedzialny jest za relacje z przedstawicielami mediów, organizatorami różnego rodzaju spotkań, konferencji w których planowany jest udział przedsiębiorstwa, zarządcami zasobów lokalowych potencjalnie do wykorzystania przez przedsiębiorstwo,

Dział opracowywania technologii (4) – odpowiedzialny jest za relacje z przedstawicielami Uczelni, środowiskiem projektantów, konstruktorów, ośrodkami innowacji i rozwoju technicznego,

Dział przygotowania produkcji (5) – odpowiedzialny jest za relacje z kooperantami

Dział logistyki (6) – odpowiedzialny jest za relacje z dostawcami zasobów do realizacji produkcji, towarów handlowych, z kooperantami, firmami transportowymi,

Dział realizacji produktu (7) – odpowiedzialny jest za relacje z kooperantami, z dostawcami maszyn, narzędzi i urządzeń służących do produkcji w przedsiębiorstwie,

Dział doskonalenia wyrobu i kontroli jakości (8) – odpowiedzialny jest za relacje z interesariuszami w ramach obsługi posprzedażnej, z dostawcami aparatury kontrolno-pomiarowej

Dział rozwoju i prognozowania (9) – odpowiedzialny jest za relacje z dostawcami specjalistycznych usług graficznych, tłumaczami, ośrodkami generowania trendów i prognoz.

Dział zarządzania wiedzą (10) – odpowiedzialny jest za relacje z dostawcami usług szkoleniowych

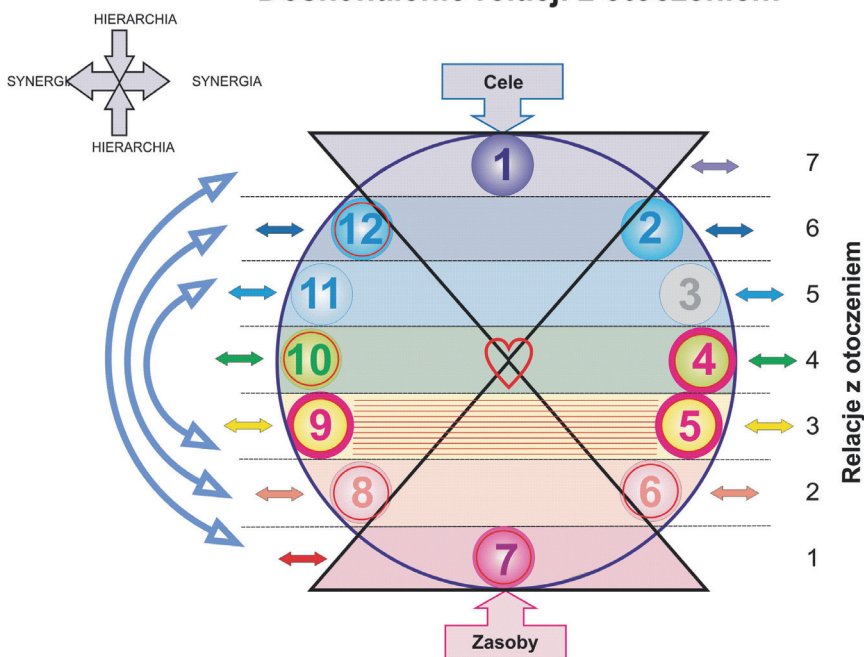
Dział obsługi klientów (11) – odpowiedzialny jest za relacje ze wszystkimi ogniwami sieci dystrybucji, zarządcami zasobów mieszkaniowych, przedstawicielami wydawnictw, agencji reklamowych, drukarni, tłumaczami,

Dział podsumowań (12) – odpowiedzialny jest za relacje z urzędami i instytucjami kontrolno skarbowymi, dostawcami usług i zasobów finansowych,

Oprócz synergetycznych relacji poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa z otoczeniem istnieje zależność relacji między określonymi poziomami. Poprzez doskonalenie relacji na poziomie nr 7 – poziom generowania i uzgadniania celów – organizacja wpływa na jakość i głębokość relacji na poziomie nr 1 – poziomie fizycznym. Aby poprawie uległy relacje na poziomie emocjonalnym (mentalnym) należy zwrócić szczególną uwagę na doskonalenie uzgodnień i relacji na poziomie nr 6 – poziom wartości i zasad. Relacje na

poziomie nr 5 – poziom przywództwa– mają bezpośredni wpływ na jakość partnerstwa na poziomie profesjonalnym – nr 3. Na poziomie nr 4 dochodzi do przenikania synergetycznych i hierarchicznych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem poprzez integracje i pracę zespołową.

Doskonalenie relacji z otoczeniem



Schemat 3.

4. Wielopoziomowość relacji w sieci dystrybucji badanej firmy

Dystrybucja obejmuje wszelkie decyzje i czynności związane z dostarczaniem wytworzonych produktów finalnemu nabywcy(konsumentowi, użytkownikowi). Zadaniem dystrybucji jest rozmieszczenie produktów na rynku w sposób umożliwiający nabywcom zakup pożądaných produktów w dogodnych dla nich warunkach, odpowiadającym im miejscu i czasie oraz po możliwej do zaakceptowania cenie¹⁴. Dystrybucja pełni również funkcję informacyjną – poszczególne ogniwa tej sieci pozyskują i w formie sprzężenia zwrotnego przekazują do producenta informacje o produktach, potrzebach

¹⁴ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2000, s. 222.

klientów, szansach i zagrożeniach wynikających ze zmian na rynku, w tym poczynaniach i funkcjonowaniu innych graczy rynkowych. Poza tym w procesie dystrybucji ma miejsce promocja produktów i firm, poszukiwanie ofert, nawiązywanie kontaktów handlowych, negocjowanie warunków umów oraz ich zawieranie, przenoszenie tytułów i prawa własności produktów. Badane przedsiębiorstwo korzysta z dystrybucji pośredniej. W procesie dostarczania produktów na rynek występują zatem pośrednicy. Zaletami takiej formy dystrybucji są:

- większa możliwość penetracji rynku
- łatwiejsza ekspansję na nowe, dotychczas nieobsługiwane rynki
- redukcja ogólnej liczby transakcji producenta z nabywcami, co obniża koszty dystrybucji
- zmniejszenie kosztów producenta związanych z pozyskiwaniem nabywców,
- uwolnienie od kosztów budowy i utrzymywania własnych punktów dystrybucyjnych
- zmniejszenie ryzyka producenta o część przeniesioną na pośrednika.

Wady dystrybucji pośredniej to między innymi:

- częściowa lub całkowita utrata bezpośredniej kontroli nad wyborem nabywców finalnych, cenami, promocją
- wydłużony okres płatności za produkty co oznacza kredytowanie sprzedaży pośrednika
- możliwość powstania konfliktu w kanale
- ujemne konsekwencje wynikające z niewywiązania się pośrednika z przyjętych zobowiązań, ignorowania żądań producenta, niskich kwalifikacji pośredników.

Jednym z głównych celów przedsiębiorstwa zarządzanego w oparciu o relacje jest ograniczenie do minimum ujemnych dla producenta konsekwencji, jakie mogą pojawić się w wyniku stosowania modelu sieci dystrybucji pośredniej. Badane przedsiębiorstwo zapobiega (w przypadku zaistnienia – neutralizuje) niekorzystnym zjawiskom, mogącym pojawić się podczas rozbudowy i doskonalenia sieci dystrybucji swoich produktów właśnie poprzez unikalne, wielopoziomowe, charakteryzujące się chęcią służenia i niesienia pomocy partnerom, podejście do relacji międzyorganizacyjnych. Specyfika tego podejścia polega na:

- zidentyfikowaniu siedmiu obszarów (poziomów) obejmujących wszystkie rodzaje relacji,
- uszczegółowieniu relacji w ramach każdego z poziomów
- ustawicznym doskonaleniu relacji na wszystkich poziomach.

Model relacji opracowany i stosowany przez badaną organizację jest uniwersalny i ma zastosowanie do wszystkich ogniw w łańcuchu dystrybucji oraz do pozostałych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Sieć dystrybucji przedsiębiorstwa obejmuje następujące ogniwa:

- producent
- dystrybutor regionalny,
- firma instalatorska, sklep detaliczny,
- klient końcowy,

Organizacja dąży do tego, aby w ramach sieci doskonalić i poszerzać obszar wzajemnej komunikacji. Stosuje przy tym innowacyjne, uniwersalne modele wizualizujące zakres, przebieg i zależność relacji. Producent utrzymuje kontakty bezpośrednie ze wszystkimi rodzajami uczestników sieci (oczywiście z różnym natężeniem kontaktów– największa częstotliwość to spotkania z dystrybutorami) i każde ze spotkań ma w planie doskonalenie relacji na wszystkich siedmiu poziomach. Jednym z przykładów bezpośredniego kontaktu z uczestnikami sieci dystrybucji są organizowane przez przedsiębiorstwo uroczyste, spotkania z dystrybutorami. Dbłość i końcowe pozytywne efekty w doskonaleniu relacji, osiągnęte są, w ramach poszczególnych poziomów, przez następujące działania:

- poziom pierwszy(fizyczny)-staranny dobór miejsca uroczystości, (organizacja dąży do pozyskania lokalu mogącego dostarczyć gościom wartości dodanej np. lokum posiada wartość historyczną, było świadkiem ważnych wydarzeń itp.), wnikliwy dobór menu ze szczególnym naciskiem na zapewnienie zdrowej żywności,
- poziom drugi (mentalny)– zapewnienie odpowiedniej dozy pozytywnych emocji w bezpośredniej komunikacji, w tym nieformalnej, zacieśnianie więzi, przyjacielskich relacji, poznanie wzajemnych potrzeb, zainteresowań,
- poziom trzeci (profesjonalny)– aspekt szkoleniowy, prowadzone są np. wykłady z innowacyjnych metod zarządzania biznesem, zdrowego stylu życia, ekologii oraz szkolenia z nowości produktowych,
- poziom czwarty (praca zespołowa) – aspekt pracy zespołowej realizowany jest poprzez podział uczestników na zespoły i realizację w takim trybie, przy udziale moderatorów, wytyczonych przed zespołami celów,
- poziom piąty(przywództwo) – prezentowane są przez organizację jej osiągnięcia, działania w ramach branży i na płaszczyźnie społecznej, innowacyjne rozwiązania, dalekosiężne idee,



- poziom szósty (wartości i zasady) – dyskutowane i uzgadniane są wartości i zasady jakie obowiązują w sieci, bariery wejścia do sieci, rozpatrywane etyczne aspekty współpracy w ramach sieci dystrybucji, omawiane są trendy, problemy, kryzysy ogólnoswiatowe i poszukiwane rozwiązania tych kwestii,
- poziom siódmy (cele) – w ramach tego poziomu prezentowane i uzgadniane z partnerami są krótko i długoterminowe cele wspólnego rozwoju integrujących się interesariuszy.

Zaproponowane przez przedsiębiorstwo wielopoziomowe podejście do budowy i doskonalenia relacji spotyka się z bardzo pozytywną opinią interesariuszy organizacji, co stanowi bodziec do dalszych jej wysiłków na rzecz krzewienia innowacyjnych idei.

Niezwykle ważnym, z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego interesariuszy wydarzeniem, było w ostatnim czasie uruchomienie klubu branżowego. Zamierzeniem badanego przedsiębiorstwa, którego przedstawiciele, oprócz członkostwa w klubie pełnią również rolę animatorów tegoż przedsięwzięcia, jest, aby docelowo nowa organizacja funkcjonowała na zasadach zbliżonych do obowiązujących w klastrach.

5. Relacje sieciowe źródłem szansy rozwoju

Badana organizacja jest inicjatorem powstania klubu branżowego, zrzeszającego ludzi (w tym przedstawicieli firm) zorientowanych na działania zmierzające do poprawy poziomu szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Dla badanego przedsiębiorstwa klub branżowy ma bardzo istotny wpływ na budowę, formowanie i funkcjonowanie sieci dystrybucji firmy. Jednym z głównych celów tej organizacji jest również jednoczenie członków wokół wspólnych przedsięwzięć w branży zabezpieczeń i na innych płaszczyznach.

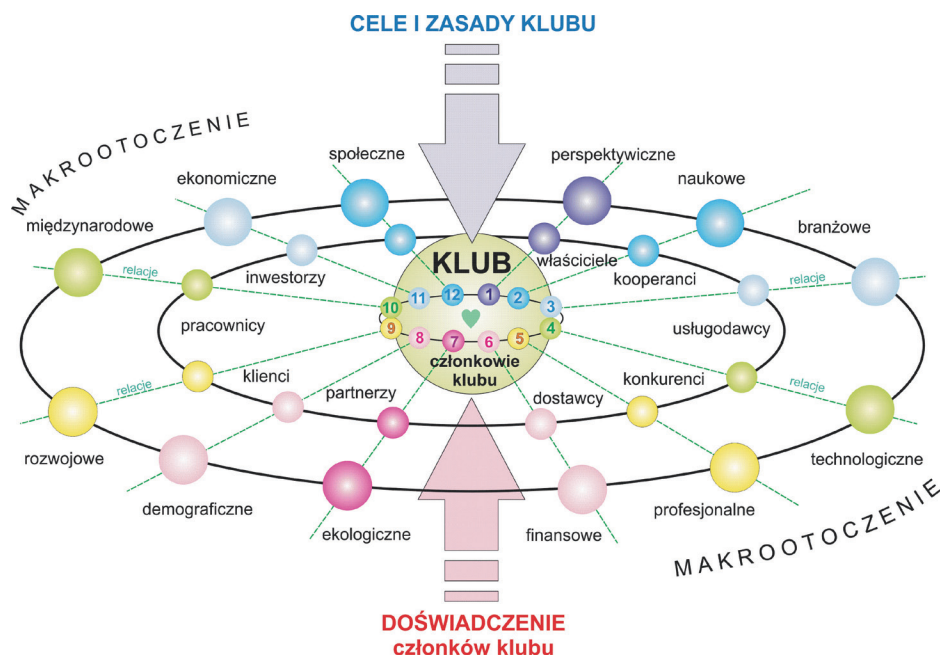
Charakterystyczną cechą tego klubu jest to, że jego członkowie dobrowolnie współpracują ze sobą w tych obszarach swojej działalności, w których możliwe jest wyzwolenie efektów synergetycznych wspólnych działań (np. wspólne projekty, wspólne szkolenia).

Działalność klubu opiera się na licznych korzystnych interakcjach z wieloma innymi uczestnikami rynku, co staje się motorem dla jego dalszego rozwoju. Kiedy koncentracja korzystnych efektów i kompetencji osiągnie określony poziom, wtedy klub stanie się ośrodkiem atrakcyjnym i przyciągnie dalszych chętnych.



W sieć powiązań klubowych poza przedsiębiorstwami włączone są również inne instytucje i organizacje, takie jak ośrodki naukowe, organizacje klientów oraz jednostki samorządowe. Wyzwała to znaczny potencjał innowacyjności i kreatywności członków klubu. Wzajemne powiązania poszczególnych podmiotów mają charakter dobrowolny i nieformalny – bazują na zaufaniu do innych członków klubu przy podejmowaniu działań nakierowanych na realizację celów oraz na przestrzeganiu przyjętych zasad. Tego typu powiązania pomiędzy członkami klubu sprawiają, że podążają oni tą samą trajektorią rozwoju. Efekty współpracy związane są ściśle z zaufaniem, przyjętymi normami i zasadami, społeczną odpowiedzialnością, lojalnością, poziomą siecią licznych powiązań w obszarze działania klubu. Rozwinięte otoczenie sprzyja atmosferze bezpieczeństwa i zaufania w kontaktach międzyludzkich i gospodarczych. Ogranicza to w znaczny sposób ryzyko prowadzenia działalności, co jest istotne zwłaszcza dla niewielkich firm, o małych zasobach kapitałowych, o małej „sile przebicia”. Redukcja ryzyka ogranicza koszty zarządzania, co pozwoli w przyszłości na ich dalszy nieograniczony i bezpieczny rozwój. Wymiernym efektem członkostwa w klubie jest między innymi gwarancja stałego kontaktu z innymi podmiotami z branży, która przyczynia się bezpośrednio do lepszej komunikacji i stałego rozwoju biznesowego. Wspólna praca z pracownikami badanej organizacji w ramach klubu, bezpośrednie spotkania robocze, telekonferencje, działania w zespołach tematycznych pozwalają na dalsze zacieśnianie wzajemnych relacji, umacnianie zaufania i pełne partnerstwo. Niezakłócony przekaz komunikacyjny umożliwia poznanie potrzeb rynku, wysłuchanie rzeczywistych opinii o produktach, obsłudze klientów. Pozwala również poznać prywatne problemy naszych partnerów i często właśnie w prywatnych sprawach korzystają oni z pomocy doradczej konsultantów z badanego przedsiębiorstwa. Model struktury klubu branżowego przedstawiony jest na schemacie nr 4.

Zamieszczony poniżej model prezentuje pełne spektrum rodzajów interesariuszy, spośród których wywodzą się członkowie klubu. Interesariusze poprzez swoje relacje z makrootoczeniem zapewniają dostarczanie cennych informacji, trendów, planów krótko i długoterminowych generowanych przez ten nadsystem (makrootoczenie jest nadsystemem w stosunku do klubu), pozwalających skuteczniej wyznaczać kierunki i cele organizacji. Relacje członków klubu z makrootoczeniem, z branżami, oraz z innymi członkami klubu mają charakter synergetyczny i wzmacniają hierarchiczny wpływ celów i zasad klubu – z jednej, a doświadczenia członków klubu z drugiej strony.



Schemat 4. Cele i zasady klubu branżowego

Powołanie do istnienia i realizacja działań rozwojowych na rzecz klubu branżowego to efekt wypełnienia przez przedsiębiorstwo bardzo istotnego, piątego poziomu rozwoju relacji, poziomu przywództwa.

6. Podsumowanie

Zmierzenie, wspólnie z klientami – uczestnikami sieci dystrybucji, w kierunku jedności w pełnym, siedmiopoziomym obszarze relacji, przynosi efekty wszystkim interesariuszom przedsiębiorstwa. Dla badanego przedsiębiorstwa, jako producenta, istotne jest wzmacnianie więzi z odbiorcami swoich produktów, wzrost poziomu lojalności w sieci dystrybucji, wzrost poziomu kultury organizacyjnej i profesjonalizmu wśród partnerów oraz dostęp do najcenniejszego aktualnie, zdaniem wielu znawców przedmiotu, zasobu, jakim jest rzetelna, pełna i bez zniekształceń sformułowana informacja, będąca z jednej strony oceną szeroko rozumianego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a z drugiej informacją zwrotną z otoczenia zewnętrznego firmy. Informacje te, będące uzupełnieniem i jednocześnie w pewnej mierze

weryfikacją danych pozyskiwanych samodzielnie przez przedsiębiorstwo, pozwalają odpowiednio szybko i trafnie reagować na potrzeby obsługiwanych rynków zbytu, generować te potrzeby, doskonalić się w oczekiwanych kierunkach i w efekcie przyczyniają się w istotnym stopniu do uzyskania przez przedsiębiorstwo możliwości dynamicznego rozwoju. Jednocześnie przyczyniają się do rozwoju interesariuszy badanej firmy. Przedsiębiorstwo, podobnie jak coraz liczniejsza grupa innych organizacji traktuje jakość i wartość relacji międzyorganizacyjnych jako strategiczny zasób niematerialny, jednak unikalność i zalety prezentowanego w artykule partnerskiego podejścia wyróżniają tę organizację nie tylko wśród firm z branży w której działa, ale w znacznie szerszym zakresie.

Spis rysunków

1. Schemat poziomów organizacji firmy
2. Inteligencje i kompetencje przedsiębiorstwa
3. Doskonalenie relacji z otoczeniem
4. Cele i zasady klub branżowy

Bibliografia

- Altkorn, J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2000.
- Dipak C.J., Maesincee S., Kotler P., *Marketing nie stoi w miejscu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Kotler P., *Marketing*, REBIS, Poznań 2005.
- Krupski R., Stańczyk S., *Wielopoziomowość relacji: strategia-kultura organizacyjna*, Przegląd Organizacji, 12.2009.
- Kunasz M., *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10/2006.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- Macias J., *Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 12.2009.
- Mazur J., *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.



Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 2002.

Otto J., *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

PPUH Laskomex, *Plan Perspektywiczny 2008*, Łódź.

PPUH Laskomex, *Plan Strategiczny 2009*, PPUH Laskomex, Łódź.

PPUH Laskomex, *Plan Synergetyczny 2008*, PPUH Laskomex, Łódź.

PPUH Laskomex, *Plan Taktyczny 2009*, Łódź.

Statut klub branżowy, 2007, PPUH Laskomex, Łódź.

Ries A., Trout J., *Marketing do góry nogami*, IFC Press, Kraków 1999.

Śmid W., *Metamarketing*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Serbyńska T., *Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy, Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Glińska-Neweś A. (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.







Tatiana Wasilewska

Perspektywa etyczna relacji w zespołach: poszukiwanie dróg harmonizacji grupowych i osobistych aspektów działalności zawodowej

Od prawidłowości wzajemnych relacji w zespołach zawodowych w znacznej mierze zależy powodzenie i skuteczność działalności każdej organizacji czy instytucji. Etyczny rys relacji w zespole ma zastosowanie przede wszystkim w wymiarze wartościowo-normatywnym życia zawodowego; etyka zawodowa rozpatruje stosunki pracy z pozycji zachowania człowieczeństwa i godności osobistej oraz jakości samej pracy.

W przestrzeni naukowej współczesnej Ukrainy obecnie wyjątkowo aktualny jest temat wzajemnych relacji w działaniach zespołowych. Spróbujemy wyznaczyć czynniki etyczne w stosunkach zawodowych między współpracownikami, harmonizujące grupowe i osobiste aspekty działalności zawodowej, bazujące na szacunku, wpływające na: wytworzenie przyjaznego także pod względem etycznym klimatu w zespole i nastawienie na konstruktywną pracę.

Konieczność zbudowania prawidłowych relacji zawodowych może być uzasadniona zarówno argumentami *pragmatycznymi* (dla organizacji jest niezbędne pomyślnie funkcjonowanie wszystkich służb i prawidłowe budowanie stosunków wewnątrz zespołów i pomiędzy nimi), jak i *wartościującymi* (pracownicy organizacji są najważniejszym zasobem z punktu widzenia wcielania w życie nowego modelu zarządzania, a przez to bezpośrednio przyczyniają się do rozwoju organizacyjnego). Jedną z funkcji kultury organizacyjnej jest wsparcie *każdego* członka zespołu, odkrycie jego indywidualności, rozwijanie jego zdolności i budowanie relacji w taki sposób, aby współpracownicy odnosili się do siebie z uwagą, zaufaniem i szacunkiem.

Każda organizacja stawia nie tylko własne cele, ale także przyjmuje system wartości, będący podstawą kultury organizacyjnej lub „moralnego oblicza organizacji” (M.H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri). Przy tym w trakcie



formułowania celów organizacyjnych ważne staje się łączenie społecznego przeznaczenia organizacji z celami grupy zawodowej, zespołu, każdego pracownika. Kultura organizacyjna kształtuje się i rozwija zarówno świadomie, jak i żywiołowo. Może ona wzmacniać lub osłabiać potencjał moralny działań pracowników. Zespół odpowiednio przygotowanych ludzi zajmujących się etyką powinien dbać o stworzenie warunków i struktur, które zachęcą i ułatwią utrzymanie standardów etycznych. Dlatego też etykę zespołu określa się jako „nie tylko wspólnotę *etyczności* jej członków, ale jako sieć wszelkich tworów strukturalno-funkcjonalnych, właściwych procesów, związków funkcjonalnych, zestawów ról”, które są socjalnie właściwe, integralne, rzetelne i zapewniają realizację pewnych potrzeb socjalnych (N. Wasilewene, A. Wasiljew)¹.

Kultura organizacyjna tworzy atmosferę moralną w zespole. Klimat w nim panujący to jego stały emocjonalno-moralny stan, w którym odzwierciedla się typowy dla zespołu stosunek do spraw, celów i motywów we wspólnej działalności, dominujące nastawienie, relacje, wspólne myślenie, zwyczaje, moralne i intelektualne ukierunkowanie oraz dążenia ludzi, stosunek do siebie nawzajem, a także do najważniejszych wartości materialnych i duchowych. W ten sposób tworzy się swoisty „duch” zespołu.

Kultura organizacyjna składa się z części: *formalnej*, opartej na prawie urzędowym i kodeksach oraz pozostającej w cieniu, *rzeczywistej*, wyznaczonej przez faktyczne cele, treść działalności i charakter stosunków międzyludzkich. Formalne, mające umocowanie prawne aspekty zespołu mogą nie być zgodne z rzeczywistymi celami, treścią działalności i charakterem stosunków międzyludzkich.

Definiowane, ustalone w ramach kultury organizacji wartości, powinna jeśli nie podzielać, to przynajmniej akceptować znaczna większość członków organizacji, a w szczególności: najwyższe kierownictwo zespołu. Jego oświadczenia, bezpośrednia lub pośrednia demonstracja stosunku do pewnych wartości mają znaczący wpływ na pracowników.

Relacje interpersonalne (interpersonalna percepcja, poczucie wspólnoty, konflikty itp.) stanowią istotny czynnik budowania sprzyjającego mikroklimatu w zespole. Równowaga w jego obrębie pozwala organizacji skutecznie funkcjonować. Spójność celów, priorytetów w zakresie wartości, stosunek do spraw i do otoczenia, jakie ujawniają się w działalności i wzajemnych relacjach członków zespołu kształtują jego wspólnotę.

¹ N. Wasilewene, A. Wasiljew, *Instytucjonalizacja etyki biznesowej: od filozofii do managementa wartości // Etyka stosowana: metaetyczne refleksje*, CD-książka.

Dotychczas w literaturze naukowej panowało przekonanie, że relacje interpersonalne są dominującym czynnikiem życia kolektywnego. Obecnie teza ta ma wielu oponentów. I tak M. Robson wskazuje, iż „istnieją cztery główne dziedziny relacji, w ramach których mogą powstawać problemy w organizacjach i grupach, wymienione według stopnia ich ważności: 1) różne rozumienie celu końcowego; 2) podział ról; 3) metodyka pracy w grupie; 4) relacje interpersonalne”².

Przejawami sprzyjającego klimatu w zespole są: zrozumiałe dla wszystkich jego członków cele działalności; wyraźny podział obowiązków; posiadanie przez kierownika statusu nieformalnego lidera; przyjazne warunki pracy; brak fluktuacji kadr; dobra atmosfera we wzajemnych kontaktach; bieżące omawianie wszelakich trudności; swobodne wyrażanie własnych opinii; szacunek i tolerancja do odmienności poglądów; omawianie kwestii spornych, grupowy kompromis oraz dystans wobec krytycznych uwag³.

Sytuacja moralno-psychologiczna w zespole zależy także od prawidłowego ulokowania kadr, uwzględniającego: między innymi poziom kwalifikacji, specyfikę cech osobistych, zdolności adaptacyjne itp.⁴

Niezadowolone ze wspólnie wykonywanej pracy, brak sprawnego zarządzania, przeświadczenie o niesprawiedliwym traktowaniu własnej osoby, niedostatecznie sprecyzowane cele i podział zadań prowadzą do naruszenia wzajemnych relacji w zespole.

Czynnikami wpływającymi na tworzenie dobrej atmosfery są przede wszystkim: życzliwość, uczciwość i chęć niesienia pomocy innym. Solidarność i wzajemne zaufanie jednoczą pracowników, dają im poczucie przynależności grupowej i lojalności, wzmacniają ich identyfikację ze swoim zespołem. Szacunek do siebie, poczucie własnej wartości i możliwości zawodowych, wzajemna pomoc i wspieranie się, odpowiedzialność za własne błędy są sposobami na utrzymanie właściwych pod względem etycznym relacji pomiędzy poszczególnymi poziomami współpracowników.

Strategią, która zyskuje popularność we współczesnym zarządzaniu organizacyjnym jest *działalność zespołowa*. Wzajemne wsparcie, dobrowolna praca w grupie, substytucyjność uwarunkowane są wspólnymi konsolidującymi

² S. Below, *Demotywacja – współczesna rzeczywistość* [Zasób elektroniczny] / S. Below. <http://www.real-voice.info/modules/myarticles/article.php?storyid=413>.

³ I.N. Kuznecow, *Etyka korporacyjna: podręcznik*, Wydawnictwo rzeczowej i edukacyjnej literatury, Moskwa 2003, s. 109–110.

⁴ *Książka pracownika kadrowej służby*, E.W. Ochotski, W.M. Anisimow (red.), Ekonomika, Moskwa 1998, s. 300..

interesami i celami grupy. Strategie pracy zespołowej wymagają opracowania jasnego systemu wartości oraz technologii tworzenia i funkcjonowania zespołów zarządzających.

Inicjatorem działań etycznych w zespole może być aktywność jego członków przez uwzględnianie i optymalne wykorzystanie ich cech osobowościowych umożliwiających samorealizację. Wszelka współpraca oparta na szacunku i godności człowieka ma miejsce wówczas, kiedy każdy ma poczucie ważności przy jednoczesnym osiąganiu celów organizacyjnych. Niezbędna jest świadomość zespołu, że działalność zawodowa to ważna składowa życia człowieka, mająca związek z jego sensem, ze sferą emocji i wrażliwością.

Bezwarunkowo w tym kontekście zespół musi poważnie odnosić się do osobistej *motywacji* pracowników. Możliwość samorealizacji, zadowolenia z procesu i wyników pracy, szacunek ze strony kierownictwa, współpracowników, klientów, wzajemne zaufanie, dążenie do bycia liderem, poczucie zespołowej solidarności, indywidualny wewnętrzny, intelektualny i zawodowy rozwój mogą stać się motywami skutecznej i etycznie pełnowartościowej pracy.

Tak więc zaistnienie etycznie poprawnych relacji w zespołach pomoże w uzyskaniu podwójnego efektu: 1) sprzyja tworzeniu właściwej atmosfery w zespole co bezpośrednio przekłada się na efektywność 2) wzmacnia w pracownikach poczucie własnej godności, motywuje i potęguje zawodowe możliwości, czyni przebywanie w zespole komfortowym i satysfakcjonującym.

Ustanowienie prawidłowych wzajemnych relacji między kierownictwem i podwładnymi, sprawny przepływ informacji, jednoznaczne komunikaty, współdziałanie w zarządzaniu jest jednym z istotnych problemów managementu na Ukrainie. Podczas kształtowania relacji etycznych w zespołach ważne jest rozpatrywanie tego procesu dwustronnie – z pozycji kształtowania etycznie poprawnego postępowania kierownictwa wobec podwładnych, oraz podwładnych – wobec kierownictwa.

Obojętny stosunek do współpracowników i samowolne działania managerów, wpływają na niesprzyjające warunki pracy, powoduje niemy protest, apatię i konformizm ze strony podwładnych. Podwładni mogą być niezadowoleni z kierownictwa wskutek przyczyn związanych z rzeczywistymi, obiektywnymi problemami w zarządzaniu, np.: z niedostatecznie jasno sformułowanymi celami, niewłaściwym planowaniem i organizacją pracy, niewłaściwym doborem i motywowaniem personelu, itp. Często służbowe funkcje managera (zarządzanie, kontrolowanie, krytyka, itd.) samym swoim istnieniem wywołują nieuzasadniony protest podległych pracowników.



Skuteczne zarządzanie zależy również od osobowości managera, na którą składają się czynniki: intelektualny, merytoryczny, impulsywno-charakterologiczny, a także cechy moralno-etyczne (przyzwoitość, odpowiedzialność, obowiązkowość, spójność słów i działań, obiektywność, konsekwencja, uczciwość, delikatność, skromność, takt, uprzejmość, elastyczność, zdolność do kompromisu, itp.).

Dominująca teoria cech osobowych została obecnie uzupełniona teorią sytuacyjną, która na pierwszym planie stawia zdolność lidera do oceniania konkretnych okoliczności i uświadamiania sobie konieczności przystosowania się do nich. Popularność zdobywa koncepcja syntetyczna, łącząca wymagania odnoszące się do cech osobowościowych liderów z koniecznością uwzględniania szczególności sytuacji i cech osobowych podwładnych. Ogólnie podejście do kwestii przywództwa jest zorientowane na elastyczność reagowania w zależności od sytuacji i realizację indywidualnego podejścia do współpracowników. Dzisiaj powszechne jest mniemanie, iż zastosowanie czystych stylów kierowania jest nieskuteczne. Analiza ich pozytywnych i słabych stron prowadzi do wniosku, że odmienne style kierowania należy różnicować zależnie od sytuacji.

Kierowanie w ścisły sposób wiąże się z byciem liderem, przy czym nie każdy manager staje się liderem w swoim zespole. Osoby są wysuwane na pozycje liderów wskutek wniesienia efektywnego wkładu w rozwiązywanie zadań grupowych, dzięki autorytetowi i uznaniu, jakim zespół darzy ich zalety biznesowe i osobowościowe. Uzyskanie statusu lidera oznacza uznanie przez współpracowników prawa do podejmowania decyzji w ważnych dla zespołu sytuacjach. Managera można szkolić w zakresie technologii skutecznego bycia liderem. Jednak nie każdy lider posiada zestaw cech niezbędnych do pełnienia funkcji kierowniczej. Istnieje teoria mówiąca o tym, że miara wymagań w stosunku do lidera i miara gotowości członków grupy do zaakceptowania jego wiodącej roli czasem nie są zgodne. Możliwości lidera w zakresie wpływania na grupę mogą wzrastać lub zmniejszać się zależnie od okoliczności (A.A. Urbanowicz).

Ch. Barnard dowodzi, iż osobiste interesy managera powinny: mieć charakter podrzędny w stosunku do interesów zespołu oraz być zorientowane na realizację podstawowej roli – zarządzanie organizacyjnym systemem wartości. Rozpatruje on koncepcję „zaakceptowanego autorytetu”, w której wskazuje, że formalny autorytet kierownika powinien być również uznany przez podwładnych. Autorytet lidera kształtuje się na bazie wiedzy, doświadczenia oraz zalet moralnych.



Ogólne etyczne kierunki wzajemnego oddziaływania kierownika i podwładnych to szacunek, taktowność, ścisła samokontrola, uzasadnienie działań z punktu widzenia norm moralnych i etyki zawodowej zespołu.

Osobowościowe aspekty kierowania charakteryzują się różnymi jego elementami. Wyraźnie widoczne są one w sposobie zarządzania, jako że tu przejawia się motywacja działań i szczególna osobista postawa wobec obiektu wpływu. W zależności od osobistego stosunku do innego człowieka różni się wpływ: 1) poprzez równe traktowanie innego człowieka (niosący pomoc lub partnerski, pozbawiony przemocy); 2) poprzez wywieranie nacisku na decyzje podejmowane przez osobę, kiedy to dana osoba nie jest rozpatrywana jako równowartościowy czynnik wzajemnych relacji (wpływ poprzez nacisk); 3) poprzez tworzenie warunków zewnętrznych wpływających na inną osobę, pomijaną jako równowartościowy czynnik wzajemnych relacji (wpływ przesądzający lub nawet przemoc)⁵. Z przedstawionymi technikami wpływów skorelowane są pewne „paradygmaty” relacji „przełożony – podwładny”: rozwijający, imperatywny, manipulacyjny. W przypadku dwóch ostatnich rodzajów wzajemnych relacji podwładny rozpatrywany jest jako przedmiot wpływów przełożonego, w przypadku paradygmatu rozwijającego pozostaje on pełnowartościowym podmiotem relacji i działalności.

Aby organizacja przekształciła się w zespół, zarząd powinien prowadzić skuteczną politykę kadrową i zachowywać się w sposób, który tworzy i potwierdza jego autorytet. W szczególności ważne jest zaufanie do swoich współpracowników, rozumienie ich celów i interesów oraz ochranianie ich, utrzymywanie w podwładnych poczucia własnej wartości, włączanie ich do realizacji celów, sprzyjanie identyfikowaniu się pracowników z zespołem; motywowanie i nagradzanie. Skuteczne i etyczne zarządzanie musi cieszyć się zaufaniem, które stymuluje u podwładnych inicjatywę, wiarę w siebie, samodzielność, organizację pracy połączoną z kontrolą, która ogranicza brak profesjonalizmu, nieodpowiedzialność i naruszanie etyki zawodowej. Przy tym kontrola nie powinna się zamieniać w drobiazgową opiekę, ponieważ w takim wypadku prowadzi to do utraty inicjatywy i apatii podwładnych.

Szacunek kierownika wobec podwładnych wyraża się poprzez kulturę osobistą oraz jednakowe podejście wobec wszystkich członków grupy. Zespół szczególnie destabilizuje faworyzowanie zgodnie z osobistymi upodobaniami menedżera. Przy czym często nie tylko ogół zespołu jest niezadowolony

⁵ A. Grzegorzczuk, *Życie jako wyzwanie. Wprowadzenie w filozofię racjonalistyczną*, Warszawa 1995, s. 149.

z nieuzasadnionych przywilejów „wybrańców”, ale i sami pracownicy, którzy stali się faworytami, czują się niekomfortowo, odczuwają grupowe rozdrażnienie i wyalienowanie.

Nowy paradygmat zarządzania przenosi akcenty z regulowania procesów roboczych na *przywództwo służebne*, zorientowane na pomoc współpracownikom w osiągnięciu celów na bazie podwyższania ich kwalifikacji i rozwoju zdolności. Indywidualne podejście polega na dostrzeganiu szczególnych cech pracowników i pozwala bardziej efektywnie ich motywować. Doceniane osobowości pracowników wyraża się w umiejętności uważnego słuchania, wsparcia pracownika, konstruktywnym rozwiązywaniu problemów itp.

W etyce służbowej omawiany jest problem nietykalności prywatnej sfery życia pracowników. Szacunek dla obszaru pozazawodowego ma być połączony z ochroną przestrzeni osobistej pracowników, dlatego każdy niezależnie od swojej pozycji powinien zachować poufność informacji dotyczących życia prywatnego innych (jeżeli prawo nie przewiduje inaczej). Niedopuszczalne jest, aby przełożony udzielał rad w sprawach osobistych podwładnego, o ile te nie naruszają równowagi relacji zawodowych.

W celu zapobiegania manipulacjom ze strony podwładnych, manager powinien posiadać wysoką, a przy tym realną samoocенę, która jest wynikiem rzetelnej samoanalizy. Ważna jest umiejętność orientowania się w bezpośrednim otoczeniu – odczuwanie przesady w pochwałach, unikanie osób, które nie mają własnego zdania. Jednak oparcie się na samodzielnych pracownikach, tworzących zdrowy klimat, mogących udzielić potrzebnej rady, wnieść cenną propozycję, pomóc naprawić błędy jest jak najbardziej uzasadnione. Mechanizm dialogu bazujący na wzajemnym zaufaniu pozwala w sposób wyrazisty konstruować działalność organizacji, ujawniać słabe punkty i wynajdować skuteczne metody, harmonizowania przestrzeni organizacyjnej.

Istotnymi czynnikami destabilizującymi pracę w przedsiębiorstwie są zniechęcenie i utrata przez managera poczucia sensu pracy, spadek jego motywacji oraz ustanie osobowościowego i zawodowego rozwoju. Dlatego też we wnioskach specjalistów, badających problemy przywództwa i etyki akcent pada na zdolności lidera do wykorzystywania swoich silnych stron i pozbywania się słabych, umiejętność motywowania podwładnych do doskonalenia umiejętności i ukierunkowania na samodoskonalenie.

Brak należnego stosunku podwładnych do swojej działalności zawodowej, niska dyscyplina wykonawcza, brak inicjatywy, niski poziom odpowiedzialności, niewywiązywanie się z obowiązków rozpatrywane są jako istotne błędy postępowania podwładnych w organizacji, które należy eliminować.

Na dzień dzisiejszy w literaturze przypadku znaczące miejsce zajmuje rozważanie kwestii roli i funkcji menedżera w procesie zarządzania. Problemy kształtowania produktywnej i przyjaznej atmosfery w zespole rozpatrywane są bardziej jako zadania lidera. Jednakże ignorowanie pozycji podwładnego, jego oglądu sytuacji i roli w budowaniu skutecznych, etycznie uzasadnionych relacji nieodmiennie prowadzi do jednostronnego i uproszczonego poglądu. W znacznej mierze jest to skutek dominacji w działalności organizacji administracyjno-nakazowego stylu kierowania.

Osobowość podwładnego często wypada z pola widzenia studiów nad zarządzaniem. Podzielam stanowisko, zgodnie z którym „stoi za tym określona mentalność zakładająca, iż podwładny nie jest interesujący jako wartościowa osobowość sama w sobie, ochrona i rozwój której jest jedną z funkcji działalności w zakresie zarządzania. Co więcej, jawnie bądź nie zakłada się, że w aspekcie osobistego rozwoju pozycja podwładnego jest w sposób oczywisty przegrana w porównaniu z pozycją menedżera”⁶. Pojedyncze głosy dostrzegają w podwładnym aktywny podmiot wzajemnych relacji w zarządzaniu, ale niestety nie zdobyły one szerokiego poparcia w krajowej praktyce działalności w zakresie zarządzania.

Często pracownicy znajdujący się na niższym szczeblu hierarchii służbowej mają związaną ze statusem społecznym niską samoocenę lub „kompleks podwładnego”. Im najbardziej właściwe są skrajne postawy w stosunku do kierownictwa: albo „zapatrzenie” w przełożonego, absolutna pokora aż do utraty własnego JA, albo też kategoriyczny brak akceptacji, wrogość w stosunku do zwierzchników⁷. Wskutek tych okoliczności aktualność zyskuje analiza relacji służbowych z pozycji podwładnego, wyznaczenie podstawowych wymogów etycznych w stosunku do wzajemnych relacji z przełożonym, poszukiwanie etycznie prawidłowych środków wywierania wpływu przez podwładnego na kierownika, wypracowanie kultury porozumiewania się. Dogłębna analiza relacji służbowych z pozycji podwładnego pozwoli w perspektywie nie tylko wskazać źródła niezadowolenia szeregowych pracowników, przyczyny braku równowagi w pracy zespołu, ale także wskaże metody korygowania tych niedociągnięć.

Oczywiście istnieją również obiektywne wymagania. Bezwarunkowo z pozycji etyki służbowej od pracowników oczekuje się profesjonalizmu

⁶ W.B. Aleksandrow, *Kultura podporządkowania*, [w:] Idem, *Konsultowanie zarządzające*, 2005, s. 28–29.

⁷ Ibidem, s. 30

i odpowiedniego wykonania zleconej pracy, zaangażowania i niezawodności, szacunku w stosunku do przełożonych, współpracowników i podwładnych, przejawiania gotowości do współdziałania, terminowego i dokładnego wykonywania poleceń służbowych, rozsądnego i odpowiedzialnego reagowania na krytykę.

Zaangażowanie w żadnym razie nie oznacza osobistego podporządkowania zwierzchnikowi; nadmierna zapobiegliwość może zrujnować przejrzyste, sprawiedliwe relacje pracownicze. Brak zasad i własnego zdania czynią pracownika nieprzewidywalnym i wskazują prawdopodobieństwo naruszania norm zawodowo-etycznych.

Wzajemnym relacjom nie sprzyja także pozycja familiarnego, pozbawionego szacunku, nietaktownego i nieuprzejmego zachowania wobec przełożonego, mająca na celu narzucenie mu swojego punktu widzenia.

Ponieważ każdy członek zespołu wnosi swój wkład w wytworzenie ogólnej atmosfery w organizacji, pracownicy powinni wspierać kształtowanie i utrzymanie życzliwego, etycznie pozytywnego klimatu i ustanawianie jasnych relacji. Uważa się, iż redukcja napięcia i obustronne sprzyjanie sukcesowi w realizacji wspólnych zadań umożliwi zrównoważenie informacji płynących od kierownictwa do pracowników i na odwrót. Naturalną konsekwencją doskonałości przepływu strumieni informacji na drodze przełożony podwładny jest zasada wzajemnego informowania się o zarówno pozytywnych jak i negatywnych wydarzeniach.

W.B. Aleksandrow wyróżnia cztery sposoby osobowościowego bytu podwładnego.

1. Bezrefleksyjna pilność – pracownik nie zastanawia się nad sensem swojej działalności, działa jak „element” zespołu; działalność może całkowicie pochłaniać, rozmywać osobowość.
2. Refleksyjna pilność – wyróżnia się przejawioną refleksją spowodowaną działalnością, zakłada rozwiniętą samoświadomość, właściwą samodzielność i twórczość (w granicach określonych przez ustalone normy). Uświadomienie nierealizowania własnych możliwości może doprowadzić do kryzysu osobowości; często podstawowa sfera samowrażania znajduje się poza pracą zawodową a wykonywana praca jest istotna wyłącznie jako źródło utrzymania
3. Służebna – brak refleksji, działalność w ramach tradycji, zautomatyzowany konformizm; życie pozazawodowe całkowicie podporządkowane zawodowemu.

4. Twórcze współuczestnictwo – wysoka refleksyjność powiązana z celami organizacji, uświadamianie sobie iż jest się członkiem zespołu, rozumienie istoty działalności, zdolność do oceniania działań kierownika. Życie pozazawodowe niezależne od zawodowego, istnieje właściwy dystans do działalności zawodowej⁸.

Zmiana „paradygmatu” relacji służbowych, usunięcie sztywnej hierarchii, współdziałanie w zarządzaniu, rozpatrywanie inicjatyw każdego pracownika sprzyjają pozbawieniu go „kompleksu podwładnego”.

Przy dokonywaniu analizy relacji „podwładny – kierownik” dość problematyczne są strategie *wpływu podwładnego na kierownika*. Jednakże praktyka pokazuje, iż w każdej hierarchii takie wpływy są realne. Kierunkiem etycznym w realizacji podobnych działań jest szacunek dla człowieka, na którego wywierany jest wpływ oraz poczucie szacunku podwładnego dla własnej osoby. Poniżej dokonano próby klasyfikacji tych wpływów.

1. Wpływ podwładnego na kierownika możliwy w przypadku wysokich wymagań podwładnego w stosunku do siebie, do własnej działalności zawodowej, które realizują się poprzez: wysoki profesjonalizm (kompetencje, zorganizowanie, rzetelność, precyzja, itp.), nienaganne postępowanie, spełnianie norm etyki zawodowej i zespołowej, uczciwość w relacjach, zdolność do zdobycia autorytetu w oczach kierownictwa i kolegów i przejawiania najlepszych cech w złożonych sytuacjach. L.J. Peter w swoim bestsellerze „Zasada Petera” nie bezpodstawnie zauważa: „W hierarchii możliwości kompetentnego podwładnego zarządzania niekompetentnym naczelnikiem przeważają nad możliwościami niekompetentnego naczelnika zarządzania kompetentnym podwładnym”⁹.
2. Próby realizacji *wpływów bezpośrednich* na osobę stojącą wyżej w hierarchii mogą realizować się poprzez działania:
 - destrukcyjne (niewykonywanie poleceń kierownika w ramach obowiązków służbowych);
 - neutralne (podkreślona urzędowość, formalność w obcowaniu, milczący osąd, wykonywanie bez elementu twórczego – „strajki staranności”);
 - konstruktywne.

⁸ Ibidem, s. 30–32.

⁹ L.J. Piter, *Zasada Pitera, lub dla czego sprawy idą źle*, Wydawnictwo EKSMO-Press, Moskwa 2000, s. 305.



Przesłankami działań konstruktywnych mogą być próby postawienia się na miejscu kierownika, zrozumienie jego punktu widzenia. Takie wpływy wyrażają się we wspieraniu jego przynoszących korzyści, ale niestandardowych działań, w przejawianiu szacunku i zaufania do kierownika, co w konsekwencji wpływa na jego pewność prawidłowości własnych działań. Są one oparte na znajomości stylu kierowania sprawowanego przez osobę zajmującą wyższe miejsce w hierarchii i wpływanie na niego poprzez odpowiednie mechanizmy psychologiczne (takt, umiejętne prowadzenie rozmowy, właściwy sposób zachowania itp.). Konstruktywny wpływ może realizować się poprzez uargumentowane przedstawienie własnego stanowiska, wysuwanie propozycji, odwoływanie się do opinii autorytetów. W przypadku istnienia przyjaznych relacji między kierownikiem i podwładnym opinia podwładnego może być przedstawiona w trakcie nieformalnej otwartej rozmowy.

3. *Wpływy pośrednie* na kierownictwo mogą realizować się za pośrednictwem zespołu wyżej stojącego w hierarchii kierownictwa, organów podatkowych, komisji etyki, mass-mediów, nieformalnego lidera, niezależnego eksperta.

Wpływy za pośrednictwem zespołu realizują się zarówno publicznie (podniesienie kwestii do przedyskutowania na zebraniu zespołu, itp.), jak i niepublicznie (kształtowanie wspólnej opinii, kolektywne osądzenie pewnych niewłaściwych działań kierownictwa, taktowny nacisk zespołu na lidera).

Problematyczne etycznie może być apelowanie do mass-mediów i do wyżej stojącego w hierarchii kierownictwa. Zwracanie się (oprócz wypadków ekstremalnych) o pomoc, poradę, propozycję wydaje się być etycznie niepoprawne, ponieważ wyraża to brak szacunku i zaufania do kompetencji bezpośredniego przełożonego i godzi w jego autorytet.

Istnieją jednak sytuacje, w których apelowanie do wyżej stojących organizacji i managerów jest nie tylko usprawiedliwione, ale i konieczne. U podwładnych czasem powstaje pytanie: czy należy wykonywać polecenia kierownictwa, które w opinii wykonawców są amoralne lub niezgodne z prawem. Procedura działania w przypadku otrzymania wątpliwego polecenia może być nader dokładnie opisana w kodeksach etycznych lub w innych dokumentach, regulujących działalność zawodową w celu wyznaczenia dla niej strefy moralnie nieokreślonej. Pracowników należy szkolić w zakresie zachowań w podobnych sytuacjach.



A zatem:

1. Etyka zawodowa i organizacyjna rozpatruje stosunki pracownicze z pozycji wspierania równowagi relacji w grupach i ochrony godności osobistej pracowników, a także ukierunkowania wysiłków pracowniczych na jakość produktu końcowego. Klimat w zespole zależy od zrozumienia celu, prawidłowego rozmieszczenia i motywacji kadr, uczciwych, życzliwych, pełnych szacunku relacji interpersonalnych opartych na lojalności, zaufaniu, solidarności, wzajemnej pomocy, gotowości do kompromisu. Dla owocnej i etycznej pracy managementu konieczne jest stworzenie systemu jego kształtowania i funkcjonowania. Każdy pracownik ponosi odpowiedzialność za klimat w zespole;
2. Praktykowanie właściwych etycznie relacji w organizacjach prowadzi do stworzenia dobrej atmosfery w zespole, co sprzyja podwyższeniu efektywności i zaangażowania, a także stymulowaniu u pracowników poczucia własnej godności oraz pełniejszego ujawnienia ich możliwości zawodowych;
3. Skuteczne przywództwo zależy od cech osobowych lidera, umiejętności uwzględniania przez niego wyjątkowości sytuacji i różnorodności charakterologicznej podwładnych. We wzajemnych relacjach przełożony – podwładny czynnikiem bezwzględnie koniecznym jest szacunek dla osobowości podwładnego, takt, samokontrola, uzasadnienie postępowania z punktu widzenia norm moralnych i etyki zawodowej. Przywództwo oparte na zasadach równego traktowania drugiego człowieka, partnerstwa, a także stosowanie paradygmatu relacji podmiotowej ukierunkowanej na okazywanie pomocy pracownikom w osiąganiu celów poprzez podwyższanie ich kwalifikacji i rozwój umiejętności niesie ze sobą największy potencjał etyczny;
4. Rozpatrywanie relacji zawodowych z pozycji podwładnych pozwala kompleksowo ocenić przyczyny mogące destabilizować działalność zespołową. Kształtowanie i wdrażanie norm etycznych w zakresie wzajemnych relacji podwładny – przełożony pomaga w tworzeniu harmonijnej atmosfery i budowaniu prawidłowych, transparentnych relacji w zespole. Szeregowi członkowie zespołu powinni być pełnowartościowymi jego uczestnikami, wpływającymi na bieg życia w organizacji. Etycznie słuszne środki wywierania wpływu na przełożonych mogą sprzyjać zrównoważeniu wzajemnych relacji.



Bibliografia

Aleksandrow W.B., *Kultura podporządkowania*, [w:] Idem, *Konsultowanie zarządzające*, 2005.

Below S., *Demotywacja – współczesna rzeczywistość* [Zasób elektroniczny] / S. Below. <http://www.real-voice.info/modules/myarticles/article.php?storyid=413>.

Grzegorzczak Andrzej, *Życie jako wyzwanie. Wprowadzenie w filozofię racjonalistyczną*, Warszawa 1995.

Książka pracownika kadrowej służby, E.W. Ochotski, W.M. Anisimow (red.), Ekonomia, Moskwa 1998.

Kuznecow I.N., *Etyka korporacyjna: podręcznik*, Wydawnictwo rzeczowej i edukacyjnej literatury, Moskwa 2003.

Newstrom J.W., *Organizacyjne zachowanie: Zachowanie człowieka na stanowisku*, S-Pt: Piter, 2000.

Wasiliewene N., Wasiliew A., *Instytucjonalizacja etyki biznesowej: od filozofii do managementa wartości // Etyka stosowana: metaetyczne refleksje*, CD-książka.

Piter L.J., *Zasada Pitera, lub dla czego sprawy idą źle*, Wydawnictwo EKSMO-Press, Moskwa 2000.







Jarosław Kubacki

Wyzwania społecznego przywództwa w biznesie

Wstęp

Czynnik ludzki jako najcenniejszy zasób organizacji jest obszarem szczególnie obserwowanym przez znawców teorii zarządzania oraz światlejszych przedstawicieli empirii tej problematyki. Skuteczne i efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga sprawnego i użytecznego dla wyższych systemów przywództwa. O ile sformułowanie – sprawność działań nie budzi wątpliwości, o tyle użyteczność wyższym systemom może nieco wprowadzać zadumę.

„Uznaje się, że cechy przywódcze są kombinacją cech wrodzonych (genetycznych) i społecznych, ukształtowanych w procesie socjalizacji (czyli nabywania doświadczeń społecznych)”¹. Częstokroć za jedną z fundamentalnych cech sprawnego przywódcy uważana jest charyzma, która determinuje siłę jednania sobie przymierzeńców, umiejętność wzniosłego formułowania myśli oraz wpływania na mniejsze lub większe grupy ludzkie. „Pojęcie charyzmy zapożyczono z chrześcijaństwa. W pewnym fragmencie Nowego Testamentu apostoł Paweł wymienia charyzmaty, czyli dary Ducha Świętego, które mogą posiadać chrześcijanie. Według św. Pawła, do ludzi obdarzonych charyzmą należą między innymi „dobrzy władcy”². Już w epokach starożytnych przywództwo posiadało pewien wymiar duchowości i ezoteryki. Analizując współczesne teorie trudno się nie zgodzić ze stwierdzeniem, że wielcy naszych czasów nie posiadają podobnych „charyzmatów”.

¹ J. Pommersbach, *Jak rozwijać przywództwo*, *Personel i Zarządzanie*, nr 5, 2009, s. 16.

² R. Khurana, *Wzlot i upadek charyzmatycznego lidera*, *Harvard Business Review Polska*, nr 3, 2004, s. 42.



Jak powiedziała Bertha Calloway – nie możemy kierować wiatrem, ale możemy ustawić żagle. Posiadając zdolność systemowego oglądu otoczenia zewnętrznego, szerszego widzenia potrzeb nie tylko swojego zespołu, ale również większego dobra, przywódca wie jak rzeczony żagle ustawić, aby umiejętnie pokierować łodzią wypełnioną załogą, która rozumie i identyfikuje się z kierunkiem, w którym wspólnie zmierzają. „Zarządzać ludźmi można w każdej sytuacji, ale na możliwość zostania ich przywódcą trzeba sobie zasłużyć. Dla wielu menedżerów chęć zostania prawdziwym liderem zespołu jest najważniejszym celem zawodowym. Każdy z nas potrzebuje przywództwa. Jeżeli nie znajdujemy go w swoim najbliższym otoczeniu, zaczynamy szukać na zewnątrz. To przywódcy (a nie przełożeni) potrafią wzbudzić w nas zapał, zaangażować, pociągnąć za sobą i przekonać do jakiejś sprawy. Doprowadzają do zmian”³. Przedstawiona orientacja jest elementarnym czynnikiem ewolucji każdej organizacji, który determinuje jej przetrwanie. Według Karola Darwina tym, który przetrwa, nie jest gatunek najsilniejszy ani najbardziej inteligentny, lecz najlepiej reagujący na zmianę. Turbulentne otoczenie „zaakceptuje” tylko tych, którzy potrafią się dostosować do jego wymagań. Kształtowanie świadomości zespołów w zakresie szybkozmiennych warunków, a co najważniejsze akceptacji takiego stanu rzeczy, leży oczywiście po stronie przywódców, którzy w pierwszej kolejności sami muszą zrozumieć tę ciągłość zmian.

Trendem wydaje się być konieczność przeformułowania istniejącego do tej pory systemu społeczno-ekonomicznego, a tym również modelu przywództwa. Celem referatu jest wskazanie nowatorskiego oglądu zagadnienia przywództwa, jako działania w służbie systemom wyższej hierarchii. Podejście takie jest przyczynkiem do postawienia hipotezy, że obok kompetencji profesjonalnych i emocjonalnych przywódcę cechować musi nie tylko umiejętność realizacji celów swojej organizacji, ale również celów struktur wyższego rzędu np.: społeczności lokalnej, branży, państwa czy wreszcie celów działalności w skali globalnej. Przedmiotem opracowania jest uniwersalny system kierowania, zaś obiektem – przywództwo społeczne.

Niniejsze opracowanie prezentuje aspekt empiryczny użyteczności przywództwa, zdiagnozowany w łódzkim przedsiębiorstwie Laskomex. Przedstawia się w nim systemowe podejście do procesu kształtowania liderów przyszłości w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu.

³ A. Raba, *Jak zostać przywódcą*, Personel i Zarządzanie, nr 2 2008, s. 85–86.



1. Kryzys przywództwa

Przedstawiona teza znajduje zastosowanie w organizacjach, które posiadają jasno zdefiniowane misję, wizję oraz świadomość wybiegającą poza najniższe poziomy związane tylko z generowaniem przychodu. W sytuacji, gdy celem nadrzędnym przedsiębiorstwa jest zwrot z zainwestowanego kapitału nie możemy mówić o modelu przywództwa społecznego. Taka forma rozwoju jest domeną organizacji osiągających już pewien poziom świadomości, który *nota bene* przekłada się na wzrost ich efektywności.

W dzisiejszych czasach problem kryzysu przywództwa stał się wręcz modny. Większość polemik z tego obszaru dotyka skuteczności działania przywódców na poziomie taktycznym, traktując o narzędziach edukacyjnych i relacyjnych mających ukształtować współczesnego lidera, a cały system służy wygenerowaniu większego przychodu dla przedsiębiorstwa. Podchodząc do tematu z nieco innej strony można zaryzykować stwierdzenie, że organizacja biznesowa funkcjonuje w celu edukacji liderów o profilu służebności społecznej, gromadzeniu przez nich doświadczeń i zagwarantowaniu ich firmom zrównoważonego rozwoju a zysk z przychodu jest tylko dodatkowym efektem jej działalności. Rozwój tego rodzaju przywództwa wpisany jest w katalog celów firmy Laskomex, które precyzuje Plan Strategiczny tego przedsiębiorstwa.

Kryzys w opisywanym obszarze to przejaw niskiej świadomości społecznej w zakresie definiowania przywództwa, wyzwań jakie przed nim stoją, braku modelu wdrażania idei oraz strategii kolektywnej, a częstokroć również niewytworzenia właściwego systemu kształcenia sukcesorów. Jeżeli już uczy się podwładnych jak zostać prawdziwym liderem, to rozważyć należy jakie przykłady im się wskazuje. W firmie Laskomex w Systemie Sukcesji Przywództwa, który zostanie opisany w dalszej części referatu, nie mówi się o najsilniejszych, „gromowładnych” wodzach. Rozpatruje się przypadki służebnych liderów, którzy swym wysokim poziomem świadomości, bezinwazyjnie wpływali na losy grup społecznych, a także całych narodów, jednocząc je wokół wspólnej idei. Jednym ze sztandarowych przykładów jest tutaj „ojciec narodu” hinduskiego M.K. Gandhi, który powiedział, „służenie innym było dla mnie równoznaczne z pracą dla Indii, nie potrzebowałem się do niej zmuszać – byłem do niej stworzony”⁴.

Preferowany rodzaj przywództwa skorelowany z poziomem świadomości to pierwszy krok do budowy systemu kształtowania liderów w każdej

⁴ M.K. Gandhi, *Autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974, s. 185.



organizacji. A zatem najpierw należy zwizualizować przyszłych przywódców, zobaczyć cele, które będą realizowali, zdefiniować wartości. Reasumując – uzyskać należy model lidera, który będzie przewodził tej organizacji. W umysłach kadry najwyższego szczebla musi zaistnieć potrzeba wytworzenia schematu kształtowania sukcesorów. „Większość z nas zgodzi się zapewne ze stwierdzeniem, że bycie dobrym inżynierem wymaga odpowiedniego przygotowania teoretycznego oraz doświadczenia wynikającego z długoletniego praktykowania. Podobnie jest z byciem lekarzem, prawnikiem. Tylko kierowanie ludźmi jakoś do dzisiaj nie dorobiło się równorzędnego statusu zawodowego. A przecież to właśnie przewodzenie dla każdego menedżera jest tym pierwszym zawodem, daleko ważniejszym niż ten wpisany do rubryki „zawód wyuczony”. Zawsze jest miejsce na doskonalenie w obszarze przywództwa”⁵.

Niektóre teorie mówią, że menedżer 50% swojego czasu powinien poświęcać na coaching podwładnych. „Jeśli nie wskazujesz swoich potencjalnych następców to prawdopodobnie nie delegujesz odpowiedzialności w tak szerokim zakresie, w jakim powinienes”⁶. Oddawanie nagromadzonego doświadczenia jest jednym z fundamentalnych obowiązków lidera. Jest to praktyka pozwalająca patrzeć w przyszłość ze świadomością, że zachodzi transfer rdzennych umiejętności organizacji i nawet po zmianie na pozycji lidera niezbędna wiedza pozostanie w systemie, a nowe pokolenia nie będą musiały gromadzić jej od początku. Sprawnie funkcjonujące systemy edukacyjne stanowią nieodłączny element skutecznego przywództwa, jako gwarant sukcesji przemysłowej i zaplanowanej. Należy także zauważyć, że „codzienny coaching prowadzony przez liderów na rzecz ich podwładnych wspomaga rozwój obu stron”⁷. Kształtując sukcesorów bezpośrednio wpływamy na technologię zarządzania naszą organizacją w przyszłości. Co bezpośrednio koreluje z teorią Petera Druckera, który powiedział „że najlepszym sposobem na przewidywanie przyszłości jest jej kształtowanie”⁸. Wartością dodaną umiejętnego wychowywania nowych kadr jest zapewnienie ciągłości procesów w przedsiębiorstwie.

Konkludując, w Laskomexie nie mówi się o kryzysie przywództwa. Posiadając holistyczną wizję kierunku rozwoju swoich sukcesorów oraz narzędzia edukacyjne – uniwersytet korporacyjny, oferujący programy szkoleniowe

⁵ R. Bokacki, *Leadership Tool Box*, Personel i Zarządzanie, nr 10 2008, s. 52.

⁶ R. Kaplan, *O co zapytać swoje odbicie w lustrze?*, Harvard Business Review Polska, nr 7/8 2007, s. 127.

⁷ H. Rosenbluth, D. McFerrin Peters, *Po drugie klient*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 96.

⁸ R. Kanter, *Co powiedziałby Peter Drucker*, Harvard Business Review Polska, nr 11 2009, s. 51.



dla przywódców na wszystkich etapach ich rozwoju, firma jest w procesie nieustannego kształtowania liderów świadomych społecznie. Ponadto Laskomex stosuje teorię zespołów przywódczych oraz przywództwa z za grupy. Tylko systemowe podejście do tego obszaru gwarantuje organizacji rozwój przywództwa na odpowiednim poziomie. „Każdy – czy prowadzi firmę, czy po prostu wspina się po drabinie kariery – powinien mieć kogoś, na kim mógłby się oprzeć...”⁹. Przywództwo wymaga wielkiego zapału do nieustannego poszerzania swojej świadomości oraz kwalifikacji. Tylko wytrwali i pokorni uczniowie, stawiający dobro wyższych systemów ponad swoje, mają szansę na osiągnięcie wyznaczonego celu. „Kwestia sukcesji rodzi też inne poważne implikacje, które dotyczą całej firmy: jeśli osoby na kierowniczych stanowiskach nie dbają o rozwój zawodowy swoich następców, to organizacja może w przyszłości nie dysponować wystarczającą liczbą liderów, by skutecznie rozwijać swoją działalność”¹⁰.

2. Od ideału do kolektywu – etapy kształtowania przywódcy

Obok społecznej użyteczności przywództwa, a zatem wysokiego poziomu świadomości roli lidera, pojawia się cały system formułowania i wdrażania przez niego idei, która stanie się magnesem przyciągającym zespoły gotowe podążać wytyczoną drogą.

Przedstawiony schemat (rys. 1) obrazuje etapy od percepcji ideału do ukształtowania światopoglądu poszczególnych członków zespołu stworzonego przez lidera. Gdy człowiek formułuje pewną ideę, to równocześnie dokonuje się proces jego przekształcania w potencjalnego przywódcę. Wcielenie idei w życie powoduje nagromadzenie unikatowych doświadczeń. Przywódca, wraz z ideałem wyobrażonym przez siebie staje naprzeciw obowiązującym teoriom, które nie zawsze są spójne z nową, rodzącą się wizją. Lider nieustannie aktualizuje możliwości dalszego rozwoju, które powstają w przestrzeni jego życia. Na tym etapie należy przyjrzeć się terminom: *ideał*, *idea ideologia* oraz *światopogląd*.

Ideał (z łacińskiego – *idealis* – ‘idealny’ od *idea*, z greckiego – *idéa* – natura rzeczy, praworzec, idea) – doskonały lub składający się z samych doskonałych cech i właściwości wzorzec, który określa sposób myślenia i działania człowieka lub grupy społecznej. Tworzenie ideałów jest cechą specyficzną ludzką, gdyż

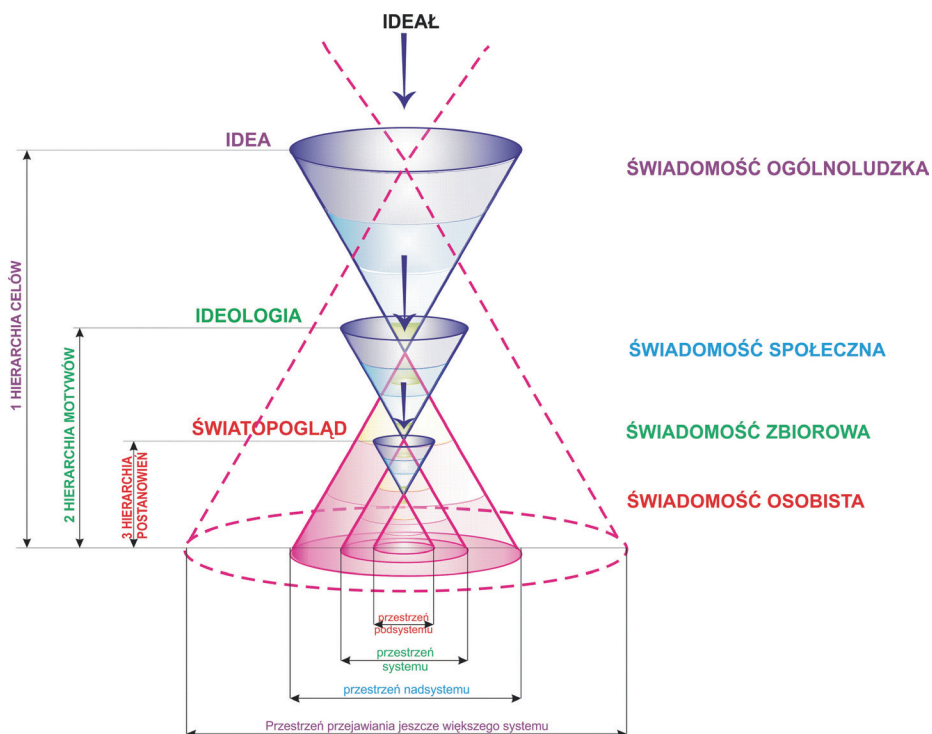
⁹ K. McFarland, *Przełomowe firmy*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 179.

¹⁰ R. Kaplan R, op. cit., s. 129.



zakłada tworzenie wzorca celu działania przed jego faktyczną realizacją. Innymi słowy ideał, to wzór względnej doskonałości, który wyraża najwyższy poziom uporządkowania oraz zgodności współdziałania jego części składowych. Wzór, który jest akceptowany przez zespół jako wyznacznik dalszego rozwoju¹¹.

Idea to obecne doświadczenia związane z tworzeniem przez przywódcę programu rozwoju. Doświadczenia te są zdobywane w oparciu o społeczną potrzebę osiągnięcia ideału, ku któremu wiedzie droga mająca formę programu działania. Tę drogę wyznacza przyszły przywódca, wokół którego grupują się ludzie dążący do wspólnego celu (jeśli idea jest aktualna, czyli spełnia oczekiwania społeczne)¹². Częstokroć stanowi to innowację, która musi zakiełkować w świadomości ludzkiej. „Innowacja potrzebuje czasu – czasu na marzenia, czasu na przemyślenia, czasu na naukę, czasu na pomysły i czasu na eksperymenty”¹³.



Rysunek 1. Schemat formowania przywódcy¹⁴

¹¹ Laskomex, *Materiały szkoleniowe działu Perspektyw Rozwojowych*, 2008, s. 41..

¹² Ibidem, s. 43.

¹³ G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, 2008, s. 78.

¹⁴ Źródło: Laskomex, op. cit.8



Ideologia to przyszłe doświadczenia związane z budowaniem relacji międzyludzkich i relacji pomiędzy zespołami. Osoba, której idea stała się wyznacznikiem rozwoju nawet niewielkiej części społeczeństwa, tym samym tworzy ideologię i stopniowo zmienia światopogląd członków społeczeństwa. „Porywająca wizja tworzy silną kulturę organizacyjną, w której energia wszystkich pracowników jest zsynchronizowana. Owocuje to zaufaniem, zadowoleniem klientów, zapałem i zaangażowaniem pracowników oraz zwiększeniem obrotów firmy. Z drugiej strony, kiedy organizacja nie stoi na straży wartości, które przyjęła, zaufanie i zaangażowanie zarówno wśród pracowników, jak i klientów znacznie się zmniejsza, co wywiera negatywny wpływ na wyniki firmy”¹⁵.

Światopogląd – perspektywa akceptacji ideologii jako modelu życia nawet przez tylko jednego członka społeczeństwa. Jeśli ideologia pozostanie tylko koncepcją, która została narzucona części społeczeństwa, to przez pewien czas będzie ona przez społeczeństwo odrzucana. „W samej istocie naukowego zarządzania zawiera się całkowita mentalna rewolucja po stronie pracowników zaangażowanych we wszystkich przedsiębiorstwach i przemysłach – całkowita mentalna rewolucja po stronie tych ludzi w stosunku do ich obowiązków, współpracowników i przełożonych. Podobnie całkowita mentalna rewolucja odbyć się musi po stronie zarządzających – przełożonego, kierownika, właściciela, zarządu – całkowita mentalna rewolucja w stosunku do swych partnerów, swych pracowników i ich codziennych zmartwień. Naukowe zarządzanie nie może istnieć bez takiej całkowitej mentalnej rewolucji po obu stronach”¹⁶.

Przywódca wykorzystuje wszystkie swoje dotychczas zdobyte doświadczenia w celu uczynienia z nich „inwestycji” w określonej dziedzinie (w oparciu o wybrany ideał i przykłady, które są aktualne dla świata i społeczeństwa). Zdaje sobie sprawę, iż jego niedoskonałości mogą powtórzyć się w nowych warunkach, a zatem wyciąga wnioski z nagromadzonych doświadczeń, a w nowych relacjach poddaje się samokontroli. Wie, iż po włożeniu wysiłków w nowe rodzaje działania, należy pozwolić „dojrzeć owocom”. Stara się zatem zachować optymalne warunki rozwoju, a także w początkowym okresie chroni rozwijające się „owoce” swego działania.

W tym okresie lider nie porzuca rozpoczętych prac, choć pojawiają się przesłanki o potencjalnym niepowodzeniu. Nie przerywa zadania w trakcie

¹⁵ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 20.

¹⁶ G. Hamel, B. Breen, op. cit., s. 33.



realizacji, gdyż negatywne doświadczenia także mają dla niego wartość. Najgorszy jest bowiem całkowity brak doświadczeń. Poza tym, świadomość popełnienia błędu w rozpoczętym już działaniu umożliwi jego poprawienie albo wyeliminuje w wyborze przyszłych celów. Osiągnięty wynik charakteryzuje ilość nagromadzonych przez człowieka doświadczeń.

Podczas rozpowszechniania się rezultatów działań, przywódca może je wykorzystywać w trzech podstawowych aspektach:

1. w celu zaspokojenia własnych potrzeb – taką postawę przejawiają liderzy dyktatorzy zorientowani na realizacji egocentrycznych celów;
2. w celu zaspokojenia potrzeb własnych i zespołu – to zespołowy egoizm, który opiera się jedynie na realizacji planów wąskiej grupy społeczeństwa;
3. dla dobra powszechnego, użytecznego społecznie – postawa świadomości działań użytecznych większym strukturom, przywódca społeczny.

Osiągnięte rezultaty są ponownie wykorzystywane w celu powiększenia efektów pracy. Lider tworzy wówczas hierarchię stałych relacji na rynku i w społeczeństwie. Wykorzystując osiągnięte rezultaty i nawiązane relacje dostrzega nowe horyzonty działania. A zatem przywódca, który pragnie upowszechnić ideały w świecie powinien osobiście dać przykład nowego działania – wzór ideału. „Kluczowe znaczenie w nowej definicji odgrywa „większe dobro” – to, co jest najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób. Przywództwo jest zatem wezwaniem do działania na rzecz innych. Nie powinno wiązać się wyłącznie z osiąganiem celu czy korzyści poszczególnych osób – powinno mierzyć znacznie wyżej¹⁷. Ponadto jest ono swego rodzaju kodeksem postępowania i zbiorem norm etycznych, zgodnie z którymi postępuje lider społeczny będący naturalnym w swoich działaniach. Zasady są spójne z jego percypowaniem otoczenia, wpływające z wnętrza natury przywódcy nie zaś sztucznie wyuczone. „Imperatywu moralnego nie da się stworzyć za pomocą mów czy porad. Nie da się go sklecić naprędce w czasie dwudniowego szkolenia. Musi wyrastać z autentycznego poczucia misji, przekazu i emocji. Imperatywu moralnego nie sposób wynaleźć, by przy jego pomocy kontrolować innych. Jest autentyczny wtedy, gdy jest celem, a nie środkiem¹⁸”.

¹⁷ K. Blanchard, op. cit., s. XIV.

¹⁸ G. Hamel, B. Breen, op. cit., s. 89.



Postępowanie zgodnie z zaprezentowaną ścieżką oraz zasadami pozwala osiągnąć wyższy stopień przywództwa. Przekłada się ono na funkcjonowanie całej organizacji, która jako system wchodzi na kolejny etap rozwoju. Autentyczność lidera rozwija cały system, któremu przewodzi. Idea przenika do niższych poziomów organizacji, energetycznie ją formując. Ukształtowanie światopoglądu na wszystkich etapach hierarchii systemu powoduje spójność celów i realizację zadań zgodnie z ideą przywódcy.

W firmach, w których przewożenie na wysokim poziomie jest regułą a nie wyjątkiem, pracownicy¹⁹:

1. koncentrują się na właściwym celu i wizji,
2. odpowiednio traktują klientów,
3. odpowiednio traktują pracowników,
4. przewożą we właściwy sposób.

3. Ewolucja grup w społeczeństwie: grupa – zespół – kolektyw

Liderzy poruszają się w grupach społecznych o zróżnicowanym poziomie spójności celów, wartości, percepcji modelu przywódczego, integracji, wykształcenia oraz wzajemnych relacji i miejsca w rozumieniu organizacyjnym. W Laskomexie wyodrębniono trzy typy grup społecznych, które stopniowo ewoluują co bezpośrednio skorelowane jest z poziomem zintegrowania ich członków. Jest to model holograficzny, a zatem dotyczy również wyższych systemów.

Grupa to system pierwotnej i nietrwałej jedności ludzi, w którym brak hierarchii w strukturze relacji. Forma ta nie przejawia spójności celu poszczególnych elementów i bazuje jedynie w oparciu o swobodne stosunki.

Zespół to względnie trwały system jedności. Elementem wyraźnie odróżniającym go od grupy jest wspólny cel, ale brak mu wielopoziomowych relacji hierarchicznych (typu przywódca – zespół).

Kolektyw (z łacińskiego – *collectivus* – zbiorowy) to zorganizowana grupa społeczna współdziałająca przy realizacji wspólnych celów społecznie pożądanymi. Funkcje są równomiernie rozłożone między wszystkich członków kolektywu w wyniku wspólnych ustaleń. Kolektyw działa w oparciu

¹⁹ K. Blanchard, op. cit., s. XVII.



o przejrzystą hierarchię relacji i jest najwyższą formą ewolucji zespołów ludzkich.

„Naukowcy odkryli, że relacje między zwierzchnikiem a podwładnym nie polegają na świadomym czy nieświadomym reagowaniu na siebie umysłów tych dwojga (lub więcej) ludzi. Wydaje się raczej, że umysły te stają się w pewnym sensie częścią jednego systemu”²⁰. Jednomyslność jednostek spaja zespół, wynosząc go na wyższy poziom rozwoju. Wówczas tworzą się związki, relacje pozwalające osiągnąć znacznie wyższe parametry celowości działań.

Podstawową tendencją i źródłem rozwoju jest zorientowana na cel, wspomniana integracja, którą należy rozumieć jako połączenie ludzkich wysiłków: jednostki z innymi członkami w zespole, kolektywu z innymi kolektywami oraz ze społeczeństwem, a także społeczeństwa we współpracy międzynarodowej. „Dobre zespoły potrzebują dobrych przywódców, którzy pobudzają członków do wysokiej efektywności w realizacji zamierzeń zespołu. Przywódcy reagują na zadania oraz potrzeby grupowe i indywidualne; wspomagają i nagradzają członków zespołu. Przywództwo może być sprawowane przez jedną osobę lub może być zbiorowe; w obydwu wypadkach funkcjonuje w sposób elastyczny”²¹.

4. Przywódca w strategii kolektywnej. Systemowa teoria przywództwa

„Wspaniałe organizacje mają głębokie i wzniosłe poczucie celu – znaczącego celu – który wywołuje entuzjazm i zaangażowanie”²². Jest nim definiowana wcześniej **idea**, która stanowi pierwszy element triady tworzącej strategię kolektywną.

Przywódcą staje się ten, kto działa zgodnie z formułą: idea – zespół – realizacja. Jest to związane z faktem, iż podstawowym czynnikiem efektywnego gospodarowania jest dysponowanie zespołem specjalistów. Znacząco wzrasta rola osób realizujących proces kierowania. Od ich kwalifikacji, zdolności generowania innowacyjnych pomysłów, umiejętności współpracy oraz umiejętności osiągnięcia rezultatów działania, które mają duże znaczenie społeczne

²⁰ D. Goleman, R. Boyatzis, *Inteligencja społeczna i biologia przywództwa*, Harvard Business Review Polska, nr 1, 2009, s. 106.

²¹ A. Cook A., *Budowanie zespołu*, [w:] *Praktyka kierowania*, D.M. Stewart (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 261.

²² K. Blanchard, op. cit., s. 25.



i ekonomiczne, zależą losy wielu ludzi, a także perspektywy rozwoju firm, instytucji, regionów oraz całych państw, a wreszcie całego globu.

Najważniejszą cechą jednostki, na równi z profesjonalizmem i zdolnością do perspektywicznego myślenia, jest umiejętność tworzenia w zespole warunków sprzyjających realizacji celów, które przyjmują formę konkretnych, niezbędnych społeczeństwu wyrobów lub usług. Najważniejszym czynnikiem efektywności pracy zespołu jest zdolność każdego z jego członków do działania skierowanego na osiągnięcie rezultatu.

Funkcjonuje teoria dotycząca tzw. neotenu postaw liderów. Precyzyjniej rzecz ujmując mówi ona o zachowywaniu młodzieńczych cech przez dorosłe osobniki danego gatunku. To optymizm, wiara, brak sarkazmu oraz wewnętrzna siła stymulująca przywódcę do działania a jednocześnie będąca magnesem, który przyciąga jednostki z otoczenia zewnętrznego. „Zarządzanie polega na wyzwaniu pozytywnej energii, która jest nieodłączną cechą ludzkiej natury”²³.

Systemowa teoria przywództwa rozpatruje liderstwo jako proces powstawania relacji międzyludzkich w grupie, a przywódca to podmiot kierujący tymi procesami. „Przywództwo nie jest związane z pozycją w hierarchii firmowej, Powinno być widoczne wszędzie, na każdym poziomie organizacji. Każda firma jest łańcuchem powiązanych ze sobą interakcji. Dlatego funkcjonuje dobrze wtedy, kiedy wewnętrzne relacje między ludźmi są zdrowe”²⁴. Przywództwo w ujęciu systemowym to również delegowanie uprawnień, wszechobecna chęć działania dla organizacji. Przejawia się tu również element służebności większemu systemowi. Niezwykle trafnie podejście to sparafrazował Antoine De Saint-Exupéry – „Jeśli chcesz zbudować statek, nie zwołuj ludzi, by wycinali drzewa, nie rozdzielaj pracy ani nie wydawaj poleceń. Naucz ich raczej tęsknić za ogromnym, bezkresnym morzem”. To przedstawienie swojej idei, która staje się ideologią kolektywu kształtuje jego światopogląd. Wywołanie takiego zaangażowania prowadzi do sytuacji gdy każdy staje się liderem a system przywództwa przejawia się na każdym poziomie przedsiębiorstwa. W przywództwie nie chodzi o sukces jednostki, ale o sukces zespołu, któremu się przewodzi, a w efekcie finalnym całej organizacji. Odzwierciedlają to słowa: „niech twoja firma będzie dla pracowników stylem życia, a nie tylko miejscem pracy. Niech praca będzie przyjemnością.

²³ J. Gosling, H. Mintzberg, *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów*, Harvard Business Review Polska, nr 10, 2004, s. 69.

²⁴ H. Guryn, *Wskaźniki zaangażowania szefa*, Personel i Zarządzanie, nr 8, 2009, s. 13.



Bądź świadomy wpływu, jaki firma ma na życie pracowników, tak osobiste, jak i zawodowe. Zawsze staraj się angażować swoich ludzi w podejmowanie decyzji, dawaj im poczucie współodpowiedzialności za firmę²⁵.

5. Społeczna użyteczność działalności lidera.

„Najważniejszą sprawą dla przywódcy pragnącego zdobyć wiarygodność jest przejrzystość hierarchii wyznaczanych wartości. Liderzy powinni też bronić wartości zgodnych z wolą ludzi, którym przewodzą, wówczas zmobilizują załogę do działania. Wspólne wartości są ważne w każdej organizacji, ponieważ:

1. ułatwiają osiąganie tych samych celów;
2. pozwalają ludziom być dumnym z organizacji, do której należą;
3. zachęcają do pracy grupowej i właściwych zadań²⁶.

Przywództwo można określić jako pielęgnowanie relacji oraz dbałość o ich pełnię i harmonię, dążenie do jednoczenia się i osiąganie nowych poziomów zrównoważonego rozwoju. Przywódcy natomiast to uduchowieni geniusze, którzy wcielają w życie idee jedności, ukazując ludziom nową świadomość celu, sensu życia i ich roli w świecie, wskazują nowe horyzonty rozwoju, a dla całej ludzkości są przykładem służby dla świata.

Uniwersalny sposób podejścia do tego, co stanowi istotę człowieka, poprzez rozwijanie zdolności do reagowania na potrzeby świata i do dostrzegania dobra powszechnego oraz widzenie ideałów ogólnospołecznych umożliwia formułowanie perspektywicznych idei, które wpływają na dynamikę rozwoju organizacji nie tylko biznesowych. Również instytucje non profit podlegają opisywanym prawom kreowania przywództwa. Co więcej, realizując z założenia cele użyteczne dla większych systemów, organizacje te często są „wytwórcami” prawdziwych społecznych liderów. Peter Drucker „orędownął na rzecz dynamicznego społeczeństwa obywatelskiego z licznymi organizacjami typu non profit, które – jako sektor odgrywający ważną rolę w promowaniu zdrowia, edukacji i dobrobytu – stanowią nieodzowny fundament rozwoju biznesu i zamożności ludzi (...) Organizacje typu non profit

²⁵ H. Rosenbluth, D. McFerrin Peters, op. cit., s. 48.

²⁶ M. Kłoczko, *DNA Lidera*, CEO, nr 4, 2009, s. 63.

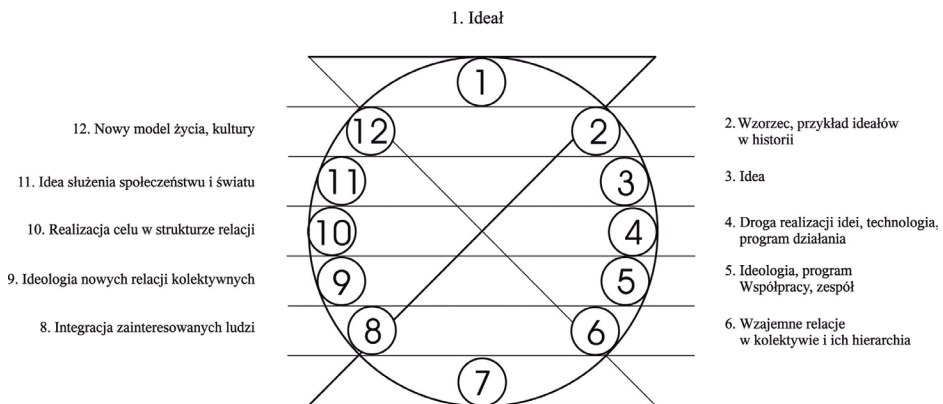


są niezbędnym składnikiem dobrego społeczeństwa, w którym przedsiębiorstwa mają warunki do rozkwitu. Społeczeństwo obywatelskie wspiera rząd w realizacji ludzkich potrzeb”²⁷.

Podobne teorie głosił Ken Blanchard w „Przywództwie wyższego stopnia” – uwolnij władzę i potencjał w ludziach i organizacjach, żeby osiągnąć większe dobro.

6. Etapy tworzenia idei przez przywódcę

Niewątpliwie prawdziwy przywódca powinien być przykładem dla innych ludzi (także pod względem umiejętności zawodowych). Jeśli jednak rozpastrywać pełnię rozwoju człowieka w każdej przestrzeni jego życia, to przywódca powinien być zdolny do generowania idei (tworzenia ideologii) również na wszystkich poziomach relacji z otoczeniem²⁸. Tylko w tym wypadku przywództwo będzie miało rzeczywisty sens oraz zdolność stałego przyciągania ludzi. Taki sens przywództwa można opisać poprzez triadę przyczynowo-skutkową: jednostka – przywódca – mentor (nauczyciel). Czyli przechodzenie od jednostkowego przywództwa na poziomie zawodowym do przywództwa reprezentowanego przez mentora, który poprzez swój osobisty przykład pielęgnuje i kształtuje zdolności innych ludzi, a następnie do przywództwa – mądrości, budowania w kolektywie harmonii relacji międzyludzkich.



Rysunek 2. Etapy tworzenia idei²⁹

²⁷ R. Kanter, op. cit., s. 52.

²⁸ W. Polakow, *Uniwersalne uprawienie*, Wydawnictwo Wewer, Mińsk 1999, s. 36.

²⁹ Źródło: Laskomex, op. cit.



Na podstawie ideałów człowiek tworzy ideę, która wskazuje obecny kierunek rozwoju (a także na potrzeby rynku). Następnie w relacjach społecznych, poprzez reklamę lub inne rodzaje komunikacji społecznej upowszechnia ideę w formie programu działania. Ważny i aktualny dla społeczeństwa program rozwoju jest źródłem ideologii – przewodniego motywu budowania coraz doskonalszych relacji, poprzez które dokonuje się materializacja idei i tworzy system wartości uznawanych w społeczeństwie. System wartości jest podstawą tworzenia perspektyw dalszego rozwoju człowieka. Proces ten przedstawia rysunek 2.

7. Etapy formowania światopoglądu lidera

Światopogląd lidera kształtuje się w poniższych etapach, które stanowią jednocześnie poszczególne obszary jego oceny³⁰:

- a. **Cel.** W zależności od światopoglądu lidera, ocenia się jego umiejętność stawiania przed współpracownikami precyzyjnych celów działania. Każdy lider ma swój ideał i odpowiednio do niego ugruntowane pojęcie, jak kierować zasobami ludzkimi. Lider określa czasową zgodność celów taktycznych i operacyjnych w stosunku do strategicznych celów organizacji. Za **kryterium oceny działalności lidera** w organizacji przyjmuje się stopień wzajemnego powiązania celów operacyjnych, taktycznych i strategicznych w jego działaniach. „Liderzy muszą mieć sprecyzowaną wizję, ponieważ przywództwo to droga do celu. Jeśli lider i jego ludzie nie wiedzą, dokąd podążają, rodzaj przywództwa nie ma najmniejszego znaczenia”.
- b. **Zasoby.** Na podstawie swojego systemu wartości lider według priorytetów rozdziela posiadane, dostępne zasoby i kolejność ich użycia, ustanawia niezbędne współzależności korzystne dla realizacji postawionych celów. System wartości lidera kształtuje się na podstawie realnego, wybranego przez niego wyobrażenia nośnika idei i stylu zarządzania. **Kryterium oceny** efektywnego rozdzielania zasobów w organizacji, stanowi analiza stanu zaopatrzenia miejsc pracy w zasoby.
- c. **Planowanie.** W zależności od udziału lidera w pracy zespołowej, ocenia się jego umiejętność planowania swojej działalności i wpływu na planowanie działalności zespołu. Lider generuje idee do planowania

³⁰ Laskomex, op. cit., s. 57.

perspektywicznego rozwoju kolektywu. **Kryterium oceny** stanowi ilość i jakość korygujących decyzji lidera, jakościowo zmieniających w ten czy inny sposób system relacji.

- d. **Technologia.** W zależności od zrozumienia technologii łańcucha produkcji i technologii zarządzania organizacją, ocenia się zdolność lidera do przydzielania zakresu obowiązków współpracownikom i sobie, w zależności od oddziaływania czynników zewnętrznych na system relacji w organizacji. **Kryterium oceny** są odchylenia terminów wykonania zadań przez współpracowników, określonych w grafiku.
- e. **Organizowanie.** W zależności od mentalnych zdolności lidera, ocenia się efektywność jego działalności organizacyjnych. Lider określa ideologię pracy zespołowej dla osiągnięcia najbardziej efektywnej dla organizacji pracy zespołu. **Kryterium oceny** to ilość efektywnie działających projektów zarządzania, ich współzależność oraz ilość nieefektywnych autonomicznych projektów.
- f. **Kontrola.** W zależności od umiejętności komunikacyjnych lidera, ocenia się jego zdolność do budowania komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej, za pomocą której lider kontroluje działania współpracowników i całej organizacji w realnych warunkach niestabilności systemu relacji. Lider powinien umieć badać osobiste, zespołowe i społeczne interesy przedmiotów komunikacji i na ich podstawie formować relacje międzyludzkie i organizacyjne. **Kryterium oceny** to procent skuteczności komunikacji i efekty, które ta komunikacja daje. A także ilość wspólnych projektów z przedmiotami zewnętrznego i wewnętrznego środowiska, ich stabilność i długoterminowość.
- g. **Systematyzacja.** W oparciu o swój światopogląd lider kształtuje system poglądów na zarządzanie organizacją i miejsce w niej jej pracowników, a także na to, jakie powinny być rezultaty jego działań w organizacji i jakie powinny być rezultaty działań współpracowników. **Kryterium oceny** to procent decyzji kierowniczych, które skutecznie korygują ilość wykonywanych działań, podejmowanych zadań, pełnomocnictw i wyposażenia technicznego.
- h. **Koordynacja.** Lider koordynuje relacje międzyludzkie i organizacyjne w celu podniesienia ich efektywności. Koordynacja wzajemnych relacji zachodzi przez motywowanie współpracowników. Początkowo lider kształtuje motywację u współpracowników do przyjęcia idei, potem jednoczy współpracowników zainteresowanych nowym stylem relacji, a następnie określa ich rolę w tych relacjach. **Kryterium**

- oceny** to stosunek pozytywnych wyników procesu samoorganizacji do jego wyników negatywnych.
- i. Rozwój.** Lider kieruje procesem rozwoju zespołu, kładąc akcent na efektywną organizację przedmiotów zarządzania. Do tego, żeby kierować procesem rozwoju zespołu koniecznie trzeba umieć kierować zmianami ideologii organizacji, rewidować przestarzałą ideologię na podstawie zmiany światopoglądu i inicjatyw współpracowników. Zarządzanie ideologią pozwoli osiągnąć nowy poziom rozwoju zespołu. **Kryterium oceny** to zmiana ilości wykorzystywanych zasobów przy stałe wykonywanych zadaniach i w sytuacjach niestabilnych w systemie stosunków relacji organizacji z otoczeniem.
 - j. Integracja.** Integracyjne zdolności lidera pozwalają zmieniać złożony system relacji wewnętrznych i w zewnętrznym otoczeniu organizacji. Lider uczy się realizować postawione przez organizację cele, integrując wysiłki zespołu. Integrując przedmiot zarządzania, lider kształtuje styl zarządzania zespołem w celu nadania uzgodnionego, wspólnego rytmu rozwojowi organizacji. **Kryterium oceny** jest jakością integracyjnych procesów międzyludzkich i między organizacjami, które prowadzą do osiągnięcia finansowego zysku, a także odpowiednio do jakości wykonania przez współpracowników postawionych przed nimi zadań.
 - k. Służenie.** Lider ocenia skutek swojej pracy w obszarze służenia. **Kryterium oceny** – stanowi system mentorski w zespole, tzn. obecność w hierarchii zarządzania związków relacji mentor – uczeń, a także wyników jakościowych efektów takich związków.
 - l. Podsumowanie.** Lider ocenia zmiany wartości w organizacji (w tym wartość towarów, usług itd.) przez nabieranie nowego zwyczaju budowania wzajemnych relacji ze środowiskiem zewnętrznym i innowacyjne podejście do podziału zasobów. Zachodzi formowanie nowego ideału przyszłego zarządzania na podstawie idei przyszłej strategii i przyjmowanie nowych idei. **Kryterium oceny** to zdolność lidera do reagowania na wartościowe zmiany rynku na wytwarzane przez organizację produkty (albo proponowane usługi). Ocenic ją można po wynikach (czas, zasoby) reakcji na komercyjne propozycje z otoczenia zewnętrznego, a także po komercyjnych propozycjach, które lider oferuje zewnętrznemu otoczeniu organizacji
 - m. Ostatni etap jest pierwszym** w kolejnym cyklu rozwoju lidera. Stanowi krok w określeniu kolejnych celów działania pracowników organizacji w zależności od zmiany ideałów zarządzania zasobami ludzkimi.



8. Etapy rozwoju lidera

„Przywódca przechodzi etapy rozwoju niezależnie od stylu zarządzania. W stadium analizy środowisko zewnętrzne zmienia system relacji w organizacji i dyktuje liderowi parametry i reguły współpracy, warunkuje zmiany w zachowaniu się pracowników organizacji i jego styl zarządzania. Następnie w stadium syntezy wewnętrzne przekształcenia integracyjne w organizacji zmieniają jej środowisko zewnętrzne. W przypadku jeśli te przekształcenia są efektywne i powtarzalne, to organizacja może liczyć na pozytywny wynik finansowy i rozszerzenie przestrzeni działania organizacji”³¹.

Badanie kształtowania się światopoglądu lidera obejmuje kilka etapów. Odpowiedzialność, dyscyplina, inicjatywa, stałość, są podstawowymi wartościami niezbędnymi liderowi do osiągnięcia maksymalnej efektywności jego działań.

W pierwszym etapie tego procesu, który zawiera się w punktach a-c, określa się stopień odpowiedzialności lidera. Tę fazę można nazwać – *formowaniem lidera*. Rozpatruje się zrozumienie celów i zadań organizacji przez lidera, jego wiedzy o zasobach niezbędnych do osiągnięcia celów i ocenia się umiejętność tworzenia planu zarządzania projektem.

W drugim etapie, który zawiera się w punktach d-f, zgłębia się zdyscyplinowanie lidera. Tę fazę można nazwać – *organizowaniem systemu współpracy lidera*. Rozważa się tu umiejętność ustanawiania priorytetów, powiększania umiejętności zawodowych (co jest podstawą dla autorytetu lidera), rozwijania swoich zdolności organizacyjnych i korygowania kwalifikacji w zarządzaniu współpracownikami.

W trzecim etapie, który zawiera się w punktach g-i, ocenia się kreatywność lidera. Tę fazę można nazwać – *zarządzaniem zespołem*. Po osiągniętych rezultatach ocenia się umiejętność osiągania i uzgadniania wyników, jednoczenia otrzymanych rezultatów we wspólny system relacji i doskonalenia systemu mentoringu.

W czwartym etapie, który zawiera się w punktach j-l, ocenia się parametry stałej aktywności lidera. Tę fazę można nazwać – *transformacją lidera*. Rozpatruje się zdolność lidera do zmiany swojego podejścia uwzględniając cele projektów, potrzeby rozwojowe organizacji, a zdolność lidera do pozostawania w stałej gotowości do pomocy zespołowi, rynkowi i społeczeństwu.

³¹ K. McFarland, op. cit., s. 61.



9. Formy kształtowania kompetencji przywódcy społecznego

Laskomex stawia sobie za cel, aby w procesie pracy zespołowej kształtować liderów społecznych posiadających najwyższe kompetencje profesjonalne. Wykorzystując szereg narzędzi kreuje się osobowości pracowników-liderów w tyglu pracy (słowo tygiel, oznacza naczynie stosowane przez średnio-wiecznych alchemików podczas prób przemienienia podstawowych metali w złoto³²).

System Trójkątów i Rad – zespoły przywódcze

Opisywana struktura jest systemem partycypacji pracowniczej w zarządzaniu organizacją. „Żaden lider nie osiągnie sukcesu, gdy jest zdany na samego siebie. Nawet ci menedżerowie, którzy wyglądają na bardzo pewnych siebie, potrzebują wsparcia i rad. Bez bliskich relacji z innymi osobami, które pozwalają nam spojrzeć z dystansu na to, co robimy, bardzo łatwo jest zgubić drogę”³³. W badanej firmie w zarządzaniu uczestniczą trzy rady – kolektywy, które w ramach swoich kompetencji nadzorują pracę poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Proces decyzyjny oparty jest o zasadę konsensusu. Obszar działań opisywanych rad to:

1. Rada menedżerów – zarządzanie przedsiębiorstwem na poziomie taktyczno operacyjnym. W swych kompetencjach najbardziej zbliżona do Zarządu w spółkach Prawa Handlowego.
2. Rada strategiczna – odpowiada za strategię organizacji, jej przyszłe kierunki rozwoju oraz celowość działań w ujęciu holistycznym. Ponadto jest strażnikiem przestrzegania wartości zdefiniowanych przez firmę.
3. Rada koordynacyjna – jej domeną są sprawy personalne i zasobowe oraz rozwój relacji synergetycznych (poziomych) w organizacji.

Powyższe struktury określane są również terminem Samorządu Produkcyjnego.

³² W.E. Bennis, R.J. Thomas, *Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń*, Harvard Business Review Polska, Leadership, nr 12, 2004, s. 108.

³³ B. George, P. Sims, A. McLean, D. Mayer, *Przywództwo oparte na autentyczności*, Harvard Business Review Polska, nr 12, 2007, s. 118.



System Sukcesji Przywództwa – przywództwo z za grupy

Nelson Mandela pisał w swojej „Długiej drodze do wolności” – „Przywódca jest jak pasterz. Zawsze idzie za stadem, pozwalając tym bardziej rozgarniętym wysuwać się na czoło, a pozostałym iść za nimi tak, aby nawet nie zdawali sobie sprawy z tego, że cały czas ktoś z tyłu im przewodzi”. Te słowa najtrafniej oddają sens funkcjonowania systemu kształcenia liderów, który w głównej mierze oparty jest o coaching, mentoring i facilitating. Jego istotą są cykliczne spotkania pracowników-liderów, które podczas indywidualnych sesji z coachem lub mentorem pracują nad doskonaleniem swoich umiejętności przywódczych. Jednocześnie system ten gwarantuje wsparcie w opracowywaniu ścieżek rozwoju potencjalnych liderów oraz ich efektywną realizację.

Pełnienie funkcji społecznych – przywództwo społeczne

Na rozwój lidera składa się nie tylko praca w organizacji o profilu biznesowym. Mając na względzie zrównoważony rozwój swoich pracowników Laskomex promuje aktywizację w innych formach samorządów, nie tylko produkcyjnym ale także społecznym i terytorialnym. Za w pełni ukształtowanego lidera może być uznany tylko ten, który przeszedł doświadczenie wszystkich trzech typów samorządu. Dodatkowe kwalifikacje można zdobyć w samorządzie społecznym i terytorialnym. Każda forma doskonalenia kompetencji społecznych poza czasem pracy, zgodna z wartościami przedsiębiorstwa jest wspierana dostępnymi zasobami. Pracownicy mogą korzystać z zasobów organizacji (lokal, komputery, oprogramowanie) czy merytorycznego wsparcia w realizacji własnych inicjatyw o charakterze prospołecznym.

Podsumowanie

Wyzwania jakie społeczeństwo stawia przed współczesnymi liderami wybiegają dalece poza ich kompetencje profesjonalne. „Autentycznych liderów” charakteryzuje równowaga, jaką zachowują pomiędzy wszystkimi obszarami swojego życia, czyli np.: obowiązkami zawodowymi, życiem rodzinnym, dbałością o zdrowie, dbałością o relacje z przyjaciółmi czy społecznościami, w których żyją, dbałością o rozwój własnej osobowości czy duchowości, i postępowanie we wszystkich tych obszarach w jednakowy, zintegrowany sposób. Prawdziwi przywódcy odznaczają się stałością i transparentnością



własnego postępowania i zachowania”³⁴. Już dziś ewidentnie widać jak szeroko musi patrzeć lider przyszłości, gdyż zdobycie podstawowych umiejętności kierowania zasobami ludzkimi doprowadzić może jedynie do otrzymania niechlubnego tytułu lidera przeszłości.

„Nowoczesne zarządzanie to dużo więcej niż tylko dopasowanie do siebie odpowiednich narzędzi ekonomicznych – dziś wymaga ono również znajomości stanu ludzkich serc i umysłów”³⁵. Przywództwo osiąga wymiar duchowości i coraz częściej jest rozpatrywane z tego punktu widzenia. Staje się energetyczną więzią pomiędzy liderem a jego podwładnymi, którzy częstokroć dostrzegają w nim nie tylko osobę wyższą w hierarchii ale mentora, który kształtuje ich osobowości i wytycza nowe kierunki rozwoju.

Nadchodzące zmiany ustrojowe postawią najwyższe wymagania przed każdym kto będzie pretendował do miana lidera. Tylko wszechstronnie wykształceni i cechujący się wysokim poziomem świadomości przywódcy będą mieli szansę na rozwój w tym obszarze. Już dziś należy podjąć działania edukacyjno-wychowawcze w celu kształcenia przyszłych liderów, których jednym z elementarnych obowiązków będzie świadomość celów wyższych systemów oraz dbałość o ich realizację.

Bibliografia:

- Bennis W.E., Thomas R.J., *Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń*, Harvard Business Review Polska, Leadership, nr 12 2004.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bokacki R., *Leadership Tool Box*, Personel i Zarządzanie, nr 10 2008.
- Cook A., *Budowanie zespołu*, [w:] *Praktyka kierowania*, D.M. Stewart (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Gandhi M.K., *Autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974.
- George B., Sims P., McLean A., Mayer D., *Przywództwo oparte na autentyczności*, Harvard Business Review Polska, nr 12 2007.
- Goleman D., Boyatzis R., *Inteligencja społeczna i biologia przywództwa*, Harvard Business Review Polska, nr 1, 2009.

³⁴ J. Pommersbach, op. cit., s. 86.

³⁵ J. Waldroop, T. Butler, *Szef psychologiem, czyli jak pomóc dobrym pracownikom pozbyć się złych nawyków*, Harvard Business Review Polska, nr 7 2003, s. 68.



- Gosling J., Mintzberg H., *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów*, Harvard Business Review Polska, nr 10 2004.
- Guryn H., *Wskaźniki zaangażowania szefa*, Personel i Zarządzanie, nr 8, 2009.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, 2008.
- Kanter R., *Co powiedziałyby Peter Drucker*, Harvard Business Review Polska, nr 11 2009.
- Kaplan R., *O co zapytać swoje odbicie w lustrze?*, Harvard Business Review Polska, nr 7/8 2007.
- Khurana R., *Wzlot i upadek charyzmatycznego lidera*, Harvard Business Review Polska, nr 3 2004.
- Kłoczko M., *DNA Lidera*, CEO, nr 4 2009.
- Laskomex, *Materiały szkoleniowe działu Perspektyw Rozwojowych*, 2008.
- McFarland K., *Przełomowe firmy*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Polakow W., *Uniwersalne uprawienie*, Wydawnictwo Wewer, Mińsk 1999.
- Pommersbach J., *Jak rozwijać przywództwo*, Personel i Zarządzanie, nr 5 2009.
- Raba A., *Jak zostać przywódcą*, Personel i Zarządzanie, nr 2 2008.
- Rosenbluth H., McFerrin Peters D., *Po drugie klient*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Waldroop J., Butler T., *Szef psychologiem, czyli jak pomóc dobrym pracownikom pozbyć się złych nawyków*, Harvard Business Review Polska, nr 7 2003.







Arkadiusz Mariat

System partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – case study

Wstęp

Od zawsze ludzkość, świadomie lub nieświadomie, na wycucie bądź z wrodzoną intuicją kieruje się drogą do znalezienia najbardziej skutecznych sposobów kierowania procesami społecznymi. W wyniku tych poszukiwań również w teoriach i koncepcjach zarządzania przez dziesiątki lat trwa proces wzrostu roli jednostki, jako uczestnika większego systemu, organizacji czy przedsiębiorstwa. Prezentowany referat jest wynikiem ciągłego poszukiwania przez przedsiębiorstwo Laskomex coraz doskonalszych form zarządzania w czasach niepewności i zmienności otoczenia.

Celem referatu jest analiza, prezentacja i synteza praktycznego systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jego wpływu na wzrost efektywności i rozwoju badanej organizacji na wielu poziomach jej relacji z otoczeniem. W analizie poddano teorię partycypacji pracowniczey i samoorganizacji uzupełnioną o systemowe aspekty zarządzania oraz proces ich aplikacji w żywej strukturze organizacyjnej jaką jest przedsiębiorstwo Laskomex.

Według prof. Płoszajskiego „zauważa się coraz częściej występujący trend odchodzenia od hierarchicznego zarządzania na rzecz relacji synergetycznych osadzonych w płaskich strukturach organizacyjnych. Przyszłość organizacji oparta jest na modelach heterarchicznych, w których nie ma dominującego ogniwa. System regulowany jest przez różne swoje elementy, w różnych momentach czasowych, często przez sieć oddziaływań między elementami raczej, niż przez któryś z nich z osobna”¹.

¹ P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: Przerażony kameleon*, wydanie internetowe.



Znalezienie modelu, idealnej organizacji w perspektywie przyszłości jest trudne, lecz możliwe. Organizacje będą zawsze się wyróżniać, budować własne sposoby zarządzania, ukierunkowane na realizację obranych celów, zależnie od warunków otoczenia w jakim działają, rodzaju działalności jaką prowadzą, środowiska społecznego i własnej kultury organizacyjnej. Trwa poszukiwanie uniwersalnego modelu, a znaleziony model powinien być optymalny i dobry dla każdej organizacji, która go zastosuje i odniesie sukces. Taką drogę obrało przedsiębiorstwo Laskomex – drogę odkrywcy. Obserwacja zmienności otoczenia, potrzeb reorganizacyjnych wynikających z obranych celów rozwojowych doprowadzała na przestrzeni ostatnich lat do zamian w stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Poszukiwanie modelu pozwoliło na zbudowanie systemu partycypacji, opartego na zasadach pracy grupowej i integracji wszystkich podmiotów. Systemowe wdrożenie umożliwiło organizacji efektywniejszy rozwój i realizację ustalonych celów.

Samoorganizacja i partycypacja

Z. Martyniak opisuje samoorganizację jako „pojęcie powstałe w ramach paradygmatu złożoności, który tworzyli fizycy, chemicy i matematycy. Badając zachowanie substancji znajdujących się w stanie dalekim od równowagi odkryli tzw. dynamikę nieliniową oraz towarzyszące jej procesy samoorganizacji”². W fizyce przejawem powyższego pojęcia jest proces samoorganizacji struktury materii, który można przyrównać do procesu tworzenia samoorganizacji przedsiębiorstwa. Pierwszym elementem procesu jest własna struktura materii, która formuje jej kierunek rozwoju. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jest to jego rdzeń i doświadczenie, zdobyte w procesie ewoluowania wartości i kierunków rozwoju. To również sama struktura organizacji zapewniająca przepływ decyzji i komunikację wewnętrzną. Kolejnym etapem jest stymulowanie rozwoju procesu poprzez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, dotyczy rozkładu procesów na system podprocesów. W organizacji odbywa się to poprzez zarządzanie zmianą, wyznaczanie nowych celów oraz ambitny i nieustanny rozwój. Tu następuje formowanie struktury opartej na tworzeniu podmiotów skupiających się wokół obranych celów. Ostatnim trzecim elementem formowania samoorganizacji materii są warunki i kierunki procesu

² B. R.Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.



strukturyzacji materii – system wejść i wyjść. W organizacji ten etap jest postrzegany jako uformowana struktura z ustalonymi poziomami funkcjonowania, relacyjnymi aspektami współpracy pomiędzy elementami jakimi są pracownicy. Uporządkowanie powyższego procesu może doprowadzić do skutecznego wdrożenia modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Pozostawienie tworzonego systemu samemu sobie bez odpowiedniej opieki, w konsekwencji doprowadzi do degradacji i rozpadu struktury. Dlatego, też przedsiębiorstwo Laskomex wybrało drogę systemowego rozwoju, która pozwala w sposób kompleksowy przeprowadzić proces wdrażania systemu partycypacji i samoorganizacji.

Autorzy wielu prac z dziedziny zarządzania, różnie postrzegają i tym samym różnie definiują partycypację. V.H. Vroom uważa ją jako „proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli”³. Istotą tej definicji jest praca zespołowa, współdziałanie wielu zainteresowanych podmiotów. Podejście procesowe w partycypacji prezentują David E. Guest i Derek Fatchett, definiujący partycypację jako „każdy proces poprzez który osoba lub grupa osób określa (czyli wpływa intencjonalnie), co inna osoba lub grupa ma robić”⁴. K. Ziemienczyk określa partycypację jako „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnych akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji”⁵.

Idea partycypacji pracowniczej zasadza się na decentralizacji zarządzania i wzroście zaangażowania pracowników w sprawy firmy poprzez kierowanie, uzgadnianie, delegowanie uprawnień, co ma na celu podniesienie efektywności działania przedsiębiorstwa. Pracownicy w takiej organizacji mają szansę na przejawianie inicjatyw, aktywności, zgłaszania pomysłów, formułowania konstruktywnej krytyki rozwiązań, proponowanie własnych alternatywnych propozycji, czego efektem jest zwiększenie ich świadomości wpływu na funkcjonowanie firmy oraz współodpowiedzialność za jej rozwój i przyszłość. Formowanie partycypacji w przedsiębiorstwie już u samych podstaw wymaga dostosowania struktury firmy do wdrażanego systemu z zachowaniem odpowiednich proporcji hierarchicznego i synergetycznego kierowania organizacją.

³ *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski, K. Hedjuk (red.), Difin, Warszawa 2001.

⁴ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.

⁵ K. Ziemienczyk, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.



Rozwój struktury

Laskomex jest przedsiębiorstwem produkcyjno – usługowo – handlowym działającym od prawie ćwierć wieku w branży produkcji urządzeń elektronicznych. Liniowa struktura organizacyjna była pierwszą strukturą, która utworzyła się w firmie. Procesy produkcyjne organizowane były przez pojedyncze osoby lub grupy osób. Miejsce i rola w procesie wytwarzania wyznaczały pozycję stanowisk w hierarchii organizacyjnej firmy. Ilość informacji potrzebnych kierującym do sprawnego zarządzania była niewielka. W małej firmie zatrudniającej kilka osób taka struktura była optymalna. W miarę rozwoju firmy system ten okazał się nie wystarczający, gdyż rosnący poziom skomplikowania procesów najpierw utrudniał, a następnie uniemożliwiał samodzielnie realizowanie wszelkich zadań koordynacyjnych z jednego miejsca. Struktura funkcjonalna powstała z chwilą wyodrębnienia w przedsiębiorstwie wielu komórek organizacyjnych. Była ona skutkiem postępującej specjalizacji i formalizacji przedsiębiorstwa. Pojawiła się z początkiem definiowania funkcji przedsiębiorstwa i umożliwiła określenie sfer odpowiedzialności na poziomie operacyjnym. Z kolejnymi etapami ewolucji firmy zwiększało się poczucie znaczenia pracy grupowej i integracji podmiotów firmy, stąd etap organizacji matrycowej, następnie zorientowania na procesy, rozumiany jako systematyczne formowanie wzajemnych powiązań i ciągłość zadań we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Ważnym krokiem było tworzenie struktur pod określone zadania-projekty, w celu zwiększenia efektywności i pełnego osiągnięcia zamierzeń. Firma uczy się obecnie dwóch najwyższych poziomów organizacji: zorientowanej na system oraz zorientowanej na cel. Przyjęła za kluczowe stworzenie polityki relacji z otaczającym światem w celu budowy systemu samorządu pracowniczego. Powstały model zarządzania firmą uwzględnia, nowe potrzeby klientów, postępującą globalizację, zmiany w technologii produkcji, kulturze organizacji i metodach zarządzania.

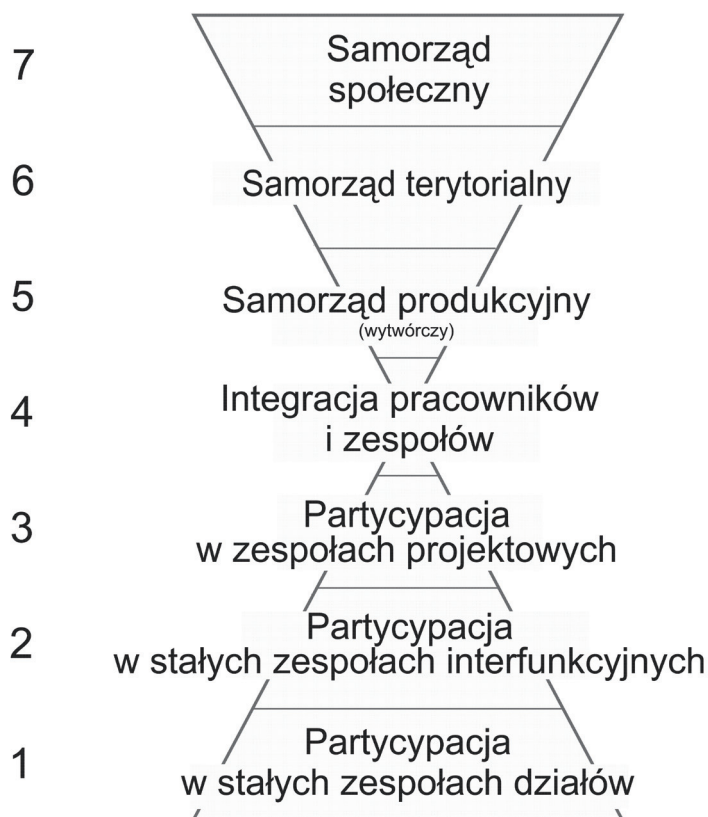
Pierwszym przejawem w budowaniu przemysłowego samorządu jest system partycypacji pracowniczej. Z początkiem XX wieku realizowany był w bardzo odważny i wyraźny sposób. Szczególny udział w tworzeniu tego typu systemu miał Tomasz Bata, producent obuwia, który z początkiem ubiegłego stulecia był pionierem wdrażania samoorganizacji w przemyśle. System pracy stworzony przez Batę opierał się na zasadzie decentralizacji, przejawiającej się w tworzeniu półautonomicznych, pod względem finansowo-ekonomicznym, komórek organizacyjnych. Tworzone były plany produkcyjne

dla poszczególnych komórek, jak również planowano zadania dla indywidualnego pracownika. Bata podkreślał, iż znaczącym w życiu całej organizacji jest czynnik ludzki i dostrzegał w możliwościach rozwoju pracownika sukces całej organizacji⁶. W 1925 r. właściciel fabryki automatów G. Bardet dopuścił do współzarządzania swoich pracowników. Stworzenie Rady pracowniczej pozwoliło mu realizować z większymi efektami projekty związane z wydajnością pracy, obniżaniem kosztów i organizacją produkcji. Wybrani do Rady pracownicy omawiali stopień realizacji zadań i podejmowali decyzje, również dotyczące sytuacji finansowej fabryki. Eksperyment Bardet'a przyniósł konkretne korzyści w postaci niezwykle zaangażowania pracowników w realizację zadań. Pracownicy zaczęli identyfikować się z przedsiębiorstwem, podniosła się jakość pracy⁷.

Tworząc podobny system zarząd firmy Laskomex czerpał doświadczenia z przeszłości i wyznaczył własny kierunek rozwoju w oparciu o teorie uniwersalnego kierowania. System powstał z potrzeby wzmocnienia dialogu i wspierania wzajemnego zaufania w firmie w celu poprawy przewidywalności występowania ryzyka, uelastycznienia organizacji pracy, ułatwienia pracownikom dostępu do szkoleń, uświadomienia im potrzeby dostosowywania się do nowych wymagań, podnoszenia ich zdolności do podejmowania działań w celu zwiększania kreatywnego myślenia, angażowania się w obecną i przyszłą działalność przedsiębiorstwa. Budując system partycypacji oparto jego trzon na czterech kluczowych czynnikach warunkujących jego skuteczność: wzajemnej komunikacji pracowników, zwiększonej decyzyjności pozwalającej na wzrost samodzielności i kreatywności pracowników, rozwój relacji między pracownikami na różnych szczeblach zarządzania oraz integracji pracowników wokół celów wytyczonych przez przedsiębiorstwo. Nowy system przejawia się na różnych poziomach samorządności firmy. Na podstawowym poziomie jest to partycypacja w zespołach, na trzecim samorząd pracowniczy, a na trzech najwyższych dotyczy obszarów samorządu produkcyjnego, terytorialnego i społecznego. System samorządu produkcyjnego zostanie opisany w dalszej części referatu. Nie rozwinięto opisu dwóch wyższych form samoorganizacji ze względu na to, iż ta koncepcja jest w stadium opracowywania i będzie przedstawiona w następnych pracach.

⁶ J. Piotrowski, *Encyklopedia zarządzania*, wydanie internetowe.

⁷ M. Dębowska, *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu (bez udziału własności)*, „Życie Klubów” nr 16, wydanie internetowe, październik 1999.

Rysunek 1. Model samoorganizacji firmy Laskomex⁸

Budowany system partycypacji i samorządności w firmie jest elementem utworzonego w firmie Uniwersalnego Systemu Kierowania, którego podstawą jest zaangażowanie pracowników we wszystkie obszary funkcjonowania firmy. Głównym przejawem partycypacji pracowniczej w firmie jest praca grupowa, realizowana w postaci struktur samorządowych. Firmę tworzą pracownicy wypełniający jej stałą strukturę w postaci 12 działów, 8 interfunkcji oraz 4 organów zarządzających – Rad. Interfunkcje powstały jako zespoły realizujące funkcje wspólne dla wszystkich działów przedsiębiorstwa. Ich zadaniem jest inicjowanie i rozwijanie działań skierowanych na ogólny rozwój firmy i każdego jej interesariusza w obszarach: systemu zarządzania m.in. jakością, kontroli sporządzania i podsumowywania planów

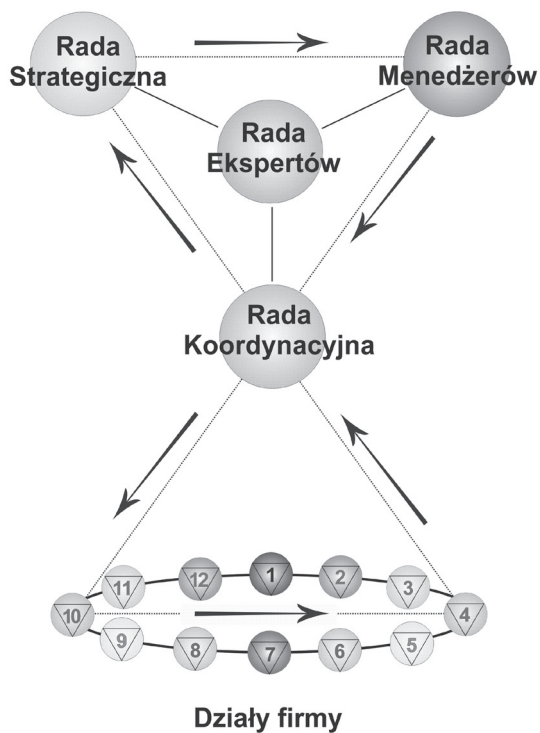
⁸ Źródło: *Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych*.

wszystkich komórek organizacyjnych, innowacji, zarządzania zasobami ludzkimi, powstawania nowych produktów, integracji interesariuszy, zarządzania wiedzą oraz doradztwa. Zespół interfunkcji jest swojego rodzaju spoiwem łączącym pracę działów z procesami samorządowymi zachodzącymi w firmie, uzupełniającymi braki w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wzmacniającymi relacje między pracownikami, komórkami organizacyjnymi oraz radami samorządowymi. Uzupełnieniem struktury są grupy pracownicze i zespoły macierzowo-projektowe. To elementy struktury powoływane na okres stały lub celowo do wykonania konkretnego zadania. Każda z powyższych form zarządzana jest przez tzw. „trójkąt” – zespół trzech osób. Są to Strateg, Menedżer i Koordynator, wybierani w drodze konsensusu. Taki trójkąt pracowniczy stanowi przedstawicielstwo działu, interfunkcji lub zespołu i przewodzi tym strukturom. Forma takiego zarządzania, tworząca samorząd produkcyjny została nazwana System Trójkątów i Rad (STR), który twórczo łączy zespoły pracowników, angażuje ich w funkcjonowanie elementów i wspiera realizację celu przez ponoszenie odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty.

Celem STR jest:

1. Integracja pracowników wokół celów, kierunków rozwoju firmy, rezultatów jej działalności i działalności jednostek organizacyjnych,
2. Wdrożenie zasad samoorganizacji w firmie,
3. Tworzenie więzi między działami wystarczających dla skutecznej współpracy,
4. Optymalne rozdzielenie funkcji kierowania w działach,
5. Podnoszenie kultury organizacyjnej i poziomu świadomości pracowników firmy,
6. Poprawa komunikacji,
7. Tworzenie warunków dla samoorganizacji pracowników i wytworzenie poczucia bycia współwłaścicielem miejsca pracy.

Na system STR składają się m.in.: trzy rady pracownicze: Rada Strategiczna, Rada Menedżerów, Rada Koordynacyjna, które koordynowane są przez Komisję Ekspertów. Każdy z 12 działów firmy w swej strukturze posiada wspomniany „trójkąt działu”: stratega, menedżera i koordynatora, którzy odpowiednio wchodzi w skład odpowiednich rad. Taka forma działania stymuluje obszar samoorganizacji firmy, dając możliwość pracownikom do samodzielnego organizowania działania, planowania procesów, podejmowania decyzji w obrębie wszystkich funkcji firmy.

Rysunek 2. Model samorządu wytwórczego firmy Laskomex⁹

Charakterystykę systemu partycypacji wraz z prezentacją elementów i celów ich działań przedstawia tabela 1.

Rodzaj struktury	Główne zadania
1. Rady pracownicze	
1.1. Rada Strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> – doradztwo w wytyczaniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa i nadzór nad jego realizacją, – sporządzanie i doskonalenie Planu Perspektywicznego, – przekazywanie planów i decyzji strategicznych do analizy i wykonania Radzie Menadżerów.
1.2. Rada Menadżerów	<ul style="list-style-type: none"> – opiniowanie, doradztwo i podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania firmą, – określanie taktycznych zadań przedsiębiorstwa i terminów ich realizacji, – realizacja planów strategicznych, planowanie taktyczne, opracowywanie misji, wizji i taktyki działań.

⁹ Źródło: ibidem.

1.3. Rada Koordynacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – wytyczenie zadań operacyjnych i rytmu spotkań działu na podstawie Planu Taktycznego, – organizacja współpracy działów firmy, przygotowywanie i prowadzenie integracyjnych spotkań w przedsiębiorstwie, – organizacja kontaktów grupowych, prowadzenie spraw osobowych.
2. Interfunkcje	
2.1. Uniwersalny System Kierowania (USK)	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie wzorcowego systemu zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości w oparciu o prawa uniwersalne, – tworzenie zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, – stworzenie i promowanie spójnego systemu zarządzania procesami w firmie.
2.2. System Wdrażania Strategii (SWS)	<ul style="list-style-type: none"> – doskonalenie więzi hierarchicznych, relacji „góra-dół”, „dół góra”, w tym sprzężenia zwrotnego (feedback’u), – praca nad relacjami (przepływem informacji) między radami (RM, RK, RS), działami, interpunkcjami i EKU, – doskonalenie i optymalizacja systemu planowania i podsumowywania działań.
2.3. System Inowacji i Kreatywności (INOW)	<ul style="list-style-type: none"> – badanie potrzeb innowacyjnych i zbieranie innowacyjnych pomysłów od pracowników, – wspieranie wdrażania innowacyjnych rozwiązań.
2.4. Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój i doskonalenie procesu ZZL przez zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania, – rozwój personelu, planowanie ścieżek karier, opracowanie systemów motywacyjnych, – tworzenie warunków pracy zespołowej.
2.5. System Integracji (SI)	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie i doskonalenie synergetycznej części zarządzania przedsiębiorstwem, – tworzenie zasad i wartości integracji grup interesariuszy, – poszukiwanie nowych skutecznych metod i technologii integracji.
2.6. System Pełnego Produktu (SPP)	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie prac nad rozwojem i wdrażaniem produktów, – systematyzowanie wszystkich produktów, – współpraca z interfunkcją INOW w kreowaniu produktów.
2.7. Kompleksowy System Kształcenia (KSK)	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój kadry zarządzającej i przygotowanie jej do podejmowania kreatywnych decyzji biznesowych w obliczu dynamicznego rozwoju firmy i zmian jej otoczenia, – ciągle doskonalenie kultury organizacyjnej, – budowanie świadomości interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w aspekcie strategicznej roli przywództwa służebnego w organizacjach biznesowych oraz jednostkach samorządowych.

2.8. System Doradztwa (CMF)	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie warunków dla rozwoju pracowników wg ścieżki kariery, – wzmocnienie autorytetu i roli pracy samorządowej w rozwoju pracowników, – rozwój doradztwa pracowników i zespołów pracowniczych jako elementu kultury organizacyjnej firmy, – wytworzenie w firmie atmosfery sprzyjającej rozwojowi społecznemu.
3. Grupy pracownicze	
3.1. Grupa ds. monitorowania i analiz sytuacji przedsiębiorstwa (GMIASP)	<ul style="list-style-type: none"> – monitorowanie i analizowanie sytuacji ekonomicznej firmy, – wskazywanie szans rozwoju, inicjowanie działań i zapobieganie powstawaniu kryzysów w firmie, – okresowa ocena wykonania planów finansowych.
3.2. Grupa Naukowa (GN)	<ul style="list-style-type: none"> – podnoszenie wśród pracowników firmy świadomości naukowej, celowości swoich działań oraz rozwoju w aspekcie profesjonalnym, – integrowanie pracowników wokół wspólnej idei rozwoju naukowego, – integrowanie z otoczeniem zewnętrznym poprzez udział w konferencjach naukowych, – promowanie idei ciągłego zawodowego doskonalenia.
4. Zespoły macierzowo-projektowe	
4.1. Zespół ds. Informatyzacji (ZI)	<ul style="list-style-type: none"> – określanie polityki informatycznej firmy, – strategiczne zarządzanie, organizacja i doskonalenie procesu informatyzacji przedsiębiorstwa.
4.2. Zespół ds. Kodeksu Etycznego (ZKE)	<ul style="list-style-type: none"> – zaznajomienie wszystkich członków STR z postanowieniami zawartych w projekcie Kodeksu Etycznego firmy, a docelowo wszystkich pracowników, – uświadomienie niezbędności kierowania się zawartymi w kodeksie zasadami, tak w życiu zawodowym jak i osobistym.

Tabela 1. Elementy systemu partycypacji w firmie Laskomex¹⁰

Budowa systemu

Budowa systemu partycypacji rozpoczyna się od określenia jego celów. Cele są powiązane z wymiernymi aspektami pracy, a także z procesem zarządzania i formułowania polityki oddziałującej na interesy pracowników. Armstrong proponuje przeprowadzić wdrożenie partycypacji w procesie trzech faz, w których zawiera się siedem etapów. Pierwszą fazą jest przeprowadzenie analizy stanu przedsiębiorstwa w formie auditu początkowego (tzw. audit zeroowy). Rozwijając pierwszą fazę w trzy etapy otrzymujemy:

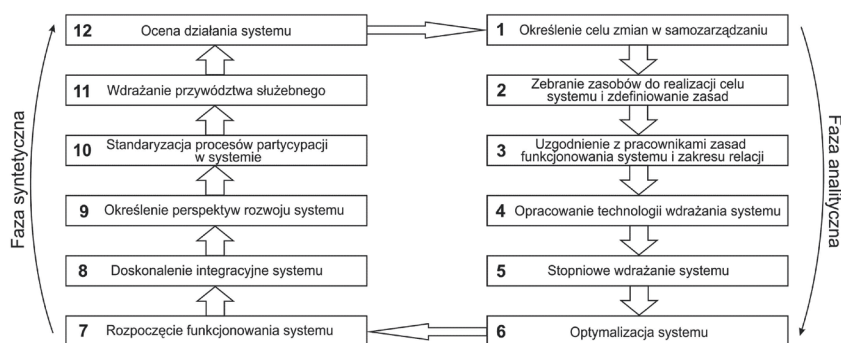
1. Analiza i ocena istniejących systemów włączania, konsultacji, komunikowania oraz innych formalnych i nieformalnych środków partycypacji,

¹⁰ Źródło: ibidem.

2. Określenie, jakie czynniki w firmie i poza nią będą oddziaływać na klimat stosunków pracy i zaproponowanie najwłaściwszej formy partycypacji,
3. Stworzenie planu udoskonalenia lub rozszerzenia procesu włączania pracowników w życie organizacji w formie najbardziej właściwej dla danej organizacji.
4. Kolejna faza to proces konsultacji i uzgodnień, składający się z dwóch etapów:
5. Dokładne omówienie planu z kierownictwem, liderami zespołów, pracownikami oraz związkami – już samo wprowadzenie ulepszonej partycypacji powinno być procesem partycypowania,
6. Zorganizowanie krótkich spotkań wyjaśniających oraz szkolących osoby odpowiedzialne za włączanie pracowników.

Ostatnią fazą jest proces wdrożenia założeń w życie organizacji, z uwzględnieniem wniosków i decyzji z poprzednich części procesu oraz monitorowanie ich rozwoju, co zawiera się w dwóch etapach:

1. Wprowadzenie nowego systemu na zasadzie pilotażu – nie należy spodziewać się natychmiastowych wyników, trzeba być przygotowanym na jego modyfikację w zależności od doświadczeń,
2. Dokonywanie ciągłych przeglądów procesu, aby zapewnić jego efektywne działanie¹¹.



Rysunek 3. Fazy budowy systemu partycypacji¹²

Laskomex budując system partycypacji stosuje autorską koncepcję wdrażania systemu samoorganizacji. Opierając się na propozycji Amstronga

¹¹ M. Amstron, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

¹² Źródło: *Materiały Działu...*

oraz modelu procesualnym W. Poliakowa rozszerzono ją do dwu fazowego, 12 etapowego cyklu. Dwu fazowy cykl wdrażania obejmuje dwie zasadnicze części: analityczną (etapy 1-7) oraz syntetyczną (etapy 8-12).

W fazie analizy przedsiębiorstwo przygotowuje się do zmian. Przejście przez poszczególne etapy pozwala na zwiększenie świadomości swoich potrzeb przez organizację. Priorytetowymi stają się cele, których sformułowanie determinuje dalsze działania. W tej części ważną rolę odgrywa technologia i metodologia wdrażania zależna od stanu rozwoju firmy, w tym szczególnie od jej kultury organizacyjnej oraz charakteru powiązań systemu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Faza analizy kończy się optymalizacją systemu na podstawie danych zebranych z poprzednich etapów i wdrożeniem systemu. Część syntetyczna zawiera w sobie etapy ciągłego monitorowania, dostosowywania struktur do zmienności otoczenia. Tutaj tworzą się standardy działań, których bezpośrednim następstwem jest wdrożenie koncepcji służebnego przywództwa. W zakresie strategicznym faza analizy obejmuje tworzenie pełnej wizji i misji przedsiębiorstwa, planów rozwojowych, zmian w polityce personalnej i kulturze organizacyjnej. W zakresie operacyjnym stanowi to spłaszczenie struktury i proces samoorganizacji firmy.

W fazie syntezy należy docenić znaczenie wiedzy i informacji zawartych w zasobach przedsiębiorstwa, zebranej w fazie analizy. W przypadku niskiego jej poziomu, należy ten aspekt systematycznie rozwijać. Ostatni etap to podsumowanie i ocena działania systemu poprzez monitorowanie sytuacji przedsiębiorstwa i zmian jakie nastąpiły od początku cyklu. W ramach tego etapu należy gromadzić informacje zwrotne od pracowników, przeprowadzać konsultacje z załogą, badać ich potrzeby rozwojowe. Prezentowany model zawiera ciągle powtarzający się proces życia organizacji. Jak widać na rysunku 3 po etapie oceny rozpoczynamy ponownie pierwszy etap fazy analitycznej.

Zaprezentowany system partycypacji w postaci Trójkątów i Rad (STR) wraz z jego 12 etapowym tworzeniem stanowi pakiet narzędziowy wdrażania samoorganizacji, użyteczny dla innych organizacji przemysłowych opracowany przez firmę Laskomex. Zawiera się on w ofercie szkoleniowej i konsultacyjnej dla przedsiębiorstw w ramach Kompleksowego Systemu Kształcenia.

Podsumowanie

Szczególny wpływ na rozwój systemu partycypacji ma podkreślanie znaczenia edukacji i szkoleń pracowników, na trwale wpisanych w filozofię



działania firmy Laskomex. Awans stałych pracowników w poszczególnych strukturach STR skorelowany jest z szerokimi tematycznie szkoleniami. Oparte jest to na Kompleksowym Systemie Kształcenia zawierający cykl programów szkoleniowych Koordynator, Strateg, Menadżer, dostosowanych odpowiednio do potrzeb funkcji, jaką ma pełnić pracownik. Już od pierwszego dnia zatrudnienia tworzona jest wspólnie z pracownikiem jego ścieżka kariery, zawierająca jego etapowy rozwój i doskonalenie na kolejnych poziomach jego życia w organizacji i poza nią. Każdy pracownik zatrudniany w firmie ma szansę uczestnictwa w strukturach samorządu produkcyjnego.

Głównym źródłem prezentacji systemu partycypacji firmy Laskomex jest moja kilkuletnia obserwacja i udział w strukturach samorządowych. Model samoorganizacji przedstawiony w niniejszym referacie pozwala w syntetyczny sposób zapoznać się od strony praktycznej jak przedsiębiorstwa szukają własnych dróg rozwoju, budując efektywne struktury samorządowe. Laskomex, jako organizacja świadoma znaczenia własnego rozwoju dąży do bycia przedsiębiorstwem przyszłości, które będzie się cechowało samorządnością, sprawną organizacją, a przede wszystkim twórczością zespołów, ludzi pracujących z zaangażowaniem dla dobra otoczenia.

Następnym moim celem jest poznanie praktycznego aspektu uczestnictwa w pozostałych strukturach samorządowych prezentowanego modelu samorządności (rysunek 1), zdobywanie doświadczeń w samorządzie społecznym i terytorialnym. Kolejne wnioski z formowania struktur firmy Laskomex w obszarach partycypacji, samorządności i budowania samoorganizacji, będę prezentował w następnych publikacjach.

Spis rysunków

1. Model samoorganizacji firmy Laskomex.
2. Model samorządu firmy Laskomex.
3. Fazy budowy systemu partycypacji.

Spis tabel

1. Elementy systemu partycypacji w firmie Laskomex.



Bibliografia

- Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dębowska M., *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu (bez udziału własności)*, „Życie Klubów” nr 16, wydanie internetowe, październik 1999.
- Grudzewski W.M., Hedjuk K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Manville B., Ober J., *Od pracowników do firmy obywateli*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2006.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
- Piotrowski J., *Encyklopedia zarządzania*, wydanie internetowe.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: Przerażony kameleon*, wydanie internetowe.
- Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.



Monika Nowicka

Kultura organizacyjna i relacje międzyludzkie jako element strategiczny przy wdrażaniu systemów zarządzania wiedzą

Otoczenie zmienia się nieustannie. Od tego jak szybko dostrzeżemy kierunek zmian zależy ile będziemy mieli czasu, aby się do nich przygotować. W obecnym świecie nikt nie wątpi, że szybkość reakcji na zmiany i zdolności przystosowawcze są podstawą sukcesu zarówno jednostki jak i zespołu, przedsiębiorstwa, społeczności, czy wreszcie cywilizacji. W obliczu tego kluczowym kapitałem staje się informacja i wiedza, która tkwi w nas. Priorytetem dla organizacji powinno być wydobywanie tej wiedzy i umiejętne nią zarządzanie. Celem pracy jest podkreślenie znaczenia kultury organizacyjnej i służebnej roli przywództwa, jako podstaw budowy systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Przedmiotem badań są zmiany w podejściu do polityki personalnej i działu zasobów ludzkich. Oczywistym jest, że osoby odpowiedzialne za najcenniejszy zasób organizacji powinny być traktowane jak równorzędni partnerzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Niejednokrotnie rola działów kadrowych spychana jest do funkcji administracyjnej i operacyjnej tymczasem to właśnie one dysponują zasobem kluczowych informacji na temat pracowników, które są niezbędne jeżeli chcemy podejść do tematu zarządzania wiedzą w sposób strategiczny.

Celem pracy jest pokazanie roli relacji i znaczenia przywództwa w ich budowie, przedstawienie wielopoziomowego modelu kultury organizacyjnej zastosowanego w badanym przedsiębiorstwie.

Podstawą działań w zakresie wdrażania systemu zarządzania wiedzą jest reorganizacja działu zasobów ludzkich i włączenie go na zasadach pełnoprawnego partnerstwa w struktury przedsiębiorstwa na poziomie budowania strategii, oraz podniesienie znaczenia budowy kultury organizacyjnej i relacji międzyludzkich.



Praca powstała jako studium przypadku przedsiębiorstwa LASKOMEX głównie na podstawie obserwacji i wywiadów. Firma działa w dziedzinie bezpieczeństwa i jest jedną z prężniej rozwijających się firm w województwie łódzkim. Na rynku istnieje już dwadzieścia dwa lata, w chwili obecnej zatrudnia ponad stu pracowników, a jej produkty są cenione w wielu krajach na całym świecie. Ponadto przedsiębiorstwo jest pionierem w stosowaniu nowatorskich technologii w zakresie ZZL. Ten aspekt strategii przedsiębiorstwa stanowi syntezę teorii uniwersalnego kierowania z najnowszymi trendami w biznesie. Kultura organizacji, jej oryginalność i dynamika stanowiły dla mnie inspirację, a systemowe¹ ujęcie pozwoliło stworzyć model budowy kultury organizacyjnej.

Pojęcie kultury nie jest bynajmniej nowym, towarzyszy ludzkości już od momentu kiedy zaczęła ona świadomie kształtować rzeczywistość dostosowując ją do własnych potrzeb, upodobań i wyobrażeń poprzez tworzenie społeczności opartych na tych samych, wspólnych wartościach; definiując zasady i reguły postępowania po to, aby ich świadomie przestrzegać.

Kultura jest pojęciem bardzo szerokim i interdyscyplinarnym, używanym głównie w dwóch znaczeniach: pierwotnie jako przekształcanie naturalnego stanu zjawisk przyrody w stan bardziej użyteczny i przydatny człowiekowi. Najczęściej jednak rozumiana jest jako całość kształtu duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa bądź cywilizacji. „Obejmuje także charakterystyczne dla danej społeczności normy i wzory postępowania, a także to co w zachowaniu danej jednostki jest wyuczone”².

Kultura organizacyjna jest pojęciem stosunkowo młodym i jeszcze do końca nie skryształizowanym. Stała się przedmiotem badań nad teorią organizacji dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku. John Van Maanan (1997), jeden z najwybitniejszych specjalistów w dziedzinie kultury przedsiębiorstwa, zdefiniował ją jako *...zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nieuświadomianych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego*³.

Od tej pory powstało jeszcze wiele różnych koncepcji kultury organizacyjnej jednak dominuje wśród nich przede wszystkim nurt definiujący ją

¹ T. Serbyńska, *Etyka w zarządzaniu*; [w:] *Zarządzanie państwem, podręcznik akademicki*, W. Kniażef (red.), Narodowa Akademia Zarządzania, Kijów 2003.

² www.wikipedia.pl

³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

jako system wartości i norm racjonalnego działania, który jest utożsamiany z efektywnością rozwiązań organizacyjnych.

Kultur jest tyle, ile organizacji jednak na każdą z nich ma wpływ kultura danego regionu czy państwa. Przykładem może być kultura organizacji japońskiej, która będzie się znacznie różniła od organizacji szwedzkiej, natomiast organizacje osadzone w tej samej kulturze będą miały wiele wspólnych cech. Kultura organizacji przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, a także w metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu. Są to swoiste cechy każdej organizacji, które odróżniają ją od innych⁴.

Budowanie kultury ma głęboki sens nie tylko ze względu na integrację społeczności organizacji wokół wspólnych wartości, celów, ale również ze względu na budowanie odrębności zarówno organizacji jak i grupy interesariuszy, co ma znaczenie w sytuacji dużej konkurencji i globalizacji na rynku. Kultura organizacyjna spełnia jeszcze jedną bardzo istotną funkcję mianowicie ułatwia stabilizowanie rzeczywistości poprzez wprowadzenie i stosowanie gotowych wzorców reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, przez co wpływa na redukcję stresu i lęków związanych z koniecznością ciągłego przystosowywania się do nowych zmian⁵.

Każde przedsiębiorstwo to rodzaj społeczności, tworzonej przede wszystkim przez pracowników, następnie poszerzanej o klientów i kooperantów oraz pozostałe grupy wchodzące w skład otoczenia zewnętrznego firmy. Pracownicy przedsiębiorstwa tworzą określone środowisko pracy, czego efektem stają się wypracowane symbole, rytuały i oczywiście zasady, których należy przestrzegać.

Przedstawiony na schemacie 1 model kultury organizacji skonstruowano na podstawie analizy wniosków zdobytych na podstawie obserwacji wewnętrznych przedsiębiorstwa⁶.

Kultura organizacyjna to zjawisko dynamiczne, złożone z wielu czynników i rozpatrywane w wielu aspektach. W prezentowanym w tej pracy ujęciu systemowym kulturę organizacji definiujemy jako system analizowany na siedmiu poziomach funkcjonowania⁷.

⁴ M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006

⁵ E. Staniszevska – Hugiart, S. Stańczyk, *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, Management Forum 2020.

⁶ M. Pietrzak, op. cit.

⁷ M. Pietrzak, op. cit..

Model kultury organizacji firmy Laskomex



Schemat 1. Model kultury organizacyjnej i związane z nim wartości przedsiębiorstwa Laskomex⁸

Powyższy podział i próba wyszczególnienia i uporządkowania sfer kultury organizacyjnej zostały stworzone na potrzeby badanego przedsiębiorstwa w oparciu o wytyczne ze strony zarządu. Jest to innowacyjna i niezwykle praktyczna propozycja wielopoziomowej definicji kultury przedsiębiorstwa, która obejmuje wszystkie aspekty jego funkcjonowania. Stanowi tym samym fragment zaprojektowanego „Programu zarządzania kulturą organizacyjną”, w którym proponuje się formę „diagnozowania” kultury organizacyjnej poprzez analizę jej artefaktów, w tym również tekstów pisanych oraz przeprowadzenie badań ankietowych. Projekt tego programu znajduje się w tej chwili w fazie dopracowywania, stanowiąc materiał i zagadnienie do dalszych badań naukowych w przedsiębiorstwie. Wprawdzie kulturę organizacyjną równie trudno jest wartościować jak i definiować, ponieważ nie poddaje się ona obiektywnemu pomiarowi jednak jak wiele zjawisk z dziedziny zarządzania należy ją przynajmniej szacunkowo określać ponieważ jest aspektem zbyt istotnym.

⁸ Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pietrzak, op. cit.

Poniżej przedstawiam skrótowy opis poszczególnych poziomów⁹.

1. Sfera materialna

Na poziomie tym umiejscowiono artefakty materialne kultury, wszystko to, co można „zobaczyć i dotknąć”. Zaliczamy doń między innymi: siedzibę firmy wraz z wyposażeniem, stroje pracowników, zasoby finansowe, zasoby informatyczne, produkty w postaci poszczególnych produkowanych urządzeń, materiały informacyjne, drukowane na potrzeby klientów, w szczególności materiały reklamowe. Analizujemy na tym poziomie wszystkie elementy komunikacji wizualnej pozwalające zidentyfikować firmę i jej produkty na rynku. Obejmuje cały obszar kultury produkcji i produktu.

Poziom ten kształtowany jest również przez pracowników, ich stan zdrowia oraz kulturę osobistą, a także warunki pracy i poziom wynagrodzeń. Artefaktem na tym poziomie są również przyjęte w firmie wzorce zachowań personelu wobec współpracowników, klientów i kooperantów.

2. Sfera komunikacyjna

To poziom, na którym przejawia się inteligencja emocjonalna oraz budowane są więzi z pracownikami i innymi interesariuszami. Określa atmosferę wewnątrz firmy, klimat organizacji, sposób przejawiania się emocji pracowników (umożliwia wykorzystanie uczuć do wzmocnienia i uzupełnienia inteligencji racjonalnej pozwalającej nam rozwiązywać problemy, opanowywać dane środowisko lub współdziałać z nim w symbiozie¹⁰) oraz jakość relacji i sztukę pozytywnej komunikacji między pracownikami, pomiędzy firmą, a klientami i kooperantami. Pielęgnowanie relacji odbywa się między innymi przez organizację różnego rodzaju imprez, czy wyjazdów integracyjnych.

3. Sfera mentalna

Na tym poziomie kształtowane i analizowane są sposoby zdobywania i przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwie, zasoby informacyjne, kompetencje pracowników na poszczególnych stanowiskach i profesjonalizm. Jednym z artefaktów na tym poziomie są: ilość i jakość zasobów informacyjnych firmy czyli: literatura, prasa udostępniana pracownikom, wykorzystywane i stworzone elektroniczne papierowe bazy danych, szkolenia oraz formy wspierania przez pracodawcę

⁹ M. Pietrzak, op. cit.

¹⁰ D. Zohar, *Inteligencja duchowa: inwestowanie w wartości, Biznes 5 – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Biblioteka Gazety wyborczej, PWN, Warszawa, 2007.

poszerzania kompetencji pracowników na kursach zewnętrznych i uczelniach – w tym celu powołana została oddzielna interfunkcja – Kompleksowy System Kształcenia (KSK). Ideą KSK jest podniesienie świadomości wśród interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych oraz rozwój i przygotowanie menagement'u do podejmowania kreatywnych decyzji w warunkach przemian zachodzących w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. W przedsiębiorstwie funkcjonuje również biblioteka zawierająca ponad 5000 woluminów udostępnionych pracownikom.

4. Sfera integracji i samorządności

Określa zdolność współpracy oraz kształtowania relacji synergetycznych pomiędzy pracownikami oraz różnymi komórkami organizacyjnymi w firmie. Przedsiębiorstwo bardzo szeroko realizuje strategię kolektywną i jest ona jednym z podstawowych elementów kultury. Cała struktura firmy jest oparta o pracę zespołową. Na jej czele stoją rady samorządowe, potem grupy pracownicze i zespoły interfunkcyjne, działają także zespoły projektowo – macierzowe, a wszystkie te elementy strukturalne powstały w procesie samoorganizacji.

5. Sfera przywództwa

Określa system zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi oraz sposoby kooperacji pomiędzy różnymi komórkami wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem zewnętrznym. Polityka przedsiębiorstwa dąży do samorządności i możliwie jak największej partycypacji pracowników. Każdy pracownik planuje swoją ścieżkę kariery w taki sposób, aby przed tym jak zasiądnąć w radzie pracowniczej stać się przywódcą.

6. Sfera zasad i wartości

Na tym poziomie poddajemy badaniu jakość oraz poziom funkcjonowania wspólnych norm opartych na określonych w danej organizacji wartościach, które zostają dokładnie określone (*odpowiedzialność, dyscyplina, wytrwałość, stałość*). W tym zakresie w przedsiębiorstwie powstał projekt kodeksu etycznego, którego zadaniem jest dodatkowe wyartykułowanie zasad, którymi kieruje się firma.

7. Sfera celów i perspektyw rozwojowych

Na tym poziomie ulokowano filozofię przedsiębiorstwa w której wyartykułowane zostają paradygmaty rozwoju danej firmy. Artefakty na tym poziomie to opracowania dotyczące filozofii firmy, jej zasad, konstruowane zarówno przez zarząd, jak i szeregowych pracowników, a także krótko i długofalowe cele zawarte w hierarchicznie ułożonych planach.

Zmiany otoczenia pociągają za sobą nieodwracalne skutki dla nas wszystkich, zarówno dla dużych koncernów jak i pojedynczych osób. Pogłębiają się światowe kryzysy a kapitalizm skoncentrowany jest na pomnażaniu zysków i zwiększaniu przewagi konkrecyjnej na świecie, którego zasoby stale się zmniejszają, właśnie w wyniku ograniczonego, nie zrównoważonego sposobu myślenia. Taki stan jest nie do utrzymania. W obliczu tego kluczowym staje się przywrócenie równowagi za wszelką cenę¹¹. Dla tego badana firma skupia się na generowaniu zysku rozumianego jako wartość dodaną na wszystkich poziomach. Poniższy model przedstawia hierarchię wartości w przedsiębiorstwie.

OPIS MODELU WARTOŚCI



Schemat 2. Model wartości firmy Laskomex

W ostatnich latach wartości w szerokim rozumieniu, stały się źródłem przewagi konkurencyjnej, zaś etyka atutem przedsiębiorstw. Budowanie kultury organizacyjnej w oparciu o wartości jest częścią jej wizerunku, a teksty etyczne jak misja, wizja, czy kodeks etyczny zaczynają mówić o firmie równie dużo co teksty reklamowe opisujące produkt. Być może, już nie długo o decyzji zakupu produktu, czy skorzystania z usługi badanego przedsiębiorstwa

¹¹ D. Zohar, op. cit.

zdecyduje nie niska cena, czy jakość produktu, a wartości przestrzegane przez firmę i łączące ją z konsumentami¹².

W świecie kapitalizmu generowanie przychodów uznawane jest za główny naczelnny cel działalności przedsiębiorstw i większość z nich skupia wszystkie swoje działania na osiągnięciu jak największego zysku i zwiększeniu przewagi konkurencyjnej, zupełnie pomijając inne wartości. Kiedy jednak zastanowimy się przez chwilę dokąd to zmierza i gdzie w tym wszystkim znajduje się człowiek, to trudno w ogóle odpowiedzieć na to pytanie. Dla firmy człowiek jest najważniejszy a wszystkie działania prowadzone są przy założeniu centralnej pozycji człowieka w szerokim rozumieniu tego słowa, nie tylko jako pracownika. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa zakłada produkcję bezpiecznych wyrobów. Projektując procesy wytwarzania jednym z głównie uwzględnianych czynników jest bezpieczeństwo dla środowiska i pracowników. Świadomość, że firma jest częścią większego systemu (branży, państwa) jest bardzo głęboka. Tworząc plany pierwszą rzeczą jaką się definiuje, dla systemu jakim jest przedsiębiorstwo, są nadsystemy i podsystemy oraz ich cele. Priorytetową sprawą staje się zachowanie równowagi. Przedsiębiorstwo wykazuje dużą aktywność w przywróceniu tej równowagi również w życiu swoich pracowników – w myśl zasady, że firma jest taka jaką ją stworzą ludzie w niej pracujący, dlatego nacisk kładzie się na atmosferę, kulturę pracy i relacje między pracownikami. Organizowane są różnego rodzaju szkolenia, które oprócz podnoszenia kwalifikacji mają na celu integrację pracowników jak na przykład; imprezy integracyjne i święta. Jednym z głównych wymagań podczas procesu rekrutacji jest otwartość i umiejętność pracy w grupie. Umiejętność wkomponowania się w strukturę firmy jest elementem koniecznym warunkującym zatrudnienie. Podczas pierwszych dni w firmie pracownik przechodzi indywidualną ścieżkę adaptacyjną i szereg szkoleń w celu ułatwienia mu aklimatyzacji w nowym otoczeniu.

W świecie, w którym zmiany następują tak szybko ewolucyjność i elastyczność przedsiębiorstwa decyduje o jego przetrwaniu. Reorganizacja struktur przedsiębiorstw zmierza w kierunku organizacji sieciowych, gdzie więzi hierarchiczne nie są tak twarde i rozbudowane, a dąży się do ich spłaszczenia. Relacje międzyludzkie w takich przedsiębiorstwach opierają się o współzależność. Ich cechą charakterystyczną jest elastyczność kreatywność, perspektywiczne myślenie, a przede wszystkim szybkość reakcji na zmiany. Struktury takie funkcjonują w oparciu o grupy i zespoły składające się z osób

¹² M. Pietrzak, op. cit.

reprezentujących różne dziedziny. Warunkiem prawidłowego funkcjonowania tego typu firm jest wzajemne zaufanie, integracja i poczucie wspólnego celu – właśnie dlatego, tak ważna jest dbałość o kulturę organizacyjną i rozwój służebnego aspektu organizacji¹³. Laskomex zmierza właśnie w tym kierunku przekształcając swą strukturę i wykazując dużą dbałość o integrację pracowników oraz innych interesariuszy. Organizowane są imprezy integracyjne i święta w działach, spotkania z klientami i kooperantami. Każdy pracownik jest ważny i dokłada się starań, aby usunąć wszystkie problemy uniemożliwiające komukolwiek wzięcie udziału w przedsięwzięciach tego typu. Szeroko wspiera się inicjatywy pracowników we wdrażaniu swoich pomysłów i angażuje się w to pozostałych. Firma zainteresowana jest także zatrudnianiem rodzin i przyjaciół pracowników, ponieważ wpływa to w sposób nieoceniony na klimat organizacji więzi między pracownikami i między pracownikami a przedsiębiorstwem oraz na relacje w ogóle. Propagowane jest też macierzyństwo i zakładanie rodzin. Badane przedsiębiorstwo opracowało także swój kodeks etyczny, gdzie wyartykułowane są wartości cenione w przedsiębiorstwie.

Przykładem innowacyjności firmy jest podejście do rekrutacji. Już na tym etapie zwraca się uwagę, aby potencjalny pracownik wyznawał podobne wartości i był skłonny zaakceptować kierunki rozwoju przyjęte przez przedsiębiorstwo. Rekrutacja trwa w sposób ciągły przy wykorzystaniu unikalnej, autorskiej metody KAPSYD, czyli metody kardynalnej psychodiagnostyki. Opiera się ona na badaniu potencjału danego kandydata i na tej podstawie można perspektywicznie określić jego miejsce w przedsiębiorstwie. Innymi słowy rekrutacja nie polega na tym, że poszukuje się osób na konkretne stanowiska, a wyłania się jednostki o właściwym dla firmy potencjale i dopiero wówczas stwarza się im miejsca pracy. Kwalifikacje oczywiście też są ważne, ale nie najważniejsze. W organizacji wychodzi się z założenia, że jednostki posiadające określony potencjał są w stanie względnie szybko opanować luki w zakresie wiedzy merytorycznej, a wtedy stają się niezwykle cennymi pracownikami na rynku pracy.

Unikalne jest także podejście do rotacji pracowników. W firmie przyjęto, że pracownik po osiągnięciu pewnego, założonego na początku współpracy, punktu w swej karierze może odejść, jednak nie poprzez zwolnienie, czy odnalezienie przypadkowej pracy na lepszych warunkach. Moment ten powinien być szczegółowo określony w ścieżce kariery, dla tego też jednym z obowiązków każdego pracownika zwłaszcza należącego do tzw. trzonu

¹³ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.

organizacyjnego (pełniącego strategiczną funkcję, należącego do management'u) jest „wychowanie” sobie następcy, sukcesora. Ambicją firmy jest dostarczenie na rynek wysokiej klasy fachowców i specjalistów, ludzi świadomych, zrównoważonych i wartościowych. Wizja przedsiębiorstwa zakłada, że praca w Laskomex'ie będzie rekomendacją dla pracodawców, swego rodzaju referencjami, świadczącymi o wartości pracownika.

Pracownik, który przychodzi do firmy już na wstępie jest informowany o możliwości jakie stwarza mu współpraca z przedsiębiorstwem. W pierwszym okresie zatrudnienia przechodzi szereg szkoleń adaptacyjnych w wyniku których poznaje cele firmy, wartości i obowiązujące normy zachowań. Zapoznaje się z historią firmy i dowiadyuje się jaka była jej ewolucja. Ma swój wkład w strategiczne dokumenty firmy, czyli doskonali przygotowane na dany rok plany. Już od samego początku jest aktywnie zaangażowany w myśl zasady, że nie da się stworzyć kultury wyzwalającej zaangażowanie pracownika bez zainteresowania wszystkich zatrudnionych pracowników działaniami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem adaptacji jest nakreślenie ścieżki kariery. Obecnie trend w zakresie planowania ścieżki kariery skłania się bardziej do rozumienia jej jako *...wszystkie doświadczenia zdobyte w ramach nauki, szkoleń, pracy w różnych miejscach, adaptacji do zachodzących zmian (...) nie można tego pojęcia ograniczyć do osiągnięć pracownika w jednej tylko organizacji...*¹⁴ W przedsiębiorstwie spojrzenie to rozszerzono jeszcze bardziej. Pracownik planujący swoją karierę łączy ją z planowanym życiem prywatnym, ponieważ polityka firmy zakłada kompleksowość i nierozłączność wszystkich sfer życia, dlatego na wstępie, w pierwszym okresie współpracy pracownik zapoznaje się ze strategią firmy i swoimi możliwościami. Już wtedy zdaje sobie sprawę z wartości swojego potencjału i szansy na rozwój jaką dostał, jednak także wtedy dowiadyuje się o oczekiwaniach wobec niego i o wysiłku jaki będzie musiał włożyć w pracę nad sobą, aby osiągnąć zaplanowany rezultat.

W wyniku przemian nacisk postawiono także na przywództwo służebne rozumiane jako połączenie przywództwa strategicznego i operacyjnego¹⁵. W obrębie przywództwa strategicznego została opracowana wizja przedsiębiorstwa, w której tworzeniu uczestniczyli wszyscy pracownicy, a która jest rokrocznie analizowana i weryfikowana. Wyartykułowana została misja firmy, określono precyzyjnie cele, stworzono system hierarchii planów dotyczących

¹⁴ Ch. Evans, op. cit.

¹⁵ K. Blanchart, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa, 2007.

przedsiębiorstwa i jego pracowników na okres nawet 100 lat w przyszłość. Podjęto pracę nad wyżej opisanymi zmianami w polityce personalnej oraz nad stworzeniem kultury organizacyjnej. Dostrzeżono znaczenie wiedzy i informacji zawartej w zasobach przedsiębiorstwa. Kluczową sprawą stał się rozwój, otwartość na nowe spojrzenie, służebna rola zarówno liderów jak i każdego pracownika. Skupiono się na interesariuszu, kreowaniu jego potrzeb i satysfakcji. Zysk na poziomie materialnym przestał być naczelnym celem, a dla każdej inicjatywy podejmowanej w przedsiębiorstwie najważniejsze jest określenie co może ona dać innym, nie tylko pracownikom.

Efektom koncepcji służebnego przywództwa z zakresu przywództwa operacyjnego i dążenia do ograniczenia barier jest maksymalne spłylenie struktury organizacyjnej, partycypacja pracowników i dążenie do wprowadzenia samoorganizacji.. Polityka realizowana przez Laskomex opiera się na strategii kolektywnej, działają zespoły interfunkcyjne skupiające pracowników z różnych działów, wszystkie inicjatywy opierają się o pracę zespołową. Organizacja podzielona na dwanaście działów, rozumianych jako odrębne, stanowiące o sobie jednostki współdziałającą z innymi dla osiągnięcia zamierzonego celu Wprowadzono struktury międzyfunkcyjne (interfunkcje) – działające wnikliwie w głąb przedsiębiorstwa dla podkreślenia znaczenia kluczowych procesów. Zespoły te łączą pracowników z różnych dziedzin, którzy pracują nad danym procesem. Wprowadzono także, system zarządzania projektami w ramach którego, powoływane są celowe zespoły do konkretnych zadań tzw. zespoły projektowo – macierzowe.

Wśród wielu nowych trendów w zarządzaniu, które są starymi prawdami powtarzanymi przy użyciu nowych słów, koncepcja zarządzania wiedzą jest całkowicie nowa. Niezależnie od przyjętego spojrzenia sprowadza się do tego, żeby każdy rodzaj wiedzy – zarówno jawnej jak i ukrytej – stał się łatwo dostępny dla każdego z pracowników. Zarządzanie wiedzą nie jest tylko gromadzeniem informacji, to coś więcej – to pomnażanie wiedzy. Najbogatszym a jednocześnie najbardziej niedocenianym źródłem wiedzy są niesformalizowane relacje międzyludzkie¹⁶. Oczywiście jest, że integracja, komunikacja i zaufanie sprzyjają tworzeniu więzi i kontaktów zarówno w organizacji, jak i poza nią a najważniejszą sprawą staje się dbałość o jak najwyższą ich jakość. W obliczu tego kultura organizacyjna staje się priorytetem, a dział ZZL odgrywa pierwszorzędną strategiczną rolę. Znaczenie i zadania tej interfunkcji weryfikowane są pod tym właśnie kątem. Wprawdzie dział personalny nie

¹⁶ Ch. Evans, op. cit.

może sam zmienić kultury organizacyjnej, jednak przynajmniej wie jak wywołać i wspierać zmiany kulturowe w organizacji.

Równie ważny jak kultura organizacyjna jest aspekt służebny na każdym poziomie relacji z otoczeniem. Zysk rozumiany jako wartość materialna schodzi na dalszy plan, teraz osiągnany jest jakby „przy okazji” realizacji innych celów, misji przedsiębiorstwa. W badanej firmie dostrzeżono tę prawidłowość.

Spis schematów

1. Model kultury organizacyjnej i związane z nim wartości przedsiębiorstwa Laskomex.
2. Model wartości firmy Laskomex.

Bibliografia

- Blanchart K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa, 2007.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
- Pietrzak M., Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006.
- Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, H. Zgólkowa (red.), t. 19, Poznań, 2005.
- Serbyńska T., *Etyka w zarządzaniu*; [w:] *Zarządzanie państwem, podręcznik akademicki*, W. Kniazef (red.), Narodowa Akademia Zarządzania, Kijów 2003.
- Staniszewska-Hugiart E., Stańczyk S., *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, Menagement Forum 2020.
- Zohar D., *Inteligenca duchowa: inwestowanie w wartości*, *Biznes 5 – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Biblioteka Gazety Wyborczej, PWN, Warszawa, 2007.
- www.wikipedia.pl.



Jarosław Kubacki

Autorski system kształcenia jako podstawowy element uniwersytetu korporacyjnego

Wstęp

Systematyzacja wiedzy w celu tworzenia nowych standardów, służących podnoszeniu jakości i kultury zarządzania oraz integracji kompetencji pracowników była bezpośrednim bodźcem do utworzenia w przedsiębiorstwie uniwersytetu korporacyjnego. „Jest on narzędziem strategicznym pomagającym macierzystej organizacji w realizacji jej misji przez działalność edukacyjną”¹.

Niniejszy referat przedstawia celowość tworzenia tego typu struktur w przedsiębiorstwach, pokazuje budowę instytucji szkoleniowej oraz sposób zarządzania nią. Ponadto zostaną zaprezentowane aspekty integracyjne, jakie towarzyszą funkcjonowaniu uniwersytetu, a także przykłady programów szkoleniowych. Zwrócono również uwagę na charakter relacji powstałych w wyniku współpracy różnych podmiotów oraz zasobów niezbędnych do funkcjonowania Kompleksowego Systemu Kształcenia (KSK). Obiektem rozważań jest właściwe definiowanie i systematyzowanie wiedzy, która jest niezbędna dla organizacji zaś przedmiotem autorski Kompleksowy System Kształcenia.

Celem referatu jest wykazanie zasadności tworzenia w przedsiębiorstwach uniwersytetów korporacyjnych, przedstawienie modelu łączenia w procesie edukacyjnym interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Ponadto zadaniem autora jest przedstawienie studium przypadku funkcjonowania autorskiego systemu kształcenia oraz jego wkładu w realizację strategicznych celów organizacji. Postawiono tezę, iż KSK jest praktycznym narzędziem zarządzania wiedzą, dającym systemowy ogłód edukacji w przedsiębiorstwie. Systemowość polega na całościowym widzeniu procesu w ramach szkolenia interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Powstał produkt, który można

¹ M. Allen, *The Corporate University Handbook*.



uruchomić w dowolnej organizacji. Model KSK można wdrożyć w dużych firmach oraz mniejszych podmiotach.

W pracy zastosowano następujące metody badań, takie jak: analiza systemowa, model przyczynowo-skutkowy, praca zespołowa, strategia kolektywna, mierzalne cele jakościowe, bezpośrednia obserwacja, ankiety ewaluacyjne. Rezultatem pracy jest prezentacja systemu edukacyjnego, będącego integratorem interesariuszy pozwalającym w innowacyjny sposób spojrzeć na transferowanie wiedzy pomiędzy kooperującymi ze sobą podmiotami. Rozwiązanie takie buduje relacje, które wpływają na rozwój wszystkich stron oraz pozwalają na wypracowanie poczucia bezpieczeństwa w przedmiotowej grupie interesów.

Edukacja w organizacji – geneza powstania KSK

„Jedyna szansa na pozytywne przejście zmian jest związana z umiejętnością uczenia się. Te jednostki, które są w stanie uczyć się, są także w stanie z sukcesem przechodzić przez wszelkie niemal zmiany”². Cytując słowa autora *Piątej dyscypliny* Petera Senge, mam na uwadze zapewnienie organizacji ciągłości procesu edukacyjnego, a tym samym przetrwanie i rozwój w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Organizując uniwersytet korporacyjny w ramach Kompleksowego Systemu Kształcenia określiliśmy swoją drogę rozwoju poprzez proces ciągłego doskonalenia kadry pracowniczej oraz interesariuszy zewnętrznych, co pozwala nam na wspólne przechodzenie procesu zmian. Firma Laskomex w strategicznym dokumencie, jakim jest *Polityka Jakości* określa się mianem „organizacji uczącej się”³, co podkreśla wagę, jaka przykładana jest do rozwoju pracowników. „Niezależnie od swego pochodzenia, idee te są impulsem dla procesu wprowadzania usprawnień w firmie. One same nie wystarczą jednak do zbudowania organizacji uczącej się. Jeżeli nie będą im towarzyszyły zmiany w sposobie wykonywania pracy, nadal będzie można mówić jedynie o istnieniu potencjału do wprowadzania ulepszeń”⁴. Rozwiązaniem jest właściwe usystematyzowanie i standaryzacja wiedzy oraz wykorzystanie procesu ewaluacyjnego, ocena efektywności i skuteczności działań edukacyjnych – obserwacja zmian zachodzących w pracy firmy.

² P. Sange, *Piąta Dyscyplina*, Warszawa 2000.

³ Laskomex, *Polityka Jakości*, Łódź 2006.

⁴ D. Garvin, *Zarządzanie wiedzą*, przedruk artykułów z HBR, Gliwice 2006.



Laskomex preferuje pracę grupową, wynosząc tę metodę ponad indywidualne działania, a proces edukacyjny jest czymś naturalnym związanym ze wzrostem organizacji. A zatem rzecz można, że kolejnym przyczynkiem narodzin KSK była społeczna teoria uczenia się Etienne Wengera. „Wiele organizacji rozumie uczenie się jako proces o indywidualnym charakterze, realizowany w ramach szkoleń organizowanych poza miejscem pracy. Wenger opracował społeczną teorię uczenia się, zbudowaną na dwóch następujących założeniach: (a) uczenie się jest dla człowieka równie naturalną rzeczą jak jedzenie czy spanie, (b) człowiek uczy się bezwiednie poprzez aktywne uczestnictwo w życiu różnych grup społecznych”⁵. Teorię tę przyjęto jako jedną z wytycznych do gromadzenia i identyfikowania zasobów wiedzy organizacji, czyli „aktywów intelektualnych, będących sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swych działaniach. Zasoby wiedzy obejmują również dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza indywidualna i zbiorowa”⁶.

Kompleksowy System Kształcenia – program autorski

„Wspólna wizja, szczególnie ta o charakterze wewnętrznym, podnosi aspiracje ludzi. Praca staje się częścią realizacji nadrzędnego celu, ucieleśnionego w produktach, czy usługach świadczonych przez organizację”⁷. Wizja KSK powstała w procesie pracy zespołowej i jest efektem strategii kolektywnej pracowników firmy Laskomex.

Załączki uniwersytetu korporacyjnego przejawiały się w przedsiębiorstwie w 2003 roku, kiedy to po raz pierwszy zorganizowano szkolenie z obszaru jakości, co było jednoznaczne z certyfikacją systemu zarządzania jakością.

Proces edukacyjny jest ewolucją kreującą rozwój pracowników w obszarach profesjonalnych i społecznych, bezpośrednio wpływa na poziom kultury organizacyjnej i wiąże się ze zmianami, które nieustannie przejawiają się w życiu każdego przedsiębiorstwa. „W stabilnym otoczeniu organizacje wykształcają rutynowe zachowania, a w obliczu częstych szybkich zmian – zdolności dynamiczne”⁸. „A zatem dostrajanie się do zewnętrznego otoczenia

⁵ C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005.

⁶ G. Probst, S Raub, K Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.

⁷ P. Sange, op. cit..

⁸ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006.



firmy jest zadaniem, które musi stać się udziałem nie tylko naczelnego kierownictwa, ale również każdego pracownika firmy. Musi być ono częścią procesu edukacyjnego”⁹.

KSK pozwala na wdrożenie w przedsiębiorstwie wiedzy zdefiniowanej jako niezbędnej dla tej organizacji. Autorski system kształcenia daje efekt spójności merytoryki szkoleń z filozofią i wektorem rozwoju organizacji. „To właśnie odpowiednie proporcje między poszczególnymi umiejętnościami w firmie budują jej przewagę konkurencyjną. Kluczowe kompetencje, nazywane często rdzeniem umiejętności firmy, mogą również być rozumiane jako zespołowa wiedza organizacji z zakresu koordynacji umiejętności produkcyjnych i integracji wielu technologii”¹⁰.

KSK przyświeca idea systemowego oglądu edukacyjnych potrzeb organizacji. „Myślenie systemowe jest dyscypliną widzenia całości. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, charakteru zmian w czasie, a nie statycznych zdjęć migawkowych”¹¹.

Proces edukacyjny jest ciągły i opiera się na klasycznym schemacie cyklu Kolba: doświadczenie, refleksja, formułowanie teorii oraz czynne eksperymentowanie. Obok tradycyjnych metod nauczania prowadzone są szkolenia e-learningowo, nie tylko w języku polskim lecz również w językach obcych dla zagranicznych interesariuszy.

Cele Kompleksowego Systemu Kształcenia, opracowano na podstawie syntezy siedmiu poziomów bezpieczeństwa, które są spójne z wytycznymi zawartymi w planach perspektywnym oraz strategicznym przedsiębiorstwa i determinują kierunek rozwoju uniwersytetu korporacyjnego.

Poniżej zamieszczono kluczowe cele KSK.

- Ciągłe doskonalenie kultury organizacyjnej, jako procesu stosowanego i docenianego przez kierownictwo firmy i pracowników działów. Ustawiczne szkolenie oraz przekazywanie wiedzy interesariuszom w procesie pracy i szkoleń,
- Rozwijanie kultury biznesu – Promocja kultury organizacyjnej,
- Rozwój wiedzy i umiejętności – Ciągłe kształcenie i wymiana doświadczeń,
- Wzmocnienie identyfikacji pracowników z firmą,
- Motywowanie pracowników do pogłębiania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności,

⁹ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.

¹⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, HBR 1990, nr 3.

¹¹ P. Sange, op. cit..

- Rozwój umiejętności i zdolności przywódczych liderów zespołów,
- Rozwój kadry zarządzającej i przygotowanie jej do podejmowania kreatywnych decyzji biznesowych w obliczu dynamicznego rozwoju firmy i zmian jej otoczenia,
- Zaangażowanie kierownictwa w proces uczenia się oraz nauczania przywództwa wśród swoich sukcesorów,
- Rozwój technik szkoleniowych takich jak mentoring, facilitating i coaching,
- Wspieranie twórczych inicjatyw pracowników zwiększających szybkość osiągania wyznaczonych celów,
- Planowanie indywidualnych ścieżek karier pracowników, standaryzacja stanowisk pracy,
- Upowszechnianie zdobytej wiedzy w otoczeniu firmy i rozwijanie działalności Grupy Naukowej,
- Rozszerzenie wiedzy pracowników na temat samoorganizowania się zespołów pracowniczych,
- Zaznajamianie oraz omawianie z uczestnikami systemu samorządowego najlepszych praktyk m. in. biznesu społecznie odpowiedzialnego,
- Szkolenie uczestników systemu samorządowego w zakresie działania i wykorzystywania teorii uniwersalnego kierowania,
- Rozwój i promowanie organizacji wspierających biznes społecznie odpowiedzialny.

Zasady Kompleksowego Systemu Kształcenia:

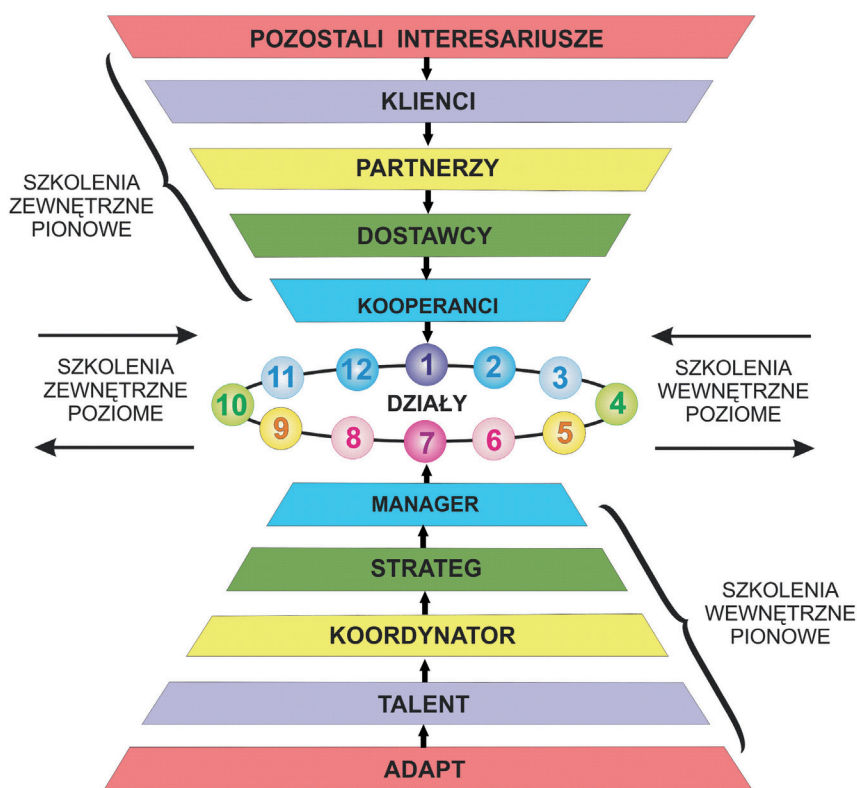
- **Kompleksowość** – działalność w ramach wszystkich struktur organizacji, uczestnictwo w procesie edukacyjnym zarówno interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych,
- **Ciągłość** – związana jest ze wzrostem pracownika i jego ścieżką rozwoju. Przechodząc kolejne etapy modelu KSK pracownik awansuje w ramach struktur. Zasada ta obrazuje spójność systemu z indywidualnymi potrzebami i ambicjami pracowników,
- **Systemowość** – ogłęd przyczynowo skutkowy, kompleksowy rozwój pracownika.

Proces **kierowania** w KSK przebiega według schematu systemu samorządowego. Oznacza to, iż uniwersytet korporacyjny zarządzany jest przez tzw. trójkąt, składający się menedżera odpowiadającego za zadania taktyczne – operacyjne, stratega widzącego celowość działań oraz koordynatora pełniącego funkcję organizacyjną.

Aspekt integracyjny przejawia się w preferowanym modelu pracy zespołowej. Zacieśnianie współpracy pomiędzy pracownikami różnych działów

firmy, którzy uczestniczą we wspólnym programie szkoleniowym oraz aktywnej kooperacji z interesariuszami zewnętrznymi. Aktywność w tym obszarze przejawia się również w kontaktach z firmami szkoleniowymi oraz ośrodkami szkoleniowo-konferencyjnymi z których usług korzystamy.

SCHEMAT BUDOWY KOMPLEKSOWEGO SYSTEMU KSZTAŁCENIA W FIRMIE LASKOMEX



Schemat 1. Schemat budowy Kompleksowego Systemu Kształcenia firmy Laskomex¹²

Programy szkoleniowe są dedykowane odpowiednim grupom pracowniczym oraz interesariuszom zewnętrznym. Uniwersytet korporacyjny niesie wiedzę z zakresu rdzenia umiejętności firmy.

¹² Źródło: *Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych*.



Szkolenia wewnętrzne pionowe

Edukacja jest ściśle powiązana ze ścieżką kariery pracownika, czyli obejmowaniem nowych funkcji w ramach struktury organizacji. Proces szkoleniowy inicjowany jest tuż po podjęciu zatrudnienia, a niekiedy przed nawiązaniem stosunku pracy. Dotyczy to programu Adapt (patrz schemat powyżej), kiedy to szkolimy nowo zatrudnione osoby lub kandydatów do pracy. Program ten ma na celu integrację z otoczeniem, przedstawienie filozofii przedsiębiorstwa i jego kierunku rozwoju oraz zrozumienie zachodzących procesów wewnętrznych. Na podstawie ewaluacji należy jednoznacznie stwierdzić, że Adapt jest sukcesem KSK, gdzie w optymalny sposób następuje wdrożenie nowych pracowników. W szkoleniu uczestniczą też osoby bezrobotne, co jest naszym wkładem w realizację celów naszych nadsystemów (branży, państwa...).

Jednym ze sztandarowych założeń KSK jest kreowanie liderów. „Przywódcy na wysokim poziomie zmieniają świat na lepsze dzięki temu, że przedmiotem ich zabiegów jest większe dobro. Ulepszanie świata wymaga jednak szczególnego rodzaju przywódcy: przywódcy służebnego”¹³. Jego rolą jest łączenie aspektów bycia liderem zespołu a jednocześnie służenie swoim pracownikom. Przywództwo służebne łączy w sobie element przekazania wizji i zjednanania w niej zespołu oraz sam proces jej wdrażania. „Max DuPree, legendarny przewodniczący firmy Herman Miller i autor *Przywództwo jest sztuką* (Leadership is An Art), porównał tę rolę lidera do pracy nauczyciela w trzeciej klasie, który ciągle powtarza uczniom podstawy. „Jeśli chodzi o wizję i wartości musisz mówić o nich wciąż i wciąż, i wciąż, aż ludzie w końcu to zrozumieją, rozumieją, rozumieją!”¹⁴. Właśnie takich liderów chcemy kształtować a pierwszym krokiem jest szkolenie Talent, które w głównym stopniu zorientowane jest właśnie na poznanie umiejętności przywództwa sytuacyjnego.

Kolejne etapy szkoleń wewnętrznych pionowych związane są z trójpodziałem władzy w organizacji. Tak przejawia się droga awansu pracownika a pierwszym programem jest Koordynator. Przekazywana wiedza skoncentrowana jest na elementach przywództwa ze szczególnym uwzględnieniem aspektów personalno-kadrowych oraz podstaw organizacji pracy. Program jest ściśle powiązany z funkcją jaką pełnią koordynatorzy w strukturach przedsiębiorstwa. Analogia pojawia się w cyklu szkoleniowym Strateg.

¹³ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007.

¹⁴ Ibidem.



Kształtujemy tu umiejętności strategicznego i systemowego oglądu organizacji oraz jej otoczenia. Strateg musi być przywódcą wizjonerem wskazującym cele i dbającym, aby zespół w swych działaniach taktyczno-operacyjnych nie zszedł z obranej ścieżki. Można by rzec, że podstawą tego programu jest zarządzanie przez cele. Warty zasygnalizowania jest fakt, że to właśnie strateg w dziale odpowiada za rozwój pracowników i edukowanie ich, mając świadomość, że „wiedza pracowników oraz zależność pomiędzy nimi i organizacją jest o wiele ważniejszym majątkiem, mający większy wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa niż klasyczne materialne aktywa”¹⁵. Ostatnim szkoleniem w ramach wewnętrznych pionowych jest Menedżer. Program skierowany do topmenedżmentu przedsiębiorstwa. Typowa kompilacja aspektu wizjonerskiego z działaniami wdrożeniowymi. Podobnie jak poprzednie programy Menedżer obfituje w moduły warsztatowe, aktywizujące uczestników i wskazujące konkretne rozwiązania.

Szkolenia zewnętrzne poziome

To grupa szkoleń, w których uczestniczą pracownicy Laskomex'u w ramach edukacji w zewnętrznych instytucjach szkoleniowych. Zdobyta tam wiedza rozpowszechniana jest w firmie według schematu opisanego poniżej.

Szkolenia wewnętrzne poziome

W tej grupie napotykamy na szkolenia samodoskonalące, których podstawową ideą jest oddanie wiedzy. Oznacza to, że pracownicy po zakończeniu zewnętrznego etapu edukacji zobowiązani są do przekazania pozyskanej wiedzy wybranym współpracownikom, pomnażając tym samym kapitał intelektualny organizacji oraz jej konkurencyjność. Tego typu szkolenia organizowane są wewnątrz działów oraz pomiędzy nimi. Na tym etapie zapraszamy do uczestnictwa interesariuszy zewnętrznych, którzy chcą zapoznać się ze zdobytą przez nas wiedzą.

Szkolenia zewnętrzne pionowe

W tej grupie w głównej mierze uczestniczą pracownicy firm kooperujących z Laskomexem. Większość uniwersytetów korporacyjnych koncentruje

¹⁵ M. Kotula, *Kapitał przyszłości*, EiOP 2004, nr 4, s. 28–34.



się na kształceniu własnych pracowników. Kompleksowy System Kształcenia obejmuje swoim działaniem również edukowanie podmiotów zewnętrznych. Wypracowaliśmy zintegrowany i kompleksowy system obejmujący swoim działaniem wszystkich interesariuszy. Jego założenia realizujemy rozwijając nasze otoczenie zewnętrzne, mając świadomość wagi wyrównywania poziomów we wspólnej grupie interesów.

Pionowe zewnętrzne programy szkoleniowe są spójne z przywołanym wcześniej rdzeniem umiejętności firmy. Kształtujemy poziom wiedzy naszych interesariuszy zewnętrznych podnosząc świadomość w zakresie zaangażowania ich pracowników w sam proces przyswajania wiedzy oraz transferowania jej wewnątrz organizacji. „W dobrze zarządzanych firmach zaangażowanie w program zarządzania wiedzą jest skutkiem:

- przekonania panującego wśród pracowników, że wiedza jest najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa,
- istnienia lidera, który sprawuje pieczę nad programem”¹⁶.

Szkolenia w tym obszarze zostały zróżnicowane ze względu na przyporządkowanie interesariuszy do konkretnych grup, co wiąże się z różnymi potrzebami edukacyjnymi. Do kooperantów, którzy współtworzą produkty Laskomex’u kierowane są głównie programy z obszarów systemów zarządzania jakością oraz szeroko pojętej wiedzy biznesowej opartej o ponad 20 letnie doświadczenia naszej organizacji. Podobny zakres dotyczy dostawców towarów i usług. Sektor partnerów został podzielony na krajowych i zagranicznych. Pierwsza grupa koncentruje się w sferze biznesowej, gdzie w głównej mierze dominuje tematyka: systemów wdrażania strategii, przywództwa i zarządzania zmianą. Partnerzy zagraniczni obok zagadnień z zakresu organizacji i zarządzania wzbogacają swą wiedzę np. o tematy zdrowego stylu życia w ramach akademii zdrowia. Kolejna grupa to klienci, czyli odbiorcy naszych produktów. W tym przypadku obszar szkoleniowy to szeroko pojęte zarządzanie przedsiębiorstwem oraz wiedza o naszych produktach. Ostatnią grupą w szkoleniach zewnętrznych pionowych są pozostali interesariusze a zatem wszystkie podmioty oraz osoby fizyczne zainteresowane rozwojem Laskomex’u. Obszarem ich zainteresowania są wszystkie szkolenia proponowane przez naszą organizację.

¹⁶ A.J Fazlagić, *Wdrażanie programu zarządzania wiedzą*, Controlling 2006, nr 11, s. 21–25.





Jednym z priorytetów działalności KSK jest budowanie pozytywnych relacji, które w naszej ocenie stanowią większą wartość dodaną niż wynik finansowy. Dlatego też chętnie dzielimy się swoimi doświadczeniami, nawiązujemy współpracę i zapraszamy na nasze szkolenia gości z zewnątrz organizacji. Celem tego typu działań jest stworzenie pracownikom warunków do zacieśniania relacji międzyludzkich. Pozytywny wzajemny odbiór interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wzmacnia komunikację, a tym samym wzrasta poziom transferowania wiedzy. Badania naukowe wskazują, że 70% wiedzy pracownicy przekazują sobie w trakcie nieformalnych spotkań.

Prowadzenie działalności szkoleniowej związane jest z określonymi potrzebami zasobowymi. Rzeczą oczywistą jest, że podstawą funkcjonowania uniwersytetu są ludzie. KSK ma charakter interdyscyplinarny i funkcjonuje jako zespół macierzowo-projektowy, włączając w swoje działania pracowników z obszaru całej organizacji. Daje to możliwość pozyskania specjalistów z wielu dziedzin. Uniwersalność tego rozwiązania polega na zamienności funkcji, tzn. dziś jestem na szkoleniu jako uczestnik, jutro zaś prowadzę zajęcia z zakresy swojej profesji. Pracownicy działający w KSK zostali wyselekcjonowani spośród całej załogi Laskomex'u. Obok czynnika ludzkiego w aspekcie zasobowym pojawiają się elementy o charakterze materialnym. Uniwersytet wykorzystuje sale konferencyjne w siedzibie przedsiębiorstwa oraz własne centrum konferencyjno-szkoleniowe.

Podsumowanie

Kompleksowy System Kształcenia należy postrzegać nie tylko jako proces edukacyjny interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych firmy Laskomex, ale również jako uniwersalne narzędzie służące rozwojowi każdej organizacji. Przedstawiony model daje możliwość zastosowania w dużej organizacji ponadnarodowej oraz w mniejszych i średnich przedsiębiorstwach. Kluczem jest systemowe zobaczenie zagadnienia edukacji oraz wykorzystanie rozwiązań w zakresie partycypacji pracowniczej w procesie zarządzania.

Wdrożenie w firmie Laskomex autorskiego systemu kształcenia zaowocowało wzrostem wskaźników szkoleniowości oraz oceny skuteczności szkoleń. Wzrost świadomości pracowników przekłada się również na cele strategiczne organizacji. „Zarządzanie wiedzą może służyć uzupełnieniu tradycyjnego planowania strategicznego poprzez sformułowanie celów związanych z pozyskaniem specjalistycznej wiedzy, jaka będzie potrzebna w przyszłości.



Plany zarządzania wiedzą określają, które umiejętności należy rozwijać, które chronić, a które można uznać za zbędne¹⁷. „Tworzenie wiedzy musi być wpisane w wielki plan strategiczny”¹⁸, który swym działaniem obejmuje całą organizację oraz otoczenie zewnętrzne.

W ramach rozwoju KSK i procesu zarządzania wiedzą, zamierzamy wdrożyć metodę IC Ratingu, która pozwoli na pomiar kapitału intelektualnego organizacji. Ponadto planujemy intensywniejsze włączenie w proces edukacyjny interesariuszy zewnętrznych. Światowe trendy w gospodarce zmierzają w kierunku peer-to-peer. Naszym celem jest szeroko pojęta wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy wszystkimi interesariuszami. Planujemy szkolenia, które wykształcą spośród naszego otoczenia trenerów, którzy w ramach swojej profesji przełożą wiedzę innym. Chcemy, żeby wszyscy uczyli wszystkich (p2p), klienci kooperantów, kooperanci dostawców itp. Mamy ambicje rozwijać Kompleksowy System Kształcenia, tworząc standardy i dając gwarancję poziomu wiedzy, jednocześnie będąc integratorem działań szkoleniowych oraz platformą edukacyjną dla otoczenia zewnętrznego.

Spis schematów

1. Schemat budowy Kompleksowego Systemu Kształcenia firmy Laskomex.

Spis tabel

1. Przykładowy fragment planu działalności Kompleksowego Systemu Kształcenia.

Bibliografia

- Allen M., *The Corporate University Handbook*.
Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007.
Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków 2001.
Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.
Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005.

¹⁷ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, op. cit..

¹⁸ A.J. Fazlagić, *Co to znaczy „Oparty na wiedzy”?*, Problemy Jakości 2007, nr 9, s. 23–26.



- Fazlagić A.J., *Co to znaczy „Oparty na wiedzy”?*, Problemy Jakości 2007, nr 9, s. 23–26.
- Fazlagić A.J., *Wdrażanie programu zarządzania wiedzą*, Controlling 2006, nr 11, s. 21–25.
- Garvin D., *Zarządzanie wiedzą*; przedruk artykułów z HBR; Gliwice 2006.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, HBR 1990, nr 3.
- Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Warszawa 2001.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006.
- Kotula M., *Kapitał przyszłości*, EiOP 2004, nr 4, s. 28–34.
- Laskomex, *Polityka Jakości*, Łódź 2006.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.
- Senge P., *Piąta Dyscyplina*, Warszawa 2000.
- Stalnaker S., *Nadciągająca gospodarka P2P*, HBR 2008, nr 2(60), s. 14-15.







Alła Bolanowska

Na nowe czasy – nowe metody prognozowania rozwoju przedsiębiorstw

Początek nowego wieku i nowej epoki stawia społeczeństwo i każdego z nas przed koniecznością uświadomienia sobie całego nagromadzonego przez nas doświadczenia (w tym kulturalnego i naukowego), przeanalizowania rzeczywistej sytuacji, w jakiej się znajduje współczesne społeczeństwo a w nim człowiek i korzystając z metod odpowiednich do aktualnego poziomu poznania określić perspektywy uzgodnionego rozwoju cywilizacji.

Trzecie tysiąclecie ukazuje nam nowe horyzonty i nowe cele rozwoju społeczeństwa. Potrzebne zatem jest całościowe widzenie i niestandardowe podejście w rozwiązywaniu aktualnych problemów cywilizacji, łagodzeniu sytuacji kryzysowych, przy określeniu związków przyczynowych, mechanizmów wyboru kierunku rozwoju, niezbędnych zmian strategicznych i optymalnych sposobów zarządzania.

Czy kiedykolwiek zastanawiamy się nad tym, co to znaczy? Do czego nas to zobowiązuje? Spróbujmy myśleć w skali stulecia albo tysiąclecia.

W krzątaniu mijających dni po prostu nie zauważamy cyklicznych zmian w otaczającym świecie. Ze wszystkich czynników, wpływających na naszą zdolność nadążania za upływającym czasem, na pierwszym miejscu znajduje się szybkość i efektywność podejmowania decyzji.

Boom informacyjny i rewolucja techniczna, galopująca komercjalizacja i konkurencja stopniowo przekształcają nas w mało znaczące przydatki do systemów komputerowych, schematów, algorytmów, stajemy się trybikami i śrubkami wielkiej korporacyjnej maszyny.

A jednocześnie człowiek przychodzi na ten świat z unikalnym programem rozwoju siebie i całego świata. Każdy ma swoje miejsce pod Słońcem i nikt inny nie może go w pełni zastąpić. Pytanie tylko, jak to miejsce znaleźć, jak odkryć silne i słabe strony człowieka, jak uzgodnić jego misję z programem rozwoju otoczenia i bieżącymi, codziennymi zadaniami.



Unifikacja i unikalność. Czy mają punkty styku? Jak można wpisać arcydzieło twórców przyrody w precyzyjny system budowy świata, określić miejsce i rolę człowieka w grupie, społeczeństwie czy na planecie? Czy istnieje uniwersalny kod, używany przez Stwórcę do zarządzania wszystkimi sferami życia?

Nowoczesne technologie cyfrowe stanowią fascynujący dla nas cud komunikacji i prędkości przetwarzania, transmisji obrazów i dźwięku, poczucia realności tworzonych wirtualnych światów. A przecież są one oparte na prostym kodzie dwójkowym: 1 i 0!

Wysławiane przez mędrców Wschodu symbole In i Jang, odwieczne dyskusje filozofów o dualizmie ducha i materii, uświadomienie sobie istnienia Dobra i Zła, dają podstawę nowych naukowych opracowań w dziedzinie technologii energo-informacyjnych i już dzisiaj pomagają człowiekowi w codziennym życiu. Na przykład przyrządy diagnostyki biorezonansowej i komputerowej, przyrządy łączności GPS, technologie internetowe i in.

Ale człowiek, a także różnej wielkości ludzkie społeczności o różnych cechach są systemami jeszcze bardziej złożonymi niż maszyny. Jednakże i one mogą być opisane modelami matematycznymi. Jest to możliwe dzięki wiedzy o działaniu uniwersalnych praw, które przejawiają się w uniwersalnych modelach zarządzania.

Wiele osób, stykając się ze złożonością i różnorodnością zadań kierowniczych mogłoby sądzić, że uniwersalne zarządzanie w ogóle jest niemożliwe.

Do realizacji najbardziej efektywnej działalności trzeba i można sformułować algorytm zarządzania procesami rozwoju, a za podstawę wziąć uniwersalne prawidłowości rozwoju systemów, które sformułowane zostały w ramach nowej dziedziny zwanej uniwersologią.

Uniwersalne prawa określają algorytm najbardziej efektywnego rozwoju każdego rozwijającego się systemu (człowieka, rodziny, przedsiębiorstwa, społeczeństwa), a działania systemu zgodnie z uniwersalnymi prawami pozwala osiągnąć najlepszy rezultat przy najmniejszych nakładach, znaleźć najbardziej efektywne rozwiązanie każdego problemu.

Uniwersalne prawa działają *obiektywnie*, niezależnie od naszej woli, rozumienia ich, czy zgody, jako dany nam naturalny rytm rozwoju otaczającego świata. Działanie uniwersalnych praw jest uświadamiane przez każdego człowieka *subiektywnie* przez system znaków. Dzięki systemowi znaków doświadczenie kulturalno-historyczne zgromadzone przez ludzkość, staje się własnością indywidualną każdego człowieka i instrumentem doskonalenia człowieka a zatem świata.

Uniwersalność leży u podstaw życia na wszystkich poziomach i we wszystkich etapach rozwoju:

- u podstaw *strukturalnej organizacji życia*;
- u podstaw *współpracy* wszystkich systemów;
- u podstaw *kierowania* procesami rozwoju;
- u podstaw *procesów przejściowych* (przejście systemu na nowy jakościowo poziom).

Świat ma różne oblicza i jest różnorodny w formach przejawiania się, ale wszystkie systemy mają *uniwersalną budowę strukturalną*, opartą o *uniwersalność relacji przyczynowo-skutkowych* i o *uniwersalny schemat gromadzenia doświadczeń* w procesie cyklicznego rozwoju.

Począwszy od Pitagorasa, myśliciele różnych epok, opierając się na znajomości uniwersaliów, opracowywali systemy liczbowej zgodności poziomów i etapów rozwoju systemów, wyrażając je w formie konkretnych charakterystyk.

Ta dawna wiedza, na współczesnym etapie rozwoju społeczeństwa i ludzi, dopełniona nowoczesnymi badaniami naukowymi w dziedzinie systemologii, psychologii, matematyki, fizyki i medycyny, znajduje wyraz w nowej nauce uniwersologii. Na jej podstawie opracowane zostały nowoczesne metody badania i prognozowania rozwoju różnych systemów. Jedną z nich jest metoda KaPsiD, będącą syntezą wyników badań znanych psychologii i wiedzy o uniwersalnych prawach rozwoju.

Metoda psychodiagnostyki kardynalnej (KaPsiD) to nowoczesna, ugruntowana, sprawdzona i akceptowana w praktyce technologia diagnozowania, prognozowania i modelowania procesów i systemów o różnej złożoności, stosowana na równi z innymi znanymi metodami w analizie przyczynowo-systemowej.

Metoda KaPsiD umożliwia diagnozowanie stanu człowieka a także każdego innego systemu na różnych poziomach relacji przyczynowo-skutkowych i określenie stopnia doskonałości i zniekształceń relacji systemowych.

Z pomocą tej metody można uaktywnić twórczy potencjał człowieka zamrożony, zniekształcony w wewnętrznych i interpersonalnych relacjach przyczynowo-skutkowych — grupowych, społecznych, wytwórczych. Można także naukowo prognozować wybór algorytmu decyzji kierowniczych w celu najbardziej efektywnego rozwoju różnych sfer jego działalności (funkcjonowania).

W technologii uniwersalnego kierowania można stosować tę metodę do okazania konstruktywnej, praktycznej pomocy człowiekowi w poszukiwaniu najbardziej efektywnych dróg rozwiązywania ważnych zadań, realizacji planów i ujawnianiu twórczego potencjału, w uświadamianiu sobie przyczynowego charakteru i wzajemnych powiązań zdarzeń i zjawisk w życiu.

Obecnie technologia uniwersalnego kierowania stosowana jest w różnych sferach życia człowieka, rodziny, grupy, przedsiębiorstwa, itd.

Metoda KaPsiD jest efektywnym i tanim instrumentem, stosowanym w badaniach za pomocą uniwersalnych modeli zarządzania w prognozowaniu przyczynowo-systemowym i międzysystemowym.

Obiektem badań metody kardynalnej psychodiagnostyki są nie tylko typy i indywidualne różnice u ludzi, ale i określanie przyczyn rozwoju wielopoziomowych relacji, dzięki którym ludzie realizują się w otaczającym świecie. Przy tym relacje te mają w zależności od świadomości człowieka charakter względny (relatywny) i poznawczy (gnoseologiczny), uzależniony od pełni wyrażenia oraz przekształcenia przestrzeni życia przez działania człowieka.

W wyniku działania między przedmiotem i podmiotem występują stany przejściowe i transformacje. Procesy przejściowe prowadzą do cyklicznego następstwa procesów analizy i syntezy, tzn. zachodzą zmiany jakościowe tych procesów.

Ta cykliczność zmian procesów poznania (analizy) i przekształcania (syntezy) oraz ich względnie równoczesne powtarzanie się na różnych poziomach rozwoju relacji systemowych stanowi podstawę metody KaPsiD.

Umożliwia ona określanie nie tylko zmiennych cech charakteru i typów osobowości, ale również warunki ich rozwoju prowadzące człowieka do osiągnięcia pełni relacji interpersonalnych i społecznych przez ukazanie jego predyspozycji i wrodzonych zdolności przy pomocy matrycowego modelu diagnostyczno - prognostycznego przedstawionego schematycznie na rys. 1



Uwarunkowania życiowe	Poziom świadomości jako zdolność do:			Reakcja ze strony otaczającego świata	Systemowość i hierarchiczność
	budowy formy	relacjom i ich podtrzymywaniu	kierowania rozwojem		
<i>droga najmniejszego oporu</i>			0	<i>droga największego oporu</i>	
w przeszłości	1	2	3	$\sum 1$	podsystem
w teraźniejszości	4	5	6	$\sum 2$	system
w przyszłości	7	8	9	$\sum 3$	nadsystem
w nowej jakości	10	11	12	$\sum 4$	proces przejściowy
	skutek	integracja	przyczyna	imidż	

Rysunek 1. Uniwersalny matrycowy model diagnostyczno - prognostyczny

Przy wykorzystaniu opisywanej metody cykliczny charakter, powtarzalność powstających relacji systemowych danej osobowości w grupie albo w społeczeństwie, można wyjaśnić na poziomach psychofizycznym, emocjonalnym, mentalnym i pozostałych.

Metoda KaPsiD ukazuje zależność charakteru związków przyczynowych budowanych przez osobę w zespole i społeczeństwie od cyklicznego wpływu i charakteru oddziaływań zewnętrznych. Poziom tych związków ustala się w zależności od geofizycznych i heliofizycznych parametrów ruchu Ziemi (jako większego systemu) dookoła Słońca i dookoła swojej osi z uwzględnieniem jej precesji.

Istotą tej metody jest:

- Określenie charakterystyk poziomu świadomości: archetypu, psychotypu i genotypu przy pomocy uniwersalnych wskaźników – determinant właściwości podmiotu. Te dwanaście determinant właściwości podmiotu wynika z przypisania cyfr związkom przyczynowo-skutkowym na siedmiu poziomach relacji systemu z otaczającym światem.
- Wszechstronne badanie związków przyczynowo-skutkowych systemu (człowieka, rodziny, przedsiębiorstwa itd.) na wszystkich siedmiu poziomach jego funkcjonowania i określenie podstawowych właściwości systemu, jego cech charakterystycznych, indywidualnych zachowań, wyrażonych przez dwanaście potencjałów zawartych w macierzy.
- Określenie stopnia zniekształcenia związków przyczynowo-skutkowych systemu (człowieka, rodziny, przedsiębiorstwa, itd.) jako brakujących lub nadmiarowych potencjałów w macierzy (determinant właściwości), określających jakość zachowań systemu na każdym z siedmiu poziomów tych związków.

00			
111	222	33	$\Sigma 1$
4	5	6	$\Sigma 2$
7	8	9	$\Sigma 3$
10	11	12	$\Sigma 4$

12	0(0)		8
11	22(2)	33	12(2)
-(4)	55	6	7(4)
-(7)	888	99	6(7)
-	-	12	12

Rysunek 2.

- Prognozowanie rozwoju systemu, określenie jego perspektyw z uwzględnieniem faktycznych potencjałów systemu i jego aktualnych zadań rozwoju, jego predyspozycje do zniekształceń drogi rozwoju odzwierciedlających potencjalne problemy w przyszłości określone przez brakujące albo nadmiarowe potencjały w macierzy (w porównaniu do normy).

Główne obszary stosowania metody KaPsiD:

- 1. Prognozowanie i modelowanie zdrowego stylu życia człowieka.**
 - Określenie indywidualnych właściwości, zdolności i skłonności do zniekształceń drogi rozwoju danej osoby.
 - Układanie portretu psychologicznego osobowości.
 - Ocena stanu zdrowia metodą ekspresową z uwzględnieniem wieku.
 - Określenie skłonności do chorób.
 - Zalecenia odnośnie przyczynowo-systemowej profilaktyki zdrowotnej i leczenia.
 - Opracowanie indywidualnego programu poprawy zdrowia.
 - Modelowanie stylu życia i algorytmu osiągnięcia sukcesu badanej osoby.
- 2. Prognozowanie i modelowanie szczęśliwego życia człowieka w rodzinie.**
 - Układanie psychologicznego portretu rodziny.
 - Opracowanie profilu relacji w rodzinie.
 - Określenie rodzajów relacji każdego z członków rodziny w związku z jego cechami charakteru, temperamentu, wieku i wychowania.
 - Budowanie idealnego modelu rodziny w celu osiągnięcia harmonii stosunków rodzinnych z uwzględnieniem występujących potencjałów i ukrytych zdolności członków rodziny umożliwiającego minimalizację sytuacji stresowych i konfliktowych.
 - Określenie rekomendacji do zbudowania harmonijnych stosunków w rodzinie.
- 3. Prognozowanie i modelowanie sukcesu człowieka w działalności zawodowej i profesjonalizmu**
 - Określenie twórczego potencjału człowieka z uwzględnieniem jego wieku, charakteru, zakresu zainteresowań i priorytetów rozwoju.
 - Określenie poziomu samorealizacji i zakresu korekty w celu podwyższenia stopnia samorealizacji.

- Modelowanie i prognozowanie rozwoju w celu ujawnienia twórczej sfery osobowości.
- Pomoc w wyborze najbardziej efektywnej sfery działalności.
- Opracowanie algorytmu rozwoju umiejętności lidera, pomoc w organizacji własnego biznesu.

4. Prognozowanie i modelowanie pomyślnej działalności organizacji i przedsiębiorstw.

- Diagnostowanie perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa w momencie jego zakładania.
- Opracowanie struktury organizacji z uwzględnieniem jej misji i celów.
- Opracowanie docelowego profilu i strategii organizacji.
- Opracowanie modeli cyklu produkcyjnego.
- Opracowanie planów uwzględniających aktualne warunki otoczenia.
- Modelowanie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

5. Opracowanie zespołowej strategii działalności organizacji przedsiębiorstwa.

- Diagnostyka i prognozowanie działalności przedsiębiorstwa (jego działów) w oparciu o kompleksowe podejście z uwzględnieniem strategii zespołowej i zgodności celów jego pracowników.
- Kompleksowe badanie potencjału kadrowego oddziałów przedsiębiorstwa.
- Diagnostyka, zalecenia profilaktyczne i rekomendacje do poprawy klimatu psychologicznego w zespole, portret psychologiczny zespołu.
- Wybór sposobów motywacji personelu i uzgadniania zmian.
- Ustalenie sposobów skutecznego zarządzania.
- Rozwój liderów.

Przy pomocy metody KaPsiD można odkryć nieznanne zasoby systemu (człowieka, rodziny, przedsiębiorstwa, itd), ocenić jego możliwości i predyspozycje do rozwoju. W połączeniu z metodą akmeologicznego psychoprognostowania oraz z innymi metodami i modelami analizy przyczynowo-systemowej można określić i prognozować perspektywy systemu, określić optymalne drogi rozwoju, sposoby podejmowania optymalnych decyzji z uwzględnieniem zadań odpowiednich do wieku systemu i celów nadsystemów.

Metodę KaPsiD jako teoretyczną podstawę diagnostyki i prognozowania dowolnych systemów wykorzystano, m.in. w szeregu programów komputerowych: Model sukcesu, ModelSi, ModelSi – Persona, Cyklus, Partner, Hipokrates, Nagroda, opracowywanych krajach.

Bibliografia

- Polakow W.A., *Uniwersologia*, Wydawnictwo Amrita-Rus, Moskwa 2004.
- Polakow W.A., Baranowska W.E., *Modele kierowania przedsiębiorstwem. Organizacyjny mechanizm*, Mińsk 2001.
- Anochin P.K., *Zarysy o fizjologii funkcjonalnych systemów*, Wydawnictwo Medycyna, Moskwa 1975.
- Prigozhyn I., Stengers I., *Porządek z chaosu: nowy dialog człowieka z naturą*, Moskwa, 1986.
- Ryzhow B.N., *Psychologia systemowa*, Wydawnictwo MGPU, Moskwa 1999.



Karolina Stolarczyk, Mariusz Kerner

Planowanie ścieżki kariery w oparciu o wielopoziomowy rozwój pracownika

*Przypadkowe sukcesy są dobre ale bardzo rzadkie.
Zaplanowane sukcesy są lepsze,
można mieć wpływ na ich osiągnięcie.
Smolbik-Jęczmień Alicja*

Nieodłączną cechą każdego człowieka jest zdolność rozwoju. Rozwijamy się fizycznie, psychicznie, umysłowo i duchowo. „Rozwój to proces ukierunkowania zmian, w których można wyróżnić następujące po sobie etapy przemian danego obiektu lub układu; zwłaszcza zmiany prowadzące do zróżnicowania lub zwiększenia złożoności układu, w tym znaczeniu jest to często termin wartościujący”¹. Rozwój można przewidzieć, gdyż kierują nim prawa, można go także planować. Planowanie to chęć nadania chaosowi ładu, to próba uporządkowania świata, to próba nadania większego sensu życiu. W dzisiejszych czasach występuje problem prawidłowego definiowania celów, dlatego też w odpowiedni sposób opracowana ścieżka kariery pozwala pokazać sens życia i wskazuje drogę rozwoju.

Kariera jest to „swoisty życiowy projekt, którym należy nauczyć się zarządzać”². Termin ‘kariera’, pochodzi od łacińskiego słowa carrus (wóz) i jest rozumiany jako zdobywanie przez jednostkę (grupę) coraz wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej, a w języku francuskim (dosłownie tor wyścigowy, bieg) i znaczy szybkie zdobywanie coraz wyższych pozycji naukowych, zawodowych, społecznych³. W języku potocznym kariera oznacza awans lub uznanie w oczach innych zaś w literaturze określa się

¹ Encyklopedia PWN, 1994.

² P. Berłowski, *Antidotum na frustrację, Program rozwojowy dla pracowników w firmie Telepiz-za – studium przypadku*, Personel i Zarządzanie, wydanie internetowe z dn. 1.05.2007.

³ [Http://www.diagnoza.waw.pl;?gnozakariera-1.html/](http://www.diagnoza.waw.pl;?gnozakariera-1.html/)



ją jako pewien proces rozwoju osobistego i osiągnięcie wyznaczonych celów⁴. R.W. Griffin, określa karierę jako doświadczenie w pracy, prezentowanie aktywnych postaw w trakcie urzeczywistniania przedsiębiorczego życia zawodowego. Należy podkreślić, iż „rozwój człowieka następuje w ciągu całego życia, odzwierciedleniem tego rozwoju jest jego kariera życiowa i zawodowa, którą można rozpatrywać zarówno z indywidualnego, jak i instytucjonalnego punktu widzenia”⁵.

Pojęcie kariery i osiągnięcia szczęścia często rozumiane jest pod kątem oczekiwań pracowników oraz zaspokojenia ich potrzeb i ambicji. Uzyskanie satysfakcjonującego statusu społecznego, zajęcie zadowalającego stanowiska w hierarchii służbowej i otrzymanie wysokiego wynagrodzenia za wykonywaną pracę daje poczucie sukcesu i bezpieczeństwa.

Z określeniem „planowanie kariery” mamy styczność w bardzo młodym wieku. To rodzice jako pierwsi przypominają nam o dobrych wyborach i ich oczywistych konsekwencjach. Następnie szkoła a zwłaszcza studia umacniają nas w przekonaniu, iż planowanie kariery jest niezwykle ważne i spoczywa w naszych rękach. Wybór ścieżki życiowej może decydować o naszym sukcesie, ale również o porażce.

Nowoczesne podejście do rozwoju karier zawodowych pracowników jest podstawą skutecznego działania firmy i odróżnia przedsiębiorstwo o wysokiej efektywności od zwykłych organizacji. Prawidłowo zbudowana ścieżka kariery pozwala pracownikowi osiągnąć cele, które przed nim stoją, a firmie umożliwia zrealizowanie strategicznych celów biznesowych.

Proces planowania ścieżek kariery jest pochodną potrzeb firmy – jej misji, długookresowych celów, strategii personalnej i jej realizacji, a także relacji pomiędzy sytuacją na rynku pracy a potrzebami kadrowymi przedsiębiorstwa oraz potrzebami i oczekiwaniami pracowników.

Niniejszy referat ukazuje celowość tworzenia wielopoziomowego modelu rozwoju pracownika oraz ideę budowania kompleksowej ścieżki kariery we wszystkich aspektach aktywności człowieka, prezentując ponadto pakiet narzędziowy, przydatny do tworzenia ścieżek karier.

Osiągnięcie sukcesu ma wieloaspektowy charakter a wiedza jest niezbędnym elementem kreatywnego i efektywnego wzrastania człowieka. W firmach o nowoczesnym spojrzeniu na zarządzanie i opartych na wiedzy, realizuje

⁴ U. Bukowska, J. Kopeć, G. Łukasiewicz, A. Piechnik-Kurdziel., A. Szalkowski, *Rozwój pracowników – przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.

⁵ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1998.

się strategię doboru kadr w oparciu o tworzenie ścieżek karier dla interesariuszy wewnętrznych. Mają one na celu określenie możliwości awansu zawodowego i sprecyzowanie drogi rozwoju pracownika w firmie. Koncentracja pracowników wokół wspólnych celów z uzgadnianiem kierunków rozwoju organizacji i aspiracji indywidualnych, delegowaniem uprawnień i przekazywaniem odpowiedzialności za powodzenie planów i projektów, integruje zespoły oraz uczy pracy grupowej.

Innowacyjne podejście do rozwoju, w oparciu o gromadzoną i stosowaną w przedsiębiorstwie wiedzę, rozumianą jako rdzeń umiejętności organizacji, przejawia się w Kompleksowym Systemie Kształcenia (KSK). Nowością stanowi włączenie pracowników w działania samorządowe i jednoczesne kształcenie ich w obszarach umiejętności profesjonalnych i społecznych, które są niezbędne do pełnienia określonych funkcji w organizacji. Model taki, jest jednym z aspektów umiławania mądrości i kultury w badanej firmie, wykorzystywania ich dla dobra pracowników, ich rodzin, społeczności lokalnych oraz wszelkich środowisk samorządowych.

Istnieje bardzo dużo definicji ścieżek karier, jednakże mało która z nich jest wystarczająco uniwersalna, aby można było przyjąć ją za uniwersalny wzór.

Pojęcie ścieżki kariery z naukowego punktu widzenia „to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie pracy w danej organizacji, której celem jest osiągnięcie osobistych celów, spełnienie własnych ambicji, do kwalifikowanie się, nabycie nowego doświadczenia, a także spełnienie oczekiwań firmy”⁶. Inaczej mówiąc jest to „metafora używana na określenie planów rozwoju pracownika w obrębie danej organizacji”⁷. Natomiast planowanie kariery „jest to pewien model racjonalnego, sekwencyjnego postępowania jednostki dążącej do awansu zakładający, że ma ona duże możliwości kontroli wyników swego działania i spostrzega sytuację jako zależną od własnych stałych cech i własnego zachowania oraz wybiera sobie cele, do których dąży i ma dużą pewność, że ich osiągnięcie stanie się następstwem jej działania, wysiłku i pracy, a nie tylko korzystnych okoliczności zewnętrznych”⁸.

⁶ „m-files wiki – Encyklopedia Zarządzania” Portal Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

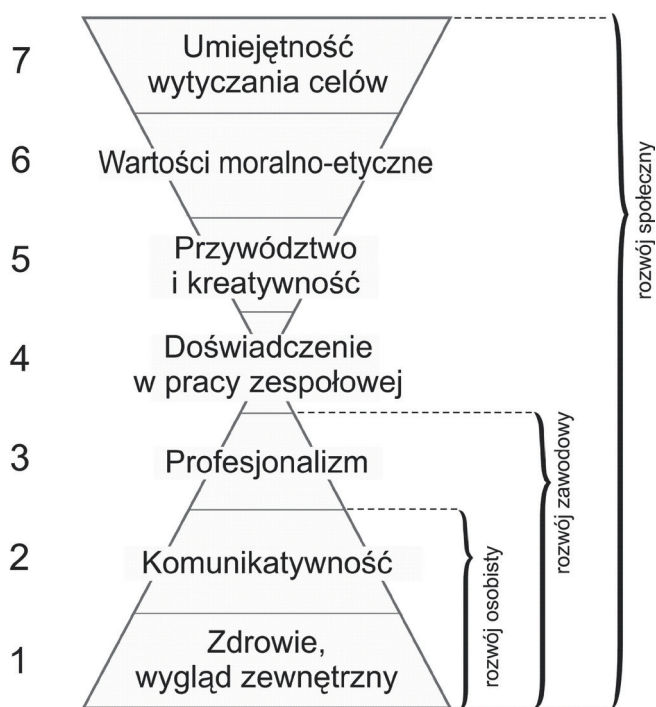
⁷ Słownik HR, www.hrk.pl

⁸ Akademia Pracy Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie– Materiały Szkoleniowe, Artykuł zaprezentowany na konferencji „Careers Guidance and Counselling. Theory and Practice for the 21. Century”, Budapeszt 2000, 29–31 marca.

W budowaniu indywidualnej ścieżki sukcesu zasadne jest uwzględnienie celów rodziny, firmy, samorządu, państwa, oraz innych większych systemów. Modelowanie przyszłości i określenie wizji osobistego rozwoju jest możliwe dzięki wejściu na świadomą drogę rozwoju.

Indywidualny rozwój może przybierać różne formy (rys.1), do których zaliczamy:

- rozwój osobisty,
- rozwój zawodowy,
- rozwój społeczny.



Rysunek 1. Siedmiopozomowy model tworzenia ścieżki kariery⁹

Model tworzenia ścieżki kariery w badanej firmie (rys.1) stanowi innowację, i obrazuje przyczynowo – skutkowe podejście do tematyki ścieżki kariery. W początkowej fazie wzrost człowieka obejmuje ukształtowanie ciała fizycznego – budowę formy, zdobywanie doświadczeń w relacjach z rodzicami i rówieśnikami w procesie zabawy oraz wzajemnych zależności. Rozkwit

⁹ Źródło: *Polityka personalna LX*, Laskomex 2007.



emocjonalny, zachowania i sposoby osiągania celu korelują z procesem edukacji i zdobywania wiedzy, dając podstawy wykształcenia. Rozwijanie swoich zainteresowań i pasji, wiąże się z przyszłym poszukiwaniem miejsca pracy i zdobywaniem doświadczeń. W postawach pracowniczych obserwujemy często zachowania, w których wyraźnie rozgranicza się dwa istotne aspekty życia prywatny i służbowy, dlatego powstaje silna polaryzacja postrzegania ścieżki rozwoju. Badana firma stawia sobie za cel scalenie, uzupełnienie i systemowe traktowanie w/w aspektów. Istotne jest umiejętne i elastyczne łączenie życia osobistego z aktywnością zawodową i społeczną.

Czym kierować się w życiu, aby zapewnić kreatywny rozwój osobisty, zawodowy, społeczny i przyczynić się do rozwoju ludzkości? Człowiek uczy się efektywnie kierować życiem w siedmiu, różnych typach okoliczności egzystencji, które zapewniają mu pełnię szczęścia. Poniżej zaprezentowano je w oparciu o model wielopoziomowego rozwoju (rys.1) dla przykładowego pracownika kształtującego efektywnie swoją ścieżkę kariery w przedsiębiorstwie.

Na poziomie pierwszym – Materialnym

Firma jest zainteresowana pracownikami zdrowymi we wszelkich aspektach, harmonijnie rozwijającymi się oraz bez nałogów i dlatego poziom psychofizyczny jest ważnym elementem ścieżki kompleksowego rozwoju (kariery). Należy zatem właściwie organizować fizyczną przestrzeń życia, zapewnić optymalne zdrowe pożywienie, utrzymywać dobry stan zdrowia, właściwe warunki bytowania oraz odpowiednie podejście do wartości materialnych i niematerialnych.

Na poziomie drugim – Relacji:

Ten poziom charakteryzuje się umiejętnością kontaktowania, reagowania na potrzeby otaczającego świata, budowania harmonii i piękna w relacjach międzyludzkich oraz dostrzegania dobra w ludzkiej naturze.

Na trzecim poziomie – Profesjonalizmu:

Na tym poziomie główną rolę odgrywa umiejętność myślenia, koncentrowania uwagi oraz umiejętność planowania swoich działań. Działanie przynosi sukcesy i pożądane rezultaty oraz wiąże się z rozwojem umysłowym wtedy gdy sprawia radość.



Na czwartym poziomie – Pracy zespołowej oraz integracji:

Poziom ten charakteryzuje się nastawieniem na priorytety społeczne. Dużą rolę odgrywa społeczna akceptacja oraz chęć służenia pomocą innym, a także dążenie do uzyskania autorytetu społecznego. Preferowany jest stały rozwój, podnoszenie kwalifikacji i ciągłe samodoskonalenie oraz uczestnictwo w różnorodnych zespołach, grupach zainteresowań, działalności społecznej, wolontariacie.

Na piątym poziomie – Przywództwa i kreatywności:

Jest to poziom przejawiania zdolności do systematyzacji, strukturyzacji, współdziałania. Ważną rolę odgrywa budowanie grup rodzinnych, pracowniczych, osób dążących do tego samego celu, przyjaciół zapewniających stałość we współdziałaniu oraz jednoczeniu się. Owocna współpraca i integracja zespołu jest gwarancją osiągnięcia efektu, wspólnego sukcesu i satysfakcji ze zdobytego doświadczenia.

Na szóstym poziomie – Świadomości społecznej:

To przede wszystkim poziom obejmujący integrację norm i zasad oraz aktywne włączanie się w hierarchię społeczną przez jednoczenie i współdziałanie w różnych typach kolektywów tworzonych przez człowieka (w rodzinie, pracy, grupach społecznych). To także przyjęcie określonych wartości w kodeksie etycznym.

Na najwyższym siódmym poziomie – Umiejętności wytyczania celów:

Świadomość możliwości realizacji szczytnych zamysłów, konieczność wytyczania celu, dostrzeganie perspektyw rozwoju oraz znajdowanie nowych horyzontów światopoglądowych a także nieustanne przekraczanie osiągniętych granic.

W ramach rozważań przedstawiono tezę, iż planowanie ścieżki kariery tylko w aspekcie zawodowym lub indywidualnym jest niewystarczające do zapewnienia harmonijnego rozwoju człowieka. Należy stosować systemowe, wielopoziomowe podejście do procesu jej planowania.

Wg koncepcji J. Harvey'a wstępnie należy przyjąć podejście systemowe i procesowe w analizowaniu własnego życia. „Osoby zajmujące się zarządzaniem jakością rozumieją, że organizacja jest systemem/zestawem procesów, w którym koniec jednego procesu stanowi początek następnego go procesu. Nie ma nadużycia w stwierdzeniu, że ciało człowieka jest takim samym systemem”¹⁰. Widzenie człowieka w ujęciu systemowym pozwala wyróżnić charakterystyczne etapy w jego życiu, które należy uwzględnić przy formułowaniu ścieżki kariery. Do tej pory proces ten widoczny był jedynie z pozycji człowieka i jego kariery. Jednak kompleksowe widzenie, powinno uwzględnić widzenie rozwoju jako procesu całego życia (od narodzin aż do śmierci).

R.W.Griffin wyróżnia pięć etapów osiągnięcia kariery:

- Etap pierwszy, kształtowania wyobrażeń o naszej indywidualnej karierze zawodowej, jej celowości, określeniu, co chcielibyśmy robić w przyszłości? Na tym etapie podejmujemy decyzję o wyborze odpowiedniej ścieżki własnej edukacji.
- Etap drugi porównania dotychczasowych wizji przyszłości z realną rzeczywistością. Zestawienie wyobrażeń z faktami, skutkuje na tym etapie niejednokrotnie, zmianą ścieżki kariery zawodowej.
- Etap trzeci dojrzałości zawodowej, to okres podsumowania dotychczasowych osiągnięć i samorealizacji.
- Etap czwarty przekazywania zgromadzonych doświadczeń i wiedzy z zakresu własnego dorobku życia. Potrzeba poważania w społeczności z racji osiągniętej mądrości, przekazania młodszemu zgromadzonego doświadczenia.
- Etap piąty kończący karierę zawodową, czas odpoczynku i przejścia na emeryturę. Okres nadmiaru wolnego czasu i ograniczenia relacji międzyludzkich.

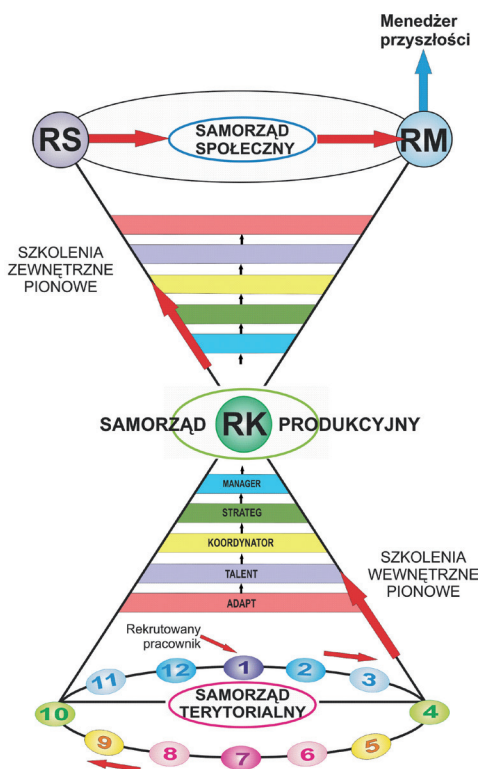
W literaturze trudno znaleźć spójną i systemową metodę na zaplanowanie kompleksowej ścieżki kariery, obejmującą wszystkie aspekty rzeczywistości życia człowieka.

Syntezyując ścieżka kariery powinna obejmować rozwój pracownika na wielu poziomach jego relacji z otaczającym światem. Poniżej zaprezentowano jej definicję przyjętą w badanej firmie.

„Ścieżka kariery to zrównoważony rozwój pierwiastków osobistego, zawodowego, społecznego i duchowego, to połączenie wielu sfer życia każdego

¹⁰ J. Harvey, *Exercise a Process Improvement Approach for Your Own Wellness*, Quality Progress 11/2007.

człowieka. Prowadzi do osiągnięcia jedności celów na wszystkich poziomach, a tym samym zgodności wektorów rozwoju – przedsiębiorstwa i zatrudnionego pracownika. Pomaga kształtować postawę obywatelską poprzez etapowy system przechodzenia szczebli samorządu, przy jednoczesnym efektywnym rozwoju kompetencji we wszystkich sferach życia¹¹.



Rysunek 2. Model ścieżki kariery w firmie Laskomex¹²

Analiza dotychczasowych doświadczeń firmy w zakresie ścieżek karier pokazała, iż aby odpowiednio zaplanować swoją drogę rozwoju należy podejść do tego w sposób kompleksowy, spójny i systemowy, co przedstawiono w postaci modelu tworzenia ścieżki kariery na rys.2.

Tworzenie ścieżki kariery rozpoczyna się w momencie zdefiniowania własnych celów. Powinno to nastąpić możliwie jak najwcześniej w życiu każdego człowieka. Należy przeanalizować umiejętności, zdolności, zainteresowania

¹¹ *Polityka personalna LX*, Laskomex 2007.

¹² Źródło: Ibidem.

i wiedzę pracownika. Analiza tych czynników pozwala racjonalnie określić pułap jego możliwości. Początkowa faza ścieżki kariery w przedsiębiorstwie rozpoczyna się przy rozpoczęciu zawodowej kariery już w procesie rekrutacji, która przebiega w dwunastu niżej opisanych etapach:

1. Cele: selekcja kandydatów wg celów i potrzeb przedsiębiorstwa oraz pracownika,
2. Rekrutacja właściwa: etap ten obejmuje sprecyzowanie potrzeb firmy w zakresie zatrudniania pracowników, rozmowę kwalifikacyjną, ocenę kandydata na pracownika i zatrudnienie go,
3. Adaptacja: kariera zawodowa właściwa obejmująca uzgadnianie przebiegu ścieżki kariery,
4. Szkolenia: szkolenia wewnętrzne pionowe Adapt, Talent, Koordynator, Strateg, Menedżer w ramach KSK oraz Szkoła Uniwersalnej Wizji Świata,
5. Działalność operacyjna: planowanie operacyjne, bieżąca realizacja indywidualnego harmonogramu w ramach planu operacyjnego działu, w którym pracownik jest zatrudniony,
6. Integracja ze współpracownikami: charakter integracyjny uczestnictwa w szkoleniach, praca zespołowa, spotkania integracyjne, wprowadzanie nowozatrudnionego pracownika po całej firmie zapoznanie ze specyfiką pracy wszystkich działów,
7. Proces pracy. wypełnianie obowiązków: wykonywanie bieżących zadań związanych ze specyfiką stanowiska pracy oraz pełnionych funkcji,
8. Łączenie rezultatów swojej pracy z rezultatami pracy innych pracowników: powstanie efektów synergii, współpracy generującej dodatkową wartość,
9. Ocena rezultatów przez przełożonego: ocena wykonanej pracy wraz z wnioskami doskonalącymi,
10. Systematyzacja procesu działalności swojej i innych: weryfikacja celów w oparciu o ocenę,
11. Służenie: niesienie pomocy innym pracownikom, nie zamykanie się w sobie,
12. Podsumowanie zdobytego doświadczenia: ocena zdolności organizacyjnych oraz komunikacji społecznej, która może być preludium awansu do systemu samorządu przez objęcie funkcji koordynatora działu.

Powyższe dwanaście etapów kariery to pierwsze kroki pracownika w przedsiębiorstwie, podstawa jego ścieżki rozwoju.

Osiągnięcie spójnego wzrostu w obszarze osobistym i zawodowym skorelowane jest z nieustannym procesem edukacyjnym w ramach Kompleksowego Systemu Kształcenia. W przedsiębiorstwie uczenie się definiowane jest zgodnie z teorią E. Wengera, a zatem jest czymś zupełnie naturalnym jak jedzenie, czy spanie. Szeroko pojęty awans musi postępować równoległe ze zdobywaniem kolejnych kompetencji. Pełnienie coraz to nowych, odpowiedzialnych biznesowo i społecznie funkcji zobowiązuje do zdobywania określonych umiejętności. Proces edukacyjny zorientowany jest na kreowanie liderów, zarówno w ujęciu przedsiębiorstwa jak i w aspektach osobistych. Istotne jest, aby równoważyć, integrować i standaryzować te dwa obszary, co jest spójne ze strategią zarządzania wiedzą.

W procesie twórczej pracy oraz nabywania nowych doświadczeń, nie powinniśmy ograniczać się tylko do indywidualnego interesu, lecz należy także brać pod uwagę cele grupowe i społeczne.

W ramach opisanego modelu ścieżki kariery pracownik może następnie aktywnie włączyć się w system samorządu. Samoorganizacja w firmie Laskomex jest wyrazem urzeczywistniania się idei decentralizacji i partycypacji. Każdy pracownik od momentu zatrudnienia na poszczególnych etapach swojego rozwoju ma możliwość partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Z każdym etapem partycypacja ta staje się głębsza i dotyczy nowych obszarów, a ścieżka kariery pracownika skorelowana jest ze ścieżką rozwoju firmy. Poniżej przedstawiono ujęcie kariery pracownika obejmujące strukturę samoorganizacji Laskomexu w postaci trzech etapów.

Pierwszy etap indywidualnego specjalistycznego, profesjonalnego rozwoju poprzez udział w pracy działu i zespołów macierzowo-projektowych. Drugi etap interdyscyplinarnego, grupowego rozwoju poprzez działania w ramach zespołów interfunkcyjnych oraz grup pracowniczych. Trzeci etap udziału w samorządzie produkcyjnym poprzez uczestnictwo w radach Koordynacyjnej, Strategicznej, Menadżerów.

Ponadto w przedsiębiorstwie Laskomex kładzie się duży nacisk na coaching oraz mentoring, które są składowymi procesami rozwoju w ramach ścieżki kariery. Poprzez mentoring poszerzamy horyzonty, przekazujemy wiedzę oraz nasze doświadczenia. Natomiast poprzez coaching świadczymy doradztwo personalne, pomagamy pracownikom uświadomić sobie ich cele oraz potrzeby.

Tworzenie ścieżki kariery wymaga również zidentyfikowania potrzeb pracownika. Opracowana przez nas Teoria Pełnej Motywacji posłużyła do



stworzenia Kompleksowego Systemu Motywacyjnego, który definiuje klasyfikację potrzeb w zakresie relacji pracownika z otaczającym światem wielopoziomowo. Naszym celem jest wzrost zadowolenia pracowników na wszystkich poziomach. Wyróżniamy zatem następujące rodzaje potrzeb:

1. Potrzeby materialno – bytowe i psychofizyczne,
2. Potrzeby emocjonalno – uczuciowe,
3. Potrzeby samorealizacji,
4. Potrzeby kreatywności i uczestniczenia w osiąganiu sukcesów społecznych,
5. Potrzeby ciągłej współpracy zespołowej, kreatywności i przywództwa,
6. Potrzeby służenia społecznego,
7. Potrzeby rozwoju moralnych i etycznych ideałów, dostępu i poznania kultury światowej.

Człowiek uświadamiający sobie kompleksowe swoje potrzeby będzie dążył do pełnego ich zaspokojenia. Pracownik nie powinien skupiać się na zaspokajaniu potrzeb tylko jednego z w/w poziomów, lecz jednocześnie wszystkich siedmiu, a wtedy w ramach ścieżki kariery powinno się mu pomóc w uświadomieniu potrzeb i wskazywać drogę ich zaspokojenia.

Aby w początkowej fazie pracy uświadomić pracownikowi miejsce, w którym się znajduje, dokonywać samooceny osiągnięć i doświadczeń, a w części zasadniczej (po okresie próbnym) umożliwić wytyczenie sobie w pełni rozwojowych celów na siedmiu poziomach opracowano pakiet narzędziowy do tworzenia efektywnej i kompleksowej ścieżki kariery. Prezentowane podejście do ścieżki kariery uwzględnia całą życiową przestrzeń każdego człowieka, daje mu satysfakcję i pełnię energii oraz zrozumienie wpływającego czasu. W badanej firmie ogranicza się problemy związane z budowaniem ścieżek kariery poprzez tzw. *job sculpting* czyli proces polegający na wzajemnym dostosowaniu zawodów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników. Rekrutując pracownika uwzględnia się jego potencjał rozwojowy i na tej podstawie szuka dla niego miejsca w firmie, które w większości wypadków sam wybiera. Plan rozwoju oparty o w pełni zindywidualizowane stanowiska pracy gwarantuje efektywny rozwój zatrudnionej osoby. Stanowi to duże wyzwanie dla menedżerów, gdyż wielu pracowników ma mgliste pojęcie o swoich własnych atutach i zamiłowaniach, stąd takie modelowanie pracy wymaga od menedżerów dużych umiejętności, również psychologicznych.



Podsumowanie

Przy formułowaniu ścieżki kariery systemowy ogląd człowieka pozwala wyróżnić charakterystyczne fazy i etapy w jego życiu. Jednocześnie pomaga zrozumieć, co należy uwzględnić przy definiowaniu swojej drogi rozwoju. Wielopoziomowe i procesowe podejście do planowania ścieżki, z jednoczesnym uzgadnianiem celów większych systemów – rodziny, firmy, samorządu terytorialnego, społecznego i państwa, zapewnia efektywny i społecznie odpowiedzialny rozwój człowieka. Działanie według tak wybranej ścieżki kariery, pozwala na gromadzenie najbardziej wartościowych doświadczeń. W badanym przedsiębiorstwie istnieją warunki harmonijnego rozwoju pracowników.

Spis rysunków i schematów:

1. Siedmiopoziomowy model tworzenia ścieżki kariery.
2. Model ścieżki kariery w firmie Laskomex.

Bibliografia:

- Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Kraków 2007.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2002.
- Broniewska G., *Inteligencja emocjonalna (EQ) i intelektualna (IQ)*, Problemy Jakości 2005, nr 4.
- Bukowska U., Kopec J., Łukasiewicz G., Piechnik-Kurdziel A., Szałkowski A., *Rozwój pracowników – przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.
- Cutler H.C., *Jego Świątobliwość Dalajlama, Sztuka szczęścia w pracy*, Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2004.
- Eliot J., *Kompas sukcesu*, Tygodnik Wprost, nr 1151.
- Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Januszek W., Sikora J., *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997.
- Jakubowski J., *Jak przekonać pracowników do uczenia się i zdobywania nowej wiedzy?*, Personel i Zarządzanie 2007, nr 4.



Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.

Matthews A., *Bądź szczęśliwy*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1996.

Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Santorski J., *Miłość i praca*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Łódź 2005.

Smółka P., *Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 2006, nr 4.

„m-files wiki – Encyklopedia Zarządzania” Portal Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.







Margarita Padechowicz-Markowska

Innowacyjność szkoleń adaptacyjnych – case study

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo funkcjonujące w konkurencyjnym środowisku powinno w sposób ciągły tworzyć (lub przejmować z otoczenia) i wdrażać różnego rodzaju innowacje zabezpieczające efektywność jego działania i rozwoju. Postęp innowacyjny jest niezbędny i nieunikniony w mechanizmie rozwoju świata, lecz nie możemy zapominać o aspekcie zrównoważonego rozwoju, mającego na celu uchronić świat przed nieprzemyślanymi i zbyt szybkimi wdrożeniami innowacji, które mogą przynieść ujemne skutki dla ekologii i życia społecznego. Mówiąc o roli innowacji w rozwoju przedsiębiorstwa należy uwzględnić nie tylko technologiczny progres przedsiębiorstwa, lecz również rozkwit organizacyjny, ekologiczny, ekonomiczny, społeczny itd. Gdy tylko rozwój ten jest zrównoważony, przebiegające zmiany współgrają ze sobą wówczas mogą zagwarantować sukces i postęp przedsiębiorstwa jako części systemu, z którym współpracuje, od którego jest zależny, i z którego czerpie korzyści.

Szczególnie podkreślić należy ujęcie pojęcia innowacji przez P.F. Druckera, który pisze: „Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”. Przedsiębiorcy powinni znać i stosować zasady skutecznej innowacji. P.F. Drucker jednoznacznie podkreśla, że: „innowacja nie musi być techniczna, nie musi być nawet czymś materialnym”. Był zwolennikiem powszechnego stosowania innowacji społecznych twierdząc, że tego typu innowacje są znacznie trudniejsze do stosowania, niż innowacje techniczne. Twierdził, że innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym, niż technicznym. W niniejszej pracy omówiono innowacyjny proces szkoleń ułatwiający pracownikom proces adaptacji w nowej firmie.

Adaptacja nowych pracowników jest ostatnią fazą procesu selekcji i doboru pracowników i polega na wprowadzeniu pracownika do organizacji



i wdrożeniu go do zadań. Podstawowym celem procesu adaptacji nowo przyjętych pracowników jest możliwie jak najszybsze i zarazem bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji, polegające przede wszystkim na przekazaniu wzorców zachowań wymaganych od niego w przyszłości

i wypracowaniu modelu funkcjonowania w firmie. Aby uzyskać wspomniany efekt prawidłowo przeprowadzony proces adaptacji powinien umożliwić pracownikowi pełne poznanie organizacji: jej celów, struktury, zasad funkcjonowania, kultury organizacyjnej, założeń systemu motywacyjnego, przybliżyć zakres zadań i oczekiwań związanych z pracą na danym stanowisku, przedstawić wszystkim pracownikom, z którymi będzie w przyszłości współpracował oraz zapoznać pracownika z typowymi metodami pracy stosowanymi w organizacji do realizacji zadań itp. Proces adaptacyjny, który pozwoli osiągnąć przedstawione cele nie tylko odbije się korzystnie na pozytywnym postrzeganiu organizacji przez nowozatrudnionego prowadzącym do zwiększenia motywacji do pracy, ale przede wszystkim pozwoli on osiągnąć pracownikowi pełną efektywność na poziomie doświadczonych pracowników w znacznie krótszym czasie, co wiąże się z wymiernymi korzyściami dla organizacji.

2. Szkolenia adaptacyjne w firmie Laskomex

Wydaje się, że w obecnej sytuacji rynkowej, kiedy to praca traktowana jako towar staje się deficytowa (więcej poszukujących zajęcia niż ofert zatrudnienia) niewiele firm proponuje nowo zatrudnionym kadrom szkolenie ułatwiające adaptację wychodząc z założenia, że chętni do pracy i tak przyjdą, a przystosowanie osób do nowych zadań pozostawia im samym.

Wśród powodów, które najczęściej motywują kandydatów do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia, często wymieniane są argumenty odwołujące się nie tylko do poszukiwania nowych możliwości finansowych czy okazji do rozwoju osobistego, lecz również trudności w pełnym odnalezieniu czy też zidentyfikowaniu się z firmą, w której obecnie są zatrudnieni. Niektóre przedsiębiorstwa proponują wdrożenie nowego pracownika do powierzonych obowiązków, ale ma to charakter typowo zawodowy (przyuczenie do obejmowanego stanowiska). Badana firma biorąc pod uwagę ogromne znaczenie procesu adaptacji na późniejsze funkcjonowanie pracownika w organizacji, nie wpisuje się w te ogólnie przyjęte standardy proponując rozpoczynającym w niej zatrudnienie szkolenie ułatwiające „aklimatyzację” w nowym



środowisku zawodowym. Podejście badanego przedsiębiorstwa jest innowacyjne począwszy od procesu rekrutacji kandydatów do pracy, przez proces adaptacyjny aż do samego zatrudnienia pracowników na stanowiskach dostosowanych do ich umiejętności, kwalifikacji i oczekiwań.

Celem szkolenia nazwanego „Adapt” jest integracja nowo przyjętych i już zatrudnionych pracowników ze środowiskiem firmy, ich adaptacja do zmieniającego się środowiska przedsiębiorstwa poprzez przekazanie wiedzy i doświadczenia, podnoszenie kultury oraz rozwój myślenia interdyscyplinarnego. Plan szkolenia adaptacyjnego obejmuje następujące zajęcia:

1. Kultura organizacyjna oraz strategia przedsiębiorstwa.
2. Struktura organizacji i zasady jej działania.
3. Planowanie jako element integracji przedsiębiorstwa.
4. Synergetyczna organizacja, wprowadzenie do pracy zespołowej, systematyzacja wiedzy.
5. Przywództwo w firmie.
6. Konflikt jako szansa na sukces.
7. Produkty firmy.
8. Doskonalenie systemu zarządzania jakością.
9. Lojalność i socjalna odpowiedzialność firmy, biznes społecznie odpowiedzialny.
10. Asertywność i motywacja pracowników.
11. Służebna rola clientingu. Zarządzanie zmianą.
12. Outplacement i podsumowanie szkolenia.

3. Ankiety podsumowujące szkolenia Adapt w firmie Laskomex

W badanym przedsiębiorstwie szkolenia adaptacyjne organizowane są od kilku lat. W tym czasie wzięło w nich udział ponad 100 osób, w tym kandydaci do pracy, osoby poszukujące zatrudnienia również w innych firmach, a także pracownicy badanej firmy. Innowacyjność szkoleń adaptacyjnych polega więc także na tym, że udział w nich mogą wziąć osoby z rynku pracy będące kandydatami lub pracownikami przedsiębiorstwa, które prowadząc biznes społecznie odpowiedzialny oferuje nieodpłatną pomoc osobom poszukującym zatrudnienia, uczetnicząc w ten sposób we wsparciu lokalnego rynku pracy na koszt badanego przedsiębiorstwa.



Podstawą niniejszego opracowania są ankiety i arkusze ocen z uwagami przekazanymi przez uczestników 11 cykli szkoleniowych. Zebrano dokumentację ze szkoleń, przeanalizowano oceny wystawione przez ponad 90 pracowników biorących w nich udział.

Dział szkoleń odpowiedzialny za system szkoleń adaptacyjnych w badanej firmie przeprowadza również podsumowania na użytek własny, w celu doskonalenia kolejnych cykli, w związku z tym posiada materiały, które mogły być wykorzystane w niniejszej pracy.

Po każdym cyklu Adapt przeprowadzono zarówno ankietę podsumowującą, jak i zgromadzono arkusze oceny.

Ankieta podsumowująca szkolenie adapt zawiera następujące pytania:

1. Jak ocenia Pan/Pani cały program szkolenia?
 - a. pozytywnie
 - b. obojętnie
 - c. negatywnie
2. Co można zmienić w programie szkolenia Adapt?
 - a. więcej ćwiczeń grupowych
 - b. więcej ćwiczeń indywidualnych
 - c. większe zaangażowanie w prowadzenie zajęć osób z całej firmy
 - d. pozostawienie prowadzenia wykładów tylko osobom z działu szkoleń
 - e. dołożyć do planu szkolenia inne tematy, jakie?
.....
 - f. angażować uczestników szkolenia w prowadzenie ćwiczeń
 - g. angażować uczestników szkolenia w przygotowanie własnych prezentacji (na tematy związane z tematem zajęć lub ich własne pomysły)
3. Jak ocenia Pan/Pani strukturę zajęć (sposób organizacji)?
 - a. bardzo ciekawy
 - b. ciekawy
 - c. mało ciekawy
 - d. nudne
4. Co można by zmienić w strukturze zajęć?
 - a. inna kolejność tematów
 - b. mniejsza ilość tematów
 - c. większa ilość tematów
 - d. inna godzina zajęć, jeśli tak to jaka?
 - e. inne miejsce zajęć, jeśli tak to jakie?



5. Jak ocenia Pan/Pani sposób prowadzenia zajęć?
 - a. bardzo ciekawy
 - b. ciekawy
 - c. mało ciekawy
 - d. nudny
6. Co można zmienić w sposobie prowadzenia zajęć?
.....
7. Czy coś było, zdaniem Pana/Pani, niesprawiedliwe?
 - a. tak (jeśli tak to co?)
 - b. nie
8. Czy wolał/aby Pan/Pani, by obecność nie była sprawdzana na tych zajęciach?
 - a. tak
 - b. nie
9. Co było najciekawsze w programie zajęć? (podaj numer zajęć)
10. Co było najmniej ciekawe? (podaj numer zajęć)
11. Czy ma Pan/Pani inne pomysły, uwagi, komentarze, propozycje zmian?

Arkusze oceny szkolenia zawiera 6 pytań dotyczących:

- oceny przydatności wiedzy zdobytej na szkoleniu,
- zwiększenia (pogłębienia) kwalifikacji,
- użyteczności otrzymanych materiałów,
- oceny sposobu przeprowadzenia kursu,
- chęci uczestnictwa w podobnych zajęciach w przyszłości
- oceny szkolenia w stosunku do oczekiwań

Jak łatwo zauważyć część pytań ma zbliżoną treść, wobec czego interpretacja odpowiedzi może być porównywana, nie wymaga oddzielnych opracowań.

Wyniki obydwu systemów punktacji przeprowadzonych szkoleń zebrano w tabelach, w jednej punktację za poszczególne zajęcia, w drugiej wartościowanie pod względem wpływu na wzrost kwalifikacji, przydatności merytorycznej, użyteczności otrzymanych materiałów, a także ocenę w stosunku do oczekiwań.

Na ich podstawie podjęto próby usystematyzowania wyrażonych przez szkolonych opinii. Niestety nie we wszystkich przypadkach można wyciągnąć jednoznaczne wnioski, gdyż niejednokrotnie brak jest odpowiedzi na konkretne pytanie i uogólnienie byłoby zbyt ryzykownym posunięciem.



L.p.	Edycja szkolenia	L. uczestn.	Przydatność	Sposób przeprowadzenia	Wzrost kwalifikacji	Przydatność materiałów	Ocena w stosunku do oczekiwań
1	III	17	11 x tak	16 x b. ciekawy	7 x znacząco	9 x przydatne	11 x zgodne
2	IV	10	9 x tak	10 x b. ciekawy	10 x znacząco	7 x przydatne	9 x zgodne
3	V	19	13 x tak	19 x b. ciekawy	8 x znacząco	12 x przydatne	11 x zgodne
4	VI	10	10 x tak	10 x b. ciekawy	5 x znacząco	10 x przydatne	9 x zgodne
5	VII	4	2 x tak	4 x b. ciekawy	3 x znacząco	3 x przydatne	4 x zgodne
6	VIII	8	6 x tak	8 x b. ciekawy	5 x znacząco	6 x przydatne	7 x zgodne
7	IX	5	5 x tak	5 x b. ciekawy	3 x znacząco	3 x przydatne	1 x zgodne
8	XI	15	11 x tak	13 x b. ciekawy	11 x znacząco	12 x przydatne	11 x zgodne
9	XII	7	6 x tak	7 x b. ciekawy	4 x znacząco	6 x przydatne	6 x zgodne
	Razem	95	73	92	56	68	69

Ankieta podsumowująca szkolenia przez osoby uczestniczące

Większość (96%) osób biorących udział w szkoleniach adaptacyjnych oceniła je pozytywnie, natomiast 2% wystawiło ocenę obojętną, nikt nie wyraził negatywnej opinii. Również materiały otrzymane po szkoleniu uznano jako przydatne (ok. 73% ocen). Uczestnicy pytani, jak szacują wzrost kwalifikacji dzięki szkoleniu, w ok. 59% ocenili, że w sposób znaczący lub bardziej zwiększyły się ich umiejętności zawodowe. Gros osób biorących udział oceniło, że zajęcia zostały dobrze przygotowane, a według ok. 70% były zgodne z ich oczekiwaniami.

L.p.	Najciekawsze zajęcia, tematy	Najciekawsze	Najmniej ciekawe	Propozycje zmian	Ocena – Uwagi
1	Outplacement	4	4	lepsza integracja	pozytywna
2	Synergetyczna organizacja	4	7	więcej ćw. Indywid.	pozytywna
3	Struktura organizacji	7	3	zaangażowanie osób z całej firmy	pozytywna
4	Konflikt jako szansa na sukces	8	1	więcej ćw. grupowych	
5	Produkty firmy Laskomex	8	2		
6	Aktywność uczestników	8			
7	Praca grupowa	10			
8	Ćwiczenia praktyczne	11			
9	Wizualizacja	12			
10	Relaksacja	13			pozytywna
11	Służebna rola clientingu	14			
12	Integracja	15			
13	Asertywność i motywacja	16			

Arkusze oceny szkolenia przez osoby uczestniczące w szkoleniu



Spśród przysyłanych pracowników najlepsze oceny (jako najciekawsze) zebrały zajęcia:

1. Asertywność i motywacja pracowników
2. Planowanie jako element integracji przedsiębiorstwa.
3. Służebna rola clientingu.
4. Relaksacja i wizualizacja
5. Ćwiczenia praktyczne.
6. Wprowadzenie do pracy zespołowej.

Wymienione zagadnienia najczęściej uznawano za nieoczekiwane punkty programu szkoleń, z pewnością był to jeden z powodów wysokiej oceny merytorycznej tych zajęć. Większość szkolonych kandydatów bardzo pozytywnie odebrała możliwość aktywnego uczestnictwa, udział w ćwiczeniach praktycznych i pracę grupową.

Elementem niespodziewanym, ale w większości uważanym za bardzo ciekawy i przydatny była relaksacja i wizualizacja, będące jedną z części szkolenia.

Celem przeprowadzenia zajęć relaksacyjnych połączonych z wizualizacją było umożliwienie uczestnikom lepszego skupienia się na efektywniejszym przyswojeniu omawianych zagadnień.

Z przeprowadzonych ankiet podsumowujących i opinii wyrażonych przez uczestników kursu wynika, że włączenie do programu relaksacji spełniło swoją rolę, a jednocześnie było przez nich bardzo dobrze przyjęte.

Innym elementem zajęć, który przez większość osób biorących udział w szkoleniach został wysoko oceniony była integracja kandydatów do pracy i pracowników firmy. Z pewnością było to jedno z założeń kursu, gdyż pierwiastek połączenia, zespolenia załogi firmy jest bardzo ważny dla nowo zatrudnionych, jako czynnik pozwalający im szybciej wejść w struktury firmy. Integracja pracowników jest także strategicznym celem firmy.

4. Kultura organizacji

Program szkolenia przygotowanego dla kandydatów do pracy w dużej mierze wynika z kultury organizacyjnej firmy.

Najpowszechniej używana definicja kultury organizacji została zaproponowana przez Edgara H. Scheina. Według niego kultura organizacji jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla



danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości, przejawiający się poprzez artefakty. Kultura organizacyjna jest to „osobowość” konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu czy organizacji. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrza. Kultura organizacyjna jest wszechobecna: jest częścią każdego pracownika wykonawczego – ich umysłów i serc. Jest nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich, jest obecna w całej organizacji i poszczególnych jej częściach.

Kultura organizacyjna spełnia również funkcję adaptacyjną w firmie, polega na dostarczaniu wyuczonych wzorców radzenia sobie w życiu, wypracowuje i oferuje gotowe wzorce zachowań. Pozwala przewidywać i planować swoje życie w organizacji. Zmniejsza w ten sposób niepewność. W realiach określonej kultury wiadomo, co jest stanem pożądanym (wartością), a także, w jaki sposób stan ów osiągnąć (urzeczywistnić wartość). Efektem takiej sytuacji jest wzrost mobilizacji do działania, a także adaptacja do specyfiki systemu zarządzania.

Zapoznanie uczestników szkolenia adaptacyjnego z kulturą organizacji funkcjonującą w badanej firmie ma niewątpliwie ogromne znaczenie w procesie wdrażania ich do obowiązków w przedsiębiorstwie. Według ocen uczestników kursu uzyskanie wiedzy na temat kultury organizacji ułatwi im identyfikację z firmą i łatwiejszą aklimatyzację, wejście w obowiązki zawodowe, bowiem model obowiązujący w Laskomexie również nie jest typowy dla przedsiębiorstw i jego poznanie było dla większości uczestników szkolenia nieocenione

Kandydaci do pracy w większości przypadków wymieniali temat dotyczący kultury organizacji jako ten element szkolenia, który ich zaskoczył i był dla nich nieoczekiwany głównie z powodu sposobu ujęcia i podejścia do zagadnienia. Spodziewali się informacji dotyczących struktury firmy i organizacji pracy, jednak sposób pojmowania kultury organizacji był zupełnie nowym i nieoczywistym ujęciem tematu.

Kolejnym elementem uznanym przez gros uczestników szkolenia adaptacyjnego za nowatorski był temat „Synergetyczna organizacja, wprowadzenie do pracy zespołowej i zarządzanie wiedzą”. Podczas wykładu podkreślono rolę nieformalnych spotkań pracowników dla ich rozwoju, wymiany myśli i poglądów mających wpływ na rozwiązywanie problemów w pracy. Innym sposobem wykorzystania kreatywności ludzi jest stworzenie zespołów interdyscyplinarnych, w których dzięki braku formalnych powiązań znikają opory przy formułowaniu nawet krytycznych opinii. Odmienność osób tworzących takie grupy pozwala spojrzeć obiektywnie na różne zagadnienia



co sprzyja usprawnieniu działania firmy. W obrębie działalności przedsiębiorstwa mogą funkcjonować także „wspólnoty praktyków”, grupy spontanicznie tworzone przez pracowników zainteresowanych jakąś dziedziną lub problemem, a formalnie funkcjonujące poza strukturą firmy.

Wymienione działania mają na celu wykorzystanie synergii, lepszą komunikację wewnętrzną i swobodny przepływ informacji.

Pracownicy firmy Laskomex działają w różnych klubach, które mogą sami organizować zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i sprzyjających ich rozwojowi.

Laskomex jest przedsiębiorstwem, które doceniło wartość szkoleń adaptacyjnych, ich znaczenie i wpływ na fluktuację kadr oraz osiąganie oczekiwanej efektywności pracy przez nowo zatrudnionych w krótszym czasie, co nie zostaje bez wpływu na organizację, która dzięki temu osiąga znaczne korzyści.

Co zyskujemy dzięki programom adaptacyjnym?

- ustabilizowanie zatrudnienia,
- zmniejszenie poziomu fluktuacji związanej z odejściem pracownika z powodu braku przystosowania,
- ukształtowanie pozytywnych postaw pracowniczych i wyeliminowanie negatywnych (np. obaw związanych z przyjęciem nowego pracownika),
- poprawa poziomu integracji pracowniczej oraz poczucia przynależności do firmy,
- poprawa atmosfery pracy i stosunków międzyludzkich („świeża krew w drużynie”),
- zwiększenie poziomu zadowolenia i motywacji nowo przyjętych pracowników,
- uzyskanie pełnej efektywności nowo przyjętych pracowników w dużo krótszym czasie,
- zmniejszenie napięcia i stresu związanego z podjęciem nowej pracy,
- podniesienie poziomu wydajności, jakości pracy i wyników ekonomicznych
- dodatkową atrakcyjność na rynku pracy w oczach kandydatów.

5. Skutki braku procesu adaptacji w firmie

Rezygnacja ze stosowania lub niewłaściwe stosowanie przez firmy procesu adaptacji może powodować wiele niekorzystnych zjawisk i postaw pracowniczych decydujących o ogólnej niskiej efektywności pracy i w rezultacie wpływających na osiągnięte wyniki finansowe.



Najczęściej występującymi skutkami braku lub niewłaściwej adaptacji jest:

- znaczne wydłużenie okresu osiągnięcia pełnej efektywności pracy,
- niski poziom motywacji do pracy,
- trudności z akceptacją stylu zarządzania,
- poczucie zawiedzenia związane z oczekiwaniami ukształtowanymi w trakcie rekrutacji,
- alienacja nowych pracowników,
- tworzenie niewłaściwego klimatu organizacyjnego.

W rezultacie wystąpienia przedstawionych powyżej zjawisk najczęściej dochodzi do rezygnacji z pracy. Jak wykazują ogólnooświatowe badania pracownicy najczęściej zmieniają pracę podczas pierwszych 12 miesięcy zatrudnienia. Pokazuje to jak ważne jest dobrze przygotowane i troskliwe wprowadzenie na stanowisko i wdrożenie do zadań w pierwszych miesiącach pracy w przedsiębiorstwie.

6. Podsumowanie

Niezależnie od formalnego ujęcia informacji, jakie powinny zostać przekazane podczas realizacji adaptacji, procesowi temu powinna towarzyszyć atmosfera życzliwości, otwartości i służenia radą ze strony osób od dawna zatrudnionych w firmie i zarządu w sytuacjach pojawienia się jakichkolwiek wątpliwości lub problemów. Tylko wówczas, bowiem proces adaptacji będzie w stanie przynieść w pełni zamierzone rezultaty.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2003.
- Bañka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Adam Marszałek”, Toruń 1999.
- Chrisidu A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Warszawa 2005.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H.BECK, Warszawa 2000.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.

- Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, Kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Herma I., *Przywiązanie do firmy. Techniki wzmacniania zaangażowania pracowników*, „Personel” 1998, nr 11.
- Janowska Z., *Gdy przychodzi nowy. Adaptacja pracowników w miejscu pracy*, „Personel” 1999, nr 6.
- Kadry.izinfo.pl, www.kadry.izinfo.pl/artykuly/artukul_5825.htm, Flis Agnieszka, *Adaptacja Pracowników*, data odczytu: 21.10.2006.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2005.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, kontrola i wdrażanie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1999.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry”, Wrocław 1995.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Maliński S., *Program adaptacyjny czyli „nowy” w nowym miejscu pracy*, „Personel” 1997, nr 1.
- Marciniak J., *Pierwsze kroki. Adaptacja zawodowa pracowników*, „Personel” 1997, nr 12.
- Martyniak Z., *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
- Schwan K., Seipel K. G., *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1995.

- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Stonehouse G., Hamil J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Szałkowski Adam, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 82–84.
- Szymczyk Mieczysław, *Słownik Języka Polskiego*, tom pierwszy, PWN, Warszawa 1978, s. 7.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Witkowski T. (red)., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Wykorzystanie komunikacji wewnętrznej do adaptacji nowoprzyjętych pracowników* (prezentacja wyników badań w firmach Polski Południowej), studenci.pl/zarzadzanie/zasludzkie/sem29.html, Ziębicki Bernard, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, data odczytu: 21.10.2006.
- Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2007.
- Zieniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.
- Żarczyńska-Dobiesz Agnieszka, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie..*



Agnieszka Skrodzka

Generalista – nowe podejście do zarządzania talentami w biznesie

Wstęp

Zarządzanie talentami staje się dziś nie tylko kolejnym programem działań w ramach funkcji personalnej, ale również elementem strategii organizacji działającej w gospodarce opartej na wiedzy. Zarządzanie pracownikami o najwyższym potencjale (Top Talents), stanowi jedno z najważniejszych wyzwań rozwijających się organizacji. Pracownicy, którzy posiadają wybitne zdolności i wysoki poziom wiedzy wymagają bowiem indywidualnego podejścia, a także zastosowania niestandardowych narzędzi motywowania.

Konieczność dostosowania się do kultury pracy oraz potrzeba systematyzacji wymagań kwalifikacyjnych, mają dziś duży udział w ogólnym sukcesie rozwojowym pracownika. W obliczu przemian rynkowych, gospodarczych i ewolucji systemów organizacyjnych pojawiła się potrzeba opracowania strategii efektywnego zarządzania potencjałem ludzkim. Sukces przedsiębiorstwa polega na zobaczeniu korzyści, jakie wynikają z prawidłowego kierowania kapitałem intelektualnym organizacji. Dbanie o jakość wykształcenia swoich pracowników, szkolenie, szukanie dla nich mentorów czy poddawanie coachingowi, to inwestycja w przyszłość, która z czasem może przynieść bezcenne owoce¹. Kapitał niematerialny przedsiębiorstwa, to niewątpliwie: wiedza, umiejętności, zdolności i doświadczenie. Jeśli niewystarczająco dba się o rozwijanie tych zasobów, firmy nie są w stanie osiągnąć pełnego sukcesu. Trudność polega na tym, że potencjał człowieka jest trudny do określenia i zmierzenia. Stąd bierze się duży opór wielu firm w finansowaniu rozwoju kadry, ponieważ rodzą się wątpliwości, czy owa inwestycja się zwróci.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż dzięki odpowiednio zaprojektowanemu systemowi zarządzania talentami, kierownictwo firmy może liczyć na duże

¹ D.A. Ready, *Wyścig o talenty*, Harvard Business Review Polska, listopad 2009, s. 156.



efekty. Kluczowym zagadnieniem jest tu identyfikacja najzdolniejszych oraz odpowiednie motywowanie ich do doskonalenia. Istotny jest również wybór odpowiednich szkoleń, zakończonych badaniem ich efektywności. Cały proces rozpoczyna się od trafnego doboru pracownika do organizacji, na właściwe stanowisko, z uwzględnieniem jego potencjału. Ważne jest precyzyjne przygotowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacji, który rzeczywiście zbada przydatność kandydata na danym stanowisku. Osoba rekrutująca powinna ocenić potencjał kandydata, jego poziom kultury osobistej oraz ewentualne luki w wiedzy, które dzięki programowi rozwoju, mogą zostać uzupełnione.

Niniejszy referat opisuje nowoczesne i innowacyjne podejście do zarządzania talentami w przedsiębiorstwie oraz do sposobu kształtowania najzdolniejszych, którzy są najcenniejszymi pracownikami w organizacji. Celem referatu jest opisanie autorskiego projektu kompleksowego systemu kształcenia talentów zapewniającego ich edukację oraz wzrost efektywności pracy. Tworzenie ścieżek rozwoju, badanie poziomu wiedzy i doświadczenia to za mało, aby zachęcić pracownika do intensywnego rozwoju. Należy stworzyć w firmie kompleksowe narzędzia zarządzania talentami, które szybko identyfikują najzdolniejszych pracowników oraz umożliwiają im najbardziej efektywną drogę rozwoju. Nowością jest opisany w referacie system kształtowania generalistów, czyli pracowników, którzy najefektywniej rozwijają swój potencjał i ustawicznie dążą do poszerzania wiedzy i doświadczenia. Niezwykle ważnym aspektem budowania eksperckiego wizerunku przedsiębiorstwa jest nieustanne szukanie sukcesorów, którzy zdobywają umiejętności w procesie coachingu i mentoringu. Nowe podejście do kształtowania ekspertów pokazuje, że bycia ekspertem można się nauczyć dzięki samodyscyplinie i ustawicznemu doskonaleniu. Jest to klucz do tajemnicy bycia generalistą we wszystkich dziedzinach zarządzania.

1. Potencjał pracownika

Trzeba sobie zdawać sprawę, że dziś najwartościowsze aktywa, to kapitał ludzki, a firmy, które starają się zatrzymać je przy sobie osiągają największe sukcesy². Aktywa materialne w przedsiębiorstwie nie są już najważniejsze. Kluczowym czynnikiem wpływającym na wartość przedsiębiorstwa są ludzie. Kapitał ludzki obejmuje wszystkich pracowników wraz z ich indywidualną

² A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)*, PETIT, Warszawa 2002, s. 173.

oraz kolektywną wiedzę, kompetencjami, postawami, doświadczeniami oraz emocjami. „Dla pracodawcy ogół pracowników stanowi pewien potencjał, ale nie reprezentuje kapitału ludzkiego *per se*. Dzieje się tak jedynie w wypadku, gdy pracownicy są w stanie zastosować swoją wiedzę i umiejętności w pracy i tym samym przyczynić się do kreowania wartości firmy”³. Pozostaje jednak kwestia zdefiniowania wartościowych pracowników dla firmy, określenia ich potencjału oraz ścieżki rozwoju.

Badanie potencjału pracowników wykorzystuje się również w sytuacji tworzenia planów sukcesji, kwalifikowania do programów rozwojowych osób określanych mianem talentów, czy też w określaniu dalszych ścieżek rozwoju na danych stanowiskach. Zgodnie ze słownikiem HR⁴, potencjał pracownika jest wypadkową określonych cech i właściwości konkretnego zatrudnionego, a więc jego: zdrowia, zdolności, wiedzy ogólnej i zawodowej, umiejętności praktycznych, poziomu rozwoju moralnego, motywacji do pracy i ciągłego rozwoju oraz zdobytego doświadczenia. Wszystko to decyduje o jego aktualnej i przyszłej adaptacji do zmiennego otoczenia.

Suma potencjałów ogółu pracowników stanowi potencjał pracy firmy, zatem w jej interesie leży pozyskiwanie pracowników o możliwie wysokich walorach oraz skonstruowanie skutecznego systemu inwestowania w posiadany kapitał intelektualny. Rodzi się pytanie: jak można sprawdzić potencjał pracownika?⁵ W ocenie potencjału należy również doceniać wagę codziennych zadań. Dlatego warto przyglądać się bieżącej pracy pracowników. Ciekawym sposobem na sprawdzenie sposobu działania pracownika w trudnych sytuacjach jest zadanie mu prostego pytania: Powiedz mi, co robisz, gdy nie wiesz, co zrobić? Powierzanie złożonych zadań i wyzwań może pomóc ocenić jego potencjał. Pracownik, który wykonuje powtarzalne zadania nie ma szansy na wykazanie się, dlatego rzucanie pracowników na głęboką wodę może być tutaj w pełni uzasadnione⁶. Niezwykle ważna wydaje się być tutaj również motywacja do podejmowania zadań. Zgodnie bowiem z teorią J. Ravena kompetencja może się ujawniać, gdy osoby angażują się w działania, które mają doprowadzić je do osiągnięcia wartościowego dla nich celu⁷.

³ K. Jelcic, *Potęga intelektu*, Personel i zarządzanie, nr 7/2008, s. 54.

⁴ <http://www.hrk.pl/slowniki/Term/?artykul=203&title=potencja%C5%82,pracownika&sort=6>, (Słownik HR, *Potencjał pracownika (employee's potential)*, Portal Rynku Pracy, Słownik HR, *Potencjał pracownika*), data pobrania: 16.12.2009.

⁵ P. Berłowski, *Czy rzucać na głęboką wodę*, Personel i zarządzanie, nr 9/2008, s. 24.

⁶ Ibidem, s. 25.

⁷ http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=24&cid=538 (E-Mentor, Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*), data pobrania: 18.12.2009.

Do badania potencjału pracowników wiele firm stosuje Assessment Centre, Development Centre, wywiady, oceny okresowe, testy psychometryczne oraz testy inteligencji. Formą opiniowania może być też prosty formularz oceny, wypełniany przez bezpośredniego przełożonego, bądź też bardziej rozbudowana dyskusja zespołowa przy udziale moderatora, czy też jeszcze bardziej złożone ośrodki oceny ukierunkowane⁸.

W niektórych firmach to coach jest osobą, która określa potencjał pracownika. Wynika to z tego, iż coaching traktuje się jako wzajemne oddziaływanie pracownika i coacha, który ma w nim odkryć prawdziwy potencjał, ukierunkować na właściwą drogę rozwoju, zredukować popełnianie błędów oraz powodować zmiany w jego zachowaniu⁹.

Wartościową techniką zbierania informacji o pracowniku oraz jego rozwoju jest analiza SWOT, ujawniająca mocne i słabe strony oraz identyfikująca szanse i zagrożenia. Pozwala to na ujawnienie faktów z życia pracownika, które zadecydowały o danym kierunku i tempie rozwoju kariery, ale także pokazuje różne ograniczenia indywidualne i organizacyjne¹⁰.

Bardzo ważne jest, aby przy badaniu potencjału pracownika stosować to samo narzędzie dla wszystkich kandydatów. Stworzenie uniwersalnego narzędzia pozwala na obiektywną ocenę pracowników oraz na sprecyzowanie, jasnych kryteriów i wymagań organizacji.

Przy badaniu potencjału pracowników stosuje się metodę kardynalnej psychodiagnostyki. Stanowi ona kompleksowe narzędzie, które pozwala nie tylko określić przyczyny istniejących braków kompetencyjnych pracownika, ale także wskazać drogę rozwoju słabych punktów jednostki. Celem tej metody jest poszerzenie świadomości człowieka oraz określenie poziomu jego kreatywności na wszystkich poziomach funkcjonowania. Kluczowe jest tutaj stworzenie algorytmu najwyższej efektywności rozwoju pracownika. Wyniki badania pomagają zbudować psychologiczny obraz indywidualnych cech szczególnych człowieka.

Główne zadania kardynalnej psychodiagnostyki to:

1. psychodiagnostyka stanu osobowości
2. wczesna diagnostyka słabych punktów jednostki

⁸ A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 104.

⁹ T. Santorski, *Menedżer jako coach*, Global Business, nr 20/2001, s. 2.

¹⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 491.

3. wczesna diagnostyka stanów uczuciowo-emocjonalnych oraz możliwych słabości we współdziałaniu z innymi
4. wczesna diagnostyka stanu mentalnego człowieka, jako możliwości aktywnej, zawodowej twórczej działalności
5. określenie algorytmu wyboru najbardziej efektywnej drogi rozwoju jednostki i przewyższenie możliwych błędów, wad w rozwoju
6. wielopoziomowe badania warunków rozwoju człowieka w społeczno-ekonomicznym środowisku

Badana firma wykorzystuje tę metodę od kilkunastu lat na potrzeby własne i interesariuszy, stwierdzając jej wyjątkową przydatność.

2. Kreowanie genialnych ekspertów w organizacji (różnica między generalistą, a specjalistą)

Uniwersalny system kierowania proponuje ujęcie nowej typologii pracowników, z której wyłania się definicja specjalisty i generalisty pokazująca różnicę w podejściu do eksplorowania świata u tych dwóch typów pracowników. Specjalista to człowiek odznaczający się znajomością jednej dziedziny i dążący do ciągłego pogłębiania wiedzy w jej zakresie. Generalista zaś, to osoba wykraczająca poza granice przyjętych możliwości, posiadająca harmonijnie usystematyzowane kompetencje psychofizyczne, zawodowe i społeczne oraz nieustannie dążąca do doskonalenia swych kwalifikacji na wielu poziomach funkcjonowania. Różnicę między specjalistą i generalistą ilustruje poniższa tabela, która została opracowana w firmie Laskomex podczas tworzenia nowej klasyfikacji stanowisk pracowników.

Aspekty	Specjalista	Generalista
Ogląd rzeczywistości	jednostronny	wszeczstronny
Podejście do pracy	indywidualne	zespolowe
Myślenie	linearne	obrazowe
Logika	binarna	wielowartościowa
Komunikowanie	precyzyjne	interpretacyjne
Rola Człowieka	atomistyczna	sieciowa
Wiedza	ilościowa	jakościowa

Pojęcie do zmian	zamknięty	otwarty
Rozwój	stagnacja	dynamizm
Podejście do nauki	analiza	synteza
Doskonalenie	jedna dyscyplina	interdyscyplinarność

Tabela 1. Różnica między specjalistą a generalistą¹¹

Generalistą można nazwać osobę, która oprócz logicznego, włada przy czynowo-skutkowym i procesowym sposobem myślenia. Zgodnie z zasadą Pareto, „generalista ma 20% wiedzy i umiejętności w każdej z tych dziedzin, które dają mu 80% możliwości działania w niej”¹². Jest to niewątpliwie innowacyjne podejście do procesu uczenia się. Specjalista inwestuje 100% swojego czasu i zdobywa wiedzę wartą 100 jednostek, generalista zaś umiejętnie dobiera to, czego się uczy, zdobywa umiejętności warte znacznie więcej. Najważniejsze jest właściwe dobranie tych 20% z każdej dziedziny oraz takiej kombinacji tych ostatnich, która jest rzadka i poszukiwana na rynku.

Trafnym przykładem generalisty jest postać Leonarda da Vinci, który swoją wszechstronnością umysłu, zapisał się na kartach historii, jako malarz, architekt, filozof, poeta, fizyk, matematyk oraz geolog. Potrafił on znakomicie wykorzystywać zdobytą wiedzę i nieustannie się doskonalił. Inne, podobne określenie dla generalisty, znajdujące się w literaturze przedmiotu, to generator. D.H. Maister uważa, że tego typu pracownik jest ciągle aktywny, podąża w wyznaczonym kierunku oraz ma zawsze strategiczny plan, który z uporem realizuje. Pracownik tego typu stara się uniknąć zawodowej rutyny i dlatego szybko szuka sobie sukcesorów, którym może przekazać swoje umiejętności i doświadczenie. Bycie generatorem polega na aktywnym kształtowaniu kariery oraz stałym samodoskonaleniu. Pracownik może uzyskać dodatkowe możliwości rozwoju, dzięki pasji i gorliwości. Z talentem nie trzeba się urodzić, można za to wykazać się w pracy większą energią, zaangażowaniem i entuzjazmem. Dobrego lidera można rozpoznać po tym, że potrafi on zaangażować do pracy nie tylko siebie, ale również wzbudzić entuzjazm u innych¹³.

¹¹ Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 37

¹² <http://alexba.eu/2007-09-17/rozwoj-kariera-praca/kariera-alternatywne-podejscie/>, (A. Barszczewski, *Generalista, czyli umiejętne zastosowanie Zasady Pareto*), data pobrania: 18.12.2009.

¹³ D.H. Maister, *Prawdziwy profesjonalizm*, Studio EMKA, Warszawa 2001, s. 50–57.

Wartościowymi pracownikami nie są ci, którzy świadczą usługi dostępne wszędzie na globalnym rynku, ale ci, którzy są unikalni i niestandardowi. R. Sternberg i T. Lubarta¹⁴ opisali 5 komponentów kreatywności, które są wyznacznikiem efektywności pracownika i mogą posłużyć do tworzenia kryteriów do wyszukiwania talentów. Należą do nich:

1. wiedza specjalistyczna,
2. umiejętność twórczego myślenia,
3. przedsiębiorcza osobowość,
4. wewnętrzna motywacja,
5. kreatywne otoczenie.

Firma Laskomex opracowała własną listę wartości, z którymi powinien identyfikować się generalista.

Wartości charakterystyczne dla niego to:

1. Odpowiedzialność – Ponadto pracownik jest odpowiedzialny, gdy uświadamia sobie swoje cele, zadania firmy i motywy swojego działania. Wie, jakich potrzeba mu zasobów do osiągnięcia celów oraz opracowuje plan realizacji swojej działalności (strategię, taktykę i działanie operacyjne). Jest to umiejętność zaakceptowania i poniesienia konsekwencji swoich wyborów. Poczucie odpowiedzialności jest dowodem na dojrzałość psychiczną człowieka. Człowiek dojrzały psychicznie potrafi samodzielnie podejmować decyzje w sytuacjach złożonych. Potrafi też stabilizować uczucia i emocje.
2. Dyscyplina – O dyscyplinie można mówić wtedy, gdy człowiek uzgadnia cele przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi i ustala priorytety. Ponadto opracowuje technologiczny model swojej profesjonalnej działalności oraz realizuje w działaniu wytyczone plany. Człowiek, który rozumie, czym jest dyscyplina koryguje i ciągle doskonali swoje mistrzostwo. Ścisłe podporządkowanie się każdego pracownika zasadom postępowania określonym w regulaminach, powszechnie obowiązujących normach społecznych i innych przepisach oraz poleceniach przełożonych.
3. Inicjatywa – twórcza postawa, dzięki której każdy może łatwiej sprostać wyzwaniom. Inicjatywa przejawia się w gotowości do tworzenia

¹⁴ J. Fazlagić, *Osobowość geniusza*, Personel i zarządzanie, nr 11/2009, s. 48–50.

nowych pomysłów i wynajdowaniu oryginalnych rozwiązań. Inicjatywa polega na dążeniu do znalezienia najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania, wykorzystaniu sprzyjających okoliczności oraz szybkim podejmowaniu najbardziej skutecznego działania. Człowiek, który posiada inicjatywę łączy osiągnięte rezultaty z innymi dokonaniem oraz przekazuje nagromadzone doświadczenia ludziom o wspólnych poglądach. Ponadto po uzgodnieniu z kierownictwem samodzielnie organizuje on część pracy organizacji, a także osiąga rezultaty zgodne z wytyczonym celem.

4. Stałość – jest to ciągła gotowość do doskonalenia. Jest to wykorzystanie praktycznie zgromadzonego doświadczenia w zespole pracowniczym i społeczeństwie oraz angażowanie się w życie organizacji.

„Genialnych ekspertów zawsze się tworzy – nie rodzą się oni sami”¹⁵. Osiągnięcie geniuszu w danej czynności czy zawodzie wymaga dużego wsparcia innych oraz wysokiej samodyscypliny. Najważniejsze jest oddawanie się „celowym” ćwiczeniom, „podejmowanym świadomie z myślą osiągnięcia konkretnego celu (*deliberate practice*)”¹⁶. Sukces tkwi w konsekwentnym powtarzaniu czynności i zadań jeszcze dobrze przez nas nieopanowanych oraz na nieustannym przekraczaniu własnych możliwości. Należy również korzystać z pomocy trenera-mistrza, który pomoże dokonać właściwego wyboru ćwiczeń celowych. Dlatego tak ważne w zarządzaniu talentami jest wychowywanie ich pod nadzorem mentorów.

Firma Laskomex za cel postawiła sobie wychowywanie generalistów, a nie specjalistów. Dla własnych potrzeb stworzyła więc klasyfikację pracowników, która wyznacza swego rodzaju „drogę” do bycia generalistą. Tabela nr 2 przedstawia klasyfikację stanowisk pracy w firmie Laskomex. Opisane w niej kompetencje pracownika wyższego szczebla zawierają w sobie kompetencje pracownika niższego szczebla, uwidaczniając w ten sposób dodatkowe umiejętności potrzebne do osiągnięcia wyższego stanowiska.

¹⁵ K.A. Ericsson, M.J. Prietula, E.T. Cokely, *Skąd się biorą genialni eksperci?*, Harvard Business Review Polska, nr 58 Grudzień 2007, s. 98.

¹⁶ Ibidem.

Kompetencje indywidualne	Kompetencje społeczne	Kompetencje profesjonalne
1. Pracownik fizyczny		
<ul style="list-style-type: none"> – komunikatywność – umiejętność radzenia sobie z emocjami – otwartość i łatwość nawiązywania kontaktów – lojalność – sumienność – uczciwość – zdolności manualne – odpowiedzialność 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom kultury osobistej – umiejętność pracy grupowej – wysoki poziom zaangażowania 	<ul style="list-style-type: none"> – ogólna świadomość procesów produkcyjnych – wykształcenie zawodowe bądź średnie – identyfikacja z potrzebami i celami firmy
2. Pracownik wykonawczy		
<ul style="list-style-type: none"> – kreatywność w działaniu – poczucie empatii 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność rozwiązywania konfliktów międzyludzkich 	<ul style="list-style-type: none"> – wykształcenie średnie bądź wyższe I stopnia – świadomość celów indywidualnych – doświadczenie zawodowe
3. Pracownik koncepcyjny (specjalista)		
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność analitycznego myślenia – umiejętność planowania swojego czasu pracy – samodyscyplina – zorientowanie na rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom etyki – umiejętność zarządzania konfliktami 	<ul style="list-style-type: none"> – min. wyższe wykształcenie – min. dwuletnie doświadczenie zawodowe – identyfikacja z potrzebami i celami firmy
4. Integrator		
<ul style="list-style-type: none"> – ponadprzeciętne zdolności komunikacyjne – duża samodzielność w działaniu – zorganizowanie – umiejętność budowania zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność integrowania ludzi – dążenie do rozwoju duchowego 	<ul style="list-style-type: none"> – min. trzyletnie doświadczenie zawodowe – umiejętność kierowania na poziomie taktycznym i operacyjnym – predyspozycje do wystąpień publicznych
5. Menedżer		
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność strategicznego myślenia – umiejętność planowania czasu pracy zarówno sobie jak i podwładnym – zdolności przywódcze – odwaga kierownicza – elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie w pracy społecznej np. w stowarzyszeniach, wolontariat – umiejętności motywowania innych do rozwoju – umiejętność tworzenia zespołów pozazawodowych 	<ul style="list-style-type: none"> – ukończone dodatkowe kursy i szkolenia – min. czteroletnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym – umiejętność kierowania na poziomie strategicznym – umiejętność zarządzania zmianą – umiejętność motywowania
6. Interim menedżer		
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność szybkiego podejmowania decyzji – innowacyjność w działaniu – umiejętność przekazywania wiedzy – umiejętność negocjowania i perswazji 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność jednoczenia – umiejętności bycia liderem społecznym 	<ul style="list-style-type: none"> – posiadanie kompetencji coacha – min. pięcioletnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym – doświadczenie w zarządzaniu zmianą – doświadczenie w zarządzaniu dużym zespołem ludzi – doświadczenie w zarządzaniu projektami

7. Generalista		
<ul style="list-style-type: none"> – moderowanie dyskusji w grupie – wysokie umiejętności przekazywania wiedzy – wysoka umiejętność negocjowania i perswazji – umiejętność efektywnego zarządzania emocjami innych osób 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność łączenia interesów firmy, z wartościami etycznymi – wysoki poziom etyki i etykiety 	<ul style="list-style-type: none"> – posiadanie kompetencji trenera/mentora – min. ośmioletnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim – systemowy ogłęd organizacji – wysoki poziom identyfikacji z potrzebami i celami firmy

Tabela 2. Klasyfikacja stanowisk pracy w firmie Laskomex¹⁷

3. Zarządzanie talentami

Polityka zarządzania talentami to trend, który bardzo szybko został zasymlowany przez badaną firmę. Polega na stwarzaniu takich warunków w firmie, w których pracownicy mogą się rozwijać. W coraz większej ilości firm istnieje grupa pracowników tzw. „cennych”, których wartość wynika z potencjału oraz z posiadanej unikatowej wiedzy popartej doświadczeniem. Organizacje, które planują wdrożyć program zarządzania talentami powinny ocenić swoją gotowość do podjęcia takich działań. Potrzebna będzie gotowość do zaistnienia jawnej promocji talentów, kryteriów oceny oraz otwartej komunikacji. Konieczne jest również przejrzyste zdefiniowanie „talentów” oraz ogólnofirmowa akceptacja podziału na tych, którzy spełniają kryteria zawarte w definicji talentu i tych, którzy ich nie spełniają.

Zarządzanie talentami można rozumieć, jako zarządzanie wiedzą i zdolnościami pojedynczego pracownika, ale również, jako zarządzanie wybraną grupą osób z wysokim potencjałem. Firmy stosują różne podejścia¹⁸. „Wiele organizacji decyduje się na wyróżnienie kilku grup talentów oraz ocenę kandydatów na podstawie odrębnych kryteriów selekcyjnych zdefiniowanych dla każdej z tych pul¹⁹. Szczególnie ważne jest uświadomienie sobie celów, które organizacja chce osiągnąć poprzez wprowadzenie Talent Management. Firma Laskomex przy wdrażaniu tego systemu założyła sobie następujące cele²⁰:

1. Rozwój pracy zespołowej, samoorganizacji i doskonalenia poprzez szkolenia, wprowadzenie skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi, wiedzą oraz innowacjami.

¹⁷ Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polityka Personalna firmy Laskomex. Założenia i tezy na lata 2009–2013, s. 28–30.

¹⁸ M. Mierzejewski, *Właściwy człowiek – właściwe miejsce*, Personel i zarządzanie, nr 10/2009, s. 45–46.

¹⁹ M. Wodnicka, *Rozwijanie gwiazd (2)*, Personel i zarządzanie, nr 10/2009, s. 32.

²⁰ Laskomex, *Plan perspektywiczny firmy 2009-2041*, Łódź 2009, s. 10–11.

2. Ciągłe doskonalenie kultury organizacyjnej, jako procesu docenia- nego przez zarząd firmy oraz pracowników. Ustawiczne szkolenie oraz przekazywanie wiedzy interesariuszom w procesie pracy i szkoleń.
3. Troska o podwyższanie poziomu kultury osobistej oraz wykształ- cenia pracowników. Propagowanie, wspieranie i zachęcanie do pod- noszenia kwalifikacji oraz zdobywania wykształcenia zawodowego, a także do samorealizacji każdego pracownika. Szkolenie i przysto- wanie zastępców – sukcesorów na każdym stanowisku pracy.
4. Stworzenie systemu oceny aktualnych i potencjalnych zdolności za- wodowych pracowników firmy. Nastawienie na wysłuchanie wszyst- kich stron i uznanie zasady, że godzenie sprzeczności jest źródłem do- skonalenia relacji oraz przyczynowo-systemowego sposobu myślenia.
5. Rozwijanie zdolności pracowników w zakresie współdziałania i współ- pracy, budowanie konsensusu oraz skutecznej komunikacji – wzajem- nego zrozumienia, doskonalenia i rozwoju relacji międzyludzkich.
6. Stworzenie systemu oceny zdolności pracowników w zakresie komu- nikacji i umiejętności pracy w zespołach.
7. Troska o materialne i zdrowotne zabezpieczenie pracowników i ich rodzin. Umożliwienie im twórczej aktywności poprzez popieranie inicjatyw w tym zakresie, stawianie rozwojowych zadań, pomoc w ich realizacji oraz zobiektywizowana ich ocena.
8. Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi przez lepszą ocenę umiejęt- ności, nawyków, cech psychofizycznych pracowników, doskonalenie ich doboru do zespołów oraz lepsze przygotowywanie kandydatów do realizacji zadań na docelowych stanowiskach.

Przed przystąpieniem do wyboru kandydatów na talenty, firmy powinny zastanowić się, kto nimi jest. Niektórzy szukają sukcesorów, inni skupiają się na wyborze całkowicie świeżych umysłów na zupełnie nowe stanowiska pracy. Na talent pracownika składają się elementy takie jak:

1. wrodzone predyspozycje
2. potencjał do objęcia kluczowych ról na określonym poziomie w organizacji
3. zdobyte wcześniej doświadczenie
4. osiągnięcie wyników zgodnie z wartościami firmy
5. gotowość do rozwoju w organizacji
6. dążenie do rozwoju i nowych wyzwań

Ważne jest określenie kategorii talentów, których potrzebuje firma. Przydatne są również ustalenia, czy osoby wybrane do grupy talentów mają predyspozycje do długofalowego rozwoju w danej organizacji²¹. Do odpowiedzi na to pytanie można wykorzystać stworzone w organizacji modele wartości, które służą do diagnozowania predyspozycji pracownika²².

W firmie powinno się kształtować świadomość, że pracownicy niezaliczani do grupy talentów są również wartościowi dla firmy i przyczyniają się do jej rozwoju. Wprowadzenie systemu zarządzania talentami wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, który zapewnia rozwój zawodowy wewnątrz organizacji. Dla zdefiniowania talentu w danej organizacji, można również budować modele kompetencji, czyli takie wzorce zachowań, które są dla organizacji wartościowe. Przykładem tego jest, przytaczany wcześniej, opis kompetencji indywidualnych, społecznych i profesjonalnych wymagany na poszczególne typy stanowisk, stworzony w badanej firmie. Identyfikacja tych kompetencji dokonywana jest z uwzględnieniem założeń strategii biznesowej, misji, wizji oraz wartości przedsiębiorstwa. Stosowane są również wywiady z najwyższym kierownictwem oraz najlepszymi pracownikami. Przy omawianiu tych zagadnień prowadzona jest szczegółowa analiza zachowań podjętych w przeszłości, co pozwala na określenie sposobu radzenia sobie w różnych sytuacjach zawodowych²³.

Co zrobić, aby zatrzymać w firmie zrekrutowane już osoby posiadające określone talenty? Przedsiębiorstwa wybierają różne rozwiązania, które mogą wpływać na atrakcyjność pracy i często są powodem pozostania, bądź odejścia pracownika z firmy²⁴. Tabela nr 3 pokazuje czynniki wpływające na zadowolenie pracowników z pracy.

W ODNIESIENIU DO FIRMY	Kompetentne kierownictwo	76%
	Odnoszenie sukcesów przez firmę	52%
	Otwarte mówienie o problemach	52%
W ODNIESIENIU DO STANOWISKA PRACY	Możliwość podejmowania decyzji	66%
	Wolność i autonomia pracowników w działaniu	55%
	Możliwość swobodnego wyrażania opinii	48%

²¹ S. Milonas, *Rozwijanie gwiazd (1)*, *Personel i zarządzanie*, nr 10/2009, s. 42.

²² Laskomex, *Polityka Personalna firmy na lata 2009-2013*, Łódź 2009, s. 7–9.

²³ M. Wójcik, K. Sękowska-Pratkowska, M. Skup, *Poławiacze pereł*, *Personel i zarządzanie*, nr 8/2008, s. 34.

²⁴ D. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu talentów*, *Personel*, nr 5 Maj 2007, s. 39.

W ODNIESIENIU DO WYNAGRODZENIA	Wysokie stałe wynagrodzenie, powyżej średniej rynkowej	34%
	Wynagrodzenie uzależnione od wyników	24%

Tabela 3. Cechy idealnego pracodawcy według uczestników programu dla utalentowanych pracowników²⁵

„Te firmy, które najszybciej zaczną trafnie inwestować w rozwój umiejętności menedżerskich i przywódczych swojej kadry zarządzającej, będą miały największą szansę na pozyskanie i utrzymanie talentów”²⁶. Ci, którzy chcą zatrzymać najlepszych pracowników, powinni zwrócić uwagę na następujące działania:

1. Budowanie kultury organizacyjnej kreującej zaufanie wśród menedżerów i pracowników oraz dającej możliwość autonomii, wolności i swobodnego podejmowania decyzji.
2. Przygotowanie narzędzi zarządzania talentami, które obejmują efektywne wyławianie najzdolniejszych oraz kierowanie ich rozwojem.
3. Dbanie o utrzymanie właściwych założeń w zarządzaniu talentami, poprzez monitorowanie jakości funkcjonowania procesu, który powinien uwzględniać wszelkie strategiczne plany przedsiębiorstwa²⁷.

4. Rozwój pracowników

Przy zarządzaniu rozwojem i ścieżką zawodową pracowników organizacja powinna wiedzieć, jakich kwalifikacji będzie potrzebować w przyszłości, jak motywować pracowników do rozwoju oraz jak zapewnić jedność tych elementów. Najefektywniejszy rozwój dokonuje się przez zdobywanie wiedzy i doświadczenia. Niektóre organizacje tworzą mapy możliwości rozwoju, które mają na celu określenie kwalifikacji potrzebnych na różne stanowiska pracy, zidentyfikowanie stanowisk rozwojowych, pomostów komunikacyjnych między działami, a także określenie miejsca zdobywania doświadczenia i wiedzy²⁸. Tabela nr 4 ilustruje działania podejmowane przez firmy w celach pogłębiania rozwoju pracowników.

²⁵ Źródło: materiały GFMP Management Consultants.

²⁶ Ibidem, s. 40.

²⁷ Ibidem, s. 41.

²⁸ A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 104.

Wsparcie pojedynczych pracowników	Interes organizacji	Dialog
Oficjalne potwierdzenie zdobytych kwalifikacji Doradztwo w sprawach kariery Warsztaty planowania kariery Plany rozwoju osobistego Mentoring Zakładowe ośrodki kształcenia Informacja zwrotna, sprzężenie zwrotne 360 stopniowanie Coaching zewnętrzny	Tworzenie map organizacji Planowanie sukcesji Oddelegowanie do pracy w innym miejscu Planowanie siły roboczej i umiejętności Ustalanie priorytetów szkoleń Strategie stabilizacji personelu Ocena potencjału Rozwój ludzi wybijających się ponad przeciętność	Zarządzanie efektywnością Dyskusje dotyczące oceny Dyskusje dotyczące kariery Ośrodki rozwoju Zarządzanie wakującymi stanowiskami Kształcenie ukierunkowane samodzielnie Coaching prowadzony przez kierowników Elastyczne formy pracy

Tabela 4. Procesy wspierające rozwój²⁹

W doskonaleniu zawodowym bardzo ważny jest model szkoleniowy przyjęty w organizacji. Pierwszy tego typu model związany jest z opublikowaną przez Institute of Personnel Management Deklaracją odnoszącą się do szkolenia ustawicznego (The Statement on Continuous Development). Instytut opracował zalecenia dotyczące budowania polityki szkoleniowej w organizacji sprzyjającej podwyższaniu kompetencji pracowników. Każda organizacja stawiająca na rozwój pracowników powinna mieć sformułowane w formie pisemnej zasady polityki, które muszą być czymś więcej niż tylko wyrazem dobrych intencji³⁰.

4.1. Case study firmy Laskomex

Przykładem na funkcjonowanie stałego systemu szkoleń jest opracowany w badanej firmie innowacyjny Kompleksowy System Kształcenia (KSK), który jest narzędziem służącym do ciągłego rozwoju pracowników firmy oraz jej interesariuszy.

Głównym założeniem KSK stało się doskonalenie kierunków rozwoju, poszerzanie i wykorzystywanie możliwości pracowników w oparciu o nowoczesne metody szkoleń, consultingu oraz coachingu. Organizacja ma świadomość, że jednym z warunków funkcjonowania systemu jest wyznaczenie celów jego działania, zgodnych z misją i wizją firmy. KSK wyznaczyło sobie następujące cele³¹:

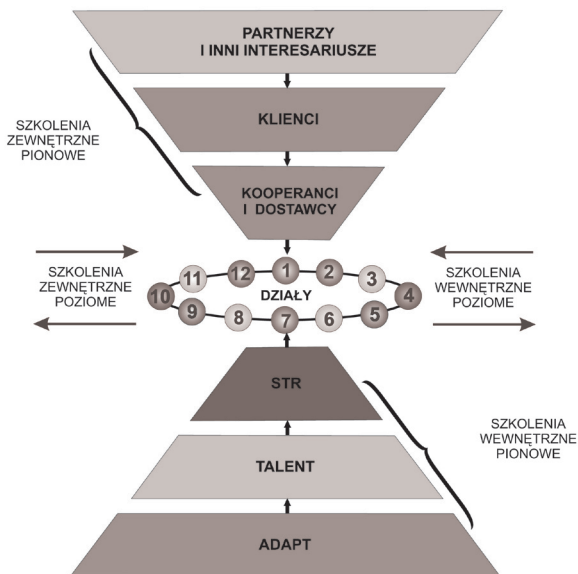
²⁹ Źródło: A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 10.

³⁰ M. Slolan, *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997, s. 51–52.

³¹ Laskomex, *Plan Kompleksowego Systemu Kształcenia*, Łódź 2009, s. 17.

1. przyczynianie się do ekonomiczno-finansowego wzrostu organizacji
2. stosowanie najlepszych praktyk w zarządzaniu relacjami
3. budowanie eksperckiego wizerunku firmy
4. wymiana doświadczeń między uczestnikami procesów
5. budowanie kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy
6. integracja interesariuszy ze środowiskiem naukowym i biznesowym
7. integracja przez wiedzę (wyrównywanie poziomów wiedzy interesariuszy)
8. integracja wspólnych inicjatyw z organizacjami z branży
9. kreowanie liderów
10. wyznaczanie nowych trendów wiedzy
11. przestrzeganie wartości: stałość, dyscyplina, odpowiedzialność, inicjatywa
12. kształtowanie wewnętrznych zasad i norm postępowania
13. kierowanie się zasadami CSR
14. ciągła weryfikacja wyznaczonych celów
15. uświadomienie interesariuszom celowości działań biznesowych
16. osiągnięcie spójności celów indywidualnych z celami przedsiębiorstwa

**SCHEMAT BUDOWY KOMPLEKSOWEGO SYSTEMU KSZTAŁCENIA
W FIRMIE LASKOMEX**



Rysunek 1. Schemat budowy Kompleksowego Systemu Kształcenia w LX³²

³² Źródło: opracowanie na podstawie Planu Kompleksowego Systemu Kształcenia w firmie Laskomex, 2009.

Prezentowane na rysunku nr 1 programy szkoleniowe są dedykowane odpowiednim grupom pracowniczym oraz interesariuszom zewnętrznym.

Szkolenia wewnętrzne pionowe

Edukacja jest ściśle powiązana ze ścieżką rozwoju pracownika, czyli obejmowaniem nowych funkcji w ramach struktury organizacji. Proces szkoleniowy inicjowany jest tuż po podjęciu zatrudnienia, często przed nawiązaniem stosunku pracy. Dotyczy to programu *Adapt*, w ramach którego szkoli się nowo zatrudnione osoby lub kandydatów do pracy. Program ten ma na celu integrację z otoczeniem przedsiębiorstwa, przedstawienie uniwersalnej filozofii zarządzania firmą i kierunków jej rozwoju oraz zrozumienie zachodzących procesów wewnętrznych.

Jednym z głównych zadań KSK jest kształtowanie talentów. Pracownicy, którzy pozytywnie przejdą proces adaptacji, wyróżniają się dużym potencjałem oraz chęcią najbardziej efektywnego rozwoju kierowani są na szkolenie *Talent*. Podczas tego szkolenia przekazywana jest wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz przywództwa. Rola dobrego przywódcy łączy w sobie aspekt bycia liderem zespołu i służenia swoim pracownikom. Przywództwo służebne składa się z elementów przekazania wizji i wdrożenia jej w działania zespołu. Firma dąży do kształtowania właśnie takich liderów, a pierwszym krokiem jest szkolenie *Talent*, które w głównym stopniu zorientowane jest właśnie na poznanie umiejętności przywództwa sytuacyjnego.

Kolejne etapy szkoleń wewnętrznych pionowych (STR) związane są z doskonaleniem umiejętności pracowników będących już na stanowiskach kierowniczych. Przekazywana podczas szkoleń wiedza skoncentrowana jest na elementach przywództwa ze szczególnym uwzględnieniem aspektów personalno-kadrowych oraz podstaw organizacji pracy. Kształtowane są tu również umiejętności strategicznego i systemowego oglądu organizacji i jej otoczenia. Dobry lider musi być wizjonerem wskazującym cele i dbającym, aby zespół w swych działaniach taktyczno-operacyjnych nie zoczył z określonej przez firmę drogi.

Szkolenia zewnętrzne poziome

To grupa szkoleń, w których uczestniczą pracownicy badanej firmy w ramach edukacji w zewnętrznych instytucjach szkoleniowych. Zdobyta tam wiedza rozpowszechniana jest w firmie według schematu opisanego powyżej, ze szczególnym uwzględnieniem przekazywania wiedzy współpracownikom.

Szkolenia wewnętrzne poziome

W tej grupie napotykamy na szkolenia samodoskonalące, których podstawową ideą jest „oddanie” wiedzy. Oznacza to, że pracownicy po zakończeniu zewnętrznego etapu edukacji przekazują pozyskaną wiedzę wybranym współpracownikom, pomnażając tym samym kapitał intelektualny organizacji. Tego typu szkolenia organizowane są wewnątrz działów oraz pomiędzy nimi. Na tym etapie zapraszamy do uczestnictwa interesariuszy zewnętrznych, którzy chcą również zapoznać się ze zdobytą przez nas wiedzą.

Szkolenia zewnętrzne pionowe

W tej grupie szkoleń w głównej mierze uczestniczą pracownicy firm kooperujących z badaną firmą. Kompleksowy System Kształcenia obejmuje swoim działaniem również edukowanie podmiotów zewnętrznych. W firmie Laskomex wypracowany został zintegrowany i kompleksowy system obejmujący swoim działaniem wszystkich interesariuszy. Jego założenia realizowane są poprzez rozwój otoczenia zewnętrznego, ze świadomością wagi wyrównywania poziomów we wspólnej grupie interesów.

Szkolenia w tym obszarze zostały zróżnicowane ze względu na przyporządkowanie interesariuszy do konkretnych grup, co wiąże się z różnymi potrzebami edukacyjnymi³³.

5. Sukcesja

Czy może być coś ważniejszego dla długotrwałego wzrostu i rozwoju firmy niż wybór i doskonalenie następców najlepszych pracowników? Niestety, w wielu firmach taki proces w ogóle nie istnieje. Badania i doświadczenia globalnych firm executive search³⁴ i światowych ośrodków szkoleniowych potwierdzają przykry fakt, że tylko niespełna połowa dużych organizacji ma wdrożony plan sukcesji. Generacja wyżu demograficznego wchodzi w wiek emerytalny, a populacja „młodych talentów”, które mogłyby ich zastąpić, kurczy się.

Nieliczne firmy zdają sobie sprawę z tego, że przewagą strategiczną zyskują, dzięki inwestowaniu w programy przygotowywania następców na

³³ J. Kubacki, *Autorski system kształcenia, jako podstawowy element uniwersytetu korporacyjnego*, [w:] „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy”, pod red. A. Glińskiej-Noweś, Studio Kropka, Toruń 2008, s. 562.

³⁴ D. Lewczuk, M. Szlagor, *Kiedy prezes nie widzi potrzeby wyznaczenia następcy*, Harvard Business Review Polska, nr 75, Maj 2009, s. 29–34.

kluczowe stanowiska. W Polsce odsetek firm świadomych znaczenia planów sukcesji jest jeszcze niższy, choć sytuacja zmienia się, o czym świadczy moda na zarządzanie talentami. Wychowanie następcy dobrego menedżera powinno być jednym z najważniejszych działań firmy. Potencjalni sukcesorzy powinni być wcześniej przygotowywani do nowej roli. Muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, rozumieć kulturę organizacyjną, znać procesy zachodzące w firmie oraz sposoby działania. Planowanie sukcesji powinno być rozumiane, jako integralny proces, blisko powiązany z biznesową strategią firmy i realizować długoterminowe cele.

Sukcesja polega na identyfikacji osób o dużym potencjale i odpowiednim przygotowaniu ich do objęcia kolejnych stanowisk, aż do tych najwyższych w firmie. Zgodnie ze słownikiem HR³⁵ sukcesja to planowe zajmowanie pewnego stanowiska przez inną osobę, pochodzącą z wewnętrznych struktur organizacji, przeprowadzane według dokładnie opracowanych planów. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż sukcesja powinna być traktowana, jako proces, a nie, jako zdarzenie. Liderzy mogą opuszczać swoje stanowiska w różnych momentach życia organizacji, ale plan sukcesji powinien być gotowy na długo przed ogłoszeniem decyzji o odejściu. Succession planning w przedsiębiorstwach jest ważnym narzędziem strategii personalnej oraz elementem systemu zarządzania talentami.

W badanej firmie został opracowany plan sukcesji polegający na stworzeniu w każdym dziale trzech jednakowo ważnych liderów. Oznacza to, że funkcja kierownicza dzielona jest pomiędzy menadżera, stratega i koordynatora. Menedżer wybiera taktykę działania i kontroluje pracę działu, strateg odpowiedzialny jest za wskazywanie misji, celów i kierunków rozwoju działu, koordynator zaś, zapewnia zasoby potrzebne do pracy oraz zajmuje się sprawami organizacyjnymi w dziale. Forma takiego zarządzania, tworząca samorząd produkcyjny została nazwana Systemem Trójkątów i Rad (STR), który twórczo łączy zespoły pracowników, angażuje ich w funkcjonowanie elementów struktury firmy i wspiera realizację celów przez podnoszenie odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty³⁶. Taka forma sukcesji daje szansę na rozwój pracowników, którzy po zdobyciu doświadczenia mogą objąć funkcję koordynatora, potem stratega i menedżera. Odpowiednio przygotowana

³⁵ <http://www.hrk.pl/Slowniki/Term/artukul=261&sort=6&lang=PL&title=sukcesja>, (Portal Rynku Pracy, *Słownik HR, Sukcesja*), data pobrania: 16.12.2009.

³⁶ A. Mariat, *System partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – case study*, [w:] „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy”, pod red.. B.Godziszewskiego, Studio Kropka, Toruń 2008, s. 423.



strategia sukcesji daje wymierne wyniki, pozwala uniknąć luk personalnych oraz pozwala na zachowanie płynności działalności biznesowej firmy³⁷.

Wnioski

Wprowadzenie do organizacji systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia różnych procesów podnoszenia kwalifikacji. Tworzenie map kompetencji pracowników, klasyfikacji stanowisk i modeli szkoleniowych, to działania niezbędne dla rozwoju talentów. Przyczyniają się one do budowania kultury edukacji wśród pracowników. W organizacjach często tworzy się nowe zespoły osób odpowiedzialnych za wyszukiwanie i rozwój talentów. Są one katalizatorem uruchamiania w organizacji dodatkowych potencjałów, wspierają działy personalne w tworzeniu programów badających kompetencje pracowników. Choć nie wszyscy zostają włączeni do programu rozwoju talentów, to jednak firmy podejmując wyżej wymienione działania niewątpliwie zmiernają w kierunku organizacji uczącej się.

Wdrożenie efektywnej koncepcji zarządzania talentami umacnia w przedsiębiorstwie rozwój procesów uczenia się, poprzez przekazywanie wiedzy, pracę grupową, a także mentoring i coaching. Jednym z ważniejszych aspektów wprowadzenia zarządzania talentami jest również podejmowanie działań zmierzających w kierunku zmiany mentalności i kultury organizacyjnej na taką, w której podnoszenie kompetencji jest procesem ciągłym, gdzie kreuje się generalistów i gdzie pracownicy nie mają oporów przed dzieleniem się wiedzą³⁸.

Ważne jest to, że „talenty” nie od razu stają się ekspertami w swoich dziedzinach. Najczęściej są to osoby o wysokim potencjale, które należy odpowiednio wyszkolić i zachęcić do nieustannego samorozwoju oraz korzystania z pomocy mistrzów. W modelowych systemach zarządzania talentami nad rozwojem każdego talentu czuwa mentor. W procesach coachingu, mentoringu czy facilitingu przekazywana jest wiedza niejawną w postaci doświadczeń, norm kulturowych organizacji i jej wartości. Zaprezentowany w referacie model szkolenia (KSK) daje możliwość systematyzacji całego procesu rozwoju pracowników w firmie i tym samym staje się nowoczesnym narzędziem

³⁷ <http://ceo.cxo.pl/artykuly/52060/Plan.sukcesji.html>, (CEO Magazyn Top Menedżerów, *Żółcińska W.*, *Plan sukcesji*), data pobrania: 29.12.2009.

³⁸ http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=24&cid=538 (E-Mentor, Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*), data pobrania: 18.12.2009.



kreowania najwybitniejszych pracowników, jakimi są generaliści. Zrozumienie ciągłości procesów rozwoju pozwoli organizacjom wyjść poza model kształtowania specjalistów i pobudzi je do budowania ścieżek zmierzających do wychowywania generalistów.

Bibliografia:

- Berłowski P.: Czy rzucać na głęboką wodę, *Personel i zarządzanie*, nr 9/2008.
- Ericsson K.A., Prietula M.J, Cokely E.T, *Skąd się biorą genialni eksperci?*, *Harvard Business Review Polska*, nr 58, grudzień 2007.
- Fazlagić J., *Osobowość geniusza*, *Personel i zarządzanie*, nr 11/2009.
- Jelcic K., *Potęga intelektu*, *Personel i zarządzanie*, nr 7/2008.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów*, *Personel*, nr 5, maj 2007.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- Kubacki J., *Autorski system kształcenia, jako podstawowy element uniwersytetu korporacyjnego*, [w:] „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy”, pod red.. A.Glińskiej-Neweś, Studio Kropka, Toruń 2008.
- Laskomex, *Materiały seminaryjne, Podręcznik dla Koledżu Kierowania Zdrowiem*, Łódź 2008.
- Laskomex, *Plan Kompleksowego Systemu Kształcenia*, Łódź 2009.
- Laskomex, *Plan perspektywiczny firmy 2009–2041*, Łódź 2009.
- Laskomex, *Polityka Personalna firmy na lata 2009–2013*, Łódź 2009.
- Lewczuk D., Szlagor M., *Kiedy prezes nie widzi potrzeby wyznaczenia następcy*, *Harvard Business Review Polska*, nr 75, maj 2009.
- Maister D.H., *Prawdziwy profesjonalizm*, Studio EMKA, Warszawa 2001.
- Mariat A., *System partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – case study*, [w:] „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy”, B.Godziszewski (red.), Studio Kropka, Toruń 2008.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Mierzejewski M., *Właściwy człowiek – właściwe miejsce*, *Personel i zarządzanie*, nr 10/2009.
- Milonas S., *Rozwijanie gwiazd (1)*, *Personel i zarządzanie*, nr 10/2009.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.



- Santorski T., *Menedżer jako coach*, Global Business, nr 20/2001.
- Slolan M., *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997.
- Ready D.A., *Wścig o talenty*, Harvard Business Review Polska, listopad 2009.
- Reed A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)*, PETIT, Warszawa 2002.
- Wodnicka M., *Rozwijanie gwiazd (2)*, Personel i zarządzanie, nr 10/2009.
- Wójcik M., Sękowska-Pratkowska K, Skup M., *Poławiacze pereł*, Personel i zarządzanie, nr 8/2008.
- <http://www.hrk.pl/Slowniki/Term/artukul=261&sort=6&lang=PL&title=sukcesja>, (Portal Rynku Pracy, *Słownik HR, Sukcesja*), data pobrania: 16.12.2009.
- <http://www.hrk.pl/slowniki/Term/?artukul=203&title=potencja%C5%82,pracownika&sort=6>, (Słownik HR, *Potencjał pracownika (employee's potential)*, Portal Rynku Pracy, *Słownik HR, Potencjał pracownika*), data pobrania: 16.12.2009.
- <http://alexba.eu/2007-09-17/rozwoj-kariera-praca/kariera-alternatywne-podejscie/>, (Barszczewski A. *Generalista, czyli umiejętne zastosowanie Zasady Pareto*), data pobrania: 18.12.2009.
- http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=24&id=538 (E-Mentor, Tabor J.: *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*), data pobrania: 18.12.2009
- <http://ceo.cxo.pl/artykuly/52060/Plan.sukcesji.html>, (CEO Magazyn Top Menedżerów, Żółcińska W., *Plan sukcesji*), data pobrania: 29.12.2009.







Tatiana Serbyńska

Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy

Referat ten jest wyrazem sprawdzonych zawodowych i życiowych doświadczeń, dzielimy się tym, co mamy najlepszego i z czego korzystamy. Nasze przedsiębiorstwo wybrało drogę zdobywania wiedzy, którą podążamy od kilku lat, aktywnie badając nowości w dziedzinie zarządzania i tworząc innowacyjne modele pomocne w udostępnieniu tej wiedzy innym.

W celu zdefiniowania wymagań kompetencyjnych dla pracowników w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, należy zorientować się jakie wyzwania czekają organizację na wybranej drodze rozwoju. Według wielu specjalistów od zarządzania wiedzą droga ta prowadzi do efektywnego osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i realizacji strategii biznesowych¹.

„Zyskuje na znaczeniu praca zespołowa, co promuje nową formę tworzenia i rozpowszechniania wiedzy, oparta na kontakcie bezpośrednim, wspólnym doświadczeniu i efekcie synergii”². K. Stobińska twierdzi ponadto, iż w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi takie myślenie znajduje odzwierciedlenie w poszukiwaniu najlepszych praktyk umożliwiających³:

- ściślejszą integrację ZZL ze strategią firmy,
- rozwijanie specjalistycznych technik, instrumentów zarządzania „bardziej wartościowymi” pracownikami firmy,
- rozwijanie metod pomiaru kapitału intelektualnego,

¹ B. Mierzejewska, K. Kowalczyk, *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą*, e-mentor, <http://www.e-mentor.edu.pl>.

² A. Miś., *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

³ K. Stobińska, *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, *Organizacyjne kierowanie*, nr 1(115) 2004.



- rozwijanie systemów ustawicznego kształcenia,
- budowanie silnej kultury organizacyjnej.

W. Bańka proponuje określić predyspozycje psychofizyczne, wiedzę i umiejętności zawodowe, jakimi powinien dysponować pracownik, poziom asertywności, poziom otwartości na innych ludzi, klientów itp.⁴. Tak wiele wymagań stawianych przed załogą przedsiębiorstwa, powoduje potrzebę zmiany spojrzenia na kulturę organizacyjną. Oprócz tego zarządzanie wiedzą jest pewną postawą wobec pracowników, którzy posiadają lub przechowują wiedzę. Wymagania transparentności źródeł informacji i wiedzy, jakimi są ludzie, powoduje konieczność zmiany polityki zarządzania zasobami ludzkimi i traktowania ich jako podmiotu, a nie przedmiotu zarządzania wiedzą, likwidacji barier przepływu wiedzy między nimi, zażegnowania konfliktów, tworzenia pozytywnych relacji międzyludzkich oraz integracji załogi.

Potrzeba zatem systemowych innowacji – nowoczesnych narzędzi, które zagwarantują wysoką kulturę organizacyjną i zintegrują pracowników posiadających i korzystających z wiedzy.

Obiektem tego referatu jest organizacja oparta na wiedzy wdrażająca nowoczesne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, bazująca na systemowym podejściu do przedsiębiorstwa i pracownika. Natomiast jego przedmiotem jest opracowanie systemowego narzędzia – uniwersalnej mapy wymagań kompetencyjnych – schematu obejmującego wszystkie płaszczyzny tychże wymagań w organizacji opartej na wiedzy.

Kompetencje są ogólnie pojęciem szerszym od pojęcia kwalifikacji. Mówiąc najprościej kwalifikacje to zdobyte wykształcenie i wyszkolenie. Natomiast kompetencje są zdolnością do zastosowania posiadanych kwalifikacji w warunkach konkretnego stanowiska.

Duża ilość czynników i ich wielorakość w relacjach zawodowych powoduje konieczność poznania i rozpatrywania wymagań wobec pracownika, jako wielopoziomowego systemu, w którym do każdego poziomu przypisane są określone kompetencje.

Często zarządzanie wiedzą jest realizowane nie tylko w skali przedsiębiorstwa, ale obejmuje również współpracę z partnerami, kooperantami, klientami krajowymi, jak i zagranicznymi. Wtedy łączy ono wiele grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, powodując dodatkowe wymagania wobec wszystkich uczestników procesu współpracy.

⁴ W. Bańka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.



W przedsiębiorstwie opartym na wiedzy podejście systemowe jest ważnym elementem strategii, sprzyjającym głębszemu jej przenikaniu w strukturę funkcjonalną w ten sposób zarządzanego przedsiębiorstwa. Uwzględnia ono również, wielorakie wzajemne powiązania pomiędzy pracownikami, komórkami organizacyjnymi oraz otaczającym środowiskiem biznesowym i społecznym.

Specyfika podejścia systemowego wymaga stworzenia specjalnego aparatu pojęciowego, zapewniającego przejście od ogólnych zasad metodologicznych do konkretnych problemów danej dziedziny wiedzy.

Głównym celem podejścia systemowego jest nie tylko analiza obiektu, lecz również elementów i związków między nimi.

Aktualność tej problematyki w organizacji opartej na wiedzy potwierdza wzrost wymagań wobec pracowników w zakresie kultury organizacyjnej, a szczególnie – wobec otwartości, komunikatywności, umiejętności zarządzania swoimi kompetencjami. Zwiększa się nie tylko ilość, ale i jakość wymagań kompetencyjnych, z czego wynika konieczność ich uporządkowania, systematyzacji oraz stworzenia uniwersalnego systemu.

Nowość naukowa referatu polega na zaproponowaniu spójnego sposobu tworzenia systemu wymagań kompetencyjnych opartego na wielopoziomym modelu kompetencji pracownika.

Po określeniu w badanym przedsiębiorstwie niezbędnych zmian, co pociąga za sobą potrzebę dokładnego opisanie wymagań kompetencyjnych wobec pracowników, zarząd zaproponował wykorzystanie systemowego podejścia opartego na wielopoziomym modelu przyczynowo-skutkowym⁵ zastosowanym już wcześniej przy restrukturyzacji przedsiębiorstwa⁶.

Opis modelu wymagań kompetencyjnych

Postawienie pytania dotyczącego zarządzania dowolnym obiektem jako systemem, powoduje przede wszystkim konieczność dokładnego określenia pojęcia systemu. Przedsiębiorstwo jako obiekt niniejszej pracy rozpatrywane jest, jako grupa wzajemnie zależnych i powiązanych części, nazywanych elementami, tworząca jedną całość. Rozwija się ono w przestrzeni i czasie we wspólnym celu dla wszystkich jej elementów. Całość ta jest jednym z najbardziej istotnych i znaczących atrybutów dowolnego systemu, również

⁵ W. Poliakov, *Modelowanie algorytmu kierowania i prognozowania*, Wewer, Mińsk 2000.

⁶ *Polityka personalna LX*, Laskomex 2007.



społecznego. Pojawia się efekt integracji wzajemnego oddziaływania elementów obiektu jako całości, obiekt staje się czymś więcej, niż prostą ich sumą, posiada nowe cechy, które nie są właściwe jego składnikom, lecz powstają dzięki ich jednoczeniu.

Rozpatrzmy przedsiębiorstwo, jako system z uwzględnieniem niniejszego wielopoziomowego podejścia, w którym, jako elementy występują pracownicy reprezentujący różnorodne typy osobowości. Zatem głównym elementem strukturalnym przedsiębiorstwa jest pracownik z uwzględnieniem jego osobowości i indywidualności, ciągle rozwijający się i doskonalący swoje kompetencje. Osobowość pracownika kształtuje się pod wpływem określonych warunków społeczno-historycznych, charakteryzuje się światopoglądem, ustala jego miejsce w organizacji, społeczeństwie, wpływając w pewien sposób na rozwój tego otoczenia. Natomiast indywidualność jest niepowtarzalnym połączeniem cech psychicznych człowieka, wyróżniających go spośród innych ludzi.

Z systemowego punktu widzenia, im bardziej wyrazistą indywidualnością jest pracownik, tym bardziej jest on wartościowy i potencjalnie gotowy do współpracy z innymi podmiotami, bo może najlepiej spełniać swoją rolę w zespole, w oparciu o własny potencjał, umiejętności i doświadczenie.

W sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie występuje brak wymagań moralnych, zasad etycznych, brak piękna relacji między interesariuszami, wówczas praca może być rozumiana jako cel, środek do utrzymania życia i samorealizacji. Prowadzi to do niezrozumienia przez pracownika sensu swojego rozwoju i stawiania przez niego swoich potrzeb ponad celami przedsiębiorstwa. Ignorowanie misji przedsiębiorstwa, mylenie celów osobistych i priorytetów zawodowych doprowadza nieuchronnie do chaosu w różnych fazach procesu wytwarzania w przedsiębiorstwie.

Podstawą przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie jest system relacji zawodowych, obejmujący dwa główne ich rodzaje – relacje synergetyczne i hierarchiczne.

Relacje synergetyczne opierają się o zdobyte przez lata pracy doświadczenie zawodowe, kontakty służbowe i umiejętność opanowania trudnych sytuacji. Tworzą się one na linii pracownik – pracownik tego samego poziomu hierarchii służbowej przedsiębiorstwa. Relacje te kształtują się w oparciu o umiejętności pracownika w zakresie przejawiania i kontrolowania swoich emocji, uczuć, życzeń, umiejętności kontaktowania się, reagowania na zmiany, budowania relacji z innymi ludźmi, umiejętności łagodzenia nieporozumień i rozwiązywania konfliktów. Relacje te powstają dzięki uzgadnianiu celów,

motywacji do pracy, podwyższaniu kreatywności zespołu jako całości i każdego pracownika osobno.

Relacje hierarchiczne mają charakter wielopoziomowy i stanowią ważny element systemu relacji w przedsiębiorstwie. Tworzą się one w hierarchii pionowej na styku pracownik – zespół, dział, przedsiębiorstwo. Relacje te powstają jako rezultat dokładnego zrozumienia przez pracownika celów wyższego poziomu lub celów przedsiębiorstwa jako systemu oraz dostrzegania swojego miejsca i roli w jak najefektywniejszym osiągnięciu postawionych celów.

O konieczności poznania celów rozwoju wyższych poziomów – większych systemów mówi twierdzenie K. Gödla, zgodnie z którym każda dostatecznie silna teoria formalno-logiczna zawiera takie stwierdzenia, których nie można ani udowodnić, ani zanegować przy pomocy środków wewnętrznych danej teorii⁷. Zatem zawsze powinna istnieć bardziej ogólna teoria logiczna, która pozwoliłaby ocenić słuszność węższej teorii jako swojego elementu.

Poniżej przedstawiono pełny i praktyczny zestaw wymagań wobec pracownika, w którym określono wobec niego wymagania kompetencyjne z uwzględnieniem wielopoziomowych relacji psychologiczno-systemowych, które nazywano inteligencjami. Według ogólnie przyjętej definicji inteligencja to zdolność do aktywnego przetwarzania informacji w celu lepszego przystosowywania się do zmiennego środowiska⁸. W naszym przedsiębiorstwie rozumiemy inteligencję szerzej, jako połączenie wiedzy, doświadczenia i umiejętności ich wykorzystywania w procesie realizacji celów firmy na każdym poziomie jej działalności⁹.

Zastosowanie modelu relacji psychologiczno-systemowych W. Poliakowa pozwala rozpatrywać wymagania kompetencyjne, jako wzorzec optymalnych zachowań oraz jako społeczno-filozoficzny aspekt kulturalno-humanistycznej roli danego zawodu, oparty na wymogach najbardziej efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa i rozwoju pracownika¹⁰. W ten sposób wymagania te zmieniają charakter z formalnego w żywy i zrozumiały. Można je modelować dla każdego pracownika odrębnie, uwzględniając niepowtarzalną specyfikę zajmowanego przez niego stanowiska pracy.

⁷ Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Twierdzenie_G%C3%B6dla

⁸ Wikipedia, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Inteligencja_\(psychologia\)#Definicje_inteligencji](http://pl.wikipedia.org/wiki/Inteligencja_(psychologia)#Definicje_inteligencji)

⁹ *Plan Strategiczny LX*, Laskomex 2008.

¹⁰ Ibidem.



Rysunek 1. Wielopoziomowa inteligencja jako zespół grup wymagań kompetencyjnych

Rozpatrzmy szczegółowo grupy wymagań kompetencyjnych, jako wielopoziomą hierarchię strukturalną.

Inteligencja psychofizyczna jest związana z czynnikami materialnymi działalności pracownika i koreluje z wymogami wyglądu zewnętrznego. Podstawą wyglądu osoby jest zdrowie i zapewniony dostatek materialny, dlatego wymogi te powinny uwzględniać profilaktykę zdrowia pracownika, a przedsiębiorstwo powinno zapewnić odpowiedni zasób środków materialnych do ich realizacji. Nie mniej ważnym czynnikiem na tym poziomie jest przejawianie i rozwój wszystkich cech osobowości.

Inteligencja komunikacyjna obejmuje stany emocjonalne pracownika, wymaga umiejętności przejawiania i kontrolowania emocji, uczuć i dążeń. W związku z tym, niezbędna jest skromność, szczerść, uwaga, cierpliwość, dostępność, życzliwość, szacunek zarówno w stosunku do kolegów, jak i do



klientów. Umiejętność wysłuchania, udzielenia dobrej rady, uwzględnienia potrzeb – to niezbędne cechy skutecznego pracownika.

Inteligencja mentalna obejmuje obszar profesjonalnego działania i wymaga odpowiedniego wykształcenia i przygotowania zawodowego, umiejętności wykorzystywania i przekazywania doświadczenia oraz wiedzy w powiązaniu z jej zastosowaniem, a także dążenie do możliwie najlepszego wykonywania swoich obowiązków. Pracownik powinien być samokrytyczny i rozwijać się zawodowo z uwzględnieniem odpowiedzialności za rozwój całego przedsiębiorstwa. Aktywność i zaangażowanie w realizację planów, dążenie do osiągnięcia postawionego celu są również ważnymi wymogami wobec niego.

Inteligencja zespołowa – przejście od priorytetów prywatnych do zespołowych stanowi kryterium umiejętności uzgadniania lub nawet podporządkowania własnych interesów pracownika interesom przedsiębiorstwa. Na tym poziomie pracownik zdobywa umiejętność pracy zespołowej przejawiając zdolności do integracji dla dobra przedsiębiorstwa, branży, gospodarki, motywowania siebie i zespołu do stałego rozwoju i twórczej aktywności, umiejętności przejawiania i rozwijania w zespole wyrazistych indywidualności oraz jednoczenia ich w celu osiągnięcia wytyczonych celów.

Inteligencja przywództwa obejmuje rozwój kierowania grupami pracowników, skutecznego wspomaganie ich działania zespołowego, opracowywania i doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Niezbędną jest tu zdolność do służebnego przywództwa w imię ogólnych celów i zasad organizacji.

Inteligencja społeczna – na tym poziomie następuje wykorzystanie wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdobytych przez pracownika w działalności społecznej. Wymagana jest zdolność do kształtowania opinii załogi, uświadamiania misji rozwoju przedsiębiorstwa i całej gospodarki.

Inteligencja perspektywiczna – na poziomie świadomości celów przedsiębiorstwa, branży, społeczeństwa wymagane jest uświadomienie sobie celów zarządzania przedsiębiorstwem, jako części celów rozwoju gospodarki i każdego pracownika oddzielnie, misji rozwoju przedsiębiorstwa, jako elementu wspólnego międzynarodowego rynku, ekonomicznego organizmu państwa. Niezbędne jest rozumienie i wdrażanie celów oraz kierunków rozwoju gospodarki, doskonalenie obowiązujących zasad działania wspólnoty biznesowej.

Rosnące tempo zmian wymaga zwiększenia elastyczności zarządzania, szybkiej reakcji na pojawiające się nowości. Nieskuteczne stają się sztywne systemy zarządzania, w których funkcje każdego ogniwa są wyraźnie określone, a pracownicy otrzymują zbyt szczegółowe rutynowe zadania. Sukces



osiągają takie organizacje, w których każde ogniwo w zakresie strategii ogólnej ma wolność wyboru dróg i środków realizacji postawionych zadań. Coraz częściej spotykane są macierzowe organizacje, zapewniające skuteczną reakcję na szybko zmieniające się warunki otoczenia.

Na każdym poziomie rozwoju systemu należy sprawdzać i weryfikować zgodność osiągniętego efektu końcowego z zamierzonym celem. Każdy pracownik powinien opanować sztukę prognozowania, m.in. przewidywać skutki podjętych decyzji i działań, uwzględniając cykliczność i prawidłowości rozwoju. Rosną zatem korzyści z wykorzystania innowacyjnych osiągnięć nauki i praktyki w obszarze uniwersalnego kierowania, w tym metod kardynalnej psychodiagnostyki, akmeologicznego prognozowania itp.

Efekty zarządzania zależą przede wszystkim od zainteresowania pracowników jakościowym i skutecznym wykonywaniem swoich obowiązków, a także od ich intelektu, wzajemnego uzgadniania działań oraz przestrzegania zasad etyki zawodowej.

Uniwersalna mapa wymagań kompetencyjnych (UMWK)

Kilka lat temu badane przedsiębiorstwo weszło na drogę rozwoju w kierunku organizacji uczącej się. Zarząd firmy wspólnie z działami zarządzania zasobami ludzkimi i szkoleń, opracował koncepcję techniczno-organizacyjnych zmian w tym zakresie. Głównym zadaniem było przekształcenie relacji pracowników z konkurencyjnych na konstruktywne, zorientowaniu ich na wymianę wiedzy i doświadczenia, zintegrowanie załogi, zaangażowanie każdego w realizację strategii firmy w taki sposób, aby ciągły przepływ wiedzy stał się codzienną rzeczywistością.

W ramach realizacji założonych zadań powstała nowa polityka zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniająca potrzeby grup pracowników na różnych poziomach wykorzystania wiedzy. Dla tych grup stworzono odpowiednie wymagania kompetencyjne. Równocześnie powstawały systemy wspomagające, główne cele zarządzania zasobami ludzkimi:

- uniwersalny system kierowania (pojmowany jako system jakości zarządzania),
- system wdrażania strategii,
- system innowacji,
- system adaptacji nowych pracowników i tworzenia ich ścieżek karier,

Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników...

- system integracji,
- kompleksowy system kształcenia,
- system doradztwa.

Nazwa inteligencji	Cele ZZL	Wymagania kwalifikacyjne
Inteligencja perspektywiczna	Jednoczenie pracowników wokół wspólnych celów, w tym biznesu społecznie odpowiedzialnego	Silne wycucie celu, tj. zrozumienie, dlaczego to, co robi pracownik, jest ważne, Umiejętność pracy koncepcyjnej, Zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa, Utożsamianie się z misją i celami przedsiębiorstwa, branży, gospodarki, Zorientowanie na biznes społecznie odpowiedzialny.
Inteligencja społeczna	Przestrzeganie zasad i wartości	Etyka nie uznająca kompromisu, Odpowiedzialność, Zaangażowanie w tworzenie wartości etycznych, Holistyczne podejście do samego siebie i otoczenia, Kompetencje społeczne, Obycie międzynarodowe.
Inteligencja przywództwa	Wspieranie przywództwa, wychowywanie kadry menedżerskiej	Kreatywność, Inicjatywa, Umiejętność motywowania (w tym samomotywowania), Umiejętność delegowania uprawnień, Odwaga kierownicza, Umiejętność oceny i rozwoju podwładnych, Myślenie strategiczne, delegowanie uprawnień, Znajomość branży i gospodarki, itd.
Inteligencja zespołowa	Integracja załogi, rozwój samorządności	Zamiłowanie do pracy, Kultura osobista, Głęboka świadomość swojej roli zespołowej, tj. zrozumienie wpływu własnych działań na innych, Umiejętność wyznaczania priorytetów, Umiejętność pracy w zespole, umiejętność integrowania się, Gotowość do współpracy, Lojalność wobec kultury organizacyjnej firmy, Zdolności organizacyjne, Negocjowanie, elastyczność.
Inteligencja mentalna	Doskonalenie zawodowe każdego pracownika, w tym szkolenie	Odpowiedni poziom wykształcenia, Umiejętność przyswajania wiedzy, Ciekawość i zdolność uczenia się, Posiadanie odpowiedniego doświadczenia zawodowego, Umiejętność samodzielnego organizowania i planowania pracy, Biegła obsługa komputera, Umiejętność tworzenia prezentacji, Innowacyjność, Radzenie sobie ze stresem.
Inteligencja komunikacyjna	Budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich, w tym zawodowych	Otwartość i bezkonfliktowość, Asertywność, Gotowość do wymiany poglądów z innymi, koleżeńska postawa, Szacunek dla cudzych poglądów i pomysłów, Znajomość języków obcych, Podmiotowy stosunek do interesariuszy, Posiadanie własnej rodziny, Umiejętność efektywnej komunikacji, łatwość nawiązywania kontaktów.
Inteligencja psychofizyczna	Zabezpieczenie stabilnych warunków materialnych, w tym zdrowia, wynagrodzenia, wyposażenia stanowiska pracy itp.	Dobry stan zdrowia, Dobra kondycja fizyczna, Miła aparycja, Dyspozycyjność, Mobilność, Warunki bytowe, Umiejętności manualne, Status materialny.

Rysunek 2. Uniwersalna mapa wymagań kompetencyjnych

Takie zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie zapewniają spójność wymagań kompetencyjnych zarówno wobec pracownika na początkowym etapie kariery, jak i top managementu oraz umożliwiają skonstruowanie tych wymagań wobec dowolnego stanowiska. W ten sposób tworzy się uniwersalną mapę wymagań, która określa niezbędne kompetencje i ich wzrost na kolejnych poziomach awansowania. Pracownicy niższego szczebla mogą zapoznać się z wymaganiami dla pracowników wyższych szczebli i ocenić swój potencjał oraz możliwości awansowania w przyszłości w danym przedsiębiorstwie.

Produkt powstały na podstawie modelu UMWK

W rezultacie zastosowania i wdrożenia opisanego praktycznego wielopoziomowego modelu powstał standardowy pakiet narzędziowy umożliwiający stworzenie mapy wymagań kompetencyjnych, hierarchii stanowisk dowolnego przedsiębiorstwa. Można go użyć w procesach doradztwa wewnętrznego i zewnętrznego, jako podstawę tworzenia ścieżek karier pracowników lub w celu zainicjowania systemu kadrowego nowotworzonego przedsiębiorstwa.

Pierwsza faza funkcjonowania systemu budowanego według tej metody potwierdziła słuszność tego podejścia, dokonano więc następnego kroku ku wdrożeniu wielopoziomowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, którym było opracowanie kompleksowego systemu motywacyjnego. Jego celem było zmotywowanie pracowników do zdobywania nowych i doskonalenia już posiadanych umiejętności, co spowoduje wzrost wartości dodanej przedsiębiorstwa na wszystkich poziomach relacji z otoczeniem (tzw. równoległy wzrost).

Podsumowanie

Produktem powstałym w wyniku działań opisanych w powyższych rozważaniach jest uniwersalna mapa wymagań kompetencyjnych (UMWK), którą należy rozpatrywać z jednej strony jako teorię łączącą systemowe podejście do wymagań kompetencyjnych w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, a z drugiej strony, jako jedno z praktycznych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Głównymi jej zaletami są:

- integracyjny charakter UMWK – każda następna inteligencja zawiera w sobie poprzednią,

- przejrzyste przedstawienie wymagań kwalifikacyjnych na różnych etapach rozwoju pracownika (w tym zawodowego),
- motywujący charakter wymagań kwalifikacyjnych w postaci UMWK; wskazanie drogi rozwoju pracownika i perspektyw jego kariery,
- służyć pomocą w określeniu najważniejszych grup wymagań kompetencyjnych w każdym przedsiębiorstwie opartym na wiedzy.

Zarządzanie wiedzą jest indywidualną kwestią każdej organizacji, jednakże systemowe narzędzie dostosowania wymagań kompetencyjnych do potrzeb przedsiębiorstwa opartego na wiedzy może być wykorzystywane w każdym z nich.

Spis Rysunków:

1. Wielopoziomowa inteligencja jako zespół grup wymagań kompetencyjnych.
2. Uniwersalna mapa wymagań kwalifikacyjnych.

Bibliografia:

- Bańka W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Chybicki J., *Rozwój lidera*, ProFirma, http://kadry.nf.pl/artykuly/artikul_6092.html.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Geberthner & S-ka, Warszawa 1997.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Mierzejewska B., Kowalczyk K., *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą*, e-mentor, <http://www.e-mentor.edu.pl>.
- Miś A., *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*, [w:] Wiśniewski Z., Poczrowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Poliakow W., *Modelowanie algorytmu kierowania i prognozowania*, Międzynarodowa Szkoła Uniwersologii, Mińsk 2000.



Tatiana Serbyńska

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

Stobińska K., *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Organizacyjne kierowanie, nr 1(115) 2004.

Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Twierdzenie_G%C3%B6del.





Monika Nowicka

Innowacyjne metody rekrutacji i selekcji kandydatów w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych

Wstęp

O zarządzaniu bardzo dużo się pisze i mówi, ale nie zawsze rozumie się jego sens i zadania, jakie ma ono do spełnienia w nowoczesnie zorganizowanym społeczeństwie¹¹.

Istnieje wiele definicji CSR, jednak niezależnie od tego jaką z nich przyjmujemy, o odpowiedzialnej społecznie firmie możemy mówić tylko wtedy, kiedy ludzie ją tworzący będą reprezentowali odpowiedni poziom świadomości. W obliczu tego faktu kluczowym elementem staje się rekrutacja i selekcja pracowników, umożliwiającą świadome tworzenie i przyjęcie standardów etycznych w skali całego przedsiębiorstwa.

Głównym celem szeroko rozumianej rekrutacji jest wybranie właściwej osoby na odpowiednie stanowisko. Błędy popełnione w tym procesie mogą pociągać za sobą bardzo wymierne, a często nieodwracalne konsekwencje, ponieważ osoba zatrudniona nawet na stanowisku niższego szczebla, nie rozumiejąca celów i wartości uznawanych przez organizację, może wyrządzić szkody produkcyjne, zrazić klientów, pogorszyć stosunki z dostawcami czy wpłynąć na obniżenie jakości usług w ogóle¹².

Otoczenie przedsiębiorstwa zmienia się coraz szybciej, rosną oczekiwania wobec niego płynące zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz. Tradycyjne rozwiązania w zakresie zarządzania przestają się sprawdzać. O przetrwaniu firmy w tak turbulentnym otoczeniu decyduje szybkość reakcji na zmiany i zdolności przystosowawcze, a więc także poziom elastyczności i kreatywności.

¹¹ J. Chojnacki za J. Penc, *Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy* Przegląd organizacji 9/2008, s. 30.

¹² M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 9.



Obiektem badań jest obszar zarządzania zasobami ludzkimi w innowacyjnych organizacjach ewoluujących w kierunku przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Przedmiotem niniejszej pracy jest systemowa propozycja narzędzia umożliwiającego kompleksowe podejście do tematu pozyskania i kształtowania pracownika. Celem referatu jest propozycja unikalnego modelu rekrutacji uwzględniającego założenia CSR

Praca powstała jako studium przypadku przedsiębiorstwa Laskomex, głównie na podstawie obserwacji i wywiadów. Ta działająca w branży bezpieczeństwa firma należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i jest jedną z prężnie rozwijających się organizacji w województwie łódzkim. Na rynku istnieje już od ponad dwudziestu lat, a jej produkty są cenione w wielu krajach na całym świecie. Ponadto przedsiębiorstwo to jest pionierem w dziedzinie stosowania nowatorskich technologii m.in. w zakresie ZZL. Ten aspekt strategii przedsiębiorstwa stanowi syntezę teorii uniwersalnego kierowania z najnowszymi trendami w biznesie. Kultura organizacyjna, jej oryginalność i dynamika stanowiły dla autora inspirację, a systemowe ujęcie¹³ pozwoliło stworzyć kompleksowy model budowy procesu pozyskania pracowników.

1. Zmiany zachodzące w otoczeniu

1.1. Społeczna odpowiedzialność biznesu wczoraj i dziś

W ciągu ostatniego stulecia zaszły duże zmiany w poglądach na społeczną odpowiedzialność biznesu zarówno w kontekście organizacji, jak i rządu czy opinii publicznej. W historii podejścia do tego tematu można wyodrębnić trzy zasadnicze punkty zwrotne¹⁴:

- okres końca XIX wieku, kiedy to kapitał zgromadzony był w nielicznych rękach tzw. kapitanów przemysłu, którzy budowali swoje imperia w różnych branżach – *era przedsiębiorców*;
- lata trzydzieste XX wieku to okres, kiedy opinia publiczna obciążyla winą za kryzys kręgi gospodarcze i dążyła do regulacji państwowych

¹³ T. Serbyńska, *Etyka w zarządzaniu*; [w:] *Zarządzanie państwem, podręcznik akademicki*, W. Kniazef (red.), Narodowa Akademia Zarządzania Państwem, Kijów 2003.

¹⁴ W. Griffin za J. Bank, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 Przekład Michał Rusiński, s. 44.

- w zakresie działalności gospodarczej celem uniknięcia tego typu problemów w przeszłości – *era wielkiego kryzysu*
- lata sześćdziesiąte XX wieku to czas niepokoju, kiedy opinia społeczna przypisywała winę za problemy społeczne sektorowi gospodarczemu; ponad to domagano się ich rozwiązania od przedsiębiorstw – *era społeczna*.

Czym CSR jest dziś? Nie istnieje idealna jedynie słuszna definicja odpowiedzialności biznesu. Na stronie forum Odpowiedzialnego Biznesu definiuje się ją jako: *dobrowolną strategię uwzględniającą społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, z klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym*¹⁵.

Na stronie informacyjnej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej odnaleźć można inną wersję definicji CSR: *odpowiedzialność biznesu to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego*¹⁶.

John Bank definiuje zaś społeczną odpowiedzialność jako *zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje*¹⁷.

Na potrzeby niniejszego referatu ważna jest nie tyle całościowa definicja CSR, co kluczowe stwierdzenia, takie jak **autentyczność**, dobrowolne zaangażowanie, wspólny cel, osiągnięcie równowagi w rozwoju, współodpowiedzialność oraz dialog społeczny.

1.2. Dlaczego CSR?

Nie ma firmy, której nie zależałoby na dążeniu do profesjonalizmu i rozwoju, zapewniającego sukces i pozycję na rynku. Nie można jednak

¹⁵ <http://www.fob.org.pl/co-to-jest-csr-1884152.htm> (Forum Odpowiedzialnego biznesu), data pobrania: 21.01.2010.

¹⁶ <http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html> (Serwis Informacyjny ministerstwa pracy i polityki społecznej), data pobrania: 21.01.2010.

¹⁷ W. Griffin za E.F. Brigham, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 Przekład Michał Rusiński.

zapomnieć, że sukcesu nie osiąga się indywidualnie. Rozwój organizacji zapewnia stopniowy rozwój kadry, a także rozwój jej kooperantów i interesariuszy.

Wiele firm traktuje CSR jako narzędzie PR, a tymczasem jest to coś więcej. Społeczna odpowiedzialność to z pewnością część strategii kreowania wizerunku jednak, nie determinuje to słuszności i sensu jej wprowadzenia w przedsiębiorstwie. Kreowanie wizerunku za pośrednictwem CSR jest wartością dodaną, a nie celem samym w sobie. Strategia taka jest korzystna pod warunkiem, że jest autentyczna. Zwrócić należy uwagę także na fakt iż trwałe nastawienie tylko na zysk z pominięciem zasad odpowiedzialności społecznej może doprowadzić do degradacji systemu wartości, takich jak wiarygodność, zaufanie czy poszanowanie reguł – co z pewnością będzie działać na niekorzyść firmy. Obecnie zasada fair play wobec otoczenia jest warunkiem koniecznym dla utrzymania pozycji na rynku.

Zmiany dotyczą wszystkich sfer oddziaływania przedsiębiorstwa, a zwłaszcza pracowników. Zarządzanie ludźmi w tak niestabilnym otoczeniu w obliczu przemian społecznych i gospodarczych, jest trudne i wymaga coraz bardziej precyzyjnych narzędzi, także w zakresie doboru kadr. Koszty związane z fluktuacją personelu są bardzo wymiernym wskaźnikiem skłaniającym do rozważenia tego problemu.

Celem działania każdego pracownika, jak i celem każdej organizacji jest osiągnięcie zysku – nie tylko finansowego. Nie można zapominać, że w życiu prywatnym i zawodowym „zysk” – czyli wartość dodaną – możemy traktować szeroko. Oczywiście zysk na poziomie finansowym jest elementem koniecznym, zapewniającym funkcjonowanie każdemu systemowi – czy to firmie, czy jednostce. Należy pamiętać jednak, że każdy z nas zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym, kieruje się jakąś hierarchią wartości, zasadami, które są dla nas drogowskazem. Wobec tego naturalną rolą firmy powinno być wspieranie pracowników¹⁸.

CSR powinno pełnić funkcję motywacyjną, wspomagać budowanie lojalności i identyfikacji pracowników z firmą. Stanowi to kolejny powód dla wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności i etyki do zarządzania na poziomie strategicznym.

¹⁸ K. Ruzicka, *Wymagam najpierw od siebie potem od innych współodpowiedzialność pracodawcy i pracownika w budowaniu odpowiedzialnej firmy*, Personel plus 11(25)/2009.

1.3. „Pokolenie Y” baza kadrowa przedsiębiorstwa przyszłości

Ewolucja społeczna i gospodarcza oraz postępująca globalizacja spowodowały pojawienie się nowego typu kandydatów tzw. miliennialistów inaczej zwanych przez socjologów „pokoleniem Y”¹⁹. Zmiana ta stanowić będzie ogromne wyzwanie, również dla działów HR, ponieważ obecna polityka personalna zupełnie nie uwzględnia ich oczekiwań wobec pracodawców.

Oczekiwania pracowników	
„Pokolenie X”	„Pokolenie Y”
Walczyli o równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym	Nie wyobraża sobie, by balansu pomiędzy pracą a życiem prywatnym mogło nie być
Traktuje pracę po prostu jako pracę	Wierzy, że praca może ich zmienić; zwiększyć kreatywność.
Szybko adaptuje się do zmian	Lubi planować, nie czuje się już tak pewnie w czasach zmiany i niepewności
Preferuje nieformalne miejsca pracy	Ceni swobodę w miejscu pracy, ale już nie związany z tym brak struktury i porządku
Zorientowanie na siebie (teraz ja)	Myśli o sobie w liczbie mnogiej (teraz my)
Ostrożnie i z rezerwą obdarza zaufaniem oraz lojalnością	Woli pracę zespołową, cechuje je optymizm, niechęć do wykluczania innych ludzi
Pesymistycznie i z dystansem oceniania zdolności rządu i instytucji publicznych	Z nadzieją patrzy w przyszłość, chce ratować świat za pomocą sektora publicznego
Rad szuka u przyjaciół	Rodzina jest najwyższym autorytetem, pyta ją o radę w nierzadko błahych sprawach
Dobra znajomość technologii	Urodzone „z myszką w ręku”, w internecie spędza bardzo dużo czasu
Zainteresowanie sprawami społecznymi	Wymaga od pracodawcy CSR i wysokich standardów etycznych

Tabela 1. Oczekiwania poszczególnych „pokoleń” pracowników²⁰

Z pewnością „Y-ków” wyróżnia podejście do zasobów materialnych. Dla millennialistów „mieć to być”, jednak nie skupiają się oni wyłącznie na wartościach materialnych, a raczej na zawodowym sukcesie, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Bardzo ważny jest również fakt, żeby to co robią było autentyczne i dawało im satysfakcję, możliwość spełnienia i zaangażowania. Dla Y-ków kluczowe jest także poczucie sensu swoich działań i wiara w to co robią, a także wysokie

¹⁹ M. Remisiewicz przy współpracy K. Burda, M. Krasoń, A. Mielczarek, *Generacja Y*, Manager magazyn 5/08.

²⁰ Źródło: M. Remisiewicz przy współpracy K. Burda, M. Krasoń, A. Mielczarek za *Universum Generacja Y* Managermagazyn 5/08.

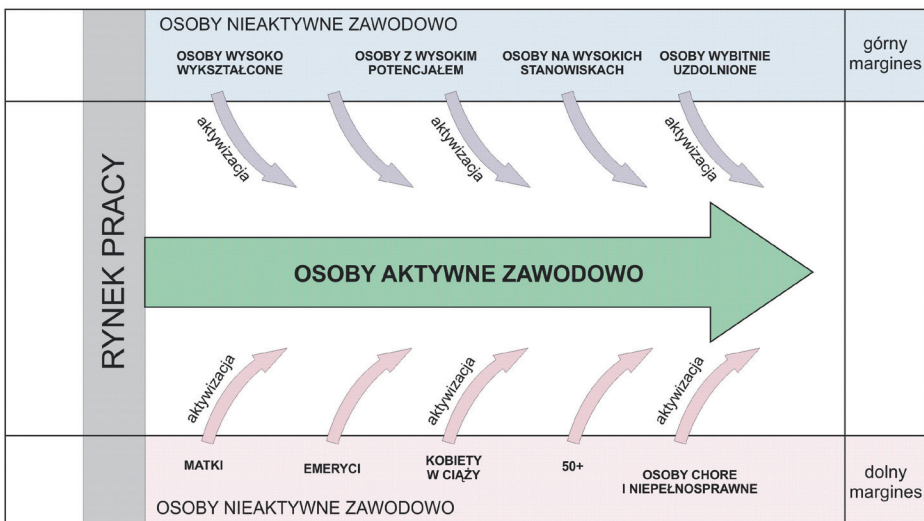
standardy etyczne i odpowiedzialność społeczna, jakiej wymagają od pracodawców. Technologia nie jest dla nich żadną tajemnicą, żyją intensywnie i ciągle potrzebują nowych wyzwań, nie znoszą rutyny i szybko się nudzą²¹.

Warto przygotować się na te zmiany i mieć świadomość ich bliskości bo już około 2014 r. taki profil osobowościowy będzie stanowił około 47% siły nabywczej społeczeństwa²².

Faktem jest, że firmy jeszcze nigdy nie musiały poświęcać tyle czasu, wysiłku i środków na pozyskanie właściwego pracownika. Nigdy jeszcze nie było równie trudno utrzymać takiego pracownika w firmie. Tradycyjne metody doboru i selekcji kandydatów przestają być efektywne, zaś kandydaci o wysokim potencjale stawiają konkretne wymagania. Proces rekrutacji staje się kluczowy, a od jego efektywności zależą koszty, jakie proces rekrutacyjny generuje. Wydłużenie rekrutacji o zintensyfikowaną adaptację też zdaje się być jedynym rozsądnym wyjściem

Biorąc pod uwagę charakterystykę pokolenia stanowiącego przyszłościową bazę kadrową, należy wyjść poza utarte ścieżki i spojrzeć na rynek pracy oraz aktywizację zawodową pod nowym kątem.

AKTYWIZACJA ZAWODOWA



Rysunek 1. Model aktywizacji zawodowej różnych grup społecznych²³

²¹ E. Sieńkowska, *Pokolenie Y – śmierć tradycyjnej reklamy?*, Marketing w praktyce 5/2009.

²² Ibidem.

²³ Źródło: opracowanie własne na podstawie polityki personalnej LX.



Ważną rzeczą, którą możemy zauważyć, jest powstanie nowego marginesu osób nieaktywnych zawodowo. Do tej pory przyzwyczailiśmy się, że trudności ze znalezieniem pracy mają osoby należące do pewnych grup społecznych takich jak: osoby chore lub niepełnosprawne, matki, osoby po pięćdziesiątym roku życia. Jednak, teraz dołączyły do nich inne grupy, na których oczekiwania rynek pracy nie jest przygotowany. Należą do nich wysokiej klasy specjaliści, osoby zajmujące bardzo prestiżowe stanowiska, jednostki wybitnie uzdolnione z wysokim potencjałem, ludzie świadomi, wiedzący czego chcą.

Marginesy nieaktywne zawodowo stanowią bogate źródło potencjału pracowniczego niedocenianego i często pomijanego. Ich aktywizacja daje obopólną korzyść. Przede wszystkim jest ona jak najbardziej pożądana w kontekście CSR, zapewnia dopływ świeżej krwi i rozwój poprzez podjęcie wyzwania, aby sprostać oczekiwaniom tych osób.

1.4. Wybór modeli zatrudnienia w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu

Właściwe kryteria doboru i selekcji kandydatów oraz odpowiednie wymagania stawiane kandydatom są kluczem do budowania przez przedsiębiorstwo swojego systemu wartości, odrębności i kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne powinno przedstawiać uznawane przez siebie zasady, ale także postępować według nich. Brak autentyczności pozbawia CSR głębszego znaczenia, dlatego już na etapie doboru modelu rekrutacji powinniśmy zachować dbałość o etyczny wymiar procesu i równość jego dostępu.

Istnieje wiele definicji szeroko rozumianej rekrutacji, np. definicja przedstawiona przez A. Ludwicyńskiego:

Doborem pracowników nazywamy zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzeniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądaną kwalifikację zawodową i cechy psychiczne /.../ jest działaniem wieloetapowym, na który składają się rekrutacja i selekcja kandydatów oraz adaptacja nowozatrudnionych pracowników²⁴

W literaturze przedmiotu odnaleźć można również definicje syntetyczne:

Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję²⁵.

²⁴ A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, A. Ludwicyński, H. Król (red.), PWN, Warszawa 2006, s. 197.

²⁵ <http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/rekrutacja,259.html> (ABC ekonomii), data pobrania: 21.01.2010.



Istnieją także teorie uwzględniające tzw. marketing rekrutacyjny, zgodnie z którym rekrutacja *polega na działaniach na rynku pracy ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie i warunkach uczestnictwa w niej oraz wytworzenie pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia*²⁶.

*Profesjonalne pozyskiwanie pracowników, to /.../ także, a może przede wszystkim marketingowe oddziaływanie na rynek pracy, to oferowanie własnej firmy jako swoistego „produktu”, który umożliwia ludziom zaspakajanie ich różnorodnych potrzeb*²⁷.

Każda z wymienionych definicji jest na swój sposób właściwa, jednak z punktu widzenia przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego są one niepełne. Przedsiębiorstwo wybierając drogę CSR, zmienia cele i priorytety, które muszą odnaleźć swoje miejsce we wszystkich aspektach jego działalności, również w polityce zatrudnienia. Wszystkie wyżej wymienione definicje mają oczywiście zastosowanie również w przedsiębiorstwie społecznym, ponieważ organizacja w dalszym ciągu potrzebuje osób o właściwych kompetencjach, zdolnych realizować wyznaczone kierunki rozwoju. Wynika z tego, że polityka zatrudnienia musi je uwzględniać i stwarzać warunki dla pozyskania osób, które będą je realizowały.

Celem rekrutacji staje się aktywizacja zawodowa różnych grup społecznych, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom potencjalnych pracowników poprzez elastyczność form i czasu zatrudnienia, wspieranie rozwoju rodziny i społecznego wolontariatu, a przede wszystkim pozyskiwanie osób o właściwym, wysokim potencjale – swoistych talentów, oraz umożliwienie im zrównoważonego rozwoju w drodze zdobywania doświadczeń, a także kształtowanie ich na interdyscyplinarnych, świadomych liderów.

2. Autentyczność firmy w kontekście oferty

2.1. Polityka zarządzania a CSR jako wybór ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa

Wybór CSR jako drogi rozwoju jest dużym wyzwaniem dla całej organizacji również, a może zwłaszcza w obszarze HR. Pojawia się wówczas

²⁶ M. Kostera, T. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 2001, s. 410.

²⁷ A. Pochtowski, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wrocław 1996, s. 15.



potrzeba systemowych innowacji – nowoczesnych narzędzi, które zagwarantują wysoką kulturę organizacyjną i zintegrują jednostki, gotowe zaangażować się w rozwój społecznej postawy. Jest to element konieczny dla zapewnienia autentyczności.

2.2. Model zatrudnienia w przedsiębiorstwie społecznym

Wachlarz kompetencji pożądaných przez pracodawców jest bardzo szeroki. W organizacjach, które wkraczają na drogę CSR, wymagania te są jeszcze większe, zwłaszcza w zakresie kultury, otwartości, komunikatywności. Zwiększa się nie tylko ilość, ale także jakość wymagań kompetencyjnych, z czego wynika konieczność ich uporządkowania i systematyzacji.

Ciekawą koncepcję prezentuje R. Rodger z Instytutu Psychologii w Wielkiej Brytanii. Proponuje on siedmiopunktową siatkę, gdzie określone są wymagania, np. wobec cech fizycznych (w tym zdrowia czy aparycji), przygotowania zawodowego, ogólnej inteligencji, szczególnych właściwości (kompetencji o charakterze społecznym, artystycznym), zainteresowań, predyspozycji (np. przywódczych), sytuacji rodzinnej (np. w kontekście dyspozycyjności). Kompetencje te, w zależności od potrzeb mają różną hierarchię wartości²⁸.

Równie praktyczny i kompleksowy jednak bardziej systemowy zestaw wymagań przedstawiony został przez T. Serbyńską (Rysunek 2). Autorka proponuje zestaw wymagań wobec pracownika z uwzględnieniem wielopoziomowych relacji, które nazwano inteligencjami²⁹.

Wszelchność, a zarazem prostota tej metody jest jej największym atutem. Kandydat musi się wykazać mnogością różnych przymiotów, jednak kluczowa jest chęć rozwoju, rozumianego jako poszerzanie swoich horyzontów i świadome doskonalenie siebie na wielu poziomach.

Rosnące tempo zmian wymaga zwiększenia elastyczności zarządzania i szybkości reakcji na pojawiające się nowości. Nieskuteczne stają się sztywne systemy zarządzania, w których funkcje każdego ogniwa są wyraźnie określone, a pracownicy dostają zbyt szczegółowe, rutynowe zadania. Takie systemy nie spełniają już oczekiwań ani kandydatów, ani też przedsiębiorstw, gdyż ograniczają kreatywność. Sukces osiągają organizacje, w których każde

²⁸ Z. Janowska za R. Ludlow, F. Parton, D. Torrington, L. Hall, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 66.

²⁹ T. Serbyńska, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, A. Glińska-Neweś (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 700.



ogniwo – w zakresie strategii ogólnej ma – wolność wyboru dróg i środków realizacji postawionych zadań³⁰.

Wobec tego podstawą staje się elastyczność zarówno w zakresie czasu i formy zatrudnienia, jak i pod kątem organizacji stanowiska pracy i różnorodności zadań na danym stanowisku. A więc wzajemne dostosowanie stanowisk pracy i potrzeb pracowników staje się właściwym kierunkiem polityki zatrudnienia.



Rysunek 2. Wielopoziomowa Inteligencja jako zespół grup wymagań kompetencyjnych³¹

Job sculpting (modelowanie pracy) zmienia całkowicie podejście do organizacji procesu rekrutacyjnego. Rekrutując pracownika uwzględnia się przede wszystkim jego potencjał rozwojowy i na tej podstawie szuka się dla niego miejsca w przedsiębiorstwie. W obliczu tego oczywistym staje się, że proces

³⁰ T. Serbyńska, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, A. Glińska-Noweś (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 702.

³¹ Źródło: T. Serbyńska, op. cit.



rekrutacyjny musi obejmować również część procesu adaptacyjnego, w którym pracownik poznaje firmę i jej kulturę organizacyjną a także szuka swojego w niej miejsca. Takie rozwiązanie jest korzystne jeszcze z jednego powodu, a mianowicie zapewnia wzajemny dialog między kandydatem a pracodawcą.

Pracownik pozostając w procesie rekrutacji, przychodząc na spotkania rekrutacyjne, cały czas otrzymuje informację o firmie jednak jest ona pośrednia i zniekształcona przez przekaz. Dopiero w okresie adaptacyjnym tak naprawdę po raz pierwszy przekonuje się o panujących w przedsiębiorstwie zasadach. W tym okresie może dokonać dość rzetelnej oceny warunków pracy w firmie i na tej podstawie podjąć świadomą decyzję czy chce się przyłączyć do takiego zespołu. Wówczas pojawia się samoselekcja – niezainteresowani kandydaci odchodzą. Fluktuacja na tym etapie jest stosunkowo mało kosztowna i stanowi niewielkie zagrożenie, zwłaszcza przy odpowiedniej organizacji procesu adaptacyjnego. Jednym z kluczowych momentów właściwe zorganizowanego procesu adaptacyjnego jest element uzgadniania wartości. Jest on ważny ze względu na efektywność procesu pozyskania kandydata, jak i z punktu widzenia budowania autentycznego CSR w organizacji.

Pozostawienie pracownikom wyboru jest niezwykle istotnym elementem, zwłaszcza dla późniejszego zaangażowania i autentyczności postaw. Jeżeli pracownik sam zdecyduje się wziąć udział w jakimś przedsięwzięciu, jego aktywność i efektywność jest bez porównania wyższa. Job sculpting również zapewnia formę dialogu. Pozostawia możliwość dyskusji i element wyboru zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika.

2.3. Diagnozowanie potencjału kandydata

Potencjał pracownika jest wynikiem korelacji określonych cech i kompetencji konkretnego pracownika na różnych poziomach. Jest więc wypadkową jego uwarunkowań psychofizycznych, zdolności komunikacyjnych, chęci i motywacji do rozwoju, podejmowania nowych wyzwań, zdolności relacyjnych i przywódczych, poziomu kultury, wyznawanych wartości i zasad oraz zdolności realizacji wyznaczonych celów³². Wszystkie te elementy decydują o właściwościach adaptacyjnych pracownika, a więc i firmy, ponieważ potencjał pracowników staje się istotnym elementem kreowania wartości firmy³³.

³² <http://www.hrk.pl/Slovniki/Term/arttykul=203&sort=6&lang=PL&title=potencja%C5%82,pracownika> (Portal Rynku Pracy), data pobrania: 21.01.2010.

³³ K. Jelcic, *Potęga intelektu*, Personel i zarządzanie, nr 9/2008.



Trudność tego tematu polega na ilościowym zdiagnozowaniu jego wielkości. Co za tym idzie trudno określić również zwrot z inwestycji. Stąd wynika także opór dotyczący inwestowania w rozwój kadry.

Narzędzi do diagnozowania poszczególnych elementów składowych potencjału jest bardzo wiele, jednak dla otrzymania porównywalnych, kompleksowych wyników konieczne jest zastosowanie tego samego schematu, który będzie właściwy dla wszystkich pracowników, niezależnie od obszaru, w jakim dana osoba działa czy też będzie działać w przyszłości. Takie podejście, zgodnie z założeniami CSR, zapewnia równy dostęp do możliwości rozwoju dla wszystkich.

Bardzo prostą a zarazem uniwersalną metodą diagnozowania potencjału jest metoda KaPsyD, w której podstawowym elementem jest mapa kompetencji zaproponowana przez T. Serbyńską³⁴.

Metoda Kardynalnej Psychodiagnostyki (KaPsyD) prezentuje systemowe podejście, które umożliwia prognozowanie przyszłych problemów rozwoju i równoczesne określenie przyczyn już istniejących trudności. Pozwala także na określenie potencjału, kreatywności i zdolności jednostki oraz na wybór metody eliminowania odchyień od najbardziej efektywnej drogi rozwoju uwzględniając również samoocenę

Metoda ta polega na analizie przekazanych przez kandydata materiałów aplikacyjnych (cv i listu motywacyjnego, wyników testów i wywiadów a także ankiet.) pod kątem oszacowania poszczególnych elementów składowych potencjału. Na podstawie tych szacunków powstaje swoista siatka kompetencji, czyli profil potencjału kandydata.

Profil ten uwzględnia 12 determinantów³⁵:

- **fizyczność** – życiowa aktywność, energia wewnętrzna, samoorganizacja, elastyczność w realizacji indywidualnych celów, wyrazistość osobowości; w tym punkcie ocenia się również: kondycję fizyczną, aparację, mobilność, warunki bytowe;
- **komunikacja** – stopień otwartości, uczuciowość, emocjonalność, doświadczenie w nawiązywaniu relacji w różnych obszarach;
- **aktywność** – osobista aktywność, wewnętrzna wola działania, wytrwałość w realizacji celów, praktycyzm;

³⁴ T. Serbyńska, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, A. Glińska-Neweś (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 703.

³⁵ Polityka rekrutacji Laskomex 2009.

- **zdolność do dokonywania zmian, przekształcania rzeczywistości** – stopień dążenia do nowości, reform, przekształceń, stanowczość, oryginalność decyzji, zdolność do przekształcania starych struktur i relacji;
- **zdolności organizacyjne i integracyjne** – doświadczenie w budowie wewnętrznych relacji w grupie, zdolność do poszerzania świadomości, aktywność skierowana na przekształcenia, dążenia prospołeczne;
- **intuicja, dążenia twórcze** – subtelność, umiejętność zachowania równowagi i wewnętrznego spokoju oraz umiejętność przekazania tego poprzez twórczą działalność, intuicja, umiarkowanie, wiara w siebie, pewność siebie.
- **elastyczność** – kontaktowość, przedsiębiorczość, komunikatywność, szybkość reakcji, wyrazistość formułowanych myśli, analityczna aktywność intelektualna.
- **zdolność do systematyzacji** – samokontrola, dyscyplina, systemowość, dążenie do strukturyzacji, spójność wewnętrzna, autoanaliza; predyspozycje do strategicznego myślenia;
- **chęć zdobywania wiedzy** – aktywność w poznawaniu zjawisk, akumulacji wiedzy, umiejętność wykorzystywania zdobytych doświadczeń w celach praktycznych, stopień doskonałości budowy intelektualnych koncepcji i form myślowych;
- **wola działania** – koncentracja woli na realizacji celu, dążenie do przekształceń w zasadach kierowania, wola wpływu na masy ludzkie, przywództwo, umiejętność wszechstronnego działania w grupie;
- **zdolność całościowego widzenia** – umiejętność całościowego odbioru świata i stosunków systemowych, zdolność przewidywania sytuacji, poziom szczegółowości w w przejawianych formach aktywności;
- **zdolność do wyznaczania i realizacji „wyższych celów”** – przestrzeganie wyższych prawidłowości rozwoju, umiejętność kierowania procesami przekształceń; dążenie do uogólnień, syntezy, do osiągnięcia celów wyższych i dostrzeżenie drogi ku ich osiągnięciu.

Dla wszystkich determinantów określono skalę i normę – pewnego rodzaju poziom odniesienia. Po naniesieniu szacunkowych danych na siatkę w oparciu o odpowiedni klucz uzyskuje się profil kompetencji kandydata. Przykładowy wykres profilu kandydata przedstawiony jest na rysunku 3.

Jest to niezwykle użyteczne narzędzie, pozwalające dostrzec już na etapie rekrutacji obszary do doskonalenia. Ułatwia także dokonanie analizy typu SWOT w kontekście nie tylko kandydata ale całej grupy.

Nanosząc na jedną siatkę wszystkie profile członków zespołu otrzymujemy jego profil zbiorczy. W ten sposób szybko możemy zdefiniować szanse i zagrożenia

płynące z zatrudnienia danej osoby w kontekście korelacji grupowych. Metoda ta jest funkcjonalna także pod kątem analizy potrzeb rekrutacyjnych. Podczas określania pożądanego potencjału kandydata mamy możliwość całościowego spojrzenia na zespół w jakim występuje zapotrzebowanie. Określając całościowe profile zespołów czy struktur funkcjonujących w systemie jakim jest organizacja, możemy stwierdzić w jakich zespołach profil danego kandydata jest pożądanym.

Największym atutem takiej metody jest przejrzystość i kompleksowość. Z pewnością ma ona jednak pewne ograniczenia, a mianowicie wymaga od rekrutera wszechstronności oraz dużego doświadczenia i biegłości w jej stosowaniu

Istnieje pogląd, że diagnozowaniem potencjału pracownika powinien zajmować się coach. Coaching, natomiast traktowany jest jako *wzajemne oddziaływanie pracownika i coacha, który ma w nim odkryć prawdziwy potencjał, ukierunkować na właściwą drogę rozwoju, zredukować popełnianie błędów oraz powodować zmiany w jego zachowaniu*³⁶. Tak właśnie jest w przypadku zastosowania metody KaPsyD. Rekruter musi być zarazem coachem ponieważ już od pierwszego kontaktu zaczyna się kształtować ścieżka rozwoju pracownika, rozumiana wieloaspektowo na różnych poziomach, nie tylko na poziomie zawodowym. Wszechstronność proponowanej metody jest ogromna, można ją wykorzystywać bardzo szeroko w zakresie HR zarówno w procesie rekrutacji, jak i adaptacji, a także w aspekcie planowania ścieżek rozwoju, jak również dla potrzeb szkoleniowych

Zakładając, że celem procesu pozyskania pracowników jest również ukształtowanie ich w procesie nabywania różnorodnych doświadczeń na jednostki świadome i wszechstronne o szerokim światopoglądzie, na liderów etycznych o otwartych umysłach, umiejących dostrzec całość, gotowych do pełnienia różnorodnych funkcji społecznych musimy zakładać również szerokie podejście do kształtowania ścieżek rozwoju i nie możemy ograniczać się wyłącznie do rozwoju zawodowego, lecz raczej uczyć jak dostrzegać i syntezować doświadczenia nabyte w procesie pracy również w życiu pozazawodowym. Ważne jest to aby wskazać jak należy rozumieć wagę i znaczenie nieustannej konieczności rozwoju oraz służebny charakter roli społecznej, jaką każda jednostka powinna wypełniać. Planując więc przyszłą ścieżkę rozwoju kandydata, musimy uwzględnić również tego typu aspekty. Interesujące podejście utrzymane w tym nurcie przedstawiają K. Stolarczyk i M. Kerner w swoim artykule na temat planowania ścieżek kariery w oparciu o wielopoziomowy rozwój pracownika³⁷.

³⁶ T. Santorski, *Menedżer jako coach*, Global Business nr 20/2001, s. 2.

³⁷ K. Stolarczyk, M. Kerner, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, A. Glińska-Noweś (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, towarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 755.

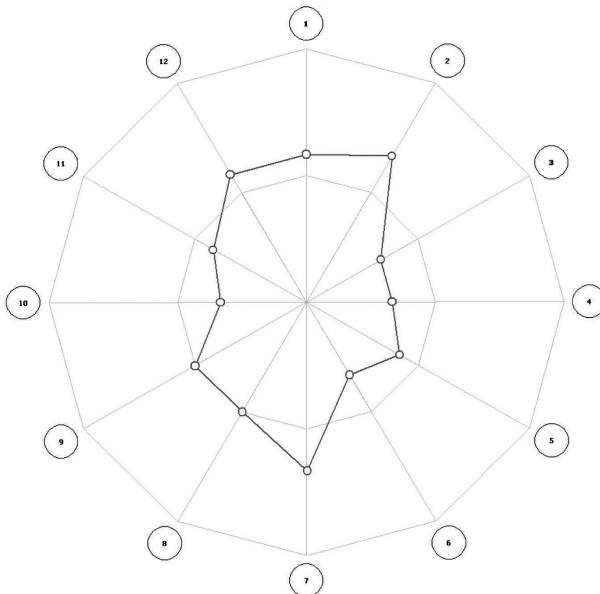


3. Case Study – Laskomex

Przedstawiona teoria wykorzystywana jest w praktyce w badanym przedsiębiorstwie. Na samym początku procesu kandydat jest informowany o stosowanych w firmie innowacyjnych rozwiązaniach i na tym etapie ustala się, czy są one dla kandydata akceptowalne. Następnym elementem pierwszej fazy procesu jest weryfikacja najważniejszych dla przedsiębiorstwa kompetencji, które są jednakowe dla wszystkich kandydatów.

Firma przeprowadza rekrutację w sposób ciągły. Spośród osób składających aplikację wyłania się osoby o najwyższym potencjale i stwarza się im miejsca pracy. W praktyce oznacza to, że firma kształtuje stanowiska pracy i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom kandydata, a nie poszukuje ludzi na konkretne stanowisko. Nie oznacza to bynajmniej większej fluktuacji kadry. Proces rekrutacji jest rozbudowany w celu jak najtrafniejszego wyselekcjonowania odpowiedniego kandydata. Kiedy właściwy potencjał zostaje zdiagnozowany u danego kandydata dział HR poszukuje dla niego miejsca w firmie.

Pierwszy etap selekcji to analiza przekazanych dokumentów aplikacyjnych i takich jak cv, listy motywacyjny, referencje, ankiety, testy kompetencyjne i inne. Wtedy powstaje wstępny profil indywidualny kandydata (Rysunek 3).



Rysunek 3. Przykładowy profil kandydata³⁸

³⁸ Źródło: opracowanie własne na podstawie polityki rekrutacji Laskomex 2009.



Po naniesieniu na wykres radarowy poszczególnych elementów określonych jako składowe potencjału uzyskujemy przedstawiony wyżej obraz, który przedstawia siatkę kompetencji kandydata w różnych obszarach. Wykorzystuje się go wszechstronnie w procesie rekrutacji np. przy określaniu zapotrzebowania na pracownika czy podczas badania obszarów którymi dany pracownik miałby się zajmować. Nanosząc oszacowane dane na wykres przedstawiający preferencje firmy w danym zakresie możemy zweryfikować czy selekcionowany kandydat ma wystarczający potencjał aby realizować zadania związane z określonymi obszarami (Rysunek 4).



Rysunek 4. Wykres weryfikujący profil kandydata z profilem stanowiska³⁹

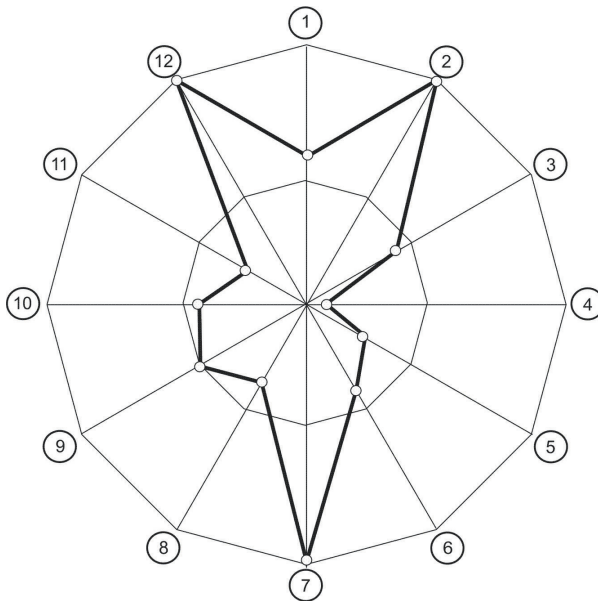
Analizując powyższy wykres możemy od razu określić, w których determinantach szacunkowy profil kandydata nie spełnia naszych oczekiwań. Jeżeli ustalimy priorytet poszczególnych składowych profilu od razu będziemy mogli stwierdzić czy dany kandydat jest dla nas „cenny” czy raczej należy do grupy mniej interesujących z punktu widzenia rekrutacji do danego obszaru.

Nanosząc na wykres profilu kandydata profil grupy możemy określić czy potencjał danej osoby uzupełnia (równoważy) potencjał grupy czy raczej wręcz przeciwnie, przyczynia się do większego odchylenia od stanu pożądanego.

³⁹ Źródło: opracowanie własne na podstawie polityki rekrutacji Laskomex 2009.



W badanym przedsiębiorstwie określono kilka kompetencji, które są istotne dla każdego potencjalnego pracownika przedsiębiorstwa. Są to: otwartość komunikatywność, umiejętność współpracy w zespole oraz przede wszystkim chęć szeroko rozumianego rozwoju. Ze względu właśnie na zrównoważony rozwój preferuje się by obraz profilu kandydata był jak najbardziej regularny, bez żadnych większych odchyień. Obraz takiego profilu przypomina swoim kształtem okrąg – na wszystkich determinantach oszacowany poziom kompetencji jest podobny i jednocześnie zbliżony do normy. Jeżeli oszacowany profil kandydata jest nieregularny i przypomina swoim kształtem gwiazdę mówimy wówczas o profilu niezrównoważonym (Rysunek 5).



Rysunek 5. Przykład niezrównoważonego profilu kandydata⁴⁰

Taki stan rzeczy dotyczy zarówno profilu pojedynczej jednostki jak i profilu całego zespołu. Jeżeli profil kandydata jest interesujący, następnym krokiem jest jego weryfikacja pod kątem grupy. Niepożądane jest żeby profil potencjalnego członka zespołu zakłócał równowagę profilu grupy. Nie oznacza to bynajmniej, że firma rekrutuje na podstawie podobieństw. Chodzi raczej o różnorodność. Najważniejsze jest, żeby osoby pracujące w danym zespole wzajemnie się równoważyły i uzupełniały.

⁴⁰ Źródło: opracowanie własne na podstawie polityki rekrutacji Laskomex 2009.



Drugi etap selekcji to etap rozmów i rozmaitych zadań – tzw. próbek pracy. W tym etapie diagnozuje się poziom profesjonalizmu kandydata oraz koryguje się jego profil o kolejne ustalenia, ale również rozpatruje się możliwość adaptacji nowego kandydata w firmie. Jeżeli ma miejsce sytuacja, gdzie profil kandydata zakłóca równowagę profilu zespołu, jednak jest on dla firmy interesujący, poszukuje się dla niego właściwego miejsca w innym zespole czy strukturze firmy, tak aby jego profil nie zakłócał profilu w grupie.

Bardzo ważnym elementem procesu rekrutacyjnego jest również uzgodnienie wartości. Badane przedsiębiorstwo, oprócz uniwersalnych, obowiązujących dla wszystkich kompetencji, określiło także cztery kluczowe wartości, czyli: odpowiedzialność, dyscyplina, inicjatywa i stałość. Generalnie uzgadnianie wartości jest dla firmy priorytetem i przykładą się do niego ogromną wagę. Na tym poziomie weryfikuje się je dwutorowo. Rekruter szacuje ich poziom na podstawie uzyskanych informacji, zaś kandydat wypełniając odpowiedni arkusz (tabela 2) dokonuje samooceny.

IMIĘ I NAZWISKO:				
OBSZAR	TREŚĆ	OCENA		
ODPOWIEDZIALNOŚĆ	Czy jesteś człowiekiem, który uświadamia sobie cele, zadania firmy i motywy swojego działania?	+	-	+/-
	Czy jesteś człowiekiem, który wie jakich potrzeba mu zasobów do osiągnięcia celów?			
	Czy jesteś człowiekiem, który opracowuje plan realizacji swoich działań (strategia, taktyka, działania operacyjne) ?			
DYSCYPLINA	Czy jesteś człowiekiem , który uzgadnia cele przedsiębiorstwa ze swoimi celami indywidualnymi i ustala priorytety? Czy jesteś człowiekiem który opracowuje technologiczny model swojej profesjonalnej działalności?			
	Czy jesteś człowiekiem który realizuje w działaniu wytyczone plany ?			
	Czy jesteś człowiekiem który doskonalili swoje mistrzostwo?			
INICJATYWA	Czy jesteś człowiekiem, który łączy osiągnięte rezultaty i zdobytą wiedzę w nowych wyzwaniach, oraz przekazuje zdobyte doświadczenia innym?			
	Czy jesteś człowiekiem, który po uzgodnieniu z kierownictwem samodzielnie organizuje część pracy i jednocześnie osiąga rezultaty zgodne z wytyczonymi celami?			
	Czy jesteś człowiekiem , który wykorzystuje wspólne doświadczenia w działalności razem z ludźmi o wspólnych poglądach?			

STAŁOŚĆ	Czy jesteś człowiekiem, który jest gotowy doskonalić się i działać społecznie dla innych?			
	Czy jesteś człowiekiem, który potrafi się zaangażować w sprawy nadsystemu (innych ludzi, organizacji i ogólnego dobra)?			
	Czy jesteś człowiekiem, który potrafi wykorzystywać praktycznie zgromadzone doświadczenia w zespole i w społeczeństwie, pomagając ludziom o wspólnych poglądach w rozwoju i realizacji celów?			

Tabela 2. Samoocena najważniejszych wartości firmy⁴¹

Trzecim elementem procesu rekrutacyjnego jest okres próbny czyli proces adaptacyjny. Na tym etapie kandydat przechodzi dwa duże cykle szkoleniowe: ADAPT (szkolenie adaptacyjne) – gdzie poznaje politykę personalną, schemat organizacyjny, obowiązujące zasady i wartości, oraz szkolenie z podstaw uniwersalnego kierowania – gdzie zapoznaje się z filozofią jaką kieruje się firma. Wówczas pracownik „na własnej skórze” przekonuje się jaka kultura organizacyjna panuje w przedsiębiorstwie, zapoznaje się z długoterminowymi planami organizacji oraz księgą jakości, a także ma możliwość doskonalenia tych dokumentów. Jest to również czas na głębsze zapoznanie się z księgą wartości i zweryfikowanie zawartych w niej treści z własnym systemem wartości.

W tym okresie pracownik otrzymuje szereg zadań z różnych dziedzin w celu zdiagnozowania jego poziomu profesjonalizmu oraz obszaru w jakim mógłby działać w przedsiębiorstwie. Kolejnym zadaniem okresu próbnego jest sporządzenie ścieżki rozwoju w oparciu o wielopoziomowy model opracowany w badanej firmie. Przekazaną przez kandydata wstępną wersję swojej ścieżki rozwoju koryguje się na podstawie jego profilu i uzgadnia się z nim wspólną wizję jego przyszłej roli w przedsiębiorstwie.

Taki sposób organizacji procesu rekrutacyjnego pozwala bardzo trafnie wybrać właściwego kandydata oraz określić jego miejsce w strukturze. Dodatkowym atutem jest to, że podjęta przez kandydata decyzja jest również bardziej świadoma. Dla przedsiębiorstwa kluczową sprawą jest żeby kandydat był przekonany, iż właśnie w tej firmie chce pracować, a proponowane rozwiązania i kierunki rozwoju są zgodne z jego osobistymi celami. Cały proces rekrutacyjny i adaptacyjny jest oparty na założeniu prawa wyboru leżącego po obu stronach zarówno pracodawcy jak i pracownika.

Zastosowany model pozyskania pracownika jest bardzo nowatorski. Jest on niezwykle precyzyjny, skomplikowany a zarazem bardzo prosty, jednak

⁴¹ Źródło: opracowanie własne na podstawie polityki personalnej LX.

jego szczegółowość wydłuża jednocześnie czas pozyskania kandydata. Żeby zachować efektywność i szybkość reakcji na zmiany proces musi zachować swoją ciągłość

Dążenie organizacji do uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego jest wszechobecne, dostosowano do tego całą politykę personalną co zdecydowanie zmieniło kryteria doboru i selekcji kandydatów. Mnogość innowacyjnych rozwiązań jakie powstały między innymi w zakresie HR przy okazji kształtowania filozofii działania przedsiębiorstwa w kierunku CSR stanowi unikalną skarbnicę wiedzy. Powstał model ścieżek rozwoju, kompleksowy system motywacyjny, polityka zarządzania talentami, modułowy opis stanowisk pracy, model badania kultury organizacyjnej i wiele innych elementów i systemowych rozwiązań.

Podsumowanie

Przemiany przedsiębiorstwa w kierunku biznesu społecznie odpowiedzialnego wymagają wiele wysiłku. Potrzebne są przekształcenia nie tylko organizacyjne w zakresie preferowanej polityki działania, lecz raczej głębokie zmiany kulturowe wewnątrz organizacji. CSR wymaga autentyczności, zaangażowania i zrozumienia. Przekształcenie polityki rekrutacji pod kątem wyzwań, jakie stawia rynek pracy, czy oczekiwań potencjalnych kandydatów i wpisanie tego w zasady społecznego biznesu wymagają zaangażowania ogromnej ilości sił i środków. Przede wszystkim konieczne jest stworzenie odpowiedniego zespołu świadomych osób, które będą odpowiedzialne za właściwe funkcjonowanie procesu nie od strony proceduralnej, lecz głównie etycznej, od strony zasad i odpowiednich motywów działania.

Przedstawiona koncepcja modelu rekrutacji jest kompleksowa i możliwa do wykorzystania w wielu obszarach HR. Dobór pracowników, których potencjał pozwoli realizować firmie cele, również te z zakresu CSR, staje się niewątpliwie sprawą kluczową. Zastosowanie mapy kompetencji w połączeniu z metodą KaPsyD pozwala szeroko spojrzeć na proces rekrutacji i rozwoju pracownika. Jej przejrzystość umożliwia dostrzeżenie wielu aspektów istotnych z punktu widzenia efektywności pozyskania pracownika, zwłaszcza przy uwzględnieniu szerszej perspektywy i długofalowych celów przedsiębiorstwa.

Tworząc proces doboru kandydatów, musimy mieć w świadomości wszystkie społeczne role, jakie spełnia biznes. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że każda próba zatrudnienia danego kandydata nie pozostaje bez



konsekwencji dla niego samego. Praca jest podstawowym elementem życia dla wszystkich, pomyłka w procesie rekrutacji wywołuje lawinę dotkliwych konsekwencji zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla kandydata, dla tego organizacja procesu wymaga precyzji i odpowiedzialności.

Rekrutacja jest początkiem długiej i skomplikowanej drogi kształtowania i zarządzania talentami w organizacji. Jednostki obdarzone szczególnie wysokim potencjałem, bardzo często w ogóle sobie tego nie uświadamiają, dla tego ważne jest, nie tylko dla przedsiębiorstwa ale również w społecznym znaczeniu, wyselekcjonowanie takich jednostek w procesach coachingu, mentoringu czy facilitatingu ponieważ od tego zależy przyszłość zarówno przedsiębiorstwa jak i całego społeczeństwa. Jednak, żeby mieć kogo kształtować należy przede wszystkim przyłożyć szczególną uwagę do procesu zdiagnozowania potencjału w otoczeniu i pozyskania go dla organizacji.

Wybierając drogę CSR, przedsiębiorstwo staje w obliczu wyzwania jakim jest wykształcenie swojej własnej drogi i stworzenie jak najbardziej efektywnej kombinacji metod i narzędzi dla jej realizacji, a zasoby ludzkie są do tego kluczem. Cel wyznacza sens istnienia dowolnego systemu (niezależnie od tego, czy systemem jest jednostka, rodzina, przedsiębiorstwo czy społeczeństwo).

Jeżeli ograniczymy cel wyłącznie do aspektów finansowych wówczas my sami także nie możemy oczekiwać niczego innego od naszych interesariuszy. Taki stan rzeczy prowadzi do niezrozumienia sensu rozwoju i do zamknięcia, a w konsekwencji do stawiania swoich osobistych celów ponad celami wyższymi, aż wreszcie doprowadza do chaosu. Z tego powodu ważne są zasady i normy etyczne a przede wszystkim odpowiedni ludzie, którzy są w stanie widzieć dalej i dostrzegać więcej.

Bibliografia:

<http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/rekrutacja,259.html> (ABC ekonomii), data pobrania: 21.01.2010.

Chojnacki J. za Penc J., *Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Przegląd organizacji 9/2008.

Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<http://www.fob.org.pl/co-to-jest-csr-1884152.htm> (Forum Odpowiedzialnego biznesu), data pobrania: 21.01.2010.



- Griffin W. za. Brigham E.F., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 Przekład Michał Rusiński.
- Griffin W. za Bank J., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 Przekład Michał Rusiński.
- Janowska Z. za Ludlow R. Parton F., Torrington D., Hall L., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Jelcic K., *Potęga intelektu*, Personel i zarządzanie, nr 9/2008.
- Kostera M., Kownacki T., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), PWN, Warszawa 2001.
- Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Ludwicyński A., Król H (red.), PWN, Warszawa 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wrocław 1996.
- Polityka rekrutacji Laskomex 2009.
- <http://www.hrk.pl/Slovniki/Term/artukul=203&sort=6&lang=PL&title=potencja%C5%82,pracownika> (Portal Rynku Pracy), data pobrania: 21.01.2010
- Remisiewicz M. przy współpracy Burda K., Krasoń M., Mielczarek A., *Generacja Y*, Manager magazin 5/08.
- Ruzicka K., *Wymagam najpierw od siebie potem od innych współodpowiedzialność pracodawcy i pracownika w budowaniu odpowiedzialnej firmy*, Personel plus 11(25)/2009.
- T. Serbyńska, *Etyka w zarządzaniu*; [w:] *Zarządzanie państwem, podręcznik akademicki*, red. W. Kniazef, Narodowa Akademia Zarządzania Państwem, Kijów 2003.
- Santorski T., *Menedżer jako coach*, Global Business, Nr 20/2001, s. 2.
- Serbyńska T., *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*. praca zbiorowa pod redakcją Glińskiej-Neweś Aldony, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Serbyńska T., *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*. praca zbiorowa pod redakcją Glińskiej-Neweś Aldony, Towarzystwo Naukowe



Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

<http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html> (Serwis Informacyjny ministerstwa pracy i polityki społecznej), data pobrania: 21.01.2010

Sieńkowska E., *Pokolenie Y – śmierć tradycyjnej reklamy?*, Marketing w praktyce 5/2009.

Stolarczyk K., Kerner M., *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*. praca zbiorowa pod redakcją Glińskiej-Noweś Aldony, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.







Karolina Stolarczyk

Koncepcja kompleksowego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym

Proces odpowiedniego motywowania nabiera w dzisiejszych czasach szczególnego znaczenia. Uwagę przyciąga ujęcie tej kwestii w przedsiębiorstwach zorientowanych na działania prospołeczne oraz rozwój nie tylko własnych pracowników, ale także zewnętrznych interesariuszy. Brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, ogólnoswiatowy kryzys, niepewność, czy też egzystencjalne obawy takie jak chociażby ciężące zobowiązania finansowe czy lęk o zapewnienie godziwych warunków utrzymywanej rodzinie zdecydowanie nie oddziałują na ludzi pozytywnie. Dodatkowo sytuację komplikuje jeszcze fakt, że motywowanie jest skomplikowanym i złożonym procesem – nie wszyscy menedżerowie potrafią odpowiednio wpłynąć na podległych pracowników, tym bardziej że jest to uznawane za jedną z najważniejszych funkcji zarządzania. W dużej mierze, czy przedsiębiorstwo będzie realizowało postawione cele zależy od sprawnie działającego systemu motywacyjnego. Największą skuteczność motywowania i zaangażowania pracowników w realizację celów firma osiąga wówczas, gdy pokrywają się one z celami indywidualnymi osób w niej pracujących. Menedżerowie nie tyle powinni, co wręcz muszą poznać potrzeby swoich podwładnych, gdyż to właśnie niezaspokojona potrzeba jest podstawą tworzenia skutecznych metod motywacji.

Celem artykułu jest przedstawienie holistycznego podejścia do procesu motywacji. Wykorzystując systemowe narzędzie przeprowadzono analizę głównych teorii w tym zakresie w celu uświadomienia faktu, iż nie są one kompletne i systemowo uporządkowane. Zaprezentowana została tzw. Teoria Pełnej Motywacji (TPM), która uwzględnia wszystkie jej poziomy. Naukową nowością tej pracy jest sposób systematyzacji i przedstawienia technik motywacji.



W literaturze istnieje bardzo wiele definicji motywacji. Według S. Sudoła „funkcja motywowania (pobudzania) sprowadza się do stwarzania takich sytuacji, które zachęcałyby pracowników do wykonywania działań służących realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa jako całości. Motywacja uruchamia, ukierunkowuje i wzmacnia działania pracowników przedsiębiorstwa.”¹ J. Penc przedstawił natomiast inny punkt widzenia, a mianowicie, iż „jest ona tym, co skłania pracownika do podjęcia wysiłku w dążeniu do wyznaczonego celu”². Jeszcze inną definicję tego procesu zaprezentował Z. Jasiński – według niego „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 zadań”³. Niezależnie jednak, którą definicję uznamy za najbardziej odpowiednią proces motywacji można usystematyzować w czterech grupach:

- wewnętrzna, która pobudza ludzi do działania, a samo wykonywanie pracy zaspokaja ich potrzeby;
- zewnętrzna, mającą na celu stworzenie jakiejś zachęty do działania, które jest w jakiś sposób później nagradzane lub pozwala uniknąć kary. Ma ona miejsce głównie wtedy, gdy pracownik wykonuje powierzone mu zadania przez wzgląd na mogące mu grozić konsekwencje lub oczekującą go nagrodę;
- pozytywna, zwana też „dodatnią”, która polega na stworzeniu warunków sprzyjających urzeczywistnieniu celów danej osoby. Ten rodzaj motywacji polega na dawaniu pracownikowi możliwości doskonalenia się, wywołując tym samym jego osobiste zaangażowanie w wykonywaną pracę;
- negatywna, opierającą się na lęku, który pobudza do działania przez stworzenie poczucia zagrożenia i niepewności. Pracownik wykonuje powierzone mu zadania w nadziei uniknięcia oczekującej go kary bądź nagany.

Podobnie jak motywacja, także pojęcie „system motywacyjny” zostało zdefiniowane na wiele różnych sposobów. Kilka z definicji zostało zawartych w poniższej tabeli nr 1:

¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo – Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 198.

² E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Wyd. Pan Center, Łódź 2000, s. 63.

³ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 16.

A. Szalkowska
„Zwarta, funkcjonalna całość, zdolna do uruchomienia i podtrzymania przez przedsiębiorstwo aktywności zawodowej człowieka.”
A. Koźmiński, W. Piotrkowski
„System oddziaływań organizacji na swych uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikanie zachowań niekorzystnych z punktu widzenia firmy.”
A. Stabelaryła
„Narzędzie zarządzania spełniające rolę wspomagającą procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne.”
J.A.F. Stoner, C. Wankel
„Zbiór uporządkowanych elementów powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stworzenie warunków i skłanianie pracowników do realizacji zadań organizacji przez właściwe rozbudzenie motywacji, umożliwiające pracownikom zaspokojenie różnych potrzeb, mające zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą.”
B. Mikula
„Układ czynników, działań i zasad tworzących bodźce kształtujące zachowanie pracowników.”
J. Penc
„Układ będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania. Stanowi on układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą.”
A. Pocztowski
„Szereg warunków i czynników, mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu.”
B. Koziół
„Uporządkowany zbiór narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stworzenie warunków i skłanianie pracowników do zachowania organizacyjnych funkcjonalnych celów firmy.”

Tabela 1. Wybrane definicje systemu motywacyjnego⁴

Aby system motywacyjny można nazwać efektywnym musi on spełniać kilka warunków wstępnych. Przede wszystkim należy⁵:

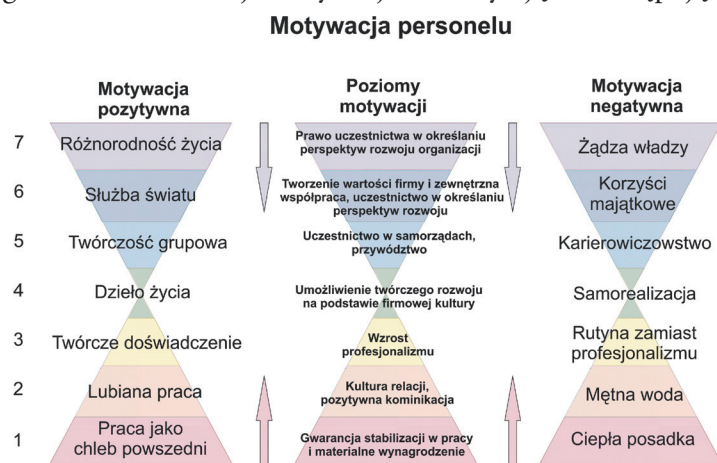
- zmienić przekonanie pracowników, iż praca na danym stanowisku jest czymś stałym, – pracownicy muszą być elastyczni i mieć świadomość, że mogą być przemieszczani w firmie w zależności od jej potrzeb. Nie jest to łatwe, gdyż stała praca zapewnia ludziom poczucie bezpieczeństwa. Jego częściowa utrata musi być więc zrekompensowana w innej formie,
- zaniechać tradycyjnych form oceny pracowników związanych ze złożonym charakterem wykonywanych przez nich zadań i niezależnych od indywidualnych kompetencji zatrudnionych,

⁴ Źródło: L. Koziół, *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 59.

⁵ E. Małyńska-Musiał, *Strategia na czas zmiany*, Personel, 2003, r I, s. 10.

- stworzyć system wartościowania człowieka uznający jego znaczenie dla firmy i doceniający najlepsze cechy pracownika, który to system znajdzie odzwierciedlenie w ocenie warunków pracy,
- zbudować system ocen uwzględniający nie tylko bieżące działania, ale także wkład pracownika w przyszły rozwój firmy,
- bezpośrednio nagradzać specyficzne indywidualne umiejętności, doświadczenia i kompetencje,
- wyeliminować wąskie przedziały w płacach, czyli znacząco zróżnicować wynagrodzenia, które będą adekwatne do rzeczywistego wkładu pracy.

Powyższe definicje określają motywowanie jako proces lecz często nie uwzględniają celów motywacji. Definicja motywacji badanej firmy: jest to mechanizm oparty na stymulowaniu pracowników do działania, do wypełniania kierunków celów przedsiębiorstwa poprzez zaspokojenie ich potrzeb na wielu poziomach relacji z otoczeniem z zastosowaniem kompleksowych programów motywacyjnych. Istotne jest także to, iż badana firma stara się również uwzględniać relację pomiędzy stażem pracy danego pracownika, a motywacją. Przeprowadzone badania na podstawie wcześniej opracowanych przez firmę Laskomex modeli siedmioletnich etapów rozwoju jednostki, pozwoliły bardziej precyzyjnie i dokładnie rozpatrywać okresy życia człowieka. Siedmioletnie cykle rozwoju człowieka ilustrują powtarzalność prawidłowości etapów tworzenia osobowości w okresie trwania życia. Mając taką wiedzę, a także wykorzystując opracowany przez badane przedsiębiorstwo przyczynowo – skutkowy model uniwersalnego kierowania rodzaje motywacji możemy ująć w następujący sposób:



Rysunek 1. Rodzaje motywacji⁶

⁶ Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji.

Z powyższego rysunku wynika, iż w początkowym okresie pracy (pierwszy rok), najbardziej skuteczna jest motywacja finansowa, gdyż młodzi pracownicy chcą się jak najszybciej wzbogacić, pragną mieć środki na godne życie. Liczy się dla nich gwarancja stabilizacji w pracy oraz materialne wynagrodzenie, a także zapewnienie ergonomii pracy. Pozytywna motywacja na tym poziomie traktowana jest przez pracowników jako tzw. „chleb powszedni”, czyli praca jako środek do zapewnienia bytu sobie i swoim rodzinom. W przypadku negatywnej motywacji pracownicy odbierają pracę jako tzw. „ciepłą posadkę”, czyli skupiają się tylko na sobie i materialnych aspektach.

Po mniej więcej roku pracy w firmie pracownik zaczyna odczuwać także inne od materialnych potrzeby. W związku z tym powinien zmienić się także sposób motywacji. Pracowników powinno się motywować m.in. poprzez stworzenie możliwości uczestnictwa w spotkaniach integracyjnych, umożliwienie uczestniczenia lub kierowania zespołami zadaniowymi czy chociażby poprzez możliwość współpracy z interesariuszami zewnętrznymi. Motywacją z najwyższego poziomu jest realizowana poprzez uczestnictwo w ustalaniu celów i wartości organizacji. Pracownik nastawiony jest przede wszystkim na kontakty, relacje. Zależy mu na poznaniu otoczenia, w którym pracuje, nawiązaniu stałych relacji. Motywacja na tym poziomie ma również charakter pozytywny lub negatywny. Pozytywny – pracownicy poprzez poprawę relacji międzyludzkich, poprzez wzrost kultury stosunków zaczynają lubić swoją pracę i dobrze się w niej czują. Aspektem negatywnym jest to, iż w dużej części przypadków pracownicy zaczynają być podejrzliwi, nieufni – obawiają się, iż ożywienie kontaktów niesie za sobą jakiś podtekst, czują się jakby byli w „mętnej wodzie”, nie wiedzą czego mają się spodziewać po swoich przełożonych i współpracownikach. Pracownik taki może być osobą skrytą, co owocuje tym, iż nie da on po sobie poznać, jakie przyświecają mu cele.

W kolejnych etapach (od trzech do pięciu lat pracy) najbardziej odpowiednią metodą motywacji jest m.in. słowna pochwała, gdzie dla pracownika zaczynają się liczyć słowa uznania od przełożonego niż przyznana mu premia (należy tutaj zaznaczyć, iż będzie to miało miejsce tylko w przypadku założenia, że motywatory z niższych poziomów są również stosowane – ponieważ motywatory wyższych poziomów zawierają niższe). Ponadto na tym etapie życiowym pracownik zwraca także uwagę na dostosowanie organizacyjnych warunków do jego potrzeb oraz coraz bardziej docenia wagę uczestnictwa w pracy zespołowej. Jest nastawiony na samorealizację oraz na zaangażowanie w pracę społeczną, stara się uczestniczyć w tworzonych zespołach zadaniowych. Pozytywne aspekty motywacji na tym poziomie to fakt, iż pracownik rozumie

cel służebnego przywództwa i nie jest nastawiony tylko i wyłącznie na dbanie o własną osobę. Pozytywne aspekty motywacji na tym poziomie to przede wszystkim traktowanie przez pracowników wykonywanej pracy jako dzieło ich życia, dokładając jednocześnie wszelkich starań aby wykonywane zadania były pełne i doskonałe. Zdobyte doświadczenie jest traktowane jako twórczy rozwój, coraz większego znaczenia zaczyna nabierać też praca zespołowa. Negatywnymi aspektami na tym etapie jest popadanie części zatrudnionych w rutynę czy skupianie się tylko na wykonywaniu powierzchownych czynności, bez chęci ich doskonalenia. Pracownicy mogą nakierować się wyłącznie na „karierowiczostwo”, co jest dla nich destrukcyjne i nie daje im szans rozwoju.

Po okresie wynoszącym około sześć lat zatrudnienia, pracownik chciałby uczestniczyć nie tylko w integracji pomiędzy osobami pracującymi w zakładzie pracy, ale także jest zainteresowany integracją pozafirmową z interesariuszami zewnętrznymi. Ważne staje się uczestnictwo w kształtowaniu wartości, gdyż utożsamia siebie z firmą. Pozytywne aspekty motywacji na tym poziomie to fakt, iż pracownik rozumie cel służebnego przywództwa i nie jest nastawiony tylko i wyłącznie na dbanie o własną osobę. Przejawia się tu orientacja na wniesienie osobistego wkładu w rozwój struktur wyższego rzędu. Cel bytu w organizacji przestaje mieć wydźwięk indywidualnego egocentryzmu, w jego miejsce pojawia się pierwiastek służebności w aspekcie hierarchii relacji. Czynnikiem negatywnym może stać się złe postrzeganie korzyści płynących z angażowania się w działalność dla państwa czy przedsiębiorstwa. Może się bowiem zdarzyć, iż pracownik będzie dostrzegał jedynie płynące z tego tytułu korzyści majątkowe a nie fakt rozwoju osobistego, rodzinnego, firmowego i społecznego czy umocnienia panujących relacji.

Pracownik z co najmniej siedmioletnim stażem pracy rozumie cele firmy i jest zainteresowany uczestnictwem w tworzeniu tychże celów oraz w tworzeniu planów dotyczących całego przedsiębiorstwa. Pozytywnym aspektem motywacji na tym poziomie jest to, iż pracownicy dostrzegają różnorodność życia, rozumieją potrzeby otaczającego ich świata, zmierzają w kierunku odpowiedzialności społecznej. Bardzo szkodliwym zjawiskiem o znaczeniu ujemnym jest występująca wśród pracowników żądza władzy i sprawowania całkowitej kontroli.

Aby wykorzystywane środki motywacyjne były skuteczne, należałoby je dobrać biorąc pod uwagę poziom rozwoju osobistego danego pracownika. Rozwój jest pojęciem bardzo szerokim, niezwykle zindywidualizowanym. By zatrudniony mógł ciągle się doskonalić i zwiększać swoje kompetencje, a co za tym idzie osiągnąć kolejny poziom ewolucji zawodowej, musi czynnie uczestniczyć we wszelkiego rodzaju szkoleniach, konsultacjach, mentoringu,



coachingu, facilitingu – czyli wszystkim tym, co zawarte jest w Kompleksowym Systemie Kształcenia i innych systemach przedsiębiorstwa.

Jak wcześniej nadmieniono podstawą pojawiania się motywacji jest niezaspokojona potrzeba. Aby motywacja była naprawdę skuteczna, należałoby prawidłowo rozpoznać potrzeby ludzi. Znając zainteresowania i oczekiwania, jakie posiada każdy człowiek łatwiej jest nim kierować, a zarazem stymulować go poprzez umożliwienie mu realizacji owych oczekiwań. Jednak nie każda potrzeba motywuje w ten sam sposób. W pierwszej kolejności dbamy o zaspokojenie ich na poziomie podstawowym, a dopiero w dalszym etapie myślimy o realizacji potrzeb wyższego rzędu. W literaturze istnieje szereg różnorodnych koncepcji związanych z tym zagadnieniem dotyczących sposobów motywacji. Do najbardziej znanych teorii należą m.in.: hierarchia potrzeb A. Masłowa, teoria ERG C. Alderfer'a, teoria potrzeb Webbera, teoria potrzeb uzyskiwania D. McClellanda, dwuczynnikowa koncepcja Herzberga. Maslow grupuje potrzeby człowieka w ujęciu hierarchicznym w pięć kategorii: biologiczne (np. oddychania, pożywienia, wody), ochrony przed niebezpieczeństwem i zagrożeniem, przynależności (miłości, uczucia, akceptacji), uznania (pragnienie osiągnięć, reputacji i statusu społecznego), samorealizacji. Teoria ta zakłada, że jednostka pozostawać będzie na jednym poziomie hierarchii potrzeb tak długo, aż dana ich klasa zostanie zaspokojona.

Teoria ERG Alderfera uogólnia z kolei teorię potrzeb Masłowa i dzieli ją tylko na trzy szczeble. Potrzeba egzystencji jest odpowiednikiem potrzeb fizjologicznych oraz bezpieczeństwa. Potrzeba związków mówi o kontaktach międzyludzkich i ich wpływie na pracę człowieka (u Masłowa potrzeba przynależności i szacunku). Ostatni szczebel w hierarchii Alderfera to potrzeba wzrostu, w którym główny nacisk kładzie się na zaspokojeniu potrzeby szacunku do samego siebie oraz samorealizacji.

Inną koncepcję przedstawił Webber, który sądzi iż motywując pracownika należy przede wszystkim zwrócić uwagę na jego stopień rozwoju. Uświadomił on także istnienie potrzeb skierowane na innych oraz skierowane do wewnątrz. Czynniki takie jak prestiż, uznanie, akceptacja czy przynależność sprawiają, że człowiek zwraca się do otoczenia i zaczyna dbać o swój wizerunek. Natomiast dążenie do autonomii, uznania dla samego siebie powodują, że dana jednostka kieruje się do wewnątrz.

D. McClelland z kolei zdefiniował trzy rodzaje potrzeb, uznając je za najważniejsze:

- władzy, która polega na wywieraniu wpływu na grupę i kontrolowanie zachowań innych,



- przynależności, czyli pragnienie ludzkiego towarzystwa, przyjacielskich i pełnych zrozumienia stosunków z innymi
- osiągnięć – potrzeba mierzenia sukcesu w odniesieniu do osobistego standardu doskonałości.

Jeszcze innego podziału potrzeb dokonał Herzberg, a mianowicie podzielił je na dwie grupy. „Jedna grupa to potrzeby rozwoju zawodowego, będące źródłem rozwoju osobistego. Druga grupa stanowi dla pierwszej grupy fundament – ma ona związek ze sprawiedliwym wynagradzaniem, nadzоровaniem, warunkami pracy i działaniami administracyjnymi. Zaspokojenie potrzeb drugiej grupy nie motywuje jednostki do osiągnięcia większej satysfakcji zawodowej i osiągnięcia lepszych wyników. Wszystko, czego możemy oczekiwać na skutek zaspokojenia potrzeb z drugiej grupy, to zapobieganie niezadowoleniu i słabym wynikom pracy”⁷.

Poza teoriami mówiącymi o motywacji w związku z potrzebami ludzkimi w literaturze istnieje również wiele innych teorii motywacji, m.in.

- satysfakcji z pracy Hackmana i Oldhama,
- X i Y McGregora,
- motywowania podczas pracy zespołowej J. Kordzińskiego,
- redukcji siły napędu Hulla,
- oczekiwań wartości Vrooma,
- wyznaczania celów E. Locke’a,
- sprawiedliwego nagradzania Adamsa,
- popędu J. Benthana i J.S. Milla,
- procesu E.L. Thorndike’a,
- warunkowania instrumentalnego Skinnera.

Według teorii Hackmana i Oldhama o pracy decydują trzy zasady: osoba musi: postrzegać pracę jako sensowną, ponosić odpowiedzialność za rezultaty swojej pracy oraz mieć możliwość poznania jej efektów. Teoria X i Y McGregora mówi o dwóch przeciwległych założeniach. Według teorii X ludzie nie lubią pracy i starają się w miarę możliwości jej unikać, natomiast menadżerowie, jeśli chcą skłonić pracowników do wykonywania obowiązków, muszą ich stale kontrolować, kierować nimi a nawet grozić im karami w razie nieposłuszeństwa. Teoria ta głosi także, iż ludzie zazwyczaj nie chcą sami podejmować odpowiedzialności i wolą, by wyznaczano im cele. Założenia teorii Y bazują z kolei na tym, iż praca jest naturalną częścią życia każdego człowieka. Ludzie mają wewnętrzną motywację do realizacji celów, o ile czują się do

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.



nich przywiązani. Ponadto dążą oni do podjęcia odpowiedzialności za wykonywane zadania jeżeli otrzymują nagrody (niekoniecznie pieniężne) za ich poprawną realizację.

Teoria motywowania podczas pracy zespołowej J.Kordzińskiego głosi, iż wizja i motywacja to dwa podstawowe warunki funkcjonowania zespołu. Dobrze działający zespół to umotywowani do pracy ludzie, świadomi głównych celów swojej organizacji. Motywacja jest jednym z ważniejszych czynników w pracy zespołowej i to właśnie dzięki niej zespół może sprawnie funkcjonować.

Teoria redukcji siły napędu Hulla objaśnia z kolei mechaniczne zachowania ludzi (a także zwierząt) w kategoriach wyłącznie fizycznych. Nie uwzględnia czynników i procesów poznawczych. Zachowania wg Hulla zależą od dwóch czynników: nawyków i siły napędu. Jeśli któryś z tych czynników nie występuje, to zachowanie nie może mieć miejsca.

Teoria motywacji wg V. Vrooma zakłada, że motywacja, efektywność i zadowolenie zależą przede wszystkim od oczekiwań pracownika, związanych z proponowanym poziomem wydajności, a także od wartości oczekiwanych nagród i oceny wysiłku potrzebnego do osiągnięcia danego zadania.

Teoria wyznaczania celów E.Locke'a skupia uwagę na procesie wyznaczania samych celów. Według twórcy naturalna ludzka skłonność do wyznaczania celów i dążenia do ich osiągnięcia jest przydatna jedynie wtedy, kiedy dany człowiek zarazem rozumie i akceptuje określony cel. Człowiek ma motywację, kiedy postępuje w sposób prowadzący go do osiągnięcia wyznaczonego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia.

Teoria sprawiedliwości Adamsa jest zwana też teorią wymiany społecznej. Według niej, ludzie poszukują równowagi (sprawiedliwości społecznej) pomiędzy nagrodami, które otrzymują, a osiągniętym wynikiem pracy dla organizacji. Przy czym sprawiedliwość jest przez każdego pracownika postrzegana indywidualnie. Teoria ta w praktyce przejawia się tym, iż ludzie odczuwają silniejszą motywację, jeżeli są traktowani sprawiedliwie, a brak im motywacji w przypadku niesprawiedliwego traktowania. Adams zdefiniował dwie formy sprawiedliwości: dystrybucyjną i proceduralną. Pierwsza odnosi się do nagradzania pracowników w zależności od ich wkładu w pracę, natomiast druga związana jest z tym, jak pracownicy postrzegają działania organizacyjne w obszarach awansu, dyscypliny oraz oceny efektów.

Teoria popędu J.Benthana i J.S Milla jest zaliczana do najstarszych teorii motywacji z grupy teorii procesu. Głosi ona, iż rozkosz jest najważniejszym



dobrem, celem życia człowieka i naczelnym motorem ludzkiego postępowania. Koncepcja to zakłada, że człowiek będzie wybierał spośród możliwych dostępnych działań zawsze te, które według niego będą przynosiły mu maksimum przyjemności.

Teoria procesu E.L Thorndike'a określa tzw. prawo efektu, w myśl którego skojarzenia między bodźcem a realizacją ulegają pozytywnemu wzmocnieniu i utrwalają się, jeśli reakcja wywołuje uczucia przyjemne, stanowiące swoistego rodzaju nagrodę. Podkreśla, że doświadczenie z przeszłości ma wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Jeśli skojarzeniu bodźca z reakcją towarzyszy stan przyjemny, to związek ten zostanie prawdopodobnie powtórzony.

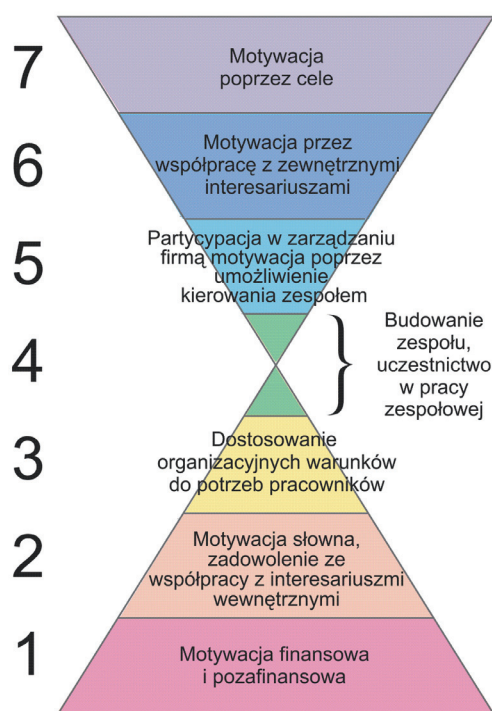
Zgodnie z teorią B.F. Skinnera człowieka cechuje motywacja, jeżeli jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wzorami zachowań. Teoria ta odnosi się do problemu trwałości niektórych zachowań w czasie oraz zmienności innych. Opiera się ona na założeniu, iż ludzie postępują tak, jak postępują, gdyż nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania niosą za sobą nagrodę a inne karę. Jeżeli skutki zachowań są pozytywne, osoba ta w przyszłości zapewne podobnie zareaguje na podobne sytuacje. Jeżeli skutki są nieprzyjemne, będzie skłonna zmienić swoje zachowanie, żeby ich uniknąć. Jest to tzw. prawo skutku.

Podsumowując przedstawione powyżej teorie motywacji można stwierdzić, iż najpopularniejszy, opracowany przez Maslowa model hierarchii potrzeb (piramida potrzeb) nie jest w pełni uniwersalny, gdyż nie zawiera motywacji przez cele, wartości, współpracę zewnętrzną. Ponadto model ten nie odnosi się do wszystkich pracowników, gdyż indywidualne skale potrzeb kształtują się pod wpływem różnorodnych czynników tj. wykształcenia, wykonywanego zawodu, otoczenia społecznego i kulturowego. Badania wykazują, że wiele ludzi ogranicza się do zaspokojenia potrzeb niższego szczebla i nie dąży do samorozwoju oraz podnoszenia kultury. Odnosi się to głównie do jednostek o niskiej kulturze osobowej oraz o ograniczonym poziomie wykształceniu lub osób pozbawionych przez dłuższy czas wszelkiej samodzielności w pracy. Patrząc natomiast całościowo znane do tej pory teorie dotyczące motywacji można usystematyzować w uniwersalny model TPM, w którym umiejscawiając na kolejnych siedmiu poziomach poszczególne cząstkowe teorie, uzyskujemy w efekcie pełny analityczny obszar badań problemu motywacji.

Niżej przedstawiony model zawiera w sobie syntezę wszystkich teorii w zakresie czynników motywacyjnych. Widać przewagę kompleksowości

modelu uniwersalnego TPM nad innymi podejściami, które prezentują podejścia niepełne. Dzięki takiej systematyzacji można sformułować kompletną teorię motywacji wypełniającą wszystkie siedem poziomów relacji człowieka z otaczającym światem (rys. 2). Teoria ta jest kluczowa i przyczynia się do rozwoju poziomu świadomości pracownika, przedsiębiorstwa, społeczeństwa, gdyż uwzględnia wszystkie aspekty zagadnienia motywacji. Model ten jest nie tylko sumaryczny, ale jednocześnie syntezuje dotychczasowe teorie – jest w pełni uniwersalny. Zawarte poniżej modele (rysunek nr 3 i 4) systematyzują wymienione teorie wg potrzeb motywacyjnych. Nasuwa się również wniosek, iż żadne z przebadanych podejść nie uwzględniało poziomu przywództwa (poziom piąty) co może wskazywać na niedocenywanie ważności tegoż poziomu i niedocenywanie wyłaniania, rozwoju i motywowania liderów.

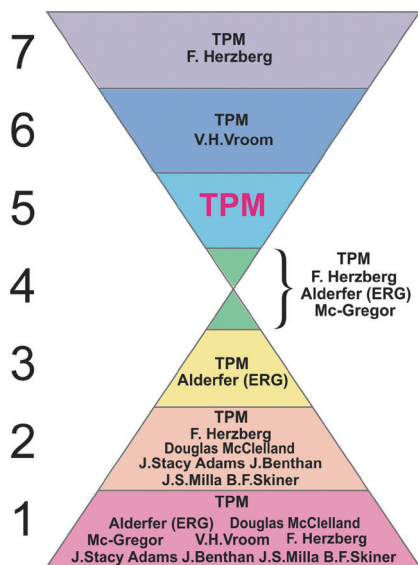
MODEL MOTYWACJI



Rysunek 2. Model motywacji⁸

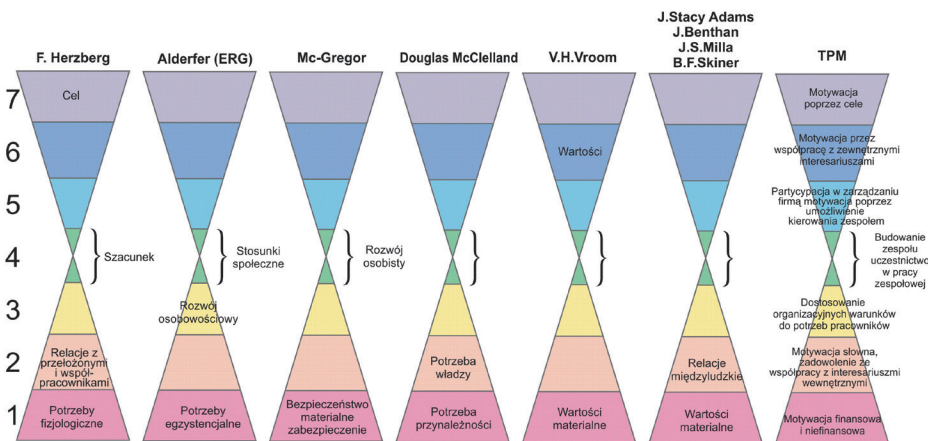
⁸ Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji.

TEORIA PEŁNEJ MOTYWACJI (TPM)



Rysunek 3. Model TPM⁹

TEORIE MOTYWACJI



Rysunek 4. Teorie motywacji¹⁰

⁹ Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji.

¹⁰ Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji.

Kolejnym aspektem wymagającym omówienia są metody motywacji: finansowa i pozafinansowa. Główną metodą finansowej motywacji jest wynagrodzenie. Wynagrodzenie stanowi zapłatę świadczoną na rzecz danego pracodawcy. Podstawowym elementem wynagrodzenia całkowitego są płace. „Płaca pojmowana jest jako jedyne wynagrodzenie, które pozwoli zaspokoić potrzeby pracownika oraz członków jego rodziny, zarówno te, które związane są z koniecznością odtworzenia zdolności do pracy, jak i służące rozwojowi osobowości. Potrzeby muszą być traktowane dynamicznie jako warunek oprawy standardu życiowego i awansu społecznego”¹¹.

Z punktu widzenia ZZL motywacyjna funkcja wynagrodzeń powinna:

- „skłaniać ludzi do podjęcia pracy (przyciągnąć do firmy),
- skłaniać do trwania przy niej (stabilizować do firmy),
- pobudzać do osiągania wysokich efektów pracy,
- pobudzać pracowników do rozwoju swych kompetencji, co przyczyni się do rozwoju firmy i osiągania przez nią lepszych efektów”¹².

Premia jest drugim (obok płacy zasadniczej) elementem, stanowiącym najistotniejszą część wynagrodzenia. Jej funkcja motywacyjna polega przede wszystkim na tym, iż jest ona ściśle powiązana z efektywnością pracy danego pracownika. Przyznawana jest za szczególne osiągnięcia i wkład w wykonywane obowiązki, jest więc przykładem motywowania pozytywnego. Dla dużej części pracowników to właśnie wysoka premia stanowi ważniejszy bodziec do dalszych działań niż wysokie wynagrodzenia. Płaca zasadnicza jest bowiem gwarantowana w podpisanej umowie, na jej wysokość nie ma wpływu efektywność pracy. Premia zaś zależy bezpośrednio od tego jak sprawnie dany pracownik poradził sobie z przydzielonym mu zadaniem.

Finansowa część wynagrodzenia to podstawowy, lecz nie jedyny element motywacyjny. W przedsiębiorstwach coraz częściej dostrzega się znaczenie bodźców pozapłacowych, które nie tylko motywują do wydajniejszej pracy, ale także pozwalają na zatrzymanie w firmie tych najbardziej wartościowych pracowników. Trzeba sobie oczywiście zdać sprawę z faktu, że pozafinansowe metody motywacji zadziałają tylko i wyłącznie, gdy poziom wynagrodzenia będzie odpowiednio wysoki, gdyż dopiero wtedy pracownicy zaczynają poszukiwać czynników motywujących ich do wydajniejszej i efektywniejszej pracy. Aby świadczenia pozamaterialne spełniły swoją funkcję, motywacja do pracy

¹¹ Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą – organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 216.

¹² H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 358.

musi być dobrana odpowiednio do potrzeb i aspiracji pracowników, w przeciwnym bowiem wypadku mogą one przynieść skutki wręcz przeciwne.

Pozafinansowe metody motywacji można podzielić na dwie podgrupy: benefity pozapłacowe z możliwością łatwego przeliczenia ich na pieniądze oraz pozostałe benefity pozapłacowe.

Do najpopularniejszych środków motywacji pozapłacowej, które pracownik otrzymuje w formie materialnej, niepieniężnej, możliwych jednak do przeliczenia na pieniądze należą m.in.: opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenia, nagrody, mieszkania służbowe, karnety wstępu, kupony na usługi, dofinansowanie socjalne, zwrot kosztów dokształcania, zwrot kosztów dojazdu do pracy czy służbowy telefon komórkowy bądź opłacanie telefonu prywatnego.

Pozostałe benefity pozapłacowe to np.

- rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna (wewnętrzna – skłania pracowników do zwiększonych wysiłków; zewnętrzna – wywołuje większe starania wśród dotychczasowej kadry),
- awanse i przeniesienia,
- planowanie ścieżek rozwoju,
- szkolenia,
- partycypacja pracownicza – w przedsiębiorstwie prowadzi do zniwelowania różnic w podziale władzy, a jako motywator ma na celu zachęcenie pracowników do większej aktywności.
- elastyczne formy pracy,

W literaturze przedmiotu można znaleźć także inne motywatory pozafinansowe, takie jak kafeteryjne systemy wynagrodzeń, staż pracy oraz system ocen pracowniczych:

- kafeteryjne systemy wynagrodzeń są najnowszym trendem w zarządzaniu motywacją pracowników. Polegają one na tym, iż część wynagrodzenia pracownik otrzymuje wybierając z palety dostępnych produktów, usług i innych świadczeń, to co leży w granicach jego zainteresowania. Podstawowym warunkiem skuteczności działania tego systemu jest to, że pracownik zarabia wystarczająco dużo pieniędzy poza kafeterią. Siła oddziaływania tegoż systemu związana jest z dopasowaniem nagród do konkretnych oczekiwań pracownika.
- staż, którego główne założenia rozpatruje model japoński¹³:
 - awans finansowy i stażowy zależy od wieku i stażu w firmie. Stanowi to podstawową zasadę obok uwzględniania kwalifikacji

¹³ E. Gnarowska, *Japońskie metody zarządzania ludźmi*, „Organizacja i Kierowanie” 6/1986.

i jakości pracy i ma zapewnić najwyższą wydajność i lojalność pracownika,

- największą wartość dla pracownika przedstawia nie awans indywidualny lecz pozycja w grupie i przywiązanie do zakładu; wiąże się to po części z zasadą zatrudnienia w firmie na całe życie tzw. „dożywotnie” zatrudnienie,
 - choć kryterium awansowania jest staż (wiek) awans nie następuje automatycznie, lecz na podstawie oceny zdolności i umiejętności pracownika i wyników jego pracy. W wyniku oceny ustala się program szkolenia i rotacji w ramach przygotowania do objęcia przewidzianego stanowiska,
 - podstawą hierarchii stażowej jest zasada, że starszy pracownik nie może podlegać młodszemu, stąd też stałe przemieszczanie pracowników, zmiany funkcji, tworzenie fikcyjnych stanowisk kierowniczych – synekur zwanych przez Japończyków „dekoracją”,
 - mało sprawny kierownik pozostaje na stanowisku, otrzymuje do pomocy asystenta spośród młodszych, zdolnych i przedsiębiorczych pracowników; kierownik zachowuje nadal cały prestiż związany ze stanowiskiem,
 - awans na najwyższe stanowisko kierownicze zależy od tradycji i stylu pracy firmy, wyznaczony jest przez jej interes.
- system ocen pracowniczych;

Można wyróżnić dwa główne cele motywacyjne systemu oceny pracowników¹⁴:

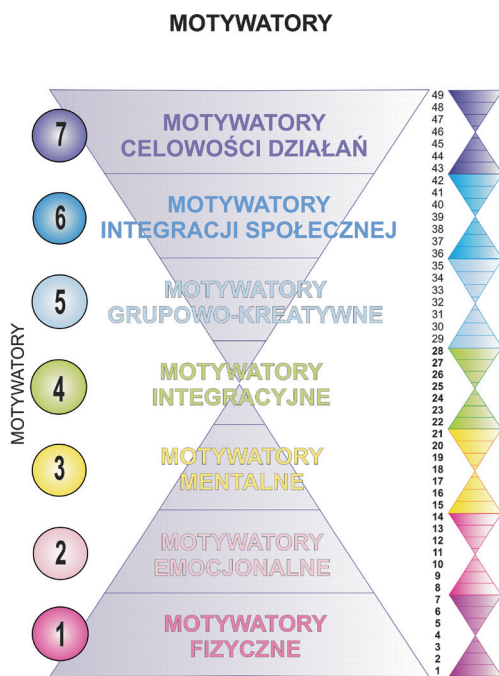
- ocena pracownika (uznana przez niego jako obiektywna) utrwala w nim określoną postawę wobec pracy i wyzwala zaangażowanie w sprawę organizacji,
- ocena jest informacją kierowaną do przełożonych, co do wartości jaką sobą reprezentują pracownicy. Pozwala również zwrócić uwagę na mocne i słabe strony podwładnych, a tym samym dokonywać odpowiednich ruchów kadrowych.

Jako jeden z benefitów pozapłacowych została wymieniona rekrutacja wewnętrzna. Należy nadmienić, iż czynnik ten może być (i zazwyczaj jest) zjawiskiem pozytywnym, lecz może się zdarzyć, iż nieumiejętnie stosowany przynosi efekty odwrotne do zamierzonych. Owszem, wewnętrzna rekrutacja

¹⁴ <http://www.infor.pl>(INFOR.pl – portal prawno gospodarczy – prawo, finanse, życie, podatki, dziennik ustaw, wiadomości), data pobrania: 05.01.2010.

pobudza osoby do efektywniejszej i wydajniejszej pracy, ale stosowanie tylko i wyłącznie tego rodzaju wyboru kandydatów do awansu bardzo często prowadzi do pogorszenia panujących między pracownikami stosunków. Może pojawiać się zawiść w stosunku do osób, którym udało się awansować, mimo że nie posiadali odpowiednich kompetencji a co jest ważniejsze – powstają luki kadrowe, które muszą zostać uzupełnione. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie nie znają natomiast kwalifikacji osób spoza firmy, nie istnieją pomiędzy nimi a nowymi pracownikami żadne osobiste relacje. Jednym z zagrożeń jest czas potrzebny na adaptację nowych osób i fakt, że nie zawsze uda się odpowiednio ocenić kompetencje kandydata. Tak jak we wszystkim, również i w sposobie wyboru pretendentów do awansu umiar i odpowiednie wyważenie stosunku „świeżej krwi” do docenienia wyróżniających się jest kluczem do osiągnięcia sukcesu.

Poniżej zaszeregowano określone techniki motywacyjne do poszczególnych poziomów w modelu uniwersalnym. Każdy poziom można rozłożyć na podpoziomy motywacyjne, jednakże może to być przedmiotem kolejnego badania.



Rysunek 5. Motywatory¹⁵

¹⁵ Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji.



W badanej firmie opracowano także tzw. programy motywacyjne („7P”) wg siedmiu poziomów modelu TPM.

Program 1: FINANSE

Finansowy motywator odzwierciedla m.in. wkład pracownika w tworzenie produktu końcowego, usługi oraz wzrost efektywności działań na stanowisku pracy, a więc i komórki organizacyjnej. Należy w tym momencie zaznaczyć, iż nie jest ważna ilość pracy, ale liczy się jej jakość oraz efektywność rozwoju zawodowego w czasie (postępy pracownika). Nie zawsze duża ilość czasu poświęconego na wykonanie przydzielonego zadania oznacza, iż pracownik spożytkował ów czas efektywnie. Program ten odzwierciedla pierwszy poziom – fizyczny, a zatem priorytetowe jest zadbanie o rzetelne określenie wynagrodzeń pracowników, czy zapewnienie komfortowych – ergonomicznych warunków pracy. Zabezpiecza on najbardziej podstawowe potrzeby pracownika.

Przykłady:

- nagroda pieniężna;
- stworzenie warunków sprzyjających dbaniu o zdrowie;
- pracownik za każdy rok przepracowany w firmie otrzyma dodatkową podwyżkę.

Program 2: RELACJE

Motywator „relacje” obejmuje motywację m.in. za: uprzejme zachowanie, przyjazne nastawienie do pracy i kolegów, umiejętność uzyskiwania i przekazywania podstawowych informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków, umiejętność tworzenia w zespole właściwych postaw oraz pozytywnych relacji, dbanie o właściwe więzi w zespole i motywowanie pracowników do zaspokajania potrzeb emocjonalno uczuciowych.

Przykłady:

- najsympatyczniejszy/najbardziej pomocny pracownik, co roku na spotkaniu firmowym będzie wybierany i nagradzany na forum pozostałych zatrudnionych;
- składanie przez menedżera/dyrektora osobistych gratulacji pracownikom, którzy wzorowo wykonywali swoje obowiązki;
- zagraniczne delegacje.



Program 3: WZROST KOMPETENCJI

Motywator: „wzrost kompetencji” obejmuje motywację m.in. za: chęć szkolenia i podnoszenia kwalifikacji, ciągle poszerzanie wiedzy i doświadczeń, nieustanne zdobywanie oraz rozwój umiejętności, samorealizację, aktywność i dynamiczność w działaniu, innowacyjność, kreatywność, wykazywanie inicjatywy. Ważną rolę odgrywa także doskonalenie zdobytej wiedzy. Duży nacisk położony jest na zdobywanie i nieustanne poszerzanie umiejętności oraz zaspokajanie potrzeb w samorealizacji. Wzbogacanie swoich kompetencji odgrywa kluczową rolę.

Przykłady:

- praca w Grupie Naukowej LX;
- awans;
- uczestnictwo w pracach zespołów interfunkcyjnych;
- możliwość prowadzenia wykładu w Kompleksowym Systemie Kształcenia

Program 4: INTEGRACJA

Motywator „integracja” obejmuje motywację m.in. za: dążenie do rozszerzania wiedzy, umiejętność w zakresie kultury osobistej i organizacyjnej, pragnienie bycia liderem i branie udziału w samoorganizacji, umiejętność skutecznego uczestnictwa w pracy zespołowej, uczestnictwo w zespołach interdyscyplinarnych i interfunkcjonalnych, inicjowanie oraz organizowanie imprez integracyjnych, wspieranie i pomoc kadrze zarządzającej w wykonywaniu ich obowiązków, organizacja różnego rodzaju klubów w ramach działalności samorządu pracowniczego a także samorządu społecznego, uczestnictwo w Grupie Naukowej. Program ten nastawiony jest na integrację, budowanie i zacieśnianie więzi w zespole. Ma na celu zjednoczenie osób, tak aby nie tylko świętowali oni sukcesy, ale także pokonywali razem przeszkody. Tylko bowiem zintegrowana grupa posiada wystarczającą siłę, aby osiągnąć zamierzony cel.

Przykłady:

- każdy z pracowników, który opracuje swoją ścieżkę kariery zgodnie z celami firmy, może uzyskać dofinansowanie nauki na uczelni, kursów podnoszących kwalifikacje np. prawo jazdy,
- możliwość uczestnictwa w zarządzaniu działem (zespołem), uczestnictwo w szkoleniach koordynatorów,
- uczestnictwo w organizacji spotkań integracyjnych.

Program 5: PRACA ZESPOŁOWA I PRZYWÓDZTWO

Motywator „praca zespołowa i przywództwo” obejmuje motywację m.in. za: wzorcowe wykonywanie obowiązków koordynatora, umiejętność organizacji pracy zespołowej, w tym także w działach i w zespołach interdyscyplinarnych oraz interfunkcjonalnych, przejawianie przywódczych umiejętności, organizację oraz skuteczną pracę zespołów, a także prowadzenie kursów szkoleniowych, zrealizowanie celu.

Program ten promuje przede wszystkim pracę grupową, gdyż to właśnie ta forma współpracy jest najbardziej efektywna. Odchodzi się od motywowania i nagradzania jednostek na rzecz zespołów. Ponadto zwraca się uwagę na przywództwo. Porzuca się styl autorytarnego zarządcy, a w zamian za to poszukuje się i kształci liderów będących członkami a zarazem przywódcami zespołów.

Przykłady:

- pracownik za pełnienie funkcji w ramach STR otrzyma dodatki finansowe;
- uczestnictwo jako koordynator w Radzie Koordynacyjnej;
- nagroda za uczestnictwo w optymalnej liczbie zespołów

Program 6: ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZNA

Motywator „świadomość społeczna” powinien obejmować motywację m.in. za: wzorcowe wykonywanie obowiązków menedżera, aktywne uczestnictwo w pracy Rady Menedżerów, umiejętność łączenia interesów wielu zespołów interdyscyplinarnych i interfunkcjonalnych oraz utrzymywanie relacji między nimi, stworzenie warunków do skutecznej realizacji celów firmy, bycie mentorem, pomoc w dopasowaniu wektora rozwoju pracowników do wektora rozwoju organizacji, poprzez m.in. formowanie wektorów grupy, działu, zaangażowanie pracowników firmy w życie społeczne, uświadomienie efektywności wdrażania celu. Realizując ten program, trójkąt działu wpływać będzie na rozwój świadomości społecznej swoich podwładnych.

Przykłady:

- szkolenia menedżerów;
- możliwość wpływania na motywację pracowników – opracowanie systemów motywacyjnych;

Program 7: CELE

Motywator „cele” powinien obejmować motywację m.in. za: wzorcowe wykonywanie obowiązków stratega, aktywne uczestnictwo w pracy Rady Strategicznej, wkład w rozwój i generowanie inicjatyw (projektów) w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, inicjatywę w podnoszeniu jakości zarządzania firmą i doskonalenia jej organizacji pracy, skuteczną współpracę z nadsystemami firmy. Program ten obejmuje motywację z najwyższego poziomu. Na tym etapie trójkąt działa pracuje nad zaangażowaniem zespołu w procesy strategiczne dla organizacji, przedstawiając jednocześnie sukcesy, które można osiągnąć w wybranej dziedzinie oraz ich skalę.

Przykłady:

- odpowiednie wynagradzanie celowości działań;
- zdobycie prestiżu na forum międzynarodowym;
- tworzenie strategii firmy;
- uczestnictwo w tworzeniu planów perspektywicznych, strategicznych, taktycznych i operacyjnych;
- uczestnictwo w EKU
- motywowanie przez zaufanie

Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, iż motywowanie jest procesem wieloaspektowym a jego złożoność wynika przede wszystkim z faktu, iż każda technika motywacyjna powinna być dobierana indywidualnie w zależności od potrzeb danego pracownika. W firmach społecznie odpowiedzialnych coraz większego znaczenia nabiera aspekt motywowania wewnętrznego, czyli wynikającego z potrzeby samorealizacji, rozwoju, a nie tylko z faktu otrzymania wynagrodzenia. Wzrasta także rola motywowania liderów, gdyż to właśnie oni są odpowiedzialni za stworzenie kreatywnego zespołu i wytworzenie w pracownikach wewnętrznej motywacji do pracy oraz do realizacji wyznaczonych celów. Firma Laskomex dostrzega złożoność tego procesu i dlatego staramy się zachęcać naszych pracowników do rozwoju wszystkich sfer życia nie tylko poprzez typowo finansowe metody motywacji. Zależy nam na wszechstronnym kształceniu pracowników, pobudzaniu w nich poczucia odpowiedzialności, stymulowaniu ich do przejawiania inicjatyw społecznych. Staramy się pokazywać im szerszy horyzont myślenia, rozszerzamy

ich świadomość w postrzeganiu świata, podnosimy poziom kultury organizacyjnej – jednym słowem inwestujemy w pracowników aby ci mogli lepiej spełniać swoją służebną rolę w społeczeństwie. Zaprezentowany przez firmę Laskomex model motywacji jako pierwszy kompleksowo uwzględnia wszystkie aspekty tego procesu. Syntezuje dotychczasowe teorie motywacji pokazując niedocenywanie ważności poziomu przywództwa, czyli motywowania liderów. Systemowe podejście pozwala sformułować kompletną teorię motywacji, która wypełnia wszystkie siedem poziomów relacji człowieka z otaczającym światem.

Bibliografia:

- Adair J., *Anatomia biznesu. Motywacja*, wydawnictwo Emka, Warszawa 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., *Przedsiębiorstwo: Zarządzanie zasobami*, t. 1, AJG Sp. Z O. O. Zakład Pracy Chronionej Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, 2003.
- Brzezińska E., Paszkowska–Rogacz A., *Kształtowanie relacji pracowników*, Wyd. Pan Center, Łódź 2000.
- Denny R., *Motywowanie do zwycięstwa*, IFC PRESS, Kraków 1999.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Gnarowska E., *Japońskie metody zarządzania ludźmi*, „Organizacja i Kierowanie” 6/1986.
- Gorman T., *Motywacja. Droga do skutecznych działań*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2009.
- Górska J., Jamka B., Juchnowicz M., Makowski K., Mandziej-Jeżyna M., Sajkiewicz A., Smyk E., *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Jasiński Z., *Zarządzanie pracą – organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Koziół L., *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo Ce-DeWu, Warszawa 2009.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Redakcja naukowa PWN, Warszawa 2000.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Małycka-Musiał E., *Strategia na czas zmiany*, Personel, 2003, r I, s. 10.
- Marszałek N., *Motywacja bez granic*, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2006.
- McGinnis A.L., *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza „Vocatio”, Warszawa 1993.
- McKenna E., Beech N., *„Zarządzanie zasobami ludzkimi”*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., Wręga M., *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2009.
- Preditis M., *System motywacyjny w spółkach zachodnio-niemieckich*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 10/1980.
- Reykowaki J., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Warszawa, 1975, s. 87–93.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo – Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Dom Organizatora, Toruń 2002.
- <http://www.infor.pl>(INFOR.pl – portal prawno gospodarczy – prawo, finanse, życie, podatki, dziennik ustaw, wiadomości), data pobrania: 05.01.2010.



Dorota Rydel

Koncepcja zdrowego stylu życia pracownika w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym

Wstęp

Jesteśmy nawzajem za siebie odpowiedzialni. Zbiorowo. Świat jest naszym wspólnym dążeniem. Możemy powiedzieć, że jest jak ogromne puzzle i każdy z nas jest jego bardzo ważną i niepowtarzalną częścią. Razem możemy się połączyć i zrodzić potężną przemianę na świecie. Pracując nad wyniesieniem naszej świadomości na wyższy poziom duchowego zrozumienia, zaczniemy uzdrawiać siebie, potem innych i świat. (Betty Eadie)

Tempo, w którym żyjemy i pracujemy sprawia, że coraz trudniej zachować harmonię i właściwe relacje pomiędzy różnymi sferami naszego życia. Obecnie życie rzuca wyzwanie dla możliwości adaptacyjnych ludzkiego gatunku. Coraz więcej wymaga od nas otoczenie i my coraz więcej wymagamy od siebie. Czynnikiem prowokującym rozwój i szerzenie zdrowego stylu życia stały się w dużej mierze kryzysy cywilizacyjne, takie jak: kryzys ekologiczny, kryzys zdrowia populacji, kryzys nauki, kultury ogólnej, kryzys dysproporcji rozwoju społeczno-ekonomicznego, kryzys wartości i kryzys celów. Pociągają one za sobą zaburzenia równowagi wewnętrznej człowieka oraz zakłócenie równowagi pomiędzy organizmem a jego otoczeniem. Najbardziej wpływającym na zachowanie zdrowia czynnikiem sprawczym jest styl życia oraz środowisko, w jakim żyjemy. Z powodu różnorodnych problemów zdrowotnych i psychologicznych, a w rezultacie częstych zwolnień chorobowych pracowników, efektywność firm spada¹.

¹ M. Hartley, *Stres w pracy*, Wyd. Jedność, Kielce 2005, s. 10–18.



Stopniowo wzrasta u ludzi orientacja prozdrowotna, wskazując, że zdrowie jednostki niesie ze sobą zdrowie większych systemów– rodziny, firmy, społeczeństwa, planety. Coraz więcej firm uświadamia sobie znaczenie zdrowego otoczenia dla zdrowia i satysfakcji pracowników. Dzięki temu przedsiębiorstwa zaczynają promować koncepcję zdrowego stylu życia zarówno wśród swoich pracowników, jak i interesariuszy firmy. Rozwój i dbałość o zdrowie w sferze fizycznej, duchowej i emocjonalnej, staje się powoli jednym z ważniejszych elementów dobrze prosperującego przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Aby świadomie wpływać na zdrowie interesariuszy warto, by firmy uwzględniły koncepcje zdrowego stylu życia w swoich strategiach.

Kryzys kultury biznesu generuje poczucie braku zaufania i niepewności. Dlatego pojawia się potrzeba rozwijania i propagowania idei biznesu społecznie odpowiedzialnego. Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju w następujący sposób definiuje odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw: "[...] jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia"². Firmy, jako element większej zróżnicowanej całości, zaczynają angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych na poziomie makro.

Wciąż zdarza się, że dbanie o zdrowie pracownika w przedsiębiorstwach przybiera formę jedynie promowania leczenia, poprzez zapewnienie odpowiednich świadczeń lekarskich. Zapomina się przy tym, że zdrowie to nie tylko badania okresowe i zażywanie suplementów. Medycyna naprawcza, której celem jest leczenie skutków, często bez sięgania do przyczyny, może nie sprawdzać się w starciu z obecnymi wyzwaniami. Okazuje się, że zdrowie promuje właściwy styl życia.

Pracownik jest do dyspozycji w pracy zazwyczaj w godzinach swojej najwyższej aktywności. Aby zatem utrzymać dobrą formę, być zdrowym i wydajnym, powinien utrzymywać się harmonię pomiędzy różnymi sferami ludzkiego życia:

- fizyczną i materialną
- emocjonalną i relacji rodzinnych
- intelektualną i zawodową
- współżycia społecznego
- kreatywności, przejawiania inicjatyw, przywództwa

² www.wbcscd.ch(World Business Council For Sustainable Development's) data pobrania 19.12.2009.



- etyczną i wartości
- perspektywiczną, wytyczania celów
- oraz właściwe relacje pomiędzy tymi obszarami a otaczającym światem.

Działania w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw stymulują pracodawcę do myślenia o pracowniku jako podmiocie, a nie przedmiocie zarządzania. Zatrudniona osoba należy do aktywów przedsiębiorstwa i ważne jest, by znajdowała się ona w centrum zainteresowań firmy. Aby wpłynąć na poprawę wydajności, powinno się inwestować w rozwój pracownika, podnoszenie jego kompetencji, bezpieczeństwo i szeroko pojętą pomyślność. Jako podmiot, pracownik posiada prawo do wypowiedzania się, z tego względu konieczne jest kreowanie możliwości podejmowania rzetelnego dialogu społecznego³.

Jedną z firm, która dba o harmonijny rozwój swoich pracowników, poprzez wdrożenie w swój system zarządzania uniwersalnej koncepcji zdrowego stylu życia, jest badane przedsiębiorstwo. Na tle innych firm, organizacja ta wyróżnia się holistycznym podejściem do człowieka i jego natury, promując harmonijny rozwój.

Niniejszy referat porusza aktualność tematyki zdrowia we współczesnym świecie. Na przykładzie case-study konkretnej firmy pokazuje ważność aspektu zdrowotnego we współczesnym przedsiębiorstwie poprzez podkreślenie obustronnego wpływu zdrowia jednostki i zdrowia większych systemów. Obiektem zainteresowań w poniższej pracy jest zdrowie pracownika jako obszar do doskonalenia w przedsiębiorstwie. Zaś przedmiot referatu obejmuje systemowe holistyczne podejście do zdrowego stylu życia pracownika. Celem pracy jest pokazanie, iż wdrożenie kompleksowej koncepcji zdrowego stylu życia w firmie i jej otoczeniu jest efektywnym narzędziem zarządzania, a promocja zdrowia może stać się częścią kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

1. Koncepcja zdrowego stylu życia w różnych ujęciach

Początki myślenia o zdrowym stylu życia, można odnaleźć już w starożytności. Współcześnie w obiegowym rozumieniu zdrowie pojmuje się jako stan braku choroby. Jednak w takim ujęciu dbanie o zdrowie ogranicza się głównie do działalności leczniczej.

³ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 135.



W Konstytucji Światowej Organizacji Zdrowia (WHO — World Health Organization) ponad pół wieku temu umieszczono definicję, w której „zdrowie to nie tylko brak choroby i niedołęstwa, ale stan dobrego fizycznego, psychicznego i społecznego samopoczucia”⁴. Definicja ta jest cytowana po dziś dzień. Dodatkowo wskazuje na coraz wyższe poziomy funkcjonalne człowieka — sferę materialną, psychiczną, socjalną, które tworzą trzy płaszczyzny zdrowia. Mimo tak szerokiego ujęcia zdrowia przez WHO, przedstawiciele nauk społecznych odnoszą się do tej definicji krytycznie. Dlatego powstają coraz to nowe propozycje zdefiniowania zdrowia, które opisują je w sposób pełniejszy. Propozycje te podążają dwoma torami. W pierwszym zdrowie pojmowane jest jako dyspozycja. Pokazuje to np. definicja, według której zdrowie to „poddająca się zmianom zdolność człowieka zarówno do osiągania pełni własnych fizycznych, psychicznych i społecznych możliwości, jak i reagowania na wyzwania środowiska”⁵. Zdrowie w takim ujęciu można rozumieć jako zasób, czyli ogólną umiejętność organizmu do wszechstronnego rozwoju i do stawiania czoła pojawiającym się wymaganiom.

Drugie ujęcie mówi, że zdrowie jest procesem poszukiwania i utrzymywania równowagi wobec wymagań, z którymi nieustannie styka się ludzki organizm. Tego typu podejście jest dynamiczne i interakcyjne. Zdrowie ujmowane jest jako proces o zmieniającej się dynamice w zależności od pojawiających się wymagań, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W takim rozumieniu choroba jest rezultatem niewydolności procesu, jakim jest zachowanie wewnętrznej równowagi w obliczu wymagań, zagrożeń i zmian⁶.

Dynamika ludzkiego życia spowodowała, że definiowanie zdrowia jedynie na płaszczyźnie biologicznej i medycznej jest niedostateczne. Na transformację takiego myślenia ma wpływ coraz większa integracja nauk o człowieku oraz tworzenie wielowymiarowej teorii zdrowia i zdrowego stylu życia przez medycynę przyczynową⁷. Nauka krok po kroku potwierdza to, co już dawno odkrył medyk grecki, Hipokrates, mianowicie, że układy: nerwowy hormonalny i odpornościowy są ściśle ze sobą powiązane. Medycyna psychosomatyczna już za jego czasów łączyła migrenę, artretyzm czy wrzody z różną emocjonalnością i typami ludzkiej psychiki⁸.

⁴ www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=823 (Portal Publikacji Edukacyjnych), data pobrania 21.12.2009.

⁵ Ibidem.

⁶ B. Hołysz, *System wartości a zdrowie psychiczne*, Warszawa 1990, s. 34.

⁷ J. Chojnacki, T. Serbyńska, *Harmonia i Zdrowie*, materiały konferencyjne, Karków 2004.

⁸ *Macierz, Potęga Ludzkiej Podświadomości*, nr 1 (4), 2007, s. 4.



Zachodni sposób myślenia opiera się na modelu biomedycznym, który zakłada dualistyczną koncepcję ciała i psychiki. Zgodnie z nim, lekarstwo ma za zadanie leczyć ciało fizyczne, które jest oddzielne od psychiki. Psychika zaś jest ważna pod względem przekonań oraz emocji i niewiele łączy ją z realnością ciała. Jednakże badania pokazują powiązania między układem nerwowym, stylami zachowania, procesami poznawczymi, układem odpornościowym. Powiązania te mogą zwiększyć naszą podatność na chorobę lub przyczynić się do poprawy odporności i zachowania zdrowia. Taką koncepcję zawiera biopsychospołeczny model zdrowia⁹.

Obecnie na świecie powstał i utrwalił się społeczno-ekologiczny model zdrowia. Podkreśla on wielość, systemowość i relacyjność powiązań człowieka z jego środowiskiem. Zgodnie z tym modelem, zdrowie człowieka umiejscowionego we wszechświecie jest uwarunkowane wzajemnymi powiązaniem: biosfery, kultury, środowisk materialnych (w tym systemu opieki zdrowotnej) i naturalnych, zasobów biologicznych, psychicznych i społecznych człowieka oraz różnych form ludzkiej aktywności w ciągu całego życia¹⁰.

2. Zdrowy styl życia pracownika w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym

Zdrowie nie jest wartością daną raz na całe życie. Mają na nie wpływ działania własne i wpływy otoczenia. Można je kreować i doskonalić. Każde przedsiębiorstwo, które chce zadbać o zdrowie swoich pracowników, powinno dążyć do tego, by stworzyć poinformowany i zmotywowany w tym obszarze personel. Promowanie zdrowego stylu życia wiąże się nierozdzielnie z wychowaniem zdrowotnym. Według M. Demela jest ono „[...]integralną składową kształtowania pełnej osobowości. Polega na wytwarzaniu sprawności, umiejętności bezpośrednio lub pośrednio związanych z ochroną, doskonaleniem zdrowia, na kształtowaniu motywacji, postaw umożliwiających stosowanie zasad higieny, skuteczną pielęgnację, zapobieganie chorobom i leczenie, pobudzanie pozytywnego zainteresowania sprawami zdrowia poprzez spontaniczne i systematyczne wzbogacanie wiedzy o swoim organizmie, jego rozwoju, prawach rządzących zdrowiem publicznym”¹¹. Jednocześnie

⁹ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 504.

¹⁰ J. Strelau, *Psychologia*, t. 3, Gdańsk 2000, s. 608.

¹¹ M. Demel M., *Pedagogika zdrowia*, WSiP, Warszawa 1980, s. 69.



ważne jest rozwijanie poczucia odpowiedzialności za stan własnego zdrowia, jak i uwrażliwianie na potrzeby zdrowotne otoczenia.

Celem edukacji zdrowotnej w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym powinno być budzenie świadomości i chęci do działania na rzecz zdrowego życia jednostki, jej rodziny, firmy, społeczeństwa, a także planety. Ważnym czynnikiem jest wyeliminowanie poczucia bezsilności czy bezradności w obliczu postępującej degradacji środowiska, gwałtownego rozwoju technicznego, stosowania coraz mocniejszych używek, czy też prowadzenia osiadłego trybu życia. We wspólnym tworzeniu warunków lepszego życia znaczenie ma podejmowanie wysiłków nie tylko jednostkowych czy grupowych, ale też działań w sferze działalności polityki społecznej, zdrowotnej, mass mediów, które promując zdrowy styl życia i wspierając tą ideę, pomagają utrzymać to, co najcenniejsze – zdrowie.

W propagowaniu zdrowego stylu życia w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym kluczowe znaczenie ma promocja zdrowia, która może przejawiać się poprzez:

1. Poszerzanie wiedzy pracownika dotyczącej zdrowia i czynników warunkujących jego zachowanie.
2. Stworzenie warunków do nadzoru i monitorowania procesów utrzymania zdrowia i aktywnego udziału w realizacji celów zdrowotnych.
3. Rozbudowywanie i wzmacnianie zasobów zdrowotnych jednostki i środowiska.

Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny zacząć od wdrażania wiedzy na temat zdrowia jednostki i jego wpływu na otoczenie. Promocja zdrowia jest znaczącą aktywnością naukową i praktyczną, ukierunkowaną na długofalowe cele, które wymagają zaangażowania i udziału wielu osób, grup, społeczności. Jest ona również działalnością systemową na wielu poziomach. Zasadniczymi cechami takiej działalności powinno być:

- tworzenie prozdrowotnej polityki państwa
- budowanie środowisk sprzyjających zdrowiu
- zwiększanie działań społeczeństwa na rzecz zdrowia
- wspieranie i rozwój indywidualnych umiejętności służących zdrowiu

Oświata prozdrowotna, która ma psychoprofilaktyczne znaczenie obejmuje zarówno jednostkową odpowiedzialność za swoje życie, jak również doskonalenie organizacji pracy, zadbanie o otoczenie i środowisko. Indywidualna odpowiedzialność za swoje zdrowie polega m. in. na:



- rozróżnianiu stanu normalnego od stresowego
- zadbania o higienę psychiczną (unikanie używek, właściwa dawka snu, itp.)
- wykorzystywaniu dynamicznych technik i sposobów relaksacji sprzyjających zdrowiu (wszelkiego rodzaju aktywności fizyczne, np. joga, tai-chi, które redukują zarówno napięcie emocjonalne, jak i mięśniowe)
- przestrzeganiu zasad zdrowego odżywiania

Ulepszanie organizacji pracy w celu zadbania o zdrowy styl życia może przejawiać się poprzez:

- motywowanie pracowników nie tylko na drodze gratyfikacji finansowej, ale także przez możliwość realizacji potrzeb wyższych
- analizę hierarchii ważności celów osobistych i celów organizacji, przy tym wskazane jest by te pierwsze były zgodne z wektorem celów organizacji
- uświadomienie sobie, że nasza własna efektywność jest zależna nie tylko od nas samych, ale również od współdziałania i właściwych relacji z innymi i otoczeniem
- zwiększanie poczucia uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, co redukuje niepewność decyzyjną i stres z nią związany
- doskonalenie komunikacji interpersonalnej pomiędzy pracownikami
- wdrażanie programów związanych z poprawą warunków fizycznych (urządzenie biura z zachowaniem zasad ergonomii, zadbanie o właściwe oświetlenie, obecność roślin, itp.) i zdrowotnych (ograniczenie i eliminacja palenia, regularna aktywność fizyczna, itp.) w miejscu pracy¹².

Obowiązujące obecnie w firmach zasady Bezpieczeństwa i Higieny Pracy mają na celu zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy przystosowanego zarówno pod względem zmniejszenia niebezpieczeństwa powstania wypadków, jak i stworzenia odpowiednich warunków higieniczno-sanitarnych umożliwiających bezpieczne funkcjonowanie zatrudnionych osób w danej firmie z uwzględnieniem ich sprawności psychomotorycznej¹³.

3. Narzędzia sprzyjające zachowaniu zdrowia

Istnieje wiele dynamicznych technik, które są elementem zdrowego stylu życia i jednocześnie stanowią odpowiedź na stres, który spotyka każdego. Badacze postrzegają wpływ stresu na zdrowie człowieka w różny sposób, jednak

¹² J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 311–314.

¹³ www.wikipedia.org/wiki/BHP (Wolna Encyklopedia), data pobrania 21.12.2009.



co do pewnych kwestii są zgodni. Stres jest nieodłącznym elementem naszego życia i można nauczyć się nim kierować. Niektóre formy stresu w pewnych sytuacjach niosą korzystny wpływ na zdrowie i mogą działać mobilizująco. Stres pozytywny i stres, o którym człowiek sam decyduje, kiedy i jak długo znajduje się pod jego działaniem, może działać korzystnie na zdrowie i na nasz mózg. Może umacniać połączenia nerwowe, powodować przyspieszenie przekazywania danych i przyczyniać się do tego, że człowiek pracuje sprawnie i wydajnie. Badania naukowe dowodzą, że osoby, które nie doświadczają pozytywnego stresu, rzadko osiągają wysoką efektywność. Niekorzystny dla zdrowia jest długotrwały stres, którego człowiek nie jest w stanie kontrolować i który go przeciąża¹⁴.

Zgodnie z danymi Światowej Organizacji Zdrowia¹⁵ stres, a dokładniej stres negatywny (tzw. dystres) jest podstawowym powodem cierpienia współczesnego człowieka. Pojęcie dystresu i eustresu (stres pozytywny) wprowadził H. Selye. Cierpienie może wpływać na spadek odporności organizmu. Aby przyczynić się do zachowania zdrowia i eliminacji negatywnych następstw dystresu warto wprowadzić do codziennej praktyki w pracy np.: medytację, różnego rodzaju aktywność ruchową, ćwiczenia Dennisona, właściwe odżywianie.

Medytacja prowadzi do zharmonizowania prawej i lewej półkuli mózgowej i przynosi wyciszenie umysłu. Powoduje obniżenie ciśnienia krwi, uspokojenia rytmu serca, co redukuje ryzyko zachorowania na choroby wieńcowe. Uwalnia od stresu, napięcia, zmęczenia, relaksuje umysł i ciało, zmniejsza napięcie mięśni, sprawia, że wzrasta ogólna sprawność organizm i zdolność do jego regeneracji. W trakcie medytacji podnosi się zdolność koncentracji uwagi, procesy myślowe stają się bardziej sprawne. Osoba praktykująca medytację z łatwością koncentruje się na danym działaniu, jej myślenie jest bardziej twórcze i kreatywne¹⁶. Nasuwa się wniosek, że każde przedsiębiorstwo, któremu zależy na efektywności, może tę formę aktywności wprowadzić do arsenału swoich działań. Pozwoli to uwolnić ukryte umiejętności i rozwinie potencjał pracowników oraz poprawi relacje między nimi dzięki opanowaniu emocji i zwiększonej samoświadomości.

Postawy jogi oddziałują na narządy wewnętrzne, układ hormonalny oraz system nerwowy. Oprócz uwolnienia stresu i napięcia, praktykowanie

¹⁴ R.S. Eliot R.S., op. cit., s. 20.

¹⁵ P.G. Zimbardo, op. cit., s. 289.

¹⁶ M. Hartley, op. cit., s. 143–144.

jogi przyczynia się do lepszego ukrwienia narządów, a w efekcie zharmonizowania ich działania jako jednego pełnego systemu¹⁷.

Swój wkład w zdrowy styl życia wnosi też kinezylogia edukacyjna czyli tzw. gimnastyka mózgu zaproponowana przez Dennisona. Jest to system niewysiłkowych, prostych ćwiczeń psychofizycznych integrujących pracę obu półkul mózgowych, co umożliwia wykorzystanie własnego twórczego potencjału. Ćwiczenia Dennisona, dopingując obie półkule do współpracy, sprawiają, że u osoby ćwiczącej uaktywnia się twórcze myślenie, doskonali się koordynacja wzroku z ruchem. Dzięki temu, łatwiej i szybciej czytamy, informacje stają się bardziej przyswajalne, jesteśmy bardziej twórczy w pisaniu, uaktywnia się także intuicja. Zwiększa się koncentracja pracy umysłowej, możemy pracować dłużej i efektywniej, łatwiej kojarzymy fakty i więcej rozumiemy. W efekcie pracownik, który parę minut dziennie przeznacz na tego typu gimnastykę, jest bardziej efektywny, ma więcej energii, którą może przekazywać otoczeniu¹⁸.

Kolejnym niezbędnym czynnikiem warunkującym dobre zdrowie jest prawidłowe odżywianie. Właściwa dieta warunkuje zachowanie zdrowia. Prawidłowe odżywianie jest ważne przez całe życie. Diety trwające przez krótki czas dają jedynie chwilowe efekty. Sprzyjające naszemu zdrowiu właściwe odżywianie:

- gwarantuje dobrą kondycję
- zapewnia dobrą sprawność umysłową i równowagę emocjonalną
- zmniejsza ryzyko chorób
- zwiększają długość zdrowego życia¹⁹.

Ważnym aspektem dla pielęgnowania zdrowia i zachowania wewnętrznej równowagi jest prawidłowe oddychanie. Okazuje się, że na co dzień ludzie oddychają za szybko i za płytko, co w efekcie powoduje przyspieszony puls i podniesienie ciśnienia. Gdy pracownik jest rozluźniony i zadowolony, wówczas oddycha głęboko i wolno, co sprzyja dotlenieniu mózgu i w efekcie lepszej pracy²⁰. Tzw. integracja oddechem zaproponowana przez C.Sissona jest harmonijną współpracą wszystkich obszarów człowieka: intelektualnego, emocjonalnego, fizycznego i duchowego. Brak równowagi ma wpływ na wszystkie dziedziny życia. Zdaniem Sissona z pomocą świadomego oddechu

¹⁷ C. Worby C., *Joga równowaga ciała umysłu i duszy*, Wyd. Helion, Warszawa 2007, s. 22–32.

¹⁸ www.kinezylogia.com.pl (Kinezylogia Edukacyjna), data pobrania 07.01.2010.

¹⁹ P.J. D'Adamo, C. Whitney, *Żyj zgodnie ze swoją grupą krwi*, Wyd. Mada, Warszawa 2003, s. 12–13.

²⁰ Global Business, *Jak zwiększyć produktywność kadry pracowniczej? 1001 sposobów na wyzwolenie energii pracowników*, nr 25(445)-1998, s. 45–50.

można przyczynić się do zintegrowania wszystkich wymienionych wcześniej płaszczyzn życia człowieka. Wówczas pozbywa się on ograniczeń, wzmagają się jego żywotność, skuteczność działania i zdolność odczuwania przyjemności²¹.

Powyżej wymienione narzędzia, to tylko niektóre przykładowe techniki służące pielęgnowaniu samopoczucia i zdrowia, które warto wprowadzić do funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby usprawnić jego efektywność.

Należy dodać, że w koncepcji zdrowia w przedsiębiorstwie nie można ograniczać się jedynie do środowiska pracy i funkcjonowania jednostki, gdyż człowiek egzystuje również w innych społecznych rolach na różnych płaszczyznach, które się wzajemnie przenikają. Ważne, by integrować różne obszary życia i pielęgnować relacje między nimi. Integracja zwiększa poczucie bezpieczeństwa, a ono z kolei sprzyja wewnętrznej harmonii i zdrowiu.

4. Case study przedsiębiorstwa Laskomex

Badana firma wprowadziła do swojego funkcjonowania system wielopoziomowego zarządzania, oparty o uniwersalne systemowe podejście. Przekładając to na koncepcję zdrowotną można przyjąć założenie, że aby człowiek był zdrowy i mógł rozwijać się w pełnowartościowy sposób, jego funkcjonowanie i relacje powinny przebiegać harmonijnie we wszystkich siedmiu wzajemnie uzupełniających się obszarach²². Obrazuje to rysunek 1.

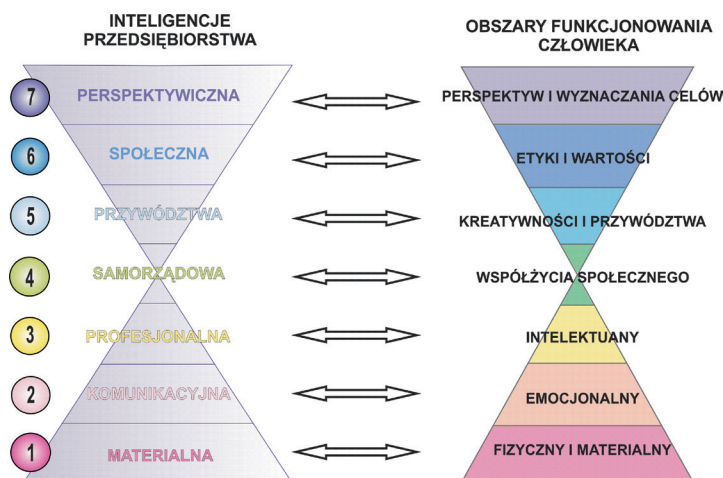
Człowiek gromadzi doświadczenia wskutek współdziałania z otoczeniem na różnych płaszczyznach: psychicznej, zmysłowo-emocjonalnej i mentalnej. Zdrowie warunkują harmonijne relacje na wszystkich wymienionych wyżej siedmiu poziomach. Stwierdzono, że przywrócenie właściwej relacji jest receptą na osiągnięcie harmonii i zdrowia. W sytuacji braku doświadczenia tych relacji w różnych obszarach, rozwój człowieka staje się niepełny, a to z kolei może wiązać się z powstawaniem napięć, stresów i procesów chorobowych o charakterze chronicznym w organizmie.

Kiedy człowiek nie rozwija się w sferze społecznej i gdy nie ma zgodności, jaka powinna zaistnieć pomiędzy potrzebami jednostkowymi a społecznymi, nie można mówić o zdrowiu pojedynczych jednostek, ani o rozwoju większych zbiorowości ludzkości²³.

²¹ C.P. Sisson, *Sztuka świadomego oddychania*, Wyd. Medium, Warszawa 2001, s. 11–13.

²² M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 33.

²³ I. Majewska-Opiełka, *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2003, s. 110–113.



Rysunek 1.²⁴

Badana firma wychodzi z założenia, że każdy pracownik jest współuczestnikiem kreowania świadomości całego przedsiębiorstwa, jak i innych systemów, jakimi są: rodzina, społeczeństwo, planeta. Warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest współdziałanie: pracownik-pracownik, pracownik – rodzina, pracownik – firma, pracownik – otoczenie, firma – otoczenie, firma– firma, itd., gdzie obie strony są tak samo ważne.

Przedsiębiorstwo podeszło do koncepcji zdrowego stylu życia w sposób kompleksowy i systemowy. Filozofia badanej firmy, zawierając w sobie dotychczasowe koncepcje zdrowego stylu życia omówione wcześniej, poszła dalej formułując zdrowy styl życia poprzez rozwój, osiągnięcie harmonii i prawidłowych relacji na siedmiu poziomach funkcjonowania człowieka. Wspomniana wyżej idea holistycznej koncepcji zdrowia w badanej firmie jest rozumiana jako proces systemowych i systematycznych działań człowieka w oparciu o relacje na poniżej opisanych poziomach na różnych poziomach²⁵:

Poziom pierwszy (fizyczny i materialny)

Jednym z podstawowych aspektów zdrowego stylu życia jest obszar zdrowego żywienia. Wpływ racjonalnego i zdrowego odżywiania na człowieka od

²⁴ Źródło: Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania, Cud Życia, wykłady seminaryjne, Łódź 2006.

²⁵ M. Rybak, op. cit., s. 123.

narodzin aż do późnej starości dowodzi tego, jak dużo zależy od naszego postępowania w kierowaniu zdrowiem. Badana firma propaguje zdrowy sposób odżywiania oparty m.in. o dietę zgodną z grupą krwi. Główne założenie tego nurtu mówi, że właściwe odżywianie przyczynia się do zachowania zdrowia i niesie ze sobą szereg dodatkowych zalet. m.in. pozwala zredukować agresję, przyczynia się do eliminacji przemocy, poprawia samopoczucie, wzmacnia odporność organizmu²⁶.

Współpraca badanego przedsiębiorstwa z zewnętrznymi podmiotami owocowała wspólnym projektem pod nazwą Akademia Kierowania Zdrowiem. Rozwijając w firmie ideę holistycznego podejścia do zdrowia, uczestnicy tej inicjatywy dzielą się wiedzą i doświadczeniem w zakresie zdrowego stylu życia nie tylko z pracownikami, ale również z interesariuszami zewnętrznymi przedsiębiorstwa.

Jednym z proponowanych sposobów zaznajamiania pracowników z koncepcją zdrowego stylu życia są wykłady oraz prezentacje na temat szeroko pojętego zdrowia organizowane i przeprowadzane przez Akademię Kierowania Zdrowiem. Jej działalność ma na celu promowanie idei odpowiedzialności za zdrowie jednostki, jak i otoczenia. Idea ta polega nie tylko na wystrzeganiu się używek, odpowiedniej diecie i zażywaniu ruchu, ale „na systemowym podejściu do zdrowia, wyszczególniając przyczynę braku zdrowia jako zaniedbanie zdrowego stylu życia – pełni i harmonii fizycznego, psychicznego i społecznego aspektu życia człowieka”²⁷. Akademia Kierowania Zdrowiem promuje różne techniki troski o zdrowie, m.in. relaksację, medytację, ćwiczenia wg *Harmonii Czterech Żywiołów*.

Efektywne funkcjonowanie człowieka realizuje się w stanie wolnym od pośpiechu i napięć. Każde zebranie pracowników poprzedzone jest relaksacją, gdyż dobre decyzje kierownicze mogą być generowane w stanie odprężenia²⁸. Na Zachodzie medytacja jest aktywnie wykorzystywana w biznesie. Uczniowie przeprowadzili wiele badań nad pozytywnym wpływem medytacji na ludzkie zdrowie i życie. Ludzie medytujący są mniej podatni na zdenerwowanie, poprawia się ich zdolność koncentracji, wzmacnia się pamięć i odporność, są mniej podatni na uzależnienia. Dowiedziono, że godzina medytacji dziennie zmniejsza zachorowalność na wszelkie choroby nawet o 80–90%²⁹.

²⁶ P.J. D’Adamo, C. Whitney, op. cit., s. 225–227.

²⁷ www.klub-zdrowie.pl (Akademia Kierowania Zdrowiem), data pobrania 21.12.2009.

²⁸ G. Scheich G., *Pozytywne myślenie*, GWP, Gdańsk 2000, s. 106–108.

²⁹ *Macierz, Potęga Ludzkiej Podświadomości*, op. cit., s. 2–3.



Warto tutaj wspomnieć, że każda sesja Narodów Zjednoczonych zaczyna się od medytacji³⁰.

Poziom drugi (emocjonalny i relacji międzyludzkich)

Badane przedsiębiorstwo sprzyja polityce prorodzinnej. Firma jest otwarta na zatrudnianie rodzin. Rodzinna atmosfera w firmie generuje poczucie bliskości we wspólnym działaniu i przynależności do grupy. Dodatkowo intencją firmy jest, aby kobiety w niej pracujące bez obaw o przyszłość zawodową zachodziły w ciążę. Organizacja stara się dostosowywać warunki pracy do potrzeb młodych matek poprzez między innymi wyrozumiałość w związku z ich nieobecnościami i umożliwienie wykonywania przez nich części pracy w domu. Filozofia przedsiębiorstwa zakłada, iż każda osoba powinna założyć swoją rodzinę i w odpowiednim czasie mieć potomstwo. Jest to bowiem konieczne dla zachowania równowagi rozwoju, na czym firmie szczególnie zależy. Zrównoważony rozwój pracowników zapewnia zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Badane przedsiębiorstwo sprzyja również integracji pracowników nie tylko pomiędzy sobą, ale także w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi poprzez organizowanie różnego rodzaju spotkań i imprez tematycznych, także na zewnątrz firmy.

Poziom trzeci (intelektualny, zawodowy, higiena myśli)

Badana firma jest organizacją opartą o zarządzanie wiedzą. Kultura organizacyjna oraz świadomość pracowników dotycząca zdrowia jest nieustannie podnoszona między innymi poprzez wykłady i warsztaty. Zdrowie jest postrzegane jako wartość współtworzona przez wszystkich pracowników, która ma duży wpływ na harmonię i spokój wewnętrzny zatrudnionych, jak i szeroko pojęte funkcjonowanie otoczenia.

W firmie funkcjonuje Kompleksowy System Kształcenia, który łączy w sobie różne obszary doskonalenia. Zapewnia on pracownikom możliwość ciągłego doksztalcania się i udziału w różnorodnych szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, także tych miękkich (m.in. z relaksacji, technik wspomagających koncentrację, komunikacji interpersonalnej, zarządzania konfliktem i zarządzania zmianą w organizacji). Przedsiębiorstwo poprzez

³⁰ www.un.org (Portal Organizacji Narodów Zjednoczonych), data pobrania 07.01.2010.



wspieranie relacji pomiędzy pracownikami, sprzyja właściwej komunikacji i umożliwia przepływ informacji. Dzięki promowaniu aktywnej i otwartej komunikacji oraz zasad szczerości, otwartości w kontaktach służbowych i osobistych, atmosfera w firmie oparta jest na wzajemnej pomocy oraz chęci wsparcia. Podczas inicjacji zmian (które są nieuniknione) firma dąży do uzyskiwania akceptacji pracowników i ich odpowiedniego przygotowania na zmianę (m.in. poprzez wspomniane szkolenia). W procesie zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy dowiadują się, że każde ich działanie, myśl czy emocja ma określony wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, jakość pracy, ale też na ich samopoczucie i funkcjonowanie w większym otoczeniu. Wszystkie wspomniane działania są ważnym elementem higieny myśli człowieka, która jest elementem zdrowego stylu życia.

Poziom czwarty (współzycia społecznego)

Przedsiębiorstwo promuje zespołową kulturę pracy, co sprzyja przepływowi twórczej energii pomiędzy pracownikami. Na poziomie całej organizacji powstają samoorganizujące się zespoły świadomej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą, co z kolei zaszczepia w nich poczucie sprawczości³¹. W firmie działa samorząd, w którym pracownicy zachęceni są do przekształcania swoich pomysłów i energii w działalność zorganizowanych klubów. Wspomniana wcześniej Akademia Kierowania Zdrowiem działa w ramach samorządu społecznego. Praca w zespole daje poczucie współtworzenia wspólnego celu. Daje poczucie przynależności i tworzy relacje partnerskie, co jest dodatkowym aspektem integracyjnym. Strategia zespołowa daje szansę maksymalnego wykorzystania umiejętności każdego pracownika, umożliwiając mu uczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Tym samym zwiększa się jego poczucie zadowolenia i satysfakcji, a to już dobra droga do pielęgnowania odporności organizmu i wyzwiania energii u pracownika³². Gdy pracownicy mają prawo wyrażania swoich uwag przejawiania kreatywności w twórczej pracy, wówczas zyskują poczucie wpływu na bieg spraw w firmie, a dalej poczucie to poszerza się na osiąganą przez nich satysfakcję³³.

³¹ M. Gawiński, *Droga firmy w budowaniu nowoczesnego zarządzania. Case study przedsiębiorstwa Laskomex [w] Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej Na Wiedzy*, M.J. Stankiewicz (red.), Wyd „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 5.

³² B. Nelson, *1001 sposobów na zwiększanie wydajności pracowników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 26.

³³ R. Kaczyńska-Majewska, *Syndrom pracy toksycznej*, „Personel i Zarządzanie”, 2004, nr 4.

Poziom piąty (kreatywności, przejawiania inicjatyw, przywództwa)

Firma propaguje oraz wspiera zakładanie stowarzyszeń i klubów (nie tylko o charakterze branżowym, ale również tworzenie zespołów wspólnych zainteresowań). W przedsiębiorstwie powstał unikalny kompleksowy system kreowania liderów w samorządach, dzięki czemu każdy z pracowników może rozwinąć swój potencjał zawodowy oraz wewnętrzny. Pracownicy mają możliwość inicjowania działalności własnych klubów tematycznych, co daje im szanse sprawdzenia się w roli lidera. Wspomniany wcześniej Kompleksowy System Kształcenia jest zorientowany na przekazanie pracownikom wiedzy dotyczącej przywództwa. W badanej firmie działa system ścieżki rozwoju, gdzie pracownicy mają szansę rozwijać swoje wewnętrzne zasoby na kolejnych stanowiskach: koordynatora, stratega i managera.. Tego typu promowanie pracowników w postaci zaoferowania im wsparcia oraz narzędzi podnosi ich kreatywność i zaangażowanie w działalność firmy³⁴. Każdy pracownik ma dzięki temu szansę wyrażania siebie nie tylko poprzez pracę.

Poziom szósty (etyczny, wartości)

Fundamentem dla kultury każdej organizacji są wartości w niej propagowane. Przynoszą one poczucie ukierunkowania w codziennej aktywności pracowników i integrują ich w osiągnięciu wspólnych celów³⁵.

Dużo miejsca w działalności badanego przedsiębiorstwa zajmuje kultura organizacyjna. Organizacja ma własną księgę wartości, którą współtworzyli pracownicy. Jest to zbiór zasad i wartości, które istotnie wpływają na życie pracowników. Wiąże się to z przyjętymi celami, które stymulują harmonijny rozwój pracownika na wielu płaszczyznach. Są one swego rodzaju drogowskazem, które wspomagają podejmowanie ważnych decyzji oraz wpływają na poprawę relacji międzyludzkich. Księga ta zawiera m.in. maksymę Hipokratesa: „Mądry człowiek powinien wiedzieć, że zdrowie jest jego najważniejszą własnością i powinien uczyć się, jak sam może leczyć swoje choroby.”

Badana firma konflikt pojmuje jako szansę na rozwój i w związku z tym poszukuje rozwiązań dobrych dla wszystkich opierając ich wybór na zasadach konsensusu. Samo słowo „problem” zastępuje się słowem „wyzwanie”. Pracownicy uczą się reagowania w sposób pozytywny na kłopotliwe sytuacje

³⁴ B. Nelson, op. cit., s. 63.

³⁵ M. Rybak, op. cit., s. 123–127.

i problemy mogące się pojawić w przedsiębiorstwie, a także poza nim. Im bardziej pozytywne jest podejście do tego, co pracownicy wykonują, tym większa jest ich produktywność³⁶.

Poziom siódmy (perspektywy i wytyczania celów)

Niekorzystne dla zdrowia jest zestawienie braku rzeczywistego wpływu na wyniki (małe uprawnienia decyzyjne) z dużymi wymaganiami³⁷. R. Kaczyńska-Maciejowska, opierając się na badaniach Amerykańskiego Narodowego Instytutu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, pisze o zespole tzw. „dusznego budynku”. Pracownicy, którzy są pozbawiani autonomii i poddawani sztywnym procedurom, mają poczucie utraty kontroli nad swoim losem. W efekcie pracy w takich warunkach zaczynają odczuwać liczne dolegliwości fizyczne. Dolegliwości te ustąpiły, kiedy pracownicy otrzymali prawo wyrażania swoich uwag, ujawniania emocji oraz większą swobodę działania. Zmieniono także styl przywództwa. Okazało się, że przypadłości te były objawem emocjonalnych frustracji³⁸.

Badana firma stwarza pracownikom możliwość partycypowania w tworzeniu planu strategicznego i perspektywicznego firmy. Dodatkowo motywuje każdego z pracowników do określania celów swojego rozwoju. Ukazując pracownikowi, jak ważne są właściwe relacje na różnych płaszczyznach życia, cele pracowników stają się bardziej zgodne z wektorami celów firmy.

Posiadanie celu nadaje ludzkiemu życiu sens i właśnie sensowność, obok zrozumiałości, jest jedną ze składowych poczucia koherencji, sformułowanego przez A. Antonowskiego i stosowanego w psychologii zdrowia na określenie czynnika prewencyjnego dla utrzymania zdrowia³⁹.

Rozciągając wpływ formułowania celów na całe przedsiębiorstwo można stwierdzić, że to od ludzi zależy działanie każdego zorganizowanego zespołu, a przedsiębiorstwa są właśnie takimi zespołami. Dlatego każda organizacja, czy to o profilu społecznym, czy gospodarczym, powinna posiadać swoje „ideologiczne jądro”, które stworzyłoby świadomość wyższego celu istnienia⁴⁰. Badana firma kierując się prawami uniwersalnymi takie „jądro” posiada.

³⁶ Global Business, op. cit., s. 2.

³⁷ R.S. Eliot, op. cit., s. 20.

³⁸ R. Kaczyńska-Majewska, op. cit.

³⁹ A. Antonowski, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, IPN, Warszawa 1995, s. 28–29..

⁴⁰ I. Majewska-Opiełka, op. cit., s. 218.



Działania badanej firmy pokazują, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa sięga dalej niż odpowiedzialność za interesariuszy. Współcześnie oczekuje się od biznesu, że ze względów etycznych wytwarzanie produktu będzie sprzyjać nie tylko bezpośrednim klientom, czy grupom społecznym, ale również osobom i środowiskom, nieużywającym jej produktów, gdyż działania firm mogą mieć daleko idący wpływ również na nie. Jeśli dojdzie np. do zanieczyszczenia środowiska, zmieni to wówczas sytuację ludzi mieszkających w tym rejonie niezależnie od tego, czy kupują wytwarzane w tym obszarze produkty⁴¹.

Potwierdzeniem tej myśli może być fakt, że w 1999 roku, sekretarz generalny ONZ, Kofi Annan zaproponował na Światowym Forum Biznesu przyjęcie zasad etycznych nazwanych Global Compact. Wśród nich znajduje się m.in. zasada o ochronie środowiska przez biznes. Zgodnie z nią biznes powinien wspierać wszelkie profilaktyczne działania na rzecz ochrony środowiska, propagować większą odpowiedzialność za nie oraz wspierać rozwój i rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla otoczenia⁴².

Zatem ekorozwój jest jedną ze składowych społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W sferze produkcyjnej oznacza to minimalizację zużycia surowców naturalnych. Równoległe w sferze społecznej jest to modyfikacja stylu życia w stronę szerszego korzystania z usług niematerialnych (sztuka, kultura, nauka, rozrywka) w odniesieniu do obecnego konsumpcyjnego trybu życia. Jest to więc przemiana stylu życia z „więcej mieć” na „bardziej być”.

Orientacja prozdrowotna badanego przedsiębiorstwa pokazuje, jak ważna jest profilaktyka ekologiczna. Ujawnia się ona poprzez aktywną postawę i działalność pracowników oraz ich rodzin zmierzającą do ochrony środowiska, a tym samym do ochrony zdrowia pojedynczej jednostki. Ważnym elementem jest uświadomienie, że oddziaływanie człowiek – środowisko zachodzi w obie strony. Jeśli nie zadamy o zdrowie planety, to nie będziemy mogli długo cieszyć się dobrym zdrowiem. Dlatego w firmie wprowadza się m.in. segregację śmieci, zbiórkę zużytych baterii. Akcje te przedsiębiorstwo promuje wśród pracowników, ich rodzin, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, we współpracy z innymi organizacjami i firmami.

⁴¹ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, op. cit., s. 138.

⁴² Ibidem, 152–153.



Podsumowanie

Zdrowie jest jednym z podstawowych warunków, który umożliwia osobisty rozwój człowieka poprzez realizację jego aspiracji i celów. To z kolei ma znaczący wpływ na ewolucję społeczeństwa, pozwala na tworzenie dóbr kulturalnych i materialnych, pozwala zadbać o funkcjonowanie całej naszej planety.

W literaturze odnaleźć można poglądy, mówiące o uniwersalnych prawach rządzących światem, które czerpią głęboko z dorobku kultury, a których to praw nie da się lekceważyć. Organizm człowieka jest jednolitym bio-systemem, cząsteczką otaczającej nas przyrody, która nieprzerwanie prowadzi z przyrodą wymianę energetyczną za pośrednictwem powietrza, wody i pożywienia. Energia, którą czerpiemy od natury transformuje się w ludzkim organizmie w energię fizyczną, intelektualną i duchową⁴³. Dlatego zależność człowiek– środowisko jest ważna dla obu stron.

We współczesnym ujęciu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, firmy ponoszą nie tylko typową dla nich ekonomiczną i prawną odpowiedzialność, ale również pewnego rodzaju odpowiedzialność przed społeczeństwem jako całością. Kierowanie firmą powinno opierać się na idach tuwzględniających tylko interes własny przedsiębiorstwa (powiększanie zysku), ale też pomnażanie i ochronę dobrobytu społecznego⁴⁴. Do takich przedsiębiorstw należy badana firma.

W swojej filozofii koncepcji zdrowego stylu życia organizacja ta koncentruje się na zdrowiu, a nie na chorobie, proponuje uświadomienie niezbędności zdrowego stylu życia, który nie polega tylko na zażywaniu leków i opiece lekarskiej. Dzięki swojej prozdrowotnej polityce w 2008 roku przedsiębiorstwo zostało docenione przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami oraz Centrum Medyczne Edel-Med i wyróżnione dyplomem w Plebiscycie „Prozdrowotna Organizacja 2008”, jako jedna z czołowych organizacji w zakresie promowania zdrowia. Plebiscyt został zorganizowany w ramach Ogólnopolskiej Kampanii Społecznej „W Trosce o Zdrowie”. Wzięło w nim udział 25 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z całego kraju. Obecnie w firmie powstaje pakiet szkoleniowy związany z tematyką prozdrowotną dla firm zainteresowanych promocją zdrowia, jaką propaguje Laskomex.

⁴³ B. Krygier, *Problemy Ekorozwoju 2006*, vol.1, nr 2, *Rozwój człowieka w kontekście ewolucji biosfery*, s. 89, 91.

⁴⁴ M. Rybak, op. cit., s. 28.



Ludzki organizm jest swego rodzaju mechanizmem, w którym wszystkie składowe są ze sobą ściśle połączone i współzależne. Niedomaganie w funkcjonowaniu choćby jednego organu pociąga za sobą wpływ na wszystkie inne. Podobnie funkcjonowanie jednostki wpływa na działanie większych systemów, rodziny, firmy, społeczeństwa. Zatem systemowe podejście nie odrzuca dotychczasowych zdobyczy nauki, kultury i cywilizacji, ale umieszcza je na drodze kształtowania i rozwoju ludzkości. Model zdrowego życia badanej firmy, to wielopoziomowy system wielostronnych związków przyczynowo-skutkowych, które zachodzą pomiędzy człowiekiem, a otoczeniem (kolektyw, społeczeństwo, ludzkość), który powstaje etapowo na podstawie uniwersalnych prawidłowości. Prawidłowości te określają najbardziej efektywny kierunek rozwoju człowieka i otoczenia, w którym on żyje i pracuje.

W przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym dzięki stymulowaniu rozwoju pracownika na wielu uzupełniających się poziomach relacji z otoczeniem, ma on szansę świadomie wpływać na swoje zdrowie, zwiększa się jego zaangażowanie, a przy okazji jego produktywność. Dzięki takiej polityce prozdrowotnej firmy zarządzanie staje się bardziej efektywne. Wraz z rozwojem orientacji prozdrowotnej pracownik zyskuje większy wgląd w siebie, a to pozwala mu w sposób świadomy zarządzać swoim potencjałem i energią, wpływając tym samym na stan swojego zdrowia i zdrowia otoczenia, w jakim żyje i pracuje.

Umożliwienie pracownikowi rozwoju, zdobywania wiedzy i doświadczenia oraz tworzenia harmonijnych relacji na wszystkich poziomach, sprzyja rozwojowi zdrowego stylu życia, a za tym idzie pełnowartościowy rozwój ludzkości. Wybiórczy rozwój człowieka, np. bez rozwoju strefy społecznej i bez zgodności, jaka powinna zaistnieć pomiędzy jego potrzebami jednostkowymi, a potrzebami społecznymi, nie sprzyja zdrowiu ani pojedynczych jednostek, ani większych systemów (rodziny, firmy, społeczeństwa, planety), w jakich funkcjonujemy.

Bibliografia:

Antonowski A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, IPN, Warszawa 1995.

Biuletyn Informacyjny Stowarzyszenia Macierz, *Medytacja – Sztuka Życia, Zdrowia i Postępu*, nr 2/2005.



- Carlson R., Shield B., *Podręcznik dla duszy*, Wyd. Zysk i Spółka, Gdańsk 2004.
- Chojnacki J., Serbyńska T., *Harmonia i Zdrowie*, materiały konferencyjne, Karków 2004.
- Ciesielska A., *Filozofia zdrowia*, Wyd. Anna, Warszawa 2004.
- D'Adamo P.J., Whitney C., *Żyj zgodnie ze swoją grupą krwi*, Wyd. Mada, Warszawa 2003.
- Demel M., *Pedagogika zdrowia*, WSiP, Warszawa 1980.
- Eliot R.S., *Od stresu do siły*, Wyd. Amber, Warszawa 1997.
- Gawiński M., *Droga firmy w budowaniu nowoczesnego zarządzania. Case study przedsiębiorstwa Laskomex [w] Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej Na Wiedzy*, M.J. Stankiewicza (red.), Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Global Business, *Jak zwiększyć produktywność kadry pracowniczej? 1001 sposobów na wyzwolenie energii pracowników*, Nr 25(445)-1998.
- Hartley M., *Stres w pracy*, Wyd. Jedność, Kielce 2005.
- Hołysz B., *System wartości a zdrowie psychiczne*, Warszawa 1990.
- Kaczyńska-Majewska R., *Syndrom pracy toksycznej*, „Personel i Zarządzanie”, 2004, nr 4.
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Krygier B., *Człowiek na nowo*, Wyd. Indygo Press, Warszawa 2009.
- Krygier B., *Problemy Ekorozwoju 2006*, vol.1, nr 2, *Rozwój człowieka w kontekście ewolucji biosfery*.
- Majewska-Opielka I., *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2003.
- Macierz, *Potęga Ludzkiej Podświadomości*, nr 1(4), 2007.
- Nelson B., *1001 sposobów na zwiększanie wydajności pracowników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania, *Cud Życia, wykłady seminaryjne*, Łódź 2006.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Scheich G., *Pozytywne myślenie*, GWP, Gdańsk 2000.
- Sisson C.P., *Sztuka świadomego oddychania*, Wyd. Medium, Warszawa 2001.
- Strelau J., *Psychologia*, t. 3, Gdańsk 2000.
- Terelak J. F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.



Worby C., *Joga równowaga ciała umysłu i duszy*, Wyd. Helion, Warszawa 2007.

Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

www.klub-zdrowie.pl (Akademia Kierowania Zdrowiem), data pobrania 21.12.2009.

[www.publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=823](http://www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=823) (Portal Publikacji Edukacyjnych), data pobrania 21.12.2009.

www.wbcds.ch (World Business Council For Sustainable Development's) data pobrania 19.12.2009.

www.un.org (Portal Organizacji Narodów Zjednoczonych), data pobrania 07.01.2010

www.kienzjologia.com.pl (Kinezyjologia Edukacyjna), data pobrania 07.01.2010.

www.wikipedia.org/wiki/BHP (Wolna Encyklopedia), data pobrania 21.12.2009.







Bartosz Maciejewski

Niepełnosprawni jako podmiot wielopłaszczyznowych działań firmy Laskomex

1. Rola firmy w pomocy niepełnosprawnym

Nasza firma styka się z osobami niepełnosprawnymi prawie od początku swojego istnienia, czyli od ponad 25 lat. W ciągu tego czasu ilość osób niepełnosprawnych zatrudnionych przy wytwarzaniu produktów Laskomexu stanowiła 30%÷50% stanu załogi firmy. Wśród niepełnosprawnych, z którymi ma do czynienia firma Laskomex można wyróżnić dwie grupy. Pierwszą spośród tych grup są kooperanci.

Kooperanci to firmy, które świadczą nam usługi wykonując pewne podzespoły do naszych urządzeń, bądź realizując pewne etapy technologiczne w procesie produkcji. Pracownicy tych firm posiadają różne stopnie i różne rodzaje niepełnosprawności. Rolą firmy jest takie dostosowanie procesów technologicznych, aby podział realizacji całego zadania między firmę i kooperantów był jak najbardziej efektywny. Chodzi tu o to, by wybrać takie zadania, do realizacji przez kooperantów zatrudniających osoby niepełnosprawne, aby w ogóle byli je w stanie wykonać, oraz żeby to wykonanie było najefektywniejsze z punktu widzenia obu stron. Nie jest to sprawa trywialna i niejednokrotnie wymagane jest projektowanie i wykonywanie przez firmę specjalnych urządzeń, które wspomagają osoby niepełnosprawne w ich pracy.

Gotowe podzespoły wykonywane przez niepełnosprawnych kooperantów mogą być wysokiej jakości lecz nierzadko są w wyższej cenie niż wytwarzane w konkurencyjnych wysoko wyspecjalizowanych zakładach. Zlecając wykonanie pewnych detali, bądź zakupując je u kooperantów niepełnosprawnych, staramy się w pełni zasłużyć na miano przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

Drugą grupą osób niepełnosprawnych, z którą stykamy się w firmie, są klienci i użytkownicy.



Dla tej grupy, w odróżnieniu od kooperantów, nie jest istotny proces produkcji, a tylko produkt końcowy. Produkt ten powinien być przyjazny dla użytkownika niepełnosprawnego. Realizuje się to poprzez zawarcie w produkcie funkcji ułatwiających korzystanie z nich osobom z dysfunkcjami. Drugim ważnym elementem ułatwień dla niepełnosprawnych dotyczącym urządzeń Laskomexu są szkolenia dla pośredników między firmą a użytkownikiem końcowym, czyli instalatorów. Szkolenia takie informują jak należy prawidłowo montować i instalować nasze urządzenia, aby dostęp do nich przez osoby niepełnosprawne był łatwiejszy. Instalator jest też pierwszą osobą jaką kontaktuje się bezpośrednio z użytkownikiem końcowym. Bardzo ważne jest, by wyposażyć go w rzetelną i rzeczową wiedzę co do sposobu obsługi systemu tak, aby mógł dzielić się tą wiedzą z użytkownikiem.

Wagę zagadnienia niepełnosprawnych jako pracowników i użytkowników podkreśla fakt, że według danych statystycznych w 2009 roku całkowita liczba osób niepełnosprawnych w Polsce wynosiła 3,5 miliona to jest 11% społeczeństwa.

Jeśli chodzi o obsługę sprzętu pewną szczególną grupą niepełnosprawności jest brak wzroku, bądź słabe widzenie. Osoby dotknięte tą dysfunkcją, według danych statystycznych z 2004 roku, stanowią 30% ogółu niepełnosprawnych w Polsce. W przypadku osób niewidomych lub słabowidzących konieczne jest zastosowanie specjalistycznych rozwiązań ułatwiających im korzystanie ze sprzętu.

2. Niewidomi i osoby słabowidzące

W Polsce liczba osób z uszkodzeniem wzroku przekracza 0,5 miliona z czego ok. 100 tysięcy to osoby niewidome. Szacuje się, że na świecie ludzie z poważnymi zaburzeniami widzenia stanowią 1% populacji a ich liczba stale rośnie. Wynika to między innymi ze starzenia się społeczeństwa oraz z ograniczonych możliwości medycyny, która nie zawsze potrafi eliminować skutki ciężkich wypadków i chorób w postaci utraty wzroku.

Ludzi mających problemy ze wzrokiem określa się na różne sposoby: osoba niewidoma, ociemniała, słabowidząca, osoba z dysfunkcją wzroku, z niepełnosprawnością wzrokową, itp. Grupy ludzi z dysfunkcją wzroku są zróżnicowane ze względu na ubytek wzroku, czas jego występowania i rodzaj tego ubytku.

U osób niewidomych, które całkowicie lub w dużej części są pozbawione wzroku, zaburzenia widzenia są tak duże, że narząd wzroku nie bierze udziału



w poznawaniu świata, orientacji w otoczeniu itd. Odbieranie świata u takich osób odbywa się głównie przez dotyk i słuch. Pewna grupa osób niewidomych jest w stanie reagować na bodźce świetlne np. odróżniać dzień od nocy. Mówimy wtedy o niewidomych z poczuciem światła.

Osobą niewidomą z punktu widzenia polskiego prawa jest osoba, u której stwierdza się ostrość wzroku wynoszącą najwyżej 0,1 pełnej ostrości wzroku (pełna ostrość wzroku odpowiada wartości 1,0) lub ktoś, u kogo pole widzenia, niezależnie od ostrości wzroku, wynosi nie więcej niż 30 stopni (podczas gdy pełne pole widzenia człowieka wynosi około 180 stopni).

Warto tutaj wspomnieć o dwóch pojęciach stosowanych wobec ludzi niewidomych i różnicy między nimi, a mianowicie: niewidomy i ociemniały. Człowiekiem niewidomym jest każdy, kto nie widzi od urodzenia lub stracił wzrok przed 5. rokiem życia, zaś ociemniałą jest osoba, która straciła wzrok po 5. roku życia i pamięta obrazy wzrokowe¹.

Wszystkie te wydawałoby się subtelne różnice w klasyfikacji wad wzroku wytyczają nam pewne kierunki w projektowaniu udogodnień w obsłudze urządzeń dla osób z dysfunkcją wzroku. Udogodnienie dla niewidomego np. pismo Braille'a będzie oczywiście przydatne dla osoby słabowidzącej (pod warunkiem, że potrafi z niego korzystać), ale firma Laskomex stosuje także pewne udogodnienia dla osób z mniejszym ubytkiem wzroku. Są to np. różnokolorowe podświetlenie i odpowiednia wielkość elementów sterowania.

3. Niektóre zastosowane rozwiązania

Coraz więcej norm i przepisów obciąża producentów do uwzględniania ułatwień w korzystaniu z wszelkiego rodzaju urządzeń przez osoby niepełnosprawne. Na razie nie ma jednoznacznych przepisów co do zakresu tych udogodnień w systemach kontroli dostępu. Ogólna tendencja w prawodawstwie unijnym pozwala jednak stwierdzić, że takie przepisy na pewno się pojawiają. Nasza firma stara się ten fakt uprzedzić, wprowadzając do swoich wyrobów udogodnienia w obsłudze dla osób niepełnosprawnych.

W celu ułatwienia korzystania z produkowanych przez nas urządzeń stosujemy w domofonach następujące ułatwienia dla osób niepełnosprawnych:

- klawiatura mechaniczna z oznaczeniem Braille'a oraz kolorowym podświetleniem,

¹ M. Paplińska, *Edukacja równych szans*, Uniwersytet Warszawski 2008, s. 14–21.



- komunikaty głosowe informujące o zdarzeniach w systemie,
- odpowiednia wielkość elementów służących do obsługi,
- wskazania co do odpowiedniego montażu,
- intuicyjna obsługa funkcji.

Klawiatura mechaniczna posiada klawisze z blachy nierdzewnej, które komponują się estetycznie z nierdzewnym panelem. Klawisze te posiadają różnokolorowe podświetlenie, które ułatwia korzystanie z klawiatury osobom niedowidzącym. Dla osób niewidomych każdy klawisz został wyposażony w kod Braille'a. Niewidomy użytkownik może wodzić palcem po klawiaturze nie powodując wybrania żadnego numeru bądź funkcji. Do wybrania numeru potrzebna jest większa siła, z którą klawisz musi zostać naciśnięty. Lekkie dotyknięcie klawisza nie powoduje ich uaktywnienia i pozwala na zapoznanie się niewidomego z klawiaturą wraz z odczytaniem informacji.

Drugim dodatkowym udogodnieniem dla niewidzących są komunikaty głosowe. Są one niezwykle przydatnym elementem ułatwień w obsłudze także dla osób sprawnych. Informacje otrzymywane w ten sposób potwierdzają, że urządzenie działa zgodnie z zamierzeniami użytkownika. Dostarczają one wiedzy jakie operacje urządzenie w danej chwili wykonuje i jakie operacje na urządzeniu są możliwe do przeprowadzenia w danej chwili. Udogodnienie to jest przydatne dla osób, które nie widzą informacji wyświetlanych na panelu, bądź dla osób widzących, które nie są w stanie poprawnie zinterpretować informacji wyświetlanych na panelu. Komunikaty głosowe są zrozumiałe dla każdego i pojawiają się w odpowiednim momencie. Do generowania tych komunikatów w panelu służy specjalny moduł. Podczas wybierania numeru mieszkania wciskanie kolejnych przycisków na klawiaturze powoduje, że w głośniku słyszymy słowną interpretację numeru, który właśnie wybraliśmy. Stanowi to potwierdzenie dla użytkowników, że klawisz został poprawnie wciśnięty. Ponadto użytkownik niewidzący uzyskuje potwierdzenie jaki klawisz właśnie wybrał. Dodatkowo panel generuje informację głosową o stanie w jakim się znajduje np. „Proszę czekać na rozmowę”, „Drzwi otwarte”, „Panel zajęty”.

Kolejnym udogodnieniem jest stosowanie elementów panelu sterowania domofonem o odpowiedniej wielkości. Używanie dużych elementów pozwala osobom niedowidzącym na łatwiejsze dostrzeżenie ich, a osobom niewidomym na łatwiejsze wyodrębnienie właściwego elementu z pośród wielu znajdujących się na panelu. Duże i rozdzielone elementy sterowania ułatwiają także korzystanie z nich przez osoby z niepełnosprawnością kończyn.



Ważnym elementem są wytyczne co do miejsca montażu elementów systemu domofonowego. Przykładem może być wysokość mocowania panelu domofonowego. Powinien być on zamontowany tak, aby mogły z niego korzystać osoby o różnym wzroście, a także niepełnosprawni poruszający się na wózkach inwalidzkich. Wysokość na jakiej znajduje się panel nie powinna wpływać na pracę innych elementów systemu np. na pole widzenia kamery umieszczonej w panelu. Rozwiązaniem korygującym te sprzeczne wymagania jest stosowana w panelach firmy Laskomex kamera z regulacją położenia².

Jednoczesne zastosowanie tych rozwiązań pozwala na bezproblemową i wygodną obsługę panelu przez osoby niepełnosprawne. Zastosowanie tych udogodnień nie eliminuje takich cech produktów Laskomexu jak odporność na warunki atmosferyczne i akty wandalizmu oraz wysoka estetyka wykonania.

Podsumowanie

Żyjemy w czasach postępu technicznego. Nasz świat jest przesycony różnego rodzaju wynalazkami i nowościami technicznymi. Są one jednymi z dóbr, które jedni nabywają a drudzy sprzedają, aby zarabiać na życie. Taki mechanizm gospodarczy sprawia, że wymagane jest wprowadzanie na rynek coraz to nowszych produktów i doskonalenie istniejących. Przy tak dużym nasyceniu rynku różnymi produktami oraz przy coraz większej konkurencji, niektóre produkty powstają tylko po to żeby wykreować w potencjalnym odbiorcy potrzebę posiadania takiej rzeczy.

W ostatnich czasach można zaobserwować wzrost liczby urządzeń, w których technologia jest wykorzystywana do generowania „fajerwerków”, mających za zadanie zwabić klienta i wzbudzić chęć posiadania mimo, że ten produkt wcale nie jest mu potrzebny. Czasami takie produkty działają wręcz odwrotnie – pożerają czas co odbija się negatywnie na życiu rodzinnym, czy społecznym funkcjonowaniu użytkownika takiego przedmiotu.

Tymczasem jest dużo pól, na których technologia może być wykorzystywana w sposób użyteczny. Jednym z takich wyzwań jest dostosowywanie urządzeń, z których korzystamy do potrzeb osób niewidomych. To wcale nie małe wyzwanie technologiczne, bo przedstawianie innym świata poprzez dotyk i słuch nie jest takie proste. Każdy z nas może się o tym przekonać zamykając oczy podczas zwykłych czynności. Każde urządzenie dostosowane do potrzeb

² Dokumentacja techniczna produktów firmy Laskomex.





Bartosz Maciejewski

osób niepełnosprawnych może być z powodzeniem używane przez osoby pełnosprawne. Obsługa takiego urządzenia jest nawet łatwiejsza, bo można jej dokonywać także przy pomocy np. dotyku i słuchu a w przyszłości może i innych zmysłów. Pełnosprawni inaczej nie są ludźmi z „innego świata”, każdy z nas może się o tym przekonać, dlatego pamiętajmy, aby patrząc na świat zapamiętywać tylko to co istotne, zostawiając miejsce innym zmysłom.

Bibliografia

Dokumentacja techniczna produktów firmy Laskomex.

Paplińska M., *Edukacja równych szans*, Uniwersytet Warszawski 2008.

