

**POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

mgr Adam Sikorski

PRACA DOKTORSKA

**SYSTEM ZARZĄDZANIA PRZEZ CELE (ZPC) W
STRATEGII KONKURENCYJNEJ
PRZEDSIĘBIORSTWA**

Promotor

dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz.

Częstochowa 2022

Spis treści

Wstęp.....	4
Rozdział 1. Filozofia zarządzania przez cele (ZPC) we współczesnej organizacji...	7
1.1. Istota i funkcje celu oraz zarządzania przez cele.....	8
1.2. Hierarchia celów. Kontekst misji i wizji organizacji.....	17
1.3. Geneza i definicje ZPC.....	21
1.4. ZPC jako interwencja organizacyjna.....	28
Rozdział 2. ZPC w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa.....	37
2.1. Identyfikacja potrzeb i planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie.....	38
2.2. Cele w strategii zarządzania przedsiębiorstwem.....	45
2.3. Wykorzystanie ZPC w analizie strategicznej przedsiębiorstwa.....	53
2.4. Cele w realizacji strategii konkurencyjnej.....	57
2.5. Strategie konkurowania oparte na ZPC, współczesny krajobraz konkurencyjny	64
Rozdział 3. Metodyka badania kluczowych determinant i efektów zarządzania przez cele w wybranych przedsiębiorstwach.....	73
3.1. Założenia badania.....	73
3.2. Metody, techniki i narzędzia badania.....	78
3.3. Organizacja i przebieg badania.....	84
3.4. Charakterystyka populacji.....	87
3.5. Specyfika przedsiębiorstw będących obszarem badań.....	91
3.6. Charakterystyka uczestników badania ankietowego.....	95
Rozdział 4. Ocena i perspektywa wykorzystania systemu ZPC w realizacji strategii badanych przedsiębiorstw.....	102
4.1. Zaangażowanie pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa – ocena w oparciu o zasadę SMART.....	102
4.2. Rola zarządzających w kaskadowaniu i realizacji celów w oparciu o zasadę SMART w badanych przedsiębiorstwach.....	112
4.3. Współpraca zarządzających i pracowników w wyznaczaniu i osiąganiu celów strategii badanych przedsiębiorstw.....	120

4.4. Analiza statystyczna warunków zaangażowania pracowników i ich przełożonych w system ZPC.....	129
4.5. Wynikające z badania uwarunkowania budowy modelu strategii konkurencyjnej opartej na systemie ZPC.....	138
Zakończenie.....	145
Literatura.....	149
Spis tabel.....	163
Spis rysunków.....	165
Załączniki.....	167

WSTĘP

Każde świadome, planowe oraz oparte na racjonalnych przesłankach, działanie człowieka, któremu towarzyszy cel, należy uznać za kluczowe dla organizowania i wykorzystania zasobów w taki sposób, który umożliwi osiągnięcie optymalnego poziomu zamierzonych efektów. Oznacza to, że ma kluczowe znaczenie dla wszystkich działań człowieka w obszarze zarządzania oraz prowadzenia badań dotyczących dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości. Z tego też powodu w badaniach dotyczących praktyki zarządzania od wielu lat problematyka wyznaczania i realizowania celów, a także kontroli i oceny stopnia ich realizacji należy do istotnych problemów podejmowanych w pracach analitycznych i koncepcyjnych.

Szczególne znaczenia badania te nabrały w drugiej połowie XX wieku, pod wpływem koncepcji przedstawionej w 1954 roku przez P. Druckera, w której zawarte zostały podstawowe zasady zarządzania przez cele (ZPC – ang. *Management by Objectives, MBO*). Jego idea skoncentrowana była wspólnym dla całej organizacji negocjowaniu celów, ustalaniu mierników oczekiwanych efektów finalnych, wspólnych, prowadzonych przez zarządzających poszczególnych szczebli i ich pracowników, przeglądach okresowych realizacji tych celów, a także ocenie uzyskiwanych rezultatów. P. Drucker zwracał także uwagę na to, że jest to metoda przyczyniająca się do pobudzania motywacji kadry zarządzającej i pracowników oraz pozwalająca członkom organizacji na autonomię w realizacji celów dzięki czemu zwiększa się ich poziom partycypacji w zarządzaniu, a przez to satysfakcja z pracy i możliwość rozwoju.

Na przestrzeni lat metoda zaproponowana przez P. Druckera była wielokrotnie weryfikowana w praktyce gospodarczej, modyfikowana, a także, równie często, krytykowana. Mimo tej krytyki wielu zarządzających przedsiębiorstwami w celu motywowania podwładnych do realizowania celów strategicznych organizacji i partycypowania w procesie zarządzania wykorzystuje ją osiągając satysfakcjonujące, z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej, wyniki. Wydaje się także, że nierzadkim zjawiskiem jest nieświadome sięganie przez menedżerów do założeń ZPC przy tworzeniu i realizacji strategii konkurencyjnych, ale bez jego kontrolowania i weryfikowania, a tym bardziej bez wykorzystywania w praktyce. Jednocześnie korzystne mogłoby być oparcie zarządzania strategicznego na ZPC dla optymalizacji procesów związanych z realizacją strategii oraz wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu organizacji szans i unikaniu zagrożeń.

Czy to założenie znajduje odzwierciedlenie w życiu gospodarczym, bez podjęcia praktycznych badań, trudno jest stwierdzić. Dlatego autor podejmując pracę naukową zdecydował się na pogłębienie swojej wiedzy teoretycznej dotyczącej zarządzania przez cele, a następnie sprawdzenia, w jakim stopniu teoria może znaleźć odzwierciedlenie w polskich przedsiębiorstwach i w jakich warunkach może być przez nie wykorzystywana. Przystępując do tej pracy, jako jej cel wyznaczył *pogłębienie wiedzy teoretycznej na temat wpływu systemu zarządzania przez cele na efektywność procesu zarządzania strategicznego oraz weryfikację tej wiedzy w oparciu o badanie empiryczne zrealizowane w wybranych przedsiębiorstwach. Następnie, w oparciu o to badanie, podjęcie próby udoskonalenia metodyki tworzenia i delegowania (kaskadowania) celów mających zwiększać prawdopodobieństwo realizacji strategii konkurencyjnej oraz opracowanie założeń dla tworzenia modelu ZPC służącego optymalizacji strategii konkurencyjnej.*

Aby ten cel zrealizować szczegółowo zaplanowano i opracowano proces badawczy, zaczynając od badania literatury przedmiotu. Efektem tej pracy są odzwierciedlone w dwóch pierwszych rozdziałach pracy doktorskiej. W pierwszym z nich skupiono się na problematyce zarządzania przez cele, jako swoistej filozofii działania organizacji mającej budować jej możliwości efektywnego konkurowania na rynku. Wyjaśniono czym są cele, jakie pełnią funkcje w organizacji, jak i po co mogą być hierarchizowane oraz kaskadowane. Wyjaśniono także na czym polega specyfika systemu zarządzania przez cele w organizacji.

W rozdziale drugim skupiono uwagę na kwestiach związanych z wykorzystaniem systemu ZPC w tworzeniu, implementowaniu i realizowaniu strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zaczynając rozważania od opisu problematyki potrzeb jako czynnika generującego i nadającego kierunek celom organizacyjnym oraz procesu planowania strategii, poprzez wykorzystanie ZPC w analizie strategicznej, po opisanie kluczowych strategii, w tworzeniu i realizacji których może być wykorzystywany system ZPC.

Pogłębienie i uporządkowanie wiedzy dotyczącej badanej problematyki pozwoliło na zdiagnozowanie luki poznawczej oraz określenie w obrębie jakiego obszaru tej luki, może być prowadzone przez autora badanie praktyczne. Próba zagospodarowania tych obszarów luki była uzasadnieniem dla opracowania założeń badania empirycznego, wyselekcjonowania próby badawczej oraz wyboru metod, technik i narzędzi, za pomocą których badanie to zostało przeprowadzone. Szczegółowe postępowanie związane z realizacją tych czynności zostało opisane w trzecim rozdziale pracy. W nim także scharakteryzowano populację, w obrębie której prowadzono badanie oraz próbę, na którą składały się wybrane przedsiębiorstwa, traktowane jako podmioty badania i ich pracownicy.

W ostatnim, czwartym rozdziale, przeprowadzona została analiza własnego badania empirycznego. Zaprezentowano i omówiono wynik tego badania, zweryfikowano jego założenia sformułowano wnioski przydatne dla praktyki zarządzania strategicznego. Wskazano także uniwersalne rozwiązania, na bazie których każde przedsiębiorstwo może dla wspierania prac koncepcyjnych i realizacyjnych w obszarze strategii, budować własny system ZPC.

Podsumowanie całości rozważań teoretycznych oraz kluczowych rozwiązań koncepcyjnych opartych na pracy empirycznej zaprezentowano w zakończeniu. Wskazano w nim także potencjalne obszary badań, które w przyszłości powinny zostać podjęte dla zweryfikowania i pogłębienia wiedzy dotyczącej badanej problematyki. Jako kluczowe czynniki wkładu własnego w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, zdaniem autora, należy uznać wykorzystanie metody CSI dla klienta wewnętrznego, jakim był pracownik oraz zintegrowanie metod ZPC i OKR dla opracowania kompleksowego modelu realizacji strategii konkurencyjnej w przedsiębiorstwie.

Przygotowanie i realizacja celu pracy możliwa była dzięki wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia badaczy problematyki, dostępnej w publikowanych przez nich artykułach krajowych i zagranicznych oraz opracowaniach zwartych. W pracy wykorzystano 218 źródeł literaturowych, w tym 171 polskich (92 opracowania zwarte i 79 artykułów naukowych) oraz 46 publikacji zagranicznych, 15 zwartych i 32 artykuły naukowe.

ROZDZIAŁ 1.

FILOZOFIA ZARZĄDZANIA PRZEZ CELE (ZPC)

WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

System zarządzania w przedsiębiorstwie powinien umożliwić menedżerom aktywne podejście do kwestii związanych z budowaniem pozycji rynkowej i generowaniem zysków, jako czynnikami jego trwania i rozwoju. Aby to było możliwe zarządzający muszą posiadać określoną wiedzę i narzędzia, dzięki którym będą w stanie podejmować i implementować w systemie zarządczym racjonalne decyzje. Jednym z narzędzi jakie mogą być wykorzystane w takim systemie jest proces zarządzania przez cele, umożliwiający znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy cele, jakie zostały wyznaczone oraz oparte na nich plany są oparte na mocnych, realnych podstawach i stwarzają przesłanki osiągnięcia ich w długim czasie, a jednocześnie gwarantują doraźne zyski na poziomie umożliwiającym realizację celów?
2. Czy podległe zarządzającym komórki organizacyjne i ich kierownicy posiadają precyzyjną wiedzę o tym, co muszą zrobić, aby wyznaczone przez najwyższe kierownictwo cele i plany zrealizować?
3. Czy kierownicy nie dopuszczają do sytuacji, w których szczególnie cenne, mające wysoką jakość środki są angażowane w działania nierokujące nadziei na osiągnięcie co najmniej przeciętnych efektów lub czy nie pracują nad usprawnieniami mającymi marginalne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa?
4. Czy kadra zarządzająca posiada odpowiednio silną motywację oraz wiedzę i umiejętności do pracy, a także gotowość osobistego zaangażowania w działania na rzecz realizacji celów?
5. Jakiego rodzaju działalność przedsiębiorstwo planuje prowadzić w przyszłości i czy przewidziało źródła, z których będzie czerpać zyski, a także mocne i słabe strony tkwiące w przedsiębiorstwie, które mogą wpłynąć na osiąganie celów oraz realizację planów z nich wynikających?

Dzięki odpowiedziom na te pytania możliwe jest skuteczne rozwiązywanie problemów poprzez stałe poszukiwanie i odkrywanie technik działania umożliwiających zwiększenie udziału w rynku i wzmacnianie pozycji konkurencyjnej.

Czym zatem jest zarządzanie przez cele i w jaki sposób można je wykorzystać w budowaniu strategii konkurencyjnej oraz rozwojowej zostanie przedstawione w tej części pracy.

1.1. Istota i funkcje celu oraz zarządzania przez cele

Pojęcie celu jest jednym z częściej stosowanych przez ludzi w różnych sytuacjach życiowych i można nadawać mu wiele znaczeń, a próby wyjaśniania tego pojęcia mają wielowiekową historię. Już starożytni filozofowie prowadzili rozważania dotyczące celu i tworzyli koncepcje, przy pomocy których wyjaśniali świat rozumiany jako uporządkowaną, logiczną i zorganizowaną całość.

Dla Sokratesa i jego ucznia Platona celem była doskonałość, na którą składają się idee traktowane jako doskonałe wzorce rzeczy. Z kolei Arystoteles umiejscawiał cel każdej rzeczy w niej samej i rozumiał go jako rozwinięcie właściwych cech gatunkowych tej rzeczy¹. Podkreślał także istotę formułowania celów w działaniach nastawionych na dany rezultat oraz przyczyny niepowodzeń w osiągnięciu celu, do których zaliczył między innymi sytuację, gdy przy prawidłowo sformułowanym celu źle zostają dobrane działania, a także właściwe działania towarzyszą niewłaściwie dobranemu celowi².

W wiekach średnich filozofowie będący ojcami kościoła chrześcijańskiego utożsamiali cel z Bogiem. Wiele miejsca problematyce celu i celowości w swoich rozważaniach poświęcił także I. Kant, rozróżniający celowość przyrody oraz celowość zastanawiania się nad przyrodą z perspektywy zachodzących w niej zjawisk, przy czym sam cel wiąże z podmiotem, a celowość nazywa logiczną³. I. Kant dokonuje także klasyfikacji celów, która do chwili obecnej jest aktualna, wskazując cele: wewnętrzne i zewnętrzne, subiektywne i obiektywne, względne (relatywne) i absolutne. Zwraca tym samym uwagę na to, że pojęcie celu nie jest pojęciem prostym, dlatego z konieczności rodzi szereg problemów przy jego analizowaniu i badaniu⁴.

Współcześnie pojęcie to najczęściej jest odnoszone do ludzkiego działania, w tym do aktywności w obszarze zarządzania oraz wszystkich kwestii dotyczących metodologii badań. W zarządzaniu może być rozumiany i definiowany jako motyw ludzkich działań, które ostatecznie do tego celu zmierzają, zaś działania te mogą być wyznaczane przez działającego

¹ A. Pacewicz, *O ewolucyjnym charakterze filozofii Platona*, [w:] A. Pacewicz, A. Olejarczyk, J. Jaskóła (red.), *Philosophiae Itinera*, Wyd. Instytut Filozofii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 378.

² L. Skowroński, *Etyka nikomachejska i Polityka Arystotelesa: ich wspólna dziedzina badań i i wspólny czytelnik*, *Peitho/Examina Antiqua*, nr 1/2016, s. 169.

³ A. Krawczuk, *Przyczynowość a celowość*, *Idea Studia nad Strukturą i Rozwojem Pojęć Filozoficznych*, roczn. XXII/2010, s. 141-144.

⁴ I. Kant, *Krytyka władzy sądzenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 389.

lub narzucane mu z zewnątrz. Dla metodologii nauki jest fundamentalnym pojęciem, a zarazem źródłem dyskusji naukowej nad zasadnością wyznaczania celów, gdyż jeśli nauka powinna być bezzałożeniowa to możliwe jest wyznaczanie w niej tylko celów w sensie postępowania metodycznego⁵. Pojęcie celu wyjaśniane jest także w wielu opracowaniach krajowych i międzynarodowych zajmujących się teoretycznymi aspektami języka i tak odwołując się do wyjaśnień Słownika Języka Polskiego można posługiwać się tym słowem w sześciu przypadkach:

1. dla określenia tego, do czego się dąży,
2. tego, czemu coś służy,
3. miejsca, do którego się zmierza,
4. przedmiotu lub osoby, których dotyczą określone działania,
5. obiektu, do którego się strzela,
6. muszki broni palnej⁶.

Z kolei w Encyklopedii PWN definiuje się go jako stan rzeczy, ku któremu świadomie zmierza człowiek, lub inne byty⁷. W jednej z najpopularniejszych na świecie Encyklopedii Britannica (polska edycja), zwraca się uwagę na to, że cel należy definiować przez przyczyny, czyli tłumaczeniem teleologicznym, jako punktu, do którego zdąża człowiek, rezultatu który chce osiągnąć i który modyfikuje jego działania. Znajomość celu umożliwia także zrozumienie czyjegoś postępowania⁸. W brytyjskiej edycji tej encyklopedii, aż siedem słów można wykorzystać w sytuacjach odnoszących się do celu: *aim, end, goal, ideal, objective, purpose* i *target*. Natomiast w wydawanej w Niemczech Encyklopedii Brockhaus tym pojęciem określany jest „*stan, który został stworzony przez indywidualny, wolny wybór i decyzję. Urzeczywistnia się on poprzez działanie, a planowanie i realizacja są dla niego elementami przewodnimi. Wszelkie zamierzone działanie jest określone przez cele i uzasadnione przez motywy, które każdemu celowi nadają wartość*”⁹, a elementami składowymi każdego celu są jego treść, skala i stopień realizacji.

Z punktu widzenia prakseologii, cel może być definiowany jako przyczyna działania. Jednym z najbardziej lakonicznych sposobów wyjaśnienia tego pojęcia jest stwierdzenie, że

⁵ A. Krawczuk, *Przyczynowość...*, op. cit., s. 145; S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421/2016, s. 469.

⁶ *Słownik języka polskiego PWN*, red. L. Drabik, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 56.

⁷ *Encyklopedia popularna PWN*, (praca zbiorowa), Wyd. XXXIL, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 98.

⁸ *Encyklopedia Britannica*, (praca zbiorowa), edycja Polska, Wyd. Kurpisz, Poznań 1997, t. 4., s. 11.

⁹ P. Maas, *Wiedza praktyczna: Zarządzanie przez cele*, Wyd. Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 3.

jest to „przyszły efekt podjętego działania”¹⁰. Cel może być także definiowany jako wyobrażony stan rzeczy, który może wynikać z zaplanowanego i świadomego działania człowieka w określonym czasie. Cel nadaje takiemu działaniu kierunek i strukturę, a celowo działać mogą człowiek, organizacja, społeczeństwo, a także robot¹¹. B. Kaczmarek i Cz. Sikorski, rozumieją go jako antycypowany stan rzeczy, który wyznacza kierunek i strukturę działania, tak cenny dla działającego, że dla jego spowodowania lub utrzymania jest on gotów podjąć takie działanie¹². Natomiast W. Kieżun pod tym pojęciem rozumiał cenny dla działającego stan rzeczy, który wyznacza kierunek i strukturę jego działania¹³. W zbliżony sposób cel definiują także K. Piotrowski oraz J. Kisielnicki, którzy obok pojęcia celu odnoszonego do osób fizycznych, definiują oni także cele w odniesieniu do organizacji, pod tym pojęciem rozumiejąc określony zbiór wzajemnie powiązanych zamierzeń, zadań oraz aspiracji mających różny stopień konkretności¹⁴.

Kolejnym autorem, który proponuje definiowanie celu w ujęciu zbiorowym, jest A. Stabryła zwracający uwagę na zaangażowanie i wysiłek jakie wiąże się z realizacją celu, określanego przez niego jako formalnie ustalone i przewidywalne przedsięwzięcie, które wynika z potrzeb własnych, systemu i środowiska działającego człowieka. W tym rozumieniu cele mogą być formułowane w sposób przedmiotowy lub czynnościowy¹⁵. Podobne wyjaśnienie pojęcia celu widoczne jest także w definicji zaproponowanej w 1972 roku przez R.A. Kaufmana, który uznał, że pod tym pojęciem należy rozumieć pożądaną rezultat związany z wypełnieniem luki między tym „co jest” i tym, „co być powinno”¹⁶.

Precyzyjnie i w sposób przystający do potrzeb teorii i praktyki zarządzania, pojęcie celu wyjaśniał w 1964 roku B. Gross, stwierdzając, iż o człowieku można powiedzieć, „*że ma cel, jeśli (...) jest oddany działaniu mogącemu doprowadzić do przyszłej pożądaney sytuacji*”¹⁷. Pod pojęciem oddania działaniu, autor ten rozumiał rzeczywiste wysiłki, by działanie zostało dokonane¹⁸. W tym samym roku H. Simon zwrócił uwagę na to, że zazwyczaj można wątpić,

¹⁰ K. Pujer, W. Danielak (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu*, Wyd. Exante, Wrocław 2017, s. 35.

¹¹ J. Lenon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Wyd. Antyk Marcin Dybowski, Warszawa 2000, s. 85.

¹² B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź 1999, s. 51-52.

¹³ W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980, s. 39.

¹⁴ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2006, s. 53.

¹⁵ A. Stabryła, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 32.

¹⁶ R.A. Kaufman, *Educational System Planning. Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, New York 1972, p. 42.

¹⁷ B. Gross, *The Managing of Organizations*, The Free Press, Glencoe 1964, s. 469.

¹⁸ Ibidem, s. 470.

czy decyzje są kierowane na osiągnięcie jednego celu. „Łatwiej i prościej jest rozpatrywać decyzje jako dotyczące wyboru kierunku działania zaspokajającego cały zbiór (...) potrzeb. To ten zbiór (...) jest tym czymś, co najtrafniej można rozpatrywać jako cel działania”¹⁹. Z kolei J. Zieleniewski proponował, by nie mówić o pojedynczym celu, ale o wiązce celów, do których się zmierza i charakteryzujących się złożonymi wzajemnymi relacjami oraz stosunkami²⁰.

Jeszcze inaczej w literaturze przedmiotu definiowany jest cel z punktu widzenia jakości. Zdaniem K. Szczepańskiej, „celem współcześnie podejmowanych działań organizacyjnych jest osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy jakością normatywną (system wytwarzania), a postrzeganą przez klientów”²¹. W stwierdzeniu tym autorka nawiązuje do koncepcji P.F. Druckera, definiowania celów z perspektywy klienta, dlatego uzupełniając jej definicję należy stwierdzić, że obok osiągnięcia równowagi między tymi jakościami, konieczne jest także zachowanie określonych wymogów prawnych, a także uzyskanie zakładanych parametrów finansowych, udziału w rynku, realizacji polityki wizerunkowej itp²².

Można więc przyjąć, że cele nadają ludziom i tworzonym przez nich organizacjom kierunek w działaniu, ukierunkowują na informacje istotne dla jakiegoś działania, jeśli są wyższe, to wymuszają większy wysiłek i wytrwałość, a pośrednio oddziałują na strategie i plany, gdyż przyczyniają się do tworzenia określonych zadań²³. Co więcej, w dzisiejszych czasach coraz trudniej człowiekowi posługiwać się prostymi wskazaniem i zaleceniami jak żyć w nieprzewidywalnym świecie, aby istnieć w nim w sposób sensowny i racjonalny, dlatego szczególnie ważne stają się „pytania natury podstawowej: „do jakiego celu dążę? dlaczego to robię? (...) czy to, co robię, dobrze przygotowuje mnie do tego, do czego zmierzam”²⁴. Człowiek poszukuje odpowiedzi na takie pytania, by móc określić cel, kierunek i strategię własnego działania w tych sytuacjach, które są niedookreślone, a z takimi sytuacjami nieustannie zmagają się wszyscy uczestnicy życia organizacyjnego²⁵.

W odniesieniu do organizacji, ustalanie celów wiąże się z koniecznością ustalania zadań, sposobów ich realizacji, terminów realizacji i wskazaniem osoba za tę realizację odpowiedzialnych. Za A. Skowronek-Mielczarek, można przyjąć, że cele i zasoby wzajemnie uzupełniają się, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie efektu synergii, a organizacja bez celów

¹⁹ H.A. Simon, *On the Concept of Organizational Goal*, Administrative Science Quarterly, vol. 9 no. 1/1964, pp. 56-57.

²⁰ J. Zieleniewski, *Efektywność badań naukowych*, PWN, Warszawa 1966, s. 62.

²¹ K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 19.

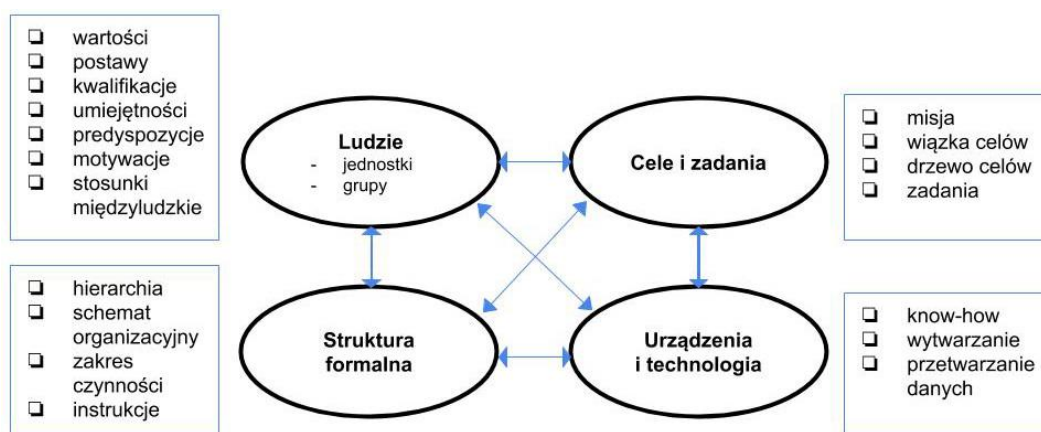
²² D. Kosiorek, *Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami*, Zarządzanie i Finanse, nr 1/2013, s. 341

²³ P. Maas, *Wiedza...*, op. cit., s. 3.

²⁴ L. Górnjak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 8/2015, s. 103.

²⁵ Ibidem.

nie może istnieć. Jakość celów wpływa na jakość konkurencyjności, a ta z kolei decyduje o jakości przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku²⁶. W ogólnym modelu organizacji zaproponowanym przez H.J. Leavitta, cele i zadania, obok ludzi, struktury organizacyjnej i środków technicznych, między którymi dochodzi do sprzężenia zwrotnego, stanowią kluczowe elementy tego modelu (rys. 1.)²⁷.



Rysunek 1. Ogólny model organizacji H.J. Leavitta

Źródło: B. Kozuch, A. Kozuch, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie, Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku, Kraków 2008, s. 31.

Podobnie organizację i jej cele postrzega M. Bielski, proponując, by w systemowym modelu organizacji podsystmem celów i wartości uznać za wyraz jej związków z otoczeniem. Jego zdaniem cele organizacji generuje się w oparciu o funkcję, jaką pełni ona w społeczeństwie, a stopień związanych z nią potrzeb społecznych, warunkuje „otrzymywanie przez organizację posiłków z otoczenia, a tym samym wpływa na możliwość jej przetrwania i rozwoju”²⁸. Narzędziem realizacji celów, które wytycza logiczny przebieg przedsięwzięcia, są bieżące czynności, czas ich wykonania i środki, które są niezbędne by otrzymać oczekiwany rezultat, czyli zadania. Ważne jest także, że, jak zauważa A. Szpaderski: „W każdej dziedzinie życia społecznego, szczególnie zaś w dziedzinie życia gospodarczego, odczuwa się potrzebę oparcia decyzji na jasno sformułowanym celu działania”²⁹. Cel ten może być bardzo różnie

²⁶ A. Skowronek-Mielczarek, *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, z. 121/2012, s. 134.

²⁷ A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 44.

²⁸ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 45.

²⁹ A. Szpaderski, *Pojęcie celu organizacyjnego i jego zastosowanie gospodarcze*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 3/1969, s. 155.

rozumiany (*co pokazano prezentując przegląd definicji pojęcia – przyp. wł.*), zawsze jednak, jeśli jest podzielany przez wszystkich członków organizacji, wspiera działania na rzecz jej integralności oraz identyfikacji interesów jednostkowych i grupowych z interesami organizacji, a to stanowi podstawę dla powodzenia podejmowanych przez nią przedsięwzięć³⁰.

Nieco inaczej do problematyki wyznaczania celów podchodzi J. Zieleniewski, stwierdzając, iż instytucje czy zespoły nie mają żadnych celów, gdyż brak im świadomości, cele instytucji, to cele ludzi tworzących je, a tylko upraszczając problem, mówi się o celach instytucji – organizacji czy przedsiębiorstw³¹. Jednak by pełniły taką rolę, konieczne jest, by były wyraźnie sformułowane w zakresie programu działania i przeznaczenia środków, dzięki czemu stają się miernikiem stopnia zgodności wyników zamierzonych z osiągniętymi przez członków tej organizacji³². S. Nowosielski uważa, że w procesie formułowania celów (*niezależnie czy dotyczą praktyki, czy teorii zarządzania – przyp. wł.*), konieczne jest uwzględnienie wielu czynników wpływających na ich rodzaj, treść i horyzont czasowy, zwłaszcza na rodzaj i charakter przedmiotu działania oraz istotę i kategorię działania, a także uwzględnienie wielości i różnorodności czynników wpływających na określenie celu/celów i ich zmienność w czasie³³.

Pierwsze praktyczne badania poświęcone wyznaczaniu celów zostały przeprowadzone C.A. Mace w 1935 roku, autor ten na podstawie swoich obserwacji sformułował szereg zasad dotyczących celów i zasady te są stosowane do chwili obecnej³⁴. Szczególnie wiele miejsca w badaniach w obszarze zarządzania, problematyce celu analizowanego z perspektywy związanej z istnieniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, poświęcił P.F. Drucker. Jego zdaniem cel powinien być „umieszczony” na zewnątrz firmy, w społeczeństwie, gdyż przedsiębiorstwo istnieje po to, „aby przysparzać sobie klientów”³⁵. W swoim pierwszym opracowaniu, dotyczącym zarządzania przez cele (*The Practice of Management*, 1957), zwracał uwagę na zagrożenie jakim jest nadmierne koncentrowanie się na maksymalizacji zysku, jako celu, gdyż istota funkcjonowania przedsiębiorstwa nie ma bezpośredniego związku z celem, jakim jest zysk³⁶. Istotniejsze znaczenie ma zwiększanie wartości dla właścicieli, dlatego,

³⁰ J. Marsak, *Towards an Economic Theory of Organization and Information*, [in:] R.M. Thrall, C.H. Coombs, R.L. Davis ed., *Decision Processes*, J. Wiley, New York 1957, s. 189.

³¹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964, s. 192.

³² A. Szpaderski, *Pojęcie...*, op. cit., s. 164.

³³ S. Nowosielski, *Cele...*, op. cit., s. 480.

³⁴ P. Carson, K. Carson, R. Heady, *Cecil Alec Mace: the man who discovered goal-setting*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 17/1997, s. 1682-1683.

³⁵ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 39-40.

³⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 78.

zarówno on, jak i M.C. Jensen proponują, by cel przedsiębiorstwa odnosić do zarządzania jego wartością i nazywać poszukiwaniem wartości (ang. *value seeking*)³⁷.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku, E. Locke i G. Latham, w wyniku prowadzonych przez siebie badań, sformułowali teorię, dla której kluczowe znaczenie miało wskazanie pięciu zasad efektywnego wyznaczania celów:

1. cele powinny być jasne i precyzyjne sformułowane,
2. cele powinny być wymagające, by motywowały do działania,
3. realizacja celów wymaga zaangażowania w ten proces wszystkich ich realizatorów,
4. stopień realizacji celów wymaga informacji zwrotnej,
5. wyznaczenie celów musi uwzględniać ich trudność oraz możliwość realizacji³⁸.

Ich propozycje znalazły zastosowanie w praktyce zarządzania w tym planowaniu strategicznym, benchmarkingu, systemach informacji zarządczej oraz zarządzaniu przez cele. Zwraca się także uwagę, na możliwość wykorzystania tej koncepcji w badaniach nad praktyką zarządzania, w tym przy ustalaniu celów dla pracowników, w oparciu o dwa typy orientacji na cele indywidualnych osób, w sytuacjach wymagających osiągnięć:

1. orientacji opartej na rozwijaniu kompetencji poprzez nabywanie nowych umiejętności i opanowanie nowych sytuacji,
2. orientacji opartej na poszukiwaniu potwierdzenia posiadanych kompetencji w pozytywnych ocenach i unikaniu negatywnych³⁹.

W tej części rozważań należy przypomnieć, że w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, iż różnorodność i rozpiętość celów, do realizacji których równocześnie dąży organizacja, sprawiają, że nie należy mówić o pojedynczych celach, ale o wiązках celów (ang. *bundle of goals*). Wielkość ich przekroju, skład rodzajowy i struktura, są zależne od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, w tym przedmiotu działalności organizacji w tym jej misji, specyfiki branży, w której działa organizacja, poziomu konkurencyjności, czy jej sytuacji finansowej oraz etapu rozwoju⁴⁰. Dlatego konieczna jest umiejętność hierarchizacji celów i przyporządkowania im właściwej rangi, co umożliwi czytelnym określenie kierunków

³⁷ M.C. Jensen, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, no.3/2001, p. 11.

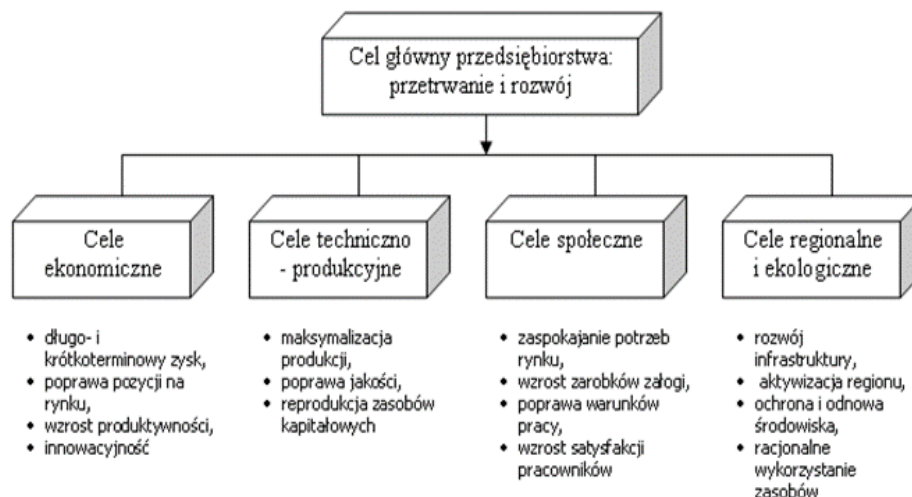
³⁸ E. Locke, G. Latham, *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New York 1990, s. 27-32; E. Locke, G. Latham, *Self-Regulation through Goal Setting*, Organizational Behavior and Human Decision Process, no. 50/1991, pp. 213-230.

³⁹ J. Farr, D. Hofman, K. Ringenbach, *Goal orientation and action control theory. Implications for industrial and organizational psychology*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 8/1993, pp. 203-205.

⁴⁰ M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, Przegląd Organizacji, nr 3/2011, s. 17.

działań, jakie są podejmowane oraz umożliwia obiektywną ocenę efektów będących wynikiem stopnia ich realizacji (rys. 2.).

Cele przedsiębiorstwa powinny być ustalane dla różnych okresów czasu, z uwzględnieniem równowagi między tymi z nich, które mają być realizowane w najbliższej przyszłości oraz perspektywnymi, zwanymi powszechnie strategicznymi, a także ogólnymi dotyczącymi całego przedsiębiorstwa i szczegółowymi odnoszącymi się do poszczególnych części organizacji i ich pracowników.



Rysunek 2. Kluczowe cele organizacji

Źródło: H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem* (cz. I), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997, s. 108.

Pamiętać także należy, iż formułowanie celów stanowi część znacznie szerszego procesu planowania. Ich wyznaczenie inicjuje praktycznie wszystkie działania realizowane w organizacji oraz wpływa na każdy aspekt jej działalności, co oznacza, że cele umożliwiają realizację wielu funkcji, umożliwiających skuteczne zarządzanie organizacją, w tym:

- nadawanie jednolitego kierunku ogółowi działań organizacji,
- inicjowanie procesu planowania,
- determinowanie realizacji procesów i zaangażowanie zasobów,
- stanowienie podstawy pomiaru dokonań organizacji,
- tworzenie podstawowych warunków dla oceny pracy kadry zarządzającej i pracowników,
- motywowanie menedżerów i pracowników do pracy,
- uzasadnienie generowania kosztów, gdyż są podstawą dla budżetowania,

- inicjowanie procesu uczenia się organizacji,
- pełnienie funkcji narzędzia kierującego organizację na wyniki⁴¹.

Zdaniem P.F. Druckera, można wskazać osiem obszarów, w obrębie których cele w organizacji powinny być ustalane, a następnie weryfikowane pod kątem ich realizacji, zaliczył do nich:

1. pozycję rynkową przedsiębiorstwa,
2. produktywność,
3. rentowność,
4. zasoby fizyczne i rzeczowe,
5. wydajność menedżerów i ich rozwój,
6. wydajność pracowników i ich stosunek do pracy,
7. innowacyjność,
8. odpowiedzialność publiczną przedsiębiorstwa⁴².

W przypadku każdego z tych obszarów konieczne jest ustalenie przedmiotu pomiaru, a także sposobu gromadzenia danych umożliwiających ocenę stopnia realizacji celu, dzięki czemu możliwe jest uporządkowanie procesu zarządzania oraz weryfikacja uzyskanych rezultatów, ułatwione jest także przewidywanie i kierunkowanie ludzkich zachowań, a także pomoc w ocenie zasadności decyzji związanych z ich podejmowaniem i wzbogacaniem doświadczenia menedżerów, co służy doskonaleniu ich działalności⁴³.

Z kolei A.I. Asnoff stwierdził, że wyraźne sformułowanie celów wewnątrz firmy pozwala jej na nadanie im rangi wielofunkcyjnego narzędzia oceny wyników, kontroli, koordynacji wszystkich faz procesu decyzyjnego, zaś tworzenie skutecznych planów jest umiejętnością, której można i należy się nauczyć⁴⁴.

⁴¹ I. Dudzik-Lewicka, *Proces zarządzania strategicznego*, [w:] A. Barcik, R. Barcik (red.), *Tendencje w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2006, s. 145-146; A. Buczkowska, *Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 45/2012, s. 5; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 201.

⁴² P.F. Drucker, *Praktyka...*, op. cit., s. 78.

⁴³ M. Klimczuk-Kochańska, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 72-7.

⁴⁴ H.I. Asnoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965, s. 29.

1.2. Hierarchia celów. Kontekst misji i wizji organizacji

Każdej organizacji można przypisać trzy cechy pozwalające na jej charakterystykę:

1. celowość istnienia i działania,
2. strukturalną budowę – egalistyczną lub hierarchiczną,
3. system wewnętrznej specjalizacji, koordynacji i kontroli w strukturze organizacyjnej⁴⁵.

Cechy te są integrowane w logiczną i spójną całość poprzez cel istnienia i działania organizacji, który jest głównym czynnikiem wyznaczającym i porządkującym funkcje poszczególnych części organizacji oraz kształtującym wzajemne stosunki tej organizacji z jej otoczeniem, stanowi więc motyw jego działania⁴⁶.

W praktyce można wskazać trzy podstawowe rodzaje celów: organizacyjne, grupowe i indywidualne. B. Kaczmarek wskazuje także na inne ich kategorie, mianowicie ze względu na spontaniczność wyboru: własne i zadane, ze względu na zgodność: współrzędne, konkurencyjne i alternatywne, a ze względu na stopniowalność: stopniowalne i niestopniowalne⁴⁷.

Umiejętne wytyczanie celów, które można ocenić jako społecznie pożyteczne i pożądane, wynika z dostrzegania w praktycznej działalności organizacji rzeczywistych warunków, a także indywidualnych i zbiorowych potrzeb wynikających z biegu życia. Dlatego, aby prowadzić analizę problematyki dotyczącej celów i ich roli w zarządzaniu, konieczne jest poddanie analizie kwestii dotyczących klasyfikacji i hierarchizacji celów. Pierwszą kwestią wymagającą zwrócenia uwagi, jest to, iż cel jest nierozzerwalnie związany z działaniem, dlatego konieczne jest, by wyznaczane cele były jasne, racjonalne i wykonalne, a także „*dające a priori pewność, że niepożądane przez środowisko zewnętrzne aspiracje uczestników organizacji, zwłaszcza kierownictwa, ulegną ograniczeniu*”⁴⁸. Oznacza to, że w przypadku przedsiębiorstwa jego celom nie będą zagrażały partykularne, indywidualne, cele kadry menedżerskiej.

Kolejnym problemem jest brak jasności ustalonego celu, gdyż prowadzi do niepewności, nieporozumień, a nawet konfliktów w trakcie realizacji przyjętych przez organizację na jego podstawie zadań. Dlatego cele, które odpowiadają rzeczywistym warunkom oraz potrzebom, można uznać za racjonalne i prawidłowo wytyczone, a jeśli są zabezpieczone środki ich realizacji, dodatkowo za wykonalne.

⁴⁵ A. Szpaderski, *Pojęcie...*, op. cit., s. 158.

⁴⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 94.

⁴⁷ B. Kaczmarek, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej, Ostrołęka 2011, s. 38-39.

⁴⁸ A. Szpaderski, *Pojęcie...*, op. cit., s. 156.

Z perspektywy organizacji znaczenie ma także możliwość wskazania dwóch kolejnych grup celów, a mianowicie wewnętrznych i zewnętrznych⁴⁹, obok których J. Zieleniewski wskazuje na możliwość wyróżnienia współrzędnych celów końcowych (głównych i ubocznych) oraz celów pośrednich, a T. Kotarbiński, nadrzędnych (dalszych) oraz podrzędnych (bliższych)⁵⁰. W obu kategoriach cele współrzędne rywalizują ze sobą i tworzą pewien układ hierarchiczny, który odpowiada potrzebom i interesom podmiotu. Dlatego badacze ci podkreślają znaczenie zdolności i umiejętności rozróżniania celów głównych i ubocznych oraz nadrzędnych i podrzędnych, gdyż są one odzwierciedleniem istniejącej w organizacji hierarchii potrzeb oraz wynikających z nich rozmaitych stopni pilności realizacji celów. Zalecają także, by pamiętać, że częstym jest, iż większość działań ma z reguły więcej niż jeden cel traktowany jako ostateczny, ale wiązki celów. Ponadto, w każdej z tych grup powinno się analizować cele ze względu na „*stopień trudności uświadomienia sobie rzeczywistych celów własnego działania, stopień zgodności celów oraz sposób ich sformułowania ze względu na zagadnienie ich stopniowalności*”⁵¹.

Konieczne jest także patrzenie na nie przez pryzmat misji, będącej swoistym celem życia organizacji i wynikającym z niej wyznaczeniem jej roli, a poprzez tę rolę mogącej realizować cele⁵². Z tego powodu szczególne znaczenie w rozważaniach dotyczących tej problematyki badacze przyznali celowi głównemu, rozumianemu jako antycypowany stan rzeczy na tyle istotny dla działającego, iż dla tego celu jest on gotów dane działanie podjąć, natomiast cel uboczny nie jest na tyle ważny, by dla niego podejmować działanie⁵³. Z kolei cele pośrednie postrzegali jako środki umożliwiające realizację celu głównego oceniane pozytywnie nie dla nich samych, lecz dlatego, że osiągnięcie ich w toku działania jest warunkiem niezbędnym dla osiągnięcia celów końcowych⁵⁴. Takie porządkowanie celów i ich systematyzowanie jest szczególnie istotne dla procesu zarządzania przez cele, gdyż pozwala w pełni zrozumieć jego logikę oraz przyczyny, dla których konieczne jest w nim wyznaczenie celów oraz ich hierarchizacja.

⁴⁹ T. Zawadzak, *Podstawy kierowania organizacją*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2005, s. 102.

⁵⁰ T. Kotarbiński, *Traktat...*, op. cit., s. 122-123.

⁵¹ J. Zieleniewski, *Organizacja...*, op. cit., s. 220-222; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 181.

⁵² B. Słowiński, *Podstawy sprawnego działania*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 36.

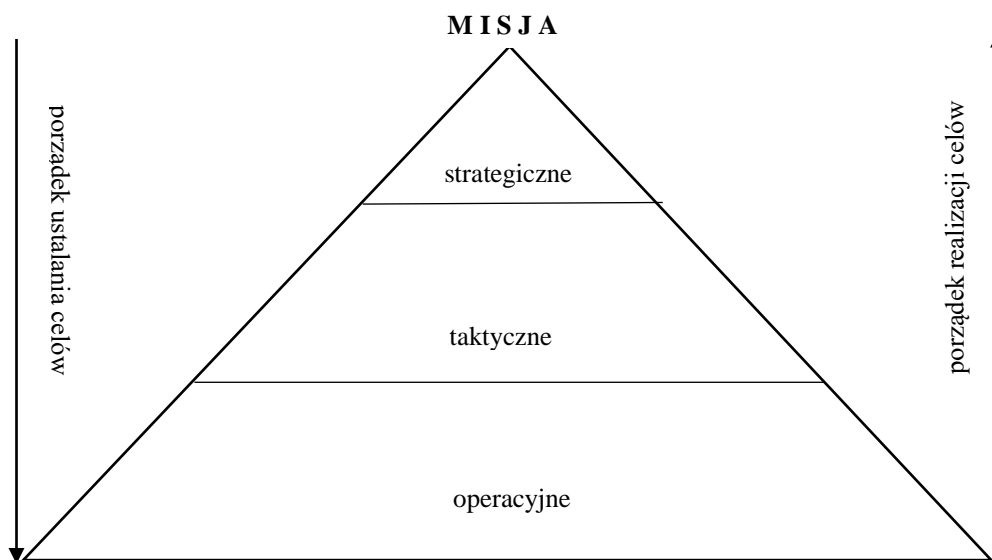
⁵³ A. Puto, *Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych*, *Handel Wewnętrzny* nr 3/2017, s. 337.

⁵⁴ K. Przybylska, *Alternatywne cele przedsiębiorstwa w teorii menedżerskiej i behawioralnej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* nr 5/2018, s. 44.

W organizacjach badana jest także operacyjność celów, czyli ich sprawdzalność. Wśród najbardziej operacyjnych wymienia się cele techniczne i technologiczne, mniejszą operacyjnością charakteryzują się cele ekonomiczne i organizacyjne, natomiast najmniejszą dotyczącej funkcjonowania zasób ludzkich⁵⁵.

Z perspektywy zarządzania na poziomie ogółu organizacji, zarówno gospodarczych jak i non profit, wskazuje się i szeroko opisuje trzy grupy, hierarchicznie uporządkowanych, celów: strategiczne, taktyczne i operacyjne. Część badaczy wskazuje jeszcze misję jako cel nadrzędny, lub jako specyficzny cel strategiczny (rys. 3.)⁵⁶.

Między tymi celami zachodzą określone relacje i współzależności. Dominujący charakter mają cele strategiczne, ogólne, odnoszące się do całej organizacji i formułowane na podstawie analizy strategicznej. Sformułowane są zazwyczaj relatywnie abstrakcyjnie i mają długi horyzont czasowy, a ich źródłem może być zarząd danej organizacji, jej członkowie lub mogą być wymuszone przez otoczenie organizacji i zmiany jakie w nim zachodzą⁵⁷. Z celów strategicznych wyprowadzane są cele taktyczne, dotyczące części organizacji, a ich horyzont czasowy zazwyczaj wynosi koło roku. Najdokładniejsze, skierowane do indywidualnych osób, są cele operacyjne⁵⁸.



Rysunek 3. Hierarchia celów w organizacji i ich współzależność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Maas, *Wiedza praktyczna zarządzanie przez cele*, Wyd. Verlag Dashofer, Warszawa 2011, s. 4.

⁵⁵ J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 253.

⁵⁶ R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 202.

⁵⁷ P. Maas, *Wiedza...*, op. cit., s. 3-4.

⁵⁸ A. Pabian, *Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability*, *Handel Wewnętrzny*, nr 3/2017, s. 346.

W idealnych sytuacjach wszystkie cele operacyjne skradają się na cel taktyczny, a cele taktyczne na strategiczny. Aby je wytyczać w racjonalny sposób konieczne jest, by spełniały określone kryteria jakościowe dotyczące kwestii formalnych: jednoznaczność, wymierność, ograniczoność czasowa, spersonifikowanie oraz dotyczące treści: podleganie oddziaływaniom, osiągalność, brak sprzeczności, budzenie zaangażowania i akceptowalność⁵⁹.

Konieczne jest także zwrócenie uwagi na misję jako podstawowy, niepowtarzalny cel pozwalający organizacji na wyróżnienie się na tle innych podmiotów⁶⁰. Takie rozumienie misji sprawia, że można ją uznać za cel normatywny, za pomocą którego jej twórcy zgłaszają postulaty dotyczące pożądanego stanu rzeczy, a misja odpowiada na pytanie o to, co powinno być celem przedsiębiorstwa⁶¹, jaki jest powód, sens, istnienia jego oraz jakie są wartości i filozofia przedsiębiorstwa, dlatego misja jest jedynym celem nie mającym horyzontu czasowego⁶². Misję przedsiębiorstwa można także traktować jako swoistą deklarację celów jego działalności, która powinna zawierać plany obecnych i przyszłych działań związanych z klientem czy produktem i pomagać określić jego cele strategiczne⁶³.

W każdym przedsiębiorstwie możliwe jest także klasyfikowanie celów ze względu na jego obszary funkcjonalne, na tej podstawie można przykładowo określa cele produkcyjne, finansowe, logistyczne, wizerunkowe, środowiskowe, rozwojowe, rynkowe i szereg innych. Cele te zazwyczaj będą miały charakter taktyczny lub operacyjny oraz generalnie będą odpowiadały strukturze organizacyjnej, co oznacza, że łączą się z zarządzaniem kluczowymi obszarami przedsiębiorstwa⁶⁴. Strukturę działań związanych z procedurą uszczegóławiania celów w organizacji przedstawiono na rysunku 4.

Umiejętność precyzyjnego formułowania celów i wyznaczania na ich podstawie zadań i funkcji, należy uznać za kluczowe dla skutecznego komunikowania celów przedsiębiorstwa oraz dopasowania procesów w nim zachodzących do zasobów niezbędnych dla realizacji tych celów.

⁵⁹ P. Maas, *Wiedza...*, op. cit., s. 4.

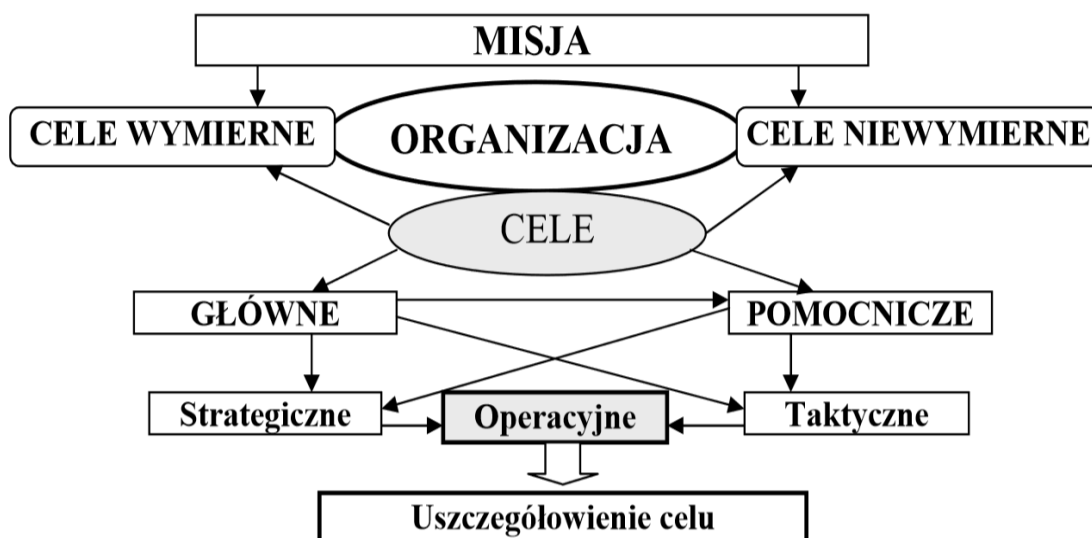
⁶⁰ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018, s. 36; K. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie (wyd. II)*, Wyd. ALMAMER, Warszawa 2011, s. 64.

⁶¹ J. Nowicki, *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 65/2012, s. 196.

⁶² J. Penc, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyd. Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu, Łódź 1999, s. 63-64.

⁶³ M. Ingaldi, M. Krynke, *Misja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Quality. Production. Improvement, nr 1/2015, s. 43.

⁶⁴ Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 173.



Rysunek 4. Hierarchia działań w procesie uszczegóławiania celów w organizacji

Źródło: D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 124.

W prakseologii zwraca się uwagę na to, by ludzie angażujący się w świadome działania organizacyjne zmierzali w kierunku wybranych celów, co jest szczególnie ważne w przypadku menedżerów, dla których cele organizacji muszą być równie ważne jak własne, czyli muszą być przez nich postrzegane jako wartościowe. Są one wtedy silnymi motywatorami do pracy przyczyniającymi się do wzrostu efektywności organizacji, ale jeśli zostaną niestarannie wyznaczone lub w nieodpowiednich warunkach zastosowane, mogą przynosić niepożądane, a nawet szkodliwe dla organizacji konsekwencje⁶⁵.

1.3. Geneza i definicje ZPC

W teorii zarządzania od wielu lat badany jest proces zarządzania przez cele (ang. *Management by Objectives* – MBO), zwany także zarządzaniem przez rezultaty (ang. *Management by Results* – MBR). Zdaniem C.K. Synnotta, jest to najbardziej rozpowszechniony system zarządzania na świecie, który może być postrzegany jako swoista filozofia zarządzania lub zbiór zasad stanowiących podstawy biznesu⁶⁶. Można go traktować jako kompleksowe i ciągłe działania na rzecz aktywnego wykorzystywania szans i mocnych stron przedsiębiorstwa przy jednoczesnym minimalizowaniu negatywnego wpływu zagrożeń oraz jego słabych stron⁶⁷.

⁶⁵ P.F. Drucker, *Praktyka...*, op. cit., s. 62.

⁶⁶ C.K. Synnott, *Management by Objectives: An Overview SSRN Electronic Journal (Distributed)*, Reprint in SSRN Electronic Journal, Oct. 2017, p. 1.

⁶⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 679/2005, s. 12.

Można także stwierdzić, że jest to proces polegający na wspólnym ustalaniu celów, określaniu głównych obszarów odpowiedzialności oraz oczekiwanych rezultatów podejmowanych działań przez zarządzających i podwładnych. Kluczowe znaczenie dla jego efektywności ma to, by cele pracowników, menedżerów i przedsiębiorstwa były zbieżne, dodatkowo, w przypadku zarządzających, ich cele indywidualne powinny określać ich wkład w osiągnięcie wszystkich celów przedsiębiorstwa⁶⁸. U podstaw ZPC leży wiedza dotycząca ludzkich potrzeb i źródeł motywacji do pracy czerpana z licznych teorii potrzeb, w tym dwuczynnikowej F. Herzberga, X i Y D. McGregora czy hierarchii potrzeb A. Maslowa⁶⁹. Zdaniem D. McGregora koncepcja ZPC jest praktycznym zastosowaniem jego teorii Y, a jej stosowanie w praktyce zarządzania:

- pozwala każdemu uzyskać wiedzę o tym, czego się od niego oczekuje,
- pomaga w planowaniu, zmuszając zarządzających do wyznaczania celów i terminarza ich realizacji,
- ułatwia proces komunikacji między przełożonymi i podwładnymi,
- sprzyja lepszemu poznaniu i rozumieniu przez pracowników celów organizacji,
- zapewnia zobiektywizowaną ocenę w wyniku koncentracji na konkretnych osiągnięciach,
- daje pracownikom możliwość samooceny z perspektywy celów organizacji⁷⁰.

Jest także koncepcją, której wykorzystanie w praktyce pozwala integrować indywidualne i grupowe cele członków organizacji z celami tej organizacji, niezależnie od ich rodzaju i czasu, w jakim mają zostać zrealizowane. Jak już wspomniano, każde przedsiębiorstwo wyznacza sobie dwie podstawowe grupy celów, do realizacji których zamierza dążyć – długookresowe, zwane perspektywicznymi lub strategicznymi oraz krótkoterminowe, związane z bieżącym zarządzaniem. Można także wskazać grupę celów pośrednich, których przyjęcie wiąże się z wyznaczeniem dla ich realizacji średniego horyzontu czasu, zazwyczaj 2-3 lat. Im krótszy jest czas, na który są one określone, tym większa ich szczegółowość i precyzja oraz odwrotnie, im dłuższy czas w jakim planuje się je zrealizować tym stają się bardziej ogólne i mniej dokładne⁷¹. Dzieje się tak dlatego, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym⁷², ulegającym nieustannym przeobrażeniom otoczeniu zewnętrznym, które wymusza stałe dostosowywanie się ich do nowych elementów

⁶⁸ P.F. Drucker, *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, Routledge, New York 2011, s. 64.

⁶⁹ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania (wyd. V)*, Wyd. I-BiS, Wałbrzych 2004, s. 108-114.

⁷⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert JR, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2017, s. 90-91.

⁷¹ R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 231.

⁷² E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, Boston 1998, s. 37-46

i czynników otoczenia. Jak sugeruje część badaczy, przedsiębiorstwa chcące funkcjonować jako liderzy rynku, muszą podejmować działania nie tylko przystosowawcze, ale wyprzedzające zmiany lub wręcz wyzwalające je, uzyskując w ten sposób przewagę konkurencyjną⁷³. Czym jednak jest cel w rozumieniu nauki o zarządzaniu, jak go rozumieć i w jaki sposób łączy się z działalnością człowieka w obszarach związanych z zarządzaniem, badacze zajmujący się tą problematyką próbowali zdefiniować od połowy XX wieku.

W teorii zwraca się uwagę na to, że logika samego procesu zarządzania jest procesem „*koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych poprzez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania*”⁷⁴, a M. Bielski i A. Stabryła zwracają uwagę, że cele osiągnięte są przez organizacje nie w wyniku indywidualnych działań menedżerów, ale poprzez umiejętne motywowanie do wysiłku dla realizacji celów organizacyjnych innych ludzi⁷⁵. Stwierdzenia te, wskazują, że wyznaczanie i realizacja celów należy postrzegać jako działania immanentnie włączone w proces zarządzania, więc ZPC można traktować jako naturalne rozwiązanie w praktyce stosowane przez menedżerów.

Jedną z prób definiowania celu w odniesieniu do zarządzania organizacją podjął w 1957 roku J. Marshak, który pojęcie to rozumiał bardzo szeroko, odnosząc je nie tylko do zarządzania, ale i świadomości człowieka, traktując je jako „*preferencję porządkującą stany świata*”⁷⁶. Stwierdzenie J. Marshaka jest bardzo szerokie i ogólne, dlatego z powodu braku jego doprecyzowania niewiele wniosło do teorii zarządzania, choć jednocześnie pokazało, jak szeroki jest zakres tego pojęcia i w jak różny sposób może być wykorzystane w badaniach, a także że realizacja celu organizacji zależy zarówno od warunków wewnętrznych jak i zewnętrznych. Odnosząc to stwierdzenie do zarządzania można wykazać, iż szereg celów jakie są wyznaczane w organizacji może nie być osiągniętych właśnie ze względu na uwarunkowania zewnętrzne. Z tego powodu, zdaniem teoretyków zarządzania, wskazane jest, by w badaniach dotyczących celu i celowości działania człowieka nie tylko uwzględniać ich horyzont czasowy, ale także skupiać się na celach wewnętrznych i zewnętrznych oraz przyjmowanych spontanicznie i zadanych⁷⁷.

⁷³ K. Malewska, M. Sajdak, *Ewolucja koncepcji przewagi organizacyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa*, Nauki o Zarządzaniu, nr 2/2014, s. 47.

⁷⁴ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy...*, op. cit., s. 91.

⁷⁵ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 74.; A. Stabryła, *Przełomy w teorii zarządzania*, Przegląd Organizacji nr 3/2011, s. 9.

⁷⁶ J. Marshak, *Towards...*, op. cit., s. 188.

⁷⁷ J. Zieleniewski, *Efektywność...*, op. cit., s. 62.

Jak już wspomniano, pojęcie zarządzania przez cele po raz pierwszy zaproponował w 1954 roku P.F. Drucker w książce „*The Practice of Management*”, gdzie zaprezentował podstawowe założenia koncepcji oraz korzyści, jakie ona przynosi w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jego zdaniem, jest to prosta i prosta, oparta na intuicji metoda zarządzania organizacją⁷⁸. Polega na wyznaczaniu konkretnych i szczegółowych mierzalnych celów rozumianych oraz akceptowanych przez zarządzających i pracowników, alokację zasobów niezbędnych do ich realizacji, a następnie ich realizowaniu⁷⁹.

Należy jednak zwrócić uwagę, że o potrzebie stosowania celów dla podnoszenia efektywności zarządzania oraz delegowania pracownikom uprawnień pisali już wcześniej H. Fayol, M. Parker Follet, czy J. McKinsey, przy czym traktowali oni proces wyznaczania celów jako dane wejściowe dla procesu planowania⁸⁰. Z kolei T. Sudoł uważa, że za twórcę tej koncepcji można uznać amerykańskiego inżyniera i doradcę biznesowego E. Harringtona⁸¹, autora koncepcji zarządzania, dla której kluczowe znaczenie ma pojęcie efektywności. Pojęcie to wyjaśnił w wydanym w 1912 roku opracowaniu: „*Twelve Principles of Efficiency*”, które w Polsce ukazało się w 1946 roku⁸². W opracowaniu tym autor zaprezentował zasady postępowania niezbędne dla uzyskania pożądanego wydajności, zaliczając do nich jako najważniejszą konieczność jasnego określenia celu, co, jak zauważa T. Sudoł, jest podstawą ZPC opartego na zasadach zawartych w regule SMART. W dalszej kolejności wskazuje zdrowy rozsadek, który można uznać za podstawę filozofii KAIZEN, fachową radę, na której opiera się współczesny outsourcing, dyscyplinę znajdującą aktualnie odzwierciedlenie w zasadach Zarządzania Wynikami Pracy (ang. *Performance Management*). Jako kolejną wskazuje zasadę sprawiedliwego, uczciwego postępowania, co znajduje odzwierciedlenie w Zarządzaniu Talentami w strategiach CSR (Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – ang. *Corporate Social Responsibility*). Kolejną zasadę: niezawodne, natychmiastowe, dokładne i permanentne sprawozdanie, T. Sudoł proponuje by odnieść do controllingu finansowego, operacyjnego i zarządczego. Zasady dotyczące uporządkowanego w czasie przebiegu działania, w oparciu o wzorce i normy odnosi natomiast do trzech elementów zasady SMART: T – w określonym

⁷⁸ J. Mioduszeński, *Metody motywowania. Zarządzanie przez cele*, [w:] J. Mioduszeński (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2013, s. 294.

⁷⁹ M. Rydzewska-Włodarczyk, M. Sobieraj, *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 76/2015 (t. 2), s. 339.

⁸⁰ T. Bonaparte, *The philosophical framework of Peter F. Drucker*, [in:] T. Bonaparte, J. Flaherty (ed.), *Peter Drucker: Contributions to business enterprise*, New York University Press, New York 1970, pp. 30-32

⁸¹ T. Sudoł, *Kto jest twórcą zarządzania przez cele? Czy na pewno P.F. Drucker?*, *MbO* 2018-2019, 6.12.2018, art. nr 2, s. 5-7.

⁸² E. Harrington, *Dwanaście zasad wydajności pracy* (opracował i skrócił B. Wojciechowski), Wyd. Poligrafika, Łódź 1946, s. 13-45.

czasie, S – konkretne i R – realistyczne. Przystosowanie warunków jego zdaniem można odnieść do zasad definiowania celów możliwych do osiągnięcia (nominalnych). Z kolei wskazywane jako ósme, wzorcowe metody pracy, odpowiadają logicznie współczesnej standaryzacji pracy i są fundamentem dla metodologii KAIZEN-LEAN, podczas gdy stosowanie pisemnych instrukcji obowiązujące w dzisiejszych przedsiębiorstwach odpowiadają zaproponowanym przez E. Harringtona procedurom i instrukcjom. Ostatnia z opisanych w tej koncepcji zasad dotyczy nagradzania za wydajność, co oznacza, że system wynagrodzeń powinien być powiązany z osiągnięciami pracowników, a tym samym jest to wyprzedzające sformułowanie, które aktualnie można zaliczyć do kluczowych elementów Performance Management⁸³.

Przytoczone przez T. Sudoła dwanaście zasad wydajności, odpowiada założeniom powszechnie znanej koncepcji P.F. Druckera, która była szczególnie popularna w latach siedemdziesiątych XX wieku, ale którą w dłuższej perspektywie czasu uznano za mało przydatną, gdyż wymagała zbyt dużej ilości czasu na ustalanie celów możliwych do pomiaru dla każdego z pracowników oraz stałej kontroli stopnia ich realizacji⁸⁴. W kolejnych latach doszło do jej modyfikacji dzięki czemu do chwili obecnej efektywnie stosowana jest w zarządzaniu przedsiębiorstwami, zwłaszcza gdy jej narzędziem jest zaproponowana przez R. Kaplana i D. Nortona Zrównoważona Karta Wyników (ang. *Balance Scorecard* – BSC), pozwalająca na identyfikowanie czynników determinujących realizację strategii organizacji na najwyższym poziomie poprzez analizę realizacji poszczególnych celów szczegółowych lub częściowych⁸⁵.

Do grona największych krytyków koncepcji ZPC należał W. Deming, który postulował eliminację ZPC i zastąpienie go przywództwem (ang. *leadership*). Głównym jego zarzutem w stosunku do koncepcji ZPC było nadmierne koncertowanie się pracowników na celach ilościowych, za które są oceniani, nie nadając odpowiedniej rangi celom jakościowym, przez co zmniejsza się poziom motywowania pracowników do ciągłego doskonalenia⁸⁶. Krytykę ZPC podjął także R. Kaplan, który uważał, że jest to tylko swoiste biurokratyczne ćwiczenie organizowane przez działy personalne, skupiające się na realizacji celów taktycznych

⁸³ <https://pl.linkedin.com/pulse/kto-jest-tw%C3%B3rc%C4%85-zarz%C4%85dzania-przez-cele-czy-na-pewno-pfdrucker-sudo%C5%82> (dostęp: 10.01.2022)

⁸⁴ M.A. Leśniewski, *Menedżer w procesie zarządzania przez cele w systemie konkurencyjności przedsiębiorstw*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne, nr 8/2016, s. 82.

⁸⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 193.

⁸⁶ W. Deming, *Out of the Crisis*, The MIT Press, Cambridge 2000, s. 24.

i operacyjnych, gdyż nie są informowane o strategiach i celach wyznaczanych oraz realizowanych na poziomie biznesowym⁸⁷.

P. Carson i K. Carson zasugerowali natomiast, by zintegrować ilościowe podejście P.F. Druckera i jakościowe W. Deminga w wyniku czego konieczne stało się zmodyfikowanie definicji ZPC. Przytaczani autorzy zaproponowali jako optymalną definicję M. McConkiego, zgodnie z którą zarządzanie przez cele to proces zarządzania realizowany w taki sposób, by cele organizacyjne były diagnozowane i osiągane w wyniku współpracy przełożonych oraz podwładnych w dążeniu do wspólnie uzgodnionych celów i zadań, mających konkretny, mierzalny, ograniczony czasowo charakter, jeśli są one włączone do planów działania koncentrujących się na wspólnie ustalonym, obiektywnym, standardzie wyników⁸⁸. Dlatego, opierając się na tej definicji, część autorów rozumie ZPC jako metodę oceny wyników w działaniach na rzecz zwiększania efektywności pracowników i postrzega je jako najskuteczniejszy sposób umożliwiania pracownikom ukończenia pracy wynikającej z wyznaczonego im do realizacji celu⁸⁹.

We współczesnym ZPC kluczowe znaczenie ma wyznaczenie celów strategicznych, określających główne kierunki działania przedsiębiorstwa, a następnie wyznaczeniu i delegowaniu w dół organizacji celów szczegółowych. W efekcie tego, cele taktyczne są delegowane dyrektorom średniego szczebla, a ci na ich podstawie wyznaczają cele dla menedżerów liniowych. Praktyczne realizowanie całości procesu następuje w oparciu o sformalizowane zbiory procedur, dla których elementem inicjującym jest ustalanie (zidentyfikowanie) celów, po nim następuje opracowanie planów działania, dla których prowadzony jest okresowy przegląd ich realizacji. Etapem kończącym te działania jest analiza wyników realizacji ustalonych w pierwszy etapie celów⁹⁰. Cele te muszą być realizowane w oparciu o następujące zasady:

1. zaangażowanie,
2. ustalanie celów na najwyższym szczeblu zarządzania,
3. indywidualizacja celów,
4. partycypacja ogółu członków organizacji w od początku do końca procesu ZPC,

⁸⁷ R. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Working Paper 10-074, 2010, s. 6.

⁸⁸ P. Carson, K. Carson, *Deming versus Traditional Management Theorists on Goal Setting: Can Both Be Right?*, Business Horizons, no. 5/1993, s. 81-82.

⁸⁹ I. Xhavit, M. Enis, M. Naim, *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*, Future Business Journal, vol 4/2018, p. 94.

⁹⁰ J. Bednarz, *Koncepcja zarządzania przez cele a optymalizacja działalności podmiotów gospodarczych*, [w:] A. Letkiewicz, M. Suchanek (red.), *Optymalna alokacja zasobów w systemach gospodarczych i gospodarujących*, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2014, s. 47-48.

5. samodzielność w realizowaniu planów wynikających z ustalonych celów⁹¹.

M. Sidor-Rządkowska oraz wielu innych badaczy krajowych i zagranicznych zwracają także uwagę na to, iż, by prawidłowo sformułować cel, musi on odpowiadać warunkom zasady SMART:

- S (*specific*) – szczegółowy, czyli pożądaný rezultat musi być określony w jednoznaczny i zrozumiały sposób,
- M (*measurble*) – wymierny, co oznacza, że zawierający definicję wskaźników sukcesu oraz podzielony na mniejsze elementy zwane celami cząstkowymi,
- A (*agreed*) – uzgodniony, więc z wypracowanymi, przez stronę wyznaczającą i realizującą cele, wspólnymi stanowiskami umożliwiającymi osiągnięcie konsensusu,
- R (*realistic*) – realistyczny, co oznacza, że możliwy do realizacji, osiągalny, ale jednocześnie stanowiący dla realizatorów wyzwanie,
- T (*time relation*) – terminowy, z wyznaczonym czasem, w którym powinien być osiągnięty⁹².

W praktyce jednak, znaczenie akronimu SMART (*tłumaczonego na j. polski jako „sprytny” – przyp. wł.*) może być przez różnych użytkowników różnie interpretowane, literę S można używać także w znaczeniu „strategiczny”, M jako „motywujący”, A – osiągalny (od angielskiego słowa *ambitious*), tłumaczonego jako zorientowany na akcję, lub *attainable* tłumaczonego jako osiągalny oraz R jako istotny (ang. *relevant*), wyposażony w zasoby (ang. *resourced*) lub ujęty w ramy czasowe (ang. *timeframed*). Część autorów proponuje także rozszerzenie tego akronimu o kolejne litery np. SMARTER – mądrzejszy, w którym E i R odpowiadają angielskim słowom *evaluated and reviewed*, na język polski tłumaczonym jako oceniony i sprawdzony, albo angielskim *exciting and recorded*, odpowiadające polskim słowom ekscytujący i zapisany⁹³.

⁹¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert JR, *Kierowanie...*, op. cit., s. 87-88.

⁹² M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 256.

⁹³ G. Yemm, *Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*, FT Publishing, London 2020, pp. 64-66; L. MacLeod, *Making SMART Goals SMARTER*, *Physician Executive Journal*, Mar-Apr. 2012, s. 69-73.

J. Łukomska-Szarek i M. Włóka uważają, że podobnie jak w literaturze anglojęzycznej, koncepcję ZPC powinno się rozpatrywać w szerszym kontekście *Performance Management*⁹⁴, które na język polski może być przetłumaczone jako zarządzanie zorientowane na wyniki⁹⁵.

Niezależnie od tego, w jakim wymiarze będzie się ją analizowało, można wskazać pewne wspólne dla wszystkich koncepcji teoretycznych i programów realizacji ZPC elementy, którymi są:

- konieczność zaangażowania całości organizacji jako warunek skuteczności działania ZPC,
- skuteczne powiązanie celów ze strategią organizacji oraz odpowiednie postawienie celów okresowych dla całej organizacji,
- umiejętne i skuteczne kaskadowanie celów w dół organizacji i wykorzystanie celów o charakterystyce odpowiadającej założeniom koncepcji SMART,
- pełne zaangażowanie pracowników organizacji,
- odpowiednie powiązanie systemu zarządzania przez cele z systemem budżetowania oraz umożliwienie autonomicznego realizowania zadań w ramach realizacji celów,
- okresową ocenę wyników⁹⁶.

Jak zatem widać, mimo, że koncepcję tę można już uznać za dojrzałą i zweryfikowaną w praktyce, nieustannie ulega ona modyfikacjom, dzięki którym coraz lepiej odpowiada oczekiwaniom zarządzających.

1.4. ZPC jako interwencja organizacyjna

Zarządzanie przez cele jako technika zarządzania nie jest łatwe do zastosowania, gdyż aby mogła być wdrożona wymaga zgody wszystkich zainteresowanych stron, a także stałego komunikowania się i negocjowania między różnymi szczeblami organizacyjnymi. Wymaga także by traktować proces zarządzania w sposób kompleksowy, uwzględniając w realizacji funkcji zarządzania perspektywę celu/celów:

- w planowaniu – konieczność określania celów,
- w organizowaniu – delegowanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności oraz zapewnianie środków koniecznych do realizacji celów,

⁹⁴ J. Łukomska-Szarek, M. Włóka, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie koncepcji Performance Management*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 766, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 62/2013, s. 660.

⁹⁵ W. Urlych, *Zarządzanie efektywnością pracownika – perspektywa strategiczna*, Acta Universitas Lodziensis, Folia Oeconomica, nr 4/2014, s. 125.

⁹⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert JR, *Kierowanie...*, op. cit., s. 94.

- w kierowaniu (motywowaniu, przewodzeniu) – utrzymywanie relacji interpersonalnych z pracownikami, obiektywną ocenę oraz adekwatne wynagradzanie,
- w kontrolowaniu – analizę wyników i ich porównanie z założonymi celami⁹⁷.

Konieczne jest także spojrzenie na zarządzanie organizacją jako system działań stanowiących czynniki koordynujący i integrujący wszystkie pozostałe jej obszary i podsystemy. Umożliwia on realizację celów oraz stwarza warunki dla realizacji wszystkich procesów niezbędnych dla skutecznego funkcjonowania tej organizacji⁹⁸. Proces zarządzania można uznać za skuteczny wówczas, gdy organizacja osiąga ustalone cele, a efektywny, gdy przestrzegając zasad racjonalnego gospodarowania, zarządzający osiąga najlepsze możliwe do uzyskania wyniki. Zarządzanie można także analizować z perspektywy jego humanitaryzmu, ma to miejsce wówczas, gdy przejawia się w podmiotowym, partnerskim, traktowaniu podwładnych i innych osób związanych z osobą menedżera. Aby być dobrym zarządzającym, menedżer powinien wypełniać podstawowe funkcje kierownicze, zwłaszcza przestrzegać zasad zarządzania oraz permanentnie dążyć do zachowania równowagi między skutecznością, efektywnością i humanitarnością⁹⁹. Wymaga to od niego posiadania szeregu umiejętności oraz wiedzy pozwalających na dobór optymalnych w danej sytuacji i warunkach metod i technik zarządzania, na przykład zarządzania przez cele.

Jak zauważył P.F. Drucker, czynnikiem podnoszącym skuteczność zarządzania jest decentralizacja struktury organizacyjnej umożliwiająca wskazywanie przez centralę co menedżerowie dywizji, działów czy zespołów mają robić, bez decydowania, w jaki sposób mają wykonywać czynności, dając im przy tym prawo do pomyłek, ale i pozwalając zdobywać doświadczenie w zarządzaniu¹⁰⁰. Takie podejście do menedżerów i procesu zarządzania wynika z przeświadczenia, że z funkcją tą wiąże się ponoszenie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa, dlatego cele działania zarządzających powinny być określane przez wkład, jaki muszą wnieść do organizacji, której są członkami¹⁰¹. Ponadto od menedżera wymaga się, by umiał antycypować przyszłość i aktywnie ją kształtować łącząc krótkoterminowe cele przedsiębiorstwa z długookresowymi, czyli by umiał podejmować działania w ramach

⁹⁷ J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wyd. Academica, Łódź 2005, s. 57.

⁹⁸ W.M. Grudzewski, Z. Wilimowska, *Od teorii do praktyki zarządzania. Czy zarządzanie jest nauką czy sztuką?*, Organizacja i Kierowanie, nr 1/2017, s. 11.

⁹⁹ M.A. Leśniewski, *Menedżer...*, op. cit., s. 80.

¹⁰⁰ M. Klimczuk-Kochańska, *Wkład...*, op. cit., s. 69.

¹⁰¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 146-147.

planowania strategicznego, dla którego proces wyznaczania celów ma fundamentalne znaczenie¹⁰².

Tenże sam autor przedstawił szereg zasad, których spełnienie pozwala skutecznie wdrożyć jeden z najefektywniejszych systemów zarządzania, a mianowicie ZPC. Zwrócił on uwagę, iż na proces zarządzania przez cele składają się dwa aspekty: jednym są cele, a drugim sam proces zarządzania prowadzący do ich realizacji. Uważał przy tym, że skuteczność ZPC zależy od szeregu cech jakimi powinny charakteryzować się cele, zwłaszcza ich operacyjności umożliwiającej przekształcanie ich w konkretne działania. W dalszej kolejności wskazywał na konieczność ustalenia priorytetów poprzedzających wyznaczanie celów, wskazanie alokacji zasobów niezbędnych do realizacji celów oraz określenie sposobów pomiaru ich realizacji, a wreszcie metod i technik komunikowania oceny tej realizacji¹⁰³.

Jednym z najtrudniejszych wyzwań stojących przed realizującymi w praktyce koncepcję ZPC jest rozstrzygnięcie, kto powinien być inicjatorem działań weryfikujących realizację celu/celów oraz dyskusję nad ich modernizacją oraz jak często czynności te powinny być wykonywane. Okazuje się, że zbyt częsta kontrola blokuje możliwości współpracy przełożonych i podwładnych, gdyż nie zapewnia pracownikowi autonomii. W idealnych warunkach, to podwładny powinien być inicjatorem komunikacji służącej informowaniu o efektach, postępie działań i potrzebie doradztwa ze strony przełożonego¹⁰⁴.

Błędne zinterpretowanie celów może powodować powstawanie zakłóceń w toku ich realizacji, powstawanie odchyłeń i niepowodzeń osiągnięcia zmierzonych w nich efektów. Wymaga to ich indywidualnego rozpatrzenia i zidentyfikowania w taki sposób, by ograniczyć ryzyko niepowodzenia. Dlatego kluczowym elementem metodyki ZPC jest stosowanie kaskadowania celów umożliwiające konkretyzację celów oraz ich przełożenie na znajdujące się niżej w strukturze organizacyjnej szczeble zarządzania. Kaskadowanie ma umożliwić to, że każdy członek organizacji będzie miał wyznaczone cele lub zadania do realizacji i w ten sposób będzie określony jego wkład w wyniki osiągnięte przez jednostkę organizacyjną, do której należy i całą organizację¹⁰⁵. Poprzez hierarchiczne powiązanie celów niższych i wyższych szczebli zarządzania, zwiększa się prawdopodobieństwo ich realizacji przez wszystkich pracowników,

¹⁰² P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995, s. 180.

¹⁰³ P.F. Drucker, *What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO*, *Public Administration Review*, Vol. 36, no. 1/1976, pp. 14-19.

¹⁰⁴ P. Żukowski, *Techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w organizacji*, *Problemy Profesjologii* nr 2/2009, s. 41.

¹⁰⁵ S. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 140.

a tym samym realizacji celów całej organizacji¹⁰⁶. Proces ten służy także delegowaniu odpowiedzialności za wyniki w dół organizacji oraz przyczynia się do usprawnienia procesu realizacji określonych celów i lepszego dysponowania zasobami niezbędnymi dla ich realizacji¹⁰⁷.

Skuteczność kaskadowania zależy w równym stopniu od aktywności działania i umiejętności zarządczych kadry menedżerskiej, jak i wsparcia tego procesu oraz zaangażowania w jego realizację ogółu pracowników.

Zastosowanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem ZPC wiąże się z koniecznością precyzyjnego wyznaczenia i określenia wielu celów w różnych obszarach funkcjonalnych tego przedsiębiorstwa. Prace koncepcyjne z tym związane realizują nie tylko menedżerowie najwyższego szczebla, ale także zarządzający średniego szczebla oraz liniowi, a to oznacza, że niezależnie od miejsca w strukturze organizacyjnej, każdy menedżer zobowiązany jest dysponować wiedzą i dojrzałością biznesową, pozwalającymi mu na racjonalne i obiektywizowane działanie w trakcie procesu wyznaczania celów. Co więcej, konieczne jest także, by precyzyjnie współpracował w tym działaniu z pozostałymi uczestnikami procesu, a później przyjęte cele umiał w taki sposób zaprezentować swoim podwładnym, by ci je zaakceptowali i przyjęli do realizacji jako własne¹⁰⁸. Dlatego, dobrze zaprojektowane cele powinny pozwolić na:

- identyfikację ważnych i mierzalnych kwestii, które są podstawą wyznaczenia celów,
- oparcie ich na racjonalnych przesłankach oraz jasne i konkretne sformułowanie,
- podkreślenie związków między ich realizacją a sukcesem programu, którego dotyczą,
- wyznaczenie wskaźnika satysfakcji kluczowych interesariuszy,
- przewidzenie prawdopodobieństwa sukcesu programu, którego dotyczą¹⁰⁹.

Oznacza to, iż menedżerowie przystępując do procesu definiowania celów muszą mieć i mieć możliwość podejmować racjonalne, oparte na obiektywnych przesłankach decyzje, albo mieć do dyspozycji sformalizowane narzędzia umożliwiające taki sposób postępowania w toku

¹⁰⁶ S. Chmiel, *Kaskadowanie celów strategicznych*, <https://chmiel.pro/kaskadowanie-celow-strategicznych/> (dostęp: 5.08.2021)

¹⁰⁷ J. Mioduszewski, *Zarządzanie prze cele*, [w:] J. Mioduszewski (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Expol, Olsztyn 2013, s. 130-131.

¹⁰⁸ J. Philips, P. Philips, *The Power of Objectives: Moving Beyond Learning Objectives*, *Performance Improvement*, Vol. 49, no 6/2010, s. 18.

¹⁰⁹ *Ibidem*, s. 19.

procedury decyzyjnej, przy jednoczesnym eliminowaniu subiektywizmu w procesie wyznaczania celów¹¹⁰.

W związku z istnieniem prawdopodobieństwa pojawienia się takiej subiektywizacji, konieczna jest interwencja w działania związane z wyznaczaniem celów w ramach ZPC, dzięki której ograniczone zostanie ryzyko procesu decyzyjnego już od etapu formułowania oczekiwań właściciela/właścicieli, na bazie których określone są misja i cele strategiczne, poprzez ich operacjonalizację, po formułowanie celów taktycznych, związanych z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa¹¹¹. W literaturze przedmiotu autorzy wymieniają szereg czynników, które uznają za przyczyny powstawania zagrożeń dla zobiektywizowania i zrationalizowania procesu ustalania celów oraz wskazują ich prawdopodobne przyczyny i konsekwencje, najczęściej opisywane zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki zagrażające obiektywizacji procesu wyznaczania celów w ZPC

Czynnik zagrożenia	Możliwe przyczyny zagrożenia	Potencjalne konsekwencje zagrożenia
<i>Wyznaczenie nieosiągalnych do realizacji celów</i>	<ul style="list-style-type: none"> – naciski właścicieli i organów nadzorczych – brak wiedzy i asertywności menedżerów – niewystarczające przygotowanie merytoryczne 	<ul style="list-style-type: none"> – zakłócenia w realizacji procesu – niemożność realizacji celów – brak zasobów niezbędnych do realizacji celów – presja na menedżerów niższych szczebli w kierunku realizacji nieosiągalnych celów
<i>Niemierzalny charakter wyznaczonych celów</i>	<ul style="list-style-type: none"> – presja właścicieli i organów nadzorczych na zarządzających – obawa utraty pracy przez zarządzających – autorytarne wyznaczanie celów – unikanie obiektywizacji oceny stopnia realizacji celów 	<ul style="list-style-type: none"> – brak możliwości oceny stopnia realizacji celu – błędna interpretacja stopnia realizacji celu – dowolność interpretacji pomiaru realizacji celu
<i>Schematyzm wyznaczania celów</i>	<ul style="list-style-type: none"> – brak strategii lub planowania i analizy strategicznej – nieobiektywna ocena możliwości organizacji – brak wiedzy na temat wyznaczania celów – brak dobrych praktyk ZPC 	<ul style="list-style-type: none"> – formułowanie celów niemożliwych do realizacji – formułowanie zbyt dużej ilości celów – formułowanie celów nieistotnych – formułowanie celów bez uwzględnienia zmian w otoczeniu organizacji
<i>Wyznaczanie zbyt dużej ilości celów/dublowanie celów</i>	<ul style="list-style-type: none"> – nieobiektywna ocena możliwości organizacji – brak wiedzy na temat wyznaczania celów – brak dobrych praktyk ZPC – brak wiedzy dotyczącej korelacji między celami 	<ul style="list-style-type: none"> – nieoptymalne wykorzystanie zasobów – brak zasobów niezbędnych do realizacji celów – formułowanie celów nieistotnych – brak motywacji wykonawców do realizacji celów

¹¹⁰ H.F. Lewis, *Using DEA Factor Efficiency Scores to Eliminate Subjectivity in Goal Programming*, *Advances in Operations Research* Vol. 2011, Article ID 259439, p. 2.

¹¹¹ K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 72-73.

	– nieznajomość procesów	– brak synergii między celami
<i>Autorytaryzm procesu wyznaczania celów</i>	– brak praktyk partycypacyjnych w zarządzaniu – brak wiedzy na temat ZPC – brak dobrych praktyk ZPC	– brak możliwości realizacji celów – brak motywacji wykonawców do realizacji celów – brak rozumienia intencji celów u wykonawców
<i>Wyznaczanie sprzecznych ze sobą/wzajemnie wykluczających się/nieistotnych celów</i>	– brak wiedzy na temat wyznaczania celów – brak dobrych praktyk ZPC – brak wiedzy dotyczącej korelacji między celami – nieznajomość procesów	– brak możliwości realizacji celów – brak motywacji wykonawców do realizacji celów – brak rozumienia intencji celów u wykonawców – brak synergii między celami
<i>Wyznaczanie celów nieologicznych</i>	– brak wiedzy na temat wyznaczania celów – brak wiedzy dotyczącej korelacji między celami – nieznajomość procesów – niewystarczające przygotowanie merytoryczne – symulowanie procesu wyznaczania celów w ramach ZPC	– brak realizacji celów strategicznych – brak motywacji do pracy realizatorów celów – niezrozumienie intencji celów – dowolność interpretacji celów – zakłócenia w realizacji celów – brak synergii między celami
<i>Wyznaczanie celów bez wskazania ich realizatorów</i>	– brak wiedzy dotyczącej ZPC – brak dobrych praktyk ZPC – brak wiedzy dotyczącej relacji strukturalnych w organizacji	– brak motywacji do realizacji celów – nadawanie drugorzędno znaczenia celom organizacyjnym względem osobistych przez wykonawców – nieznajomość intencji celów u wykonawców – dowolność realizacji celów – brak odpowiedzialności realizację celów
<i>Wyznaczanie celów niewykonalnych dla realizatorów</i>	– brak wiedzy dotyczącej ZPC – brak dobrych praktyk ZPC – nieznajomość procesów	– frustracja realizatorów celów – brak motywacji u realizatorów celów – uciekanie od odpowiedzialności za brak realizacji celów – brak realizacji strategii organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.F. Lewis, *Using DEA Factor Efficiency Scores to Eliminate Subjectivity in Goal Programming*, *Advances in Operations Research* Vol. 2011, Article ID 259439, pp. 2-8; M.A. Leśniewski, *Menedżer w procesie zarządzania przez cele w systemie konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne* nr 8/2016, s. 86; A Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków, 2010, s. 47-48.

Za proces identyfikacji zagrożeń odpowiedzialni są menedżerowie najwyższego szczebla, ale trudność identyfikacji przez nich tych zagrożeń wynika z faktu, że jednocześnie mogą być głównym źródłem tych zagrożeń. Zasadniczo o trafności działań zarządzających związanych z generowaniem celów i ich kaskadowaniem w organizacji decydują ich umiejętności, kompetencje, autorytet organizacyjny oraz cechy psycho-społeczne. Jednak bez adekwatnej wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu przez cele nie mogą być w pełni przez ich wykorzystane. Czynnikiem dodatkowo, utrudniającym działania zarządcze związane z wdrażaniem ZPC jest stałe komplikowanie procesów i wzrost ilości czynników otoczenia zewnętrznego wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw

i zarządzanie nimi¹¹². Pociąga to za sobą konieczność dostarczenia menedżerom technik i narzędzi zarządzania, które będą umożliwiały minimalizowanie ryzyka związanego z zagrożeniami wynikającymi z ograniczonych możliwości percepcyjnych człowieka. Wymaga także precyzyjnego stosowania metodyki ZPC, w tym wyznaczania wskaźników pomiaru stopnia realizacji celów. Do pozwalających na zobiektywizowanie oceny można zaliczyć wskaźniki:

- obrazujące terminowość wykonania,
- mierzące uzyskaną wartość dla klienta,
- biznesowe mierzące wartość dodaną dla przedsiębiorstwa¹¹³.

Z perspektywy ZPC, narzędziem usprawniającym proces jego wdrożenia jest opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona zbilansowana (*lub strategiczna* – przyp. wł.) karta wyników – ZKW¹¹⁴. Jej podstawowym zadaniem jest poprawa wyników oraz eliminowanie nieprawidłowości przyczyniających się do spadku efektywności zarządzania w oparciu o stały monitoring procesu zarządzania przedsiębiorstwem w czterech kluczowych perspektywach:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju¹¹⁵.

Dla każdej z tych perspektyw można wskazać szereg specyficznych mierników (tab. 2.), a także określić cele strategiczne i mierniki ich realizacji, cele szczegółowe oraz inicjatywy strategiczne i zadania operacyjne, podejmowane w tym celu działania opisywane są w formule zadań operacyjnych, które tworzą inicjatywy strategiczne¹¹⁶. W kolejnym kroku procedury tworzenia wewnętrznie spójnej ZKW jest i opracowanie mapy strategii, do czego wykorzystywana jest teoria „Z” (rys. 5.).

¹¹² A. Kałowski, J. Wysocki, *Zmiany w organizacji współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie nr 1/2014, s. 342-343.

¹¹³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna...*, op. cit., s. 45.

¹¹⁴ J. Wysocki, *Strategiczna karta wyników w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie nr 4/2016, s. 53-54.

¹¹⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna...*, op. cit., s. 45.

¹¹⁶ A. Buczkowska, *Cele...*, op. cit., s. 17.

Tabela 2. Mierniki wykorzystywane w ZKW w obszarze poszczególnych perspektyw

Perspektywa	Finansowa	Klienta	Procesów wewnętrznych	Rozwoju
Mierniki	<ul style="list-style-type: none"> – ekonomiczna wartość dodana – stopa zwrotu z zainwestowanego o kapitału – okres zwrotu kapitału – nakłady inwestycyjne oraz na badania i rozwój (do sprzedaży) – koszty pośrednie i jednostkowe (do sprzedaży) – rentowność kapitału własnego – zysk operacyjny 	<ul style="list-style-type: none"> – udział w rynku – lojalność klientów – udział w sprzedaży nowych i głównych klientów – odsetek wiernych i utraconych klientów; – przychody ze sprzedaży nowych produktów – rentowność klientów i produktów 	<ul style="list-style-type: none"> – jakość procesów – czas trwania cyklu operacyjnego – efektywność wytwarzania – koszty procesów – odsetek reklamacji i defektów 	<ul style="list-style-type: none"> – miernik satysfakcji pracowników – wydajność i rotacja pracowników – liczba szkoleń na pracownika i czas szkoleń – stopień znajomości strategii u pracowników – relacja kosztów szkoleń do kosztów wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne za: J. Świerk, *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 119; J. Wysocki, *Strategiczna karta wyników w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie nr 4/2016, s. 56.

Perspektywa finansowa	Perspektywa klienta
4. ...zadowolenie klientów da przedsiębiorstwu sukces finansowy.	3. ...to sprawi, że klienci przedsiębiorstwa będą zadowoleni
Perspektywa procesów	Perspektywa rozwoju
2. ...pozwoli przedsiębiorstwu prawidłowo wytwarzać właściwe produkty	1. Wyposażenie w odpowiednie urządzenia i infrastrukturę...

Rysunek 5. Wykorzystanie teorii „Z” do tworzenie mapy strategii

Źródło: opracowanie własne za: <https://controlling.info.pl/artykuly/mapa-strategii-jako-narzedzie-wspierajace-proces-opracowania-zrownowazonej-karty-wynikow,1.html> (dostęp: 15.12.2021)

Dzięki zastosowaniu ZKW możliwe jest takie opracowanie strategii i realizowanie w oparciu o nią procesu zarządzania przez cele, które umożliwia zachowanie pełnej równowagi między działaniami na rzecz realizacji celów krótko i długoterminowych, wskaźników finansowych i pozafinansowych oraz oceniających i rozwojowych, a także otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Jako narzędzie zweryfikowane i uniwersalne gwarantuje równoważenie oceny realizacji celów z perspektywy controllingu finansowego i strategicznego, uwzględniającego kapitał ludzki. Tym samym jest podstawą dla zrównoważonego zarządzania w długim czasie obszarami związanymi z inwestowaniem oraz kształtowaniem pozytywnych relacji z interesariuszami wewnętrznymi

i zewnętrznymi przedsiębiorstwa z uwzględnieniem oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko oraz nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń¹¹⁷. Oznacza to także, iż umożliwia optymalne przystosowanie przedsiębiorstwa do funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy i warunkach konkurencji, w których umiejętne zarządzanie zasobami pozamaterialnymi i innowacjami jest uznawane za kluczowy czynniki tworzenia nowoczesnych strategii konkurencyjnych.

Dlatego w kolejnym rozdziale uwaga badawcza będzie skupiona na kwestiach dotyczących ZPC jako narzędzia wykorzystywanego w procesach tworzenia i realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

¹¹⁷ M. Jafari, K. Shahanaghi, M. Tootoon, *Developing a Robust Strategy Map in Balanced Scorecard Model Using Scenario Planning*, Mathematical Problems and Engineering, ID Art. 102606, Vol. 2015.

ROZDZIAŁ 2.

ZPC W STRATEGII KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Budowanie celów przedsiębiorstwa w oparciu o zasadę SMART oraz transponowanie ich do mapy strategii, sprawia, że cele są rozumiane oraz akceptowane przez pracowników wszystkich szczebli struktury organizacyjnej, więc pozwalają na skuteczną dystrybucję oraz zaangażowanie pracowników w ich realizację. Obejmują także wszystkie rodzaje celów, od wizji organizacji zaczynając, poprzez cele strategiczne, operacyjne po taktyczne. Jednak, aby mogły być w pełni zrealizowane konieczne jest przełożenie ich na strategię funkcjonalną, w której określony będzie kierunek działań w obrębie wydzielonych podsystemów przedsiębiorstwa i zarządzania nimi. Z drugiej strony przyjęcie i wdrożenie strategii funkcjonalnej pozwala, w zagregowany sposób, definiować cele oraz zadania do realizacji w średnim i krótkim czasie, dzięki czemu podejmowane działania w pełni odpowiadają potrzebom związanym z realizacją wizji strategicznej przedsiębiorstwa.

Dzięki temu, że zgodnie z zasadą SMART, każdy cel musi mieć określony termin realizacji, wydzielony budżet, wyznaczone do realizacji osoby, a także przypisane kwantyfikowalne mierniki stopnia realizacji, jego osiągnięcie prowadzi do budowania zrównoważonego rozwoju, który jest oparty na stabilności i pewności. Oznacza to, że wprowadzenie ZPC w przedsiębiorstwie jest szansą na pełniejsze wykorzystanie potencjału intelektualnego jakim dysponują pracownicy oraz zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Jednocześnie precyzyjne określenie układu celów wyznacza kluczowe obszary działania dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz indywidualne zadania dla ich kierowników¹¹⁸. Pozwala także zdiagnozować najbardziej prawdopodobną do wdrożenia i zrealizowania strategię konkurencyjną oraz wynikające z niej strategie funkcjonalne, a tym samym decyduje o możliwościach budowania przewagi konkurencyjnej w długim czasie.

Jednak, aby te możliwości przekształcić w efekty, konieczne jest precyzyjne wdrożenie w działania przedsiębiorstwa zarządzania przez cele, zaczynając od identyfikacji potrzeb dla realizacji ZPC, poprzez planowanie i analizę strategiczną przedsiębiorstwa i jego otoczenia, po implementację założeń do praktyki zarządczej oraz kontrolę ich realizacji.

¹¹⁸ P. Żukowski, *Techniki...*, op. cit., s. 40.

2.1. Identyfikacja potrzeb i planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie

Punktem wyjścia dla racjonalnego wykorzystania ZPC w praktyce menedżerskiej jest zgromadzenie i zweryfikowanie wiedzy na temat potrzeb przedsiębiorstwa, które muszą być zaspokojone, by proces wdrożenia strategii zarządzania przez cele był możliwy. Należy, przy tym, potrzeby przedsiębiorstwa postrzegać w powiązaniu z potrzebami konsumentów (klientów), dla zaspokojenia których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Wynika to z faktu, że zaspokojenie potrzeb konsumentów umożliwia tworzenie dla nich wartości, rozumianej jako proces dostarczenia im zadowolenia z oferowanych produktów w sposób wydajniejszy, niż robią to konkurenci¹¹⁹. To natomiast umożliwia taki sposób prowadzenia działalności biznesowej, który prowadzi do generowania lojalnych wobec przedsiębiorstwa kluczowych klientów, co we współczesnej teorii zarządzania jest postrzegane jako jeden z kluczowych czynników sukcesu rynkowego¹²⁰. Oznacza także, że decydując się na oparcie strategii organizacji na zarządzaniu przez cele kategoria potrzeb konsumentów i przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla prawidłowego wyznaczania i kaskadowania celów.

By badać potrzeby zarówno przedsiębiorstwa jak i konsumentów, należy najpierw wyjaśnić znaczenie tego pojęcia. Okazuje się, że nie jest to sprawa oczywista, gdyż w różnych opracowaniach jest ono odmiennie interpretowane, ale co charakterystyczne, odczuwanie potrzeb przypisywane jest zawsze człowiekowi. Badając i opisując potrzeby przedsiębiorstwa dokonuje się pewnego uproszczenia, gdyż w praktyce odnosi się je do osób będących członkami tego przedsiębiorstwa, a nie tworzy organizacyjno-prawnego. Najprościej wyjaśniając znaczenie pojęcia można przyjąć, że stosuje się je na opisanie stanu dyskomfortu, napięcia fizycznego i/lub psychicznego spowodowanego brakiem¹²¹. Można także przyjąć, że za pomocą tego pojęcia można opisać stan niedoboru (lub nadmiaru), a także inne zakłócenie w obszarze istotnych dla człowieka własności organizmu albo otoczenia. W takim rozumieniu, pojęcie potrzeby przedsiębiorstwa czy organizacji jest już w pełni możliwe do wyjaśnienia, poprzez ich spersonalizowanie¹²².

Jeśli przedsiębiorstwo zostanie potraktowane jako podmiot, to jego potrzeby mogą dotyczyć między innymi: zmiany i podniesienia kwalifikacji pracowników, poprawy

¹¹⁹ S. Zupok, *Wartość dla klienta a cele organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 53/2018, s. 80.

¹²⁰ J.M. Moczyłowska, A. Bitkowska, *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres*, Marketing i Rynek nr 9/2020, s. 4.

¹²¹ A. Kozłowska, *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyd. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 5.

¹²² J. Kozłowska, *Metodyka analizy strategicznej przedsiębiorstwa na potrzeby integracji produktowo-usługowej*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2020, s. 95.

wydajności pracy maszyn i urzędzeń, w tym ich modyfikacji i ewentualnej automatyzacji, tak by z ich wykorzystaniem efektywnie realizować strategie funkcjonalne. Konieczne może być także zaspokojenie potrzeb związanych z optymalizacją procesu pracy, czyli takie jego zorganizowanie, by do minimum wyeliminować przestoje i mikroprzestoje w procesach wytwarzania dóbr i usług. Wprowadzenie takich zmian przyczynia się do minimalizowania kosztów jednostkowych, a także optymalizacji produktywności i wydajności procesów produkcyjnych. Wreszcie daje również możliwość podejmowania inicjatyw związanych z zaspokojeniem potrzeb wynikających z konieczności optymalizacji terytorialnej, strukturalnej i organizacyjnej przedsiębiorstw, a tym samym optymalizacji kosztów i efektów ich działania¹²³.

Postrzeganie potrzeb, jako czynnika wyznaczania celów w zarządzaniu oznacza, że powinny być one jednym z kluczowych elementów procesu planowania, którego poprawność decyduje o skuteczności całego procesu zarządzania, realizacji celów, efektywności i możliwościach rozwoju prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej¹²⁴. Pojęciem planowania w przedsiębiorstwie opisywany jest proces dostosowania podstawowych jego elementów, takich jak wizja, kultura, ludzie i struktura do strategii, dzięki szczegółowemu określeniu celów, środków, źródeł i sposobów realizacji tej strategii, a także identyfikacji jej skutków gospodarczych. Jest takim sposobem działania, które umożliwia „przekłucie” strategii w skuteczny instrument pozwalający przedsiębiorstwu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej¹²⁵.

Oznacza to, że planowanie jest procesem podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądaný obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa i określa sposoby jego osiągnięcia, a także uwzględnia potrzeby nabywców i samego przedsiębiorstwa, zawsze związanym z niepewnością, a przewidywanie w jego toku ma zwiększać szansę sukcesu¹²⁶. Podkreślić należy, że proces ten jest postępowaniem świadomym i opartym na zweryfikowanej metodzie oraz przebiega w określonym czasie i miejscu według wcześniej ustalonego programu. Jego efektem końcowym są wybory strategiczne i programy działań zmierzające do zapewnienia realizacji tych wyborów. Jest zatem sposobem podejmowania decyzji, który wyróżnia się swoim sformalizowanym charakterem, co nie znaczy, że jest całkowicie

¹²³ K. Gembala, *Projektowanie organizacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 128/2013, s. 14.

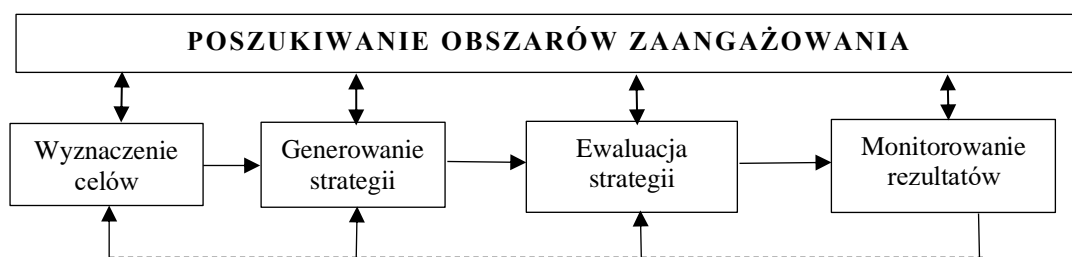
¹²⁴ M. Skarba, *Proces planowania i podejmowania decyzji na przykładzie przedsiębiorstw z Województwa Kujawsko-Pomorskiego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie z. 1/2014, s. 132.

¹²⁵ A. Kałowski, *Nowe paradygmaty planowania strategicznego w przedsiębiorstwach*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie nr 1.2015, s. 58.

¹²⁶ R.L. Martin, *The Big Lie of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February 2014, p. 81.

skodyfikowany, bowiem stopień formalizacji i jej charakter bywają w praktyce bardzo różne, chociaż badacze zgadzają się, że jego formalizacja sprzyja wzrostowi jego użyteczności¹²⁷.

Planowanie ma sens tylko wówczas, gdy obejmuje się nim odpowiednio duży kompleks silnie współzależnych zagadnień, których jednoczesne oddzielne potraktowanie jest niemożliwe. Wymaga przewidywania przyszłych zdarzeń, wyzwala wolę działania oraz dążenia do założonych celów¹²⁸. Dlatego planując, trzeba z góry oceniać zbiór problemów i poczynań, dzięki którym możliwe będzie najbardziej efektywne i pewne osiągnięcie pożądanych wyników, w wyniku sekwencji logicznie powiązanych ze sobą działań, które, zdaniem J.S. Armstronga, powinny przebiegać w sposób zaprezentowany na rysunku 6.



Rysunek 6. Formalny przebieg procesu planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne za: J.S. Armstrong, *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research*, *Strategic Management Journal*, no 3/1982, p. 198.

Planowanie wiąże się więc z koniecznością jasnego określenia pożądanego stanu przyszłego i terminu jego osiągnięcia oraz ustalenia działań niezbędnych do osiągnięcia takiego stanu, który nie mógłby się pojawić naturalną kolejną rzeczą. Dlatego, już T. Kotarbiński wskazał cechy, jakimi planowanie musi się charakteryzować, są nimi:

- komunikatywność,
- zgodność wewnętrzną,
- wykonalność,
- racjonalność,
- szczegółowość,
- elastyczność¹²⁹.

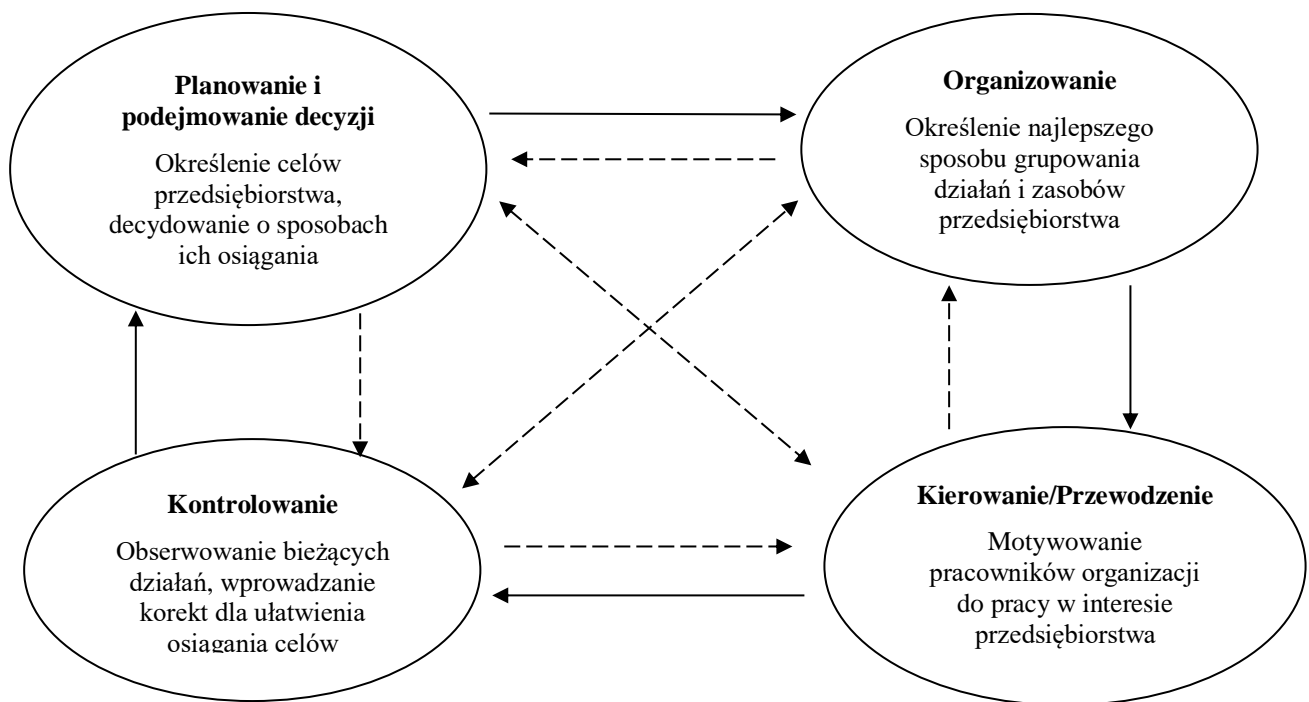
Analizując kwestie związane z planowaniem zwłaszcza strategicznym, należy zwrócić uwagę na to, iż, chociaż jest wybieganiem myślą w przyszłość, wyraźnie różni się od

¹²⁷ J.S. Armstrong, *The Value...*, op. cit., pp. 197-198.

¹²⁸ P. Bąk, *Wprowadzenie do zagadnienia planowania w przemyśle górniczym*, *Prace Naukowe GIG. Górnictwo i Środowisko* nr 2/2012, s. 5-6.

¹²⁹ T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1960, s. 165.

przewidywania lub prognozowania. Te, poprzez ekstrapolację lub intrapolację, starają się odpowiedzieć na pytanie o to, co może nastąpić, lub co powinno nastąpić¹³⁰. W ramach procesu planowania poszukuje się odpowiedzi na pytanie: co zrobić, by to co zostało przewidziane, prognozowane, nastąpiło. Oznacza to, że wyznacza czynny udział planujących w wykonywaniu planowanych czynności i działań. Aspekt czynnego zaangażowania się odróżnia planowanie od programowania, które wyraża sekwencje działań dokładnie określonych co do charakteru i terminów, co oznacza, że planowanie poprzedza programowanie¹³¹. Planowanie wymaga również wskazania, które z celów będą przydzielone poszczególnym pracownikom lub ich zespołom do realizacji dla dobra całej organizacji, przy jednoczesnym ograniczeniu możliwości realizacji, sprzecznych z nimi, indywidualnych celów pracownika¹³². Tym samym porządkuje i nadaje sens działaniom związanym z realizacją celów przedsiębiorstwa, a jak wynika ze schematu zależności między nim i pozostałymi podstawowymi funkcjami (rys. 7.), ma kluczowe znaczenie dla przebiegu procesu zarządzania.



Rysunek 7. Planowanie w procesie zarządzania organizacją

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 8.

¹³⁰ S. Makridakis, *Forecasting: Its Role and Value for Planning and Strategy*, International Journal of Forecasting vol. 12, iss. 4, p. 513-514.

¹³¹ *Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1996, s. 415.

¹³² L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1989, s. 18.

W praktyce, składa się z działań związanych z wyznaczeniem celów i przewidywań ich realizacji w określonym czasie. Zaczyna się od ustalenia jasnych, precyzyjnych celów, poczynając od głównego, poprzez coraz bardziej szczegółowe po konkretne zadania do realizacji. Powinny one tworzyć spójną, logicznie powiązaną i uporządkowaną całość, nazywaną drzewem celów oraz uwzględniać potrzeby klientów oraz innych interesariuszy¹³³. Tak wyznaczone cele można uznać za parametry, za pomocą których będzie można w określonej przyszłości ocenić, czy działania poszczególnych zarządzających oraz podległych im pracowników stanowią pozytywny wkład w przetrwanie i rozwój firmy oraz współtworzą jej system zarządzania¹³⁴.

Z przeprowadzonej powyżej analizy materiałów źródłowych wynika, iż najważniejszą cechą planowania jest określenie celu (bądź celów), które będą realizowane w określonej perspektywie czasu, a także określeniu przyszłych opcji i sposobów działania, wskazówek dotyczących realizacji i urzeczywistniania wybranych rozwiązań¹³⁵. Aby to było możliwe konieczne jest rozpoczęcie prac koncepcyjnych od identyfikacji i analizy występujących problemów, potrzeb oraz oczekiwań, jest to tzw. pierwotny proces konceptualizacji. Dzięki niemu menedżer pozyskuje wiązki niezbędnych informacji i zasobów wiedzy, istotnych oraz adekwatnych dla rozpatrywanego zagadnienia¹³⁶. Dotyczą one ogółu kwestii, jakie muszą być uwzględnione w procesie planowania i obejmują: zakres oraz obszar prowadzonej przez organizację działalności, obowiązujące regulacje prawne, zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym, działania podejmowane przez konkurencję, a także kompleksową i szczegółową analizę bieżącej sytuacji panującej wewnątrz organizacji¹³⁷. Na tym etapie od menedżerów wymaga się umiejętności zdobywania, rozumienia i wykorzystywania wiedzy, na podstawie której wytyczona będzie strategia postępowania i zdefiniowane ogólne cele, jakie zamierza realizować organizacja. Pozwala to na optymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa i przekształcenie potencjału jaki one dają w działania służące realizacji celów¹³⁸.

Najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa ustalając cele, kieruje się ogólnie przyjętymi sposobami postępowania, dlatego, na podstawie misji i wizji, przedsiębiorstwa, rozpoczyna proces od wyznaczenia celów strategicznych (długookresowych). W oparciu o nie formułuje

¹³³ A. Sudolska, *Social CRM jako nowoczesna koncepcja biznesowa*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie z. 413/2013, s. 26.

¹³⁴ A. Stawowy, *System zarządzania a elastyczność organizacji – analiza literaturowa i konceptualizacja*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie nr 127/2018, s. 245.

¹³⁵ R.M. Hammer, *Planowanie wielopoziomowe*, PWE Warszawa 1992, s. 13.

¹³⁶ M. Skarba, *Proces...*, op. cit., s. 135.

¹³⁷ E. Miżejewska, *Szkola...*, op. cit., s. 129-130.

¹³⁸ P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2013, s. 96.

cele taktyczne (średniookresowe), a następnie operacyjne (krótkookresowe)¹³⁹. Syntetyczny przegląd planów, z uwzględnieniem kryterium ich tworzenia zaprezentowany został w tabeli 3.

Tabela 3. Rodzaje planów wykorzystywane w praktyce zarządzania

Kryterium	Rodzaj planu				
	1	2	3	4	5
<i>horyzont czasu, znaczenie</i>	krótkookresowy, operacyjny	średniookresowy, taktyczny	długookresowy, strategiczny		
<i>przedmiot</i>	strukturalny	czasowy, terminowy	zasobowy	przestrzenny (miejsca)	organizacyjny, wykonawczy
<i>działalność</i>	badania, rozwoju	inwestycji	produkcji, świadczenia usług	sprzedaży, zakupów	finansowy, marketingowy, kadrowy itd.
<i>powtarzalność</i>	jednorazowy	powtarzalny			
<i>szczegółowość</i>	ogólny, zgrubny	szczegółowy			

Źródło: opracowanie własne za: M. Trocki, P. Wyrozębski (red.), *Planowanie przebiegu projektów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 21.

Cele strategiczne powinny być atrakcyjne, pobudzać wyobraźnię, satysfakcjonować, ale też być osiągalne i zgodne z bardziej szczegółowymi celami. Cele taktyczne powinny być jasno sformułowane, realistyczne, konkretne, określone w czasie i mierzalne, a przy tym możliwe do zrozumienia, zaakceptowania i zrealizowania przez zwykłych ludzi. Cele operacyjne powinny być sformułowane bardzo szczegółowo, w kategoriach zachowań i odpowiadać na pytania: co?, kto?, kiedy?, jak?, za ile?¹⁴⁰.

Obok tak usystematyzowanych celów można wskazać szereg innych, dla których opracowania zastosowane będzie inne kryterium niż horyzont czasu np. obszar przedsiębiorstwa, dla którego są opracowywane np. produkcyjne, marketingowe, finansowe, dotyczące zasób ludzkich itp.

Jeżeli powód istnienia firmy, dzięki ustaleniu celów do realizacji, stanie się jasny, kierownicy mogą przystąpić do określenia tzw. przewidywań. Jest to proces zbierania danych i formułowania założeń dotyczących przyszłości. Chodzi głównie o zebranie danych o czynnikach, które będą miały wpływ na realizację celów firmy, czyli tzw. zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych¹⁴¹.

Kluczowymi zmiennymi zewnętrznymi są:

- polityka podatkowa i monetarna państwa,

¹³⁹ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 211.

¹⁴⁰ E. Wojnicka-Sycz, *Koncepcja i wymiary zintegrowanego planowania rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego*, Zarządzanie i Finanse nr 1/1/2018, s. 257.

¹⁴¹ F. Mingotand, *Sprawny kierownik*, Poltext, Warszawa 1994, s. 65.

- trendy demograficzne,
- poziom technologii,
- konkurencja na rynku,
- wymiana międzynarodowa.

Z kolei, wśród zmiennych wewnętrznych można wskazać:

- kwalifikacje kierowników i pracowników,
- zasoby rzeczowe i finansowe,
- wielkość i jakość produkcji (usług),
- koszty wytwarzania,
- wizerunek (image) firmy¹⁴².

Oprócz ustalenia drzewa celów i przewidywania przyszłości, planowanie wymaga dodatkowych czynności, które sprowadzają się do określenia polityki, procedur, metod, standardów i reguł¹⁴³. Pod pojęciem polityki należy rozumieć idee i wartości, jakimi firma będzie się kierować, np. w stosunku do pracowników – będzie to polityka personalna, w stosunku do finansów – będzie to polityka finansowa. Z kolei jako procedurę rozumie się serię kroków mających na celu wykonanie danego projektu, a metoda jest jednym z kroków procedury. Przy pomocy standardów możliwe jest ustalenie kryteriów, do których rzeczy lub zachowania będą porównywane, natomiast za pomocą reguł określa się konkretne działania, dzięki czemu ogranicza się możliwość swobody podejmowania decyzji przez osoby nie mające do tego prerogatyw i uprawnień¹⁴⁴.

Jasne i czytelne sformułowanie wiązki celów organizacji do zrealizowania w ramach poszczególnych obszarów jej funkcjonowania – konkretyzacja, uszczegółowienie i określenie ich wagi – pozwala zrozumieć i zakomunikować wszystkim członkom organizacji, co zarządzający chcą osiągnąć, przedstawić uzasadnienie dla sformułowanej koncepcji rozwoju, określić, w jakim kierunku zmierza organizacja, jakie korzyści będą wynikały z realizacji celów dla organizacji i pracowników oraz jakie są oczekiwania odnośnie skuteczności podejmowanych działań, a także kryteria ich oceny, terminy wykonania zadań, czy pożądane rezultaty i efekty¹⁴⁵.

Jak zatem widać, formułowanie celów jako elementu procesu planistycznego, jest powszechnie uznawane w naukach o zarządzaniu jako podstawa racjonalnego działania,

¹⁴² D. Żebrak, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Case study*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie nr 3/2018, s. 111-112.

¹⁴³ M. Trocki, P. Wyrozębski (red.), *Planowanie...*, op. cit., s. 28.

¹⁴⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R Gilbert JR, *Kierowanie...*, op. cit., s. 33.

¹⁴⁵ P. Bąk, *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 11.

w związku z tym, za uzasadnione należy uznać za przydatne w tym procesie wykorzystanie techniki ZPC. Szczególnie korzystne będzie zastosowanie tej techniki w zarządzaniu strategicznym, opartym na perspektywie planistycznej¹⁴⁶.

Podsumowując można stwierdzić, że planowanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem dotyczy metod, sposobów i terminów realizacji wytyczonych celów, pozyskiwania niezbędnych zasobów (materialnych i niematerialnych), formułowania możliwych scenariuszy, identyfikacji szans i zagrożeń dotyczących skutecznego osiągnięcia nakreślonych celów we wskazanym czasie oraz wyboru optymalnego rozwiązania dla podejmowanych działań¹⁴⁷. Oznacza to, że fundamentalnym celem planowania jest stworzenie formalnego dokumentu jakim jest plan, który równocześnie jest instrumentem osiągnięcia celu głównego oraz częściowych, wśród których można wskazać:

- uzgadnianie celów podrzędnych i sposobów ich powiązania z celami nadrzędnymi,
- wczesnego ostrzeżenia przed potencjalnymi zagrożeniami,
- koordynację planów częściowych,
- przygotowanie decyzji,
- ukierunkowaną kontrolę,
- informowanie i motywowanie pracowników¹⁴⁸.

Jak zauważa J. Pasieczny, „*planowanie zwiększa motywację do osiągnięcia celów – plan jest nie tylko wiążącym dokumentem, lecz rodzajem zobowiązania do podjęcia określonych działań*”¹⁴⁹. Wymusza także wśród twórców i realizatorów myślenie perspektywiczne oraz orientację na przyszłość, gdyż wszelkie działania uwzględnione w planie mają przyczynić się do osiągnięcia przyszłych celów. Dzięki planowaniu następuje także ograniczenie obaw dotyczących przyszłości, a bieżące lub przeszłe problemy zarządcze tej przyszłości nie przesłaniają oraz pozwalają w niej dostrzec szanse.

2.2. Cele w strategii zarządzania przedsiębiorstwem

Aby oceniać przydatność planowania i wyznaczania celów dla potrzeb zarządzania strategicznego konieczne jest wyjaśnienie czym jest strategia i zarządzanie strategiczne.

¹⁴⁶ A.D. Chandler, *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge 1962, p. 13; K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 28.; E. Miżejewska, *Szkola planistyczna w zarządzaniu strategicznym i jej krytycy*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 124.

¹⁴⁷ D. Żebrak, *Strategia...*, op. cit., s. 113.

¹⁴⁸ M. Trocki, P. Wyrozębki (red.), *Planowanie...*, op. cit., s. 25-26.

¹⁴⁹ J. Pasieczny, *Biznesplan*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

Pierwsze z tych pojęć, strategia, ma charakter historyczny, a jego zakres podmiotowy zmieniał się w czasie. Pierwotne znaczenie wywodzi się ze starożytnej Grecji, w której oznaczało dziedzinę sztuki wojennej, której zadaniem jest przygotowanie i prowadzenie wielkich operacji militarnych, a celem osiągnięcie zwycięstwa. Strategiem nazywano wodza armii¹⁵⁰. Strategia jako kategoria ekonomiczna ma wiele wspólnego ze sztuką wojenną, gdyż obejmuje teorię i praktykę przygotowania oraz prowadzenia całości „działań zbrojnych”, jakie wiążą się z rywalizacją na coraz silniej konkurencyjnym rynku.

Innym, o charakterze bardziej ogólnym wyjaśnieniem, jest stwierdzenie, że strategia to proces wyznaczania celów w długim okresie oraz sposobów i środków niezbędnych do realizowania tych zamierzeń, przy pewnych kryteriach efektywności działania. Miarą osiągania celów są odpowiednio dobrane wskaźniki (np. opanowanie pewnego segmentu rynkowego, zwiększenie poziomu zysku). Pojęcie to wyjaśnia, między innymi A.D. Chandler, którego zdaniem, strategia jest wyrazem długoterminowych celów przedsiębiorstwa, odpowiadających generalnym kierunkom działania. Obejmuje również kwestie dotyczące alokacji zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów¹⁵¹. Warte uwagi wyjaśnienie tego pojęcia proponuje P.F. Drucker, jego zdaniem strategię można traktować jako teorię firmy, która, jeśli „*jest jasna, spójna i precyzyjna, ma ogromną moc*”¹⁵². Natomiast J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R Gilbert pod tym pojęciem rozumieją szeroki, realizowany w długim czasie, program wytyczania i osiągania celów organizacji, a także jej reakcję na oddziaływanie na nią otoczenia¹⁵³.

W polskiej literaturze, podobnie jak zagranicznej, można wskazać liczne definicje tego pojęcia, dlatego w prezentowanej pracy zostanie przytoczonych zaledwie kilka wybranych przez autora. Z. Pierścionek definiując pojęcie strategii stwierdził, że jest to „*zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa*”¹⁵⁴. Interpretując tę definicję można stwierdzić, że strategia jest zbiorem określonych zasad zarządzania stosowanych przez menadżerów firmy, które są stałe w pewnym okresie i prowadzą do osiągnięcia celu. Zasady te uwzględniają zarówno zasoby firmy jak i reakcje otoczenia.

K. Obłój określa strategię jako „*przemyślaną, ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania*”

¹⁵⁰ R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 17.

¹⁵¹ A.D. Chandler, *Strategia...*, op. cit., p. 13.

¹⁵² P.F. Drucker, *Praktyka...*, op. cit., s. 15.

¹⁵³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R Gilbert JR, *Kierowanie...*, op. cit., s. 267.

¹⁵⁴ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 40

konkurencji”¹⁵⁵. Z kolei J. Penc, uważa, że strategia „to określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju”¹⁵⁶. Autor w definicji tej uwzględnił trzy aspekty strategii:

- formułowanie celów,
- uwzględnienie otoczenia i określenie zasobów przedsiębiorstwa w realizacji celów,
- wytyczenie sposobów postępowania do osiągnięcia celów, wybór procesu budowy strategicznej przewagi¹⁵⁷.

Formułowanie celów wynika z sytuacji problemowych, kiedy nie jest się zadowolonym z aktualnego stanu lub oczekiwanego poziomu przewidywanych zjawisk¹⁵⁸. Strategia jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania. To właśnie dzięki dobrej strategii wiele firm w gospodarce rynkowej zawdzięcza swój sukces, a co najmniej równie wiele niepowodzeń można wyjaśnić strategicznymi błędami w zarządzaniu¹⁵⁹.

Strategię przedsiębiorstwa charakteryzuje to, że:

- łączy się nierozdzielnie z zasadami i funkcjami kierownictwa przedsiębiorstwa,
- kojarzy się z rozwojem przedsiębiorstwa, gdyż dotyczy długofalowych jego celów i określa jego sukces,
- wyraża postawy przedsiębiorstwa i dotyczy sposobu reagowania wobec stanu i zmian w otoczeniu,
- decyzje z niej wynikające cechują się wysokim stopniem niepewności i związanego z tym ryzyka¹⁶⁰.

Do zakresu strategii zalicza się analizę silnych i słabych stron działania na istniejących i potencjalnych rynkach, pozycję i udział w rynku, zamierzone osiągnięcia, misję organizacji oraz programy działań zmierzające do realizowania celów i zadań. Procedura budowy strategii obejmuje:

¹⁵⁵ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 63.

¹⁵⁶ J. Penc, *Strategie zarządzania*, PWE, Warszawa 1995, s. 66.

¹⁵⁷ Ibidem, s. 66-67.

¹⁵⁸ M. Sołtysik, *Projektowanie...*, op. cit., s. 27.

¹⁵⁹ D.E. Husey, *Strategic management: Lessons from success and failure*, Long Range Planning vol. 17, iss. 1/1984, p. 47.

¹⁶⁰ L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2001, s. 320.

- diagnozę stanu obecnego i identyfikację kluczowych problemów,
- analizę strategiczną,
- wizję przyszłego przedsiębiorstwa,
- cele niezbędne do realizacji,
- strategiczne programy gospodarcze i analizę ich wykonalności,
- określenie zgodności z misją przedsiębiorstwa¹⁶¹.

Wyznaczając cele strategiczne, tworzy się swego rodzaju abstrakcje (idee), czasami mające skomplikowaną charakterystykę i przybierające kształt ogólnych, oryginalnych sformułowań, które wymagają przetłumaczenia na język praktycznych działań, na zbiór zachowań rynkowych. Abstrakcja musi uzyskać formę konkretnego zrozumiałego dla podmiotów działających oraz odbiorców rynkowych (klientów). Abstrakcyjne założenia muszą być także przetłumaczone na język kolejnych etapów postępowania, w którym konkretnym stają się sposoby realizacji celów i zastosowane do tego środki. Aby mieć możliwość dokonania oceny trafności przyjmowanych zamierzeń (od myśli do konkretnego), należy określić poziom efektywności, który będzie miernikiem osiągnięcia celów. Potwierdzeniem trafności przyjętych rozwiązań powinno być osiągnięcie sukcesu, czyli realizacja zaplanowanego poziomu efektywności przedsięwzięć¹⁶².

Cele strategiczne osiąga się w toku zarządzania strategicznego, rozumianego jako „proces optymalnego gospodarowania zasobami ludzkimi, finansowymi i materialnymi, który powinien doprowadzić do osiągnięcia zakładanych celów”¹⁶³. Z tej perspektywy strategia rozumiana jest jako pewien plan działania organizacji związany z jej pozycją w otoczeniu (obecną i przyszłą) oraz względnie trwałą i spójny sposób działania. Próbując ująć równocześnie te dwa najważniejsze aspekty zakłada się, że strategia firmy jest przyjętą przez jej kierownictwo spójną koncepcją działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania, która z kolei jest jednym z podstawowych elementów strategii tej firmy¹⁶⁴.

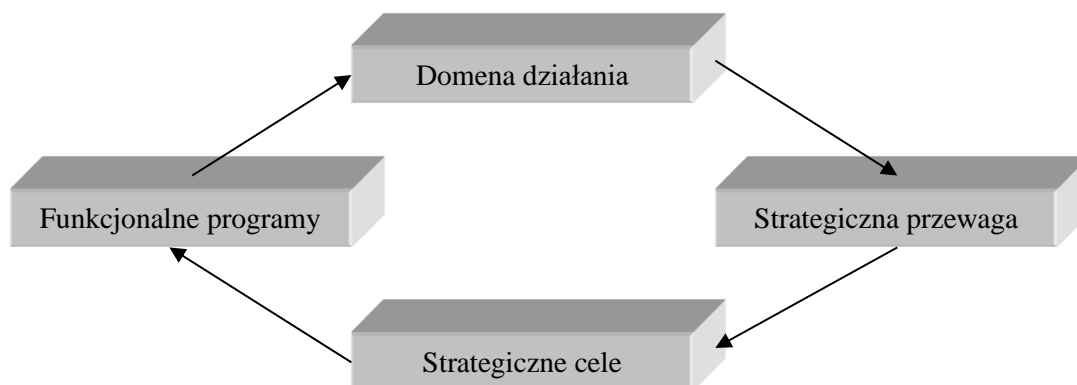
¹⁶¹ E. Miżejewska, *Szkola...*, op. cit., s. 127-128.

¹⁶² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert JR, *Kierowanie...*, op. cit., s. 34.

¹⁶³ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wyd. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 59.

¹⁶⁴ *Ibidem*, s. 61.

Oprócz domeny działania na strategię przedsiębiorstwa składają się: strategiczna przewaga, strategiczne cele do osiągnięcia i funkcjonalne programy działania (rys. 8.)¹⁶⁵.



Rysunek 8. Model strategii

Źródło: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 28.

Domena działania określa, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi. W czasach powszechnego chaosu na rynku można przyjąć, że każdy klient, który płaci jest dobry, jednak takie podejście można uznać za rozsądną strategię przetrwania, ale nie długofalowego rozwoju. Firma bez własnego rynku i własnych klientów nie ma tożsamości. Może tylko do czasu funkcjonować sprawnie¹⁶⁶.

Strategiczna przewaga wymaga tego, by w ramach wybranej domeny przedsiębiorstwo było bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy. Przykładami takiej strategicznej przewagi może być unikalny patent, technologia czy produkt. Nie jest ważne, co daje strategiczną przewagę: dostęp do tańszych źródeł zaopatrzenia, lepsza jakość produktu, unikalna technologia, sprawny serwis, optymalna lokalizacja, baza danych o odbiorcach, tempo zamówień itp., ważne, aby mieć strategiczną przewagę i umieć z niej korzystać¹⁶⁷.

Opisane powyżej działania prowadzone są w ramach planowania strategicznego, które było pełne i logiczne, musi uwzględniać wszystkie cele przedsiębiorstwa. Służy temu opracowanie planu strategicznego poprzedzone identyfikacją wizji i misji przedsiębiorstwa, będących przedmiotem jego aspiracji. Dopiero na ich podstawie możliwe jest ustalenie celów strategicznych pozwalających na transponowanie wizji i misji w konkretne przedsięwzięcia i stany, jakie ma zrealizować cała organizacja. Zatem zadaniem strategii i zarządzania

¹⁶⁵ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 29.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 30.

¹⁶⁷ D. Żebrak, *Strategia...*, op. cit., s. 115.

strategicznego jest sformułowanie pomysłu, w jaki sposób wizję i misję zrealizować wykorzystując do tego między innymi czynniki przewagi konkurencyjnej¹⁶⁸.

Wyznaczenie czynników przewagi strategicznej zamyka działania koncepcyjno-diagnostyczne i jest punktem wyjścia dla podjęcia kolejnej grupy czynności, określanych jako faza wdrożeniowa. Jej początkiem jest upublicznienie celów strategicznych, które są nie tylko wyzwaniem, ale jednocześnie umożliwiają ocenę skuteczności firmy, więc muszą być tak sprecyzowane, by stanowiły informację zwrotną, potrzebną do określenia, na jakim etapie rozwojowym firma obecnie się znajduje. M.E. Porter i V.E. Millar zwracają uwagę na konieczność umiejętnego wykorzystania w procesie komunikacji technologii informacyjnych, gdyż bez nich obecnie nie jest możliwe budowanie tej przewagi¹⁶⁹. Cele strategiczne wskazują co firma chce osiągnąć w kolejnych okresach i pozwalają kontrolować poziom ich realizacji. Są one swoistymi „kamieniami milowymi” na wyznaczonej, przez domenę działania i podjęte decyzje dotyczące przewagi strategicznej, drodze.

Oprócz zaplanowania i udostępnienia interesariuszom celów strategicznych, należy również skonstruować funkcjonalne programy działania, które są nieodłącznym elementem ogólnej strategii działania. Są one często pomijane przez kadrę kierowniczą firm, co jest dużym błędem, gdyż funkcjonalne programy działania są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania każdego pracownika. Skuteczne programy działania powinny obejmować trzy obszary aktywności:

- co i kto będzie robił oraz w jaki sposób czynności wykonywane wiązać się z globalną strategią firmy, co oznacza, iż łączą bieżące zarządzanie ze strategiczną przyszłością,
- konieczność stałej poprawy i usprawnień, gdyż ze strategicznego punktu widzenia nie istnieją stany doskonałe, ani sytuacje zadawalające, zawsze coś można usprawnić, a dokonywanie nawet drobnych, ale systematycznych, usprawnień ma istotne znaczenie dla sukcesu strategii,
- w systemowy sposób objęcie programami działania ze ściśle określonym okresem i kryteriami oceny oraz budżetem realizacji, całość funkcjonowania firmy: od finansów, produkcji i technologii poprzez politykę zakupów i zapasów, marketing aż do zarządzania ludźmi¹⁷⁰.

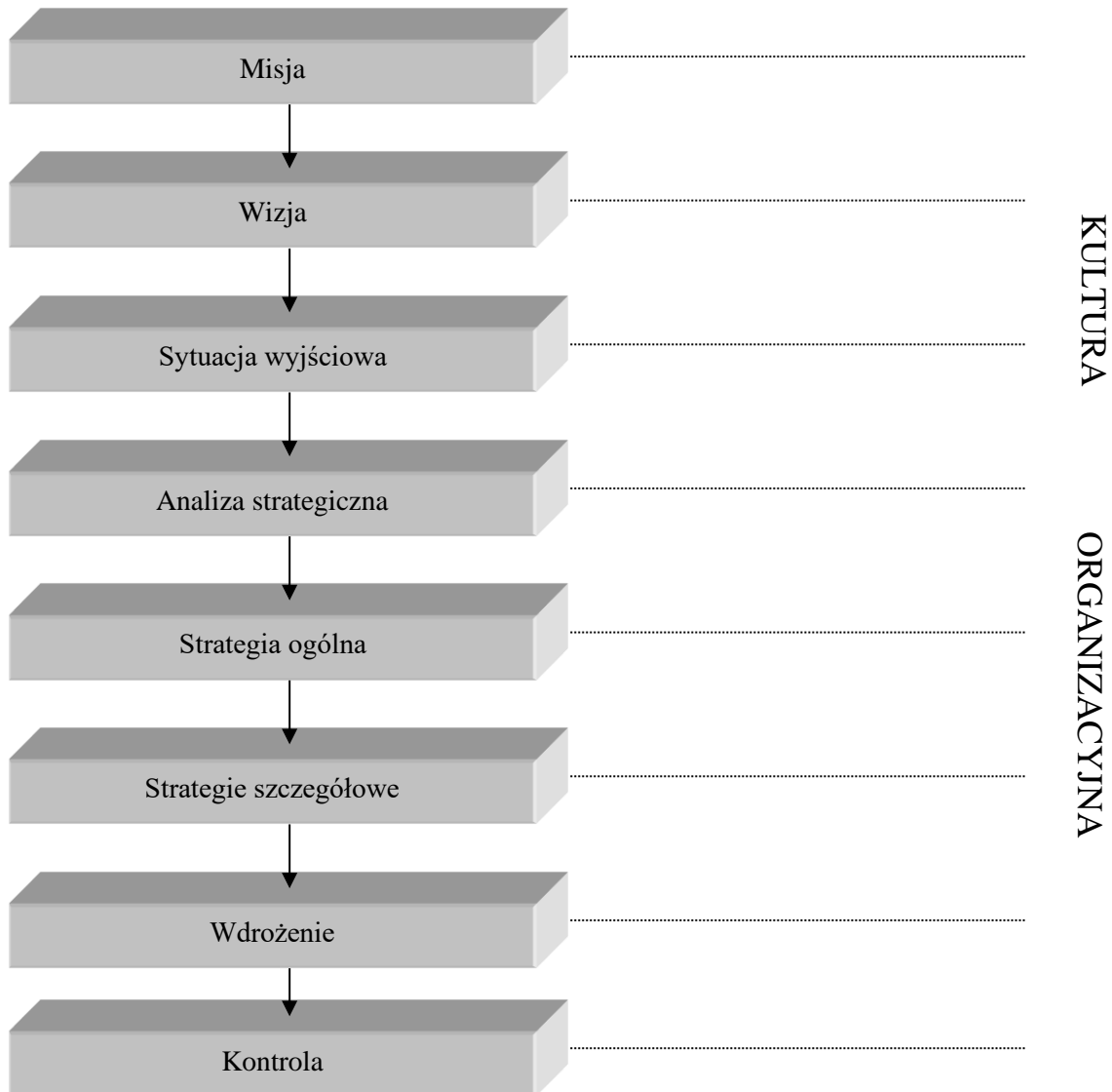
¹⁶⁸ M. Smolarek, *Wybrane aspekty planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39/2015, s. 349.

¹⁶⁹ M.E. Porter, V.E. Millar, *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review July-August 1985, p. 9.

¹⁷⁰ P. Wyrozębski, *Wdrażanie strategii organizacji w kontekście zarządzania portfelem przedsięwzięć*, [w] M. Wolański (red.), *Badania młodych naukowców w dziedzinie nauk ekonomicznych, a praktyka gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 438-439.

Jest to żmudny i ciężki do realizacji proces, ale bez niego, nawet najlepsza strategia skazana jest z góry na niepowodzenie, na brak zrozumienia i poparcia ze strony pracowników.

Przedstawione powyżej wytyczne dotyczące planowania i wykorzystania celów dla potrzeb poszczególnych obszarów strategii, pozwalają odpowiednio ją opracować, dzięki czemu po jej wdrożeniu, firma ma jasno sprecyzowane kierunki działania na rynku i wytyczone kierunki zarządzania strategicznego (rys. 9.).



Rysunek 9. Komponenty zarządzania strategicznego

Źródło: E. Miżejewska, *Szkoła planistyczna w zarządzaniu strategicznym i jej krytycy*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 126.

Jeżeli, po opracowaniu strategii w oparciu o zaplanowanie cele, firma wciela przyjęte rozwiązania w życie i zarządza w oparciu o strategię, oznacza to, że zarządzanie nią będzie

miało charakter strategiczny¹⁷¹. Zarządzanie strategiczne umożliwia, przedsiębiorstwu rozwój i ekspansję na nowe rynki, a nie tylko utrzymanie się i stabilizację na dotychczasowym rynku, dlatego stało się warunkiem istnienia przedsiębiorstwa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Aktualnie zarządzanie strategiczne związane jest również z koncepcją organizacji, która nie tylko obserwuje stany otoczenia i odpowiednio na nie reaguje, ale także stara się je sama kształtować w sposób twórczy, „*jest więc, procesem składającym się z następujących komponentów: misja, wizja, sytuacja wyjściowa, analiza strategiczna, strategia ogólna, strategii szczegółowe, wdrożenie, kontrola i kultura organizacyjna*”¹⁷². We wszystkich tych obszarach przedsiębiorstwo planuje i realizuje określone cele szczegółowe, by ostatecznie poprzez ich osiągnięcie zrealizować cele wyższego rzędu, w tym strategiczne, wynikające z jego misji.

Współczesne przedsiębiorstwo planując i wdrażając do realizacji cele musi pamiętać, że w procesie zarządzania strategicznego świat traktuje się jako całość, charakteryzującą się globalizacją zachowań przedsiębiorców i nabywców, którzy nie zamykają się w granicach swoich państw czy regionów. Organizacje należy traktować jako elementy otoczenia, w którym się znajdują i funkcjonują, osiągnięcie celów ekonomicznych powinno być dla nich równie ważne jak rozwój jej pracowników, gdyż opierając zarządzanie na strategii i celach strategicznych są całkowicie zorientowane na przyszłość¹⁷³. Z tego powodu duże znaczenie w zarządzaniu strategicznym mają zasoby niematerialne w tym wiedza ludzka, która odpowiednio wykorzystana może daleko bardziej przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa niż zasoby rzeczowe. Te zmiany podejścia do zarządzania strategicznego sprawiają, że współcześnie nakierowane jest ono na wyniki, interesariuszy i współdziałanie z nimi oraz poszukiwanie wspólnych celów, a nie na wykonanie czynności w ramach realizacji strategii, posiadane przez pracowników kwalifikacje czy tradycyjnie rozumianą walkę konkurencyjną¹⁷⁴. Podejście to musi zatem znaleźć odzwierciedlenie w procesach związanych z wyznaczaniem i modyfikowaniem celów przedsiębiorstwa na wszystkich jego poziomach i we wszystkich jego obszarach funkcjonalnych.

¹⁷¹ T. Kafel, *Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie nr 922/2013, s. 85.

¹⁷² Z. Szloch, *Podstawy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, WSB-NLU, Nowy Sącz 1995, s. 37.

¹⁷³ K. Ristovska, A. Ristovska, *The Impact of Globalization on the Business*, Economic Analysis vol. 47, no. 3-4/2014, p. 83.

¹⁷⁴ S. Jofre, *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*, DTU Management no. 1/2011, p. 19.

2.3. Wykorzystanie ZPC w analizie strategicznej przedsiębiorstwa

Strategia i zarządzanie strategiczne mogą dotyczyć przedsiębiorstw, organizacji non profit, administracji publicznej, regionów, gmin, wspólnot oraz związków gospodarczych. W praktyce obejmują działania związane z realizacją szeregu czynności w ramach kolejno po sobie następujących faz procedury ich tworzenia i realizacji, co przedstawiono na rysunku 10.

Do szczególnie istotnych przedsięwzięć związanych z zarządzaniem strategicznym jest zaliczana analiza strategiczna, uznawana za podstawowe narzędzie metodologiczne wykorzystywane przy formułowaniu strategii. Stosując ją można identyfikować czynniki zewnętrzne i wewnętrzne determinujące kształt strategii, a strategia określa wpływ tych czynników na przedsiębiorstwo.

Wykorzystanie jej w zarządzaniu strategicznym pozwala na kompleksowe monitorowanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego wraz z nowymi czynnikami w nich pojawiającymi się¹⁷⁵, a dzięki analizie aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa wraz z diagnozą istniejących zagrożeń, daje możliwość opracowania działań przedsiębiorstwa prowadzących do jego rozwoju oraz kształtowania pozytywnego wizerunku na tle konkurencji. Swoim zakresem obejmuje wyznaczone w przedsiębiorstwie cele, jego zasoby oraz otoczenie zewnętrzne, które bada wykorzystując metody ilościowe i jakościowe¹⁷⁶.

W teorii zarządzania strategicznego wskazuje się dwa podstawowe podejścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa zaproponowane przez H. Mintzberga i weryfikowane przez innych autorów¹⁷⁷:

- proces tworzenia strategii zamierzonej,
- proces strategii wyłaniającej się¹⁷⁸.

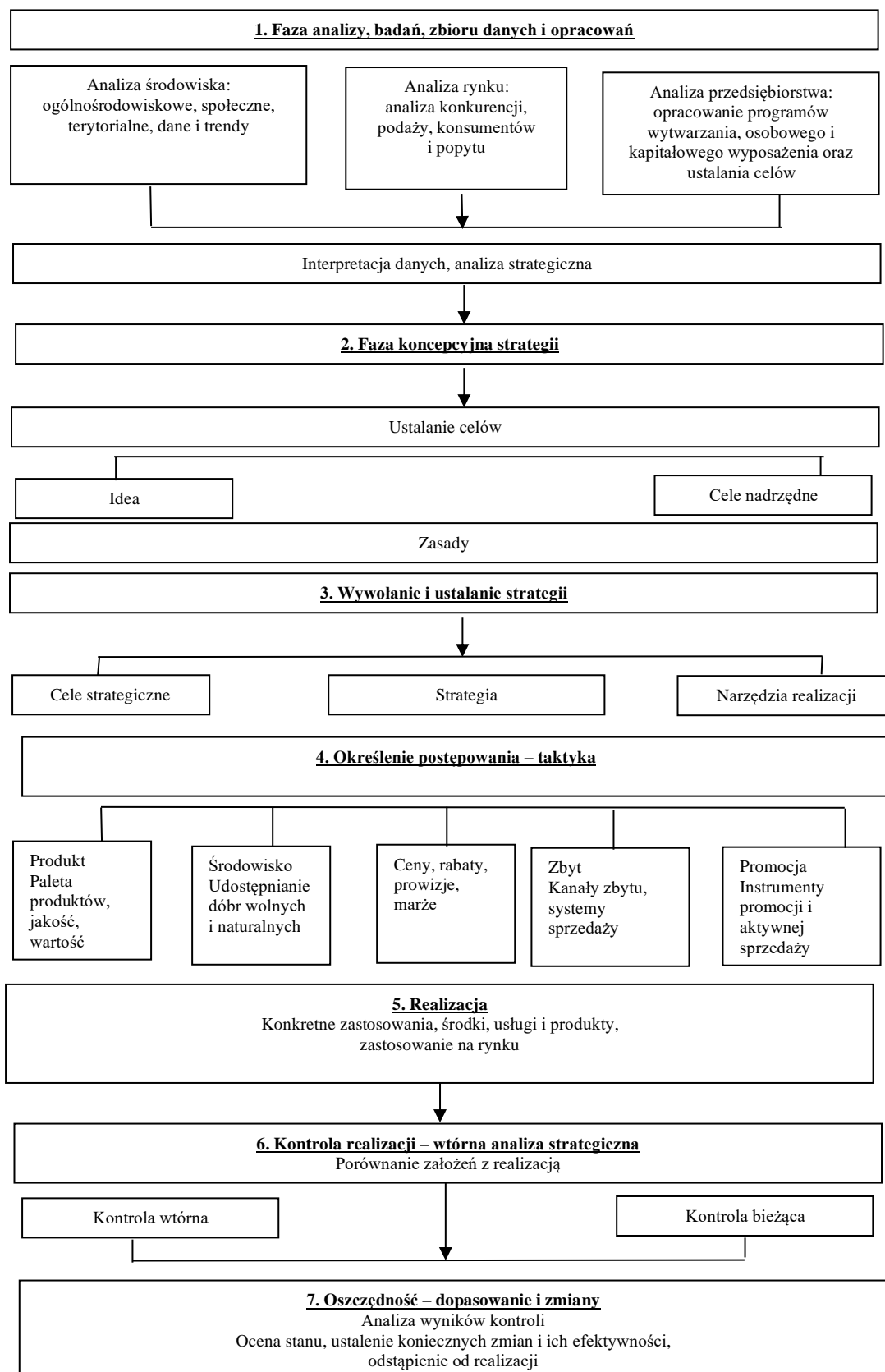
W przypadku pierwszego z nich punktem wyjścia jest wyznaczenie celu i misji przedsiębiorstwa, natomiast nie eksponuje się działań związanych z analizą zasobów przedsiębiorstwa i jego otoczenia. W podejściu tym zakłada się ciągłą modernizację strategii i jej korygowanie w kierunku realizacji misji. W przypadku drugiego podejścia, działanie rozpoczyna się od analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia, następnie formułowana jest wizja i misja, a na ich podstawie jest wdrażana strategia.

¹⁷⁵ I. Otolą, *Analiza dynamiki otoczenia w świetle wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 113/2017, s. 329.

¹⁷⁶ J. Kozłowska, *Metodyka...*, op. cit., s. 104.

¹⁷⁷ H. Mintzberg, *An Emerging Strategy of "Direct" Research*, *Qualitative Methodology* vol. 24, no 4/1979, pp. 582-589; J.E. Hernandez-Betancura, I. Montoya-Restrepo, L.A. Montoya-Restrepo, *The tree of science of deliberate and emergent strategies*, *IIMB Management Review* no 32/2020, pp. 413-433.

¹⁷⁸ H. Mintzberg, *An Emerging...*, op. cit., s. 582.



Rysunek 10. Fazy tworzenia i realizacji strategii z uwzględnieniem analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne za: M. Sołtysik, *Projektowanie strategii zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. *Zeszyty Naukowe Zarządzanie* nr 910/2013, s. 27-32; I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 38-39.

Po jej wdrożeniu podejmowane są prace oceniające i kontrolujące realizację przyjętej strategii, a w procesie tym uczestniczą wszyscy pracownicy i istotne znaczenie mają oddolne inicjatywy modernizacyjne oraz korygujące¹⁷⁹.

W związku z tym, że wdrażanie strategii nie ma charakteru czynnościowego, ale jest procesem, w którym niejednokrotnie realizacja jednego etapu staje się inspiracją dla wprowadzania nowych koncepcji i rozwiązań, analiza strategiczna jest obszarem działań istotnie ułatwiającym procesy zarządcze. Jej znaczenie wynika z tego, że zarówno poprzedza formułowanie koncepcji i ich wdrażanie, jak i umożliwia badanie konsekwencji podejmowanych działań oraz nowych uwarunkowań towarzyszących ich wdrożeniu. Dla praktyki zarządzania oznacza, iż etapy zarządzania strategicznego muszą być realizowane nieustannie i w trakcie ich realizacji „*trzeba bezpośrednio nawiązywać do pozostałych etapów oraz równolegle stale dostarczać im aktualnych, nowych informacji*”¹⁸⁰, a analiza umożliwia kontrolę i koordynację tych działań. Kontrola powinna być realizowana w oparciu o ocenę stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów, między analizą strategiczną i realizacją tych celów zachodzą ścisłe relacje. Aby to miało miejsce procedura analizy musi być realizowana w oparciu o uporządkowane i logicznie uszeregowane zespoły czynności związanych z:

- analizą i oceną aktualnego modelu biznesu oraz badaniem otoczenia, dla pozyskania z niego wszystkich informacji dotyczących środowiska biznesowego, w którym działa przedsiębiorstwo, w celu zrozumienia aktualnego modelu biznesu oraz wskazania w nim obszarów wymagających zmiany,
- generowaniem wykazu możliwych kierunków działań kreujących wartość dla organizacji i ich przełożeniem na pomysły innowacyjnych przedsięwzięć,
- filtrowaniem opcji wygenerowanych i zidentyfikowanych w poprzedniej fazie i wyborem realistycznych oraz atrakcyjnych w kontekście strategicznym,
- przeprowadzeniem symulacji i szczegółowego projektowania wybranych uprzednio opcji i podjęciem decyzji dotyczącej ostatecznego wyboru opcji modelu biznesowego,
- opracowaniem planu wdrożenia przyjętego nowego modelu biznesu¹⁸¹.

¹⁷⁹ S. Galata, *Uwarunkowania procesu zarządzania strategicznego. Modele, strategie, informacja*, Wyd. Krakowska Szkoła Wyższa im. A. Frycza-Modrzewskiego, Kraków 2002, s. 30-58; M. Ławniczak, *Zarządzanie strategiczne jako czynnik determinujący wzrost przewagi konkurencyjnej organizacji stosującej nowoczesne technologie w warunkach niepewności – studium przypadku firmy ABB Sp. z o. o.*, *Zarządzanie i Finanse* nr 1/2013, s. 435.

¹⁸⁰ Ibidem, s. 94.

¹⁸¹ J. Van Ostaeyen, B. Neels, J. R. Dufloy, *Design of a product-service systems business model: Strategic analysis and option generation*, [in:] J. Hesselbach, C. Herrmann (ed.), *Functional thinking for value creation. Proceedings of the 3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011, pp. 147-152.

Oznacza to, iż analiza strategiczna warunkuje dobór strategii oraz umożliwia zbadanie aktualnych okoliczności, jakie towarzyszą jej implementacji, a to oznacza, że poprzez kontrolę strategicznych efektów działania przedsiębiorstwa, wynikających z realizacji przyjętych celów, dokonywana jest aktualizacja analiz strategicznych. Dzięki temu analiza strategiczna i jej wyniki są czynnikami warunkującymi stały rozwój przedsiębiorstwa i stałą modyfikację celów, do realizacji których ono dąży. Jednak, aby to było możliwe, konieczne jest dobranie właściwych, adekwatnych do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, zestawu metod oraz narzędzi. Jak podają J. Niemczyk i R. Trzaska, w literaturze można znaleźć około 200 narzędzi, jakie przedsiębiorstwa mogą w analizie strategicznej wykorzystać¹⁸². Jednak w praktyce, firmy stosują znacznie mniej, krótki przegląd najpopularniejszych i w związku z tym najczęściej stosowanych, pokazano w tabeli 4.

Tabela 4. Podstawowe metody analizy strategicznej

<i>METODY ANALIZY MAKROOTOCZENIA</i>
– metody scenariuszowe
– prognozy ekstrapolacji trendu
– metoda delficka
– analiza luki strategicznej
<i>METODY ANALIZY OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO</i>
– analiza 5 sił Portera
– krzywa doświadczeń
– punktowa ocena atrakcyjności sektora
– mapa grup strategicznych
– benchmarking
– analiza segmentacji strategicznej
<i>METODY ANALIZY POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA</i>
– analiza zasobów
– analiza kluczowych czynników sukcesu
– model łańcucha wartości
– cykl życia produktu
– metody portfelowe
– bilans strategiczny
<i>METODY ZINTEGROWANE ANALIZY STRATEGICZNEJ</i>
– analiza SWOT
– analiza PEST
– metoda ASTRA
– analiza SPACE

Źródło: opracowanie własne za: M. Kwiecińska, *Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne*, *Obronność. Zeszyty Naukowe* nr 2/2016, s. 114-116; M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 24-25; A. Paluch, *Metody analizy strategicznej jako narzędzie do tworzenia strategii dla przedsiębiorstwa z sektora produkcji urządzeń chłodniczych*, *Nauki o Zarządzaniu* nr 4/2016, s. 119.

¹⁸² J. Niemczyk, R. Trzaska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa w układzie podejść do strategii*, *Przegląd Organizacji* nr 12/2020, s. 4.

Dobór metod i narzędzi jest uzależniony od potrzeb podmiotów będących głównymi użytkownikami wyników tej analizy, przy czym najpełniejszy zestaw jej rezultatów jest potrzebny kadrze zarządzającej, by mogła budować i przebudowywać strategię organizacji. Analiza strategiczna jest narzędziem, które nie może zastępować prognozowania i planowania działalności, jej rola polega na wstępnym określeniu przyszłej strategii przedsiębiorstwa w oparciu o wyniki jego diagnozy¹⁸³ i niezależnie od tego po jakie metody i narzędzia jej prowadzenia przedsiębiorstwo będzie sięgało, obejmuje następujące grupy czynności:

- badanie otoczenia globalnego przedsiębiorstwa – analiza makrootoczenia,
- badanie otoczenia sektorowego – analiza otoczenia konkurencyjnego,
- badanie organizacji, jej zasobów i uwarunkowań wewnętrznych – analiza otoczenia wewnętrznego¹⁸⁴.

Przedsiębiorstwo, rozpoczynając autodiagnostykę w ramach analizy strategicznej musi uwzględnić szereg specyficznych czynników typowych tylko dla niego oraz określone uniwersalne czynniki wpływające na decyzje dotyczące metodyki tej analizy. Najpierw niezbędne jest określenie dominującego w nim podejścia do strategii wynikającego z kontekstu jego działania. Może to być jedno z następujących podejść:

- planistyczne,
- pozycyjne,
- zasobowe,
- innowacyjno-przedsiębiorcze,
- sieciowe¹⁸⁵.

W praktyce jednak, okazuje się, że niezależnie od preferowanego podejścia, przedsiębiorstwa najczęściej sięgają do metod typowych dla podejścia planistycznego, co może przyczyniać się do tego, że sama analiza nie spełnia wymogów merytorycznych, a wszelkie decyzje i działania podejmowane na jej podstawie nie mają optymalnego charakteru¹⁸⁶. Natomiast wydaje się, że oparcie procesu tworzenia strategii na ZPC umożliwi wykorzystanie każdego z tych podejść, więc i każda z metod jakie będą zastosowane może okazać się skuteczna. Wynika to z faktu, że oparcie procedury budowania strategii zarządzania na celach jest możliwe w każdym z tych podejść, gdyż każda strategia i zarządzanie strategiczne wiąże

¹⁸³ D. Socha, A. Humeńczuk, *Zarządzanie strategiczne średnim przedsiębiorstwem na przykładzie firmy Select Comfort sp. z o.o. studium przypadku*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie nr 2/2019, s. 159.

¹⁸⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s. 46.

¹⁸⁵ J. Niemczyk, R. Trzaska, *Analiza...*, op. cit., s. 8-9.

¹⁸⁶ R. Krupski, *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, Przegląd Organizacji nr 3/2009, s. 5-7.

się z wyznaczaniem, a następnie realizacją celów, a także dlatego, że sama wizja przedsiębiorstwa jest swoistym celem, do którego realizacji przedsiębiorstwo podąża. Należy także podkreślić, że analiza otoczenia oraz zachodzących w nim zmian jest procesem, ułatwiającym wyznaczanie celów i priorytetów oraz zwiększa prawdopodobieństwo ich realizacji. Przyczynia się także do pełniejszego wykorzystania zaleceń wynikających z zasady SMART w zarządzaniu przez cele, poprzez weryfikację logiki celów i ich kompatybilności¹⁸⁷.

2.4. Cele w realizacji strategii konkurencyjnej

Największym wyzwaniem, przed którym stają przedsiębiorstwa wdrażające strategię konkurencyjną jest to, w jaki sposób przekształcić plan strategiczny w działanie, by w przyszłości osiągnąć zakładane cele¹⁸⁸. Każde przedsiębiorstwo realizując strategię dąży do osiągnięcia jednocześnie wielu celów, które tworzą tzw. wiązki celów (ang. *bundle of goals*), w zarządzaniu strategicznym łączą się logiczną całość. „*Wielkość przekroju wiązki celów, jej skład rodzajowy i struktura zależne są od wielu czynników, głównie jednak od przedmiotu działalności organizacji, a więc misji, jaką ma ona do spełnienia wobec członków i otoczenia*”¹⁸⁹. Należy podkreślić, że takie wiązki celów są determinowane wzajemnym oddziaływaniem czynników o charakterze egzogennym (zewnętrznym) oraz endogennym (wewnętrznym), wśród których można wymienić: uwarunkowania prowadzenia działalności, poziom konkurencyjności, specyfikę branży, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność, sytuację finansową, zasoby materialne i niematerialne będące w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz jego konkurentów i wiele innych, a także podmiotów (zarządzających, pracowników, kooperantów itp.) uczestniczących w procesie decyzyjnym¹⁹⁰.

Rozpiętość i różnorodność celów, które w przedsiębiorstwie należy równolegle realizować, często jest źródłem problemów wynikających między innymi z ograniczonej zasobów oraz rozbieżności interesów występujących między członkami przedsiębiorstwa i jego i otoczeniem¹⁹¹. Sytuacja ta sprawia, że przedsiębiorstwa mogą być zmuszone do dokonywania

¹⁸⁷ G.T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives*, Management Review, Vol. 70, Iss. 11/1981, s. 35; A.F. Miller, J.A. Cunningham, *How to avoid costly job mismatches*, Management Review vol. 70 iss. 11/1981, p. 29.

¹⁸⁸ J. Ignacy, *Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 366/2014, s. 164.

¹⁸⁹ A.D. Chandler, *Strategy...*, op. cit., p. 235.

¹⁹⁰ P. Banaszczyk, *Wybory strategiczne w dziedzinie celów przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 134/2010, s. 69.

¹⁹¹ M. Czerski, *Otoczenie organizacji jako punkt odniesienia dla działań przedsiębiorstwa*, [w:] K. Pujer (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Exante, Wrocław 2016, s. 26.

wyborów między wykluczającymi się lub rywalizującymi ze sobą celami oraz wynikającym z ich realizacji aktywnościami. Aby uniknąć negatywnych konsekwencji takich sytuacji, zarządzający decydują się na wybór rozwiązań, które zapewniają optymalny poziom zbieżności między dążeniami, celami i efektywnością działań mających zagwarantować ich osiągnięcie¹⁹².

W związku z tym, że warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw podlegają ciągłym zmianom wraz z tym jak przeobrażeniom ulega otoczenie zewnętrzne oraz ich wewnętrzne warunki funkcjonowania, także wiązki celów w toku realizacji strategii podlegają redefiniowaniu – w krótkim, średnim i długim czasie zmianie podlega hierarchia, waga, wzajemnie powiązania celów¹⁹³. Więc im większy i/lub głębszy zakres zmian, tym wiązka celów nabiera szerszego charakteru i częściej podlega modyfikacjom na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego nieustannie musi być przedmiotem wnikliwej analizy, by w oparciu o nią cele podlegały modyfikacjom odpowiadającym aktualnym oczekiwaniom i potrzebom. Zdaniem J. Penca, w przyszłości procesy związane z generowaniem zmian i uelastycznianiem celów w strategiach przedsiębiorstw będą jeszcze bardziej skomplikowane, gdyż będą jeszcze mniej stabilne i przewidywalne¹⁹⁴.

Kolejną kwestią jest konieczność umiejętnego hierarchizowania celów i ich wiązek oraz przyporządkowania im właściwej rangi co umożliwi czytelną wskazanie kierunków podejmowanych działań oraz umożliwi obiektywną ocenę rezultatów w oparciu o pomiar stopnia realizacji określonych grup celów. Z perspektywy całego przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania w długim czasie, kluczowe znaczenie odgrywa to, czy udaje się zrealizować wyznaczone cele strategiczne, ocena stopnia ich realizacji ma charakter pośredni, gdyż umożliwia ją weryfikacja stopnia realizacji celów taktycznych i operacyjnych decydujących o stopniu osiągnięcia kluczowych czynników sukcesu¹⁹⁵.

Budując wiązki celów porządkuje się je w grupy mające określone wspólne cechy, na tej podstawie można wyróżnić kluczowe wiązki celów, do których należą:

- cele ekonomiczne – finansowe i efektywnościowe,
- cele rynkowe – budowanie przewagi konkurencyjnej i wartości rynkowej,
- cele społeczne – socjalne, prestiżowe, wizerunkowe, środowiskowe¹⁹⁶.

¹⁹² M. Trocki, P. Wyrozębski, *Planowanie...*, op. cit., s. 49.

¹⁹³ M. Romanowska, *Istota celu przedsiębiorstwa i jego realizacja na przykładzie spółki Stomil SA*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17/ s. 102.

¹⁹⁴ J. Penc, *Podstawy...*, op. cit., s. 361.

¹⁹⁵ R. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami: tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wyd. Helion, Gliwice 2013, s. 74-79.

¹⁹⁶ M. Romanowska, *Istota...*, op. cit., s. 104.

Cele ekonomiczne mogą być wyrażane pod postacią maksymalizacji zysku, poprawy efektywności gospodarowania majątkiem czy optymalizacji wykorzystania zasobów materialnych jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. W przypadku większości przedsiębiorstw zarządzający uznają je za najważniejsze w hierarchii, gdyż ich osiągnięcie warunkuje zazwyczaj możliwość efektywnego konkurowania i budowania silnej pozycji.

Z kolei cele rynkowe, przez część autorów nie wyszczególniane jako odrębna kategoria¹⁹⁷, najczęściej dotyczą działań służących zwiększeniu udziału w rynku, wzrostowi skali produkcji czy sprzedaży. Mogą także obejmować wzrost jakości oferowanych produktów i/lub usług, kreowanie pozytywnego wizerunku i marki przedsiębiorstwa, budowanie zaufania, zarządzanie relacjami z interesariuszami, budowanie wiarygodności dla klienta, a ostatnio coraz częściej kreowanie kapitału intelektualnego. Opisuując te dwie grupy celów należy zwrócić uwagę, że między nimi występuje ścisła zależność, gdyż niemożliwe jest osiągnięcie celów ekonomicznych, bez realizacji celów rynkowych¹⁹⁸.

Cele społeczne obejmują stosunki i relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, działania na rzecz zaspokojenia potrzeb psychospołecznych i socjalno-bytowych pracowników, a także działania w obszarze społecznej odpowiedzialności, w tym dbałość o środowisko naturalne¹⁹⁹. Należy tu jeszcze wspomnieć, że każde przedsiębiorstwo ma obowiązek realizować określone wiązki celów wynikające z przepisów prawa, które będą wpływały i modyfikowały wiązki celów omówionych powyżej, jednak ze względu na ich niezależny od przedsiębiorstwa i jego strategii charakter, nie będą omawiane. W praktyce zarządzania menedżerowie dążą także do osiągnięcia szeregu innych celów, które związane są z oczekiwaniami różnych istotnych grup interesariuszy, w tym właścicieli, akcjonariuszy, udziałowców, organów władzy państwowej, partycypujących np. w decyzjach dotyczących obsady kluczowych stanowisk kierowniczych²⁰⁰.

Między wszystkimi grupami celów występują liczne, wielostronnie warunkowane i złożone zależności oraz relacje, których charakter wynika z szeregu czynników, wśród których kluczowe znaczenie ma specyfika i zakres prowadzonej działalności. Stąd też, menedżerowie są zobowiązani do rozpoznawania i diagnozowania oddziaływań występujących w organizacji i nadawania szczególnego znaczenia tym, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie

¹⁹⁷ E. Grzegorzewska-Ramocka, *Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa nr 7-8/2009, s. 66-67.

¹⁹⁸ Ibidem, s. 104.

¹⁹⁹ S. Jofre, *Strategie...*, op. cit., s. 51.

²⁰⁰ S. Galata, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 52.

zakładanych celów ekonomicznych²⁰¹. Badacze zwracają jednak uwagę na błędy popełniane przez zarządzających zwłaszcza na to, że wielu z nich potrafi bardzo precyzyjnie określić swoje oczekiwania dotyczące realizacji celów ekonomicznych, ale nie potrafi przy tym, w kompleksowy sposób spojrzeć na ogół procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i zależności między nimi, przez co nie dostrzega, że dla realizacji na wyznaczonym przez nich poziomie zadań, konieczne jest skoordynowanie ich z innymi procesami i działaniami²⁰².

Prawidłowe konstruowanie i wdrażanie w życie rozwiązań zarządczych umożliwiających strategiczne zarządzanie wiązkami celów pozwala na wybór i uszczegółowienie w optymalnym czasie tych celów, które w danym momencie mają dla przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie oraz wskazanie tych z nich, które będą istotne w perspektywie strategicznej. Przyczyniają się także do optymalizacji całego procesu wdrażania strategii, obejmującego dwie grupy czynności:

1. delegowaniu zadań strategicznych oraz przydziału zasobów niezbędnych dla ich realizacji,
2. kontroli strategicznej, zapewniającej egzekwowanie zadań strategicznych i wynikające z potrzeb ich korygowanie²⁰³.

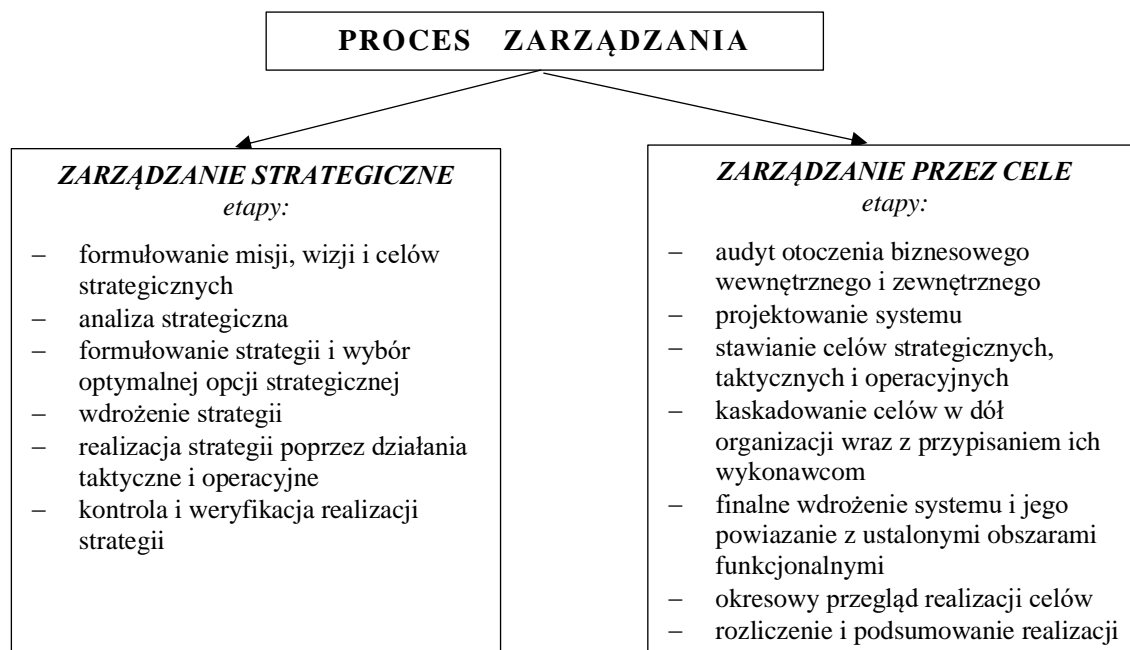
Jeśli porówna się procedury tworzenia i realizacji strategii konkurencyjnej organizacji oraz zarządzania przez cele wyraźnie widać ich kompatybilność, a to oznacza, że postępowanie w realizacji obu może być prowadzone w identyczny, lub bardzo podobny sposób, więc system ZPC może być dość łatwo wkomponowany w strategię organizacji i ułatwiać ocenę stopnia jej realizacji. W zależności od tego, jaki przyjmie się horyzont czasu dla ZPC kontrola ta może dotyczyć realizacji programów i mieć charakter krótko i średniookresowy, lub może dotyczyć całości działań, jeśli wyznaczony dla niej będzie długi horyzont czasu, odpowiadający realizacji strategii (rys. 11.).

Porównując wyszczególnione na rysunku 9., działania w obszarze zarządzania strategicznego i ZPC wyraźnie widoczna jest ich kompatybilność, a to upoważnia do stwierdzenia, iż system ZPC może być włączony do strategii zarówno w jej fazach koncepcyjnych jak i wdrożeniowych. Należy przy tym podkreślić, że w przypadku obu, ich realizacja nie kończy się po zamknięciu pierwszego okresu rozliczeniowego, czyli czasu, po którym następuje pierwsza ewaluacja stopnia realizacji celów. Jest to czas na pierwsze korekty celów i ich wiązek oraz wynikającą z nich weryfikację i modernizację strategii.

²⁰¹ J. Ignacy, *Wybrane...*, op. cit., s. 166.

²⁰² P. Wyrozębski, *Wdrażanie...*, op. cit., s. 439.

²⁰³ A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 123.



Rysunek 11. Zarządzanie strategiczne i zarządzanie przez cele – etapy realizacji

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo, w związku z tym, że w ZPC zakłada się personalne przypisanie celów, możliwa jest znacznie precyzyjniejsza ocena stopnia ich realizacji przez konkretne osoby. Co oznacza, iż, wykorzystanie systemu ZPC w zarządzaniu strategicznym przyczynia się do wzrostu świadomości kadry zarządzającej i pracowników dotyczącej indywidualnej odpowiedzialności danego członka organizacji za realizację określonej części strategii. Oznacza to także, iż ułatwia zindywidualizowany pomiar partycypacji w realizacji strategii. Zdaniem autora pracy, jest to kluczowa korzyść wynikająca z zastosowania systemu ZPC w realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa i dlatego powyższe stwierdzenie uznaje się za kluczowe dla prowadzonego dla potrzeb pracy badania empirycznego oraz prezentacji jego wyników w czwartym i piątym rozdziale.

Kontynuując kwestie dotyczące wykorzystania ZPC w realizacji strategii konkurencyjnej, istotne dla problematyki wydaje się stanowisko R. Reinfussa, który zwraca uwagę na to, iż wyznaczone w systemie ZPC cele należące do operacyjnych i nie związane wprost z efektami finansowymi, wymagają określenia ich wartości finansowej dla przedsiębiorstwa. Aby tego dokonać, dla każdego celu, który w systemie ZPC był uznany za

strategiczny i został rozbity na taktyczne, a następnie operacyjne należy ustalić tzw. wskaźnik biznesowy (finansową miarę wartości dodanej), do czego można posłużyć się wzorem²⁰⁴:

$$\text{ROI wdrożenia ZPC} = \frac{\text{wartość dla firmy} - \text{koszt wdrożenia}}{\text{koszt wdrożenia}}$$

Jeżeli ewaluowany jest kolejny etap strategii lub ZPC, czyli system zarządzania strategicznego działu, autor ten proponuje, by wartość dla firmy ustalić jako „*sumę wartości strategicznych celów realizowanych w systemie ZPC ponad ich podstawowy poziom realizacji, czyli bierze się pod uwagę tylko tę część wyników, która jest premiowana*”²⁰⁵. Wyliczając w takiej sytuacji ROI²⁰⁶ ZPC można wykorzystać poniższą formułę:

$$\text{ROI ZPC} = \frac{\text{suma wartości dla firmy} - \text{koszty premii ZPC} - \text{koszty administracji ZPC}}{\text{koszty premii i administracji ZPC}}$$

Jeżeli w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykorzystuje się ZPC, uzyskany zwrot powinien być wysoki i może wynieść nawet kilkaset procent.

Przeprowadzone porównanie elementów zarządzania strategicznego oraz przez cele można wskazać szereg wspólnych dla obu warunków, jakie muszą spełnić, aby w wyniku ich stosowania przedsiębiorstwo odniosło wymierne korzyści, są to:

- konieczność wyznaczania ambitnych, ale realnych, możliwych do osiągnięcia celów,
- nadawanie celom mierzalnego charakteru, przy jednoczesnym rozróżnieniu miar ich realizacji, jakimi są wskaźniki ekonomiczne (koszty, obroty, wyniki, marża itp.),
- wykorzystywanie celów jako narzędzia realizacji ZPC i/lub strategii, a nie jako finansowego elementu systemu motywacyjnego,
- korelowanie ze sobą celów zarządzających na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej oraz komunikowanie ich w całym przedsiębiorstwie,
- informatyzowanie procesów komunikacyjnych umożliwiające upraszczanie procesów oraz usprawniających funkcjonowanie administracji²⁰⁷.

²⁰⁴ R. Reinfuss, *Zarządzanie przez cele w organizacji*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarządzanie/548689,Zarządzanie-przez-cele-w-organizacji.html> (dostęp: 10.03.2022)

²⁰⁵ Ibidem.

²⁰⁶ ROI – (ang. *return of investment*) wskaźnik zwrotu z inwestycji, pozwala precyzyjnie ustalić, czy dana inwestycja okazała się opłacalna. Wyrażany jest w procentach, a do jego obliczenia wykorzystuje się dwie zmienne – przychód oraz koszty.

²⁰⁷ R. Reinfuss, *Zarządzanie...*, op. cit.

Obok korzyści możliwe jest także wskazanie szeregu problemów i błędów jakie towarzyszą zarządzającym w związku z wdrażaniem i realizacją obu systemów, do najczęściej wymienianych można zaliczyć:

- brak wewnętrznej spójności strategii i celów prowadzący do tzw. silosowania przedsiębiorstwa,
- brak rozumienia lub zbyt niski poziom rozumienia celów wśród pracowników wykonawczych i/lub zarządzających niższych szczebli,
- skłonność angażowania się w efektowne projekty, dające spektakularne wyniki, a nie realizację strategicznych celów,
- niewłaściwe komunikowanie celów strategicznych przez najwyższe kierownictwo,
- niezapewnianie właściwej ilości zasobów niezbędnych do realizacji celów i/lub ich zła alokacja²⁰⁸.

Badania wskazują także, że w Polsce znacznie więcej firm rozwijało się w wyniku umiejętnego wykorzystywania okazji, niż realizując zgodną z przyjętym planem strategię i wyznaczone w niej cele²⁰⁹. Dlatego wydaje się, że coraz większego znaczenia w procesie zarządzania strategicznego będą odgrywały te strategie, w których uwzględnia się elastyczne podejście do procesu zarządzania oraz otwartość członków organizacji na innowacje oraz aktywne uczestnictwo w zmianach. Oznacza to, że konieczne będzie także zupełnie inne podejście do formułowania, wdrażania i realizacji celów, gdyż one także będą musiały mieć dynamiczny, elastyczny charakter, tak by realizując je, przedsiębiorstwa równocześnie dostrzegały i wykorzystywały okazje, jakie pojawiają się w ich otoczeniu zewnętrznym.

2.5. Strategie konkurowania oparte na ZPC, współczesny krajobraz konkurencyjny

Zarządzanie strategiczne, aby mogło być skutecznie realizowane, wymaga wyboru optymalnej metody konkurowania wynikającej z racjonalnej oceny możliwości doskonalenia przedsiębiorstwa. Analizując problematykę zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie w literaturze przedmiotu część autorów zwraca uwagę na to, że strategie w przedsiębiorstwach są uporządkowane ze względu na poziom organizacji, na którym są tworzone, na tej podstawie

²⁰⁸ S. Gregorczyk, K. Ogonek, *Rola projektów we wdrażaniu strategii*, [w:] M. Trocki, E. Sońta-Drażkowska, *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wyd. Bizarre, Warszawa 2009, s. 24-28.

²⁰⁹ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, J. Kraśnik, *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji* nr 2/2006, s. 20-23; R. Krupski, *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 63.

wyróżnia się:

- strategie przedsiębiorstwa tworzone przez naczelną kierownictwo dla całej firmy,
- strategie biznesu dotyczące rodzaju prowadzonej działalności,
- strategie funkcjonalne dotyczące realizacji podstawowych funkcji w długim czasie²¹⁰.

Z kolei M. Romanowska proponuje, by w przedsiębiorstwach wyróżnić: strategie rozwoju, strategie sektorowe i strategie funkcjonalne²¹¹. Wybór strategii jest zawsze decyzją najwyższego kierownictwa i ściśle wiąże się z zarządzaniem strategicznym. Biorąc pod uwagę bardzo dużą ilość rozwiązań strategicznych, w obrębie których przedsiębiorstwa mogą wybierać tę, którą uznają za optymalną dla własnych potrzeb, wybór jest skomplikowany i wiąże się z wysokim poziomem ryzyka decyzyjnego. Sukces zaś może przynieść tylko właściwy wybór rozwiązania oraz umiejętne jego wdrożenie i realizacja. Decyzje dodatkowo komplikuje to, że z perspektywy konsumentów i ich potrzeb coraz istotniejsze okazuje się także zapewnienie jakości na każdym szczeblu struktury organizacyjnej oraz na każdym etapie działania przedsiębiorstwa.

Z tego powodu przedsiębiorstwa coraz częściej zaczynają w procesach związanych z podejmowaniem decyzji strategicznych stosować rozwiązanie, które zakłada wprowadzenie pomiaru stopnia realizacji strategii z uwzględnieniem jakości, czyli Europejski Model Doskonałości Biznesu (EMDB), zwany także Modelem Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (ang. *European Foundation Quality Management – EFQM*)²¹². Model ten opiera się na założeniu, że organizacja i jej elementy, charakteryzują się określoną wartością, która wpływa na jakość zarządzania, proces działania oraz rezultaty tej działalności. EMDb pozwala także na ustalenie wpływu określonych czynników na postępy w obszarach związanych z budowaniem doskonałości w funkcjonowaniu firmy²¹³. Model ten obejmuje dziewięć kryteriów podzielonych na dwie kategorie: zdolności i rezultaty (rys. 12.), które wpływają w różnym stopniu na efektywność działania firmy oraz umożliwiają poprawę jego wyników²¹⁴.

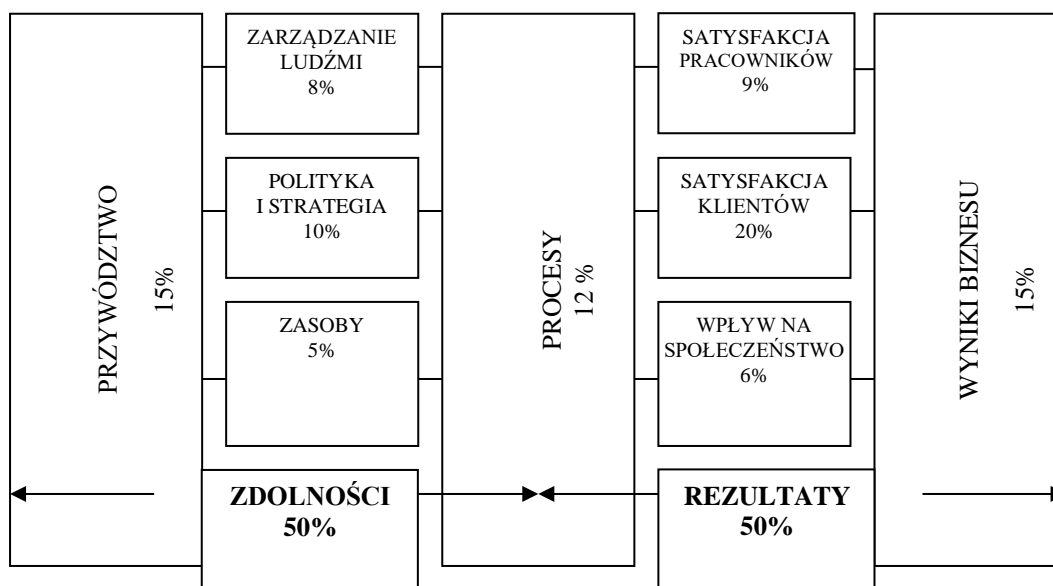
²¹⁰ A. Kaczmarek, *Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie Nr 2/2009, s. 260-261.

²¹¹ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wyd. CIM, Warszawa 2000, s. 73-76.

²¹² R. Barajer-Marczak, *Zastosowanie Modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością w ocenie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169/2011, s. 426.

²¹³ M. Ehsanifar, M. Daghineh, *Using the European Foundation Quality Management excellence model in self-assessment the Processes Management under Fuzzy Environment (Case study: Godakhtar company)*, International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research vol. 2, iss. 2/2015, pp. 53-54.

²¹⁴ M. Gorji, S. Siami, *Self-Assessment With Regard To EFQM Model and The Relationship Between Its Criteria and Organization's Performance*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences no 5/2011, p. 154.



Rysunek 12. Schemat Europejskiego Modelu Doskonałości Biznesu

Źródło: M. Czuba, *Marketing usług. Teoria i praktyka*, Wyd. Tara, Katowice 2007, s. 20.

Wykorzystanie w praktyce przez firmę modelu doskonałości biznesu wymaga analizy i oceny każdego z tych elementów z uwzględnieniem tego, co firma w danym obszarze robi i jakie ma w nim osiągnięcia. Wynik tej analizy określa siły firmy, a także miejsca wymagające usprawnień. Każdy zarządzający pragnący dokonać samooceny swojego przedsiębiorstwa, powinien postępować zgodnie z określoną procedurą, na którą składają się następujące działania:

- zaplanowanie i przeprowadzenie samooceny,
- zebranie danych na ich podstawie wyznaczenie aktualnego miejsca przedsiębiorstwa,
- identyfikację sił i obszarów wymagających poprawy,
- identyfikację pierwszorzędnych okazji,
- rozwinięcie i wprowadzenie działań nakierowanych na wykorzystanie pojawiających się okazji,
- ponowną ocenę funkcjonowania firmy²¹⁵.

Elementy składowe Europejskiego Modelu Doskonałości Biznesu określa się jako zdolności, które są działaniami, zasobami, procesami transformującymi nakłady w wyniki. Z kolei rezultaty mierzone są poziomem wyników osiągniętych przez organizacje (tab. 5).

²¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Kreowanie reputacji firmy*, *Businessman Magazine* nr 11/1995, s. 82-83.

Tabela 5. Elementy składowe modelu doskonałości biznesu i ich charakterystyka

NAZWA ELEMENTU	OPIS
1. Przywództwo	Jak zachowanie i działanie zespołów wykonawczych i innych liderów inspirują, wspomagają i promują kulturę biznesu jako najlepszą drogę do osiągnięcia organizacyjnych celów?
2. Polityka i strategia	Jak organizacja formułuje, przegląda, koryguje politykę i strategię, którą uwzględnia w planach i bieżących działaniach?
3. Zarządzanie ludźmi	Jak organizacja wykorzystuje pełny potencjał swoich pracowników?
4. Zasoby	Jak organizacja zarządza swoimi zasobami, aby były wykorzystywane one efektywnie i sprawnie?
5. Procesy	Jak organizacja identyfikuje, zarządza, przegląda i poprawia procesy?
6. Satysfakcja ludzi	Co jest osiągnięciem organizacji w obszarze satysfakcji swoich pracowników?
7. Satysfakcja klientów	Co jest osiągnięciem organizacji w obszarze satysfakcji zewnętrznych klientów?
8. Wpływ na społeczeństwo	Co jest osiągnięciem organizacji w zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań społeczności w szerszym ujęciu?
9. Rezultaty biznesu	Co jest osiągnięciem organizacji w stosunku do planowanych celów i interesów wszystkich stron biznesu?

Źródło: E. Wszendybył, S. Borkowski, *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 211.

Wprawdzie modelu tego nie można traktować jako samodzielnej strategii konkurencyjnej czy funkcjonalnej, ale może sprawdzić się jako narzędzie oceny stopnia realizacji celów strategicznych, a tym samym samej strategii. W oparciu o ten model można także skutecznie budować, wdrażać i realizować zarządzanie strategiczne oraz wynikające z jego celów strategię szczegółowe, zaczynając od strategii rozwoju mających za zadanie pobudzenie rozwoju przedsiębiorstwa, oznaczającego „celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, które dostosowują je do stale zmieniającego się otoczenia”²¹⁶. Kluczowymi elementami strategii rozwoju są:

- cele, czyli przyszłe pożądane stany rzeczy,
- obiektywne warunki, które ujawniają się w czasie zmierzania do tych celów,
- środki (czynniki), których uruchomienie lub odpowiednie ukształtowanie pozwoli w istniejących warunkach osiągnąć założone cele²¹⁷.

Głównymi typami strategii rozwoju gospodarczego, na bazie których można budować strategię rozwojowe przedsiębiorstw są strategię:

- liberalna – polegająca na poprawieniu alokacji zasobów dzięki zdaniu się na mechanizmy rynkowe,

²¹⁶ A. Skowronek-Mielczarek, *Strategie...*, op. cit., s. 42.

²¹⁷ A. Raszkowski, *Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych*, Nauki o Zarządzaniu nr 3/2015, s. 128-129.

- gospodarki otwartej – oparta na aktywnej roli państwa w gospodarce wolnorynkowej, w której usiłuje się ustalić korzyści komparatywne oraz wzrost stopy oszczędności,
- industrializacji – której celem jest podwyższenie stopy wzrostu gospodarczego, poprzez rozwój produkcji, dóbr przetwórczych, rozwijanie przemysłu dóbr kapitałowych, itp.,
- redystrybucji – związana z ingerencją państwa w procesy ekonomiczne, jej celem jest poprawa podziału dochodu i bogactwa²¹⁸.

Formowanie strategii przeszło wiele faz teoretycznego i praktycznego kształtowania, zmieniały się także jego filozofia oraz metody. Obecnie można przyjąć, że jest to „*pilotowanie ciągłego interakcyjnego procesu strategicznego, skupione na porządkowaniu momentów refleksji, z jednoczesnym troszczeniem się o niepewną drogę, na której te refleksje i orientacje urzeczywistniają się w działaniu*”²¹⁹.

Schemat przygotowania strategii rozwoju składa się z dwóch podstawowych części:

- diagnostycznej – obejmującej rozpoznanie terenu, charakterystykę jego podstawowych cech, określenie listy czynników strategicznych: siły, słabości, szans i zagrożeń oraz co wynika z tego wizji rozwoju i odpowiadających im celów
- projektowej – w ramach której następuje tworzenie, wdrażanie, modyfikowanie i kontrolowanie propozycji działań realizujących cele strategiczne²²⁰.

Natomiast dokładny podział na fazy i zadania jest indywidualnie dostosowany do założeń metodologicznych konstruowania strategii i do sytuacji konkretnego podmiotu, a obejmuje zazwyczaj etapy:

- analizę czynników strategicznych,
- określenie celów,
- wyznaczanie wariantów,
- dokonanie wyboru,
- konstruowanie programów,
- wdrażanie,
- monitoring,

²¹⁸ P. Nowaczyk, *Strategie rozwoju gospodarczego i transformacji gospodarki polskiej oraz ich wpływ na restrukturyzację sektora portowego*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 326/2017, s. 123-124; A. Zelek, *Nowa odłona sporu o ustrój polskiej gospodarki – ordoliberalizm vs. neoliberalizm*, Firma i Rynek, nr 1/2016, s. 5-14.

²¹⁹ Ł. Sułkowski, *Interpretatywny paradygmat strategii organizacyjnej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 34.

²²⁰ G. Noga, *Metody realizacji strategii zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 856/2011, s. 38.

- ewoluowanie²²¹.

Kluczowym etapem powstawania strategii jest sformułowanie listy celów rozwoju, ich osiągnięcie ma być rezultatem działań podejmowanych dla realizacji strategii, co otwiera strategię na wprowadzenie do niej elementów ZPC, zarówno w fazie planowania, jak i realizacji oraz ewaluacji.

Inną strategią, którą przedsiębiorstwo może wykorzystać w zarządzaniu jest strategia rynkowa, czyli proces, w którym przedsiębiorstwo bada i analizuje swoje otoczenie ekonomiczne oraz zasoby po to, aby ustalić możliwości rynkowe i podejmować decyzje w zakresie inwestycji pozwalających osiągnąć założone cele. Strategia ta wymaga umiejętności wykorzystania wielkości i struktury własnego majątku, w tym zasobów finansowych oraz kształtowania relacji ekonomicznych dla podejmowania działań o charakterze eksploatacyjnym, mającym na celu wzrost efektywności działań.

Poprzez strategię rynkową przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia przewagi rynkowej²²². Cele, jakie może sobie stawiać przedsiębiorstwo są bardzo różne, a to implikuje możliwość przyjęcia strategii:

- defensywnych, zorientowanych na usuwanie zagrożeń, co zwykle oznacza nastawienie się przedsiębiorstwa na przetrwanie lub stabilizację,
- ofensywnych, zorientowanych na wzrost poziomu i stopy rentowności przedsiębiorstwa przez utrzymanie lub zdobycie przodującej pozycji na rynku, dzięki wprowadzeniu nowych produktów, stosowaniu nowych technologii czy środków oddziaływania na rynek,
- pionierskich, opartych na wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań,
- naśladowczych, które polegają na stosowaniu w działalności rozwiązań, które wcześniej wypraktkowali już pionierzy²²³.

W przypadku każdej z tych strategii przedsiębiorstwo ma możliwość realizowania jej na poziomie całej organizacji lub jej części, dlatego w praktyce zarządzania można mówić o planowaniu i wdrażaniu:

- strategii ogólnej (całościowej), dotyczącej całego przedsiębiorstwa,

²²¹ W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 15/2010, s. 69-70.

²²² F.W. Gluck, S.P. Kaufan, A.S. Walleck, *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business Review Jul. 1980, p. 5

²²³ A. Kaczmarek, *Strategie...*, op. cit., s. 264.

- strategii odcinkowych (funkcjonalnych, cząstkowych), odnoszących się do określonych odcinków działania przedsiębiorstwa lub funkcji przez nie realizowanych²²⁴.

Z doniesień literaturowych dotyczących dotychczasowych doświadczeń działalności przedsiębiorstw w tym zakresie wynika, że stosowały zarówno strategie defensywne, jak i ofensywne, zależnie od warunków zewnętrznych. W strategiach defensywnych, chodziło o to, by ustalić takie cele, metody, środki działania, aby w relatywnie mało zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwo nie znalazło się w gorszej niż dotąd sytuacji finansowej²²⁵.

Narastanie trudności w realizacji oferty, spowodowane zmianami na rynku po stronie podaży jak i po stronie popytu, zmusza przedsiębiorstwo do stosowania strategii przejściowej, strategii dystrybucji. W tym przypadku punktem wyjścia dla działań dotyczących sprzedaży pozostaje proces tworzenia produktu i sam produkt, który uważa się za odpowiadający oczekiwaniom nabywców. Zmiany zachodzące w gospodarce i na rynku są przyczyną przechodzenia przedsiębiorstw na orientację prokonsumencką, co wymaga przyjęcia strategii ofensywnych²²⁶.

Prowadzeniu skutecznej polityki w dziedzinie kreowania produktu, zapewnieniu efektywnego gospodarowania w warunkach rzeczywistej konkurencji, a dzięki temu uzyskiwaniu satysfakcjonujących wyników ekonomicznych dzięki zaspokajaniu potrzeb nabywców, służy strategia marketingowa²²⁷.

Zdaniem I. Penc-Pietrzak, strategia marketingowa ma za zadanie wiązać i koordynować cele wszystkich jednostek strategicznych prowadzonego biznesu, od misji i wizji tworzonej przez top management zaczynając, na poszczególnych strategiach funkcjonalnych, w których opracowaniu powinni partycypować szeregowi pracownicy, kończąc²²⁸. W praktyce można wyróżnić cztery podstawowe rodzaje strategii marketingowych przedsiębiorstw:

- produktową,
- cenową,
- dystrybucji,
- promocji²²⁹,

²²⁴ G. Noga, *Metody...*, op. cit., s. 40.

²²⁵ A. Skowronek-Mielczarek, *Strategie...*, op. cit., s. 45.

²²⁶ W. Janasz, *Strategie organizacji innowacyjnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21/2011, s. 54.

²²⁷ M. Pluta-Olearnik, M. Murzyn, *Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu*, Marketing i Zarządzanie nr 3/2016, s. 236.

²²⁸ I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wyd. Key Text, Warszawa 2013, s. 49.

²²⁹ H. Pietras *Strategie cen jako element strategii marketingowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia nr 35/2001, s. 130.

obok nich można także wskazać szereg innych kwalifikowanych także jako strategie marketingowe, a mianowicie:

- strategię opartą na relacji rynek – produkt, w której wybór strategii opiera się na uwzględnieniu dwóch podstawowych czynników: obszaru rynku (obecni i potencjalni nabywcy) oraz oferowanego produktu oraz relacji między nimi, związanych z przyjęciem alternatywy stanu dotychczasowego i rozwoju każdego, prowadzi do powstania pozostałych czterech modelowych strategii: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu czy innowacji²³⁰,
- strategię cenową, zwaną również strategią penetracji rynku, polegającą na zwiększeniu sprzedaży znanego produktu na tym samym rynku, jest możliwa tylko w przypadku jego nienasylenia i znalezienia luki rynkowej²³¹,
- strategię rozwoju rynku, polegającą na wchodzeniu z określonym produktem do nowych segmentów rynku, do nowych nabywców na rynku krajowym bądź międzynarodowym²³²,
- strategię rozwoju produktu, polega ona na zmianie wartości użytkowej produktu dla klienta, przez co produkt cechuje się niepowtarzalnością, będącą przesłanką do prowadzenia intensywnej promocji,
- strategię innowacji, którą można rozumieć w ujęciu ekonomiczno-organizacyjnym, lub technicznym, polega ona na tworzeniu nowej kompozycji produktów, sposobów wytwarzania, oferowania, promowania, zarządzania przedsiębiorstwem itp. i może być zarówno uzupełnieniem strategii ogólnej lub być strategią ogólną²³³.

Ostatnim rodzajem strategii ogólnych, na które zwraca się uwagę w prezentowanej dysertacji są strategie konkurencyjne, do których zaliczyć można między innymi strategie:

- niskich kosztów, w której kluczowym celem jest minimalizacja kosztów w stosunku do kosztów konkurentów,
- zróżnicowania, której cele oscylują wokół zróżnicowania produktów dla zdobycia określonego udziału w rynku,

²³⁰ E. Michalski, *Strategie marketingowe rozwoju produktu*, Polityki Europejskie. Finanse i Marketing nr 10/2013, s. 487.

²³¹ H. Pietras *Strategie...*, op. cit., s. 128.

²³² G. Golik-Górecka, *Współczesne strategie marketingowe realne i wirtualne – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing nr 14/2015, s. 35.

²³³ J. Szkutnik, M. Piśniak, *Innovation management in polish enterprises*, Operations Research and Decisions no 4/2018, p. 72.

- koncentracji, polegająca na znalezieniu nisz rynkowych, na których możliwe jest stosowanie strategii niskich cen lub zróżnicowania²³⁴.

Obok opisanych powyżej, w literaturze można znaleźć opisy oraz wskazania dotyczące praktycznego stosowania wielu innych, natomiast to, którą z nich, lub jaką ich modyfikację, wybierze przedsiębiorstwo zależy od preferencji zarządzających, misji i wizji organizacji oraz wyznaczonych celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Nie ulega przy tym wątpliwości, iż w przypadku każdej, która zostanie wybrana wkomponowanie w nią systemu zarządzania przez cele może ułatwić osiągnięcie celów oraz zwiększyć efektywność strategicznej kontroli i podejmowanych na jej podstawie inicjatyw modernizujących i naprawczych.

To, jaką rolę może odegrać w realizacji strategii konkurencyjnej, system ZPC zostanie zbadane na przykładzie wybranych spółek akcyjnych funkcjonujących na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie., a wyniki tego badania zostaną zaprezentowane w dalszej części pracy doktorskiej.

²³⁴ M. Ciesielski, *Strategie firm*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 98.

ROZDZIAŁ 3.

METODYKA BADANIA KLUCZOWYCH DETERMINANT I EFEKTÓW ZARZĄDZANIA PRZEZ CELE W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

3.1. Założenia badania

Przeprowadzenie badań empirycznych wymaga odpowiedniego ich zaplanowania i przygotowania, następnie przeprowadzenia, zweryfikowania oraz opracowania uzyskanych wyników²³⁵. Dalsze kroki postępowania badawczego związane są z ich wykorzystaniem zgodnym z planem, a następnie ewaluowaniem pozwalającym na ewentualną korektę, a jeśli jest to konieczne kontynuowaniem. Oznacza to, że proces badań naukowych prowadzony jest analogicznie, jak procedura zarządzania strategicznego i zarządzania przez cele, chociaż oczywiście ma inne zastosowanie.

Przygotowując własne badanie autor rozpoczął pracę od badania literatury przedmiotu, traktując ten proces badawczy jako działanie wykorzystujące jedną z teoretycznych metod naukowych²³⁶, w efekcie czego zostały opracowane dwa pierwsze, teoretyczne, rozdziały pracy. Prowadzenie badania literaturowego zrealizowane było zgodnie z zaleceniem W. Czakona, którego zdaniem „*badania artykułów naukowych stwarzają (...) podstawę właściwego formułowania pytań badawczych, wyprowadzania uzasadnionych hipotez a następnie umożliwiają interpretację uzyskanych badań empirycznych*”²³⁷. W wyniku tego badania zweryfikowano dorobek naukowy dotyczący problematyki zarządzania przez cele oraz wyznaczono obszar rzeczywistości ekonomiczno-społecznej, który będzie podstawowym obszarem badania. Dla potrzeb prezentowanej pracy jako obszar badania uznano wszystkie przedsiębiorstwa, które w 2017 roku weszły na rynek główny Giełdy Papierów Wartościowych (GWP), było to 15 spółek akcyjnych. Pracownicy tych przedsiębiorstw stanowili populację, z której wyodrębniono osoby mogące potencjalnie stanowić próbę badawczą, czyli pracowników spółek funkcjonujących przed 2017 rokiem na rynku NewConnect.

W dalszej kolejności zdefiniowano podstawową jednostkę statystyczną badania, czyli

²³⁵ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020, s. 34.

²³⁶ M. Szarucki, *Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie nr 2/2018, s. 34.

²³⁷ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 49–50.

podmiot posiadający cechy podlegające badaniu²³⁸. W związku z tym, że populacją byli wszyscy pracownicy spółek akcyjnych działających na GPW od 2017 roku, jako podstawową jednostkę statystyczną uznano pracownika spółki akcyjnej.

Następnie autor zapoznał się z opracowaniami dotyczącym zasad i wymogów prowadzenia badań naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w wyniku czego przygotował założenia badania własnego, a następnie badanie to przeprowadził oraz opracował pod względem statystycznym, by na tej podstawie przeprowadzić analizę jego wyników, która jest zaprezentowana w czwartym rozdziale.

Fazę koncepcyjną badania rozpoczęto od określenia przedmiotu badania²³⁹. Pod tym pojęciem rozumie się konkretny fakt (obiekt, proces, informacja)²⁴⁰. Odwołując się do tematu pracy, który kierunkuje procedurę badawczą, jako przedmiot badania uznano *opinie pracowników dotyczące ich partycypacji w realizacji strategii konkurencyjnych wybranych przedsiębiorstw*. W pierwszym rzędzie strategii wybranych spółek oceniano pod kątem wykorzystania w ich opracowaniu i realizacji metodyki zarządzania przez cele, w tym praktycznego zastosowania koncepcji SMART w procedurze ZPC jako czynnika zwiększającego stopień realizacji przyjmowanych w nich celów. Następnie podjęto badanie umożliwiające zebranie danych obrazujących opinie pracowników przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu na temat ich partycypacji w realizacji wyznaczanych przez przedsiębiorstwa celów. Dla badania tych opinii został zbudowany kwestionariusz ankietowy, na podstawie którego można było badać określone zmienne zależne i niezależne²⁴¹. Wśród niezależnych były: płeć, wiek, poziom wykształcenia i staż pracy w firmie uczestników badania. Zmienne zależne, za pomocą których badano gotowość partycypacji (zaangażowania) w realizacji celów w oparciu o zasadę SMART oraz znaczenie poszczególnych działań wynikających z tej zasady. Dla każdego z mierników poszczególnych elementów SMART wyznaczone było od 5 do 7 czynników, za pomocą których badani oceniali poziom własnego zaangażowania oraz znaczenie dla nich możliwości współuczestniczenia w realizacji działań z danego obszaru SMART.

²³⁸ K. Heffner, P. Gibas, *Analiza ekonomiczno-przestrzenna*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2007, s. 12-13.

²³⁹ H. Dźwiągół, *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 83/2015, s. 140.

²⁴⁰ M. Szarucki, *Analiza...*, op. cit., s. 30.

²⁴¹ K. Heffner, P. Gibas, *Analiza...*, op. cit., s. 13-14.

Kolejną czynnością, w ramach działań koncepcyjnych było określenie celu badania. W oparciu o zalecenia metodologów w badaniu powinien być realizowany co najmniej jeden z następujących rodzajów celów badawczych²⁴²:

- 1) poznawcze (np. jak przebiegają w organizacji poszczególne elementy procesu zarządzania, jakie metody i techniki zarządzania preferują menedżerowie, w jaki sposób wykorzystuje się koncepcje rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności do budowania pozycji firmy)
- 2) praktyczne (np. ocena kondycji organizacji, stosunek pracodawców do pracowników, wdrażanie zmian w organizacji)
- 3) diagnostyczne (np. poszukiwanie czynników wpływających na zadowolenie interesariuszy, więzi między organizacją a interesariuszami, przebieg procesów zarządczych)
- 4) eksplanacyjne (np. objaśnienie uwarunkowań wyżej wymienionych czynników, ich źródeł i zależności między nimi).

Dla potrzeb pracy wyznaczono jako podstawowy *cel diagnostyczny*. Była nim *identyfikacja kluczowych determinant oparcia strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa na systemie zarządzania przez cele wymagającego, zgodnie z wytycznymi D. Watersa²⁴³, delegowania ich na niższe szczeble struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz ocena wpływu stosowania systemu ZPC na realizację strategii i kształtowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa*.

Efektem realizacji tego celu była próba wyznaczenia założeń dla optymalizacji procesu planowania strategicznego w oparciu o realizację systemu ZPC dla przedsiębiorstw funkcjonujących jako spółki akcyjne rynku głównego GPW, w ten sposób realizowany będzie cel eksplanacyjny.

Cel diagnostyczny i dopełniający go eksplanacyjny, to ogólne cele badania, obok nich sformułowane zostały także wynikające z nich cele szczegółowe, a tym samym opracowano wiązkę celów spełniających wymogi zasady SMART²⁴⁴, są nimi:

- usystematyzowanie oraz sklasyfikowanie strategicznych celów wynikających z misji badanych przedsiębiorstw,

²⁴² K. Bogusławska, M. Krzyżanowska, *Podstawy badań marketingowych*, [w:] L. Garbarski (red.), *Marketing: przewodnik*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2004, s. 119.

²⁴³ D. Waters, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 64.

²⁴⁴ Cz. Nowosielski, *Cele...*, op. cit., s. 470.

- identyfikacja i weryfikacja celów dla poszczególnych szczebli zarządzania w badanych organizacjach,
- określenie poziomu motywacji i zaangażowania pracowników w realizację celów w przedsiębiorstwach, w których stosowany jest system jest ZPC oraz w tych, gdzie się go nie stosuje,
- ustalenie czynników ograniczających możliwość stosowania systemu ZPC w realizacji strategii konkurencyjnej,
- ocena możliwości osiągnięcia założeń strategii konkurencyjnej badanych podmiotów w wyniku realizacji systemu ZPC.

Realizacja celów szczegółowych jest niezbędna, by możliwe było osiągnięcie celów ogólnych badania, a także kontrola ich realizacji w fazie prowadzenia kolejnych etapów badania. Wyznaczenie ich umożliwia podjęcie kolejnego etapu procedury badawczej, jakim było sformułowanie problemów badawczych oraz wyznaczenie hipotez (założeń)²⁴⁵. Problem, to zagadnienie do rozwiązania, kwestia do rozstrzygnięcia, to pytanie, na które nie ma jeszcze w nauce odpowiedzi²⁴⁶, lub nie ma pełnej, powszechnie akceptowanej odpowiedzi. Hipotezę natomiast stanowi twierdzenie naukowe stanowiące propozycję określenia jak, zdaniem badacza, wygląda fragment rzeczywistości, którego wyjaśnienie jest niezbędne dla znalezienia odpowiedzi pozwalającej na rozstrzygnięcie problemu badawczego²⁴⁷.

Zarówno problemy badawcze jak i hipotezy są warunkowane problematyką badawczą oraz celami, jakie w ramach badania naukowego mają być zrealizowane. Dla potrzeb przygotowywanej pracy doktorskiej jako problemy badawcze, na które w toku badań własnych poszukiwano odpowiedzi, uznano następujące pytania:

1. Czy wprowadzenie systemu zarządzania przez cele determinuje osiągnięcie założeń strategii konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw?
2. Jeśli wprowadzenie systemu zarządzania przez cele wpłynęło na realizację strategii konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach, to w jaki sposób?
3. Czy istniejący w uczestniczących w badaniu spółkach akcyjnych system zarządzania przez cele wpływa na kształtowanie w długim czasie ich pozycji rynkowej?
4. Jeśli system ZPC wpływa na kształtowanie pozycji rynkowej badanych podmiotów, to w jaki sposób?

²⁴⁵ Ibidem, s. 474.

²⁴⁶ M. Malikowski, M. Niezgoda, *Badania empiryczne w socjologii: wybór tekstów*, Wyd. WSSG, Tyczyn, s. 301.

²⁴⁷ Ibidem, s. 303.

5. Jakie warunki muszą być spełnione by menedżerowie niższych szczebli włączali się w proces realizacji celów strategicznych uczestniczących w badaniu spółek akcyjnych?
6. Jakie warunki muszą być spełnione by pracownicy wykonawczy włączali się w proces realizacji celów strategicznych, czyli by udało się pozyskać ich zaangażowanie w realizację wyznaczonych w badanych przedsiębiorstwach celów strategicznych?
7. Jakie są kluczowe bariery i ograniczenia funkcjonowania systemu ZPC w badanych przedsiębiorstwach?
8. Czy, dla badanych przedsiębiorstw, możliwe jest wyznaczenie determinant kształtowania pozycji konkurencyjnej w oparciu o system ZPC?
9. Czy jest możliwe opracowanie modelu systemu ZPC umożliwiającego wszystkim firmom będącym spółkami akcyjnymi zwiększenie poziomu realizacji strategii konkurencyjnej?

W oparciu o sformułowane powyżej problemy zostały wyznaczone hipotezy badawcze odnoszące się do podmiotów gospodarczych, jakimi były spółki akcyjne funkcjonujące na GPW od 2017 roku:

1. System ZPC jest narzędziem ułatwiającym realizację strategii służącej wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa.
2. Wprowadzenie systemu ZPC pozwala organizacji w większym stopniu osiągnąć cele wynikające ze strategii konkurencyjnej.
3. Realizacja przyjętego systemu ZPC ma wpływ na bieżącą pozycję rynkową przedsiębiorstwa.
4. Działanie w długim okresie w oparciu o system ZPC wzmacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.
5. Kaskadowanie celów decyduje o włączaniu menedżerów niższych szczebli w proces ZPC.
6. Zaangażowanie menedżerów niższego stopnia motywuje pracowników do włączania się w ZPC.
7. Dostrzeganie przez pracowników korzyści własnych wynikających z ZPC zwiększa prawdopodobieństwo ich włączania się w ten proces.
8. Znaczne rozdrobnienie komórek organizacyjnych jest podstawową barierą realizacji ZPC.
9. W badanych przedsiębiorstwach możliwe jest wyznaczenie determinant budowania pozycji konkurencyjnej opartej na ZPC.

10. Cykliczna ocena czynników sukcesu w długim czasie pozwala na weryfikację systemu ZPC w kierunku osiągnięcia celów wynikających z misji przedsiębiorstwa.

Przyjęte dla potrzeb badania hipotezy nie określały w jednoznaczny sposób wyników badania, co oznacza, że były hipotezami złożonymi. Miały także nieparametryczny charakter, dlatego ich testowanie nie wymagało założeń dotyczących postaci rozkładu badanych cech w zbiorowości generalnej. W toku badania, zgodnie z zaleceniem M. Marcza były one weryfikowane statystycznie w celu ich co najmniej częściowej konfirmacji, a nie falsyfikacji.

3.2. Metody, techniki i narzędzia badania

Aby podjąć empiryczne badanie naukowe niezbędne jest dokonanie wyboru adekwatnej do celu i hipotez badawczych metody badania, czyli planowo i systematycznie stosowanego sposobu działania umożliwiającego uzyskanie określonego efektu – wyniku badania²⁴⁸. Przez metody badań można także rozumieć zespół, teoretycznie uzasadnionych, zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych, obejmujących sposób postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania określonego problemu, zaś przez metodę naukową określony, powtarzalny, sposób rozwiązywania problemu, lub sposób poznania określonego zagadnienia²⁴⁹, w takim właśnie znaczeniu pojęcie to było wykorzystywane w dalszej części opracowania.

Cechą charakterystyczną metody badawczej jest możliwość stałego jej stosowania dla badania zbliżonych procesów i zjawisk, co oznacza, że ma charakter wystandaryzowany i uniwersalny²⁵⁰. Z ogółu metod opisywanych w literaturze dla potrzeb pracy wykorzystano dwie grupy: teoretyczne i empiryczne. Teoretycznymi były badania literaturowe, natomiast praktycznymi analiza materiałów źródłowych, w tym aktów prawnych, zaleceń, norm i innych materiałów wewnętrznych badanych podmiotów oraz danych statystycznych pierwotnych i wtórnych. Dla potrzeb badania empirycznego często stosowaną metodą pozyskiwania danych pierwotnych jest sondaż diagnostyczny, który także w tej pracy został wykorzystany, gdyż pozwalał na przeprowadzenie analizy statystycznej, generującej informacje dotychczas nieznanne i umożliwiające zlikwidowanie lub zmniejszenie luki poznawczej²⁵¹.

²⁴⁸ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Podstawy..., op. cit., s. 306.

²⁴⁹ R.B. Tauber, W. Siwiński, *Metodologia badań w dziedzinie rekreacji i turystyki*, Wyd. WSHiG, Poznań 1999, s. 21.

²⁵⁰ K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe, teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 26.

²⁵¹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012, s. 81; J. Strużyna, *Oryginalność w badaniach w nauce zarządzania*, W. Czakon (red.), Podstawy..., op. cit., s. 64-65.

Metodom badawczym podporządkowane są techniki badawcze, które pełnią wobec metod służebną rolę, są doprecyzowaniem zastosowanej metody badań, która odejmuje z reguły kilka technik badawczych. Właściwy ich wybór zależy od znajomości metody badań, do której one należą²⁵². W przypadku sondażu diagnostycznego najczęściej stosowane są techniki kwestionariuszowe – wywiady i ankiety. Ankiety mają charakter anonimowy, przeprowadzane są bez udziału badacza, a ankietowany ma za zadanie odpowiedzieć na zbiór pytań przygotowanych przez autora badania. Treść i sposób wypełniania ankiet są identyczne dla wszystkich respondentów²⁵³. W badaniu podstawą uzyskania danych pierwotnych była technika ankietowa. Zastosowano zmodyfikowaną przez autora technikę: wskaźnik (indeks) satysfakcji klienta (ang. *Customer Satisfaction Index – CSI*)²⁵⁴, którą dla potrzeb badania nazwano *wskaźnikiem satysfakcji klienta wewnętrznego/pracownika*, który zapisany został w postaci skrótu: C_pSI.

Wprowadzenie tej zmiany było wynikiem wykorzystania teorii interesariuszy²⁵⁵, zgodnie z założeniami której klienci przedsiębiorstwa i jego pracownicy są równie ważnymi podmiotami otoczenia społecznego, pracownik zatem powinien być postrzegany jako klient wewnętrzny²⁵⁶. Jego satysfakcja z pracy wpływa na poziom realizacji wyznaczanych mu celów. Wynika to także z faktu, że tak, jak zadowolony klient kształtuje wizerunek przedsiębiorstwa i jego produktów, tak zaangażowany w pracę i zadowolony z niej pracownik przyczynia się do budowania wizerunku swojego pracodawcy. Dodatkowo zaangażowanie w pracę i satysfakcja z niej sprzyjają jego lojalności. Jest to dużo bardziej korzystne dla podmiotu gospodarczego niż stałe poszukiwanie nowych interesantów (klientów)²⁵⁷, niezależnie od tego, czy będzie się miało na uwadze klientów zewnętrznych czy wewnętrznych. Dlatego wykorzystanie zmodyfikowanej koncepcji CSI uznano za w pełni uzasadnione.

W przeprowadzonym dla potrzeb pracy badaniu, wykorzystując ten wskaźnik, zastosowano następującą procedurę:

- przygotowanie kwestionariusza ankiety,

²⁵² J. Niżnik, *Przedmiot poznania w naukach społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 45.

²⁵³ Z. Zaborowski, *Wstęp do metodologii badań*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 2003, s. 46.

²⁵⁴ H. Hall, *Zastosowanie metod NPS i CSI e badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów*, *Modern Management Review* vol. XVIII, no 20/2013, s. 54.

²⁵⁵ E. Freeman, L. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review* vol. 15/1983, pp. 88-106.

²⁵⁶ A. Wójcik-Karpacz, *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* nr 348/2018, s. 10-11.

²⁵⁷ N.M. Yussoff, S.M. Nayan, *Review on customer satisfaction*, *Journal of Undergraduate* vol. 2, no 2/2020, pp. 1-9.

- przeprowadzenie badania ankietowego,
- analiza uzyskanych za jego pomocą danych,
- obliczenie wskaźników C_pSI i porównanie ich,
- opracowanie mapy jakości²⁵⁸.

Na podstawie mapy sprawdzono jakie obszary zarządzania wymagają poprawy, jakie powinny być udoskonalone, a jakie wymagają utrzymania na aktualnym poziomie, wykorzystano do tego macierz zaangażowania i znaczenia pokazaną na rysunku 13.

zaangażowanie	<i>duże</i>	<p>ćwiartka 1. Pole przesadnej dbałości</p> <p>mało ważne, ale o wysokim poziomie realizacji</p>	<p>ćwiartka 3. Pole podtrzymywania zaangażowania</p> <p>bardzo ważne i mające wysoki poziom realizacji</p>
	<i>małe</i>	<p>ćwiartka 2. Pole błahostek</p> <p>mało ważne i o niskim poziomie realizacji</p>	<p>ćwiartka 4. Pole koncentracji</p> <p>bardzo ważne, ale o niskim poziomie realizacji</p>
		<i>mała</i>	<i>duża</i>
		ważność	

Rysunek 13. Obszary oceny z uwzględnieniem rozbieżności między ważnością a zaangażowaniem

Źródło: opracowanie własne za: B. Olbrych, *Organizacja wywiadu z kwestionariuszem ankietowym do badania jakości usług*, Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica nr 227/2009, s. 144.

Wskaźnik ten jest zbudowany na zasadzie oceny ważonej, na jego wynik składa się ocena poszczególnych elementów i przypisane im wagi²⁵⁹. Obliczany jest na podstawie następujących wzorów (w miejsce skrótu tradycyjnej nazwy metody – CSI, wprowadzono skrót nazwy zaproponowanej przez autora – C_pSI ²⁶⁰:

$$C_pSI = \sum_{i=1}^n w_i o_i \quad (\text{wzór nr 1})$$

gdzie:

$i, 1...n$ – elementy zaangażowania pracowników

w_i – waga elementu zaangażowania pracowników

o_i – ocena elementu zaangażowania pracowników

²⁵⁸ B. Olbrych, *Organizacja...*, op. cit., s. 144.

²⁵⁹ J. Woźniak, *Ocena przydatności metod SERVQUAL i CSI w kontekście badania logistycznej obsługi klienta*, Quarterly Journal no 2/2017, s. 242.

²⁶⁰ Ibidem, s. 243.

$$C_pSI_{max} = \sum_{i=1}^n w_i o_i max \quad (\text{wzór nr 2})$$

$$C_pSI\% = \frac{C_pSI}{C_pSI_{max}} \times 100\% \quad (\text{wzór nr 3})$$

J. Woźniak i D. Zimon zalecają wyrażanie wskaźnika w procentach, gdyż znacznie ułatwia to prowadzenie analizy wyników badania²⁶¹.

Dla potrzeb pracy w ten sposób badano poziom zaangażowania pracowników i ocenę zaangażowania ich przełożonych w realizację celów wynikających ze strategii, kryteria oceny w oparciu o wartość procentową C_pSI (w oryginalnej koncepcji – CSI) pokazano w tabeli 6.

Tabela 6. Kryteria oceny C_pSI w procentach stosowane w badaniu

Kryteria wartości $C_pSI\%$	Ocena
0-40	bardzo zła – pracownik/kierownik całkowicie niezaangażowany
41-60	zła – pracownik/kierownik niezaangażowany
61-75	przeciętna – występują problemy z poziomem zaangażowania pracownika/kierownika
76-90	dobra – nie występują istotne problemy z poziomem zaangażowania pracownika/kierownika
91-100	bardzo dobra – pracownik/kierownik zaangażowany w wysokim stopniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Woźniak, D. Zimon, *Zastosowanie metody CSI do badania satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranej sieci handlowej*, *Modern Management Journal* vol. XXI, no 23/2016, s. 221.

Oceniając poziom zaangażowania w określone działania i ocenę znaczenia tych działań dla badanych, wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, a uzyskane wyniki badania pokazane zostały w kolejnym, czwartym, rozdziale pracy doktorskiej. Prowadząc wyliczenia wskaźnika C_pSI posługiwano się średnią ważoną – \bar{x}_w , natomiast prowadząc analizę danych w oparciu o metody statystyczne za pomocą programu Statistica 13 wykorzystywano średnią arytmetyczną – \bar{x} . Dlatego w prowadzonej analizie badawczej wartości średnich w pierwszej jej części i drugiej różnią się. Zastosowanie takiego rozwiązania wynikało z zaleceń metodycznych dla poszczególnych rodzajów badania statystycznego.

W metodzie sondażu diagnostycznego wskazuje się również wywiady, w których bezpośredni udział bierze zadający pytania ankieter i odpowiadający na nie – ankietowany. Pytania mogą być zadawane w oparciu o przygotowany wcześniej kwestionariusz – wywiad ustrukturyzowany lub bardziej swobodnie – częściowo ustrukturyzowane, a także w oparciu o wyznaczony tylko cel, jakiemu służy wywiad – nieustrukturyzowane. Wywiad może też zawierać tylko kluczowe pytania, a resztę swobodnie dobiera badacz, w zależności od potrzeb,

²⁶¹ J. Woźniak, D. Zimon, *Zastosowanie...*, op. cit., s. 221.

jest to wywiad pogłębiony²⁶². Dla potrzeb pracy wywiady nie były wykorzystane, więc nie będą szerzej opisywane.

Przedmiotem (narzędziem, instrumentem), przy pomocy którego realizowane było badanie, jak już zostało wspomniane, był kwestionariusz ankiety²⁶³. Wybrano to narzędzie dlatego, że przeprowadzenie badań empirycznych z wykorzystaniem ankiety umożliwia zgromadzenie danych pierwotnych, które następnie zostaną poddane analizie, w oparciu o narzędzia analizy statystycznej zarówno wykorzystywane do obliczania wskaźnika C_pSI jak i umożliwiające wnioskowanie i weryfikację hipotez oraz opracowanie projektu wykorzystania wyników badania w praktyce zarządczej.

Badanie praktyczne przeprowadzone dla potrzeb pracy doktorskiej było prowadzone w listopadzie i grudniu 2021 roku i obejmowało czynności badawcze wykonywane w następującej kolejności:

1. wyłonienie z populacji próby, która będzie właściwym przedmiotem badania,
2. badanie i weryfikacja materiałów źródłowych, obejmujące analizę dokumentów wybranych przedsiębiorstw dotyczących ich strategii konkurencyjnych pod kątem wykorzystania w ich opracowaniu i implementacji systemu zarządzania przez cele,
3. sondaż diagnostyczny prowadzony z wykorzystaniem techniki ankietowej wśród pracowników zatrudnionych jako kadra zarządzająca średniego i niższego szczebla,
4. sondaż diagnostyczny prowadzony z wykorzystaniem techniki ankietowej wśród pracowników wykonawczych,
5. weryfikacja poprawności i kompletności wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, a następnie analiza i opracowanie danych uzyskanych w toku badań ankietowych,
6. prezentacja i omówienie wyników badania pozwalające na confirmację hipotez oraz zbudowanie modelu systemu ZPC służącego realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zarówno do pracowników wykonawczych jak i średniej oraz niższej kadry kierowniczej w badanych przedsiębiorstwach skierowano ankiety z zestawem zamkniętych pytań (zał. nr 1.), rozesłane do nich za pośrednictwem Internetu i Intranetu. Ankiety, po ich uzupełnieniu, tą samą drogą zostały odesłane do badacza. Stwierdzenia zawarte w ankietach były skonstruowane w taki sposób, by można było prowadzić analizę podawanych przez respondentów informacji dotyczących dwóch obszarów badania: zaangażowania w realizację celów oraz znaczenia poszczególnych czynników składających się na badane zmienne zależne w oparciu o narzędzia

²⁶² J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. Śląsk, Katowice 2010, s. 51.

²⁶³ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 42.

statystyczne. Przyjęto, iż ocena na poziomie średnim – 3 – oznaczającym dla zaangażowania jego przeciętny poziom i dla znaczenia danego czynnika brak jego wpływu, była punktem odcięcia dla badania opinii pozytywnych, którym nadawano wartość powyżej trzech i negatywnych, którym nadawano wartość niższą niż trzy. Oznacza to także, iż im wartości bardziej zbliżone były do wartości krańcowych (5 i 1), tym opinie badanych były bardziej jednoznaczne.

Stwierdzenia, do których odnosili się badani były tak skonstruowane, by poprzez analizę odpowiedzi na nie możliwa była ocena wykorzystania dla realizacji celów w spółkach uczestniczących w badaniu zasady SMART.

Po przeprowadzeniu badania kwestionariuszowej odpowiedzi zostały przeniesione do arkusza kalkulacyjnego, co umożliwiło wykonanie badania w oparciu o metodę CpSI oraz analizę statystyczną zgromadzonego materiału. Wyniki badania ankietowego i uzyskanych w jego wyniku danych dla poszczególnych przedsiębiorstw poddano analizie ilościowej, do wykonania której, jak już wspomniano, wykorzystano program Statistica 13.

Analiza materiałów źródłowych badanych podmiotów gospodarczych była prowadzona w oparciu o ich strategie, udostępnione przez zarządzających nimi materiały wewnętrzne, raporty dostępne na stronach internetowych Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i samych przedsiębiorstw.

Wprowadzenie danych ilościowych do arkusza kalkulacyjnego w programie Microsoft Excel, a następnie przeniesienie ich do programu Statistica 13 umożliwiło przeprowadzenie analizy statystycznej danych. Dla przedstawienia podstawowych charakterystyk istotnych dla badania zmiennych niezależnych i zależnych obliczono statystyki tendencji centralnych (średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe) oraz współczynniki korelacji. W związku z tym, że nie było możliwe określenie na ile wartości obrazujące określone cechy w próbie odpowiadają rozkładowi tych cech w populacji i dobór próby nie miał charakteru losowego (był doborem przypadkowym), prowadzone w pracy analizy statystyczne oraz wynikające z nich spostrzeżenia i wnioski były odnoszone do tej próby. Oznacza to, że nie mogą być uogólniane, generalizowane, dla populacji.

Brak reprezentatywności próby wynikający ze sposobu doboru do niej samych obszarów badania jak i podmiotów w badaniu uczestniczących wpływa na dobór zastosowanych narzędzi statystycznych. Dlatego celu analizy różnic w postrzeganiu roli systemu ZPC dla realizacji strategii w poszczególnych grupach badanych wykonano jednoczynnikowe analizy wariancji (ANOVA), a w celu dookreślenia różnic międzygrupowych wykonano porównania *post-hoc* testem HSD Tukeya. Natomiast sprawdzenie istnienia różnic

w postrzeganiu roli systemu ZPC w realizacji strategii ze względu na płeć badanych wykonano w oparciu o analizy testem Kruskala-Wallisa i testem mediany, a ze względu na wiek za pomocą współczynnika r-Pearsona. Wybrano te formy testowania statystycznego ze względu na duże różnice w liczebnościach pomiędzy poszczególnymi grupami badanych, ich przypadkowy dobór, a także niemożność przyjęcia założenia o tym, że badane zmienne podlegają rozkładowi normalnemu.

Przeprowadzono także analizę różnic statystycznych dotyczących postrzegania roli systemu ZPC w realizacji strategii, przy czym symbolami literowymi oznaczono wyniki znamienne statystycznie, obliczenie to wykonano przy pomocy testu χ^2 z poprawką Yates'a.

W przypadku materiałów źródłowych została przeprowadzona ich analiza jakościowa, oparta na weryfikacji informacji zawartych w przygotowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa dla potrzeb związanych z emisją akcji na rynku pierwotnym strategiach. Tylko w przypadku jednej firmy badano strategię opracowaną już po wejściu na GPW. Natomiast dane statystyczne zostały zweryfikowane za pomocą takich narzędzi statystycznych jak sumowanie i określanie procentowego udziału w próbie, średnia arytmetyczna i ważona oraz odchylenie standardowe.

W dalszej kolejności wyniki badania zostały opracowane w formie tabel i wykresów, szczegółowo opisane oraz opatrzone oceną i komentarzem autorskim. Opracowanie tej części pracy wymagało szczególnej staranności i precyzji, gdyż każdy popełniony błąd może powoduje zmniejszenie wartości i wiarygodności badania. Natomiast zagwarantowanie kompletności, obiektywizmu i wiarygodności wyników badania, to kluczowe wytyczne, jakimi autor kierował się wykonując badanie.

3.3. Organizacja i przebieg badania

Punktem wyjścia dla podjęcia procedury badania empirycznego było badanie literatury przedmiotu oraz opracowanie w oparciu o tę literaturę dwóch pierwszych rozdziałów prezentowanej pracy doktorskiej. W kolejnym kroku procesu przygotowawczego do zaplanowania, zorganizowania i realizacji własnego badania zapoznano się z literaturą dotyczącą metodologii badań naukowych. Pozwoliło to na konceptualizację pomysłu badawczego i weryfikację jego naukowej przydatności poprzez zidentyfikowanie luki badawczej. Pod tym pojęciem autor rozumiał obszar badań praktycznych, który nie został w pełni wyczerpany i w związku z tym, możliwe jest wskazanie w nim obszarów niewiedzy, lub wiedzy niepewnej, wymagających weryfikacji w toku procedury badawczej.

Obszarem, w obrębie którego zaczęto planować badanie była problematyka związana z realizacją strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o system zarządzania przez cele i konsekwencje wynikające dla przedsiębiorstw z wykorzystania ZPC w procesach związanych z zarządzaniem strategicznym.

Badając literaturę przedmiotu stwierdzono, że zazwyczaj w badaniach dotyczących strategii organizacyjnych i zarządzania tragicznego wiele miejsca poświęca się problematyce celów, ich planowania, wdrażania, realizowania i korygowania, ale nie bada się ich z perspektywy ZPC. Z kolei prowadząc badania dotyczące ZPC albo analizuje się ten proces z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, w tym oceniania pracowników, natomiast nie odnosi się tej koncepcji do zarządzania strategicznego. Dlatego, planując badanie zdecydowano się sprawdzić, czy włączenie zaleceń dotyczących stosowania w praktyce ZPC jako narzędzia realizacji strategii przedsiębiorstwa może być wykorzystane, by wzmacniać jego pozycję konkurencyjną.

Kolejną kwestią wymagającą rozstrzygnięcia w procesie planowania było wyłonienie podmiotów gospodarczych, które miały być obiektami badania. Tu autor zdecydował, że jednym z badanych obiektów, będzie przedsiębiorstwo X, w którym sam pracuje, obok niego będą badane inne, dla których możliwe jest wskazanie identycznego czynnika włączenia do badanej populacji. Uznano, że czynnikiem tym będzie rok wejścia na rynek główny Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, przyjęto, iż będzie to rok 2017. Za tym wyborem przemawiały następujące argumenty:

1. W 2017 roku odnotowano jedne z największych w historii GPW w Warszawie debiuty giełdowe;
2. Wejście na rynek główny poprzedzone było publikacją prospektów emisyjnych zawierających szczegółowe informacje o przedsiębiorstwach oraz ich strategii, co umożliwiło poznanie ich strategii konkurencyjnych;
3. W kolejnych latach spółki upubliczniały szczegółowe raporty dotyczące prowadzonej działalności i wyników finansowych (ostanie za rok 2021), co pozwoliło na porównanie i ocenę zawartych w nich danych i ocenę realizacji strategii w oparciu o zalecenia metody SMART.

Po określeniu populacji, w skład której weszło 15 spółek akcyjnych wraz z zatrudnionymi w nich pracownikami (około 16 660 osób), ustalono próbę badawczą uznając, że w jej skład wejdą przedsiębiorstwa (i ich pracownicy), które przeniosły swoje notowania z rynku NewConnect. Za takim doбором próby, zdaniem badacza, przemawiały następujące argumenty:

1. Jest to rok, w którym proporcjonalnie dużo spółek przeszło z rynku NewConnect na rynek główny;
2. Wejście na rynek główny po uprzednim funkcjonowaniu na rynku NewConnect pozwala przypuszczać, że było ono łatwiejsze ze względu na doświadczenie zdobyte w czasie wcześniejszej aktywności giełdowej;

Ostatecznie w badaniu uczestniczyli pracownicy trzech spółek akcyjnych, których zarządzający wyrazili zgodę na udział w badaniu i które zatrudniały łącznie 281 osób. Jako grupę odniesienia wybrano jedną z pozostałych spółek akcyjnych, które w tym roku weszły na giełdę i której prezes także umożliwił autorowi przeprowadzenie w niej badania. W firmach będących obszarem badań zatrudnionych było łącznie 372 pracowników, z ich grona zrekrutowani byli uczestnicy badania w liczbie 179 osób (około 48% ogółu zatrudnionych). Uczestnicząca w badaniu próba nie spełnia wymogów reprezentatywności, dlatego jego wyniki można odnosić tylko do przedsiębiorstw będących obszarem badania. Z tego też powodu nie można ocenić, czy opracowywany w oparciu o te badania model ma charakter uniwersalny, czy tylko odnosi się do badanych podmiotów. Aby to stwierdzić konieczne byłoby jego wdrożenie i weryfikacja w innych, niż uczestniczące w badaniu podmiotach gospodarczych.

Opisując dobór próby do badania należy także nadmienić, że tylko w dwóch firmach autor otrzymał ustną zgodę na użycie ich nazwy w analizie badawczej, dlatego podjęta została decyzja, że przy opisywaniu tej części wyników badań, które dotyczą oceny wdrażania strategii i wiążą się z prezentacją odpowiedzi pracowników przedsiębiorstw oraz gdzie przytaczane są dane pochodzące z materiałów źródłowych niedostępnych publicznie, nazwy wszystkich Spółek będą utajone i zamienione na oznaczenia literowe: X, Y, Z (kolejność liter nie odpowiada kolejności podawanych nazw przedsiębiorstw w części zawierającej ich charakterystykę, by nie można było wprost zidentyfikować podmiotów uczestniczących w tym badaniu). Podmiotami uczestniczącymi w badaniu kwestionariuszowym w badanych spółkach byli ich pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych oraz wykonawczych wszystkich szczebli struktury organizacyjnej.

Tylko w przypadku przedsiębiorstwa pełniącego rolę grupy odniesienia, mimo utajnienia jego nazwy pod literą W, będzie możliwa jego identyfikacja. Przyczyną, dla której nie posłużono się w pracy nazwami tych przedsiębiorstw, jest fakt nieuzyskania na to zgody zarządzających nimi.

W trzecim kroku procedury badawczej, po analizie literaturowej oraz opracowaniu metodyki, zgromadzono i poddano weryfikacji materiały źródłowe poszczególnych przedsiębiorstw. Oceniono ich strategię zarządzania oraz inne materiały wewnętrzne, a także

dane publikowane na stronach GPW Warszawie, pod kątem korzystania w procesie zarządzania z systemu ZPC. Następnie opracowano ankietę, za pomocą której badano opinie zarządzających średniego i niższego szczebla oraz pracowników na temat wykorzystania systemu celów w procesie zarządzania, a także jego znaczenie dla budowania zaangażowania respondentów w realizację strategii, co pośrednio powinno także umożliwić ocenę skuteczności jej realizowania.

Przypomnieć należy, iż ankietą, z której korzystano był kwestionariusz autorski, złożony z dwóch części. W pierwszej, respondenci oceniali działania służące realizacji strategii zgodnie z zasadą SMART przez przełożonego, a w drugiej przez siebie. Każdy mógł w pięciostopniowej skali Likerta określić poziom zaangażowania w oceniane działania oraz ich znaczenie realizacji tej strategii. Uzupełnieniem ankiety były pytania metryczkowe, które pozwoliły na charakterystykę respondentów oraz sprawdzenie korelacji między cechami zależnymi i niezależnymi. Ankiety zostały badanym dostarczone drogą elektroniczną i tą samą drogą wróciły do badacza. Po weryfikacji ich poprawności i kompletności przeprowadzono analizę statystyczną wyników badania, a następnie opisano wyniki badania. Prezentowane treści zostały zobrazowane za pomocą wykresów i tabel.

Efektem opisanej powyżej procedury działania jest opis wyników badania pokazany w czwartym rozdziale pracy oraz weryfikacja hipotez i kończące opis wnioski i wytyczne dla przedsiębiorstw wynikające z tego badania.

3.4. Charakterystyka populacji

W przeprowadzonym dla potrzeb pracy badaniu empirycznym populacją (zbiorowością generalną)²⁶⁴, z której zostanie wyłoniona badana próba²⁶⁵ są pracownicy spółek akcyjnych, które w 2017 roku zadebiutowały na warszawskim parkiecie GWP, było to 15 przedsiębiorstw zatrudniających około 16 660 pracowników. Cztery z tych spółek przeniosły swoje notowania z rynku NewConnect, w przypadku dwóch oferta została zawieszona, a debiut jednej został odwołany (tab. 7.).

W analizowanym okresie, od debiutu giełdowego do końca 2021 roku dwie spółki przestały być notowanymi na giełdzie, jedna została zlikwidowana, a dwie kolejne przejęły inne podmioty. Proporcjonalnie największe zyski przyniosły akcje Dino Polska oraz Griffin Premium RE, natomiast największy spadek wartości odnotowały Cherrypick Games (NC)

²⁶⁴ B. Olbrych, *Organizacja...*, op. cit., s. 139.

²⁶⁵ A. Miszczak, J. Walasek, *Techniki wyboru próby badawczej*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej* nr 2/2013, s. 100-101.

i Setanta. Wartość pozostałych spółek nie uległa dużym zmianom, przy czym obrót akcjami tylko jednej z nich przyniósł dochód, pozostałe przyniosły stratę.

Porównując badane spółki sprawdzono także jak zmieniała się liczba ich pracowników, przy czym, dane dotyczące zatrudnienia obejmują zarówno spółki, jak i całe tworzone przez nie grupy (tab. 8.). Już pobieżna analiza danych pozwala stwierdzić bardzo duże różnice w poziomie zatrudnienia w poszczególnych przedsiębiorstwach, przy czym od momentu wejścia na giełdę pięć z nich zwiększyło poziom zatrudnienia, a cztery obniżyły.

Tabela 7. Spółki w 2017 roku debiutujące na rynku głównym GPW w Warszawie

Nazwa spółki	Data debiutu	Cena emisji (w zł)	Cena zamknięcia na debiucie (w zł)	Cena akcji na 31.12.2021 (w zł)
<i>R22</i>	28.12.2017	17,50	18,57	5,08
<i>Sales Intelligence (NC)</i> <i>obecnie: Digitree Group</i>	odwołany	1,00	odwołany	8,30
<i>NanoGroup</i>	21.12.2017	4,75	4,50	3,15
<i>Cherrypick Games (NC)</i>	24.11.2017	60,00	82,10	8,70
<i>Play Communications</i>	27.07.2017	36,00	35,50	38,52
<i>Raiffeisen Bank Polska</i>	zawieszony	nie podano	-	-
<i>Uniserv-Piecbud</i>	odwołany	10,00	-	-
<i>GetBack</i>	17.07.2017	18,50	18,44	ost. not. 16.05.2018
<i>Morizon*</i>	5.07.2017	1,50	1,75	ost. not. 13.09.2020
<i>Maxcom</i>	30.06.2017	55,00	54,00	11,60
<i>Dino Polska</i>	19.04.2017	33,50	37,50	367,30
<i>Griffin Premium RE</i>	13.04.2017	5,70	5,70	wykluczenie 2019
<i>JWW Invest*</i>	22.03.2017	4,40	4,65	1,62
<i>Unimot*</i>	7.03.2017	45,00	52,70	39,90
<i>Setanta*</i> <i>obecnie: Aigames</i>	19.01.2017	26,17	25,40	3,41

Legenda:

* – spółka, która przeniosła notowania z NewConnect

Źródło: opracowanie własne za: <https://www.gpw.pl/> (dostęp: 12.01.2022)

Generalnie należy stwierdzić, że większość z nich nie jest dużymi przedsiębiorstwami, zatrudniającymi po kilka czy kilkanaście tysięcy pracowników. Wyjątkami były sieć sklepów Dino, która w momencie wejścia na giełdę zatrudniała ponad 13 000 pracowników oraz sieć telefonii komórkowej Play, z 2600 pracownikami. Zastanawiające natomiast jest to, że w całym analizowanym czasie przedsiębiorstwo Setanta w ogóle nie zatrudniało pracowników, lub było jedynym, które na ten temat nie podawało do publicznej wiadomości danych. Aktualnie jest ono przejęte przez inny podmiot giełdowy – Aigames, co sprawiło, iż ustalenie stanu faktycznego odnośnie zatrudnienia w latach 2017-2020 nie było możliwe.

W badanych podmiotach dominuje zatrudnienie typowe dla małych i średnich przedsiębiorstw, natomiast obroty pozwalają klasyfikować je jako średnie i duże przedsiębiorstwa²⁶⁶. Zwrócić uwagę należy także na to, że ocena zmian struktury zatrudnienia w trzech z nich nie jest możliwa, gdyż informacje na ten temat prezentowane na stronach GW są niepełne, a przedsiębiorstwa ich nie upubliczniają.

Tabela 8. Publikowane informacje dotyczące liczby pracowników w badanych spółkach

Nazwa spółki	2017	2018	2019	2020
R22	197	302	348	350
Sales Intelligence (NC) obecnie: Digitree Group	63	75	58	61
NanoGroup	46	46	b.d.	b.d.
Cherrypick Games (NC)	b.d.	35	32	28
Play Communications	2600	2662	2800	b.d.
Raiffeisen Bank Polska	-	-	-	-
Uniserv-Piecbud	-	-	-	-
GetBack	b.d.	1391	803	544
Morizon*	63	36	b.d.	-
Maxcom	37	58	83	91
Dino Polska	13129	16530	20630	25840
Griffin Premium RE	193	208	230	b.d.
JWW Invest*	178	134	b.d.	b.d.
Unimot*	152	141	128	123
Setanta* obecnie: Aigames	0	0	0	0

Legenda:

* – spółka, która przeniosła notowania z NewConnect

b.d. – brak danych

Źródło: opracowanie własne za: <https://www.gpw.pl/> (dostęp: 12.01.2022)

Istotne znaczenie przy opisie populacji ma także informacja dotycząca przychodów netto ze sprzedaży oraz zysku/straty z prowadzonej działalności operacyjnej (tab. 9.).

Oceniając dane publikowane przez GWP dotyczące tej kwestii, także widoczne jest duże zróżnicowanie informacji dotyczących poszczególnych badanych spółek. Z jednej strony wyraźnie można wskazać grupę przedsiębiorstw, które stabilnie powiększały przychody i zyski – R22, Sales Intelligence, Play, Dino Polska, Unimot. Z drugiej możliwe jest także wyłonienie grupy spółek, dla których lata korzystne przeplatały się z latami strat lub braku zysku – Sales Intelligence, Cherrypick Games, Maxcom, JWW Invest. Trzecią grupę stanowią te przedsiębiorstwa, które w badanym okresie osiągały ujemne wyniki finansowe lub mimo uzyskiwanych przychodów nie wypracowywały zysku – NanoGroup, GetBeck, Setanta. Wszystkie te spółki obecnie nie są już notowane na giełdzie i, albo zostały postawione w stan likwidacji, albo były przejęte przez inne podmioty.

²⁶⁶ <https://www.gpw.pl/> (dostęp: 12.01.2022)

Porównanie wysokości przychodów i osiągniętych zysków lub strat pozwala sądzić, że część z przedsiębiorstw, które w 2017 roku weszły na GPW w Warszawie nie poradziła sobie w walce konkurencyjnej na tak wymagającym rynku, jakim jest rynek giełdowy. Natomiast można przypuszczać, że te, które pomyślnie przeszły pierwsze lata rywalizacji giełdowej będą w przyszłości mogły w dalszym ciągu skutecznie funkcjonować i wzmacniać swoją pozycję konkurencyjną.

Tabela 9. Przychody netto ze sprzedaży i zysk/strata z działalności operacyjnej badanych spółek (w tys. zł)

Nazwa spółki	2017		2018		2019		2020	
	przychody	zysk/strata	przychody	zysk/strata	przychody	zysk/strata	przychody	zysk/strata
<i>R22</i>	74106	13851	110595	16774	14561	25416	194602	36728
<i>Sales Intelligence (NC)</i> <i>obecnie: Digitree Group</i>	3005002	29896	3367462	0	4464943	83507	4819488	49255
<i>NanoGroup</i>	41	-2014	110	-2700	352	-1709	688	-5252
<i>Cherrypick Games (NC)</i>	15739	5444	3958	1128	5067	-3599	3160	1012
<i>Play Communications</i>	6669859	1106883	6839148	1370660	7040753	1499646	b.d.	b.d.
<i>Raiffeisen Bank Polska</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Uniserv-Piecbud</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>GetBack</i>	-872247	-1746923	-95405	566470	91676	54156	97954	-6594
<i>Morizon*</i>	21310	1310	26464	1495	33179	2150	-	-
<i>Maxcom</i>	111548	11634	124326	14101	118683	4732	129942	4902
<i>Dino Polska</i>	4462835	303242	5838529	429002	7646547	561909	10125815	837859
<i>Griffin Premium RE</i>	45805 (EUR)	26671 (EUR)	102709 (EUR)	90542 (EUR)	wykl.	wykl.	wykl.	wykl.
<i>JWW Invest*</i>	57672	-108	71128	2217	68619	6949	50713	1579
<i>Unimot*</i>	3005002	29896	3367462	0	4464943	83507	4819488	49255
<i>Setanta*</i> <i>obecnie: Aigames</i>	-8583	-9937	-1433	-1718	1847	-8751	-25750	7892

Legenda:

* – spółka, która przeniosła notowania z NewConnect

b.d. – brak danych

wykl. – wykluczenie z giełdy

EUR – EURO

Źródło: opracowanie własne za: <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=R22> (dostęp: 12.01.2022)

Z perspektywy problematyki pracy, autora interesuje, czy w budowaniu sukcesu poprzez realizację przyjętej strategii zarządzania firmy, które utrzymały się na giełdzie i przynoszą swoim właścicielom dochody, wykorzystywały system ZPC i czy wspieranie procesu zarządzania strategicznego procedurami tego systemu przyczyniło się do ich skutecznego rywalizowania. Dlatego, do badania empirycznego wybrano przedsiębiorstwa, które przeniosły notowania na rynek główny GPW z NewConnect, utworzą one grupę badaną oraz wybrano jedną z pozostałych spółek akcyjnych. Z procedury wyznaczania próby wyłączono automatycznie Setantę ze względu na brak przychodów i niezatrudnianie

pracowników w całym badanym okresie. Rozważano także, czy do grupy badanej włączyć przedsiębiorstwo Morizon, gdyż we wrześniu 2020 roku zostało wykupione przez Ringier Axel Springer Media, ale ostatecznie zdecydowano, że zostanie w próbie badanych spółek uwzględnione, gdyż dopiero od 1.01.2021 formalnie utraciło całkowicie autonomię.

Ostatecznie jako podmioty badania zostali wytypowani pracownicy zatrudnieni w spółkach: Morizon, JWW Investment oraz Unimot, a jako grupę odniesienia wybrano przedsiębiorstwo Maxcom specjalizujące się w produkcji telefonów komórkowych dla osób starszych i niepełnosprawnych.

3.5. Specyfika przedsiębiorstw będących obszarem badań

Wybór podmiotów, które stanowiły obszar badania naukowego był niezwykle ważną czynnością, gdyż od jego poprawności zależna była wartość merytoryczna całego badania oraz jego wyniki. Dlatego, przygotowując badanie dla potrzeb prezentowanej pracy doktorskiej najpierw poddano analizie i weryfikacji informacje i dane dotyczące przedsiębiorstw i populacji, z której wyłoniona zostanie próba badawcza – ich pracowników, by określić ich cechy. Charakterystykę podmiotów instytucjonalnych zaprezentowano w podrozdziale 3.3. Następnie, o czym już pisano, wybrano próbę, która będzie badana²⁶⁷.

Zasadnicza część badania empirycznego została przeprowadzona w oparciu o badanie ankietowe, w którym uczestniczyli pracownicy wyselekcjonowanych do badania przedsiębiorstw funkcjonujących od 2017 roku jako spółki akcyjne. Odpowiedzi pracowników, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniu, będących próbą tego badania, poprzedzone analizą ich strategii, były podstawą dla opracowania dalszej części dysertacji.

W oparciu o analizę opinii respondentów, którymi byli pracownicy wszystkich szczebli struktury organizacyjnej, w każdej z firm, oceniany był proces wyznaczania celów, ich kaskadowania w dół organizacji oraz sposobów ewaluacji ich realizacji, z perspektywy stosowania zasady SMART. Uznano przy tym, że wykorzystanie zasady SMART w procesie zarządzania strategicznego będzie wiązało się ze zwiększeniem zaangażowania w pracę badanych pracowników oraz ich pozytywną ocenę angażowania się we współpracę przez ich przełożonych. Założono także, że oparcie procedury wyznaczania i realizacji celów o tę zasadę, wskazywało na wykorzystywanie przez kadrę menedżerską w procesie zarządzania systemu ZPC.

²⁶⁷ W. Dyduch, *Ilościowe...*, op. cit., s. 310.

Każda z firm, której pracownicy uczestniczyli w badaniu, czyli Morizon, JWW Investment, Unimot i Maxcom, na swojej stronie internetowej zamieszcza informacje dotyczące realizowanej strategii i jej horyzontu czasowego. Strategie te były przygotowywane w 2016 i 2017, jako jeden z kluczowych dokumentów kierowanych dla zainteresowanych zakupem akcji w momencie wejścia poszczególnych przedsiębiorstw na rynek główny GPW.

Strategia pierwszej z badanych spółek, Morizon, przygotowana była w 2016 roku, a zaprezentowana w 2017. Zatytułowana była „*Rewolucja FinTech na rynku nieruchomości*”. W Strategii tej przedsiębiorstwo przedstawia siebie jako lidera innowacyjności w sektorze obrotu handlowego nieruchomościami. Kluczowymi czynnikami rozwoju w planowanym czasie spółka wskazuje: klientów pozyskanych one-line, automatyzację procesów realizowanych drogą elektroniczną, w tym działań w obszarze informacyjno-komunikacyjnym, wsparcie procesu dla sieci sprzedaży one-line oraz outsourcing sprzedaży i marketingu deweloperów. Efektem tak zorganizowanych procesów podstawowych i pomocniczych będzie istotny wzrost dochodów grupy, minimalizacja kosztów pozyskania i obsługi klientów oraz budowa segmentu rynku poprzez rozwój partnerstwa strategicznego lub akwizycję²⁶⁸. W strategii nie zostały wskazane cele, jakie za jej pośrednictwem przedsiębiorstwo ma realizować, natomiast wyznaczono cele, głównie finansowe, jakie ma przynieść wejście na rynek główny GPW. Cele te to:

- dokończenie budowy platformy OneStopShop, co umożliwi rozszerzenie działalności o wsparcie obsługi transakcyjnej wraz z procesami online, wprowadzenie pełnej oferty pożyczek gotówkowych dla klientów przedsiębiorstwa wraz z pełną automatyzacją procesu kredytowego,
- szybkie zwiększenie liczby użytkowników, poprzez trzykrotny wzrost generowanych leadów w okresie 18-24 miesięcy, zwiększenie współpracy z partnerami specjalizującymi się w zwiększaniu ruchu na stronach www oraz w aplikacjach mobilnych, wzmocnienie ruchu na portalach oraz poprawa konwersji ruchu na leady,
- rozwój technologii i zasobów IT w wyniku inwestycji w rozwój posiadanych platform i rozwiązań technologicznych oraz pozyskanie nowych pracowników specjalizujących się w IT²⁶⁹.

Przytoczone cele należy ocenić jako krótkookresowe, w których twórcy strategii nie uwzględnili wykorzystania systemu zarządzania przez cele, jako czynnika realizacji strategii.

²⁶⁸ Strategia: *Rewolucja FinTech na rynku nieruchomości*, Morizon 2017, s. 19.

²⁶⁹ Ibidem, s. 27.

Dlatego uznano, że system ten w zarządzaniu strategicznym nie był w przedsiębiorstwie wykorzystywany. Jednak, czy jest to stwierdzenie zgodne ze stanem faktycznym, zostało zweryfikowane w toku badania ankietowego, w którym uczestniczyli pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie do czasu jego przejęcia przez Ringier Axel Springer Media i pracujący w nim w czasie prowadzenia opisywanego badania.

Drugą z firm była JWW Investment S.A., grupa kapitałowa prowadząca działalność gospodarczą związaną z energetyką zawodową i przemysłową, ciepłownictwem oraz tymi obszarami przemysłu, w których występuje energetyka np. rafinerie, koksownie, huty, itd. Strategia przedsiębiorstwa zatytułowana: „*Klient jest naszą wartością*”, opracowana została w 2016 i podobnie, jak w przypadku Morizon w całości podporządkowana była celom związanym z wejściem na GPW. Podobnie jak w przypadku Morizon, cele w niej wyznaczone wiązały się z pozyskaniem klientów i satysfakcjonującym poziomem sprzedaży akcji, a nie miały charakteru strategicznego. Kluczowe cele postawione w strategii to:

- podjęcie inwestycji związanych z budową nowych bloków energetycznych i pozyskanie części środków finansowych na te inwestycje ze sprzedaży na giełdzie akcji przedsiębiorstwa,
- zakładając rozwój sektora energetyki zawodowej w Polsce w długim czasie, wykorzystanie możliwości pozyskiwania nowych kontraktów „na wykonywanie prac związanych z naprawą, modernizacją oraz budową elementów elektrowni”²⁷⁰.

Należy zatem przyjąć założenie, że podobnie jak w poprzednim przedsiębiorstwie, tu także nie został wdrożony system ZPC, natomiast stwierdzenie stanu faktycznego będzie stwierdzone w toku badania ankietowego.

Trzecim z podmiotów gospodarczych, w których prowadzone były badania była częstochowska spółka Unimot. Było to jedyne przedsiębiorstwo, które po wejściu na giełdę zweryfikowało swoją Strategię i w 2018 roku opublikowało nowy dokument, uwzględniający możliwości oraz potencjał korporacyjny, jakie dla przedsiębiorstwa pojawiły się po wejściu na rynek główny GPW. Z tego powodu w analizie nie będzie uwzględniana strategia, przygotowana dla potrzeb emisyjnych, ale obecnie obowiązujący dokument. Strategia ta nie ma specyficznego tytułu, odzwierciedlającego misję przedsiębiorstwa, zatytułowana jest „*Strategia Grupy UNIMOT na lata 2018-2023*” i była przyjęta w czerwcu 2018 roku²⁷¹. Strategia dotyczy wszystkich podmiotów wchodzących w skład Grupy kapitałowej oraz

²⁷⁰ Strategia: *Klient jest naszą wartością*, JWW Investment S.A., Katowice 2016, s. 25.

²⁷¹ *Strategia Grupy UNIMOT na lata 2018-2023*, UNIMOT, Częstochowa czerwiec 2018.

zawiera indywidualne składowe odnoszące się do poszczególnych przedsiębiorstw tworzących grupę, przy czym wszystkie jej części stanowią logiczną i kompatybilną całość.

Już w pierwszej jej części widoczna jest istotna różnica w podejściu do zarządzania w oparciu o system ZPC, gdyż już w jej Agendzie pojawia się odwołanie do zakładanych do realizacji celów: „*Gdzie działamy i dokąd zmierzamy? Jakie mamy cele? Jak to zrobimy?*”²⁷². W następnej części *Strategii* wyznaczony został cel nadrzędny, jakim jest budowa wartości Grupy UNIMOT dla akcjonariuszy w wyniku wzrostu efektywności prowadzonej działalności gospodarczej oraz jej długotrwałą długoterminową dywersyfikację²⁷³.

Autorzy dokumentu przyjęli także założenie, iż poprzez zaspokajanie potrzeb klientów przedsiębiorstwa, będzie ono miało możliwość zostać najszybciej rozwijającą się niezależną grupą paliwowo-energetyczną w regionie, szans przewagi konkurencyjnej upatrując w budowaniu wiarygodności oraz innowacyjnym podejściu do zarządzania i budowaniu profesjonalnego zespołu, z udziałem którego cele przedsiębiorstwa będą realizowane. Rozwiązaniem strategicznym zwiększającym prawdopodobieństwo realizacji strategii jest przyjęcie przez władze Spółki założenia, że rok przyjęcia jej, 2018, to rok, w którym realizowany będzie pierwszy etap wdrażania, obejmujący działania związane z reorganizacją i optymalizacją działania przedsiębiorstwa, a właściwa faza realizacji będzie w latach 2019-2023.

Do strategii został przez firmę przyjęty dokument: „*UNIMOT – inicjatywy operacyjne*”²⁷⁴. Jest on zbiorem taktycznych i operacyjnych celów do realizacji, wraz ze wskazanymi osobami odpowiedzialnymi za osiągnięcie celów, terminem ich realizacji oraz zasadami oceny stopnia tej realizacji. Oznacza to, że przedsiębiorstwo oparło swoją strategię na systemie ZPC i realizuje ją zgodnie z zasadą SMART. Czy w praktyce zarządczej strategia znajduje odzwierciedlenie oraz w jakim stopniu jest realizowana, zostanie także zweryfikowane w toku badania empirycznego.

Ostatnim z opisywanych podmiotów gospodarczych, którego pracownicy będą uczestniczyli w badaniu ankietowym, i którego strategia będzie poddana ocenie pod kątem wykorzystania w jej realizacji systemu ZPC, było przedsiębiorstwo Maxcom, będące jednym z głównych dostawców na rynek europejski produktów telekomunikacyjnych, zwłaszcza telefonów komórkowych przeznaczonych dla seniorów.

Strategia Spółki jest dostępna na jej stronie internetowej została opracowana i przyjęta

²⁷² Ibidem, s. 2.

²⁷³ Ibidem, s. 3.

²⁷⁴ Dokument MS Excel, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa.

w 2017 roku w związku z przygotowaniem do wejścia na giełdę. Jak można stwierdzić analizując jej treść, wyznaczonymi przez nią do realizacji celami strategicznymi są:

- zdobycie pozycji europejskiego lidera rynku telefonów dla Seniorów (klasycznych i smartfonów),
- utrwalenie i wzmocnienie na rynku europejskim pozycji lidera wśród producentów telefonów z klasyczną klawiaturą, kierowanych głównie do Seniorów,
- aktywna partycypacja w dynamicznym rozwoju obszaru *new business* poprzez odpowiedź na pojawiające się potrzeby ze strony potencjalnych nabywców w obszarach:
 - elektromobilności i ochrony środowiska,
 - prowadzenia zdrowego i sportowego stylu życia oraz monitoringu stanu zdrowia²⁷⁵.

W *Strategii* wskazane zostało także 8 działań głównych, za pomocą których cele strategiczne będą realizowane.

Podstawowymi problemami jest brak wskazania horyzontu czasowego, w którym strategia ma być realizowana oraz doprecyzowania celów na poziomie taktycznym i operacyjnym wraz z wyznaczeniem odpowiedzialności personalnej za ich realizację, a także czasu i oceny stopnia realizacji. Można zatem przyjąć, że częściowo wykorzystano system ZPC w tworzeniu strategii, natomiast w jakim stopniu znajduje on odzwierciedlenie w działalności taktycznej i operacyjnej oraz czy uwzględnia zasady SMART, autor będzie ustalał poprzez badanie empiryczne z udziałem pracowników tego przedsiębiorstwa.

3.6. Charakterystyka uczestników badania ankietowego

Przeprowadzony powyżej opis przedsiębiorstw będących podmiotami badania były wprowadzeniem do charakterystyki badanej próby, obejmującej pracowników uczestniczących w badaniu ankietowym (respondentów), gdyż to za pośrednictwem oceny ich stanowiska dotyczącego realizacji strategii i wykorzystywania w tym procesie systemu ZPC, zbadano rzeczywisty poziom wykorzystywania w zarządzaniu strategicznym zarządzania przez cele. Charakterystykę respondentów poprzedzono informacją dotyczącą liczby pracowników zatrudnionych w poszczególnych przedsiębiorstwach na koniec 2020 roku. Korzystano z tych danych, gdyż był to ostatni rok, za który wszystkie przedsiębiorstwa udostępniły pełne dane liczbowe w momencie zbierania danych do badania (listopad i grudzień 2021 roku). Rok

²⁷⁵ <https://serwiskorporacyjny.maxcom.pl/o-spolce/strategia-spolki/> (dostęp: 15.01.2022)

przewodzenia badania nie był zamknięty, więc nie było możliwe uzyskanie kompletnych danych.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach zatrudnionych było na koniec 2020 roku 372 pracowników (z kierownikami średniego i niższego szczebla włącznie, ale bez najwyższego kierownictwa). Ankiety drogą elektroniczną były dostarczone do wszystkich pracowników, natomiast do badacza wróciło 179, co oznacza, że tyle osób w tym badaniu uczestniczyło. Pozwala to określić zwrotność badania, wyniosła ona 48,1%, co jak na badania ankietowe jest wysokim rezultatem²⁷⁶.

Po sprawdzeniu poprawności i kompletności kwestionariuszy wypełnionych przez uczestników badania, stwierdzono, że 11 jest wypełnionych niepoprawnie lub niekompletnie, w związku z czym zostały odrzucone, zatem kompletność badania wyniosła 6,1%, do analizy wyników badania zostaną wykorzystane informacje prezentowane przez 168 uczestników badania (tab. 10.), osoby te są określane pojęciem próba badana, uczestnicy badania, respondenci. Ich opinie były wykorzystane w analizie badawczej.

Tabela 10. Liczba pracowników, uczestników badania oraz zwróconych ankiet

Przedsiębiorstwo	X	Y	Z	W	Suma
Dane					
<i>liczba pracowników</i>	123 (33,1%)	31 (8,3%)	127 (34,1%)	91 (24,5%)	372 (100%)
<i>liczba zwróconych ankiet</i>	68 (38%)	17 (9,5%)	52 (29,1%)	42 (23,4%)	179 (100%)
<i>liczba prawidłowych ankiet</i>	66 (39,3%)	16 (9,5%)	48 (28,6%)	38 (22,6%)	168 (100%)
<i>liczba odrzuconych ankiet</i>	2 (18,1%)	1 (9,1%)	4 (36,4%)	4 (36,4%)	11 (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstw i wyników badania ankietowego

Porównując liczbę pracowników oraz uczestników badania stwierdzono, że liczba respondentów najbardziej jest zbliżona do średniej zwrotności w przypadku przedsiębiorstwa W, w przedsiębiorstwach X i Y proporcjonalnie więcej osób uczestniczyło w badaniu w stosunku do ogólnej liczby pracowników, a w przedsiębiorstwie Z nieco mniej. Jednak różnice te są na tyle nieistotne, że zasadne było stwierdzenie, że liczebność próby odzwierciedla liczebność populacji.

Kolejnymi cechami metryczkowymi, o które pytano respondentów i w oparciu o które prowadzono ich charakterystykę, była płeć uczestników badania (tab. 11.).

²⁷⁶ A. Kaniewska-Sęba, G. Leszczyński, *Możliwości zwiększania zwrotności w badaniach ankietowych wśród przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1107/2006, s. 554.

Tabela 11. Płeć osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach oraz uczestników badania

Przedsiębiorstwo \ Płeć	X		Y		Z		W		Suma	
	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r
kobiety	59 (33,7%)	21 (36,9%)	12 (6,9%)	7 (12,3%)	51 (29,1%)	21 (36,8%)	53 (30,3%)	8 (14%)	175 (100%)	57 (100%)
mężczyźni	64 (32,5%)	45 (40,5%)	19 (9,6%)	9 (8,1%)	76 (38,6%)	27 (24,3%)	38 (19,4%)	30 (27%)	197 (100%)	111 (100%)
łącznie	123 (33,1%)	66 (39,3%)	31 (8,3%)	16 (9,5%)	127 (34,1%)	48 (38,6%)	91 (24,5%)	38 (22,6%)	372 (100%)	168 (100%)

Legenda:

p – ogół pracowników

r – respondenci

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstw i wyników badania ankietowego

W próbie oraz w populacji dominują mężczyźni. W badanej grupie relacje między ilością uczestników obu płci nie odzwierciedlają rozkładu tej cechy w populacji, nie oznacza to jednak, że nie było kompatybilne z opiniami pracowników, gdyż ze względu na proporcjonalnie liczną próbę można założyć, że prezentowane przez badanych opinie były dominującymi poglądami wśród ogółu pracowników.

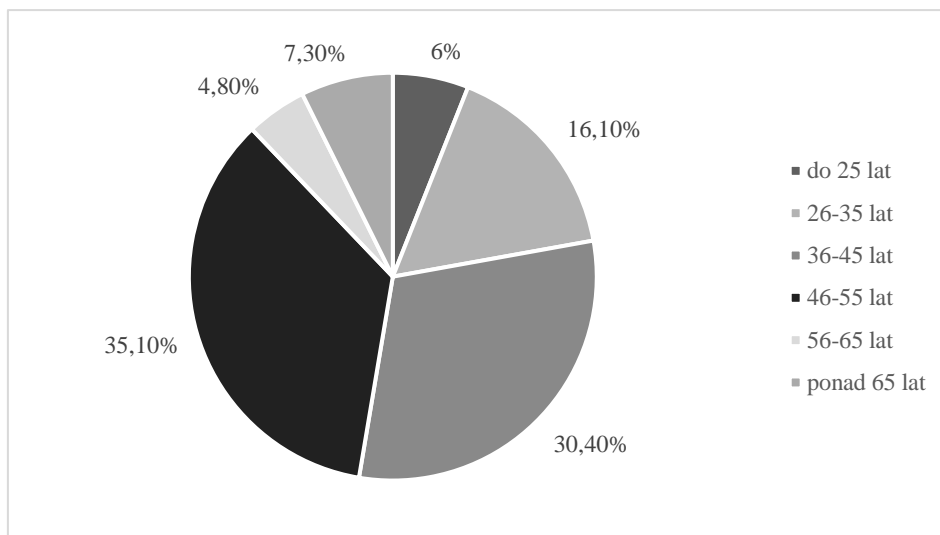
Oprócz płci, pytano respondentów także o ich wiek, wykształcenie, zajmowane stanowisko oraz staż pracy. W związku z tym, że nie uzyskano w przedsiębiorstwach informacji dotyczących rozkładu tych cech w populacji, dlatego opisane będą tylko dla badanych i nie wpłyną na możliwość oceny, czy próba ma reprezentatywny charakter. Analizując informacje respondentów dotyczące wieku zauważono, że wśród uczestników badania było proporcjonalnie mało osób w najmłodszych i najstarszych grupach wieku (tab. 12.).

Tabela 12. Wiek badanych

Przedsiębiorstwo \ Wiek	X	Y	Z	W	Suma
do 25 lat	4 (2,4%)	1 (0,6%)	3 (1,8%)	2 (1,2%)	10 (6%)
26-35 lat	9 (5,3%)	4 (2,4%)	8 (4,8%)	6 (3,6%)	27 (16,1%)
36-45 lat	21 (12,5%)	3 (1,8%)	15 (8,9%)	12 (7,1%)	51 (30,4%)
46-55 lat	25 (14,9%)	3 (1,8%)	18 (10,7%)	13 (7,7%)	59 (35,1%)
56-65 lat	4 (2,4%)	3 (1,8%)	2 (1,2%)	4 (2,4%)	13 (4,8%)
ponad 65 lat	3 (1,8%)	2 (1,2%)	2 (1,2%)	1 (0,6%)	8 (7,3%)
łącznie	66 (33,1%)	16 (8,3%)	48 (34,1%)	38 (24,5%)	168 (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

We wszystkich podmiotach najwięcej uczestników badania miało od 36 do 45 lub od 46 do 55 lat. Tylko 12% respondentów, to osoby mające powyżej 55 lat, natomiast w gronie pracowników, którzy nie przekroczyły 35 roku życia było około 22% respondentów. Na rysunku 14 został pokazany procentowy udział w badaniu pracowników w poszczególnych grupach wieku.



Rysunek 14. Struktura wieku respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

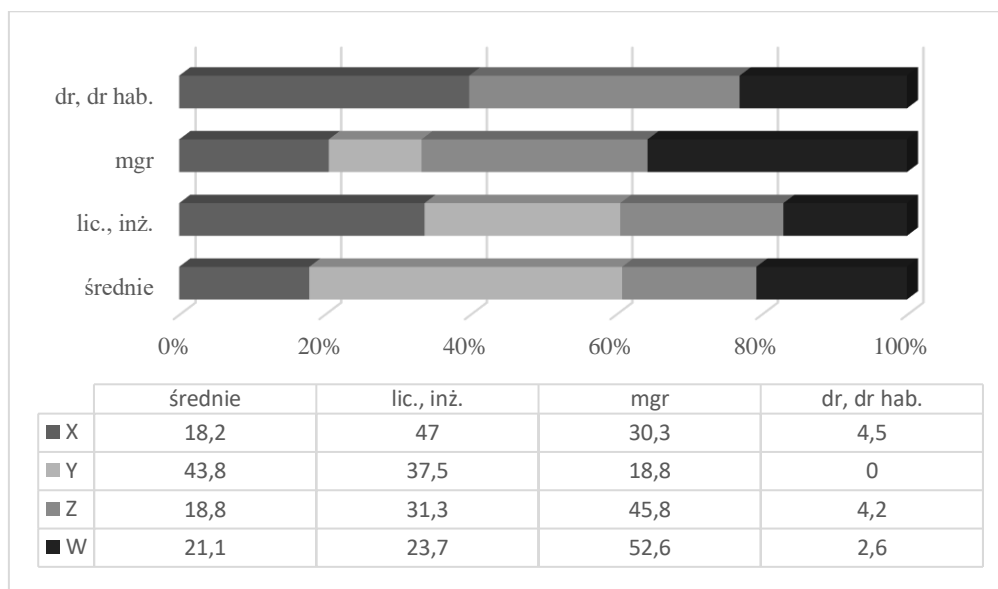
Analizując odpowiedzi dotyczące poziomu wykształcenia respondentów stwierdzono, że przeważały wśród nich osoby z wykształceniem wyższym, natomiast nie było w ogóle osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym lub z ukończoną tylko szkołą podstawową (tab. 13.).

Tabela 13. Poziom wykształcenia uczestników badania

Przedsiębiorstwo Wykształcenie	X	Y	Z	W	Suma
<i>podstawowe/gimnazjalne</i>	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<i>zasadnicze zawodowe</i>	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<i>średnie</i>	12 (7,1%)	7 (4,2%)	9 (5,4%)	8 (4,8%)	36 (21,4%)
<i>wyższe – lic. lub inż.</i>	31 (18,5%)	6 (3,6%)	15 (8,9%)	9 (5,4%)	61 (36,3%)
<i>wyższe – mgr</i>	20 (11,9%)	3 (1,8%)	22 (13,1%)	20 (11,9%)	65 (38,7%)
<i>inne – dr, dr hab.</i>	3 (1,8%)	0 (0%)	2 (1,2%)	1 (0,6%)	6 (3,6%)
<i>łącznie</i>	66 (33,1%)	16 (8,3%)	48 (34,1%)	38 (24,5%)	168 (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Nie jest możliwe wskazanie przyczyn tego zjawiska, a w związku z brakiem możliwości porównania z danymi pierwotnymi przedsiębiorstwa nie można stwierdzić, w jakim stopniu próba odzwierciedla populację. Natomiast jak rozkłada się udział procentowy osób z określonym poziomem wykształcenia w poszczególnych przedsiębiorstwach pokazano na rysunku 15.



Rysunek 15. Struktura wykształcenia respondentów z poszczególnych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Kolejną cechą, na podstawie której prowadzono charakterystykę uczestników badania było zajmowane przez nich w przedsiębiorstwie stanowisko (tab. 14.).

Tabela 14. Stanowiska pracy uczestników badania

Przedsiębiorstwo Stanowisko	X	Y	Z	W	Suma
średni szczebel zarządzania	2 (1,2%)	0 (%)	1 (0,6%)	1 (0,6%)	4 (2,4%)
niższy szczebel zarządzania	2 (1,2%)	1 (0,6%)	3 (1,8%)	2 (1,2%)	8 (4,8%)
administracja centralna	2 (1,2%)	1 (0,6%)	3 (1,8%)	2 (1,2%)	8 (4,8%)
administracja średniego szczebla	4 (2,4%)	1 (0,6%)	3 (1,8%)	2 (1,2%)	10 (5,9%)
administracja niższego szczebla	5 (3%)	2 (1,2%)	4 (2,4%)	4 (2,4%)	15 (8,9%)
pracownik szeregowy (wykonawczy)	51 (30,6%)	11 (6,5%)	34 (20,2%)	27 (16,1%)	123 (73,2%)
łącznie	66 (33,1%)	16 (8,3%)	48 (34,1%)	38 (24,5%)	168 (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W przypadku tej informacji, największa liczba badanych we wszystkich przedsiębiorstwach wskazała, że pracuje na niższym stanowisku administracyjnym lub na stanowisku szeregowym. Pracowników wykonawczych, którzy uczestniczyli w badaniu i stanowili jego najliczniejszą grupę było 123, podczas gdy niższej i średniej kadry administracyjnej było tylko 25, a łączy udział osób z pozostałych grup wynosił 20 osób.

Jest to oczywisty rozkład w próbie i odpowiada rozkładowi zatrudnienia w populacji, więc pozornie można by to pytanie w metryczce pominąć. Nie uczyniono tego jednak, gdyż pytanie o stanowisko ma istotne znaczenie ze względu na prowadzoną analizę danych zależnych i niezależnych we właściwej części badania, której wyniki zaprezentowano w dalszej części pracy. Za pomocą ankiety sprawdzano opinie dotyczące nie tylko własnego zaangażowania pracowników w realizację strategii, ale także opinie na temat zaangażowania w proces realizacji celów przełożonego. W ten sposób osoby, które wskazały, że pracują na średnich stanowiskach zarządczych automatycznie oceniały zaangażowanie w realizację celów wynikających ze strategii najwyższego kierownictwa. Czyli tych członków przedsiębiorstwa, od których pracy i zaangażowania w największym stopniu zależy osiągnięcie celów strategicznych oraz włączanie pracowników w proces realizacji celów.

Ostania informacja pozwalająca na scharakteryzowanie badanych dotyczyła ich stażu pracy w przedsiębiorstwie, w którym badanie było prowadzone. Rozkład odpowiedzi dotyczących tego zagadnienia został pokazany w tabeli 15.

Tabela 15. Staż pracy w badanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo czas	X	Y	Z	W	Suma
<i>1-2 lata</i>	6 (3,6%)	2 (2,4%)	7 (4,2%)	4 (2,4%)	19 (11,3%)
<i>3-5 lat</i>	9 (5,4%)	4 (2,4%)	12 (7,1%)	8 (4,8%)	33 (19,6%)
<i>6-10 lat</i>	39 (23,2%)	9 (5,4%)	15 (8,9%)	12 (7,1%)	75 (44,6%)
<i>11-15 lat</i>	9 (5,4%)	1 (0,6%)	14 (8,3%)	12 (7,1%)	36 (21,4%)
<i>16-20 lat</i>	2 (1,2%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0,6%)	3 (1,8%)
<i>ponad 20 lat</i>	1 (0,6%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0,6%)	2 (2,4%)
<i>łącznie</i>	66 (33,1%)	16 (8,3%)	48 (34,1%)	38 (24,5%)	168 (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Niewielka liczba pracowników z wieloletnim stażem pracy wynika także z tego, iż przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność od około 20 lat, tylko jeden z badanych podmiotów rywalizuje na rynku od ponad 25 lat.

Podsumowując, statystyczny uczestnik badania był najprawdopodobniej mężczyzną, w wieku od 46 do 55 lat, a nieco rzadziej od 36 do 45 lat, mającym wyższe wykształcenie i pracującym na stanowisku wykonawczym. Jego staż pracy w przedsiębiorstwie mieści się w przedziale od 6 do 10 lat. Oznacza to, iż jest osobą mającą doświadczenie zawodowe, a także dobrze znającą swoją firmę, więc jego opinie powinny być oparte na posiadanej wiedzy i spostrzeżeniach wynikających z możliwości obserwowania działań zarządczych przełożonych w długim czasie.

W kolejnej części pracy została przeprowadzona analiza odpowiedzi respondentów na pytania ankiety, dzięki czemu możliwa była ocena realizacji jej strategii i wyznaczonych w niej celów.

ROZDZIAŁ 4.

OCENA I PERSPEKTYWA WYKORZYSTANIA SYSTEMU ZPC W REALIZACJI STRATEGII BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

4.1. Zaangażowanie pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa – ocena w oparciu o zasadę SMART

Analiza materiałów źródłowych dotyczących stosowania zarządzania przez cele pozwoliła na stwierdzenie, że dla jego skuteczności kluczowe znaczenie ma przestrzeganie zasady SMART. Dzięki jej stosowaniu przez zarządzających zwiększa się prawdopodobieństwo zaangażowania ogółu pracowników w osiąganie wynikających ze strategii celów, lepsze ich rozumienie, a także pozyskanie wiedzy o własnej roli w tym procesie, a co za tym idzie, partycypacja w ich realizacji. To sprawiło, że podejmując badanie empiryczne zorganizowano je w taki sposób, by móc ocenić, czy w przedsiębiorstwach będących próbą badawczą oraz grupą odniesienia, zasada jest realizowana, jeśli tak, to w jakim zakresie. W badaniu uwzględniono także kwestie związane z nieprzestrzeganiem tej zasady, które respondenci oceniali przez pryzmat nieprawidłowego przydzielania celów do realizacji, lub powierzania tylko konkretnych zadań.

Wykorzystanie metody CSI pozwoliło, by ocenić dwa aspekty włączania się pracowników do osiągania celów strategicznych przedsiębiorstw, a mianowicie ich zaangażowanie w realizację poszczególnych obszarów celu zgodnie z zasadą SMART oraz znaczenie, jakie ma dla nich partycypacja w realizacji celów. W związku z tym, że ocena była prowadzona w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta, a następnie, w oparciu o rozkład odpowiedzi, wyznaczano dla poszczególnych kwestii średnią ważoną oraz wyliczono wagi, możliwe było przeprowadzenie oceny dotyczącej poszczególnych obszarów składających się na zasadę SMART oraz stosowania jej jako pełnego narzędzia, a także wytypowania czynników, w których najczęściej dochodzi do odstępstw od niej. Wyliczone zostały także cząstkowe wartości wskaźnika C_pSI . Dodatkowo, dla porównania wyników uzyskanych w poszczególnych obszarach realizacji zasady SMART wyliczono dla każdej jej składowej średnią ważoną i odchylenie standardowe. Obliczenia te będą wykorzystane w dalszej części analizy statystycznej wyników badania.

Pierwszym obszarem oceny jest uczestniczenie i rola pracowników w wyznaczaniu celów do realizacji, co odpowiada obszarowi S (specyficzny cel) zasady SMART. Respondenci będący próbą badawczą, których charakterystykę przedstawiono w poprzednim rozdziale pracy, mieli za zadanie dokonanie oceny siedmiu stwierdzeń dotyczących sposobu wyznaczania celów w ich przedsiębiorstwach (tab. 16.). Pytano o włączanie ich w proces wyznaczania celów (Lp. 1.), udział w planowaniu celów na poziomie strategicznym (Lp. 2.), warunki dla planowania własnych celów związanych z pracą (Lp. 3.), poziom rozumienia celów (Lp. 4.), partycypację w procesie decyzyjnym związanym z ustalaniem i realizowaniem celów (Lp. 5.) i co ma z tym związek, wiedzę o tym czego cele wyznaczone do realizacji dotyczą (Lp. 6.) oraz ich roli w osiągnięciu tych celów (Lp. 7.).

Tabela 16. Znaczenie zaangażowania pracowników w wyznaczanie i realizację celów

S – cel specyficzny																
Lp.	$n_{px} = 66$				$n_{py} = 16$				$n_{pz} = 48$				$n_{pw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	3,6	4	0,024	0,096	4,3	3,2	0,028	0,0896	3,5	3,9	0,025	0,0975	4	4,2	0,029	0,1218
2.	3,4	3,7	0,023	0,085	3,7	4,1	0,024	0,0984	3,5	3,8	0,025	0,095	3,9	4,1	0,028	0,1148
3.	4,3	4	0,029	0,116	3,9	3,9	0,026	0,1014	3,4	3,6	0,024	0,0864	4,3	4,3	0,031	0,1333
4.	4,2	3,9	0,028	0,109	4	4,5	0,026	0,117	3,7	4,4	0,026	0,1144	4,3	4,3	0,031	0,1333
5.	4	3,8	0,027	0,102	3,8	3,6	0,025	0,09	3,3	4,4	0,023	0,1012	4,2	4,2	0,03	0,126
6.	4	3,8	0,027	0,102	3,3	3,3	0,022	0,0726	3,3	3,8	0,023	0,0874	3,9	3,8	0,028	0,1064
7.	3,8	4,1	0,025	0,102	4,4	4,1	0,029	0,1189	3,4	4,5	0,023	0,1035	4	4	0,029	0,116
Σ	27,3	27,3	0,184	0,712	27,4	26,7	0,018	0,597	24,1	28,4	0,146	0,685	28,6	28,9	0,206	0,852
\bar{x}_w	3,9	3,87	0,026	0,101	3,9	3,81	0,026	0,085	3,47	4,06	0,021	0,098	4,09	4,13	0,029	0,1216
SD_{\pm}	0,99	0,96	-	-	1,09	1,09	-	-	1,05	0,93	-	-	0,99	1	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wartość cząstkowa wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z przedstawionych danych między rozkładami odpowiedzi respondentów z poszczególnych przedsiębiorstw istnieją duże różnice, praktycznie żaden z ocenianych czynników nie uzyskał we wszystkich badanych podmiotach takiej samej wartości, zarówno przy ocenie własnego zaangażowania, jak i jego znaczenia dla respondenta. Co świadczy o tym zróżnicowaniu.

W przedsiębiorstwie X badani najmniejszą wagę przywiązywali do własnego zaangażowania w planowanie celów strategii przedsiębiorstwa, w przedsiębiorstwie Y do wiedzy o tym, czego dotyczą cele przedsiębiorstwa, podobne stanowisko prezentowali badani z firmy Z. Ci równie często wskazywali jeszcze rozumienie co i jak ma być przez nich robione. W przedsiębiorstwie, które uznano za grupę kontrolną, podobnie jak w X, najmniejsze znaczenie badani przywiązywali do własnej partycypacji w planowaniu celów strategicznych. Z kolei największe zaangażowanie deklarowali w odniesieniu do udziału w planowaniu własnych celów, podobnie jak badani w X. Dla badanych z przedsiębiorstw Y i Z największe zaangażowanie deklarowane było w pozyskiwanie wiedzy o własnej roli w realizacji celów.

Oceniając rangę poszczególnych czynników zauważono znacznie większą zgodność poglądów, gdyż dla respondentów z trzech z badanych firm: X, Y i Z największe znaczenia miała wiedza o własnej roli w realizacji celów, tylko w przedsiębiorstwie W dominowały wskazania dotyczące rozumienia co i dlaczego ma być robione, tyle samo wskazań stwierdzono dla udziału w procesie decyzyjnym.

W ogólnej ocenie zaangażowania pracowników w działania związane ze specyficznymi celami najwyższy jego poziom stwierdzono w przedsiębiorstwie W – na poziomie 4,09, następnie w przedsiębiorstwach X i Y – 3,9, a najmniejsze w Z – 3,47. Natomiast oceny znaczenia rozłożyły się inaczej. Wprawdzie badani z W także ocenili swoje działania w tym zakresie jako najistotniejsze – 4,13, nieco mniejszą rangę nadali im respondenci w przedsiębiorstwie Z – 4,06, następnie w X i najmniejsze znaczenie przywiązywali do włączania ich w specyficzne cele badani z Y – 3,81.

Przedstawiona powyżej analiza dotycząca jednego obszaru zasady SMART nie daje podstaw do formułowania jakichkolwiek ocen, konieczne jest zweryfikowanie opinii dotyczących pozostałych jej składników. Dlatego jako kolejny analizowany będzie obszar mierzalności celów. Rozkład odpowiedzi dotyczących tego zagadnienia został pokazany w tabeli 17. Ocena tego składnika prowadzona była w oparciu o badanie opinii dotyczących sześciu stwierdzeń: wiedza o zależności między realizacją celu a szeroko rozumianym sukcesem (Lp. 1.), uzyskiwanie od przełożonego informacji o stopniu (Lp. 2.) i jakości (Lp. 3.) realizacji celu, partycypacja w ustalaniu metod pomiaru realizacji celów (Lp. 4.), starania na rzecz maksymalnego osiągnięcia celów (Lp. 5.) oraz uzyskiwanie informacji zwrotnej dotyczącej stopnia tej realizacji (Lp. 6.).

W trzech z badanych podmiotów (X, Y, W) respondenci wskazali jako najważniejszy z czynników zaangażowania własnego informację zwrotną na temat stopnia realizacji celów, tylko w Z silniej budowało zaangażowanie badanych informowanie przez przełożonych

o stopniu oraz jakości realizacji celów. Mimo, że między tymi stwierdzeniami istnieją różnice, gdyż w pierwszym przypadku zakłada się komunikat oceniający, a w drugim informujący, to wartość obu jest zbliżona. Można więc przyjąć, że dla wszystkich badanych informacja o tym jak jest oceniany ich wysiłek związany z osiągnięciem celów przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla budowania wewnętrznego zaangażowania w pracę.

Tabela 17. Ranga zaangażowania badanych w wyznaczanie celów

M – cel mierzalny																
Lp.	$n_{px} = 66$				$n_{py} = 16$				$n_{pz} = 48$				$n_{pw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	3,7	3,7	0,025	0,0925	4,5	4,3	0,03	0,129	3,2	4,5	0,023	0,1035	4	4,3	0,029	0,1247
2.	3,6	3,8	0,024	0,0912	4	4,2	0,026	0,1092	3,3	4,6	0,023	0,1058	4	4,4	0,029	0,1276
3.	3,7	3,6	0,025	0,09	3,8	4,4	0,028	0,1232	3,4	4,6	0,024	0,1104	3,8	4,3	0,027	0,1161
4.	3,7	3,7	0,025	0,0925	4,6	3,7	0,03	0,111	3,6	4,4	0,026	0,1144	3,9	4,1	0,028	0,1148
5.	4,1	3,9	0,027	0,1005	4	3,9	0,026	0,1014	3,6	4,3	0,026	0,1118	3,7	4,3	0,026	0,1118
6.	4,1	4	0,027	0,1008	4,6	4,1	0,03	0,123	3,3	4,6	0,023	0,1058	4,1	4,5	0,029	0,1305
Σ	22,9	22,7	0,153	0,568	25,5	24,6	0,17	0,691	20,4	27	0,145	0,652	23,5	25,9	0,168	0,726
\bar{x}_w	3,27	3,24	0,022	0,095	4,25	4,1	0,028	0,1151	3,4	4,5	0,024	0,107	3,92	4,32	0,028	0,121
SD±	0,47	0,12	-	-	0,77	0,5	-	-	0,41	0,77	-	-	0,14	0,13	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wartość cząstkowa wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Oceniając wartość odchylenia standardowego można stwierdzić, że znacznie bardziej zróżnicowane są odpowiedzi najrzadziej wskazywane przez badanych, gdyż w przedsiębiorstwie X było to stwierdzenie dotyczące informacji ze strony przełożonego na temat stopnia realizacji celu, w Y i W o jakości tej realizacji, a w Z, o zależności między realizacją celu i sukcesem. Generalnie porównując rozkład stwierdzeń oceniających te kwestie widoczne jest najmniejsze zróżnicowanie odpowiedzi między wszystkimi respondentami i we wszystkich przedsiębiorstwach, co znalazło odzwierciedlenie w wartościach odchylenia standardowego.

Trzeci element składowy zasady SMART to osiągalność celu (A), w badaniu weryfikowano stanowisko badanych w jego obszarze za pomocą siedmiu stwierdzeń, które odnosiły się do następujących problemów szczegółowych: uzyskiwanie wiedzy niezbędnej dla

realizacji celów (Lp. 1.), dysponowanie zasobami, które są niezbędne do tej realizacji (Lp. 2.), możliwości wykorzystania własnej wiedzy dla osiągnięcia celu (Lp. 3.), dysponowania odpowiednimi narzędziami i możliwościami korzystania z nich (Lp. 4.), warunków pozwalających na doskonalenie możliwości osiągania celów (Lp. 5.) oraz warunków pracy umożliwiających przewyższanie problemów w osiągnięciu celów (Lp. 6.) (tab. 18.).

Tabela 18. Rola angażowania się badanych w realizację celów zgodnie z zasadą SMART ze względu na ich osiągalność

A – cel osiągalny																
Lp.	$n_{px} = 66$				$n_{py} = 16$				$n_{pz} = 48$				$n_{pw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	3,7	3,8	0,025	0,095	3,9	3,9	0,026	0,1014	3,9	4,1	0,028	0,1148	3,3	4,3	0,024	0,1032
2.	3,9	3,8	0,026	0,0988	4,3	4,3	0,028	0,1204	3,7	3,7	0,026	0,0962	2,5	4,3	0,018	0,0774
3.	4,4	4,5	0,029	0,1305	4,1	4,4	0,027	0,1232	3,6	4,1	0,026	0,1066	3,6	4,2	0,026	0,1092
4.	4	4	0,027	0,108	3,7	3,8	0,024	0,0912	3,2	4,1	0,023	0,0943	2,2	4,1	0,016	0,0656
5.	3,7	4,1	0,025	0,102	3,4	3,6	0,022	0,0792	3,5	4,3	0,025	0,1075	2,4	3,9	0,017	0,0663
6.	3,4	3,6	0,023	0,0828	4,4	3,6	0,029	0,1044	3,7	4	0,026	0,104	3,5	3,5	0,025	0,0875
7.	3,6	3,6	0,023	0,0828	3,9	3,8	0,026	0,0988	3,6	4,1	0,026	0,1066	3,5	3,6	0,025	0,09
Σ	26,7	27,4	0,178	0,7	27,7	27,4	0,182	0,719	25,2	28,4	0,18	0,73	21	27,9	0,151	0,6
\bar{x}_w	3,81	3,91	0,025	0,099	3,96	3,94	0,026	0,103	3,6	4,06	0,026	0,104	3	3,98	0,021	0,086
SD_{\pm}	0,53	0,49	-	-	0,79	0,85	-	-	0,81	0,46	-	-	1,03	0,91	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Respondenci uważali, że najistotniejsze dla nich w budowaniu zaangażowania w osiąganie celów jest posiadanie przez nich możliwości wykorzystania swojej wiedzy dla osiągania celów. W trzech z badanych spółkach (X, Y, W) była to najczęściej wskazywana kategoria. Tylko badani z przedsiębiorstwa Z za najważniejsze dla swojego zaangażowania uznali uzyskiwanie od innych wiedzy niezbędnej dla realizacji celów. Można zatem sądzić, że w mniejszym stopniu opierają swoją pracę na własnych autonomicznych działaniach, a częściej na pozyskiwaniu gotowych wzorów i rozwiązań dla działania w ramach realizacji celów. Z kolei sprawdzając, które z czynników odgrywają najmniejsze znaczenie zaobserwowano większe zróżnicowanie poglądów, w dwóch z badanych podmiotów – Y (3,4) i W (2,4) –

najbardziej wskazywana była możliwość korzystania z niezbędnych dla respondentów narzędzi, W przedsiębiorstwie X respondenci najbardziej wybierali stwierdzenie dotyczące warunków pracy pozwalających na przewyższanie problemów (3,6), a w Z dysponowanie narzędziami umożliwiającymi realizowanie celów (3,2). Należy tu jeszcze zwrócić uwagę, iż zróżnicowanie opinii między badanymi w poszczególnych firmach jak i między nimi było większe, niż w przypadku oceny dotyczącej mierzalności celów.

Zróżnicowane były także oceny znaczenia poszczególnych czynników w ramach tego elementu zasady SMART, zastanawiające jest, że ci którzy proporcjonalnie najslabiej oceniali własne zaangażowanie (3) – przedstawiciele przedsiębiorstwa W – jednocześnie nadają bardzo duże znaczenie osiągalności celu – 3,98. Największą rangę znaczeniu wszystkim wyszczególnionym w tej kwestii czynnikom nadali respondenci przedsiębiorstwa Z – 4,06, przy poziomie zaangażowania ocenionym średnio na 3,6. W pozostałych dwóch spółkach ocena była zbliżona, w X – 3,91 i Y – 3,94.

Przedostatni z obszarów zasady SMART, dla którego realizacji oceniano zaangażowanie pracowników i znaczenie była istotność celu (R). Weryfikowano ją za pomocą ośmiu stwierdzeń, w których proszono o ocenę zaangażowania przez przełożonych w realizację celu (Lp. 1.), poczucie, że praca jaką wkładają w realizację celu ma sens (Lp. 2.), otrzymują wiedzę dotyczącą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Lp. 3.), są w stanie osiągać wyznaczone im cele (Lp. 4.), czują, iż mają realny wpływ na ich realizację (Lp. 5.), osiągają z tej realizacji korzyści (Lp. 6.), mają wiedzę o perspektywach jakie im może przynieść realizacja celów (Lp. 7.) oraz czują, że ich działania służące realizacji celu mają sens (Lp. 8.) (tab. 19).

Odpowiedzi respondentów dotyczące tego zagadnienia charakteryzują się dużą zgodnością. W przypadku oceny znaczenia wiedzy dotyczącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, jako stymulatora zaangażowania się w cele, we wszystkich podmiotach badani uznali, że jest to czynnik najslabiej budujący zaangażowanie. Dodatkowo w trzech był również najmniej istotny. Tylko w przypadku Y, jego przedstawiciele uznali, iż mniejsze znaczenie od tego czynnika ma sensowność wkładania w pracę maksymalnego wysiłku. Jako najsilniej pobudzające do zaangażowania w przedsiębiorstwach X (4,4), Z (4,7) i W (4,2), respondenci wskazali przeświadczenie o sensowności działań, jakie podejmują by osiągnąć cel. W przypadku badanych z firmy Y ważniejsze dla nich było uzyskiwanie korzyści z osiągnięcia celów (4,6).

Tabela 19. Ocena znaczenia zaangażowania w realizację celu ze względu na jego istotność

R – cel istotny																
Lp.	$n_{px} = 66$				$n_{py} = 16$				$n_{pz} = 48$				$n_{pw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	4,3	4,1	0,029	0,1189	3,9	3,8	0,026	0,0988	4	4,2	0,028	0,1176	3,5	4,1	0,025	0,1025
2.	4	4,1	0,027	0,1107	3,7	2,6	0,027	0,0702	4,1	4	0,029	0,116	3,6	4	0,026	0,104
3.	3	3,5	0,02	0,07	2,5	3,8	0,016	0,0608	2,8	2,7	0,02	0,054	2,2	2,5	0,016	0,04
4.	3,4	3,8	0,024	0,0912	3,6	4,6	0,024	0,1104	3,6	3,8	0,026	0,0988	3,9	3,6	0,028	0,1008
5.	4,1	4,2	0,027	0,1134	4,3	4,4	0,028	0,1232	3,9	4,2	0,028	0,1176	3,8	4,5	0,027	0,1215
6.	3,4	3,5	0,023	0,805	4,6	4,5	0,03	0,135	4,3	4,4	0,031	0,1364	4	4,2	0,029	0,1218
7.	4,2	3,9	0,028	0,1092	4,4	4,5	0,029	0,1305	4,4	4,4	0,031	0,1364	4	4,2	0,029	0,1218
8.	4,4	4	0,029	0,116	4,3	4,5	0,028	0,126	4,7	4,4	0,033	0,1452	4,2	3,5	0,03	0,105
Σ	30,8	31,1	0,207	1,534	31,3	32,7	0,208	0,855	31,8	32,1	0,226	0,922	29,2	30,6	0,021	0,817
\bar{x}_w	3,85	3,89	0,026	0,192	3,91	4,09	0,026	0,107	3,98	4,01	0,028	0,116	3,65	3,83	0,026	0,102
SD±	1,13	0,99	-	-	0,96	1,05	-	-	1,06	0,94	-	-	1,1	1,08	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W przeciwieństwie do dwóch poprzednich obszarów zasady SMART, oceny odnoszące się do istotności celu jako czynnika budującego zaangażowanie w jego realizację oraz kształtowanie jego znaczenia, były znacznie bardziej zróżnicowane, tym samym wyższe wartości przybiera odchylenie standardowe. Największe zróżnicowanie w ocenie zaangażowania widoczne jest w przedsiębiorstwie X – SD=1,13, a najmniejsze w przedsiębiorstwie Y – SD=0,96. W odniesieniu do oceny znaczenia dla badanych czynników wyznaczających istotność celu najmniej zróżnicowane były stanowiska prezentowane w Z – SD=0,94, a największe w W – SD=1,08.

Ostatni element zasady SMART to określoność celu w czasie (T). Respondenci prezentowali swoją ocenę dla jego wpływu na budowanie ich zaangażowania i znaczenia, na podstawie oceny sześciu kwestii: otrzymywania celów długookresowych (Lp. 1.), realizowanie celów podzielonych na części z wyznaczonymi terminami realizacji (Lp. 2.), możliwość indywidualnego decydowania o tempie i sposobie (Lp. 3.) oraz kolejności pracy (Lp. 4.), a także otrzymywaniu realnych terminów realizacji celu (Lp. 5.) i możliwości partycypacji

w ustalaniu terminu jego realizacji (Lp. 6.). Rozkład odpowiedzi dotyczących tej części zasady SMART został pokazany w tabeli 20.

Tabela 20. Znaczenie zaangażowania pracowników w realizację celów zgodnie z przyjętymi ustaleniami czasowymi

T – cel określony w czasie																
Lp.	$n_{px} = 66$				$n_{py} = 16$				$n_{pz} = 48$				$n_{pw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	3,1	2,9	0,02	0,058	2,9	3,6	0,019	0,0684	3	4	0,021	0,084	2,8	2,7	0,02	0,054
2.	3,3	3,5	0,022	0,077	3,1	3,7	0,02	0,074	3,4	3,6	0,021	0,0756	3,7	2,8	0,026	0,0728
3.	3,8	3,5	0,025	0,0875	3,4	4,4	0,022	0,0968	3,7	3,8	0,026	0,0988	3,8	3,9	0,027	0,1053
4.	3,9	4,1	0,026	0,1066	3,4	4,6	0,022	0,1012	3,8	4,5	0,027	0,1215	3,9	4,1	0,028	0,1232
5.	4,6	4,5	0,031	0,1395	4,3	4,8	0,028	0,1344	4,3	4,4	0,03	0,132	4,1	4,3	0,031	0,1333
6.	4	4,2	0,027	0,1134	4,1	4,4	0,027	0,1188	4,3	4,3	0,03	0,132	4,2	4	0,03	0,12
Σ	22,7	22,7	0,151	0,582	21,2	25,5	0,138	0,594	22,5	24,6	0,155	0,644	22,5	21,8	0,162	0,609
\bar{x}_w	3,78	3,78	0,025	0,097	3,53	4,25	0,023	0,099	3,75	4,1	0,026	0,107	3,75	3,63	0,027	0,101
SD±	1,18	1,17	-	-	1,15	0,73	-	-	1,15	0,69	-	-	0,98	1,06		

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W ocenie tego parametru widoczne jest także duże zróżnicowanie opinii, co znajduje odzwierciedlenie w zróżnicowaniu wielkości SD, dla zaangażowania od 0,98 w przedsiębiorstwie W, do 1,18 w przedsiębiorstwie X, a dla znaczenia od 0,73 w firmie Y, do 1,17 w X. Najmniejszy wpływ na tworzenie zaangażowania ma powierzanie pracownikom celów długoterminowych, taką opinię prezentują uczestnicy badania z wszystkich przedsiębiorstw, dodatkowo respondenci z X i W uważają, iż ma to dla nich najmniejsze znaczenie. Najsilniej budującym zaangażowanie czynnikiem dla respondentów z trzech firm oraz najistotniejszym wśród badanych z dwóch przedsiębiorstw było otrzymywanie realnych terminów realizacji celów. W przedsiębiorstwie W, badani największą wagę przywiązywali do uczestniczenia w procesie wyznaczania celów, a dla Z taką samą wartość – 4,3 – wyliczono dla obu tych czynników.

Uzupełnieniem prezentowanej oceny była analiza opinii respondentów dotyczących wykorzystywania w realizacji strategii działań, które są niezgodne z zasadą SMART, do

których zaliczono jako najważniejsze: powierzenie pracownikom zbyt dużej ilości celów do realizacji (Lp. 1.), wyznaczanie celów mało ambitnych (Lp. 2.), zbyt trudnych do realizacji (Lp. 3.), bardzo wąskich (Lp. 4.), tylko krótkookresowych (Lp. 5.) oraz przydzielanie konkretnych zadań, a nie wyznaczanie celów do realizacji (Lp. 6.) (tab. 21.).

Tabela 21. Wpływ stosowania w przedsiębiorstwie działań niezgodnych z zasadą SMART na zaangażowanie badanych i ich znaczenie

Działania niezgodne z zasadą SMART (O – odstępstwa)																
Lp.	$n_{px} = 66$				$n_{py} = 16$				$n_{pz} = 48$				$n_{pw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	2,6	3,1	0,017	0,0527	4,1	2,1	0,027	0,0567	4,1	4,3	0,029	0,1247	1,8	2,1	0,013	0,0273
2.	3	3,6	0,02	0,072	2,4	2,9	0,016	0,1464	1,8	3,1	0,013	0,0403	2,5	3,1	0,022	0,0682
3.	2,4	3,1	0,016	0,0496	2,1	4,3	0,014	0,0602	2,7	4,7	0,019	0,0893	1,9	2,1	0,014	0,0294
4.	3	2,5	0,02	0,05	3,2	3,9	0,021	0,0819	2,5	3,8	0,018	0,0684	3	2,2	0,021	0,0462
5.	3,4	2,8	0,023	0,0644	3,6	3,3	0,024	0,0792	2,8	4,7	0,02	0,094	2,5	2,4	0,017	0,0408
6.	2,9	3,4	0,019	0,0646	3,2	3,1	0,021	0,0651	3	3,8	0,027	0,1026	3,2	2,9	0,023	0,0667
Σ	17,3	18,5	0,159	0,934	18,6	19,6	0,123	0,49	16,9	24,4	0,126	0,52	14,9	14,8	0,11	0,279
\bar{x}_w	2,89	3,08	0,026	0,156	3,1	3,27	0,021	0,081	2,82	4,07	0,021	0,086	2,48	2,47	0,018	0,046
SD_{\pm}	1,27	1,2	-	-	2,18	2,19	-	-	0,94	1,36	-	-	1	1,17	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ocena kwestii, które zostały zebrane w tej kategorii jest silnie zróżnicowana wewnątrz przedsiębiorstw, a weryfikując wartości odchylenia standardowego można stwierdzić, że także między nimi. Wydaje się, że odzwierciedla błędy w zarządzaniu jakie są popełniane przez zarządzających i które pracownicy postrzegają jako zdecydowanie niekorzystne czynniki utrudniające lub dezorganizujące im pracę. Przyglądając się rozkładowi odpowiedzi dotyczących tej kwestii można stwierdzić, że prawdopodobnie proporcjonalnie najmniej nieprawidłowości w przydzielaniu i egzekwowaniu celów miało miejsce w przedsiębiorstwie W (średnio 2,48 wskazań), w nim także do ewentualnych nieprawidłowości badani przywiązywali najmniejsze znaczenie (2,47), co może oznaczać, iż nie wiązały się z negatywnymi konsekwencjami dla badanych.

Zastanawiające jest porównanie wartości dla oceny zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów (2,82) oraz znaczenia tych działań (4,07) dla respondentów w przedsiębiorstwie Z. Stosunkowo niski wskaźnik wpływu na poziom zaangażowania w osiągnięcie celów wskazywałby, że znaczenie ocenianych czynników także nie powinno być zbyt duże. Okazuje się jednak, że respondenci uważają inaczej, dla nich nieprawidłowe postępowanie zarządzających w przypadku powierzania zbyt dużej ilości celów oraz delegowania pracownikom tylko celów krótkoterminowych odgrywa istotne znaczenie i raczej negatywnie wpływa na nich.

Podsumowaniem tej części analizy jest zbiorcze przedstawienie wyliczenia średnich wartości odpowiedzi dla zaangażowania i znaczenia określonego czynnika dla badanych (tab. 22).

Tabela 22. Średnie wartości danych dla oceny zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów oraz działań motywujących przełożonych

Element SMART	$n_{px} = 66$		$n_{py} = 16$		$n_{pz} = 48$		$n_{pw} = 38$	
	W_i	C_i	W_i	C_i	W_i	C_i	W_i	C_i
<i>S</i>	3,9	3,87	3,9	3,81	3,47	4,06	4,09	4,13
<i>M</i>	3,27	3,24	4,25	4,1	3,4	4,5	3,92	4,32
<i>A</i>	3,81	3,91	3,96	3,94	3,6	4,06	3	3,98
<i>R</i>	3,85	3,89	3,91	4,09	3,98	4,01	3,65	3,83
<i>T</i>	3,78	3,78	3,53	4,25	3,75	4,1	3,75	3,63
<i>O</i>	2,89	3,08	3,1	3,27	2,82	4,07	2,48	2,47
Σ	21,5	18,77	22,65	23,46	21,02	24,82	20,89	22,36
Σ_{SMART}	18,61	15,69	19,55	20,19	18,2	20,75	18,41	19,89
\bar{x}_w	3,58	3,13	3,78	3,91	3,5	4,14	3,48	3,73
\bar{x}_{wSMART}	3,72	3,14	3,91	4,04	3,64	4,15	3,68	3,98

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Porównując wartości zwrócono uwagę, że we wszystkich przedsiębiorstwach włączenie do oceny wartości obrazujących ocenę działań niezgodnych z zasadą SMART wpływa na obniżenie średniej wartości całego badania, co może zaburzać jego obraz.

Średnia ważona oceny własnego działania badanych na rzecz osiągnięcia wyznaczonych celów dla wszystkich weryfikowanych obszarów stosowania zasady SMART w poszczególnych przedsiębiorstwach – \bar{x}_w SMART+O (adekwatnie \bar{x}_w dla SMART) wyniosła:

- dla oceny zaangażowania: X – 3,58; Y – 3,78; Z – 3,5; W – 3,48 (nie uwzględniając oceny dotyczącej nieprzestrzegania zasady SMART X – 3,72; Y – 3,91; Z – 3,64; W – 3,68),
- dla oceny rangi dla badanych: X – 3,13; Y – 3,91; Z – 4,14; W – 3,73 (nie uwzględniając oceny dotyczącej nieprzestrzegania zasady SMART X – 3,14; Y – 4,04; Z – 4,15; W – 3,98).

W związku z tym, że podejmowanie działań niezgodnych z zasadą SMART nie zostało ocenione jako czynnik mający znaczenie dla angażowania się pracowników w osiąganie celów, w dalszej części analizy nie będzie brany pod uwagę.

Prezentowane wyniki badania skłaniają ku stwierdzeniu, że duże zróżnicowanie odpowiedzi zarówno dotyczących zaangażowania jak i jego znaczenia dla badanych pracowników nie pozwalają na stwierdzenie czy realizacja strategii z wykorzystaniem procesu ZPC opartego na zasadzie SMART przyczynia się do skuteczniejszego wyznaczania i osiągania celów przez pracowników. Oznacza to, że konieczna jest dalsza analiza empiryczna, dzięki której będzie poszukiwane rozstrzygnięcie tej kwestii.

Z tego powodu podjęto kolejne czynności badawcze, w trakcie których zweryfikowano opinie pracowników dotyczące ich zaangażowania w osiąganie celów jako odpowiedzi na wsparcie ze strony przełożonych. Wyniki analiz dotyczącej tego zagadnienia będą przedstawione w kolejnym podrozdziale pracy.

4.2. Rola zarządzających w kaskadowaniu i realizacji celów w oparciu o zasadę SMART w badanych przedsiębiorstwach

Kolejny obszar badania odnosił się do oceny zaangażowania w realizację celów ze strony zarządzających i, podobnie jak w poprzedniej części analizy, znaczenia tego zaangażowania dla badanych. Również tu, podobnie jak w poprzednio omawianej części, badanie oparto na ankiecie, w której stwierdzenia oceniane przez pracowników w poszczególnych częściach odnosiły się do stosowania przez przełożonych w zarządzaniu zasobami ludzkimi zasady SMART.

W pierwszej części, zbudowanej analogicznie do kwestionariusza przeznaczonego dla samooceny pracowników, pytano o wpływ działań przełożonych na zaangażowanie badanych w osiąganie wyznaczanych im specyficznych celów (S). Pytania dotyczyły włączania pracowników w proces wyznaczania celów (Lp. 1.), udział przełożonych w wyznaczanie celów organizacyjnych (Lp. 2.) oraz celów dla pracowników (Lp. 3.), przekazywanie informacji

o tym, co (Lp. 4.) i jak ma być robione (Lp. 5.), tworzenie warunków dla uczestniczenia podwładnych w procesie decyzyjnym (Lp. 6.), posiadanie wiedzy o własnej roli w realizacji celów (Lp. 7.). Rozkład odpowiedzi dotyczących tej kwestii zaprezentowano w tabeli 23.

Respondenci z każdego z badanych przedsiębiorstw zupełnie inaczej oceniali sytuację w tym obszarze. Dla badanych z firmy X najważniejsze było zapewnianie przez ich przełożonych wiedzy o tym, czego dotyczą cele oraz roli zarządzających nimi w realizacji tych celów. Badani reprezentujący firmę Y wskazywali jako najistotniejszy dla budowania ich zaangażowania czynnik partycypację przełożonych w wyznaczaniu celów dla pracowników.

Tabela 23. Ocena działań przełożonego na rzecz angażowania się pracowników w osiąganie celów z uwzględnieniem ich specyfiki

S – cel specyficzny																
Lp.	$n_{mx} = 66$				$n_{my} = 16$				$n_{mz} = 48$				$n_{mw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	3,5	4,2	0,025	0,105	3,5	3,6	0,025	0,09	3,3	4,4	0,025	0,11	4	3,7	0,029	0,1073
2.	3,4	3,5	0,024	0,084	3,7	4,2	0,026	0,1092	3	4,4	0,023	0,1012	3,8	3,6	0,028	0,1008
3.	2,9	3,4	0,021	0,0714	4,2	4,4	0,03	0,132	3,5	4,3	0,027	0,1161	4	3,7	0,029	0,1073
4.	3,2	4	0,023	0,092	3,9	4,4	0,028	0,1232	3,6	4	0,027	0,108	4,2	4,2	0,031	0,1302
5.	3,2	4	0,023	0,092	3,8	4,4	0,027	0,1188	3,7	4,1	0,028	0,1148	4,4	4	0,032	0,128
6.	3,6	3,7	0,026	0,0962	3,9	4,2	0,028	0,1176	2,8	4,3	0,021	0,0903	4	3,9	0,029	0,1131
7.	3,6	3,9	0,026	0,1014	3,9	4,3	0,028	0,1204	3,1	3,8	0,023	0,0874	4,3	4,2	0,031	0,1302
Σ	23,4	26,7	0,168	0,642	26,9	29,5	0,193	0,811	23	29,3	0,174	0,613	28,7	27,3	0,237	0,689
\bar{x}_w	3,34	3,81	0,024	0,092	3,84	4,21	0,027	0,116	3,29	4,19	0,024	0,088	4,1	3,9	0,03	0,098
SD_{\pm}	1,2	1,09	-	-	1,19	0,86	-	-	1,19	0,77	-	-	0,9	0,8	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Z kolei badani z przedsiębiorstwa Z preferowali wiedzę zarządzających o ich własnej roli w procesie realizacji celów. Dla przedstawicieli spółki W najważniejsze, dla budowania ich zaangażowania w osiąganie celów, było uczestniczenie przełożonych w procesie wyznaczania celów.

Kolejną kwestią, którą mieli ocenić badani we wszystkich podmiotach, było, podejmowanie przez przełożonych działań służących osiągnięciu celów, jeśli one mają mierzalny

charakter (M). Weryfikowano te opinie w oparciu o analizę odpowiedzi na sześć stwierdzeń: o przekazywaniu respondentom przez przełożonych informacji dotyczących zależności między realizacją celu a sukcesem (Lp. 1.), informacji o stopniu (Lp. 2.) i jakości (Lp. 3.) realizacji celu oraz włączaniu pracownika w ustalanie metod pomiaru tej realizacji (Lp. 4.), tworzenia warunków dla możliwie najlepszego stopnia osiągania celu (Lp. 5.) oraz kierowaniu przez przełożonego do pracownika informacji zwrotnej dotyczącej oceny stopnia osiągnięcia celu (Lp. 6.) (tab. 24.).

Tabela 24. Rozkład odpowiedzi dotyczących działań przełożonego na rzecz angażowania pracowników w osiągnięcie celów z perspektywy ich mierzalności

M – cel mierzalny																
Lp.	$n_{mx} = 66$				$n_{my} = 16$				$n_{mz} = 48$				$n_{mw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	4,1	4,3	0,029	0,1247	3,6	3,8	0,026	0,0988	3,6	4,1	0,027	0,1107	3,9	4,3	0,028	0,1204
2.	4,3	4,3	0,031	0,1333	4,2	4,4	0,03	0,132	3,5	4,2	0,027	0,1134	4,4	4,6	0,032	0,1472
3.	4,2	4,2	0,03	0,0126	3,9	4,4	0,028	0,1232	3,5	3,9	0,027	0,1053	4,3	4,3	0,031	0,133
4.	3,8	3,9	0,027	0,1053	3,8	4	0,027	0,108	3,6	4,1	0,027	0,1107	3,8	4,3	0,028	0,1204
5.	4,2	4,7	0,03	0,0141	4	4	0,028	0,112	3,4	4,5	0,026	0,117	4	4,4	0,029	0,1276
6.	4,4	4,7	0,031	0,1457	3,5	4,2	0,025	0,105	3,6	4,6	0,027	0,1242	4	4,4	0,029	0,1276
Σ	25	26,1	0,178	0,583	23	24,8	0,344	0,547	21,2	25,4	0,161	1,681	24,4	26,3	0,177	0,776
\bar{x}_w	4,17	4,35	0,029	0,097	3,83	3,54	0,027	0,091	3,53	4,23	0,023	0,28	4,06	4,67	0,0295	0,129
SD_{\pm}	0,33	0,91	-	-	0,95	0,89	-	-	0,21	0,76	-	-	0,82	0,3	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Analizując prezentowane w tabeli dane można zauważyć proporcjonalnie niewielkie zróżnicowanie ocen dla zaangażowania we wszystkie z problemów obejmujących ten aspekt zasady SMART widoczne jest dla respondentów z przedsiębiorstw X i Z, w pozostałych oceny są bardziej zróżnicowane. Największe znaczenie dla nich, podobnie jak dla badanych w przedsiębiorstwie Y miało podejmowanie przez przełożonych działań umożliwiających badanym otrzymywanie komunikatów zwrotnych o ocenie stopnia realizacji przez nich celu. Badani z Y i W za najważniejsze uznali informowanie ich przez przełożonych o stopniu realizacji celu. W trzech przedsiębiorstwach – X, Z i W – respondenci uważali, że najmniej

mobilizujące ich do zaangażowania w osiąganie celów jest umożliwianie im przez przełożonych partycypacji w ustalaniu metod pomiaru stopnia realizacji tych celów, a w przedsiębiorstwie Y otrzymywanie od zarządzających informacji zwrotnej na temat oceny realizacji przez nich celu.

Weryfikując dane obrazujące ocenę znaczenia poszczególnych czynników stwierdzono, że w podmiotach X i W najmniejsze znaczenie uczestnicy badania nadawali tworzeniu im warunków dla partycypacji w ustalaniu metod pomiaru realizacji celów. W przedsiębiorstwie Y w taki sposób oceniono dostarczanie im wiedzy o zależnościach między realizacją celu i możliwością osiągnięcia sukcesu, a w przedsiębiorstwie Z pobudzanie przez przełożonych do osiągania jak najwyższego stopnia realizacji celów. Największe znaczenie badani z X i Z nadali przekazywaniu przez przełożonych komunikatów zwrotnych dotyczących oceny wynikającej z realizacji celów, a w przedsiębiorstwach Y i W otrzymywanie informacji o stopniu realizacji celów. Podobnie jak w przypadku oceny poprzedniej kwestii, widoczne jest duże zróżnicowanie rozkładu wskazań, dlatego także w oparciu o ten opis nie jest wskazane formułowanie jakichkolwiek wniosków.

Konieczne natomiast jest omówienie rozkładu odpowiedzi odnoszących się do osiągalności planowanych i otrzymywanych do realizacji celów (A). Ocena tego obszaru korzystania przez przełożonych z zasady SMART analizowana była w oparciu o poglądy na temat tworzenia warunków przez przełożonych dla uzyskiwania przez pracowników wiedzy potrzebnej im do osiągnięcia celu (Lp. 1.), zapewnianiu im zasobów koniecznych do osiągnięcia celu (Lp. 2.), mobilizowaniu zasobów (Lp. 3.) ich wiedzy dla realizacji celów (Lp. 4.), posiadania (Lp. 5.) i wykorzystywania (Lp. 6.) narzędzi koniecznych dla realizacji celów oraz budowania warunków pracy sprzyjających przezwyciężaniu trudności w osiągnięciu celu (Lp. 7.) (tab. 25.)

Badani z przedsiębiorstw X i Z najlepiej ocenili działania zarządzających związane z zapewnianiem im do dyspozycji narzędzi koniecznych do osiągnięcia celu, w przedsiębiorstwie Y było to dostarczanie zasobów i umożliwianie wykorzystania wiedzy badanych do pracy nad osiągnięciem celów, a w przedsiębiorstwie W otrzymywanie od przełożonych wiedzy koniecznej do pracy nad realizacją celów. Z kolei najrzadszej wymieniali w X – korzystanie z narzędzi potrzebnych do osiągnięcia celów, w Y – warunki pracy sprzyjające przezwyciężaniu problemów związanych z pracą, w Z uzyskiwanie od przełożonych wiedzy potrzebnej do osiągnięcia celów, a w W dostarczanie do dyspozycji niezbędnych narzędzi.

Porównując te odpowiedzi z oceną znaczenia poszczególnych czynników nasuwa się spostrzeżenie, że w przedsiębiorstwach X i W najprawdopodobniej najmniejszą rangę

przywiązywali badani do tego czynnika, który w pełni był przez zarządzających zabezpieczony, stąd mała ilość wskazań jego dotycząca i jednocześnie niska ocena znaczenia, odpowiednio dla X 2,5 i 2,7, a dla W 1,8 oraz 2,2. W pozostałych przedsiębiorstwach takiej zgodności nie widać.

Tabela 25. Rozkład opinii na temat działań przełożonego służących angażowaniu pracowników w cele osiągalne

A – cel osiągalny																
Lp.	$n_{mx} = 66$				$n_{my} = 16$				$n_{mz} = 48$				$n_{mw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	3,7	3,8	0,026	0,0988	3,5	4,6	0,025	0,0115	4	2,6	0,03	0,078	3,8	3,7	0,028	0,1036
2.	3,2	3,7	0,023	0,0851	3	4,3	0,021	0,0903	3,6	4	0,027	0,0702	2,7	4	0,02	0,08
3.	3,7	3,9	0,027	0,1053	3	4,4	0,021	0,0924	3,6	3,5	0,027	0,0945	3,7	3,2	0,027	0,0864
4.	4	3,5	0,028	0,098	3,4	3,7	0,024	0,0888	2	2,8	0,015	0,042	1,8	2,2	0,013	0,0286
5.	2,5	2,7	0,018	0,0486	3,3	3,9	0,023	0,0897	2,4	3,5	0,018	0,063	2,1	3,9	0,015	0,0585
6.	3,3	3,8	0,023	0,0874	3,4	4,1	0,024	0,0984	3,3	2,8	0,025	0,07	2,9	3,2	0,021	0,0672
7.	3	3,4	0,021	0,0714	3,9	3,8	0,028	0,1064	3,4	3,5	0,026	0,091	3,4	3,4	0,025	0,085
Σ	23,4	24,8	0,166	0,595	23,5	28,8	0,166	0,578	22,3	22,7	0,168	0,509	20,4	23,6	0,128	0,509
\bar{x}_w	3,34	3,54	0,024	0,085	3,36	4,11	0,024	0,083	3,19	3,24	0,024	0,073	2,91	3,37	0,018	0,073
SD±	1,22	1,15	-	-	0,9	0,99	-	-	1,09	0,94	-	-	1,15	1,11	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Tylko respondenci z X za szczególnie istotne dla nich uznali stwarzanie przez ich przełożonych warunków do wykorzystywania w pracy nad realizacją celów własnej wiedzy, podczas gdy reprezentanci Y najwyższą rangę najczęściej nadawali dostarczaniu im wiedzy przez przełożonych, a w Z zapewnianie zasobów niezbędnych do realizacji celu.

Czwartym z ocenianych elementów realizacji zasady SMART była istotność ustalanych i realizowanych celów (R) oraz oddziaływanie na angażowanie się pracowników w te cele kadry zarządzającej. Ocenę tę przeprowadzono na podstawie weryfikacji odpowiedzi na osiem szczegółowych problemów składających się na to zagadnienie. Badani prezentowali opinie dotyczące włączania się przełożonego w proces podejmowania decyzji (Lp. 1.), wskazywania podwładnym sensu wkładania w pracę jak największego wysiłku (Lp. 2.), przekazywania wiedzy o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Lp. 3.), wspierania podwładnych w

osiąganiu przydzielanych im celów (Lp. 4.), budowania wiary o ich wpływie na realizację celów (Lp. 5.), wskazywania korzyści związanych z osiągnięciem celów (Lp. 6.), budowania wiedzy o perspektywach wynikających z realizacji celów (Lp. 7.) i przekonywania podwładnych o sensowności działań służących osiągnięciu celów (Lp. 8.). Szczegółowy rozkład odpowiedzi dotyczących powyżej wymienionych problemów pokazany został w tabeli 26.

Tabela 26. Ocena działań przełożonych na rzecz pobudzania zaangażowania badanych w osiągnięcie celu o istotnym charakterze

R – cel istotny																
Lp.	$n_{mx} = 66$				$n_{my} = 16$				$n_{mz} = 48$				$n_{mw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	4	4,2	0,028	0,1176	3,9	3,9	0,028	0,1092	3,5	2,8	0,027	0,0756	3,4	3,4	0,025	0,085
2.	4,2	4,1	0,03	0,123	2,1	3,9	0,015	0,0585	3,5	4,2	0,027	0,1134	3,9	2	0,028	0,056
3.	2,5	2,2	0,018	0,0396	4,1	3,2	0,029	0,0928	1,9	4,3	0,014	0,0602	2,1	3,9	0,015	0,0585
4.	4	4,1	0,028	0,1148	3,6	4	0,026	0,104	3,8	2,5	0,029	0,0725	4,1	3,9	0,03	0,117
5.	3,7	3,2	0,026	0,0832	4,1	4,3	0,029	0,1247	3,8	4,2	0,029	0,1218	4,1	3,8	0,03	0,114
6.	3,9	4,2	0,028	0,1176	3,6	3,9	0,026	0,1014	3,6	4,4	0,027	0,1188	4,1	4	0,03	0,12
7.	4,2	4,2	0,03	0,126	3,8	4,4	0,027	0,1188	3,3	4,5	0,025	0,1125	2,7	3,8	0,02	0,076
8.	3,8	4	0,027	0,108	3,8	4,4	0,027	0,1188	3,4	4,4	0,026	0,1144	3,2	2,5	0,023	0,0575
Σ	30,3	30,2	0,213	0,83	29	32	0,181	1,193	26,8	31,3	0,204	0,789	27,6	27,3	0,171	0,134
\bar{x}_w	3,79	3,78	0,027	0,104	3,63	4	0,023	0,15	3,35	3,91	0,026	0,099	3,45	3,41	0,213	0,017
SD±	1,09	1,03	-	-	1,13	0,95	-	-	1,19	0,85	-	-	1,09	1,12	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W analizie tej kwestii widoczne jest mniejsze zróżnicowanie odpowiedzi niż we wcześniejszych, dotyczących oceny działań kadry menedżerskiej. Badani z trzech podmiotów: X, Z i W jako najmniej sprzyjający pobudzeniu przez kadrę kierowniczą ich zaangażowania w osiągnięcie celów uznali przekazywanie wiedzy o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie respondenci z X i Y uważają ten aspekt działania przełożonych za mający najmniejsze znaczenie dla pobudzania ich zaangażowania w pracę. Tylko w Y jako najslabiej mobilizujące pracowników działanie menedżera uznano budowanie poczucia sensowności wkładania w pracę maksymalnego wysiłku.

Kolejnym elementem zasady SMART, który należy stosować opierając realizację strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa na systemie zarządzania przez cele jest formułowanie celów określonych w czasie (T). W tabeli 27 został przedstawiony rozkład danych obrazujących opinie respondentów dotyczące umiejętności wykorzystania tego elementu zasady SMART przez menedżerów w badanych przedsiębiorstwach.

W obszarze działań służących określeniu ram czasowych osiągnięcia celu oceniane były zachowania przełożonych w sześciu obszarach: powierzania pracownikom celów długookresowych (Lp. 1.), wykonywanie celów podzielonych na etapy (Lp. 2.) z wyznaczonym terminem realizacji (Lp. 3.), tworzenie warunków dla ustalania przez pracowników własnego tempa pracy (Lp. 4.), decydowania o tym, co i jak ma być wykonywane (Lp. 5.) oraz włączania pracowników w ustanie terminów realizacji celów (Lp. 6.).

Tabela 27. Aktywność menedżerów służąca angażowaniu pracowników w osiągnięcie celów określonych w czasie

T – cel określony w czasie																
Lp.	$n_{mx} = 66$				$n_{my} = 16$				$n_{mz} = 48$				$n_{mw} = 38$			
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$
1.	2,8	3,3	0,02	0,066	3,8	3,3	0,027	0,0891	2,9	4,3	0,022	0,0946	3,4	2,7	0,025	0,0675
2.	3,9	3,8	0,028	0,1064	2,4	4,1	0,017	0,0697	3,1	3,7	0,024	0,0888	4	4,1	0,03	0,123
3.	3,4	2,9	0,024	0,0696	3,3	4,1	0,023	0,0943	3,2	4,2	0,023	0,0966	4,5	3,9	0,033	0,1287
4.	3,1	2,8	0,022	0,0616	3,6	4,4	0,026	0,1144	3	4,4	0,023	0,1012	3,8	4,5	0,027	0,1215
5.	4,1	4,2	0,029	0,1218	3,6	4,8	0,026	0,1248	3,3	4,2	0,025	0,105	1,9	3,4	0,014	0,0476
6.	4,1	3,7	0,029	0,1073	4,4	3,9	0,031	0,1209	3,3	4,6	0,025	0,115	2,6	3,8	0,019	0,0722
Σ	21,4	20,7	0,152	0,533	21,1	24,6	0,124	0,613	18,8	25,4	0,142	0,601	20,2	22,4	0,148	0,561
\bar{x}_w	3,57	3,45	0,025	0,089	3,52	4,1	0,021	0,102	3,08	4,23	0,024	0,1	3,37	3,73	0,025	0,934
SD_{\pm}	1,24	1,22	-	-	1,05	0,9	-	-	1,09	1,06	-	-	1,13	1,04	-	-

Legenda:

n_x – liczebność próby w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Działaniami zarządzających najczęściej wskazywanymi przez respondentów było włączanie pracowników w ustalanie terminów dla realizowanych przez nich celów – badani z X, Y i Z oraz ustalanie przez zarządzających realnych do realizacji terminów – X i Z. Taki rozkład danych wskazuje na wysoką zgodność poglądów respondentów, tylko badani z W mieli

inne stanowisko, gdyż najczęściej wskazywali działania przełożonych związane ze stwarzaniem warunków dla ustalania przez pracowników własnego tempa pracy, podczas gdy ustalanie przez przełożonych realnych terminów miało dla nich najmniejsze znaczenie. Inaczej także oceniali, który z czynników ma dla nich największe znaczenie wybierając możliwość decydowania co i jak ma być zrobione. Uczestnicy badania reprezentujący spółki X i Y największe znaczenie nadali ustaniu przez przełożonych realnych do wykonania terminów, a Z włączanie pracowników w ustalanie terminów realizacji celów.

Najmniej ważne dla badanych z Y i W było powierzanie przez zarządzających długoterminowych celów, dla przedstawicieli Z przydzielanie celów podzielonych na części z ustalonymi terminami realizacji, a dla X możliwość ustalania własnego tempa pracy. Taki rozkład opinii daje podstawę do stwierdzenia, że w przypadku znaczenia poszczególnych działań zarządzających jest znacznie bardziej zróżnicowany niż oceny działań związanych z angażowaniem pracowników w osiągnięcie celów.

Badani pracownicy odnosząc się do działań swoich przełożonych związanych z budowaniem ich zaangażowania w pracę zgodnie z zasadą SMART, a tym samym osiągnięcia wyznaczanych przez przedsiębiorstwo celów, oceniali je na podstawie własnych doświadczeń oraz znaczenia dla nich poszczególnych czynników oceny.

Średnia ważona oceny działań przełożonych na rzecz pobudzania pracowników do osiągnięcia wyznaczanych celów dla wszystkich badanych obszarów stosowania zasady SMART w poszczególnych przedsiębiorstwach $-\bar{x}_w$ wynosi:

- dla oceny zaangażowania: (z wyłączeniem oceny dotyczącej nieprzestrzegania zasady SMART): X – 3,64; Y – 3,64; Z – 3,29; W – 3,58);
- opinie dotyczące rangi dla badanych (z wyłączeniem oceny na temat nieprzestrzegania zasady SMART): X – 3,79; Y – 3,99; Z – 3,36; W – 3,82.

Największe rozbieżności widoczne są dla przedsiębiorstwa Y – 0,35, następnie dla Z, w którym różnica ta wynosi 0,24, dla X jest równa 0,15, a najmniejsza jest dla przedsiębiorstwa Z, tylko 0,07, ale jednocześnie respondenci z Z najniżej ocenili działania zarządzających mające wspierać ich w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa.

Weryfikując dane zbiorcze zawarte w tabeli 28, można zauważyć, że ogólna ocena znaczenia dla nich działań w obszarze procesu zarządzania zgodnie z zasadą SMART jest wyższa, niż ocena dotycząca aktywności zarządzających w budowanie ich zaangażowania. Można więc przyjąć, że pozytywnie oceniają wykorzystanie tego systemu dla realizacji strategii, a jednocześnie nie można mieć pewności, czy menedżerowie ten system wykorzystują.

Tabela 28. Średnie oceny znaczenia aktywności zarządzających w budowaniu zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów

Element SMART	$n_{px} = 66$		$n_{py} = 16$		$n_{pz} = 48$		$n_{pw} = 38$	
	W_i	C_i	W_i	C_i	W_i	C_i	W_i	C_i
<i>S</i>	3,34	3,81	3,84	4,21	3,29	4,19	4,1	3,9
<i>M</i>	4,17	4,35	3,83	3,54	3,53	4,23	4,06	4,67
<i>A</i>	3,34	3,54	3,36	4,11	3,19	3,24	2,91	3,37
<i>R</i>	3,79	3,78	3,63	4	3,35	3,91	3,45	3,41
<i>T</i>	3,57	3,45	3,52	4,1	3,08	4,23	3,37	3,73
Σ	18,21	18,93	18,18	19,96	16,44	16,8	17,89	19,08
\bar{x}_{wSMART}	3,64	3,79	3,64	3,99	3,29	3,36	3,58	3,82

Legenda:

n_x – liczebność próby dokonującej samooceny w przedsiębiorstwie X

n_y – liczebność próby oceniającej przełożonych w przedsiębiorstwie Y

n_z – liczebność próby w przedsiębiorstwie Z

n_w – liczebność próby w przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

\bar{x}_w – średnia ważona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Można także przyjąć, że im mniejsza będzie rozbieżność w autoocenie angażowania się w osiągnięcie celów z wykorzystaniem zasady SMART uczestników badania oraz ich oceny działań w tym zakresie ze strony przełożonych, tym sprawniej wygląda ich współpraca i istnieje większe prawdopodobieństwo zgodności celów, do realizacji których dążą.

Dlatego w dalszej części analizy zostanie oceniona jakość zaangażowania w osiągnięcie celów pracowników i wsparcia w tym procesie zarządzających.

4.3. Współpraca zarządzających i pracowników w wyznaczaniu i osiągnięciu celów strategii badanych przedsiębiorstw

Współpraca między przełożonymi i pracownikami służąca osiągnięciu celów jest kluczowym warunkiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Dlatego w tej części analizy badawczej podjęto ocenę stopnia kompatybilności tej współpracy. W tym celu wyliczony został indeks (zwany też wskaźnikiem lub miernikiem) satysfakcji klienta/pracownika (C_pSI). Do jego wyliczenia wykorzystano wcześniej prezentowaną analizę statystyczną, powstałą w oparciu o badanie opinii pracowników o własnym zaangażowaniu oraz o motywowaniu do osiągnięcia celów przez zarządzających. Wartość wskaźnika satysfakcji została wyliczona dla każdego z przedsiębiorstw oddzielnie, uzupełnieniem dla C_pSI są mapy jakości realizacji zasady SMART uznanej za kluczową dla realizacji strategii w oparciu o system zarządzania przez cele.

Zgodnie z założeniami metodologicznymi wyznaczania wskaźnika C_pSI , im wyższa jest jego wartość, tym większe jest zaangażowanie badanych w działania na rzecz osiągnięcia celów

wynikających ze strategii. Istotne znaczenie dla sformułowania ostatecznej oceny ma również zgodne postrzeżenie kierunków i metod działania przez wszystkich członków danego przedsiębiorstwa, niezależnie od zajmowanego stanowiska, gdyż umożliwia harmonijną pracę prowadzącą do sukcesu. W założeniach prezentowanego badania przyjęto, iż wyrazem takiej współpracy była zbieżność oceny pracy własnej i przełożonych, a to oznacza, iż w tym badaniu oceny własnego zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów i mobilizowania do tego działania przez przełożonych powinny być oceniane na zbliżonym poziomie.

W praktyce okazało się, że pracownicy wszystkich podmiotów uczestniczących w badaniu zdecydowanie lepiej postrzegali własną pracę i zaangażowanie w osiągnięcie wyznaczonych im do realizacji celów niż działania wspierające ich, jakie podejmowane były przez menedżerów.

Tabela 29. Wartość CSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie X

Ogólna wartość wskaźnika C_pSI dla respondentów z przedsiębiorstwa X										
Czynnik	$n_{px} = 66$					$n_{mx} = 66$				
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	$W_{iw} * C_i$ <i>max</i>	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	$W_{iw} * C_i$ <i>max</i>
<i>S</i>	27,3	23,5	0,184	0,712	0,92	23,4	26,7	0,168	0,642	0,84
<i>M</i>	22,9	22,7	0,153	0,568	0,765	25	26,1	0,178	0,583	0,7
<i>A</i>	26,7	27,4	0,178	0,7	0,89	23,4	24,8	0,166	0,595	0,83
<i>R</i>	30,8	31,1	0,197	0,873	0,875	30,3	30,2	0,203	0,83	1,26
<i>T</i>	22,7	22,7	0,151	0,582	0,755	21,4	20,7	0,152	0,533	0,76
Σ	130,4	-		3,435	5	123,5	-		3,074	5
C_pSI	-			C_pSI 3,435	C_pSI_{max} 87,4%	-			C_pSI 3,074	C_pSI_{max} 61,48%

Legenda:

n_{px} – liczebność próby dokonującej samooceny w przedsiębiorstwie X

n_{mx} – liczebność próby oceniającej przełożonych w przedsiębiorstwie X

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * c_i$ – wyliczenie wskaźnika

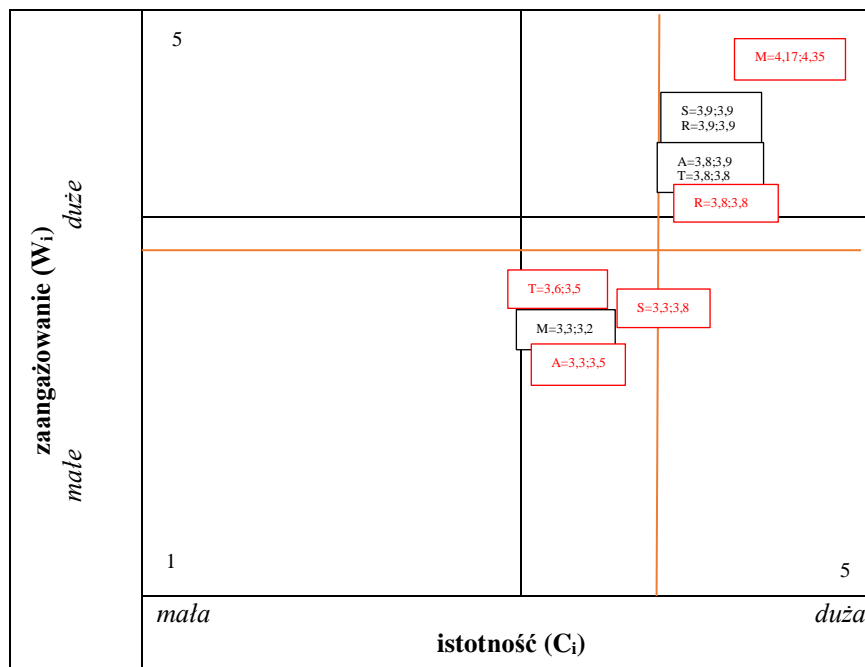
$W_{iw} * c_i \max$ – maksymalna wartość wskaźnika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W pierwszym z badanych przedsiębiorstw – X – pracownicy swój poziom zaangażowania w osiągnięcie celów ocenili na 87,4%, co oznacza, że jest ono na poziomie dobrym (tab. 6; s. 79), w związku z czym nie występują istotne problemy z poziomem ich zaangażowania w osiągnięcie celów wynikających ze strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zdecydowanie słabiej ocenione zostały przez nich działania przełożonych służące budowaniu

ich motywacji do realizacji celów, tylko na poziomie 61,48%, co zgodnie z kryteriami oceny oznacza poziom przeciętny, w którym występują problemy z poziomem zaangażowania kierowników we współpracę z pracownikami. Skala rozbieżności oceny wynosi prawie 26%, co należy uznać za wyjątkowo wysoki poziom zróżnicowania oceny.

Porównując wyniki C_pSI z rozkładem średnich wartości oceny dla poszczególnych parametrów zasady SMART stwierdza się, że przyczyną takiej sytuacji było niewystarczające skoordynowanie współpracy w obszarze mierzalności celu. W opinii badanych pracowników ich możliwość angażowania się w działania w tym obszarze jest proporcjonalnie najmniejsza i ma dla nich najmniejsze znaczenie, co może wskazywać, iż są z części procesu zarządzania obejmującego czynności pozwalające na weryfikację pomiaru stopnia realizacji celu wyłączeni.



Legenda:

\bar{x}_{prac} : $W_i= 3,72$; $C_i= 3,14$;

\bar{x}_{men} : $W_i= 3,64$; $C_i= 3,79$.

Rysunek 16. Mapa jakości realizacji zasady SMART przez pracowników i ich przełożonych w firmie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jednocześnie, dokonując oceny zaangażowania przełożonych w działania na rzecz osiągnięcia celów wskazali na bardzo duże ich zaangażowanie w ten proces. Prawdopodobnie kadra kierownicza jest oceniana w oparciu o ocenę stopnia realizacji wyznaczonych dla podlegających im zespołów celów, ale najwyższe władze przedsiębiorstwa nie zakładają konieczności partycypacji pracowników niższych szczebli w ustalaniu zasad, metod i sposób

weryfikacji stopnia osiągniętych celów. Uwagę zwraca także ocena badanych dotycząca obszarów aktywności przełożonych związanych ze specyfiką realizowanych celów, ich osiągalności i określoności w czasie. Zdecydowanie lepiej ocenili w tych obszarach własne angażowanie się niż działania przełożonych służące ich mobilizowaniu do pracy. Wskazuje to na wysoki poziom ich odpowiedzialności za wykonywaną pracę oraz indywidualne, niezależne od pobudzania zewnętrznego zmotywowanie do partycypacji w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa. Co ważne, większość ocenianych parametrów znalazła się w ćwiartce 3 mapy jakości, polu podtrzymywania zaangażowania. Jednak niepokojące może być, że dla przełożonych obszary osiągalności celu (A) i jego określoności w czasie (T) plasują się w pierwszej ćwiartce, działań mało ważnych, ale o wysokim poziomie realizacji. W przypadku pracowników w tym samym polu znalazły się wyniki obrazujące zaangażowanie w działania związane z kształtowaniem mierzalności celu (M).

Inaczej wygląda ocena w przedsiębiorstwie Y, w którym dla pracowników i ich przełożonych wartość C_pSI jest prawie taka sama – 79% dla pracowników oraz 78,18% dla przełożonych (tab. 30.), rozbieżność oceny nie przekracza jednego punktu procentowego.

Tabela 30. Wartość C_pSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie Y

Ogólna wartość wskaźnika C_pSI dla respondentów przedsiębiorstwa Y										
Lp.	$n_{py} = 16$					$n_{my} = 16$				
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$		W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	$W_{iw} * C_i$ <i>max</i>
S	27,4	26,7	0,18	0,597	0,9	26,9	29,5	0,193	0,811	0,915
M	25,5	24,6	0,17	0,691	0,85	23	24,8	0,144	0,547	0,82
A	27,7	27,4	0,182	0,710	0,925	23,5	28,8	0,166	0,579	0,72
R	31,3	32,7	0,208	0,855	1,02	29	32	0,181	0,993	0,985
T	21,2	25,5	0,138	0,594	0,69	21,1	24,6	0,124	0,615	0,95
Σ	133,1	-		3,46	5 $C_{pSI_{max}}$	123,5	-		3,909	5 $C_{pSI_{max}}$
C_pSI	-			C_{pSI} 3,46	79%	-			C_{pSI} 3,91	78,18%

Legenda:

n_{py} – liczebność próby dokonującej samooceny w przedsiębiorstwie Y

n_{my} – liczebność próby oceniającej przełożonych w przedsiębiorstwie Y

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

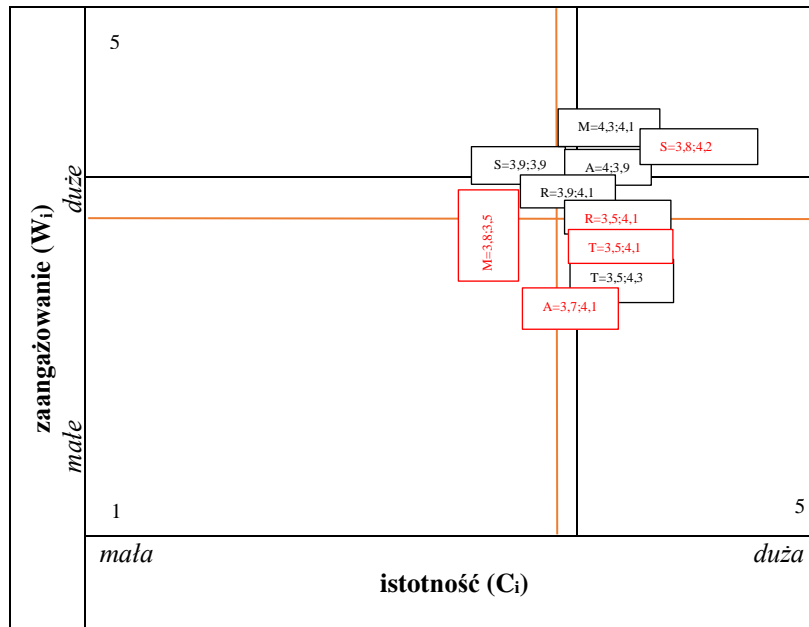
$w_{iw} * C_i$ – wyliczenie wskaźnika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zgodnie z zalecanymi kryteriami oceny oznacza to, że obie grupy członków organizacji, których współpraca jest niezbędna dla osiągnięcia jej celów angażują się w swoją pracę w stopniu

dobrym, co sprawia, że nie występują w ramach tej współpracy istotne problemy związane z zaangażowaniem.

Porównując wartości CpSI oraz rozkład danych dotyczących oceny włączania się w realizację poszczególnych obszarów zasady SMART przedstawionych na rysunku 17.



Legenda:

\bar{x}_{prac} : $W_i= 3,91$; $C_i= 4,04$;

\bar{x}_{men} : $W_i= 3,64$; $C_i= 3,99$.

Rysunek 17. Mapa jakości realizacji zasady SMART przez pracowników i ich przełożonych w firmie Y

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Stwierdzono, że proporcjonalnie największe rozbieżności w ocenie zaangażowania własnego oraz przełożonych dotyczą osiągalności celu (A). Respondenci ocenili, że ich zaangażowanie w to, by cel został osiągnięty jest zdecydowanie większe niż ich przełożonych. Na uwagę zwraca fakt, iż większość rozkładu danych naniesionych na mapę jakości znajduje się w pobliżu przecięcia linii średnich, przy czym zdecydowanie więcej rozbieżności, które nie mają pozytywnego charakteru dotyczy oceny zarządzających, dla których trzy z pięciu czynników SMART znalazły się w ćwiartce 4 – bardzo ważne, ale o niskim poziomie realizacji. Podczas gdy dla samooceny pracowników tylko jeden parametr został do tej kategorii zaliczony.

W samoocenie pracownicy proporcjonalnie słabo zweryfikowali własne zaangażowanie w regulowanie kwestii dotyczących określoności w czasie powierzanych im do realizacji celów. Prawdopodobnie, tak jak we wcześniej omawianym podmiocie, nie mają na ten aspekt realizacji

startego większego wpływu. Terminy otrzymują „z góry” organizacji bez możliwości partycypowania w ich ustalaniu i w niewielkim zakresie mogą modyfikować planowanie i realizowanie własnych czynności służących osiągnięciu celu. Prawdopodobnie w podobnej sytuacji są ich przełożeni, gdyż ocena możliwości własnego angażowania się respondentów i możliwości działań w tym zakresie ich przełożonych była bardzo podobna.

W trzecim z badanych przedsiębiorstw – Z – można zauważyć ponownie zróżnicowanie autooceny zaangażowania własnego pracowników i oceny działań na rzecz tego zaangażowania ze strony kadry zarządzającej (tab. 31.), wynoszące 3,8%. Jest to jednak niewielki poziom zróżnicowania. Wartość C_pSI w kryteriach oceny dla obu grup znalazła się w przedziale przeciętnym. Oznacza to, iż zarówno po stronie podwładnych jak i przełożonych nie występuje zadowalający poziom zaangażowania w działania związane z osiągnięciem celów zgodnie z zaleceniami zasady SMART.

Tabela 31. Wartość C_pSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie Z

Ogólna wartość wskaźnika C_pSI dla respondentów z przedsiębiorstwa Z										
Lp.	$n_{pz} = 48$					$n_{mz} = 48$				
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	$W_{iw} * C_i$ <i>max</i>	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	$W_{iw} * C_i$ <i>max</i>
<i>S</i>	24,3	28,4	0,146	0,684	0,83	23	29,3	0,174	0,613	0,815
<i>M</i>	20,4	27	0,145	0,652	0,825	21,2	25,4	0,161	1,681	0,86
<i>A</i>	25,2	28,4	0,182	0,73	0,96	22,3	22,7	0,168	0,509	0,74
<i>R</i>	31,8	32,1	0,226	0,922	1,13	26,8	31,3	0,204	0,786	1,02
<i>T</i>	22,5	24,6	0,125	0,644	0,63	18,8	25,4	0,142	0,601	0,81
Σ	123,1	-		3,632	5	112,1	-		3,408	5
C_pSI	-			C_pSI 3,63	C_pSI_{max} 72%	-			C_pSI 3,41	C_pSI_{max} 68,2%

Legenda:

n_{pz} – liczebność próby dokonującej samooceny w przedsiębiorstwie Z

n_{mz} – liczebność próby oceniającej przełożonych w przedsiębiorstwie Z

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

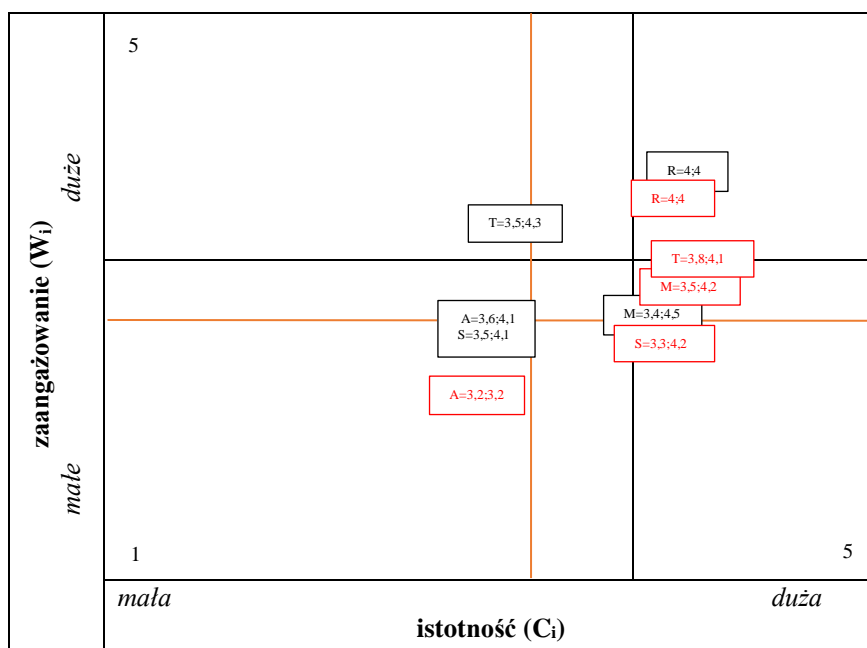
c_i – ocena elementu znaczenie

w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * c_i$ – wyliczenie wskaźnika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Największa rozbieżność w ocenie własnej motywacji do angażowania się w osiągnięcie celów oraz działań, jakie w tym zakresie podejmują przełożeni dotyczy osiągalności celów (A), a identyczna ocena dotyczy istotności realizowanych celów (R) – rysunek 18.



Legenda:

\bar{x}_{prac} : $W_i= 3,64$; $C_i= 4,15$;

\bar{x}_{men} : $W_i= 3,29$; $C_i= 3,36$.

Rysunek 18. Mapa jakości realizacji zasady SMART przez pracowników i ich przełożonych w firmie Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Proporcjonalnie najslabiej pracownicy ocenili działania kierowników związane z pobudzaniem ich zaangażowania w kształtowanie warunków dla osiągalności celu (A), można sądzić, że oczekiwaliby także większego udziału przełożonych w działaniach dotyczących specyfiki celu (S).

Oceniając alokację danych na mapie jakości niepokojące może być to, iż duża część wartości opinii dotyczących realizacji czynników zasady SMART, obrazujących poziom zaangażowania i znaczenie jej realizacji, znalazła się w ćwiartce 4, czyli czynników bardzo ważnych, ale w niewystarczający sposób realizowanych.

Wielkość wskaźnika C_pSI dla opinii prezentowanych przez zbadanych z ostatniego ocenianego przedsiębiorstwa została pokazana w tabeli 32. Jego wartość liczbową oraz procentową wskazują na niewielką przewagę wyższych ocen dla oceny własnej pracowników, niż oceny, jaką przyznali działaniom swoich przełożonych – cztery punkty procentowe. Wartość samooceny wynosząca 77,6% oraz oceny ich kierowników – 73,6% odpowiada przeciętnym wartościom kryteriów oceny, w oparciu o które ocena ta była przeprowadzona.

Tabela 32. Wartość C_pSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie W

Ogólna wartość wskaźnika C_pSI dla respondentów z przedsiębiorstwa W										
Lp.	$n_{pw} = 38$					$n_{mw} = 38$				
	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	$W_{iw} * C_i$ <i>max</i>	W_i	C_i	W_{iw}	$W_{iw} * C_i$	$W_{iw} * C_i$ <i>max</i>
S	28,6	28,9	0,208	0,852	1,06	28,7	27,3	0,238	0,689	1,19
M	23,5	25,9	0,169	0,726	0,938	24,4	26,3	0,177	0,786	0,885
A	21	27,9	0,179	0,6	0,916	20,4	23,6	0,139	0,529	0,7
R	29,2	30,6	0,131	0,817	0,657	27,6	27,3	0,178	0,134	0,89
T	22,5	21,8	0,162	0,609	0,879	20,2	22,4	0,149	0,63	0,79
Σ	124,8	-		3,881	5 C_pSI_{max}	121,3	-		3,681	5 C_pSI_{max}
C_pSI	-			C_pSI 3,88	77,6%	-			C_pSI 3,68	73,6%

Legenda:

n_{pw} – liczebność próby dokonującej samooceny w przedsiębiorstwie W

n_{mw} – liczebność próby oceniającej przełożonych e przedsiębiorstwie W

w_i – waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

c_i – ocena elementu znaczenie

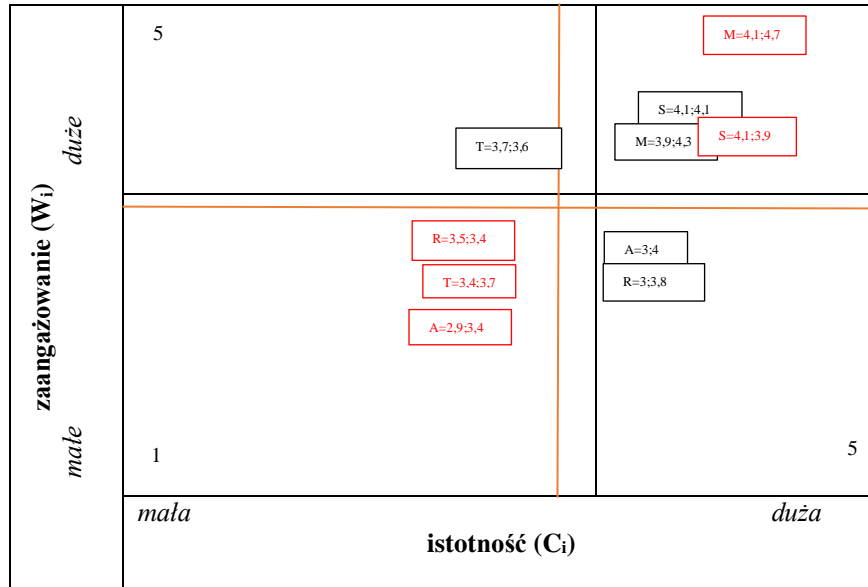
w_{iw} – względna waga elementu zaangażowania wyznaczana w oparciu o metodologię CSI

$w_{iw} * c_i$ – wyliczenie wskaźnika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ocena ta wskazuje na istnienie problemów z poziomem zaangażowania pracowników i ich przełożonych w osiąganie celów i działania zgodne z zasadą SMART. Ustalenie w jakich obszarach do tych odstępstw dochodzi możliwe było w wyniku opracowania dla rozkładu średnich obrazujących odpowiedzi respondentów mapy jakości (rys. 19.).

Rozkład danych jest dość zróżnicowany, przy czym dla zarządzających uplasowany jest tylko w obrębie dwóch ćwiartek – trzeciej – w której znajdują się czynniki postrzegane jako ważne i realizowane na wysokim poziomie – związane ze specyfiką celu (S) oraz jego mierzalnością (M). Pozostałe znalazły się w ćwiartce drugiej, określanej jako pole błahostek, co może oznaczać, iż w opiniach badanych pracowników są one przez zarządzających lekceważone – istotność celu (R), określoność w czasie (T) oraz jego osiągalność (A). Znajduje to odzwierciedlenie w danych obrazujących autoocenę pracowników, którzy własne zaangażowanie związane z podejmowaniem działań, które odpowiadają zasadzie SMART w obszarach osiągalności (A) i istotności celu (R), uznali za bardzo dla nich ważne, ale charakteryzujące się niskim poziomem realizacji. Natomiast związane z określonością w czasie celu (T), za mało ważne, ale o wysokim poziomie realizacji. Może to oznaczać, że raczej markowane jest osiąganie celów, lub są one realizowane tylko w formalnych sprawozdaniach, a nie w rzeczywistości.



Legenda:

\bar{x}_{prac} : $W_i= 3,68$; $C_i= 3,98$;

\bar{x}_{men} : $W_i= 3,58$; $C_i= 3,82$.

Rysunek 19. Mapa jakości realizacji zasady SMART przez pracowników i ich przełożonych w firmie W

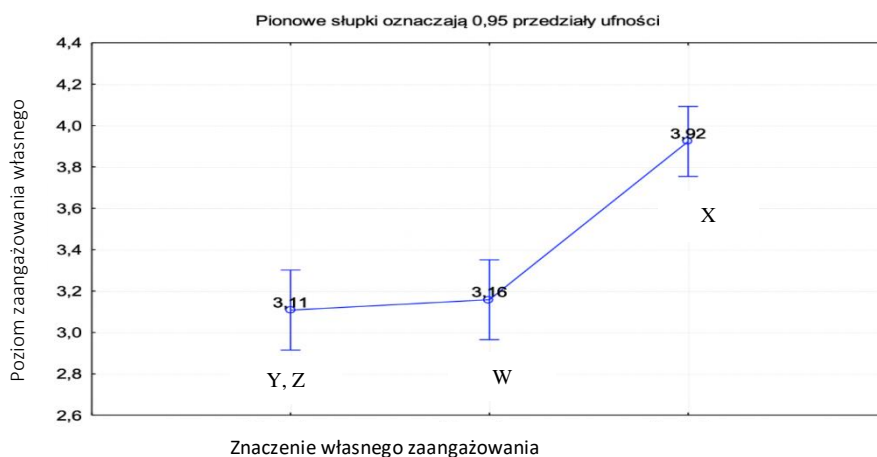
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Może także oznaczać, że obszar dziania przedsiębiorstwa jest na tyle specyficzny, iż ma ono niewielką konkurencję, a w związku z tym całość działań strategicznych skupia się na utrzymywaniu dotychczasowej pozycji oraz wyszukiwaniu na bieżąco pojawiających się luk rynkowych. Wskazuje to także, iż w procesie zarządzania tym przedsiębiorstwem dla realizacji strategii prawdopodobnie system ZPC nie jest stosowany.

Podsumowując można założyć, że badanie opinii dotyczącej wykorzystania w badanych przedsiębiorstwach w procesie zarządzania streficzne systemu ZPC nie zostało w pełni potwierdzone. Mimo deklaracji strategicznych przedsiębiorstw X i W o jej stosowaniu, z opinii pracowników nie wynika, by zarządzający wykazywali szczególną dbałość o budowanie zaangażowania pracowników w realizację celów. W odniesieniu do przedsiębiorstwa X nasuwa się jeszcze nieco inny wniosek, że sami pracownicy są silnie zainteresowani osiągnięciem wyznaczonych im celów i nawet przy zdecydowanie niewystarczającej partycypacji wspierającej ich działania ze strony przełożonych, wykazują duże zaangażowanie w proces realizacji celów. To zaś pozwala przypuszczać, iż system ZPC w realizacji strategii jest silnie zdecentralizowany. Jednak by sprawdzić, czy jest to słuszny wniosek, konieczne jest pogłębienie badania o analizie z wykorzystaniem informatycznych narzędzi statystycznych, czego rezultat został pokazany w kolejnym podrozdziale pracy

4.4. Analiza statystyczna warunków zaangażowania pracowników i ich przełożonych w system ZPC

Dla realizacji ostatniej części analizy wyników badania ankietowego wykorzystano narzędzia statystyczne, które opisane były w poprzednim rozdziale prezentowanej pracy. Wyniki pozwalające na ocenę zaangażowania przełożonych respondentów we współpracę służącą realizacji zasady SMART poddano analizie za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA). Została zastosowana ze względu na to, że umożliwia porównywanie więcej niż dwóch grup badania. Za jej pomocą bada się wpływ jednego czynnika podzielonego na poziomy na wartości badanej cechy mierzalnej. Umożliwiła ona stwierdzenie, że w wyniku porównania opinii respondentów na temat zaangażowania w realizację celów kadry kierowniczej oraz motywowanie do osiągnięcia tych celów przez pracowników uzyskane wartości wskazują na to, że w przedsiębiorstwie X, w którym stosowany jest system ZPC respondenci charakteryzują się wyższym poziomem zaangażowania w osiągnięcie celów organizacyjnych. Widoczne jest także mniejsze zróżnicowanie ocen dotyczących ich zaangażowania niż uczestników badania z pozostałych przedsiębiorstw. Przy czym z analizy dokumentacji Y i Z, wynika także, że system ZPC nie jest wykorzystywany. Dla przedsiębiorstwa W stwierdzono w strategii odwołania do polityki realizacji celów, ale badanie C_pSI nie wykazało jego stosowania w praktyce. Oznacza to, że w opiniach pracowników X stosowanie systemu zarządzania przez cele przynosi korzyści związane z pełniejszym ich włączaniem w działania na rzecz realizacji strategii konkurencyjnej. Wyraźnie jest to widoczne, gdy wyniki przedstawione zostaną w formie graficznej, co pokazano na rysunku 20.



Rysunek 20. Znaczenie dla badanych ich własnego zaangażowania w realizację celów wynikających ze strategii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z zaprezentowanego na rysunku rozkładu, nie stwierdzono istnienia istotnych różnic wyników dotyczących odpowiedzi osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach, w których jak wynika z wartości wskaźnika C_pSI nie stosuje się ZPC, natomiast wyniki dla badanych z przedsiębiorstwa, w którym strategia realizowana jest w oparciu o zarządzanie przez cele są istotnie wyższe.

Szczegółową analizę różnic opinii między wszystkimi grupami w zakresie motywowania przez przełożonych pracowników do osiągania celów i zwiększania zaangażowania w ten proces wykonano także w oparciu o wyniki porównania post-hoc z wykorzystaniem testu HSD Tukeya (*HSD – skrót od ang. Honestly Significant Difference – Uczciwie Istotnej Różnicy lub Rozsądnej Istotnej Różnicy – przyp. wł.*), a jej wyniki zebrano i zaprezentowano w tabeli 33.

Tabela 33. Porównanie średnich wyników dotyczących poziomu zaangażowania pracowników badanych przedsiębiorstw w realizację strategii

Nr podkl.	Test post-hoc HSD (nierówne n)			
	grupa	\bar{x}_x 3,11	\bar{x}_{yz} 3,16	\bar{x}_w 3,92
1.	n_x		0,931031	0,000022
2.	n_{yz}	0,931031		0,000022
3.	n_w	0,000022	0,000022	

Legenda:

n_x – respondenci z przedsiębiorstwa X

n_{yx} – respondenci z przedsiębiorstw Y i Z

n_w – respondenci z przedsiębiorstwa W

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W tabeli tej wartości znamienne statystycznie zostały zaznaczone kolorem czerwonym, w oparciu o ich analizę stwierdzono, że wyniki uzyskane za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA) zostały potwierdzone. Można zatem stwierdzić istnienie zależności między stosowaniem w procesie realizacji strategii systemu ZPC i pozytywną oceną skuteczności własnego zaangażowania pracowników do realizacji tej strategii.

Przeprowadzono także szczegółową analizę porównawczą post-hoc danych pozwalającą na stwierdzenie istnienia różnic między znaczeniem dla badanych pracowników poszczególnych parametrów, obrazujących stosowanie zasady SMART (tab. 34.). Należy przypomnieć, iż w tej części analizy nie brano pod uwagę odpowiedzi dotyczących odstępstw od tej zasady. Ze względu na duże różnice w liczebności poszczególnych grup w próbie, badanie przeprowadzono za pomocą testu HSD Tukeya, jego wyniki pokazane w tabeli 34, pozwalają stwierdzić istnienie wartości znamiennej statystycznie dla wyników prowadzonego badania, które zaznaczono kolorem czerwonym.

Tabela 34. Różnice opinii dotyczących budowania własnego zaangażowania w osiągnięcie celów

Nr podkl.	Test post-hoc HSD (nierówne n)			
	grupa	\bar{x}_x 3,51	\bar{x}_{yz} 2,82	\bar{x}_w 2,91
1.	n_x		0,000022	0,000022
2.	n_{yz}	0,003576		0,003576
3.	n_w	0,000022	0,003576	

Legenda:

n_x – respondenci z przedsiębiorstwa X

n_{yx} – respondenci z przedsiębiorstw Y i Z

n_w – respondenci z przedsiębiorstwa W

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Z przeprowadzonej analizy wynika, że dla wszystkich grup badanych znaczenie czynników budujących zaangażowanie w realizację celów jest istotne, ale tylko w przedsiębiorstwie X jest ono przez pracowników realizowane na poziomie powyżej przeciętnej. Wskazuje na to porównanie wyników dotyczących poziomu zaangażowania w pracę pracowników, które jest istotnie wyższe wśród respondentów zatrudnionych w przedsiębiorstwie X, wykorzystującym system ZPC, niż w pozostałych uczestniczących w badaniu.

W dalszej części wykonano także szczegółową analizę danych pozwalającą na stwierdzenie występowania różnic w ocenie znaczenia dla pracowników zaangażowania przełożonych w osiągnięcie wyznaczanych im celów we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Wyniki dotyczące tej kwestii zaprezentowane zostały w tabeli 35, a uzyskane były w wyniku porównania danych post-hoc przy pomocy testu HSD Tukeya pozwalającego prowadzić tego typu badanie przy nierównych wielkościach próby.

Tabela 35. Rozkład danych obrazujących ocenę poziomu zaangażowania przełożonych w motywowanie podwładnych do osiągnięcia celów

Nr podkl.	Test post-hoc HSD (nierówne n)			
	grupa	\bar{x}_x 3,79	\bar{x}_{yz} 3,99	\bar{x}_w 3,82
1.	n_x		0,090208	0,001179
2.	n_{yz}	0,090208		0,319777
3.	n_w	0,001179	0,319777	

Legenda:

n_x – respondenci z przedsiębiorstwa X

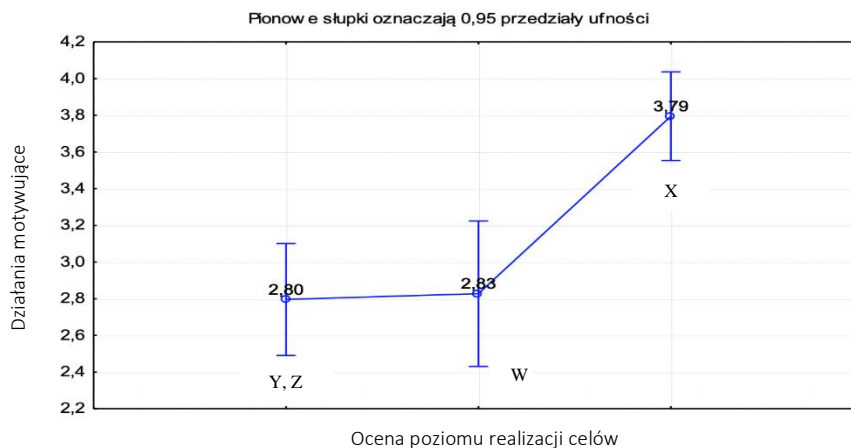
n_{yx} – respondenci z przedsiębiorstw Y i Z

n_w – respondenci z przedsiębiorstwa W

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W tej analizie, podobnie jak poprzednio, wartości znamienne statystycznie zostały zaznaczone kolorem czerwonym. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że porównanie danych obrazujących ocenę działań przełożonych służących motywowaniu pracowników do osiągnięcia celów w przedsiębiorstwie X wskazuje na istotnie wyższy poziom tego zaangażowania niż w gronie badanych pracujących w pozostałych podmiotach. Jest to wynik odwrotny do uzyskanego w badaniu wartości C_pSI , co może wynikać z faktu, że w poprzednio prowadzonej analizie większe znaczenie miały rozbieżności w ocenie poszczególnych czynników. W tej części badanie prowadzone jest w oparciu o średnie arytmetyczne i wartości skrajne nie są brane pod uwagę, dlatego wynik jest inny.

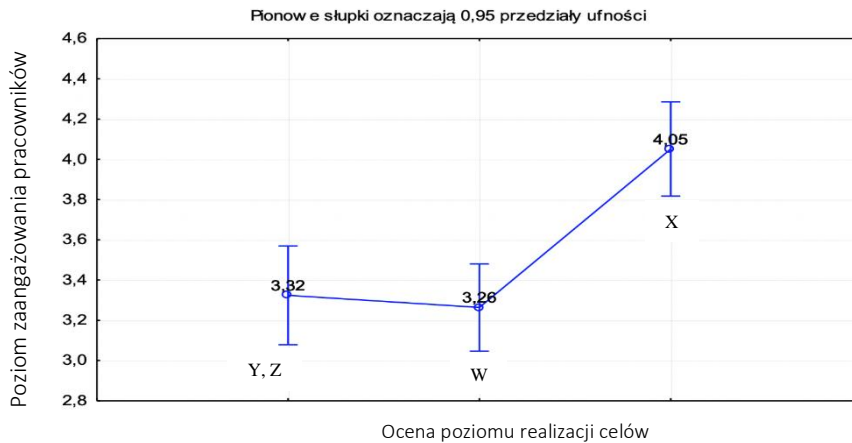
Aby lepiej zobrazować tę zależność przeprowadzono jeszcze analizę danych dotyczących tego obszaru badania za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA), jej wyniki przedstawiono na rysunkach 21 i 22.



Rysunek 21. Oddziaływanie przełożonych na budowanie poziomu zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Na obu rysunkach wyraźnie widoczne są dysproporcje obrazujące poziom angażowania się pracowników badanych przedsiębiorstw realizację celów i proporcjonalnie najwyższy jego poziom dla X w oraz wpływ na ich zaangażowanie działań podejmowanych przez zarządzających.



Rysunek 22. Poziom zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Poprawność tego stwierdzenia weryfikowano także w oparciu o podział opinii badanych dotyczących samooceny ich zaangażowania mobilizowania do tego zaangażowania przez zarządzających. Poprzednie sformułowania w pełni zostały potwierdzone w badaniu danych przy pomocy testu post-hoc HSD Turkeya, co zaprezentowano w tabelach 36 i 37.

Tabela 36. Dysproporcje w poziomie angażowania się pracowników w osiągnięcie celów

Nr podkl.	ocena zaangażowania własnego pracowników test post-hoc HSD Turkeya (nierówne n)			
	grupa	\bar{x}_x 2,7959	\bar{x}_{yz} 2,8276	\bar{x}_w 3,7949
1.	n_x		0,993168	0,000035
2.	n_{yz}	0,993168		0,001908
3.	n_w	0,000035	0,001908	

Legenda:

n_x – respondenci z przedsiębiorstwa X

n_{yz} – respondenci z przedsiębiorstw Y i Z

n_w – respondenci z przedsiębiorstwa W

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W tej analizie warto zwrócić uwagę na to, iż wysoki poziom zaangażowania po stronie pracowników i zarządzających widoczny jest nie tylko w przedsiębiorstwie X, ale także w dwóch pozostałych, uczestniczących w badaniu Y i Z. Tylko dla badanych w firmie W nie jest widoczna istotna zależność.

Tabela 37. Dysproporcje w ocenie działań przełożonych na rzecz zaangażowani się pracowników w realizację celów

Nr podkl.	ocena działań menedżerów test post-hoc HSD (nierówne n)			
	grupa	\bar{x}_x 3,3239	\bar{x}_{yz} 3,2637	\bar{x}_w 4,0513
1.	n_x		0,937627	0,000126
2.	n_{yz}	0,937627		0,000029
3.	n_w	0,000126	0,000029	

Legenda:

n_x – respondenci z przedsiębiorstwa X

n_{yz} – respondenci z przedsiębiorstw Y i Z

n_w – respondenci z przedsiębiorstwa W

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Podsumowując należy stwierdzić, że zarówno badanie prowadzone za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA) i porównanie jego wyników dla poszczególnych grup uczestniczących w badaniu, jak i badanie z wykorzystaniem testu post-hoc HSD Tukeya pozwalają stwierdzić, że porównanie uzyskanych przy ich pomocy wyników dotyczących zaangażowania pracowników i wpływu na jego poziom działań menedżerów pokazuje wyższy poziom tego zaangażowania w przedsiębiorstwie X, w którym strategia realizowana jest w oparciu o system zarządzania przez cele. Tylko w przypadku badania dysproporcji w poziomie zaangażowania pracowników w firmach Y i Z wyniki uzyskano zbliżone do X.

Przeprowadzona w dalszej części badania analiza wyników, w której wykorzystano dane dotyczące wieku respondentów, pokazała, że w grupie osób pracujących w przedsiębiorstwie X i uczestniczących w badaniu wraz z wiekiem ocena roli własnego zaangażowania w osiągnięcie celów wzrasta. Wykonano ją za pomocą współczynnika r-Pearsona pozwalającego na badanie korelacji liniowej między dwiema zmiennymi i wskazującymi, iż im większa jest wartość bezwzględna współczynnika [w obszarze od -1 do 1 – przyp. wł.] tym korelacja jest silniejsza. Otrzymane dla tej części analizy wyniki pozwalają stwierdzić, że zależności były co najmniej umiarkowane i istotne statystycznie dla wszystkich badanych w przedsiębiorstwie X. Szczegółowe dane obrazujące opisane obserwacje zebrano i zaprezentowano w tabeli 38, kolorem czerwonym zostały zaznaczone wartości istotne statystycznie.

Tabela 38. Różnice w poziomie nasilenia zaangażowania w zależności od wieku w grupach badanych

Wiek	grupa	n	S	M	A	R	T	\bar{x}
	n _x	66	-0,52***	-0,31**	-0,51***	0,33***	-0,49***	-0,42***
	n _{yz}	64	-0,47***	-0,15	-0,36***	-0,39***	-0,46***	-0,30***
	n _w	38	-0,42***	-0,12	-0,32***	-0,34***	-0,45***	-0,35***

Legenda:

**p<0,01

***p<0,001;

analizy wykonane za pomocą współczynnika r Pearsona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Na podstawie tej analizy można przyjąć, że prawdopodobnie wśród pracowników przedsiębiorstwa X znaczenie aktywnego włączania się osiągnięcie celów jest wynikiem równie silnego zaangażowania się ten proces ich samych jak i zarządzających nimi przełożonych. Wydaje się także, że dominacja wśród zatrudnionych osób w starszych grupach wieku, mających od 46 do 55 lat, sprzyja większemu ich zaangażowaniu w osiągnięcie celów. W pozostałych podmiotach wyniki tej analizy wskazują na mniejsze zaangażowanie, chociaż wiek badanych był zbliżony.

Kolejnym czynnikiem, który z założenia może różnicować opinie respondentów, jest płeć. Dlatego przeprowadzono ocenę zaangażowania badanych kobiet i mężczyzn w osiągnięcie celów organizacyjnych. Wykorzystano do oceny tej zależności ponownie test r-Pearsona, a uwzględniono w analizie zarówno płeć jak i wiek badanych (tab. 39.).

Tabela 39. Różnice w poziomie nasilenia zaangażowania kobiet i mężczyzn w osiągnięcie celów przedsiębiorstwa w zależności od wieku

Wiek	grupa	pleć	liczba badanych	S	M	A	R	T	\bar{x}
	n _x =66	K		21	-0,40**	-0,39**	-0,41***	-0,3**	-0,39**
M			45	-0,55***	-0,38**	-0,56***	-0,38**	-0,49***	-0,49***
n _{yz} =64	K		28	-0,06	-0,04	0,07	-0,12	-0,06	0,09
	M		36	-0,59***	-0,35***	-0,48***	-0,43***	-0,55***	-0,43***
n _w =38	K		8	-0,13	-0,1	-0,08	-0,09	-0,1	-0,12
	M		30	-0,09	-0,15	-0,12	-0,12	-0,15	-0,11

Legenda:

*p<0,05 **p<0,01

***p<0,001;

analizy wykonane za pomocą współczynnika r Pearsona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W prezentacji otrzymanych danych statystycznych wyniki znamienne dla niej zostały zaznaczone kolorem czerwonym.

W grupie pracowników obu płci w przedsiębiorstwie X wraz z wiekiem u wszystkich zaobserwowano wzrost zaangażowania w osiąganie celów. Otrzymane dla pracowników z przedsiębiorstwa X zależności są co najmniej umiarkowane i istotne statystycznie dla wszystkich obszarów zasady SMART.

W pozostałych przedsiębiorstwach, które na rynek główny giełdy weszły z rynku NewConnect taką zależność stwierdzono tylko dla mężczyzn. W przypadku kobiet pracujących w tych firmach widoczna jest tylko zależność między pobudzeniem ich zaangażowania a jego wyższym poziomem dla specyfiki celu (S) oraz jego osiągalności (A). Nie stwierdza się natomiast istnienia zależności zarówno dla kobiet jak i mężczyzn w przedsiębiorstwie W.

Prowadzoną dla potrzeb pracy analizę badawczą kończy porównanie wyników dotyczących poziomu zaangażowania w realizację celów badanych z uwzględnieniem ich wykształcenia. W tej analizie badanie zależności zostało wykonane za pomocą testu Kruskala-Wallisa i testem mediany Szczegółowe jej wyniki pokazane zostały w tabeli 40.

Przeprowadzona dla potrzeb badania analiza z wykorzystaniem tej zmiennej socjo-demograficznej pozwala stwierdzić, iż uzyskane w jej wyniku dane dotyczące poziomu zaangażowania w osiąganie celów przez badanych, zarówno kobiety jak i mężczyzn oraz ich ocena znaczenia oparcia ZPC na zasadzie SMART nie wskazują na istnienie istotnych różnic bez względu na wykształcenie osób uczestniczących w tym badaniu. Oznacza to, że wykształcenie nie jest czynnikiem, który różnicowałby podejście do osiągania celów wynikających ze strategii badanych organizacji.

Podsumowując należy stwierdzić, że przeprowadzone badanie z wykorzystaniem metody C_pSI nie umożliwiło jednoznacznego stwierdzenia, że w przedsiębiorstwie, w którym realizacja strategii jest oparta na systemie ZPC oraz wynikającej z niego zasadzie SMART, pozwala skuteczniej osiągać wyznaczone w strategii cele. Nie stwierdzono także by działania przełożonych przyczyniały się do zwiększenia poziomu realizacji tych celów. Natomiast analiza z wykorzystaniem informatycznych narzędzi statystycznych pozwoliła na stwierdzenie istnienia takiej zależności.

Tabela 40. Różnice w ocenie rangi działań przełożonego na rzecz angażowania się pracowników w realizację celów w zależności od wykształcenia badanych

	grupa	pleć	liczba badanych	S	M	A	R	T	O
Wykształcenie	n _x =66	K=21	średnie=4 wyższe lic/inż=11 wyższe mgr=6 inne=0	H= 2,99 Chi ² = 1,45	H= 2,01 Chi ² =1,37	H= 1,84 Chi ² =1,47	H= 4,77 Chi ² =1,91	H=4,02 Chi ² =4,22	H= 1,52 Chi ² =1,53
		M=45	średnie=8 wyższe lic/inż=20 wyższe mgr=14 inne=3	H= 0,84 Chi ² = 2,58	H= 0,45 Chi ² =3,84	H= 1,73 Chi ² =2,54	H= 4,08 Chi ² =4,10	H= 0,38 Chi ² =0,34	H= 0,85 Chi ² =0,52
	n _y =64	K=28	średnie=6 wyższe lic/inż=9 wyższe mgr=12 inne=1	H= 2,68 Chi ² = 2,94	H= 4,68 Chi ² =4,87	H= 3,34 Chi ² =4,33	H= 3,70 Chi ² =4,27	H= 4,00 Chi ² =2,68	H= 3,57 Chi ² =4,88
		M=36	średnie=10 wyższe lic/inż=9 wyższe mgr=13 inne=1	H= 4,43 Chi ² = 3,77	H= 4,49 Chi ² =3,82	H= 4,82 Chi ² =3,26	H= 2,37 Chi ² =3,56	H= 4,48 Chi ² =3,64	H= 4,65 Chi ² =1,67
	n _w =38	K=8	średnie=1 wyższe lic/inż=2 wyższe mgr= inne=0	H=2,76 Chi ² =2,08	H=3,37 Chi ² =2,02	H=2,76 Chi ² =3,09	H=3,92 Chi ² =2,07	H=4,05 Chi ² =2,67	H=2,93 Chi ² =3,02
		M=30	średnie=7 wyższe lic/inż=7 wyższe mgr=15 inne=1	H=2,35 Chi ² =3,17	H=0,93 Chi ² =4,25	H=3,18 Chi ² =3,21	H=4,12 Chi ² =3,86	H=0,95 Chi ² =0,37	H=4,17 Chi ² =1,22

Legenda:

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

analizy wykonane za pomocą testu Kruskala-Wallisa i testem mediany

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zatem należy uznać, że prowadząc badania dotyczące tego zagadnienia konieczne jest wykorzystanie więcej niż jednej metody badania danych uzyskanych za pomocą techniki ankiety kwestionariuszowej.

Przeprowadzone badanie literatury przedmiotu, materiałów źródłowych oraz danych empirycznych pozwalają na opracowanie zaleceń dla tworzenia modelu strategii konkurencyjnej w której wykorzystuje się system ZPC oraz wskazanie uwarunkowań, jakie przedsiębiorstwa powinny uwzględniać, by optymalnie wykorzystała szanse wynikające z jego

stosowania. Dlatego w kolejnym podrozdziale zostanie przedstawiony autorski projekt takiego modelowego rozwiązania.

4.5. Wynikające z badania uwarunkowania budowy modelu strategii konkurencyjnej opartej na systemie ZPC

Przeprowadzona przez autora analiza źródeł literaturowych oraz analiza empiryczna pozwalają stwierdzić, że w literaturze przedmiotu możliwe jest wskazanie obszarów badawczych, w których ni uwzględniono kompleksowego podejścia do systemu ZPC jako czynnika usprawniającego proces realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wydaje się, że kluczowe znaczenie w tym obszarze mogą mieć kwestie dotyczące konieczności angażowania zasobów ludzkich do realizacji tych procesów od momentu formułowania celów do oceny stopnia ich osiągnięcia. To oznacza prawdopodobieństwo subiektywizacji zarówno wyznaczania jak i ewaluowania celów. Dlatego konieczne wydaje się opracowanie rozwiązania, które umożliwi obiektywizację tego procesu w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym.

Ujęcie podmiotowe jest bezpośrednio związane z obszarem badania prezentowanej dysertacji – komunikacji między zarządzającymi i podwładnymi na kolejnych szczeblach zarządzania mającej za zadanie budowanie motywacji i zaangażowania pracowników do realizacji celów. Założono, iż do tego działania możliwe jest wykorzystanie zasady SMART. Założenie to znalazło odzwierciedlenie w badaniu, im pełniej pracownicy stosowali założenia tej zasady, w tym większym stopniu osiągalni byli im do realizacji cele, a pomiar tej realizacji miał bardziej obiektywny charakter.

W ujęciu przedmiotowym uwaga badawcza powinna być skupiona na transformowaniu celów strategicznych na taktyczne i operacyjne, jednak zagadnieniem tym w pracy nie zajmowano się, dlatego w dalszej części również nie będzie brane pod uwagę. Oznacza to, że opracowane przez autora i przedstawione w tej części rozprawy rozwiązanie nie ma charakteru kompleksowego, ale odnosi się do obszaru podmiotowego. Takie rozwiązanie wynika ze specyfiki badania, którego wyniki prezentowano w poprzednich podrozdziałach czwartego rozdziału pracy.

Podmiotowymi czynnikami, które będą zwiększać poziom obiektywizacji celów uznano:

- zdefiniowanie wartości celów dla klientów wewnętrznych, którymi są pracownicy,
- powiązanie celów osobistych menedżera z celami jednostki, którą zarządza,

- projektowanie celów przez pryzmat projektów i/lub procesów realizowanych w poszczególnych jednostkach, a następnie na wyższych szczeblach zarządzania łączenie ich w wiązki,
- tworzenie map celów z przypisanymi im ścieżkami realizacji wraz ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich osiągnięcie w wyznaczonym przedziale czasu.

Zdefiniowanie wartości celów dla pracowników możliwe jest do przeprowadzenia w wyniku oceny okresowej pracowników obejmującej ewaluację nie tylko efektów pracy, także potrzeby związane z pracą, umiejętności, kwalifikacje i predyspozycje. Ocena powinna obejmować nie tylko pracowników wykonawczych, ale także menedżerów i dostarczać wiedzy o ich oczekiwaniach i potrzebach związanych z funkcjonowaniem w przedsiębiorstwie. Pozostałe obszary obiektywizacji celów będą związane z opracowaniem i wdrożeniem mapy procesu delegowania celów w dół organizacji, ich kaskadowania oraz łączenia w wiązki kierowane do jednostek organizacyjnych.

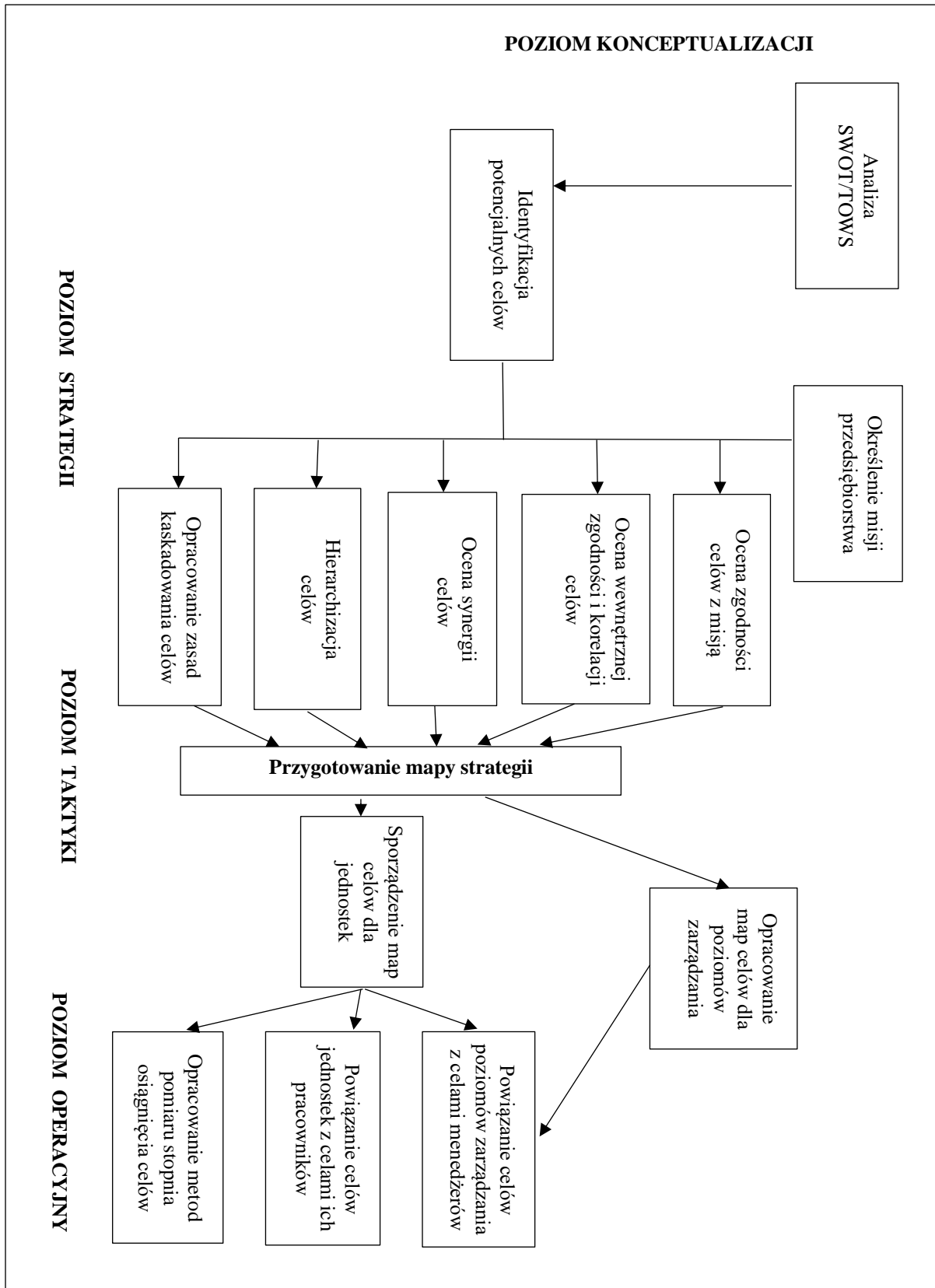
Ogół czynności związanych z tworzeniem takiej mapy można przedstawić w formie schematu pokazanego na rysunku 23.

W każdym przedsiębiorstwie kluczowym celem o normatywnym charakterze jest misja, realizowana w długim czasie poprzez kolejne strategie i wynikające z nich cele strategiczne. To te cele są przedmiotem kaskadowania i delegowania w dół organizacji, na szczebel taktyczny i operacyjny. W praktyce zarządzania dla monitorowania tego procesu i podnoszenia jego efektywności wykorzystuje się zrównoważoną kartę wyników (ZKW). Pozwala ona na przedstawienie strategii za pomocą mierzalnych i realnych celów wynikających z misji organizacji. ZKW złożona jest z czterech perspektyw umożliwiających we właściwy sposób określać cele w obszarach wynikających z tych perspektyw:

- finansowej,
- klientów,
- procesów wewnętrznych,
- uczenia się i rozwoju²⁷⁷.

Jej stosowanie ma znaczenie w osiągnięciu deklarowanego w misji stanu docelowego warunkowanego zawartymi w niej wartościami, normami i przewagami konkurencyjnymi. Co oznacza, że jest bazą dla formułowania celów strategicznych i wynikających z nich taktycznych i operacyjnych.

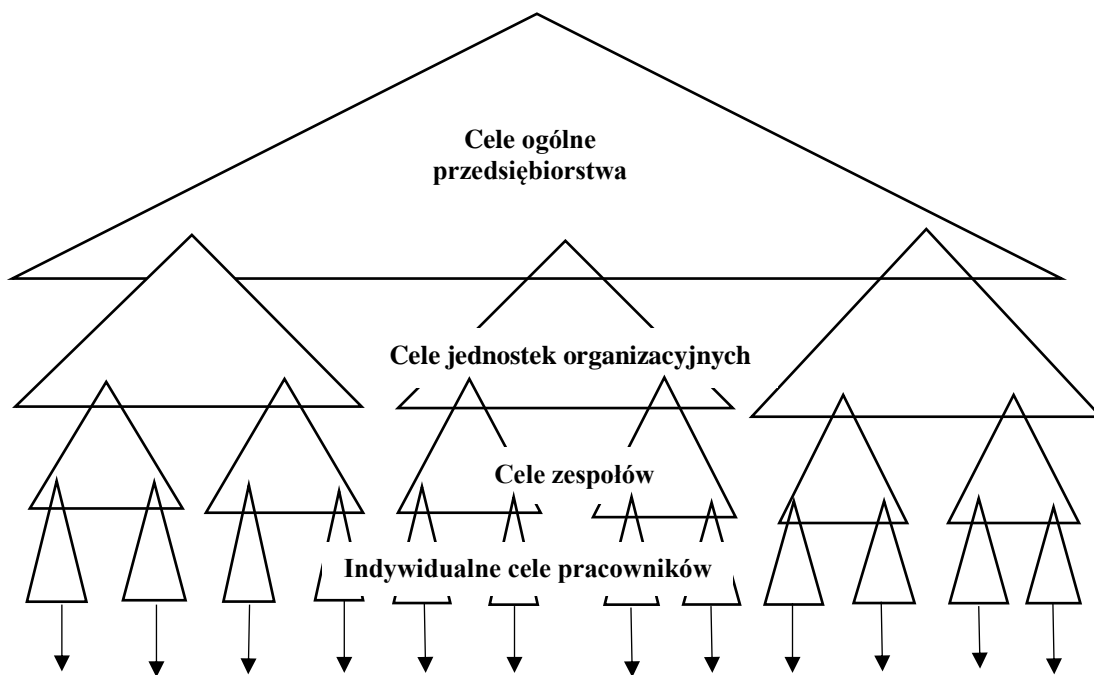
²⁷⁷ Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna...*, op. cit., s. 41-46.



Rysunek 23. Mapa procesu kaskadowania celów z poziomu strategicznego na taktyczny i operacyjny

Źródło: opracowanie własne

Jej informacyjna funkcja w stosunku do interesariuszy zewnętrznych dostarcza wiedzy na temat cech wyróżniających działalność przedsiębiorstwa i mających znaczenie dla jego klientów. W oparciu o nią następuje wyodrębnienie czterech podstawowych faz realizacji systemu ZPC: identyfikowania celów, opracowania planów działania, przeprowadzania okresowego przeglądu ich realizacji (zazwyczaj obejmującego okres 3 miesięcy) oraz oceny końcowej. Pozwala również w logiczny sposób zbudować hierarchię celów wraz z ich wzajemnymi powiązaniem między poszczególnymi szczeblami zarządzania, dzięki czemu osiągnięcie wszystkich celów przez pracowników na poszczególnych szczeblach zarządzania oznacza osiągnięcie celów całego przedsiębiorstwa (rys. 24.).



Rysunek 24. Hierarchiczny system celów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne za: S. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 140.

Wyznacza wreszcie reguły delegowania celów na niższe poziomy zarządzania. Wreszcie jest swoistą deklaracją stanu docelowego, za pomocą której możliwe jest weryfikowanie poprawności i zasadności celów strategicznych, a także ich zgodności z normami i wartościami oraz czynnikami przewagi konkurencyjnej²⁷⁸. Uwzględnienie tych

²⁷⁸ M. David, F. David, F. David, *Mission Statement Theory and Practice: a Content Analysis and New Direction*, *International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences*, vol. 7, no 1/2014, pp. 95-107.

aspektów w misji pozwala na uporządkowanie i uproszczenie procesu wyznaczania oraz kaskadowania celów zgodnie z metodyką ZKW.

Wynikające z misji cele strategiczne realizowane mogą być w oparciu o procesy i działania w bezpośredni sposób wpływające na ich realizację, a do ich monitorowania wykorzystać można tzw. kluczowe wskaźniki efektywności (ang. *Key Performance Indicator* – KPI)²⁷⁹, weryfikowane poprzez ocenę w ramach okresowego przeglądu:

- zaangażowania kadry zarządzającej w proces wyznaczania, realizacji oraz oceny postępów osiągania celów organizacyjnych z uwzględnieniem jej celów indywidualnych,
- ustalania celów strategicznych na najwyższym szczeblu zarządzania i ich rozbijania na mniejsze jednostki kierowane na niższe szczeble struktury organizacji,
- indywidualizacji przydzielanych do realizacji zarządzającym i pracownikom celów oraz odpowiedzialności,
- współuczestnictwa ogółu pracowników w wyznaczaniu celów,
- samodzielności i swobody realizacji celów.

Tworzenie hierarchii celów oznacza automatycznie hierarchizację zadań wynikających z poszczególnych celów oraz wyznaczenia rezultatów jakie mają być w wyniku ich realizacji osiągnięte. Oznacza to, że dla usprawnienia systemu ZPC można go zintegrować z metodą celów i kluczowych rezultatów (ang. *Objective Key Result* -OKR), zaproponowaną przez A. Grove'a w publikacji: „*High Output Management*”²⁸⁰. W ramach tej integracji proces wyznaczania celów nie ulega zmianie i prowadzony jest zgodnie z metodologią ZPC, w oparciu o zasadę SMART.

W kolejnym kroku procedury, do każdego w wyznaczonych celów określa się od 3 do 5 kluczowych rezultatów pozwalających na pomiar postępu w realizacji tych celów oraz czasu, w jakim ma nastąpić ich osiągnięcie. Rozliczenie rezultatów przeprowadzać należy cyklicznie zazwyczaj co trzy miesiące oraz w systemie rocznym.

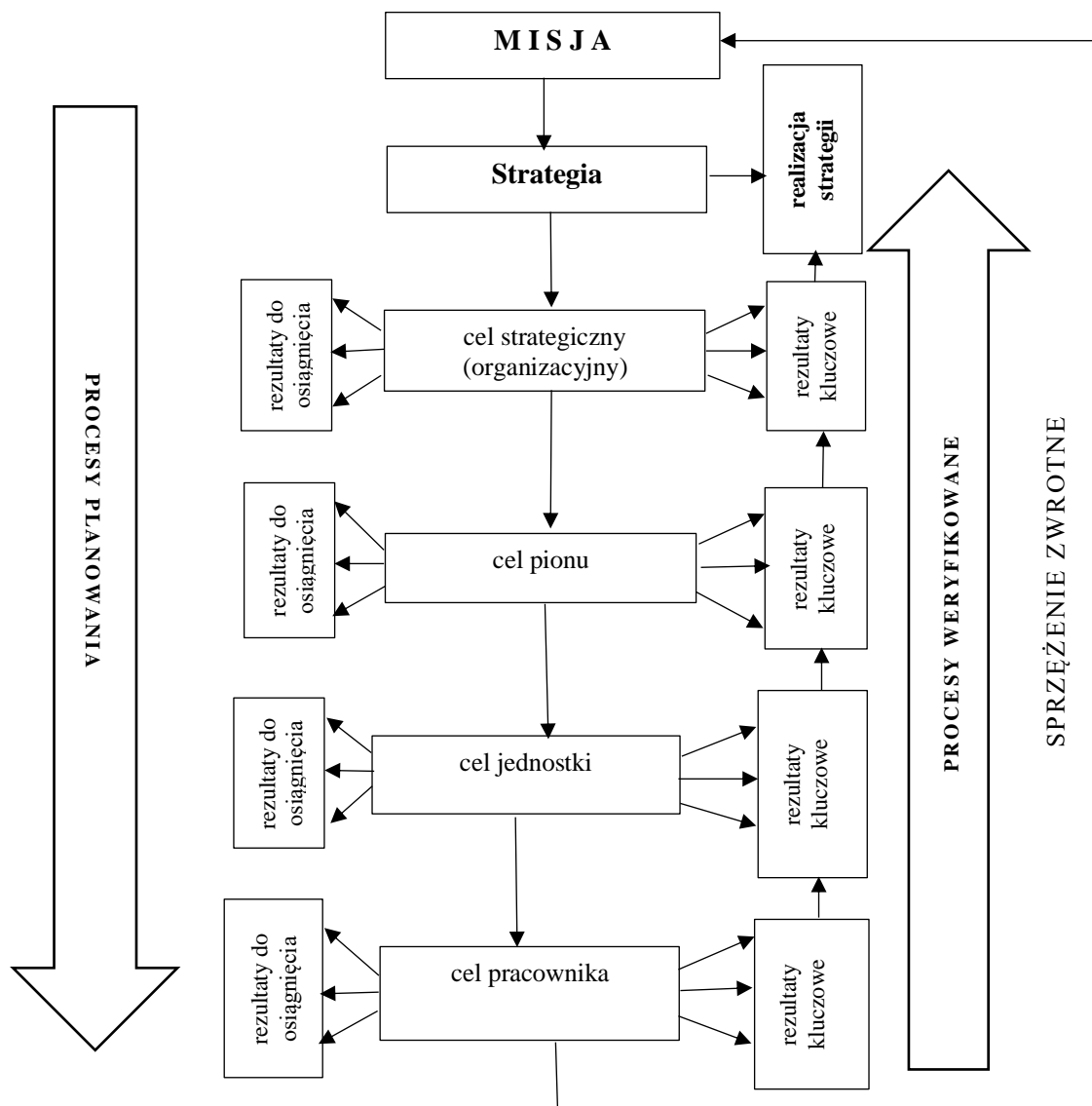
W wyniku tak przeprowadzonej integracji, klasyczny system ZPC oparty na ustalaniu celów na najwyższym poziomie zarządzania i kierowaniu ich w dół organizacji (ang. *top-down*), zostanie uzupełniony o możliwość definiowania celów na niższych szczeblach struktury organizacyjnej i przekazywaniu ich na wyższe szczeble, do top managementu włącznie (ang. *bottom-up*), a także poziomo między zespołami i pracownikami. W ten sposób poprawione

²⁷⁹ A. Morhardt, *Why Good Firm Scorecard and KPIs Drive Profit*, Of Counsel, vol. 38, no 4/2019, s. 19-20.

²⁸⁰ A. Grove, *High Output Management*, Wyd. Random House, New York 2015.

zostaną możliwości pomiaru postępu w osiąganiu celów oraz zwiększy się wpływ pracowników na kształtowanie rozwoju przedsiębiorstwa poprzez włączanie własnych celów do wiązek celów wyznaczanych dla realizacji strategii. Ułatwione będzie także weryfikowanie oceny stopnia osiągania celów, gdyż osiągnięcie wyznaczonych w procesie planowania kluczowych rezultatów będzie oznaczało czy cel został osiągnięty oraz w jakim stopniu.

Dzięki wykorzystaniu OKR powstanie także sprzężenie zwrotne między najwyższym kierownictwem i jednostkami oraz pracownikami przedsiębiorstwa na niższych szczeblach jego struktury, a tym samym możliwe będzie szybsze i pełniejsze komunikowanie się członków organizacji wszystkich szczebli, co pozwoli na wyrównywanie wiedzy o stopniu osiągania celów lub potencjalnych ograniczeniach w tym procesie (rys. 25.).



Rysunek 25. Model zintegrowanego procesu realizacji strategii w oparciu o ZPC i OKR

Źródło: Opracowanie własne

Korzyściami, jakie będą wynikały z tego rozwiązania dla przedsiębiorstw opierających realizację strategii na celach i systemie ZPC będą:

- powiązanie celów własnych parowników z celami organizacji, co przyczynia się do pełniejszej partycypacji w osiąganiu celów organizacyjnych i większy stopień utożsamiania się z organizacją,
- zwiększenie odpowiedzialności indywidualnej pracowników za osiąganie celów, w realizacji których uczestniczą,
- skupianie się pracowników na wynikach, jakie osiągają, a nie na zadaniach jakie wykonują,
- przejrzysty system personalnej odpowiedzialności za poziom realizacji delegowanych pracownikom celów,
- wzrost produktywności poszczególnych jednostek i całej organizacji.

Zarządzanie oparte na ZPC musi uwzględniać elastyczny sposób definiowania i kaskadowania celów, monitoring ich realizacji w tym kwartalny przegląd celów i roczną ocenę stopnia ich osiągnięcia obejmującą samoocenę realizacji pracowników i kadry zarządzającej, ocenę realizacji na poziomie jednostek, pionów i całych organizacji.

Podsumowując, zorganizowany w opisany powyżej sposób system ZPC pełniący rolę narzędzia realizacji strategii, skutecznie pozwoli na podniesienie wydajności całego przedsiębiorstwa oraz zarządzanie zasobami ludzkimi z wykorzystaniem szerokiej gamy instrumentów motywacji pozafinansowej. Jednocześnie ukierunkuje wizję i wysiłek kadry kierowniczej oraz współdziałających z nią pracowników ku realizacji wspólnych celów. Korzyściami z wykorzystania zmodyfikowanego o kluczowe rezultaty ZPC będą także zmiany w funkcjonowaniu organizacji polegające na:

- wyzwoleniu potencjału twórczego i kreatywności wszystkich pracowników,
- ścisłym powiązaniu pracowników z poszczególnymi celami oraz wzmocnieniu poczucia ich integracji wokół wspólnych celów,
- osiągnięciu przez pojedynczych pracowników i zespoły lepszych rezultatów niż w innych warunkach uznaliby za możliwe do osiągnięcia.

ZAKOŃCZENIE

Wyznaczanie celów jako świadome działanie racjonalizujące proces zarządzania od początku rozwoju nauk o zarządzaniu było obszarem zainteresowań teoretyków i praktyków tej dyscypliny. Szczególne zasługi dla rozwoju teorii zarządzania przez cele miały prace E. Locke'a i G. Lathama, którzy w toku prawie czterdziestoletnich badań dotyczących wyznaczania celów i ich pozytywnego związku z uzyskiwanymi w oparciu o ich realizację rezultatami.

W praktyce zarządzania na szeroką skalę zaczęto opierać się na naukowych podwalinach wiedzy dotyczącej wykorzystania celów w zarządzaniu, w tym ich opracowywania, wdrażania, realizacji i kontroli, dzięki koncepcji zarządzania przez cele P.F. Druckera. Koncepcja ta w kolejnych latach była rozwijana i modernizowana, dzięki czemu jej metodyka szeroko wykorzystywana była w takich przedsiębiorstwach jak Hewlett-Packard, General Electric itp. Wprawdzie największą popularnością praktyków ZPC cieszyło się w latach osiemdziesiątych XX wieku, jednak do chwili obecnej jest wykorzystywane jako system wspierania procesu realizacji strategii organizacyjnej. W takim również ujęciu było badane i oceniane w prezentowanej pracy doktorskiej.

Badając kwestie teoretyczne i prowadząc badanie empiryczne dotyczące systemu zarządzania przez cele w pełni zdawano sobie sprawę z tego, iż koncepcja ta jest jedną z wielu propozycji mających za zadanie podniesienie efektywności procesu zarządzania przedsiębiorstwem oraz wzmocnienia działań budujących jego pozycję konkurencyjną. Teoretycy zwracają także uwagę na to, że przyczynia się do wzrostu świadomości biznesowej na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, a także wspiera zaangażowanie i aktywność pracowników w osiąganiu celów poprzez systemy motywacji pozafinansowej. Zgromadzenie i weryfikacja wiedzy dotyczącej tego obszaru zarządzania były podstawą dla sformułowania założeń metodologicznych własnego badania praktycznego, w tym wyznaczenia jego celu, następnie sformułowania problemów badawczych, na które w toku badania będzie poszukiwana odpowiedź oraz hipotez badawczych. Hipotezy były weryfikowane w oparciu o analizę materiałów źródłowych przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu oraz analizę statystyczną wyników badania ankietowego w nich prowadzonego.

W wyniku tego badania stwierdzono, że we wszystkich z ocenianych przedsiębiorstwach wyznaczone były cele do realizacji, ale w przypadku większości były to cele, których realizacja wynikała z ich wejścia na rynek główny Giełdy Papierów

Wartościowych w Warszawie. Tylko dwa pomioty miały w swojej strategii organizacyjnej wyznaczone cele wynikające z misji tych przedsiębiorstw, w oparciu o które prowadziły swoją działalność. Tylko w jednym z nich w sposób świadomy system ZPC został wykorzystany jako narzędzie wspomagające proces realizacji strategii i zarządzania strategicznego.

Istotne z punktu badania własnego wydaje się to, iż nawet w tych organizacjach, w których cele nie były formułowane i osiągnane w ramach systemu ZPC, lecz pełniły rolę wytycznych dla realizacji procesu zarządzania w oparciu o inne narzędzia, tworzenie przez zarządzających warunków dla ich realizacji oraz nieplanowe stosowanie zasady SMART podnosiło poziom zaangażowania pracowników i kierowników niższych szczebli w ich osiągnięcie. Z przeprowadzonego dla potrzeb pracy badania wynika także, że oparcie procesu zarządzania zasobami ludzkimi na systemie celów wyznaczanych do realizacji jednostkom organizacyjnym i pracownikom oraz ocena osiągniętych efektów przez pryzmat stopnia realizacji celów, zwiększa poziom samoodpowiedzialności członków organizacji za osiągnięte cele. Pokazano także, iż w sytuacji gdy działania przełożonych związane z pobudzaniem motywacji do realizacji celów nie są, w opinii badanych pracowników, wystarczające, ich własny poziom zaangażowania w aktywności służące osiągnięciu celów sprzyja ich realizacji. Kluczowymi czynnikami udowy motywacji na rzecz osiągnięcia celów jest dostrzeżenie sensowności własnego wysiłku wkładanego w ich realizację. Poczucie sprawstwa i świadomość własnego wpływu na realizację strategii, powiązane z osobistymi korzyściami wynikającymi z aktywnej partycypacji w realizacji tych celów.

Efektom prowadzonej w pracy analizy jakościowej oraz ilościowej, do której wykorzystano informatyczne narzędzia statystyczne oraz metodę CSI skierowaną do klientów wewnętrznych – pracowników oraz niższej i średniej kadry zarządzającej, jest weryfikacja przyjętych dla potrzeb badania hipotez.

W pierwszej z nich założono, iż system ZPC jest narzędziem ułatwiającym organizacji realizację strategii służącej wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa. Oceniając pozycję rynkową badanych przedsiębiorstw w oparciu o publikowane przez nie oraz GPW dane dotyczące wyników finansowych stwierdzono, że przedsiębiorstwo, które w sposób planowy i świadomy realizuje strategię w oparciu o system ZPC uzyskało w badanym okresie lepsze wyniki niż pozostałe. Oznacza to, że hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Automatycznie w ślad za tym stwierdzeniem należy także uznać, że druga z hipotez, mająca kształt stwierdzenia, iż wprowadzenie systemu ZPC pozwoliło organizacji w większym stopniu osiągnąć cele wynikające z jej strategii konkurencyjnej, również została pozytywnie

zweryfikowana. Wskazują na to znacznie lepsze wyniki finansowe publikowane w sprawozdaniach giełdowych oraz podejmowane przedsięwzięcia rozwojowe.

Możliwe jest również stwierdzenie, że wykorzystanie w realizacji strategii systemu zarządzania przez cele w pozytywny sposób wpływa na pozycję rynkową stosującego go przedsiębiorstwa, co widoczne było w wynikach badania prowadzonego w oparciu o dane wtórne prezentowane na stronach GPW w Warszawie. Oznacza to także pozytywną weryfikację trzeciej z zakładanych hipotez.

Nie można jednoznacznie zweryfikować hipotezy czwartej, gdyż w sposób planowy tylko jeden z badanych podmiotów opierał realizację swojej strategii na systemie ZPC i jego aktywność gospodarcza oparta na niej prowadzona była przez trzy lata poprzedzające prezentowane w pracy badanie. Jednak biorąc pod uwagę, iż w chwili wprowadzania ZPC firma osiągała zdecydowanie słabsze wyniki niż w czasie badania stwierdza się, że widoczny był pozytywny trend rozwojowy. Konieczne jest kontynuowanie badania przez dłuższy okres by stwierdzić, czy tendencja ta zostanie utrzymana.

Opierając się na analizie opinii respondentów będących pracownikami oraz menedżerami średniego i niższego szczebla, w przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniu możliwa była weryfikacja pozostałych hipotez. W oparciu o weryfikację prezentowanych w badaniu ankietowym poglądów stwierdzono między innymi, iż kaskadowanie celów, powodujące, że konkretne zespoły oraz pracownicy otrzymują określone cele do realizacji oraz warunki oceny ich osiągnięcia.

Zastanawiającym wynikiem badania było stwierdzenie, prowadzące do zanegowania szóstej hipotezy, gdyż okazało się, że ankietowani nie uważają by zaangażowanie menedżerów niższego stopnia przyczyniało się do zwiększenia ich gotowości partycypacji w osiągnięciu celów. Przestrzeganie w działaniach zarządczych wytycznych wynikających z zasady SMART nie buduje motywacji podwładnych.

Ich gotowość angażowania się w osiągnięcie celów warunkowana jest innymi czynnikami, w tym możliwością planowania celów, które sami mają realizować, wiedza o ich roli w realizacji celów i możliwość wykorzystania własnej wiedzy w osiągnięciu celów. Duże znaczenie przywiązywali także do informacji zwrotnej od przełożonych o ocenie efektów realizacji powierzanych im celów, a wreszcie otrzymywanie realnych terminów wykonania celów, co służy między innymi dostrzeganiu przez przełożonych sensu wysiłku jaki musieli podjąć, by cele te osiągnąć. Kolejnym czynnikiem budującym motywację było uzyskiwanie korzyści z tytułu osiągnięcia celów. Tym samym siódma z hipotez została pozytywnie zweryfikowana.

W kolejnej, ósmej hipotezie, założono, iż znaczne rozdrobnienie komórek organizacyjnych stanowi barierę dla realizacji zarządzania przez cele. W związku z dużymi różnicami w strukturze organizacyjnej każdej z firm oraz proporcjonalnie niewielkim poziomem ich stabilności formalno-organizacyjnej, nie udało się potwierdzić lub sfalsyfikować tej hipotezy. Natomiast odnosząc się do problemu badawczego, z którego hipotezę tę wyprowadzono, możliwe jest wskazanie barier i ograniczeń funkcjonowania ZPC w badanych przedsiębiorstwach. Zasadniczym ograniczeniem jest to, iż mimo zawarcia w strategiach celów do realizacji, trzy z czterech podmiotów, traktowały je czysto deklaratorywnie jako elementy projektu związanego z wchodzeniem na rynek główny GPW, który miał ułatwić pozyskanie atrakcyjnych inwestorów. Tylko jedno oparło realizację strategii na systemie ZPC, ale i w jego przypadku nie jest możliwe stwierdzenie zależności, do której odnosi się hipoteza.

Nie udało się również w pełni stwierdzić poprawności lub jej braku dla hipotezy dziewiątej, gdyż jak już wspomniano, w trzech spółkach nie stosuje się systemu ZPC jako formy wspomagania procesu zarządzania strategicznego, a w jednym, w którym jest on realizowany można dostrzec pozytywne zmiany pozycji konkurencyjnej. Jednak nowa strategia jest proporcjonalnie niedługo realizowana. Natomiast zmiany w otoczeniu zewnętrznym w ostatnich latach są tak liczne i głębokie, iż trudno jest ocenić czy strategia ta ma szansę realizacji, niezależnie od tego czy jest wspierana ZPC.

W ostatniej z hipotez założono, że stwierdzenie osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej w długim czasie pozwala zweryfikować przygotowany i realizowany model systemu ZPC. Hipotezę tę zweryfikowano pozytywnie, gdyż tak, jak strategia musi być cyklicznie poddawana przeglądowi i modernizacji wynikającym ze zmian warunków zewnętrznych i wewnętrznych, takie same działania muszą być podejmowane w stosunku do systemu wspierającego tę strategię, czyli zarządzania przez cele.

Co więcej wydaje się, że weryfikacja i modyfikacje ZPC powinny być częstsze niż samej strategii, gdyż silniej i szybciej mogą być zaburzone w wyniku zmian sytuacji rynkowej, w której działa dany podmiot.

Przeprowadzona powyżej weryfikacja hipotez jest podstawą do stwierdzenia, iż mimo, że nie wszystkie zostały w pełni pozytywnie zweryfikowane, to pozwalają rozstrzygnąć problemy badawcze oraz uznać, że cele badania zostały zrealizowane.

Literatura:

1. Armstrong J.S., *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research*, Strategic Management Journal, no 3/1982.
2. Asnoff H.I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.
3. Bąk P., *Wprowadzenie do zagadnienia planowania w przemyśle górnictwem*, Prace Naukowe GIG. Górnictwo i Środowisko nr 2/2012.
4. Banaszczyk P., *Wybory strategiczne w dziedzinie celów przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 134/2010.
5. Barajer-Marczak R., *Zastosowanie Modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością w ocenie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169/2011.
6. Barcik A., Barcik R. (red.), *Tendencje w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2006.
7. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
8. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
9. Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem (cz. I)*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997.
10. Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1989.
11. Bonaparte T., Flaherty J. (ed.), *Peter Drucker: Contributions to business enterprise*, New York University Press, New York 1970.
12. Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
13. Buczkowska A., *Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 45/2012.
14. Carson P., Carson K., *Deming versus Traditional Management Theorists on Goal Setting: Can Both Be Right?*, Business Horizons, no.5/1993.
15. Carson P., Carson K., Heady R., *Cecil Alec Mace: the man who discovered goal-setting*, International Journal of Public Administration, Vol. 17/1997
16. Chandler A.D., *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge 1962.
17. Chmiel S., *Kaskadowanie celów strategicznych*, <https://chmiel.pro/kaskadowanie-celow-strategicznych/>.

18. Ciesielski M. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
19. Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
20. Czuba M., *Marketing usług. Teoria i praktyka*, Wyd. Tara, Katowice 2007.
21. David M., David F., David F., *Mission Statement Theory and Practice: a Content Analysis and New Direction*, International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences, vol. 7, no. 1/2014.
22. Demecki W., Żukowski P., *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 15/2010.
23. Deming W., *Out of the Crisis*, The MIT Press, Cambridge 2000.
24. Doran G.T., *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, Management Review, Vol. 70, Iss. 11/1981.
25. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2017.
26. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
27. Drucker P.F., *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, Routledge, New York 2011.
28. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017.
29. Drucker P.F., *What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO*, Public Administration Review, Vol. 36, no. 1/1976.
30. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995
31. Dźwigoł H., *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 83/2015.
32. Ehsanifar M., Daghineh M., *Using the European Foundation Quality Management excellence model in self-assessment the Processes Management under Fuzzy Environment (Case study: Godakhtar company)*, International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research vol. 2, iss. 2/2015.
33. *Encyklopedia Britannica t. 4.*, (praca zbiorowa), edycja Polska, Wyd. Kurpisz, Poznań 1997.
34. *Encyklopedia popularna PWN*, (praca zbiorowa), Wyd. XXXII, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2017.

35. Farr J., Hofman D., Ringenbach K., *Goal orientation and action control theory. Implications for industrial and organizational psychology*, International Review of Industrial and Organizational Psychology vol. 8/1993.
36. Freeman E., Reed L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review vol. 15/1983.
37. Galata S., *Uwarunkowania procesu zarządzania strategicznego. Modele, strategie, informacja*, Wyd. Krakowska Szkoła Wyższa im. A. Frycza-Modrzewskiego, Kraków 2002.
38. Garbarski L. (red.), *Marketing: przewodnik*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2004.
39. Gembala K., *Projektowanie organizacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 128/2013.
40. Gluck F.W., Kaufan S.P., Walleck A.S., *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business Review Jul. 1980.
41. Golik-Górecka G., *Współczesne strategie marketingowe realne i wirtualne – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing nr 14/2015.
42. Gorji M., Siami S., *Self-Assessment With Regard To EFQM Model and The Relationship Between Its Criteria and Organization's Performance*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences no 5/2011.
43. Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 8/2015.
44. Greiner E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, Boston 1998.
45. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2017.
46. Gross B., *The Managing of Organizations*, The Free Press, Glencoe 1964.
47. Grove A., *High Output Management*, Wyd. Random House, New York 2015.
48. Grudzewski W.M., Wilimowska Z., *Od teorii do praktyki zarządzania. Czy zarządzanie jest nauką czy sztuką?*, Organizacja i Kierowanie nr 1/2017.
49. Grzegorzewska-Ramocka E., *Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa nr 7-8/2009.
50. Hall H., *Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów*, Modern Management Review no 20/2013.
51. Hammer R.M., *Planowanie wielopoziomowe*, PWE Warszawa 1992.

52. Harrington E., *Dwanaście zasad wydajności pracy* (opracował i skrócił B. Wojciechowski), Wyd. Poligrafika, Łódź 1946.
53. Hernandez-Betancura J.E., Montoya-Restrepob I., Montoya-Restrepo L.A., *The tree of science of deliberate and emergent strategies*, IIMB Management Review no 32/2020.
54. Hesselbach J., Herrmann C. (ed.), *Functional thinking for value creation*. Proceedings of the 3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems, Springer, Berlin-Heidelberg 2011.
55. Husey D.E., *Strategic management: Lessons from success and failure*, Long Range Planning vol. 17, iss. 1/1984.
56. Ignacy J., *Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 366/2014.
57. Ingaldi M., Krynke M., *Misja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Quality. Production. Improvement nr 1/2015.
58. Jafari M., Shahanaghi K., Tootoon M., *Developing a Robust Strategy Map in Balanced Scorecard Model Using Scenario Planning*, Mathematical Problems and Engineering, ID Art. 102606, vol. 2015.
59. Janasz W., *Strategie organizacji innowacyjnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21/2011.
60. Jensen M.C., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, Journal of Applied Corporate Finance, vol. 14, no 3/2001.
61. Jofre S., *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*, DTU Management no 1/2011.
62. Kaczmarek A., *Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2/2009.
63. Kaczmarek B., *Podstawy zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej, Ostrołęka 2011.
64. Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź 1999.
65. Kafel T., *Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie nr 922/2013.
66. Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.

67. Kałowski A., *Nowe paradygmaty planowania strategicznego w przedsiębiorstwach*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie nr 1/2015.
68. Kałowski A., Wysocki J., *Zmiany w organizacji współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie nr 1/2014.
69. Kant I., *Krytyka władzy sądzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
70. Kaplan R.S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Working Paper 10-074, 2010.
71. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
72. Kaufman R.A., *Educational System Planning. Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, New York 1972.
73. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1980.
74. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2006.
75. Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
76. Kosiorek D., *Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami*, Zarządzanie i Finanse nr 1/2013.
77. Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1960.
78. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
79. Kozłowska A., *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyd. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
80. Kozłowska J., *Metodyka analizy strategicznej przedsiębiorstwa na potrzeby integracji produktowo-usługowej*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.
81. Kożuch B., Kożuch A., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie, Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku, Kraków 2008.
82. Krawczuk A., *Przyczynowość a celowość*, Idea Studia nad Strukturą i Rozwojem Pojęć Filozoficznych roczn. XXII/2010.
83. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wyd. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.

84. Krupski R., *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, Przegląd Organizacji nr 3/2009.
85. Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania (wyd. V)*, Wydawnictwo I-BiS, Wałbrzych 2004.
86. Krzakiewicz K., Cyfert S., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
87. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 2/2006.
88. Kwiecińska M., *Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne*, Obronność. Zeszyty Naukowe nr 2/2016.
89. Ławniczak M., *Zarządzanie strategiczne jako czynnik determinujący wzrost przewagi konkurencyjnej organizacji stosującej nowoczesne technologie w warunkach niepewności – studium przypadku firmy ABB Sp. z o. o.*, Zarządzanie i Finanse nr 1/2013.
90. Lenon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Wyd. Antyk Marcin Dybowski, Warszawa 2000.
91. Leśniewski M.A., *Menedżer w procesie zarządzania przez cele w systemie konkurencyjności przedsiębiorstw*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne nr 8/2016.
92. Letkiewicz A., Suchanek M. (red.), *Optymalna alokacja zasobów w systemach gospodarczych i gospodarujących*, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Gdańsku, Gdańsk 2014.
93. Lewis H.F., *Using DEA Factor Efficiency Scores to Eliminate Subjectivity in Goal Programming*, Advances in Operations Research Vol. 2011, ID Article 259439.
94. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020.
95. Locke E., Latham G., *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New York 1990.
96. Locke E., Latham G., *Self-Regulation through Goal Setting*, Organizational Behavior and Human Decision Process no 50/1991.
97. Ławniczak M., *Zarządzanie strategiczne jako czynnik determinujący wzrost przewagi konkurencyjnej organizacji stosującej nowoczesne technologie w warunkach niepewności – studium przypadku firmy ABB Sp. z o. o.*, Zarządzanie i Finanse nr 1/2013.

98. Łukomska-Szarek J., Włóka M., *Strategiczna karta wyników jako narzędzie koncepcji Performance Management*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 766, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 62/2013.
99. Maas P., *Wiedza praktyczna: Zarządzanie przez cele*, Wyd. Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2011.
100. MacLeod L., *Making SMART Goals SMARTER*, Physician Executive Journal, Mar-Apr. 2012.
101. Makridakis S., *Forecasting: Its Role and Value for Planning and Strategy*, International Journal of Forecasting vol. 12, iss. 4/1996.
102. Malewska K., M. Sajdak M., *Ewolucja koncepcji przewagi organizacyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa*, Nauki o Zarządzaniu nr 2/2014.
103. Malikowski M., Niezgodą M., *Badania empiryczne w socjologii*, WSSG, Tyczyn 1997.
104. March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
105. Marczak M., *Wybrane metodologiczne problemy w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1147 Organizacja i Zarządzanie z. 52/2013.
106. Martin R.L., *The Big Lie of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February 2014.
107. Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
108. Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe, teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
109. Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE Warszawa 2001.
110. Michalski E., *Strategie marketingowe rozwoju produktu*, Polityki Europejskie. Finanse i Marketing nr 10/2013.
111. Miller A.F., Cunningham J.A., *How to avoid costly job mismatches*, Management Review vol. 70, iss. 11/1981.
112. Mingotand F., *Sprawny kierownik*, Poltext, Warszawa 1994.
113. Mintzberg H., *An Emerging Strategy of "Direct" Research*, Qualitative Methodology vol. 24, no 4/1979.
114. Mioduszewski J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Expol, Olsztyn 2013.
115. Miszczak A., Walasek J., *Techniki wyboru próby badawczej*, Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2/2013.

116. Moczydłowska J.M., Bitkowska A., *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres*, Marketing i Rynek nr 9/2020.
117. Morhardt A., *Why Good Firm Scorecard and KPIs Drive Profit*, Of Counsel, vol. 38, no 4/2019.
118. Niemczyk J., Trzaska R., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa w układzie podejść do strategii*, Przegląd Organizacji nr 12/2020.
119. Niżnik J., *Przedmiot poznania w naukach społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
120. Noga G., *Metody realizacji strategii zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 856/2011.
121. Nowaczyk P., *Strategie rozwoju gospodarczego i transformacji gospodarki polskiej oraz ich wpływ na restrukturyzację sektora portowego*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 326/2017.
122. Nowicki J., *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 65/2012.
123. Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2013.
124. Nowosielski S., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 421/2016.
125. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
126. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
127. Olbrych B., *Organizacja wywiadu z kwestionariusze ankietowym do badań jakości usług*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica nr 227/2009.
128. Otoła I., *Analiza dynamiki otoczenia w świetle wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 113/2017.
129. Pabian A., *Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability*, Handel Wewnętrzny, nr 3/2017.
130. Pacewicz A., Olejarczyk A., Jaskóła J. (red.), *Philosophiae Itinera*, Wyd. Instytut Filozofii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
131. Paluch A., *Metody analizy strategicznej jako narzędzie do tworzenia strategii dla przedsiębiorstwa z sektora produkcji urządzeń chłodniczych*, Nauki o Zarządzaniu nr 4/2016.
132. Pasieczny J., *Biznesplan*, PWE, Warszawa 2007.

133. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
134. Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wyd. Academica, Łódź 2005.
135. Penc J., *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyd. Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu, Łódź 1999.
136. Penc J., *Strategie zarządzania*, PWE, Warszawa 1995.
137. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
138. Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wyd. Key Text, Warszawa 2013.
139. Philips J., Philips P., *The Power of Objectives: Moving Beyond Learning Objectives*, Performance Improvement vol. 49, no 6/2010.
140. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
141. Pietras H., *Strategie cen jako element strategii marketingowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia nr 35/2001.
142. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
143. Piotrowski K., *Organizacja i zarządzanie (wyd. II)*, Wyd. ALMAMER, Warszawa 2011.
144. Pluta-Olearnik M., Murzyn M., *Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu*, Marketing i Zarządzanie nr 3/2016.
145. Pochtowski A., *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie nr 679/2005.
146. Porter M.E., Millar V.E., *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review July-August 1985.
147. Przybylska K., *Alternatywne cele przedsiębiorstwa w teorii menedżerskiej i behawioralnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 5/2018.
148. Pujer K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Exante, Wrocław 2016.
149. Pujer K., Danielak W. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu*, Wyd. Exante, Wrocław 2017.
150. Puto A., *Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych*, Handel Wewnętrzny nr 3/2017.

151. Raszkowski A., *Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych*, Nauki o Zarządzaniu nr 3/2015.
152. Reinfuss R., *Zarządzanie przez cele w organizacji*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarządzanie/548689.Zarządzanie-przez-cele-w-organizacji.html>.
153. Ristovska K., Ristovska A., *The Impact of Globalization on the Business*, Economic Analysis vol. 47, no 3-4/2014.
154. Robbins S., DeCenzo D., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
155. Romanowska M., *Istota celu przedsiębiorstwa i jego realizacja na przykładzie spółki Stomil SA*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17/2010.
156. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017.
157. Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, Przegląd Organizacji nr 3/2011.
158. Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wyd. CIM, Warszawa 2000.
159. Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M., *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76/2015.
160. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
161. Simon H.A., *On the Concept of Organizational Goal*, Administrative Science Quarterly, vol. 9, no 1/1964.
162. Skarba M., *Proces planowania i podejmowania decyzji na przykładzie przedsiębiorstw z Województwa Kujawsko-Pomorskiego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie z. 1/2014.
163. Skowronek-Mielczarek A., *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie nr 4/2013.
164. Skowronek-Mielczarek A., *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej z. 121/2012.
165. Skowroński L., *Etyka nikomachejska i Polityka Arystotelesa: ich wspólna dziedzina badań i wspólny czytelnik*, Peitho/Examina Antiqua, nr 1/2016.
166. Słowiński B., *Podstawy sprawnego działania*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
167. *Słownik języka polskiego PWN*, red. L. Drabik, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
168. Smolarek M., *Wybrane aspekty planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39/2015.

169. Socha D., Humeńczuk A., *Zarządzanie strategiczne średnim przedsiębiorstwem na przykładzie firmy Select Comfort sp. z o.o. studium przypadku*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie nr 2/2019.
170. Sołtysik M., *Projektowanie strategii zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Zeszyty Naukowe Zarządzanie nr 910/2013.
171. Stabryła A. (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków, 2010.
172. Stabryła A., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
173. Stabryła A., *Przełomy w teorii zarządzania*, Przegląd Organizacji nr 3/2011.
174. Stawowy A., *System zarządzania a elastyczność organizacji – analiza literaturowa i konceptualizacja*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie nr 127/2018.
175. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. JR, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2017.
176. *Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1996.
177. Sudoł T., *Kto jest twórcą zarządzania prze cele? Czy na pewno P.F. Drucker?*, MbO 2018-2019, 6.12.2018, art. nr 2.
178. Sudolska A., *Social CRM jako nowoczesna koncepcja biznesowa*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie z. 413/2013.
179. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.
180. Świerk J., *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
181. Synnott C.K., *Management by Objectives: An Overview SSRN Electronic Journal (Distributed)*, Reprint in SSRN Electronic Journal, Oct. 2017.
182. Szarucki M., *Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie nr 2/2018.
183. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
184. Szeloch Z., *Podstawy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, WSB-NLU, Nowy Sącz 1995.
185. Szkutnik J., Piśniak M., *Innovation management in polish enterprises*, Operations Research and Decisions no 4/2018.

186. Szpaderski A., *Pojęcie celu organizacyjnego i jego zastosowanie gospodarcze*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny nr 3/1969.
187. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. Śląsk, Katowice 2010.
188. Tauber R.B., Siwiński W., *Metodologia badań w dziedzinie rekreacji i turystyki*, Wyd. WSHiG, Poznań 1999.
189. Thrall R.M., Coombs C.H., Davis R.L. (ed.), *Decision Processes*, J. Wiley, New York 1957.
190. Trocki M., Sońta-Drażkowska E., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wyd. Bizarre, Warszawa 2009.
191. Trocki M., Wyrozębski P. (red.), *Planowanie przebiegu projektów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
192. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
193. Urlych W., *Zarządzanie efektywnością pracownika – perspektywa strategiczna*, Acta Universitas Lodiensis, Folia Oeconomica nr 4/2014.
194. Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2021.
195. Wójcik-Karpacz A., *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 348/2018.
196. Wojnicka-Sycz E., *Koncepcja i wymiary zintegrowanego planowania rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego*, Zarządzanie i Finanse nr 1/1/2018.
197. Wolański M. (red.), *Badania młodych naukowców w dziedzinie nauk ekonomicznych, a praktyka gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
198. Woźniak J., *Ocena przydatności metod SERVQUAL i CSI w kontekście badania logistycznej obsługi klienta*, Quartely Journal t. 2/2017.
199. Woźniak J., Zimon D., *Zastosowanie metody CSI do badania satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranej sieci handlowej*, Modern Management Review no 23/2016.
200. Wszendybył E., S. Borkowski S., *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
201. Wysocki J., *Strategiczna karta wyników w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie nr 4/2016.
202. Wysocki R., *Efektywne zarządzanie projektami: tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wyd. Helion, Gliwice 2013.

203. Xhavit I., Enis M., Naim M., *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*, Future Business Journal vol. 4/2018.
204. Yemm G., *Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*, FT Publishing, London 2020.
205. Yussoff N.M., Nayan S.M., *Review on customer satisfaction*, Journal of Undergraduate vol. 2, no 2/2020.
206. Zaborowski Z., *Wstęp do metodologii badań*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 2003.
207. Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
208. Zawadzak T., *Podstawy kierowania organizacją*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2005.
209. Zbiegień-Maciąg L., *Kreowanie reputacji firmy*, Businessman Magazine nr 11/1995.
210. Zelek A., *Nowa odsłona sporu o ustrój polskiej gospodarki – ordoliberalizm vs. neoliberalizm*, Firma i Rynek nr 1/2016.
211. Zieleniewski J., *Efektywność badań naukowych*, PWN, Warszawa 1966.
212. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
213. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964.
214. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1967.
215. Zupok S., *Wartość dla klienta a cele organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 53/2018.
216. Żebrak D., *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Case study*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie nr 3/2018.
217. Żukowski P., *Techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w organizacji*, Problemy Profesjologii nr 2/2009.

Materiały źródłowe:

1. Strategia: *Rewolucja FinTech na rynku nieruchomości*, Morizon 2017.
2. Strategia: *Klient jest naszą wartością*, JWW Investment S.A., Katowice 2016.
3. *Strategia Grupy UNIMOT na lata 2018-2023*, UNIMOT, Częstochowa czerwiec 2018.

Netoteka

1. <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=R22>
2. <https://pl.linkedin.com/pulse/kto-jest-tw%C3%B3rc%C4%85-zarz%C4%85dzania-przez-cele-czy-na-pewno-pfdruker-sudo%C5%82>

3. <https://controlling.info.pl/artykuly/mapa-strategii-jako-narzedzie-wspierajace-proces-opracowania-zrownowazonej-karty-wynikow,1.html>
4. <https://www.gpw.pl/>
5. <https://serwiskorporacyjny.maxcom.pl/o-spolce/strategia-spolki/>

Spis rysunków:

Rysunek 1. Ogólny model organizacji H.J. Leavitta.....	11
Rysunek 2. Kluczowe cele organizacji.....	14
Rysunek 3. Hierarchia celów w organizacji i ich współzależność.....	18
Rysunek 4. Hierarchia działań w procesie uszczegóławiania celów w organizacji.....	20
Rysunek 5. Wykorzystanie teorii „Z” do tworzenie mapy strategii.....	34
Rysunek 6. Formalny przebieg procesu planowania strategicznego.....	39
Rysunek 7. Planowanie w procesie zarządzania organizacją.....	40
Rysunek 8. Model strategii.....	48
Rysunek 9. Komponenty zarządzania strategicznego.....	50
Rysunek 10. Fazy tworzenia i realizacji strategii z uwzględnieniem analizy strategicznej.....	53
Rysunek 11. Zarządzanie strategiczne i zarządzanie przez cele – etapy realizacji.....	61
Rysunek 12. Schemat Europejskiego Modelu Doskonałości Biznesu.....	65
Rysunek 13. Obszary oceny z uwzględnieniem rozbieżności między ważnością a zaangażowaniem.....	80
Rysunek 14. Struktura wieku respondentów.....	98
Rysunek 15. Struktura wykształcenia respondentów z poszczególnych przedsiębiorstw	99
Rysunek 16. Mapa jakości realizacji zasady SMART przez pracowników i ich przełożonych w firmie Y.....	122
Rysunek 17. Mapa jakości realizacji zasady SMART przez pracowników i ich przełożonych w firmie Z.....	124
Rysunek 18. Mapa jakości realizacji zasady SMART przez pracowników i ich przełożonych w firmie W.....	128
Rysunek 19. Znaczenie dla badanych ich własnego zaangażowania w realizację celów wynikających ze strategii.....	129
Rysunek 20. Oddziaływanie przełożonych na budowanie poziomu zaangażowania pracowników.....	132
Rysunek 21. Oddziaływanie przełożonych na budowanie poziomu zaangażowania pracowników.....	133
Rysunek 22. Poziom zaangażowania pracowników.....	134
Rysunek 23. Mapa procesu kaskadowania celów z poziomu strategicznego na taktyczny i operacyjny.....	140

Rysunek 24. Hierarchiczny system celów w przedsiębiorstwie.....	141
Rysunek 25. Model zintegrowanego procesu realizacji strategii w oparciu o ZPC i OKR	143

Spis tabel:

Tabela 1. Czynniki zagrażające obiektywizacji procesu wyznaczania celów w ZPC...	31
Tabela 2. Mierniki wykorzystywane w ZKW w obszarze poszczególnych perspektyw.	34
Tabela 3. Rodzaje planów wykorzystywane w praktyce zarządzania.....	42
Tabela 4. Podstawowe metody analizy strategicznej.....	55
Tabela 5. Elementy składowe modelu doskonałości biznesu i ich charakterystyka.....	66
Tabela 6. Kryteria oceny C_pSI w procentach stosowane w badaniu.....	81
Tabela 7. Spółki w 2017 roku debiutujące na rynku głównym GPW w Warszawie....	88
Tabela 8. Publikowane informacje dotyczące liczby pracowników w badanych spółkach.....	89
Tabela 9. Przychody netto ze sprzedaży i zysk/strata z działalności operacyjnej badanych spółek (w tys. zł.).....	90
Tabela 10. Liczba pracowników, uczestników badania oraz zwróconych ankiet.....	96
Tabela 11. Płeć osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach oraz uczestników badania.	97
Tabela 12. Wiek badanych.....	97
Tabela 13. Poziom wykształcenia uczestników badania.....	98
Tabela 14. Stanowiska pracy uczestników badania.....	99
Tabela 15. Staż pracy w badanych przedsiębiorstwach.....	100
Tabela 16. Znaczenie zaangażowania pracowników w wyznaczanie i realizację celów.	103
Tabela 17. Ranga zaangażowania badanych w wyznaczanie celów.....	105
Tabela 18. Rola angażowania się badanych w realizację celów zgodnie z zasadą SMART ze względu na ich osiągalność.....	106
Tabela 19. Ocena znaczenia zaangażowania w realizację celu ze względu na jego istotność.....	108
Tabela 20. Znaczenie zaangażowania pracowników w realizację celów zgodnie z przyjętymi ustaleniami czasowymi.....	109
Tabela 21. Wpływ stosowania w przedsiębiorstwie działań niezgodnych z zasadą SMART na zaangażowanie badanych i ich znaczenie.....	110
Tabela 22. Średnie wartości danych dla oceny zaangażowania pracowników w osiąganie celów oraz działań motywujących przełożonych.....	111
Tabela 23. Ocena działań przełożonego na rzecz angażowania się pracowników w osiąganie celów z uwzględnieniem ich specyfiki.....	113

Tabela 24. Rozkład odpowiedzi dotyczących działań przełożonego na rzecz angażowania pracowników w osiągnięcie celów z perspektywy ich mierzalności.....	114
Tabela 25. Rozkład opinii na temat działań przełożonego służących angażowaniu pracowników w cele osiągalne.....	116
Tabela 26. Ocena działań przełożonych na rzecz pobudzania zaangażowania badanych w osiągnięcie celu o istotnym charakterze.....	117
Tabela 27. Aktywność menedżerów służąca angażowaniu pracowników w osiągnięcie celów określonych w czasie.....	118
Tabela 28. Średnie oceny znaczenia aktywności zarządzających w budowaniu zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów.....	120
Tabela 29. Wartość C_pSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie X..	121
Tabela 30. Wartość C_pSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie Y..	123
Tabela 31. Wartość C_pSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie Z..	125
Tabela 32. Wartość C_pSI dla pracowników i ich przełożonych w przedsiębiorstwie W.	127
Tabela 33. Porównanie wyników dotyczących poziomu zaangażowania pracowników badanych przedsiębiorstw w realizację strategii.....	130
Tabela 34. Różnice opinii dotyczących budowania własnego zaangażowania w osiągnięcie celów.....	131
Tabela 36. Dysproporcje w poziomie angażowania się pracowników w osiągnięcie celów.....	131
Tabela 37. Dysproporcje w ocenie działań przełożonych na rzecz angażowania się pracowników w realizację celów.....	133
Tabela 38. Różnice w poziomie nasilenia zaangażowania w zależności od wieku w grupach badanych.....	134
Tabela 39. Różnice w poziomie nasilenia zaangażowania kobiet i mężczyzn w osiągnięcie celów przedsiębiorstwa w zależności od wieku.....	135
Tabela 40. Różnice w ocenie rangi działań przełożonego na rzecz angażowania się pracowników w realizację celów w zależności od wykształcenia badanych.....	137

Załączniki

Ankieta

skierowana do pracowników oraz menedżerów niższego i średniego szczebla

Szanowni Państwo,

Zapraszam do udziału w badaniu ankietowym dotyczącym Waszego zaangażowania w osiąganie celów wynikających ze strategii Państwa przedsiębiorstwa i działań Waszych przełożonych służących pobudzeniu tego zaangażowania.

Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki zostaną wykorzystane przy pisaniu pracy doktorskiej. Wypełniając ją proszę przy każdym ze stwierdzeń ocenić: w pierwszej części ankiety poziom własnego zaangażowania w działania opisane w stwierdzeniach oraz istotność dla Pana/i tego zaangażowania. W drugiej części badania proszę w tych samych obszarach ocenić działania Pana/i bezpośredniego przełożonego. W ocenie proszę wykorzystać pięciostopniową skalę oceny, w której 1 to ocena najniższa, a 5 najwyższa.

ZAANGAŻOWANIE							BADANY PARAMETR	ZNACZENIE						
SD	śr	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	śr	SD
<i>Specyficzny cel (S)</i>														
							udział w wyznaczaniu przez przełożonych celów							
							udział w planowaniu celów strategii							
							udział w planowaniu celów własnych							
							rozumienie co i po co ma być robione							
							udział w procesie decyzyjnym							
							wiedza czego dotyczą cele do realizacji							
							dokładna wiedza o własnej roli w realizacji celów							
<i>Mierzalny cel (M)</i>														
							wiedza o zależności między realizacją celu i własnym sukcesem							
							posiadanie informacji od przełożonego o stopniu realizacji celu							
							posiadanie informacji od przełożonego o jakości realizacji celu							
							partycypacja w ustalaniu metod pomiaru realizacji celów							
							osiąganie możliwie najwyższego stopnia realizacji celów							
							posiadanie informacji zwrotnej o ocenie stopnia osiągnięcia celu							
<i>Osiągalny cel (A)</i>														
							uzyskiwanie wiedzy potrzebnej do realizacji celów							
							dysponowanie zasobami koniecznymi do realizacji celów							
							możliwość wykorzystania własnej wiedzy dla osiągnięcia celów							
							dysponowanie narzędziami koniecznymi do realizacji celów							
							korzystanie z narzędzi potrzebnych do realizacji celów							
							posiadanie warunków do doskonalenia umożliwiającego osiągnięcie celów							
							warunki pracy pozwalające przewyższać problemy w osiąganiu celów							
<i>Istotny cel (R)</i>														
							włączenie przez przełożonego w proces decyzyjny							
							poczucie sensowności wkładania w pracę maksymalnego wysiłku							
							wiedza o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa							
							osiąganie wyznaczanych przez przełożonego celów							
							przeświadczenie o wpływie na realizację celów							
							uzyskiwanie korzyści z osiągania celów							

								wiedza o perspektywach wynikających z osiągnięcia celów										
								przeświadczenie o sensowności działań służących osiągnięciu celów										
<i>Określony cel w czasie (T)</i>																		
								otrzymywanie do realizacji celów długookresowych										
								realizowanie celów podzielonych na części z ustalonymi terminami realizacji										
								możliwość ustalania własnego tempa pracy										
								możliwość decydowania kiedy, co i jak ma być zrobione w danym czasie										
								otrzymywanie realnych terminów realizacji celów										
								uczestniczenie w ustalaniu czasu realizacji celów										
<i>Odstępstwa od zasady SMART</i>																		
								otrzymywanie do wykonania za dużej ilości celów										
								otrzymywanie do wykonania mało ambitnych celów										
								otrzymywanie do wykonania zbyt trudnych celów										
								otrzymywanie do wykonania bardzo wąskich celów										
								otrzymywanie tylko celów krótkoterminowych										
								wykonanie konkretnych zadań bez znajomości celu										

Ankieta oceny przełożonych

ZAANGAŻOWANIE							BADANY PARAMETR	ZNACZENIE						
SD	śr	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	śr	SD
<i>Specyficzny cel (S)</i>														
								włączanie pracowników w wyznaczanie celów						
								włączanie pracowników w planowanie celów strategicznych						
								udział pracownika w planowaniu jego celów do realizacji						
								informowanie pracowników co i po co ma być robione						
								włączanie pracowników w proces decyzyjny						
								przekazywanie pracownikom wiedzy o tym, czego dotyczą cele do realizacji						
								Informowanie pracowników o własnej roli w realizacji celów						
<i>Mierzalny cel (M)</i>														
								informowanie pracowników o zależności między realizacją celu i ich sukcesem						
								informowanie pracowników o stopniu realizacji celu						
								informowanie pracowników o jakości realizacji celu						
								włączanie pracowników w ustalanie metod pomiaru realizacji celów						
								informowanie pracowników stopniu realizacji powierzanych im celów						
								informowanie pracowników o ocenie działania związanego z osiągnięciem celu						
<i>Osiągalny cel (A)</i>														
								przekazywanie wiedzy potrzebnej do realizacji celów						
								zabezpieczenie pracownikom zasobów koniecznych do realizacji celów						
								dzielenie się wiedzą z pracownikami dla osiągnięcia celów						
								dostarczanie narzędzi koniecznych do realizacji celów						
								umożliwianie pracownikom korzystania z narzędzi potrzebnych do realizacji celów						

								tworzenie pracownikom warunków do doskonalenia umożliwiającego osiągnięcie celów										
								tworzenie warunków pracy pozwalających przezwyciężać problemy w osiąganiu celów										
<i>Istotny cel (R)</i>																		
								angażowanie pracowników w proces decyzyjny										
								gwarantowanie pracownikom poczucia sensowności wkładania w pracę maksymalnego wysiłku										
								przekazywanie wiedzy o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa										
								informowanie o osiągnięciu przez pracowników wyznaczanych im przez celów										
								budowanie w pracownikach wiary o ich wpływie na realizację celów										
								informowanie pracowników o ich korzyściach z osiągnięcia celów										
								informowanie pracowników o perspektywach wynikających z osiągnięcia celów										
								budowanie w pracownikach poczucia sensowności działań służących osiągnięciu celów										
<i>Określony cel w czasie (T)</i>																		
								powierzenie do realizacji celów długookresowych										
								przydzielanie celów podzielonych na części z ustalonymi terminami realizacji										
								umożliwianie pracownikom ustalania własnego tempa pracy										
								umożliwianie pracownikom decydowania kiedy, co i jak ma być zrobione w danym czasie										
								ustalenie realnych terminów realizacji celów										
								włączanie pracowników w ustalanie czasu realizacji celów										

Metryczka:

1. Płeć kobieta mężczyzna
2. Wiek
3. Wykształcenie: podstawowe/gimnazjalne średnie ogólnokształcące
- średnie techniczne wyższe licencjat/inżynier wyższe magisterskie
- inne (jakie?).....
4. Staż pracy w przedsiębiorstwie (w latach)
5. Zajmowane w przedsiębiorstwie stanowisko.....