

PRACE NAUKOWE

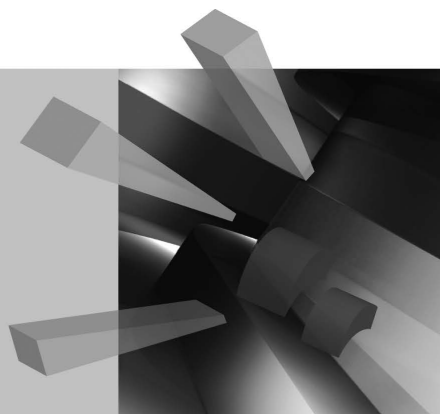
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Anna Baraniecka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: Anna.Baraniecka@ue.wroc.pl

KONFLIKT CELÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE – IDENTYFIKACJA, KONSEKWENCJE I SPOSOBY ELIMINOWANIA

Streszczenie: W artykule autorka wskazuje na istotę i źródła konfliktu celów w przedsiębiorstwie. Na podstawie długoletnich badań i obserwacji oraz własnych doświadczeń w praktyce gospodarczej autorka podkreśla powszechność występowania konfliktu celów, prezentuje jego konsekwencje oraz wskazuje tradycyjne i nowoczesne rozwiązania go eliminujące.

Słowa kluczowe: konflikt celów, Model Lamberta, kapitał społeczny w przedsiębiorstwie.

*Prawda wychodzi na jaw naocznie i powoli,
falsz utwierdza się poprzez pośpiech i nieokreśloność.*

Tacyt

1. Wstęp

W literaturze z zakresu zarządzania dużo miejsca poświęca się modelom, narzędziom i zasadom pomiaru wyników działalności przedsiębiorstw. Jest to w pełni uzasadnione z powodu dużego zapotrzebowania praktyki gospodarczej, a jednocześnie ułatwione w związku z rozwojem nowych technologii wspomagających pozyskiwanie, przetwarzanie i przekazywanie danych i informacji.

Doskonaląc systemy pomiaru i oceny wyników organizacji, zarówno teoretycy, jak i praktycy zapominają o tym, co stanowi sens wszelkich działań, w tym działań kontrolnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a mianowicie dążenie do realizacji wspólnej wizji rozwoju i wspólnych celów strategicznych. W konsekwencji jakość tego, czym i jak mierzymy, rośnie, gdy tymczasem tego, co mierzymy, spada. Chodzi tu głównie o jakość procesu zarządzania strategicznego, a dokładnie etapu operacjonalizacji, a więc przekładania celów strategicznych na cele cząstkowe, w tym operacyjne. Błędy popełnione na tym etapie skutkują stanem, który potocznie okreś-

la się mianem **konfliktu¹ celów** lub „relacji *trade-off*”. Polega on na tym, że pomimo istnienia wspólnych celów strategicznych każdy obszar funkcjonalny nadaje im różne priorytety lub widzi różne sposoby ich osiągnięcia. W konsekwencji sprzedaż chce zwiększać zyski poprzez wzrost przychodów ze sprzedaży, finanse poprzez poprawę rentowności produktów czy procesów, produkcja poprzez poprawę wydajności, a logistyka poprzez redukcję kosztów zapasów. I nie byłoby w tym nic złego, gdyby zasoby organizacji były nieograniczone, a rynek na tyle łaskawy, by akceptować mniejszą dostępność, niższą jakość produktu czy obsługi lub zawyżoną cenę. Niestety takie uwarunkowania nawet w ujęciu teoretycznym uznawane są za abstrakcyjne. Dlatego poszczególne obszary organizacji, konkurując o ograniczone zasoby, realizują przede wszystkim cele, które zostały im przypisane, i robią to w przeświadczeniu o ich wyższości, zasadności i spójności z wizją rozwoju przedsiębiorstwa. W konsekwencji w pełni racjonalne działania działów logistyki zmierzające do ograniczenia zapasów uniemożliwiają komórkom handlowym dynamizowanie sprzedaży w wyniku słabej dostępności wyrobu gotowego, natomiast stymulowana ambitnymi prognozami sprzedaży nadprodukcja i nadmierne zapasy służące bezpieczeństwu sprzedażowemu nie pozwalają logistyce zrealizować jej zamierzeń. To, kto wygra rywalizację o prym w osiąganiu wizji, zależy od charakteru działalności i aktualnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, a także od pozycji w hierarchii poszczególnych menedżerów. Typ relacji określony jako konflikt celów ma miejsce pomiędzy wszystkimi wręcz funkcjami (działami, pionami) organizacji, ograniczając skuteczność i efektywność ich działań, a w konsekwencji działalności całej organizacji. Opanowanie konfliktu celów wymaga bardzo wysokich kompetencji menedżerskich, a najważniejszą z nich jest uważność (rozumiana jako stała, zorganizowana i ukierunkowana obserwacja sytuacji w przedsiębiorstwie).

W niniejszym artykule podkreślone zostanie znaczenie identyfikacji i świadomości konfliktu celów, jego komunikacji i inicjatyw eliminujących lub przynajmniej ograniczających jego skutki.

2. Istota i źródła konfliktu celów

Tak jak zaznaczono we wstępie, konflikt celów to stan organizacji, w którym cele realizowane przez poszczególne jednostki organizacyjne, w pełni racjonalne z punktu widzenia istoty tych działów, w skali całej organizacji są sprzeczne ze sobą (trudno je ze sobą pogodzić), np. maksymalizacja sprzedaży drogą ofertowania szerokiego asortymentu wytwarzanych produktów może stać w sprzeczności z dążeniem do obniżki kosztów dzięki wytwarzaniu długich serii.

Konflikt celów potęgowany jest przez współzależność pracy – ma ona miejsce, gdy dwa lub więcej działów zależy od siebie w realizacji zadań – konflikt powstaje

¹ Konflikt (łac. *conflictus*) jest definiowany jako antagonizm, sprzeczność interesów lub poglądów, spór, zatarg czy kolizja, zob. [Kopaliński 2000, s. 272].

najczęściej wówczas, gdy jedna komórka nie może rozpocząć pracy przed zakończeniem zadania przez inną, gdy istnieje przeciążenie pracą czy gdy istnieją dysproporcje w wynagrodzeniu za wykonywanie tej samej pracy. Im większa jest współzależność, tym większe stają się problemy z koordynacją, a tym samym nasila się konflikt (np. logistyka i sprzedaż w obszarze planowania i realizacji dostaw do klienta, gdzie niepełne lub błędne informacje sprzedażowe ograniczają skuteczność i efektywność działań logistycznych).

Konfliktu celów nie można utożsamiać z konfliktem interpersonalnym czy organizacyjnym. Ten ostatni oznacza niezgodę między poszczególnymi osobami czy grupami [Griffin 1996, s. 523]. Konflikt taki to spór co najmniej dwóch jednostek lub grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami lub zadaniami, a także zajmowanie odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń [Stoner, Wankel 1992, s. 381–431]. Świadomość tych różnic stymuluje określone postawy i zachowania jednostek wobec siebie. Mają one różny stopień jawności, ostrości, aktywności i trwałości.

Istotny dla wyjaśnienia związków między konfliktem celów a konfliktem interpersonalnym w organizacji jest fakt, iż ten pierwszy jest jednym z ważnych źródeł drugiego (obok współzależności pracy, konkurencji o zasoby, różnice wartości i poglądów czy stylów pracy). Zależność ta tłumaczy, dlaczego o konflikcie celów uczestnicy organizacji dowiadują się najczęściej dopiero w ramach analizy przyczyn konfliktu interpersonalnego. Rozumienie wskazanej różnicy jest również istotne z punktu widzenia trendów w zarządzaniu przedsiębiorstwem polegających na zmianie postrzegania konfliktu w organizacji. Istnienie sytuacji konfliktowych nie jest traktowane już jako zagrożenie, co więcej, uznaje się, że w pewnych sytuacjach konflikt może być korzystny dla organizacji, wyzwalając motywację, kreatywność czy inicjatywę i przyczyniając się tym do poprawy efektywności organizacji czy jej poziomu innowacyjności [Kozuch (red.) 1999, s. 174]. Trudno nie zgodzić się z tym w przypadku konfliktu interpersonalnego, jednak wobec konfliktu celów to podejście może okazać się tragiczne w skutkach.

Zadajmy sobie pytanie: Czy zatem przedsiębiorstwa i ich badacze są świadomi istoty i charakteru oddziaływania konfliktu celów?

Jeśli dokonać przeglądu literatury z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem w obszarach takich jak: marketing i sprzedaż, produkcja, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi i logistyka, okazuje się, że problemowi konfliktu celów najwięcej miejsca poświęca się w publikacjach o tematyce logistycznej. Tam identyfikuje się wspólne cele, poszukuje związków i podkreśla istnienie konfliktów. Wyjaśniając tę prawidłowość, można odwołać się do widocznej ciągle w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem dominującej roli jednostek sprzedażowych i naturalnego podporządkowania celów większości obszarów wspomagających sprzedaż, do których zalicza się również logistyka. W konsekwencji sprzedaż realizuje swoje cele wspierana przez potencjał innych obszarów przedsiębiorstwa, gdy tymczasem pozostałe

nie zawsze są w stanie osiągnąć cele im dedykowane. Prowokuje to zarówno praktyków, jak i teoretyków logistyki do podejmowania tematu konfliktu celów.

Najczęstsze pola konfliktów celów sprzedaży i logistyki to procesy obsługi klienta i dystrybucji. Wybrane pary celów sprzecznych dla wspomnianych obszarów zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Przykłady konfliktu celów w obszarach sprzedaż i logistyka

Sprzedaż	Logistyka
Wysoka dostępność różnorodnych grup wyrobów gotowych	Niskie zapasy
Krótki czas dostawy	Optymalizacja tras przejazdu
Wysoki poziom obsługi klienta	Redukcja kosztów transportu i magazynowania
Ciągle dynamizowanie sprzedaży	Redukcja błędów prognozy wpływających na poziom zapasów bezpieczeństwa
Wysoka dostępność zasobów logistyki (np. pracownik działu magazynu) oraz produkcji	Redukcja kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Kiedy rozpatrywałyby się poprawność przytoczonych powyżej celów dedykowanych poszczególnym obszarom, można uznać je za właściwe. Ostatecznie jednak nakładana na siebie suboptymalizacja powoduje redukcję potencjału wszystkich działań w organizacji.

Podobne wyniki dotyczące świadomości konfliktu celów autorka uzyskała w badaniach prowadzonych na poziomie przedsiębiorstw. W procesie dydaktycznym na poziomie studiów podyplomowych² to pracownicy działów operacyjnych (logistyka, produkcja) wskazywali na istnienie konfliktu celów w organizacji, gdy tymczasem pracownicy działów sprzedaży sygnalizowali jedynie błędy po stronie działów operacyjnych. Podobne opinie autorka uzyskała w trakcie realizacji projektów szkoleniowych czy doradczych na poziomie organizacji o różnym charakterze działalności. Powodem wspomnianych różnic w świadomości istnienia konfliktu celów jest – wspomniana już – wieloletnia dominacja działów handlowych, standardowo odpowiedzialnych za dynamizowanie sprzedaży, generowanie zysku czy ostatecznie sukces rynkowy organizacji. Wiele organizacyjnych nawyków czy stereotypów

² Badania w postaci niesformalizowanych wywiadów zogniskowanych prowadzone były przez osiem lat w ramach:

- studiów podyplomowych z zakresu logistyki i sprzedaży (zbadano 30 grup reprezentujących działy logistyki lub operacji oraz 20 grup reprezentujących działy sprzedaży i marketingu),
- pracy własnej autorki (kierownik Działu Marketingu i Sprzedaży oraz główny specjalista ds. logistyki firmy BWG PROBER Sp. z o.o.),
- projektów szkoleniowych i doradczych dedykowanych sprzedaży i logistyce w polskich i zagranicznych organizacjach.

utrwała przewagę strony sprzedażowej nad operacyjną w dostępie do ograniczonych zasobów czy uprawnień decyzyjnych.

Opisane niezgodności neutralizujące potencjał współpracy na rzecz realizacji wizji organizacji mają wiele **źródeł**. Zdaniem autorki najważniejszy jest brak rzetelnie prowadzonego procesu zarządzania strategicznego, a więc projektowania i wdrażania strategii rozwoju.

Truizmem jest twierdzenie, że teoretyczne założenia nie zawsze sprawdzają się na gruncie praktyki gospodarczej. Wiele koncepcji, metod czy procedur, wypracowanych w toku wieloletnich badań naukowych, podczas ich aplikacji na poziomie przedsiębiorstw ulega transformacji dostosowującej je do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rynkowych oraz do poziomu kompetencji zarządzających i pracowników. Wspomniana sytuacja bardzo często dotyczy procesu zarządzania strategicznego i jego formalnego efektu, czyli strategii rozwoju organizacji.

Odnosząc się do klasycznych interpretacji pojęcia strategii rozwoju organizacji (np. A.D. Chendler), rozumiemy przez nią określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne do zrealizowania tych celów [Chendler 1962, s. 13]. Zarządzanie strategiczne jest najczęściej realizowane na trzech poziomach, tj. [Pierścionek 1997, s. 78–79]:

- na poziomie całej organizacji, ujęte w postaci głównych kierunków rozwoju i celów strategicznych;
- na poziomie jednostek strategicznych (bądź rynków), zobrazowane w strategiach konkurencji, w tym w bazach konkurencji;
- na poziomie funkcjonalnym, realizowane przez poszczególne działy funkcjonalne.

Szczególne znaczenie dla rozważań w niniejszym referacie ma ostatni poziom zarządzania strategicznego, czyli strategie funkcjonalne. Strategie te dotyczą wybranych obszarów funkcjonalnych i teoretycznie są związane z wdrożeniem strategii opracowywanych na poziomie pierwszym i drugim, stanowiąc ich rozwinięcie.

Powodem pojawienia się konfliktu celów w ramach procesu projektowania i wdrażania strategii jest najczęściej: brak celów strategicznych, ich niejasność, brak bazy konkurencji, błędy w komunikacji oraz błędy w kaskadowaniu celów strategicznych na poziom obszarów funkcjonalnych lub procesów.

Paradoksalnie przedsiębiorstwo, które utrzymuje, że realizuje proces zarządzania strategicznego, może nie mieć celów strategicznych. Ta nietypowa sytuacja wynika z błędów w interpretacji celów strategicznych. Cele strategiczne to długofalowe zamierzenia przedsiębiorstwa ujęte w danym czasie i określone w wartościach docelowych. Stąd celu w postaci zwiększenia udziału w rynku nie można uznać za strategiczny bez doprecyzowania, w jakim czasie i do jakiego poziomu. Opisany błąd generuje inny, a mianowicie projektowanie sprzecznych celów. I tak, jeśli firma zamierza zwiększać udział w rynku i maksymalizować zysk, to konflikt widać już na tym poziomie. Paradoksalnie cele te są niespójne. Należy bezwzględnie dopre-

cyzować cele i nadać im priorytety, np. zwiększanie sprzedaży produktów w ciągu 2 lat o 20 procent przy założeniu utrzymania zysku na poziomie nie niższym niż 5 procent.

Istotnym źródłem konfliktu celów jest również brak jasno określonej bazy konkurencji (źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej). Baza konkurencji jest efektem projektowania strategii konkurencji. Strategia ta w hierarchii strategii przedsiębiorstw jest pochodną strategii rozwoju i zawiera podstawy budowy konkurencyjności i sposoby walki konkurencyjnej na danym rynku. Triada baz konkurencji spopularyzowana przez M. Portera (por. [Porter 1992]) w postaci: jakości, ceny i wyróżniania się (nisza, technologia, obsługa) jest często traktowana przez przedsiębiorstwa jako jednolita, co w konsekwencji prowadzi do sytuacji, gdzie chcąc zagwarantować najwyższej jakości produkt za najniższą cenę i przy najwyższym poziomie obsługi klienta, firma sprzedaje go na granicy rentowności, uzyskując złudną i krótkoterminową przewagę na rynku. Niejasność bazy konkurencji jest więc nie tylko źródłem konfliktu celów, ale stwarza realne zagrożenie w działalności przedsiębiorstw.

Istnienie jasnych celów strategicznych i baz konkurencji nie gwarantuje jeszcze bezpieczeństwa organizacji. Z punktu widzenia opisanych etapów zarządzania strategicznego bardzo istotne wydaje się profesjonalne kaskadowanie celów strategicznych (przenoszenie ich na niższe poziomy agregacji) oraz ich skuteczna komunikacja.

Błędy w kaskadowaniu celów strategicznych na poziom operacyjny, w tym poziom funkcji czy procesów, wynikają z niewłaściwych sposobów realizacji etapu operacjonalizacji. Przekazanie celów strategicznych menedżerom odpowiedzialnym za poszczególne funkcje czy procesy bez założenia współpracy między nimi rodzi realne niebezpieczeństwo suboptymalizacji. W konsekwencji opisanych błędów, często bez złej woli, menedżerowie poszczególnych obszarów dobierają indywidualnie cele adekwatne do celów strategicznych, nie widząc zależności z celami innych działów. Negatywne skutki takiego postępowania potęguje nieskuteczna komunikacja, ograniczająca przekaz celów strategicznych do kierujących działami i sprowadzająca go do wykazu celów strategicznych.

Innym źródłem konfliktu celów, związanym jednak ciągle z procesem zarządzania strategicznego, jest kultura organizacyjna. Jednym z typów kultury organizacyjnej generującej konflikty celów jest np. kultura rywalizacji, która prowadzi do segmentacji i izolacji poszczególnych części systemu organizacyjnego. Rozwój i akceptacja tej kultury przez zarządzających organizacjami wynika głównie z przekonania, że bezkonfliktowe stosunki społeczne w organizacji i całkowita zgodność poglądów w dłuższym okresie prowadzą do stagnacji, a w rezultacie do upadku organizacji. Takie postrzeżenie oznacza akceptację przez kierownictwo firmy celów i interesów partykularnych różnych grup pracowniczych, z którymi ludzie identyfikują się znacznie bardziej niż z celami całej organizacji. Co więcej, wyraźna na tym tle sprzeczność pomiędzy celami poszczególnych grup jest uważana za źródło po-

teżnej motywacji [Sikorski 2006, s. 100–108]. Kultura rywalizacji jest typowa dla organizacji ukierunkowanych na cele. Orientacja na cele (w tym wyniki) polega w tym przypadku na tym, że każda organizacyjnie wydzielona jednostka ma przed oczami swoje cele cząstkowe i z nimi się przede wszystkim identyfikuje. To separowanie celów i orientacji ujawnia się w codziennej praktyce właśnie w postaci ich konfliktów.

Kultura rywalizacji staje się tłem dla realizacji modnej obecnie koncepcji zarządzania konfliktami. Wykorzystanie tej koncepcji w przedsiębiorstwie przypomina grę hazardową, w której koordynator posługuje się głównie intuicją [Sikorski 2006, s. 101]. Doceniając ten element kompetencji kierowniczych, nie można jednak uznać, że jest wystarczający do pełnej kontroli konfliktu.

Znajomość źródeł konfliktu celów umożliwia prowadzenie skutecznych działań prewencyjnych. Niestety są one możliwe w wybiórczych sytuacjach: kiedy tworzymy organizację, projektujemy jej kulturę czy strategię rozwoju. W innym przypadku bardzo często spotykamy się już z **konsekwencjami konfliktu celów**.

3. Konsekwencje konfliktu celów oraz sposoby jego identyfikacji

Trudno jednoznacznie ustalić konsekwencje konfliktu celów. Powodem tego jest fakt, iż skutki te mogą być udziałem wielu bieżących problemów organizacji, w tym tych, które swoje źródła mają w otoczeniu, np. dostawcy, klienci, zjawiska w makrootoczeniu. Jest to powód, dla którego zarządzający nie widzą wyraźnie konsekwencji konfliktu celów, bo źródeł problemów rynkowych czy organizacyjnych upatrują w bieżących wydarzeniach. A ponieważ turbulentne otoczenie ustawicznie dostarcza nowych zdarzeń (powodów do zmartwień), nie ma czasu na głębszą refleksję nad prawdziwym źródłem problemów.

Steinmann i Schreyogg [1992, s. 204–205] traktują konflikt celów, określane przez nich jako brak integracji celów, jako bardzo poważny problem organizacyjny. Różne cele skutkują ich zdaniem przede wszystkim ograniczeniem przepływu informacji. Wraz ze wzrostem wielkości organizacji nasila się, co prawda, tendencja do wymiany informacji, ale tylko we własnym zakresie działania. Działy coraz bardziej izolują się i różnicują wewnętrznie, pogłębiając swoją specjalizację. Paradoksalnie utrudnia ona wymianę informacji i prowadzi do stopniowego zamierania komunikacji. Zamieranie komunikacji prowadzi do konfliktów, tworzenia stereotypów czy przejawiania oporu, które to utrudniają integrację działań.

Zdaniem autorki do najważniejszych skutków konfliktu celów zaliczyć można:

- spadek sprawności, skuteczności i efektywności działalności przedsiębiorstwa;
- niższy poziom innowacyjności wynikający z trudności prowadzenia projektów badawczych i wdrożeniowych na poziomie przedsiębiorstwa;
- zmniejszenie wiarygodności rynkowej poprzez kreowanie wizerunku skłóconej wewnętrznie organizacji;
- inicjowanie konfliktów interpersonalnych.

Wymienione konsekwencje znajdują różne interpretacje na poziomie organizacji nieświadomych istnienia konfliktu celów. Zanim więc zarządzający uzna, że niska innowacyjność wynika tylko z niskich kompetencji jego pracowników lub nieadekwatnych technologii badawczych, powinien sprawdzić, czy w jego przedsiębiorstwie nie występuje konflikt celów.

Identyfikacja konfliktu celów sprowadza się do ustalenia skali obecności i najważniejszych obszarów jego oddziaływania. W praktyce identyfikacja odbywa się poprzez centralną ocenę wszystkich celów i wyszukiwanie oczywistych sprzeczności³. Działanie takie jest dużo bardziej skuteczne, kiedy wykonuje je jednostka zewnętrzna (konsultant, doradca, audytor), niezwiązana osobistymi relacjami z uczestnikami organizacji. Taka forma identyfikacji zwiększa wiarygodność wyników, generuje jednak dodatkowe koszty.

W odpowiedzi na zapotrzebowanie organizacji na samodzielną identyfikację konfliktu celów autorka proponuje wykorzystanie – zmodyfikowanego w trakcie jej prac na poziomie praktyki gospodarczej – Modelu Lamberta.

Model Lamberta dotyczy koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (źródło: [Cooper i in. 1997, s. 10]), która opiera się na założeniu współpracy przedsiębiorstw, zgromadzonych na ścieżce ekonomicznej produktu, na rzecz realizacji wspólnej strategii gwarantującej sukcesy wszystkich uczestników, pozwalającej lepiej niż pojedynczy system zaspokajać potrzeby ostatecznego konsumenta danego produktu. Trudności w zapewnieniu spójności celów wielu organizacji na gruncie praktyki gospodarczej stały się przesłanką do podjęcia głębokich badań i rozważań teoretycznych, co zaowocowało licznymi publikacjami oraz rozwiązaniami (metody, technologie) umożliwiającymi międzyorganizacyjną integrację celów. Jednym z takich rozwiązań jest propozycja wyodrębnienia i standaryzacji procesów w łańcuchach dostaw, przedłożona przez zespół badaczy pod przewodnictwem D.M. Lamberta.

Według Lamberta zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje następujące procesy: zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*), zarządzanie obsługą klienta (*Customer Service Management*), zarządzanie popytem (*Demand Management*), zarządzanie realizacją zamówień (*Order Fulfillment*), zarządzanie przepływami produkcyjnymi (*Manufacturing Flow Management*), zarządzanie relacjami z dostawcami (*Supplier Relationship Management*), rozwój i wprowadzanie produktu (*Product Development and Commercialization*), zarządzanie zwrotami (pozostałościami) (*Reverse Management*).

Każdy z wymienionych procesów jest precyzyjnie opisany w wymiarze strategicznym oraz operacyjnym. Ponadto w modelu dokładnie scharakteryzowano powiązania pomiędzy poszczególnymi procesami (więcej zob. [Lambert i in. 2001, s. 14–30]). Powyższe ujęcie procesów w łańcuchu dostaw pozwala w sposób stan-

³ W subiektywnym odczuciu autorki, ze względu na konieczność podejścia systemowego do procesu badania konfliktu celów, wszelkie klasyczne metody identyfikacji problemów i ich źródeł, np. Diagram Ishikawy, nie znajdują tu zastosowania.

dardowy opisać przebieg procesów zachodzących wewnątrz, jak również pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw, a precyzyjne charakterystyki poszczególnych procesów pozwalają poznać i wdrożyć wzorcowe, uniwersalne rozwiązania. Można zatem uznać, że stanowią one swoisty słownik umożliwiający wzajemne zrozumienie uczestników łańcucha dostaw co do kwestii przedmiotu wspólnego zarządzania.

Cytowane wyżej rozwiązanie dotyczy łańcucha dostaw, można go jednak przenieść na poziom pojedynczej organizacji jako wewnętrznego łańcucha dostaw i wykorzystać jego założenia i procedurę do identyfikacji rozbieżności celów w procesach przebiegających w organizacji poprzez określoną dla niej strukturę organizacyjną (komórki, działy czy pionory organizacyjne). Procedura identyfikacji i oceny spójności celów procesów według Modelu Lamberta zakłada centralną realizację przy udziale wszystkich kierowników poszczególnych obszarów oraz partycypacji konsultacyjnej pracowników. Procedura Modelu Lamberta obejmuje następujące działania:

1. Wyodrębnienie procesów zachodzących w organizacji oraz nadanie im symboli, ułatwiający wizualizację.

2. Naniesienie procesów na schemat struktury organizacyjnej z przyporządkowaniem ich tym działom czy pionom, które zgodnie z rzeczywistym podziałem obowiązków w nich uczestniczą.

3. Ustandaryzowany opis wyodrębnionych procesów (odpowiedzialny, uczestnik, wejście, wyjście, cele i wskaźniki).

4. Konfrontacja celów procesów w systemie wynikowym (kierunkowym zero-jedynkowym).

5. Ustalenie skali i obszarów najbardziej dotkniętych konfliktem celów.

6. W celach poznawczych poniżej zaprezentowano przykład identyfikacji konfliktu celów w przedsiębiorstwie produkcyjnym (nazywanym dalej – przedsiębiorstwem X).

Przykład wykorzystania zmodyfikowanego Modelu Lamberta do identyfikacji konfliktu celów

Każdy model teoretyczny dedykowany zarządzaniu przedsiębiorstwem powinien być zweryfikowany na poziomie praktyki gospodarczej. W trakcie wykorzystania tego modelu identyfikuje się jego ograniczenia, a tym samym wskazuje na najważniejsze kierunki doskonalenia. O skutecznej aplikacji każdego modelu decyduje wiele czynników, które swoje źródło mają często w samym przedsiębiorstwie. Stąd zanim zastosujemy model, należy przytoczyć najważniejsze charakterystyki organizacji, w której będzie wykorzystany.

Badane przedsiębiorstwo X charakteryzuje się następującymi cechami:

- Własność – kapitał zagraniczny, spółka giełdowa;
- zatrudnienie – ok. 1000 osób;
- Lokalizacje miejsc wytwarzania – 1;
- Lokalizacje miejsc dystrybucji – 1;

- Liczba klientów – 102 krajowych i 27 eksportowych (w ciągu półrocza firma przyjmuje ok. 5 tys. zleceń);
- Liczba dostawców – 250 dostawców materiałów wyjściowych i opakowaniowych (800 pozycji materiałowych przeznaczonych do produkcji podstawowej oraz ok. 1200 elementów opakowaniowych).

Istotny z punktu widzenia wnioskowania na temat możliwości aplikacji modelu jest fakt, że przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku polskim, natomiast aktualnie (2012 r.), po licznych przekształceniach, znajduje się w rękach zagranicznego inwestora.

Celem wykorzystania zmodyfikowanego Modelu Lamberta w przedsiębiorstwie X była identyfikacja konfliktu celów na potrzeby integracji wewnętrznego łańcucha dostaw.

Ponieważ konflikt celów w Modelu Lamberta identyfikowany jest na poziomie procesów, kolejnym etapem jego zastosowania w przedsiębiorstwie X jest wyodrębnienie i oznaczenie procesów, które występują w badanym podmiocie.

Zaprezentowane poniżej procesy zostały wyodrębnione na podstawie zaleceń Modelu Lamberta. Nie oznacza to jednak, że nie można dokonać innej klasyfikacji procesów w badanej organizacji. Wiązka procesów ma być czytelna i adekwatna do rzeczywistości przedsiębiorstwa.

W tabeli 2 wskazano na wybrane procesy w przedsiębiorstwie X.

Tabela 2. Przykład – Wybrane procesy w przedsiębiorstwie X

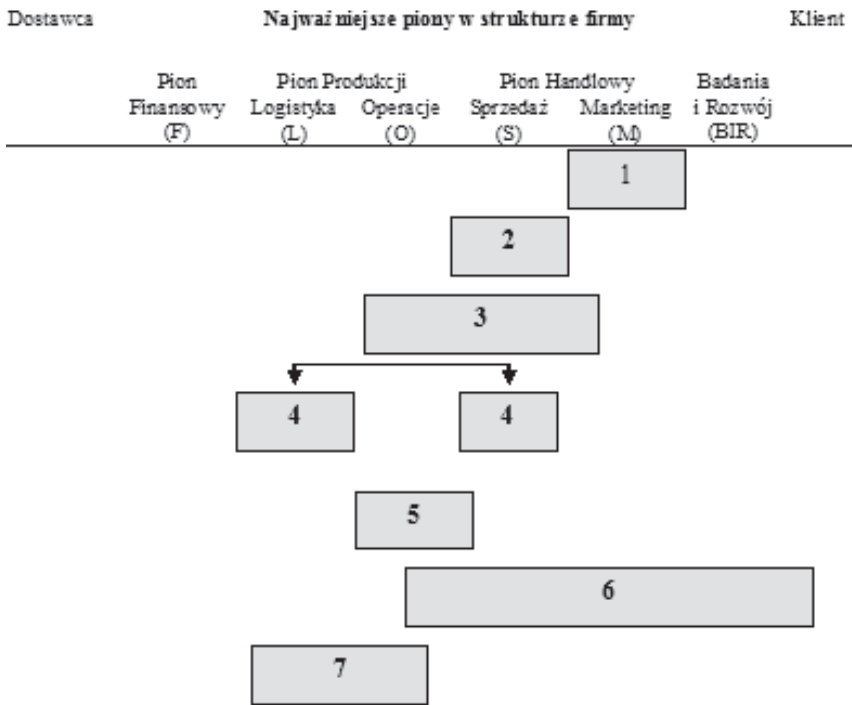
Proces	Symbol
zarządzanie relacjami z klientem	1
zarządzanie obsługą klienta	2
zarządzanie popytem	3
realizacja zamówień	4
zarządzanie operacjami	5
opracowanie i komercjalizacja nowych produktów	6
zarządzanie zwrotami	7

Źródło: opracowanie własne.

Zaleceniem metodycznym, jednak o charakterze fakultatywnym, jest oznaczanie odpowiednimi symbolami (skrótami) wyodrębnionych procesów. W celu uwiarygodnienia wyników badania listę procesów należy zatwierdzić w gronie kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa.

Dużym ułatwieniem wnioskowania o konflikcie celów jest wizualizacja przebiegu procesów w przedsiębiorstwie. Stanowi ona również potwierdzenie istnienia procesów, ułatwia percepcję i pozwala na wyciąganie pierwszych wniosków dotyczących konfliktu celów, np. jeśli wybrany proces przebiega przez wszystkie jednostki organizacyjne w przedsiębiorstwie i nie ma jednego koordynatora, istnieje realne ryzyko wewnętrznego konfliktu celów w ramach tego procesu.

Wizualizację przebiegu procesów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa X zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Przykład – Procesy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa X

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rys. 1, niektóre procesy są realizowane przez pojedyncze działy. Inne jednak, takie jak proces 3 (zarządzanie popytem), 4 (realizacja zamówień), 7 (zarządzanie zwrotami) i szczególnie 6 (opracowanie i komercjalizacja nowych produktów), przebiegają przez wiele jednostek organizacyjnych, implikując w ten sposób konflikty celów nie tylko wobec innych procesów, ale również wewnętrznie. Ponieważ samo wyodrębnienie procesów i ich wizualizacja oparta na strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nie wystarczają, by ostatecznie zidentyfikować konflikty celów procesów, w kolejnym etapie należy opisać procesy, wykorzystując określone charakterystyki sugerowane w zmodyfikowanym Modelu Lamberta.

Charakterystykę procesów w badanym przedsiębiorstwie X, z wiodącym znaczeniem identyfikacji celów i ich mierników, zaprezentowano w tab. 3.

Jak wynika z szerszej charakterystyki procesów, przebiegają one w różnych warunkach organizacyjnych. I tak większość procesów posiada zidentyfikowanych właścicieli oraz uczestników (którzy to teoretycznie nie mają uprawnień decyzyjnych wobec procesu). Przypisanie własności pozwala na uzasadnienie celów proce-

su, związanych najczęściej z celami przypisanymi do danego obszaru działalności przedsiębiorstwa, który go nadzoruje. Ciekawym wnioskiem, który może pojawić się z powyższej charakterystyki, jest to, iż niektóre procesy nie mają właścicieli, czyli nikt nie ponosi odpowiedzialności za ich przebieg i efekty (np. proces 7, czyli zarządzanie zwrotami, w którym uczestniczy dział L – logistyki i O – operacji, nie ma przynależności organizacyjnej). Tabela 3 wskazuje ponadto, jakie powiązania występują między wejściem i wyjściem poszczególnych procesów. Może to służyć do identyfikacji poziomu korelacji, w tym np. źródeł błędów danego procesu wynikających z problemów na poziomie innych, powiązanych z nim procesów. Najważniejszą jednak informacją uzyskaną z powyższej analizy jest ta dotycząca identyfikacji celów wyodrębnionych procesów oraz ich mierników. Jednym z wniosków wyciągniętych z tych informacji może być niestety brak tych celów czy mierników lub trudność w ich identyfikacji. W przytoczonym przykładzie wszystkie procesy mają swoje cele i mierniki, jednak identyfikacja ich przez pracowników przedsiębiorstwa X wiązała się z wieloma utrudnieniami i koniecznością dodatkowych analiz (np. wyszukiwanie celów na podstawie systemu ocen i motywacji obowiązującego w przedsiębiorstwie).

Tabela 3. Przykład – Opis procesów w przedsiębiorstwie X

Proces	Właściciel	Uczestnicy	Bezpośredni wpływ NA (wyjście)	POD bezpośrednim wpływem (wejście)	Cel	Miernik
1	Marketing	–	2, 4, 5	–	Maksymalizacja zysku	Zyskowność klienta
2	Sprzedaż	–	4, 5	2, 4	Maksymalizacja sprzedaży	Wielkość sprzedaży
3	–	S, O	2, 5	2, 5	Minimalizacja błędów prognozy	Błąd prognozy
4	Sprzedaż	L	2	2, 5	Maksymalizacja poziomu obsługi klienta	Dokładność dostaw Czas dostaw
5	Operacje	–	4, 2, 7	3	Minimalizacja kosztów produkcji i zaopatrzenia Maksymalizacja jakości	Koszty produkcji Koszty zaopatrzenia Reklamacje jakościowe
6	Badania i rozwój	M, S, O	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	5, 1	Rozszerzenie portfela produktowego	Liczba nowych wprowadzeń
7	–	L, O	–	2, 3, 4, 5, 5	Obniżenie ilości i kosztów odpadów	Ilość i koszty odpadów

Źródło: opracowanie własne,

Chociaż zaprezentowana charakterystyka procesów uwidacznia relacje celów poszczególnych procesów, w celu usprawnienia wnioskowania zbadano korelację tych celów, wykorzystując system zerojedynkowy ze wskazaniem kierunku oddziaływania. Jeżeli cele skonfrontowanych procesów są silnie zależne, a jednocześnie nie wykluczają się wzajemnie, ich korelację oznacza się symbolem +1. W przypadku stwierdzonego powiązania celów wybranych procesów, które jednak są przeciwstawne lub neutralizują się wzajemnie, ich korelacja wynosi -1. Cele procesów, gdzie stwierdzono brak wzajemnego oddziaływania, tworzą relację określaną jako neutralna (brak korelacji). Konfrontację celów procesów w badanym przedsiębiorstwie X wizualizowano w tab. 4.

Tabela 4. Przykład – Konfrontacja celów procesów w przedsiębiorstwie X (-1 – istnieje negatywna relacja, +1 – istnieje pozytywna relacja, 0 – korelacja nie istnieje, neutralna relacja)

	Cel procesu 1	Cel procesu 2	Cel procesu 3	Cel procesu 4	Cel procesu 5	Cel procesu 6	Cel procesu 7
Cel procesu 1	—————	-1	+1	0	-1	+1	0
Cel procesu 2		—————	-1	-1	-1	0	-1
Cel procesu 3			—————	0	0	0	+1
Cel procesu 4				—————	-1	0	-1
Cel procesu 5					—————	0	+1
Cel procesu 6						—————	-1
Cel procesu 7							

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tab. 4, w konfrontacji celów procesów w przedsiębiorstwie X na 21 ocenianych powiązań uzyskano aż 9 silnie ujemnych powiązań, tylko 4 relacje o charakterze pozytywnym oraz 8 neutralnych sprzężeń. Chociaż każda z trzech sytuacji wymaga bliższej charakterystyki oraz wnioskowania, to najważniejsza jest ta związana z ujemnym oddziaływaniem na siebie celów określonych procesów. Chcąc wspomóc proces wnioskowania, należy ponownie przytoczyć cele procesów oraz wskazać, które z nich są ujemnie skorelowane. Natomiast aby ułatwić identyfikację źródeł konfliktów, należy przypisać konflikty do miejsc ich powstawania (tj. wymienić jednostki organizacyjne odpowiadające za skonfliktowane procesy). Sposób prezentacji skali konfliktu celów, w tym obszarów skonfliktowanych, wskazano w tab. 5.

Ostatni wizualizowany w powyższej tabeli etap pracy z Modelem Lamberta pozwala nie tylko wskazać na obszary największych konfliktów celów procesu, ale również wskazuje na ich miejsce w strukturze organizacyjnej. Punkty te, wykorzystując nomenklaturę *lean management*, można określić wąskim gardłem procesu. Znając lokalizację najważniejszych utrudnień, można skupić się na nich, planując działania naprawcze.

Tabela 5. Przykład – Prezentacja obszarów skonfliktowanych

Proces	Cel	Konflikt celów (skala i miejsca występowania)
1	Maksymalizacja zysku	1 – 2 – Marketing vs. Sprzedaż
2	Maksymalizacja sprzedaży	2 – 3 – Sprzedaż vs. Operacje
3	Minimalizacja błędu prognozy	2 – 4 – Sprzedaż vs. Logistyka
4	Maksymalizacja poziomu obsługi klienta	2 – 7 – Sprzedaż vs. Logistyka i Operacje
5	Minimalizacja kosztów produkcji i zaopatrzenia, Maksymalizacja jakości	4 – 5 – Sprzedaż vs. Operacje
6	Zwiększenie portfela produktowego	4 – 7 – Sprzedaż vs. Logistyka
7	Obniżenie ilości i kosztów odpadów	6 – 7 – BiR vs. Operacje i Logistyka

Źródło: opracowanie własne.

Krótko scharakteryzowany powyżej i zobrazowany przykładem Model Lamberta pozwala na szybką i sprawną identyfikację konfliktu celów. W trakcie prac określany jest jednocześnie stopień znajomości celów oraz ustalane potencjalne luki w systemie pomiaru i oceny działalności przedsiębiorstwa (np. brak czy niedoskonałość mierników dedykowanych określonemu procesowi). Z doświadczeń autorki wynika, że bardzo istotnym efektem prac z Modelem Lamberta jest zwiększenie wzajemnego zrozumienia i akceptacji pracowników różnych działów organizacji.

Wyniki uzyskane przy wykorzystaniu Modelu Lamberta nie rozwiązują problemu konfliktu celów, ale stają się początkiem procesu ich uświadamiania i **eliminowania w organizacji**. Na tym etapie ważne jest jednak to, aby wyciągnąć wnioski i na ich podstawie konsekwentnie kontynuować procesy doskonalące⁴.

4. Sposoby eliminowania konfliktu celów w przedsiębiorstwie

Wspominani już Steinmann i Schreyogg [1992, s. 204–205] w odniesieniu do eliminowania konfliktu celów w organizacji zaznaczają, że integracji celów cząstkowych nie należy traktować czysto mechanicznie, proces ten bowiem jest zależny od orientacji osób zajmujących poszczególne stanowiska i pracujących w poszczególnych działach. Stąd dobierając metody integracji, należy uwzględnić organizacyjną indywidualność. Cytowani autorzy proponują trzy grupy instrumentów uzgadniania celów służące ich integracji [Steinmann, Schreyogg 1992, s. 205–216]:

- hierarchia (imiennie polecenia przełożonych wynikające z hierarchii),

⁴ Jako potwierdzenie tego przesłania autorka pragnie podzielić się swoim doświadczeniem. Kadra średniego szczebla przedsiębiorstwa, w którym pracowała autorka, we własnym zakresie dokonała identyfikacji konfliktu celów i zaprezentowała wyniki najwyższemu kierownictwu. To jednak uznało, że skoro przedsiębiorstwo realizuje swoje cele sprzedażowe poprawnie, nie ma potrzeby rekonfiguracji celów. Sytuacja została utrzymana. Zmiany na rynku nasiliły jednak konsekwencje konfliktu celów i przedsiębiorstwo, sprzedając na najwyższym w historii działalności poziomie, zbankrutowało, nie utrzymując płynności i notując olbrzymią stratę finansową.

- programy czy procedury (czyli wiążąco ustalone wytyczne postępowania),
- reguły samouzgadniania (polegające na bezpośrednim uzgadnianiu czynności między zainteresowanymi wykonawcami zadań, przy czym inicjatywa uzgadniania powinna wyjść od nich samych i nie można jej utożsamiać z niezobowiązującą wymianą informacji).

Nawiązując do klasycznej triady możliwości eliminowania konfliktu celów, autorka proponuje następujące rozwiązania dedykowane wspomnianemu problemowi:

1. Wykorzystanie w poprawnej formie klasycznych narzędzi projektowania i wdrażania strategii rozwoju, takich jak np. kaskadowanie celów czy Strategiczna Karta Wyników.

2. Modyfikacja procesów i ich celów na podstawie tzw. modeli referencyjnych oraz nowoczesnych rozwiązań z zakresu controllingu strategicznego.

3. Uzyskanie atmosfery sprzyjającej eliminowaniu konfliktów i ułatwiającej integrację organizacyjną poprzez zarządzanie kulturą organizacyjną oraz kapitałem społecznym przedsiębiorstwa.

Wymienione rozwiązania można traktować komplementarnie. Jeśli jednak przedsiębiorstwo nie zdecyduje się na „zmasowany” atak na konflikt celów, wystarczy, że rozpocznie walkę z tym patologicznym stanem przy wykorzystaniu wybranego, najbardziej dogodnego dla niego narzędzia.

Poniżej autorka dokona krótkiej charakterystyki wybranych rozwiązań eliminowania konfliktu celów w przedsiębiorstwie.

Kaskadowanie celów jako klasyczna metoda komunikowania celów strategicznych w przypadku eliminowania konfliktu celów sprowadza się do centralnie koordynowanego przez najwyższe kierownictwo projektu redefiniowania celów strategicznych i ponownego agregowania ich na niższe poziomy. Przy czym projekt ten zakładałby partycypację wszystkich pracowników w ramach warsztatów strategicznych. Wydaje się, że jest to najprostsza metoda likwidacji niespójności celów. Jednak jeśli firma wykorzystywała ją już wcześniej do projektowania „niespójnych” celów, istnieje poważne ryzyko powtórzenia błędów. W tym przypadku wskazany jest udział jednostki zewnętrznej, przynajmniej na etapie doskonalenia określonych kompetencji.

Strategiczna (Zrównoważona) Karta Wyników (*Balanced Scorecard*) (zob. [Kaplan 2007]), określana również jako Schemat Wskaźników, jest zestawem kilkunastu celów i mierników (wskaźników) finansowych i operacyjnych, połączonych zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Wskaźniki finansowe ilustrują w ujęciu wartościowym rezultaty działań podjętych w przeszłości, a liczbowe wskaźniki operacyjne umożliwiają kontrolowanie na bieżąco rezultatów działań, które stymulują osiągnięcie korzyści finansowych w przyszłości.

To, co odróżnia Strategiczną Kartę Wyników od innych narzędzi strategicznych, to fakt, iż gwarantuje ona spójność celów i mierników ich realizacji. Po wykonaniu Karty Wyników wystarczy przyporządkować wskazane cele do konkretnych jednostek organizacyjnych. Niestety chociaż w swojej istocie narzędzie to jest bardzo

proste, w praktyce prawdziwym wyzwaniem okazuje się ustalenie i zaprojektowanie powiązań między celami, a szczególnie ich wartościami docelowymi. Tym samym wykorzystanie opisanej metody wymaga podniesienia kompetencji menedżerskich w organizacji.

Równie skuteczne w walce z konfliktem celów mogą okazać się nowoczesne programy i popularne w wybranych specjalizacjach – modele referencyjne, które podpowiadają wzorcowe (referencyjne) cechy i przebieg procesów, w tym pomagają ustalać i integrować ich cele.

W bliskich autorce środowiskach logistyków bardzo popularnym modelem referencyjnym jest stworzony przez organizację Supply Chain Council **model referencyjny zarządzania łańcuchem dostaw – SCOR** (*Supply Chain Operations Reference*) (por. [Bolstorff, Rosenbaum 2007]). Wyróżnia on pięć typów procesów (podstawowych procesów) zarządzania łańcuchem dostaw: zakupy, wytwarzanie, dostarczanie, przyjmowanie zwrotów oraz służące ich koordynacji planowanie. Na zaawansowanych poziomach agregacji modelu znajdują się mapy poszczególnych procesów, a raczej ich kategorii, prezentujące elementy tych kategorii oraz – co bardzo istotne – ich wzajemne powiązania. Każdy element procesu jest precyzyjnie zdefiniowany, przedstawione są jego związki z innymi procesami, jak również mierniki efektywności oraz najlepsze praktyki zarządzania jemu dedykowane. Chcąc wykorzystać Model SCOR do eliminowania konfliktu celów, należy dokonać oceny procesów i ich celów zgodnie z wytycznymi modelu, a następnie rekonfigurować ich cechy i przebieg, dostosowując je do referencyjnych postaci promowanych w tym modelu. Pewnego rodzaju utrudnieniem w wykorzystaniu modelu jest to, że należy dostosować rodzaje i liczbę procesów do wytycznych modelu. Oznacza to, iż jeśli w firmie wyodrębniono np. siedem głównych procesów, należy dokonać zmian i sprowadzić ich liczbę do pięciu kluczowych, wskazanych w SCOR. Tylko wówczas możliwe jest wykorzystanie rekomendowanych w modelu sposobów projektowania zintegrowanych celów procesów.

Podobny charakter i zastosowanie ma inny model referencyjny, tj. **Model APICS** (*American Production and Inventory Control Society*)⁵. Przy czym Model APICS

⁵ APICS jest stowarzyszeniem zrzeszającym praktyków zajmujących się zarządzaniem operacyjnym. Organizacja ta od ponad 50 lat tworzy standardy zarządzania przedsiębiorstwem. Akronim APICS pochodzi od oryginalnej nazwy stowarzyszenia: American Production and Inventory Control Society, które powstało w 1958 r. Pierwotnie APICS skupiał się na sterowaniu produkcją i zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Obecnie jest liderem w dostarczaniu najwyższej jakości wiedzy w zakresie zarządzania operacyjnego, w kontekście wychodzącym szerzej poza klasyczne zagadnienia związane z produkcją. Stąd aktualna nazwa stowarzyszenia: APICS – The Association for Operations Management. Najważniejszymi „produktami” APICS są wypracowane przez stowarzyszenie standardy wiedzy (m.in. MRP, MRPII). Określają one metody planowania i zarządzania. Należy przede wszystkim podkreślić ich praktyczny charakter: oparte są na doświadczeniach zebranych w ciągu kilkudziesięciu lat w setkach przedsiębiorstw. W Polsce organizacją posługującą się standardami APICS w szkoleniach i konsultingu jest firma MPM Productivity Management. Źródło: materiały ze strony www.m-p-m.pl.

ma charakter produktu oferowanego na rynku usług szkoleniowo-konsultingowych, Model SCOR natomiast jest modelem teoretycznym zweryfikowanym w badaniach i możliwym do samodzielnej aplikacji w przedsiębiorstwie.

Rozwiązaniem programowym wspomagającym eliminowanie konfliktu celów, poprzez ułatwienie bilansowania decyzji i nadawania priorytetów w wyniku ustalenia skutków finansowych konfliktu celów, jest Rachunek Kosztów Działań (inaczej rachunek procesowy). Najbardziej popularnym programem rachunku procesowego jest *Activity Based Costing* (ABC) (por. [Kaplan, Cooper 2010]). Z metodologicznego punktu widzenia różnica między ABC a tradycyjnymi systemami rachunkowości polega na tym, że działania (procesy), a nie produkty lub usługi, traktowane są jako źródła powstawania kosztów. *Activity Based Costing* alokuje bezpośrednio i pośrednio koszty organizacji do czynności zużywających zasoby organizacji, a następnie przypisuje koszty realizacji działań do produktów, klientów lub kanałów dystrybucji, których one dotyczą [Zieliński 2001, s. 10]. Kalkulacja kosztów w modelach ABC przebiega w inny sposób niż w tradycyjnych systemach kalkulacji kosztów. Do rozliczeń stosowanych jest wiele nośników kosztów, gwarantujących przyczynowo-skutkowy charakter alokacji kosztów oraz kosztowe ujęcie procesów i działań realizowanych w przedsiębiorstwie. I chociaż rachunek procesowy jest uznawany przede wszystkim za narzędzie controllingu strategicznego, to z doświadczeń autorki wynika, że wdrożenie go i wnioskowanie o procesach i działaniach na jego podstawie daje duże możliwości rekonfiguracji tych procesów i ich powiązań w sposób eliminujący konflikt celów.

Ostatnia grupa rozwiązań służących eliminowaniu konfliktu celów to metody oparte na samouzgadnianiu i społecznym współdziałaniu pracowników. W tym przypadku wiele zależy od przesłanek personalnych. W tym kontekście jako warunki samouzgadniania należy wymienić dużą gotowość jednostek i grup do współpracy (w tym wzajemne zaufanie) oraz otwartość i szczerłość w relacjach. Metodami należącymi do tej grupy są: **akulturacja** oraz **zarządzanie kapitałem społecznym**. Pierwsza polega na dostosowaniu odpowiedniego profilu kultury organizacyjnej do potrzeb realizacji celów, druga na kreowaniu i promowaniu postaw pełnych wzajemnego zaufania i lojalności wobec wspólnej wizji rozwoju.

Z uwagi na powszechność i znaczny obszar dyskusji na temat dostosowania kultury organizacyjnej do strategii rozwoju oraz zarządzania nią, autorka pominięta w niniejszym referacie charakterystykę tego rozwiązania. Więcej uwagi poświęci natomiast koncepcji **zarządzania kapitałem społecznym na poziomie przedsiębiorstw**.

Rozwiązania społeczne problemu konfliktu celów są bardzo często sprowadzane do wykorzystania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Tymczasem, zdaniem autorki, warto przyjrzeć się idei kreowania kapitału społecznego jako alternatywy dla tradycyjnych systemów kontroli, oceny i motywacji.

I. Grzanka definiuje pojęcie kapitału społecznego przedsiębiorstwa jako „kategorię wynikającą z uczestnictwa w sieciach powiązań i relacji, które w oparciu o

podzielane normy, zasady, wartości, a dalej zaufanie – umożliwiają stronom dostęp do zasobów, w szczególności zaś wiedzy i kompetencji. Wszystko to ukierunkowane jest na uzyskanie odpowiednich korzyści dla przedsiębiorstwa, takich jak: poprawa efektywności działania, rozwój, uzyskanie przewagi konkurencyjnej”. Autorka definicji uznaje, że kapitał społeczny przedsiębiorstwa przyczynia się do osiągnięcia przez nie konkretnych celów i zamierzeń strategicznych [Grzanka 2009, s. 88]. Rozwój kapitału społecznego w przedsiębiorstwie przejawia się zwiększeniem poziomu potencjału poszczególnych jego wymiarów, tj.:

1. Wzrostem poziomu zaufania w kontaktach międzyludzkich.
2. Nawiązywaniem większej ilości bliskich kontaktów ze współpracownikami.
3. Rozwinięciem przez pracowników nowych zdolności i kompetencji.

Zdaniem T. Kaźmierczaka kapitał społeczny, warunkując wzajemność i zaufanie, wpływa na gotowość do podejmowania współpracy i na potencjał jej efektywności. Kapitał społeczny pozwala swoim dysponentom osiągać cele, które w innym przypadku nie byłyby zrealizowane w ogóle lub wymagałyby poniesienia wyższych kosztów [Kaźmierczak 2010, s. 47].

Inwestycje w kapitał społeczny są o tyle istotne, że wspomagają pośrednio wykorzystanie innych kapitałów: ludzkiego, fizycznego czy finansowego. Kapitał społeczny wspiera działanie organizacji przy niedostatku pozostałych rodzajów kapitału [Maroń 2009, s. 36].

W cytowanym powyżej ujęciu niezwykle istotny jest fakt, że rozwój czy też zmiana kapitału społecznego przedsiębiorstwa jest niewątpliwie procesem, który można planować, organizować i kontrolować. Oznacza to, że kapitałem społecznym przedsiębiorstwa można zarządzać [Baraniecka, Witkowski 2011, s. 2–10], a tym samym w sposób świadomy wykorzystać do zapobiegania lub eliminowania konfliktu celów.

5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa to miejsce działania wielu jednostek i grup posiadających różne cele, poziomy kompetencji i świadomości organizacyjnej. Opisana sprzeczność generuje istotny typ stosunków określanej jako konflikt celów. Skutki takich patologicznych relacji są bardzo poważne i mogą sprowadzać się nawet do likwidacji organizacji. Tymczasem, jak wiele tzw. oczywistych czy naturalnych zjawisk w organizacji; również konflikt celów został, zapewne w sposób niezamierzony, zlekceważony w dyskursie naukowym, jak też na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem.

Autorka, która niejednokrotnie w ramach swoich projektów dydaktycznych, szkoleniowych czy konsultingowych identyfikowała konflikt celów jako poważną barierę rozwoju organizacji, niniejszym referatem pragnie zwrócić uwagę na ciągle słabo poznany i nierozwiązany problem występujący w działalności współczesnych przedsiębiorstw. Dziękując czytelnikowi za cierpliwość i uwagę, którą wykazał pod-

czas lektury tekstu, autorka ma nadzieję, że zachęciła go do dłuższej refleksji na temat istoty konfliktu celów, jego źródeł, konsekwencji i sposobów eliminowania.

Literatura

- Baraniecka A., Witkowski J., *Kapitał społeczny w zarządzaniu łańcuchami dostaw – identyfikacja i rozwój*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, listopad 2011, nr 9.
- Bolstorff P., Rosenbaum R., *Supply Chain Excellence. A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*, Amacon, New York 2007.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge MIT Press, 1962, s. 13.
- Cooper M.S., Lambert D.M., Pagh J.D., *Supply Chain Management: more than a new name for logistics*, „The International Journal of Logistics Management” 1997, vol. 8, no. 1, s. 10.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientem*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Kaplan R.S., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2010.
- Kaźmierczak T., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, ISP, Warszawa 2010.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Bertelsmann Media, Warszawa 2000.
- Kozuch B. (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Nauka-Edukacja, Warszawa 1999, s. 174.
- Lambert D.M., Croxton K.L., Garcia-Dastugue S.J., Rogers D.S., *The Supply Chain Management Processes*, „International Journal of Logistics Management” 2001, vol. 12, no. 2.
- Maroń D., *Kapitał społeczny – próba definicji*, [w:] D. Maroń (red.), *Kapitał ludzki i społeczny. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 78–79.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 100–108.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Postawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 204–205.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 381–431.
- Zieliński T., *Rachunek kosztów działań (ABC) w audycie logistycznym przedsiębiorstw*, „Logistyka” 2001, nr 1.
- www.m-p-m.pl.

**CONFLICT OF AIMS IN AN ENTERPRISE
– IDENTIFICATION, CONSEQUENCES
AND WAYS OF ELIMINATION**

Summary: In this article the author discusses the nature and sources of conflict of aims in an enterprise. Based on many year research and observations and personal experience in business practice, the author emphasizes the universality of conflict of aims, presents the consequences, and proposes traditional and modern solutions to eliminate it.

Keywords: conflict of aims, Lambert Model, social capital in company.