3

Organizacja i ład gospodarowania

3.1. Podstawowe pojęcia i definicje

Nauka o zarządzaniu dysponuje oryginalnym sposobem badania rzeczy i zjawisk oraz przedstawiania wyników tych badań.

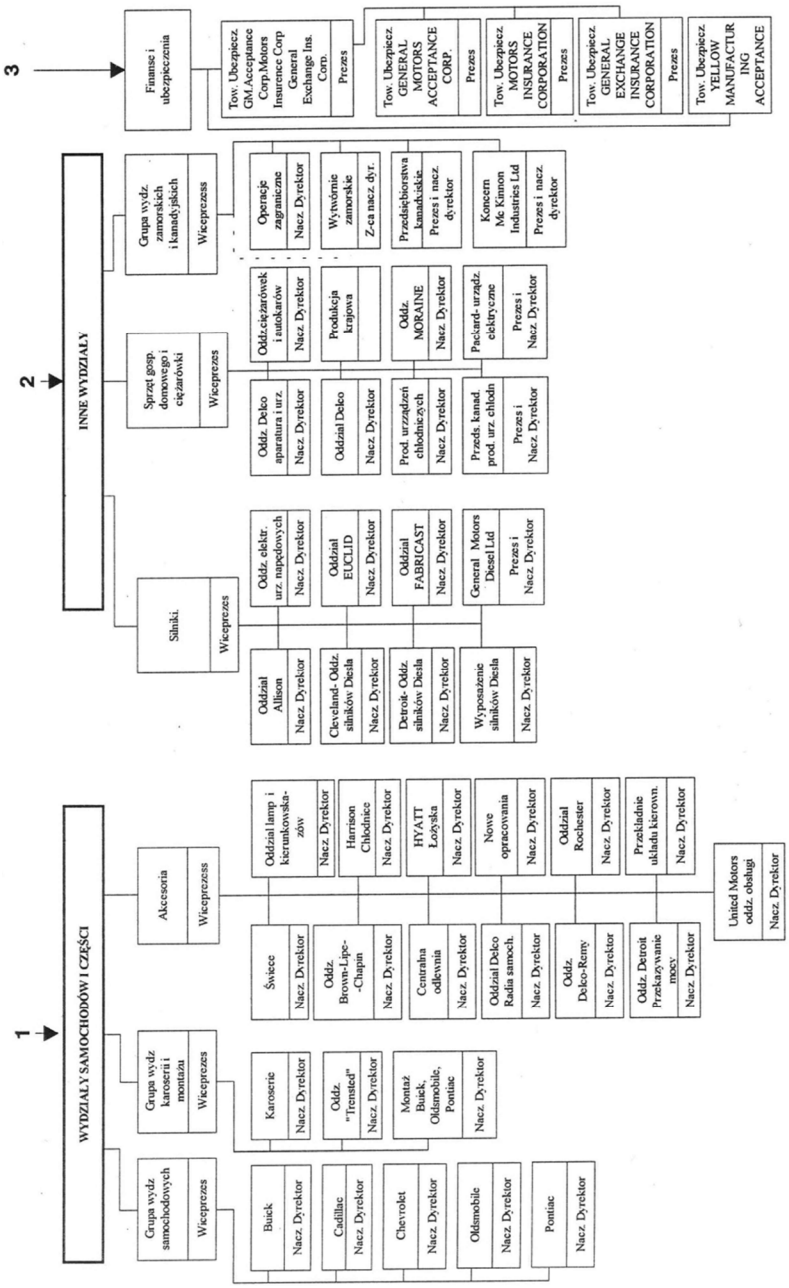
Posługuje się własną aparaturą pojęciową oraz zespołem definicji, a także poglądów i sposobem myślenia ogólnej teorii systemów, prakseologii i cybernetyki, używając ich aparatury pojęciowej z pożytkiem dla siebie, tworząc jednocześnie zwartą, zharmonizowaną całość organizacji, nie wykluczając zróżnicowania.

Czynności i stosunki w danej organizacji definiowane są przez ustanowienie reguł, które określane są stopniem formalizacji. Formalizacja ustala przepis, prawidło, wzór przeważnie na piśmie i nadaje moc obowiązującą elementom lub całości organizacji, która obejmuje jej części, stosunki zachodzące między dwoma podmiotami, w tym również więzi, zachowania organizacyjne jej członków bądź zadania całego podmiotu dotyczące kształtu i celu działania.

Formalizacja może projektować wersję, którą ma realizować w przyszłości bądź może być legalizacją stanu istniejącego.

Formalizacja organizacji jest zależna od tego, czy jej członkowie w ogóle wyrażą zgodę na ograniczenie swoich uprawnień regułami postępowania. Przypadki tego rodzaju mogą powstawać najczęściej w małych spółkach, w których członkowie zobowiązują się umową do wypełniania określonych zadań, za które na podstawie umowy otrzymują wynagrodzenie. Spółki tego typu mają zazwyczaj postać stopniowej hierarchii władzy, gdzie rozporządzenia są przekazywane od góry do dołu.

Rysunek 3.1. Graficzny model struktury organizacyjnej General Motors Corporation



Źródło: H. Koontz, C.O. Donnell, *Principles of Management an Analysis of Managerial functions*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York 1964.

W dużych przedsiębiorstwach formalizacja oznacza ustanowienie ogólnych czy trwałych reguł postępowania zmierzających do określonego celu.

Schemat organizacyjny kierownictwa w General Motors Corporation jest dobrą ilustracją formalizacji sztabowo-liniowej korporacji, która obejmuje zadania organizacji łącznie z więzią oraz z uwzględnieniem udziału rady nadzorczej i jej poszczególnych komisji w zarządzaniu korporacją.

Autorzy z zakresu zarządzania jak A.D. Chandler są zdania, że „struktura podąża za strategią", uważają, że misja i ogólne zadania przedsiębiorstwa uczestniczą w nadaniu jej ostatecznego kształtu.

Maksymalna zdolność przedsiębiorstwa do wykonywania założonego celu jest funkcją:

- wielkości popytu – potencjału rynku,
- stopnia instrumentalizacji, a więc liczby oraz jakości maszyn i narzędzi pracy – potencjału technicznego,
- struktury organizacyjnej – potencjału organizacyjnego,
- stanu zasobów finansowych – potencjału ekonomicznego,
- doboru, kwalifikacji i zachowań członków organizacji – potencjału ludzkiego i kierownictwa.

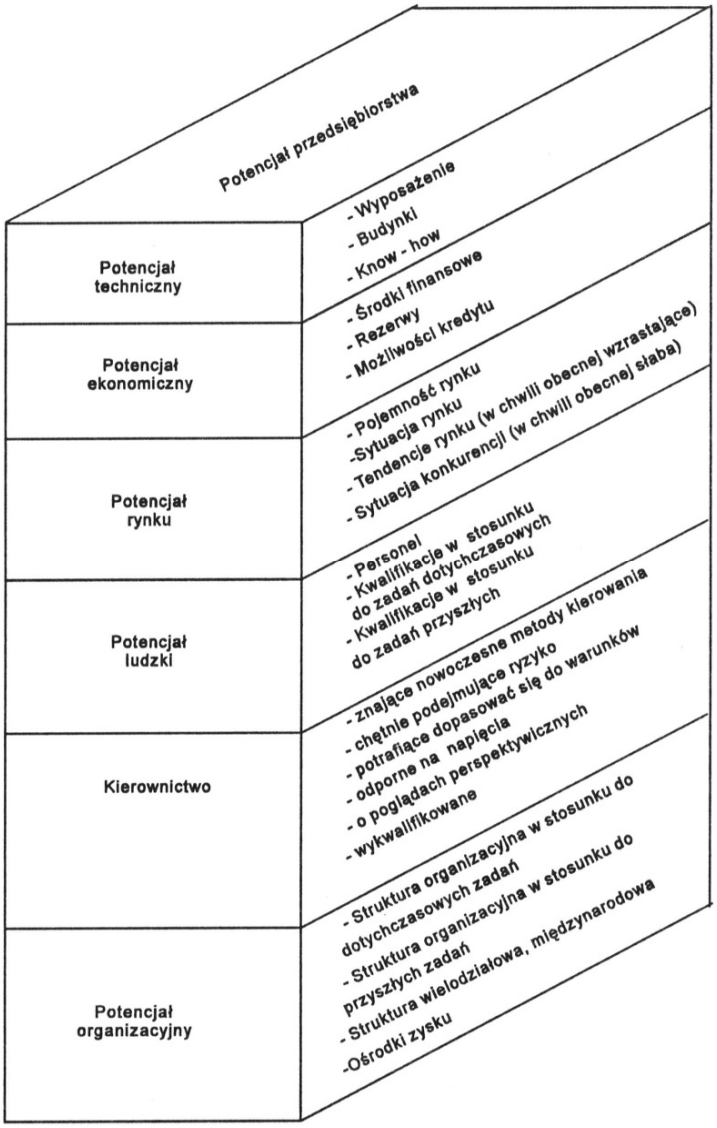
Aby określić warunki sprawności organizacji, należy więc wykorzystać wyniki analizy potencjału przedsiębiorstwa, które mieszczą w sobie sekrety sukcesu lub niepowodzenia organizacji (rys. 3.2.).

Skuteczność strategii uzależniona jest od wyników diagnozy w tym zakresie, czyli trafnej oceny otoczenia i możliwości wytwórczej przedsiębiorstwa ustalonej na podstawie analizy.

Analiza jest procesem myślowego wyodrębnienia właściwości lub składników badanego zjawiska bądź przedmiotu. Obejmuje wiele zagadnień problemowych. W tym przypadku interesować nas będą wyniki analizy ośrodków decyzyjnych, które udzielają odpowiedzi na interesujące nas problemy, np. czy:

- przedsiębiorstwo jest nastawione na osiągniecie celów strategicznych poprzez umożliwienie kierownikom poszczególnych szczebli zarządzania realizacji zadań bieżących opartych na jej zasadach,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa uwzględnia podstawowe zasady operatywnego zarządzania oraz sytuacje wynikające z problematyki wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia,
- obecny potencjał przedsiębiorstwa przedstawiony na rysunku 2. zabezpiecza realizację wyznaczonych celów przez organizację,
- przedsiębiorstwo stwarza warunki do efektywnego wykorzystania zasobów rzeczowych i finansowych,

Rysunek 3.2. Potencjał przedsiębiorstwa



Źródło: F. Kramer, H.G. Appelt, *Die neuen Techniken der Produktinnovation*, Verlag Moderne Industrie 1974.

– plany realizacji przyjętego celu działania ułatwiają przystosowanie istniejącej strategii do zmieniających się warunków będących następstwem działalności przedsiębiorstw konkurencyjnych,

- przedsiębiorstwo jasno określiło uprawnienia i odpowiedzialność kierownikom poszczególnych szczebli decyzyjnych,
- zapewniony jest dopływ niezbędnej informacji do wszystkich ośrodków decyzyjnych.

Te założenia wynikają z pionierskich prac takich autorów jak: A.D. Chandler, H.I. Ansoff czy P. Drucker.

A.D. Chandler badał również relacje między strategią a strukturą i sformułował m.in. zasadę, że punktem wyjścia działalności przedsiębiorstwa jest strategia, której następnie jest podporządkowywana struktura organizacyjna. Był też zwolennikiem decentralizacji zarządzania, mimo że przypisywał nadrzędne znaczenie planistycznej i koordynacyjnej funkcji kierownictwa w związku z dostosowaniem działalności przedsiębiorstwa do spontanicznie i autonomicznie rozwijającego się otoczenia. H.I. Ansoff był prekursorem analitycznego i planistycznego podejścia w zarządzaniu. Opracował m.in. rozbudowaną metodologię planowania długoterminowego, sformułował wiele zaleceń prowadzenia badań diagnostycznych. P. Drucker sformułował zasady analizy wyrobów na podstawie koncepcji kategoryzacji, co można traktować jako element analizy strategicznej. Przedstawicieli nauk o zarządzaniu od dawna inspiruje problem efektywności różnych podejść[1]. Członkowie gremiów nadzorczych i kontrolnych dużą wagę przywiązują do związków między systemami, strategią, strukturą a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Najczęściej badanymi wymiarami zarządzania były wielkość przedsiębiorstwa, poziom dywersyfikacji i stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dotychczasowe rezultaty badań nie powodowały pomyślnego rozstrzygnięcia. Słusznie więc M. Romanowska ocenia: „Gdyby udało się potwierdzić na reprezentatywnych próbach przedsiębiorstw liniowy związek stopnia dywersyfikacji czy stopnia internacjonalizacji z rentownością przedsiębiorstwa uczeni byliby blisko określenia prawdziwej listy kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa". Tymczasem, jak wiemy chociażby z badań Portera, związek między rentownością kapitału własnego a udziałem przedsiębiorstwa w rynku w zależności od branży przyjmuje wykres liniowy, kształt krzywej *U* lub odwróconego *U*. Z badań J. Rybickiego wynika, że związek między wielkością przedsiębiorstwa a jego wynikami przyjmuje różny charakter w różnych badaniach[2]. Współczesne badania potwierdzają rezultaty badań rozpoczętych już w latach 70. XX wieku. Romanowska konstatuje więc, że trzeba zgodzić się z tym, że badaczom nie udało się stworzyć w wyniku badań empirycznych

[1] Poza podejściem planistycznym wyróżnia się podejścia: ewolucyjne, pozycjonowania i zasobowe.

[2] M. Romanowska, *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, (red.) R. Krupski, WWSZiP, 2014.

inspirującej nowej teorii zarządzania w przedsiębiorstwie ani skutecznie zweryfikować istniejących koncepcji i modeli. Wszystko, co w zarządzaniu inspiruje praktyków i uczonych, zdaniem Romanowskiej powstało na drodze intuicyjnego tworzenia teorii opartego na ogólnej wiedzy i obserwacji. Przykładem może być sukces i ogromna popularność szkoły zasobowej – jej genezą nie były przecież badania empiryczne, ale krytyczna kontemplacja dotychczasowych szkół i podejść do zarządzania wspierana wycinkowym oglądem rzeczywistości. To samo dotyczy znanych koncepcji Ansoffa, Portera czy Mintzberga[3]. Popularność wśród badaczy podejścia zasobowego nie przekłada się jednak na szeroki zakres stosowania tego podejścia w praktyce, o czym świadczą badania prowadzone dla polskich przedsiębiorstw, w których dominującym podejściem było i jest podejście planistyczne, którego wzorce powstały w II połowie XX wieku. To też jest przyczyna odwoływania się autorów opracowania do badań z tych lat, których rezultaty wydają się nadal aktualne. Jaka jest zatem rola badań empirycznych w zarządzaniu i czy mogą ich wyniki być przydatne dla organów nadzorczych i kontrolnych? Organy te diagnozują rzeczywistość, wskazują przyszłość. Czy nauki o zarządzaniu odkryją nieznane mechanizmy i uwarunkowania zachowań strategicznych przedsiębiorstw i stworzą uogólnienia potrzebne do skutecznego funkcjonowania? Romanowska odnosi się do rozważanego od lat dylematu: indukcyjne czy dedukcyjne podejście do badań, przypominając o szczęśliwym rozstrzygnięciu podejścia zintegrowanego. Podejście to pozwala na kumulację dorobku badaczy w celu budowy spójnej i skutecznej w praktyce strategii. Przypomina też, że badanie przedsiębiorstw z pozycji nauk o zarządzaniu jest o wiele trudniejsze niż z pozycji ekonomii, gdzie liczba zmiennych wpływających na efektywność przedsiębiorstwa jest ograniczona, a związki między zmiennymi poddają się analizom ilościowym. Nauki o zarządzaniu mają szeroki sposób patrzenia na organizację uwzględniający aspekty nie tylko ekonomiczne i technologiczne, ale także psychologiczne, społeczne i kulturowe. Każdy problem badawczy w perspektywie nauk o zarządzaniu staje się problemem wielowymiarowym wymagającym spojrzenia sytuacyjnego i kontekstowego[4]. Na tej podstawie autorzy opracowania sugerują stosowanie w analizie przedsiębiorstwa metod indukcyjnych i dedukcyjnych, stosowanie techniki triangulacji oraz wykorzystywanie na wzór standaryzacji stosowanej w psychologii w formie testów metod porównawczych. Sądzimy poza tym, że przydatnym modelem efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem może być model ładu gospodarowania prezentowany w dalszej części rozdziału.

[3] Ibidem.

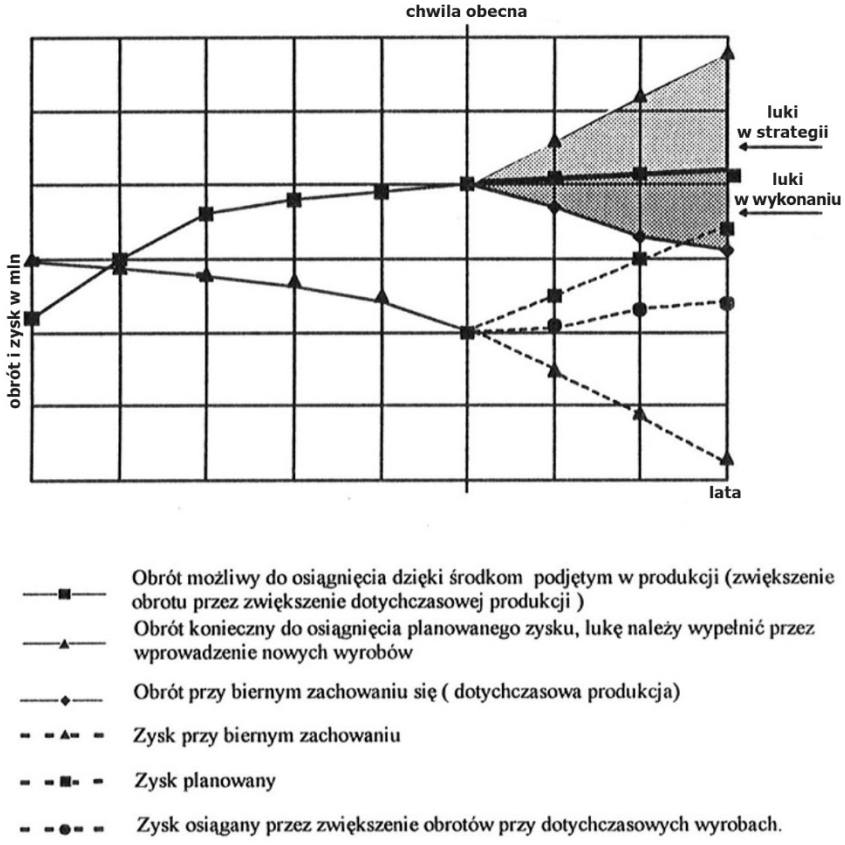
[4] Ibidem.

Równocześnie z rozwojem strategii powinno się na bieżąco sprawdzać, czy planowe działania są zgodne z potencjałem przedsiębiorstwa i rynkiem, a jeżeli nie są, to należy wprowadzać korektę w założeniach organizacyjnych wynikającą z analizy zdolności wytwórczej.

Powzięcie decyzji o wprowadzeniu korekty do założonego celu działania organizacji powinno zależeć od stwierdzenia luki efektywności.

Równocześnie z rozwojem strategii powinno się na bieżąco sprawdzać, czy planowe działania są zgodne z potencjałem przedsiębiorstwa i rynkiem, a jeżeli nie są, to należy wprowadzać korektę w założeniach organizacyjnych wynikającą z analizy zdolności wytwórczej.

Rysunek 3.3. Luki w rozwoju przedsiębiorstwa według F. Kramera i H.G. Appelta



Źródło: F. Kramer, H.G. Appelt, *Die neuen Techniken der Produktinnovation*, Verlag Moderne Industrie 1974.

Powzięcie decyzji o wprowadzeniu korekty do założonego celu działania organizacji powinno zależeć od stwierdzenia luki efektywności.

Lukę efektywności określa się różnicą między zadaniami ustalonymi w procesie formułowania celów a wynikami, które są przypuszczalnie osiągane przy kontynuowaniu obecnie obowiązującej strategii (rys. 3.3.).

Luka efektywności może być skutkiem niedostatecznego przemyślenia nowej strategii lub może być spowodowana ustaleniem większych zadań albo wynikać z założenia niedostatecznej efektywności w przyszłości z uwagi na skuteczne przeciwdziałanie konkurencji bądź zmiany w otoczeniu czy utratę zasobów. Prognozowanie i strategie będą próżnymi życzeniami tak długo, dokąd się ich nie przetworzy w ciągłe cele i szczegółowe zadania z priorytetem w realizacji.

3.2. Uprawnienia decyzyjne

Uprawnienia decyzyjne wynikają z możliwości działania w formie podejmowania decyzji. W rzeczywistości jest to jednoznaczne z zawartym w odpowiedniej normie prawnej upoważnieniem organu państwowego do ustanawiania, uchwalania i formułowania określonych aktów prawnych, których adresaci obowiązani są do wykonywania zakazów lub nakazów zawartych w tych aktach.

Rada nadzorcza jest kierownikiem wieloosobowym, więc decyzje wynikające z uprawnień może podejmować tylko zbiorowo, np. w formie uchwały z tekstem przekazanej na piśmie prezesowi zarządu spółki lub spółdzielni. Nie ma uprawnienia do pionowego wydawania decyzji kierownikom niższego szczebla zarządzania, natomiast może uczestniczyć w formie obserwatora w równoległym modelu podejmowania decyzji (rys. 3.4.).

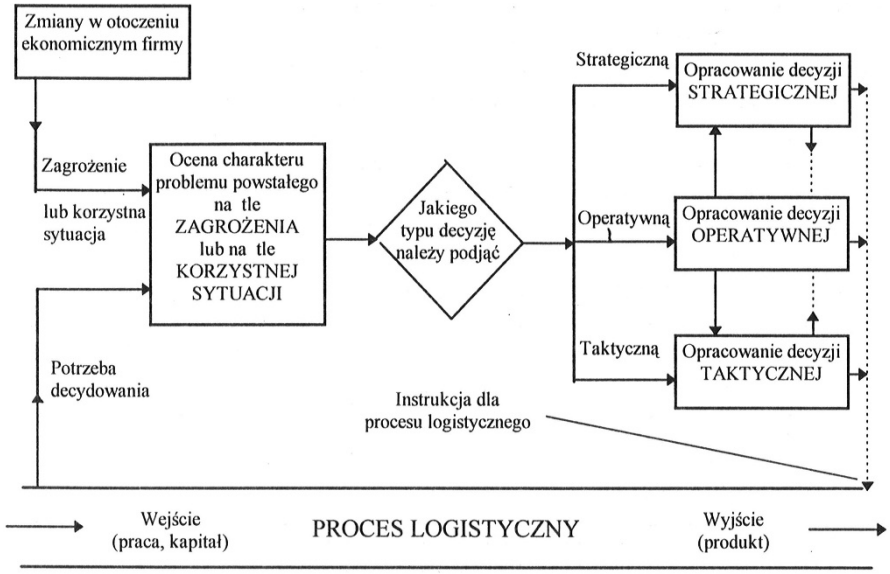
Decyzje podejmowane równolegle polegają na tym, że dana sytuacja decyzyjna uruchamia równocześnie proces decyzyjny na wszystkich szczeblach hierarchii służbowej.

Ukształtowany w formie schodów układ struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, zwłaszcza ośrodków decyzyjnych, powoduje, że możemy mówić o swoistej hierarchii decyzji (rys. 3.5.).

W teorii organizacji uprawnienia decyzyjne postrzegane są jako jeden z elementów funkcji kierowniczej. Tymczasem decydowanie jest aprobatą wyznaczonego sposobu postępowania motywowane wolą podmiotu decyzyjnego.

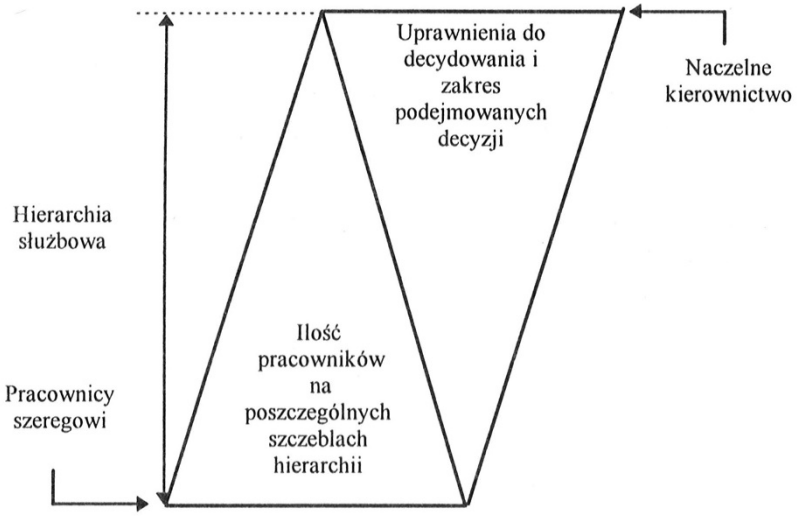
W obrębie organizacji decyzja nie polega tylko na wyborze jednego spośród wielu celów działania. W definicji decyzji mieści się również gotowość do jej podjęcia i poczucie obowiązku wykonania tego, co się zdecydowało, wypełnienia zadania lub powzięcia określonych zabiegów, a więc celowego działania.

Rysunek 3.4. Model równomiernego podejmowania decyzji



Źródło: J. Solarz, *Podejmowanie decyzji w korporacjach amerykańskich*, PWN, Warszawa 1976.

Rysunek 3.5. Zależności panujące w organizacji hierarchicznej

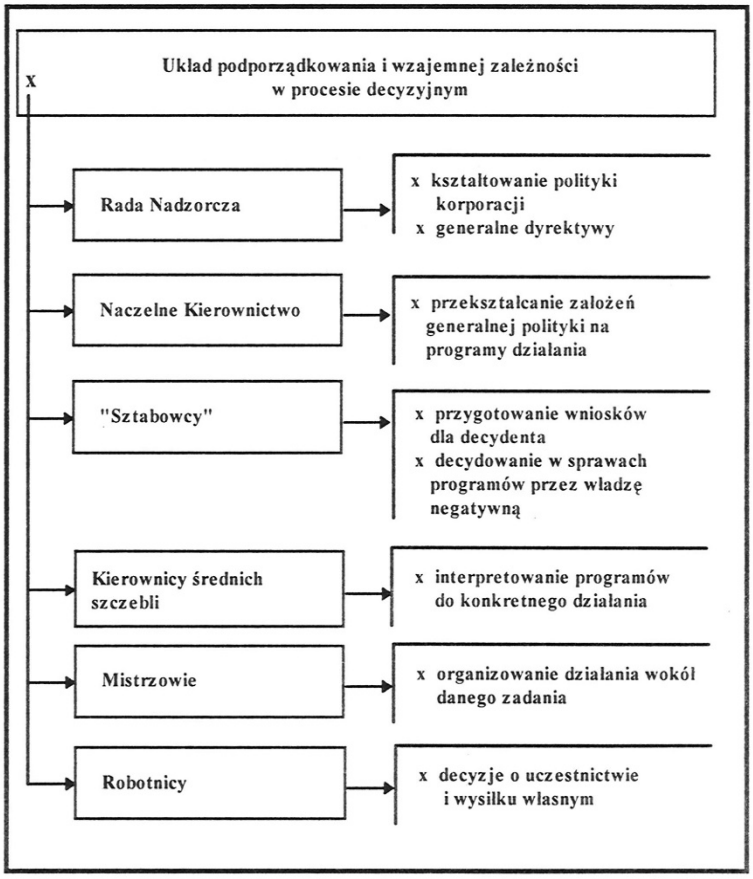


Źródło: opracowanie własne.

Jest to uzasadniony powód do potwierdzenia, że rada nadzorcza nie ma uprawnień do podejmowania decyzji związanych z operatywnym zarządzaniem, musiałaby bowiem przejąć funkcję prezesa zarządu.

H. Koontz i C. O'Donnell zauważyli, że jedną czynnością wykonywaną przez kierownika wieloosobowego, której nie można uniknąć, jest kontrola, czyli upewnienie się, czy praktyczna działalność pokrywa się z planową, ponieważ formalnie rada nadzorcza ma prawo ustalać cele i zadania w postaci planów dla naczelnego kierownictwa organizacji, dlatego w tym zakresie jest uprawniona do podejmowania decyzji.

Rysunek 3.6. Zasady określające zakres podejmowania decyzji



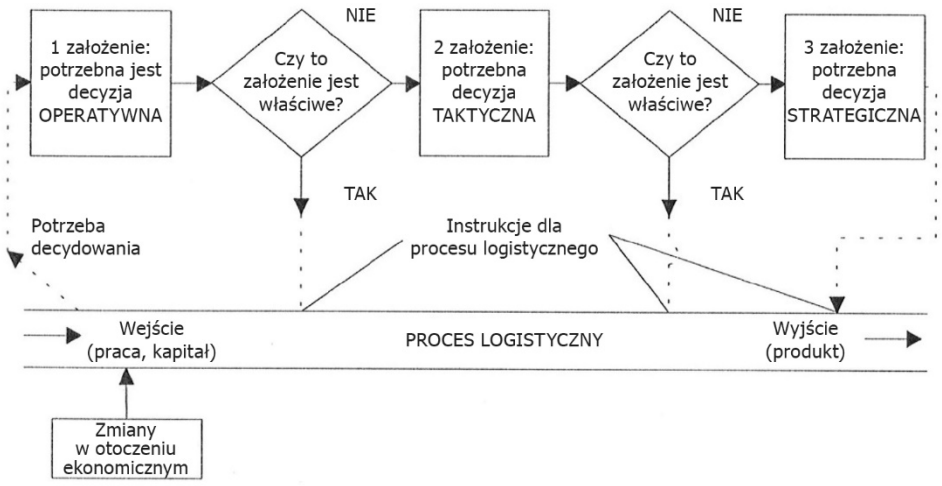
Źródło: J. Solarz, *Podejmowanie decyzji w korporacjach amerykańskich*, PWN, Warszawa 1976.

Ukształtowany układ struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zwłaszcza ośrodków decyzyjnych na zasadzie podporządkowania i wzajemnej zależności, powoduje, że możemy mówić o swoistej hierarchii zakresu decyzji. Na rysunku 3.6. w ogólnych zarysach przedstawiono strukturę hierarchii służbowej i związanych z tym uprawnień w podejmowaniu decyzji na przykładzie korporacji amerykańskiej.

Podejmowanie decyzji oznacza proces wyboru jakiegoś działania jako sposobu rozstrzygnięcia określonego zadania. J. Solarz rozpatruje przebieg regularnie po sobie następujących zjawisk pozostających między sobą w związku przyczynowym w podejmowaniu decyzji w trzech aspektach: 1) poziomu abstrakcji, 2) sytuacji decyzyjnej, 3) horyzontu czasowego przyjmowanego przy decydowaniu.

Z punktu widzenia zasięgu oddziaływania danej sytuacji decyzyjnej J. Solarz klasyfikuje decyzje na podejmowane kolejno szeregowo na poszczególnych szczeblach hierarchii i podejmowane równolegle. Formy podejmowania decyzji ilustruje w sposób szczegółowy rysunek 3.7.

Rysunek 3.7. Model szeregowego podejmowania decyzji

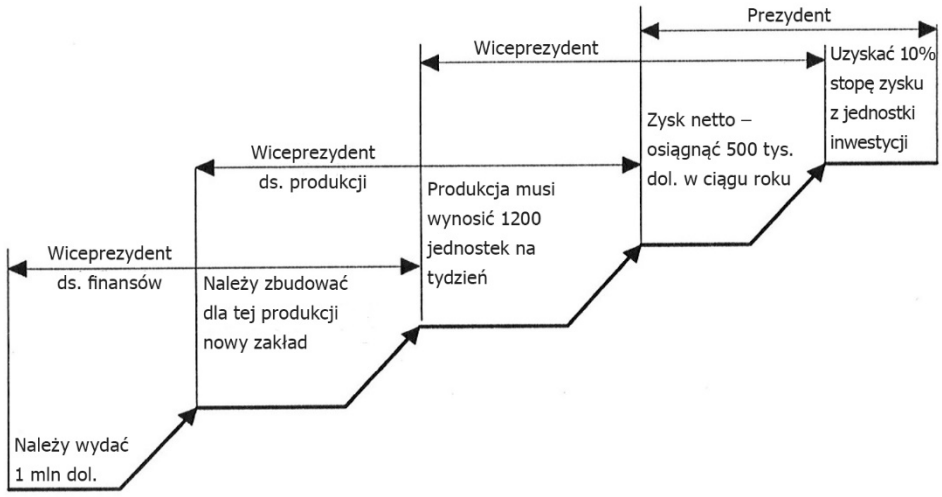


Źródło: J. Solarz, *Podejmowanie decyzji w korporacjach amerykańskich*, PWN, Warszawa 1976.

Odmienną formą powiązania procesu decyzyjnego ze szczeblem hierarchii, na którym dana decyzja będzie podejmowana, jest wzrost abstrakcyjności poziomu postanowienia, jednocześnie z przesuwaniem się w górę hierarchii lub odwrotnie – wzrastanie konkretności decyzji stosownie do zajmowanego położenia niższego od dotychczasowego.

A. Zawiślak proces ten nazywa ograniczeniami kompetencyjnymi. Obejmują one ten zakres problematyki decyzyjnej przedstawionej na rysunku 3.8., w sprawie której kierownicy danego szczebla nie mogą decydować[5].

Rysunek 3.8. Zależności między typem decyzji i szczeblem hierarchii



Źródło: J. Solarz, *Podejmowanie decyzji w korporacjach amerykańskich*, PWN, Warszawa 1976.

3.3. Właściwości decyzyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach

Obok czynników obiektywnych wynikających z zasad zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, istotnym warunkiem skuteczności w działalności rady nadzorczej są okoliczności subiektywne, zależne od stosunku członków rady do życia organizacji i pewnej sfery zjawisk.

Dobra wola jako świadome dążenie do osiągnięcia zamierzonego celu jest niezbędna w skutecznym działaniu oraz jest warunkiem, bez którego najlepsze okoliczności towarzyszące pracy rady i najwyższe kwalifikacje jej członków nie przyniosą oczekiwanych rezultatów.

Z prawnego punktu widzenia sposób przedstawiania zagadnień na posiedzeniu rady nadzorczej i przebieg dyskusji ma szczególne znaczenie dla treści oceny

[5] A. Zawiślak, *Szkice o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1973.

skutecznego działania w interesie przedsiębiorstwa. Konieczność tak przedstawianych zagadnień wynika z faktu mniejszej na ogół liczby specjalistów zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Według M.T. Copelanda i A.R. Towla sądy wychodzą z założenia, że „akcjonariuszom przysługuje prawo domagania się od rady nadzorczej sumiennego rozważania spraw" na posiedzeniach dotyczących pracy spółki[6].

Wymiana poglądów w trakcie trwania obrad powinna być zaprotokołowana, a protokół z posiedzenia rady stanowi środek prawny służący do ustalenia okoliczności faktycznych niezbędnych do rozstrzygnięcia sprawy.

Autorzy uzasadniają, że jedną z ważnych funkcji rad nadzorczych w skutecznym działaniu jest umiejętne wysuwanie problemów mających dla akcjonariuszy duże znaczenie, co w rzeczywistości nie wymaga drobiazgowej znajomości zagadnień dotyczących przedsiębiorstwa.

Wystąpienie z postulatem na posiedzeniu rady nadzorczej sformułowanym w sposób stosowny zmusza odbiorców informacji – którymi są na ogół członkowie zarządu spółki – do obrony swej pozycji z pomocą faktów lub trafnej oceny. Argumentacja logiczna przedstawiona przez członka rady nie może oznaczać kompromitacji kierownictwa, niemniej dla zarządu spółki może okazać się źródłem wielu problemów.

Odpowiedzi na problem doboru działania – co robić, aby w określonych warunkach osiągnąć zamierzony cel – udziela dyrektywa praktyczna. Problemem może być również plan, ponieważ zakłada on wybór kierunku działania i odnosi się do działalności w przyszłości. Jest on wskazówką w działaniu raczej niż w myśleniu i wyszczególnia dokładnie sposób, jakim należy się posługiwać w realizacji określonego zadania.

Umiejętność należytego formułowania problemu wnioskodawca zdobywa raczej w wyniku doświadczeń w podejmowaniu decyzji, dlatego według J.C. Bakera najlepszymi kandydatami na członków rad nadzorczych są nie te osoby, które znają każdy szczegół w działalności przedsiębiorstwa, lecz te, które mają duże doświadczenie i są wytrawnymi znawcami zasad zarządzania spółką[7].

Członkowie rad nadzorczych o dużym doświadczeniu zawodowym na ogół mają dobre rozeznanie w zagadnieniach zarządzania organizacją, często nawet instynktownie wyszukują różnych sposobów i metod rozwiązywania problemów złożonych, dotyczących poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

---

[6] M.T. Copeland, A.R. Towl, *The Board of Directors and Business Management*, Boston, 1947.

[7] J.C. Baker, *Directors and Their Functions*, Boston 1945, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

3.4. Rady nadzorcze wobec procesu ładu gospodarowania

Zapoczątkowany w latach 2007–2008 i do dzisiaj trwający kryzys gospodarczy ma trzy współzależne wymiary: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Kryzys gospodarki światowej znajduje swój odpowiednik w kryzysie nauki ekonomii, ale także w nauce o zarządzaniu. Kryzys gospodarki światowej splata się z kryzysem myślenia ekonomicznego w głęboki, trudny do przezwyciężenia syndrom kryzysowy. Naukom o zarządzaniu potrzebne jest radykalne przejście od monizmu podejścia myślenia do pluralizmu oraz konkurencji idei wielu różnych kierunków myśli o gospodarce i zarządzaniu. Tym można tłumaczyć popularność nowej ekonomii instytucjonalnej w jej możliwości wpływania na rozwój nauk o zarządzaniu. Są nawet twierdzenia, że nowa ekonomia instytucjonalna zdominuje nasze myślenie o zarządzaniu w XXI wieku. W ekonomicznej teorii zachowań jednostek gospodarujących istnieje program badawczy zdolny do samodzielnego rozwoju. W badaniach działań kolektywnych rosnącym zainteresowaniem cieszyła się ekonomia konstytucyjna czy też ekonomia polityczna. Te programy badawcze wraz z blisko spokrewnionymi programami szeroko rozumianej nowej ekonomii instytucjonalnej staną się prawie na pewno bardziej dominujące w następnym stuleciu[8]. Nowa ekonomia instytucjonalna próbuje uwzględniać zjawiska i problemy, które niesie ze sobą rozwój gospodarczy. Dostrzega potrzebę redukcji kosztów transakcyjnych, których narastanie w ostatnim czasie spowodowane zostało większą złożonością procesów gospodarczych. Nowa ekonomia instytucjonalna poświęca szczególnie wiele uwagi przedsiębiorstwu i tutaj proponowane zmiany są największe. Spowodowała ona bowiem przesunięcia punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem. Istotę realizowanych zmian w przedsiębiorstwie trafnie określił O.E. Williamson, którego zdaniem nowa ekonomia instytucjonalna koncepcję firmy jako funkcji produkcji zastąpiła lub rozszerzyła koncepcją firmy jako struktury zarządzania[9]. Wskazuje się na pozytywny wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu. S. Rudolf twierdzi, że trudno przecenić wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu. Spowodowała ona otwieranie się firmy na prowadzenie badań empirycznych, na tworzenie

[8] J. Buchanan, *Economics in the Post-Socialist Century*, [w:] J.W. Hey (red.), *The Future of Economics*, Blackwell, Oxford 1992.

[9] O.E. Willimason, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998.

koncepcji zarządzania uwzględniających takie zjawiska, jak: ograniczona racjonalność, niepewność i asymetria informacji, oportunizm itp.[10].

Wiele wskazuje na to, że także inne teorie, w tym teorie ordo, dotyczące zwłaszcza ładu gospodarczego mogą wspomóc rozmienienie istoty i postaci współczesnego zarządzania w drodze do uzyskania statusu przedsiębiorstwa zrównoważonego rozwoju. Teorie ordo nawiązują w swojej nazwie do pojęcia „ordo". Znane było już w antycznej filozofii, a w średniowieczu definiowano je jako połączenie różnych elementów struktury społecznej w jedną sensowną całość. Wychodząc z pojęcia „ordo", twórcy ordoliberalizmu nie chcieli ograniczać się tylko do tego, co cechowało tradycyjny liberalizm, tzn. walki o wolność jednostek gospodarujących i swobodne funkcjonowanie rynku. Uważano za konieczne uzupełnienia sztandarowej walki liberałów o wolność i wolny rynek, o politykę kształtowania przez państwo wolnościowego ładu gospodarczego[11]. W opracowaniu poszukuje się odpowiedzi na pytanie, czego można nauczyć się dla sprostania ogromnym wyzwaniom stojącym przed nauką o zarządzaniu od teorii ordo, zaliczanych przez główny nurt teorii neoklasycznej do grupy tzw. heterodoksyjnych szkół myślenia ekonomicznego.

Tabela 3.1. Kierunki myślenia neoliberalizmu

Nazwa kierunku	Główne zadania	Przedstawiciele
Tradycyjny neoliberalizm	Odnowa klasycznego liberalizmu Spontaniczny rozwój ładu konkurencyjnego	Friedrich August von Hayek Ludwig von Mises
Ordoliberalizm i społeczna gospodarka rynkowa	Ukształtowanie przez państwo ładu konkurencyjnego oraz w razie konieczności zgodne z logiką rynku interwencje w przebieg procesu gospodarczego	Franz Böhm Walter Eucken Ludwig Erhard Wilhelm Röpke Alexander Rüstow
Neoliberalna ekonomia podażowa	Wzmocnienie strony podaży w gospodarce	Milton Friedman Arthur Laffer Ronald Reagan Margaret Thatcher

Źródło: P. Pysz, *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, [w:] *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, PTE, Warszawa 2005.

[10] S. Rudolf, *Wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu*, [w:] I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości,* OiZ Orgmasz, Warszawa 2009.

[11] P. Pysz, *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, [w:] *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej,* PTE, Warszawa 2005.

Dominująca w klasycznym liberalizmie destrukcja i likwidacja występujących w społeczeństwach gospodarujących różnorodnych ograniczeń wolności gospodarczej uzupełniona zostaje w teorii ordo o program pozytywny. Jest to program budowy ładu gospodarczego sprzyjającego racjonalnemu wykorzystaniu wolności i odpowiedzialności jednostek zarówno w ich własnym interesie, jak i w interesie podmiotów gospodarujących.

Ekonomia i nauki o zarządzaniu są naukami empirycznymi. Oprócz głównych zadań, do których zalicza się objaśnianie prawidłowości i tendencji gospodarowania, oczekuje się również pomocy podmiotom gospodarującym w rozwiązywaniu stojących przed nimi trudności. Poza funkcjami wynikającymi z epistemologii nauki te wypełniają funkcje aplikacyjne. To właśnie ordoliberałowie, głównie wywodzący się z tradycji niemieckiej szkoły historycznej, traktują te nauki nie tylko jako czystą teorię, ale równocześnie jako nauki stosowane. P. Pysz przypomina, że w przedmowie do wydanego w roku 1952 dzieła Euckena *Grundsätze der Wirtschaftspolitik* Edith Eucken pisze, że jej zmarły mąż był zdania, że ekonomiści ponoszą odpowiedzialność wobec rzeczywistych problemów życia gospodarczego i powinni posiadać odwagę i siłę niezbędne do ich rozważania nie jako intelektualnej sztuki dla sztuki, lecz takimi, jakimi są one w procesie gospodarowania. Nie brak też głosów, że nie należy przeceniać ani nie doceniać wpływu osiągnięć badawczych ekonomii i nauk zarządzania na gospodarowanie. Dosadnie to wyraził J. Wilkin, że ekonomia ma trzy wymiary: ekonomii pozytywnej, ekonomii normatywnej i sztuki ekonomii, z tym że ekonomia głównego nurtu ten trzeci wymiar prawie całkowicie zagubiła[12]. Jako przykład sztuki ekonomii podaje się często dokonania kanclerza Republiki Federalnej Niemiec Ludwiga Erharda, o którym Hayek mówił, że posiadał nadzwyczajną intuicję w doborze tego, co jest w danej sytuacji gospodarczej właściwe zarówno ze względu na cel, jak i dobór koniecznych do jego realizacji środków, określając go jako talent wrodzony[13].

Teoretycy ordo, nie odrzucając indywidualizmu jako metodologicznej dyrektywy dla ich sposobu myślenia o gospodarowaniu łączą go jednak z holizmem metodologicznym.

W teorii ordo oprócz materialnego zadania gospodarowania przedmiotem zainteresowania ich programów badawczych są nadrzędne wartości społeczne wolności jednostki ludzkiej i sprawiedliwości. Głównym zadaniem jest osiągnięcie ładu w procesie gospodarowania, gdyż według nich ład wywiera wpływ na przebieg gospodarowania, a gospodarowanie na ład.

---

[12] J. Wilkin, *Czy współczesna ekonomia jest instrukcją obsługi mechanizmu gospodarczego?* Warszawa „Ekonomista", 2012, nr 3.

[13] G. Habermann, *Vision und Tat. Ein Ludwig Erhard Brevier*, Thun, Ott Verlag 2000.

Ekonomia może określać konceptualne podstawy polityki gospodarczej, definiując jej nadrzędne zadania, generalne zasady działania, stojące do jej realizacji instrumentarium. Wpływ tej nauki maleje przy transmisji tych zasad do zarządzania w określonych warunkach otoczenia, czasu, tradycji i kultury organizacyjnej. Twórcy teorii ordo radzą by posługiwać się w fazie programowania sztuką intuicji i wyczuciem konkretnych warunków, w których przyszło działać. Eucken stwierdził w związku z tym konieczność uwzględnienia oprócz pryncypiów polityki gospodarczej także konkretnego historycznego momentu[14]. To, co utrudnia osiąganie ładu gospodarczego, a co za tym idzie, zrównoważonego rozwoju podmiotów gospodarujących, to zdaniem teoretyków ordo jest dyskrecjonalna polityka gospodarcza. Jest ona zorientowana na odcinkowe i krótkookresowe ex post ingerencje w przebieg procesu gospodarowania i koncentrowanie się na szczegółach. Jest to z perspektywy ordo jedna z najistotniejszych przyczyn stopniowej utraty przez państwo kontroli nad wielkimi korporacjami[15].

Uważa się, że rozwój nauk o zarządzaniu powinien czerpać z teorii ordo w tym zakresie, żeby umiejscawiać jej zasady, tzn. zasady ładu gospodarczego w danym czasie i miejscu, a za jego pośrednictwem przy uwzględnieniu różnic kulturowych i społecznych doskonalić w procesie gospodarowania zdolności predykcyjne i aplikacyjne. W teorii ordo koncepcji ładu gospodarczego postuluje się, żeby ład doprowadził do przezwyciężenia istniejącego w zarządzaniu podmiotami gospodarującymi nieporządku, chaosu i anarchii. Sformułowane koncepcje ładu gospodarczego stanowionego Euckena oraz ładu spontanicznego von Hayeka w celu ich dalszego rozwoju wymagają empirycznej weryfikacji.

Teoria ordo powstała w krajach niemieckojęzycznych wyraźnie stwierdza, że w przedsiębiorstwach wyczerpują się proste metody zapewnienia efektywności ich funkcjonowania. Największe przedsiębiorstwa niemieckie uruchamiają inicjatywy mające na celu zapewnienie wzrostu i ciągłej optymalizacji funkcjonowania poprzez gromadzenie i przetwarzanie detalicznych informacji w czasie rzeczywistym. Niemcy tę inicjatywę nazwali Industrie 4.0 określaną jako czwartą rewolucję gospodarczą powodującą zaprzęgnięcie informatyki do dokonania zmian w przedsiębiorstwach w celu stworzenia inteligentnej fabryki.

Według autorów opracowania można by uwzględnić docelowy model funkcjonowania działalności gospodarczej w relacji do rozważanej teorii ordo. Po pierwsze, konieczne jest zapewnienie przejrzystości funkcjonowania podmiotów, tak aby wymagania były jasne i czytelne, a jednocześnie efekty działalności były

[14] B. Fiodor, *Kryzys gospodarczy a kryzys ekonomii jako nauki*, „Ekonomista", nr 3, 2010.
[15] P. Pysz, *Państwo*…, s. 78.

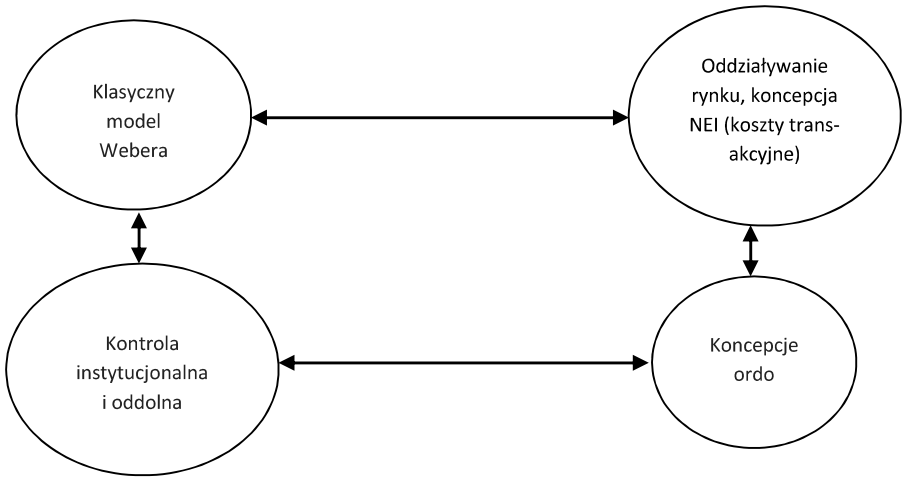
przedmiotem oceny. Po drugie, reagowanie na sygnały rynkowe, gdzie pomocne byłyby koncepcje nowej ekonomii instytucjonalnej, głównie analiza kosztów transakcyjnych. Punktem wyjścia mógłby być klasyczny model Webera z jego koncepcjami kompetencji i odpowiedzialności. Uwieńczeniem modelu staje się uzyskanie ładu gospodarczego oraz w razie konieczności zgodne z logiką rynku interwencje w przebieg procesu gospodarczego.

Tabela 3.2. Zarządzanie tradycyjne vs. ordozarządzanie

	Zarządzanie tradycyjne	**Ordozarządzanie**
Równowaga	Zamknięte systemy w stanie równowagi	Zrównoważone otoczenie przedsiębiorstw i elastyczność ładu gospodarczego
Synergia	Presja na identyfikowanie synergii	Identyfikowanie synergii oraz antysynergii
Sieci	Interakcje między przedsiębiorstwami tylko poprzez rynek	Organizowanie organizacji wirtualnych, sieci relacji ulegają z czasem zmianie, przemysł 4.0 (w Niemczech jako Industrie 4.0, a w USA jako Smart Manufacturing Leadership Consortium)
Ewolucja	Brak wewnętrznych zdolności kreacji	Logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm, zdolność podejmowania podwyższonego ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.9. Czterostronny model funkcjonowania działalności gospodarczej w procesie ładu gospodarczego



Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność przedstawionego modelu powinna być weryfikowana poprzez przeprowadzanie empirycznych badań rzeczywistego ładu gospodarczego przedsiębiorstw i procesów. Ważnym elementem tego modelu wieńczącym proces jest kontrola instytucjonalna. Element ten jest szczególnie pomocny dla rad nadzorczych. Autorzy opracowania wskazują na przydatność do tego książki pt. *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*[16]. Przede wszystkim cenne w tej publikacji są przykłady wykorzystania audytu wewnętrznego w rozwiązywaniu problemów praktycznych. Autorzy tej książki wskazują procedury realizacji funkcji kontrolnej, ale także doradczej w podstawowych obszarach przedsiębiorstwa: w strategii, w działalności operacyjnej, badając strukturę organizacyjną, personalną, marketingową i logistyczną.

Zbliżony do powyższego modelu jest model stanu równowagi *sustainability*.

Współczesne spółki zdobywają przewagę konkurencyjną poprzez działania gospodarcze, ale też przez wyróżnianie się odpowiedzialnością wobec społeczeństwa oraz interesariuszy. Wyróżnianie się poprzez realizację odpowiedzialności to czynienie więcej, niż wymagają przepisy prawno-organizacyjne. Rady nadzorcze są predestynowane do takiej aktywności. Znajduje to odzwierciedlenie w budowie modeli biznesu. Wykorzystywane przy tym są: etyka, koncepcja CSR, teorie ordo itp. Koncepcją ściśle wiążącą się z nimi jest tworzona w niektórych spółkach koncepcja ładu gospodarowania prowadząca do ciągłego wkładu spółki do stanu równowagi *sustainability*. Koncepcja ta odgrywa dużą rolę w budowie legitymizacji spółki. Pojęcie „legitymizacja" (*legitimation*) to system wartości określonej jednostki (spółki) różniący się od ogólnie przyjętego, często dopiero będącego w rozwoju[17]. W niniejszym rozdziale wiele miejsca zostało poświęconych modelom podejmowania decyzji. Wobec dużej turbulencji otoczenia widzimy nierzadko odchodzenie od racjonalnego modelu podejmowania decyzji przez rady nadzorcze. Wpływ na podejmowane decyzje ma profil etyczny menedżera związany z wyznawanymi przez niego wartościami, ale także indywidualne preferencje etyczne. Według A. Jabłońskiego należy przy tym brać pod uwagę koncepcję *sustainability*, a więc zarządzanie oparte na ciągłości biznesu, a w dłuższym czasie z uwzględnieniem zdolności do reagowania na szybkie zmiany. Wiąże się to z permanentnym doprowadzaniem do stanu równowagi i zrównoważeniem w modelu biznesu, co pozwala realizować wyznaczone cele biznesowe spółki[18]. Pojęcie *sustainability*

[16] M. Lisiński (red.), *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, PWE, Warszawa 2011.

[17] J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organisation – socjety relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics", 2010, Vol. 97, 4.

[18] A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności,* Difin, Warszawa 2013.

jest opisywane poprzez trójkąt TPZ zawierający w swoim środku punkt równowagi, bazujący na oddziaływaniu trwałości, podtrzymania, a także zrównoważenia. Trwałość można wiązać z relacją zarząd–udziałowcy–interesariusze, podtrzymanie odnosi się do relacji zrównoważenia ekonomicznego ze zrównoważeniem kapitału intelektualnego spółki. Zrównoważenie odnosi się do relacji pomiędzy świadomym stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu a wartością interesariuszy, uwzględniając ich migrację.

W literaturze wskazuje się, że zrównoważony biznes może być rozpatrywany z punktu widzenia zgodności pomiędzy kapitałem ekologicznym, społecznym i ekonomicznym dla zapewnienia ładu gospodarowania, ekoefektywności oraz produktywności kapitału społecznego spółek z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności[19]. A. Jabłoński proponuje, by skuteczne i efektywne wdrażanie modelu ładu gospodarowania oprzeć na trójkącie (3S): synergii – wykorzystując koncepcje CSR i zarządzania wartością spółki, symbiozie – odnosząc się do egzystencji interesariuszy, bez niekontrolowanej utraty wartości przez jednych interesariuszy na rzecz innych oraz symetrii – opartej na wzajemnym i systematycznym rozwoju składników potencjału spółki, odnosząc się do równowagi między wnętrzem spółki i jej otoczeniem. Taki model ładu gospodarowania może być tworzony poprzez połączenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i koncepcji zarządzania wartością spółki. Takie podejście wpływa na równoważenie potencjałów spółki i prowadzi do wzrostu jej długoterminowej wartości. Przy tworzeniu tego modelu należy uwzględnić zarówno założenia teorii akcjonariuszy (*shareholders*), jak i interesariuszy (*stakeholders*). Jako instrumenty równoważenia wskazuje się tworzenie strategii, procedur, programów, budżetów, formalnych struktur biznesu, systemów, a także kultur organizacyjnych.

Nałożenie na siebie trójkątów 3S i TPZ pozwala na określenie luki niezrównoważenia, a idąc dalej, na wskazanie możliwych opcji strategicznych dla spółek[20]. Prezentowane procedury mają na celu powstrzymanie niekontrolowanego tempa działalności, wprowadzając odpowiednie procedury ładu gospodarowania. Nie jest to łatwe zadanie, przecież „guru" zarządzania przekonywali i nadal przekonują do stawiania przed spółkami nieosiągalnych celów. A budowa napiętych, zbyt ambitnych celów oznacza podejmowanie ogromnych ryzyk prowadzących często do upadłości. Jak twierdzi K. Obłój, zmalało znaczenie pojęć: motywacja, zaangażowanie, kooperacja i zaufanie – język zarządzania stał się bliższy językowi ekonomii, a motywację i zaangażowanie pracowników postanowiono kupić[21]. Powstała

[19] A. Jabłoński, *Modele…*, op.cit.

[20] A. Jabłoński, *Modele...*, op.cit.

[21] K. Obłój, *Passion and discipline of strategy*, Palgrave, London 2013.

praktyczna rekomendacja, aby wiązać interes menedżerów, a także pracowników z interesem spółki przez program opcji na akcje. Miało to rozwiązać potencjalny konflikt między pryncypałem (akcjonariuszem) a agentem (pracownikiem), ale stworzony mechanizm był czysto instrumentalny – drogą wzrostu wartości giełdowej spółki, w której partycypują pracownicy i z czego uzyskują największe korzyści[22]. To wartość spółki miała być wspólnym mianownikiem wszystkich uczestników działalności, której podporządkowano tradycyjne cele, jak: udział w rynku, innowacyjność, reputację. Do tego dochodzi wieczny dylemat w sferze wskaźników ekonomicznych: zysk czy wzrost? Znany ekspert rynków kapitałowych profesor H. Simon z London Business School jest zdania, że nie ma ogólnej zasady równoważącej te cele przy tworzeniu strategii. Leży to raczej w gestii szefów spółki i stanowi decyzję o fundamentalnym znaczeniu[23]. Oprócz zysku i wzrostu mogą pojawić się inne zmienne, takie jak: wielkość rynku, stabilność czy bariery handlowe. Podanie liczbowych proporcji ujawnia właściwe kierownictwu podejście strategiczne. Pozwala też na stworzenie rankingu i porównanie rynków lub kandydatów do przejęcia. Na plan dalszy schodzi alternatywa między zyskiem a wzrostem. Można dążyć do jednego i drugiego. Wyzwaniem dla strategii jest osiągnięcie pożądanej proporcji obydwu celów[24].

Prezentowane modele od Maxa Webera do ładu gospodarczego nie mają ambicji paradygmatu, ale za M. Lisińskim można by przypomnieć stwierdzenie T.S. Kuhna, że aby teoria mogła być uznana za paradygmat, musi wydawać się lepsza od konkurencyjnych, ale nie musi tłumaczyć i faktycznie nigdy nie tłumaczy wszystkich faktów, do których można ją odnieść[25].

[22] Ibidem.

[23] H. Simon, *Business Consulting. A Guide to How it Works and How to Make it Work*, Economist, 2014.

[24] Ibidem.

[25] T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001