

ILONA PENC-PIETRZAK

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W BUDOWIE STRATEGII „OD DOŁU” ORGANIZACJI

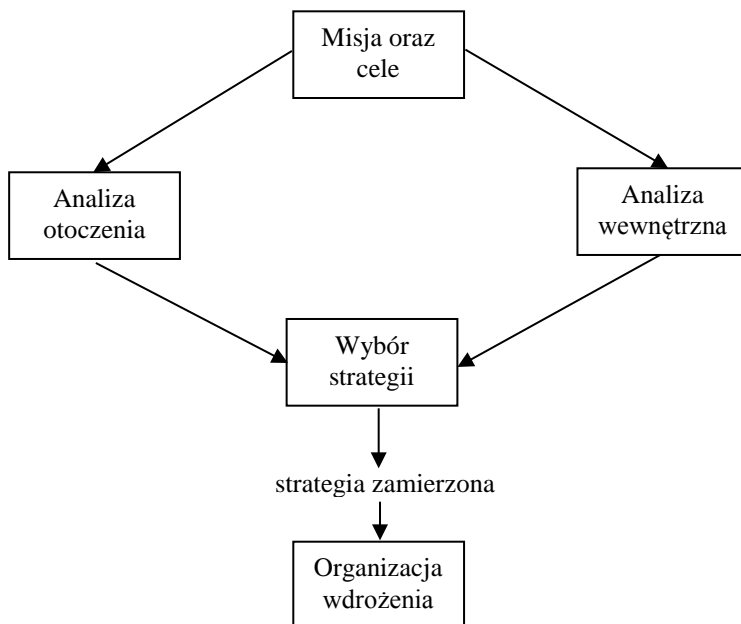
Artykuł prezentuje dwa modele budowy strategii w przedsiębiorstwie: odgórny i oddolny. Pierwszy model zapewnia menedżerom wyższy poziom kontroli nad procesem formułowania i implementacji strategii. Cele są ustalane przez naczelne kierownictwo i kaskadowane w dół organizacji na niższe szczeble zarządzania. Drugi model jest związany z zarządzaniem przez cele. Pozwala on w większym stopniu wykorzystać kreatywność pracowników, chociaż pojawiają się tu pewne problemy, związane między innymi z niezgodnością celów dla różnych pracowników i jednostek organizacyjnych. W oddolnym sposobie budowy strategii partycypacja pracowników w ustalaniu celów prowadzi do ich większego zaangażowania w proces wdrożenia strategii. Dobre rezultaty może zatem dać połączenie odgórnego i oddolnego modelu formułowania strategii.

1. Wstęp

Strategia stanowi koncepcję tworzenia przyszłości firmy, polegającą na ustaleniu długookresowych celów i zadań oraz na ich koordynacji w taki sposób, aby zapewnić dopasowanie firmy i jej otoczenia. Pokazuje ona, co kierownictwo powinno zrobić, aby przedsiębiorstwo osiągnęło założone cele i wzmocniło swoją konkurencyjność. W procesie formułowania strategii muszą być uwzględnione pewne czynniki ją determinujące, takie jak ustalenie celów zgodnych z misją i wizją, rzetelna i dokładna analiza otoczenia dalszego i bliższego oraz potencjału firmy. Konieczne jest także zestawienie wyników tych analiz oraz wybór właściwej strategii przy zastosowaniu odpowiednich kryteriów. Sposób powiązania tych elementów, kolejność realizacji poszczególnych etapów, przepływ informacji w pionie struktury organizacyjnej i związana z nim rola pracowników w formułowaniu celów zależy od wybranego modelu formułowania strategii.

2. Oddolny i odgórny sposób budowy strategii

Najbardziej znanym modelem budowy strategii jest tworzenie strategii od góry organizacji, a więc z perspektywy top managementu. Wywodzi się on ze szkoły planistycznej, która przypadła na lata sześćdziesiąte XX w. i stworzyła podwaliny planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Była ona reprezentowana m.in. przez H.I. Ansoffa, R.L. Ackoffa i K.R. Andrews. Charakteryzowało ją analityczne podejście, które oznaczało precyzyjną metodykę budowy wieloelementowych i skomplikowanych planów. Szkoła ta uznawała, że w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa naczelnego kierownictwa, które posiada odpowiednie informacje o stanie organizacji i jej otoczeniu oraz ma właściwe kompetencje do podejmowania decyzji strategicznych. Zakładała ona, iż efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia¹. W podejściu tym strategia jest opracowywana świadomie w odpowiedzi na nową sytuację w otoczeniu. Jest ona wynikiem pracy koncepcyjnej kierownictwa, które wymyśla pewne rozwiązania prowadzące w zamierzony sposób do realizacji celów. Stąd też strategię tę określa się jako wykoncypowaną, wymyśloną lub zamierzoną (*deliberate strategy*). Model takiej strategii prezentuje rysunek 1.

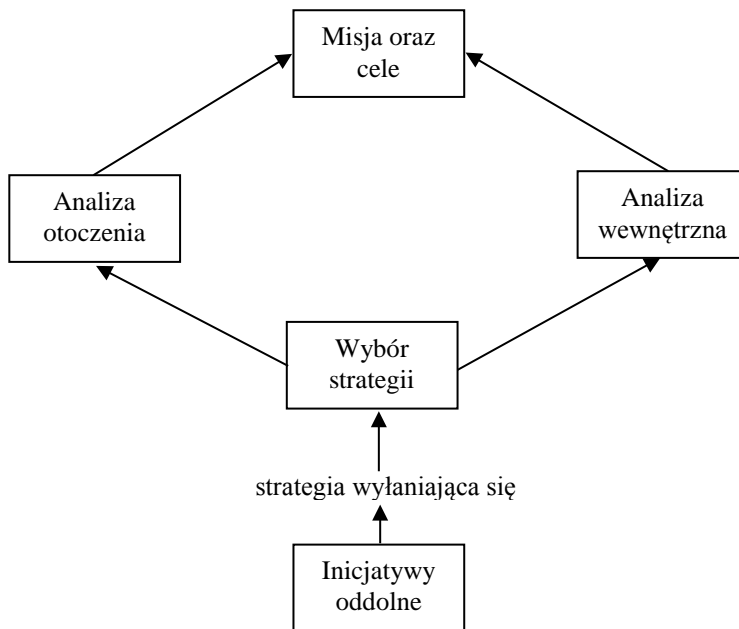


Rys. 1. Strategia zamierzona

Źródło: Z. Pięrcionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 83.

¹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 29.

Istnieje również odwrotne podejście do budowy strategii, w którym punktem wyjścia są cele, zamierzenia i inicjatywy oddolne pracowników. Budowanie strategii od dołu organizacji nawiązuje do szkoły ewolucyjnej, która stała w opozycji do szkoły planistycznej. Szkoła ta przypadła na lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX w., a do jej głównych przedstawicieli należeli m.in.: E. Wrapp, J.B. Quinn i R.T. Pascale. Traktowała ona strategię jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się samorzutnie w trakcie działania firmy (powstający inkrementalnie tj. stopniowo w logiczny sposób), na skutek uczenia się organizacji i jej pracowników². Powstającą w ten sposób strategię określa się jako samorzutną, wyłaniającą się lub inkrementalną (*emergent strategy, incremental strategy*)³. Korzystanie z pogłębiającej się wiedzy i pomysłów pracowników oraz z wypracowanych przez nich procedur i usprawnień procesów ukierunkowuje działania firmy. Rolą kierownictwa najwyższego szczebla jest koordynacja tych działań oraz agregacja celów i inicjatyw poszczególnych pracowników i komórek w cele i zamierzenia całej organizacji. Strategię wyłaniającą się prezentuje rysunek 2.



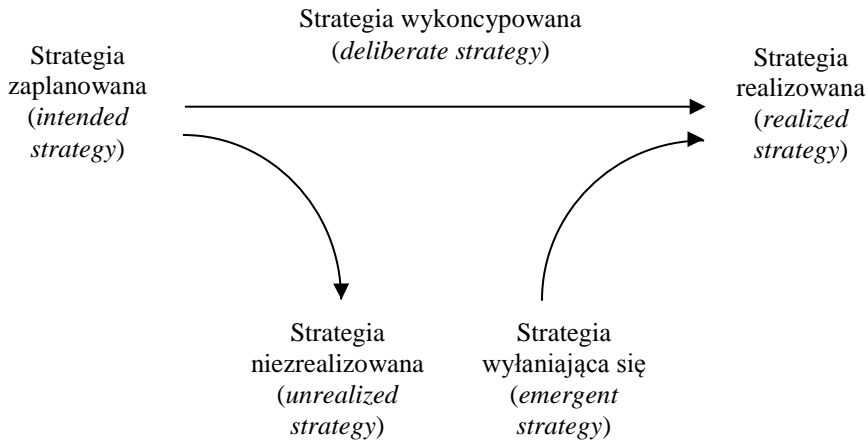
Rys. 2. Strategia wyłaniająca się

Źródło: Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 83.

² K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 29.

³ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13; H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 5.

W praktyce możliwe jest jednoczesne występowanie elementów strategii wykoncypowanej jak i inkrementalnej, co pokazuje rysunek 3.



Rys. 3. Strategia realizowana i strategia zaplanowana

Źródło: G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13.

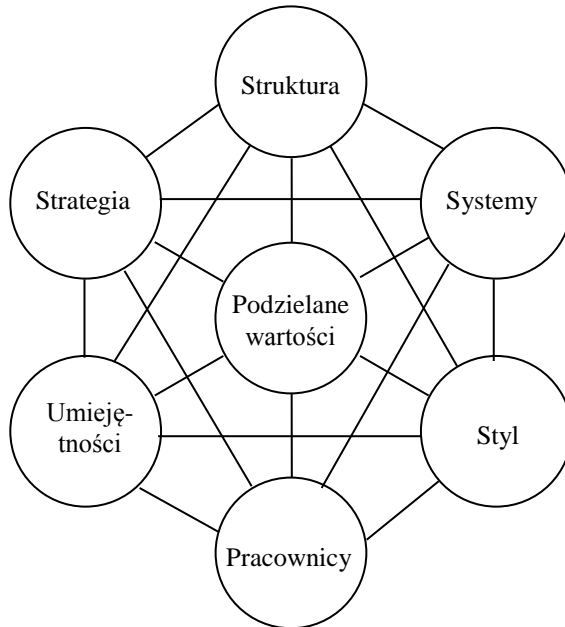
Według H. Mintzberga z różnych powodów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w stosunku do firmy, w trakcie implementacji strategii niektóre elementy strategii zaplanowanej stają się niemożliwe do realizacji. Wpadają one wówczas w obszar określony jako strategia niezrealizowana. Z drugiej strony, powstają wtedy nowe możliwości działania, odpowiadające przyjętym celom, a sama organizacja uczy się. Pewne elementy strategii wyłaniają się wówczas samorzutnie, natomiast ta część strategii, która jest wynikiem kreatywnego projektowania, pozostaje bez zmian w stosunku do strategii zaplanowanej. Oznacza to, że strategia realizowana może być kombinacją strategii wyłaniającej się i wykoncypowanej⁴.

3. Rola pracowników we wdrożeniu strategii

Proces formułowania strategii i jakość będącego jego wynikiem planu strategicznego ma bezpośredni wpływ na możliwości wdrożenia strategii. Dlatego też już na etapie budowy strategii należy brać pod uwagę czynniki warunkujące skuteczność jej implementacji.

⁴ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13; H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 5.

Według klasycznej koncepcji A. Chandlera najbardziej krytycznymi czynnikami są struktura i kultura organizacji, tworzące wraz ze strategią tzw. magiczny trójkąt zarządzania (strategia – struktura – kultura). Trójkąt ten symbolizuje harmonię między tymi trzema czynnikami, która jest niezbędna, aby strategia została prawidłowo wdrożona i przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces na rynku.



Rys. 4. 7 S McKinseya

Źródło: P. Doyle, Ph. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 127.

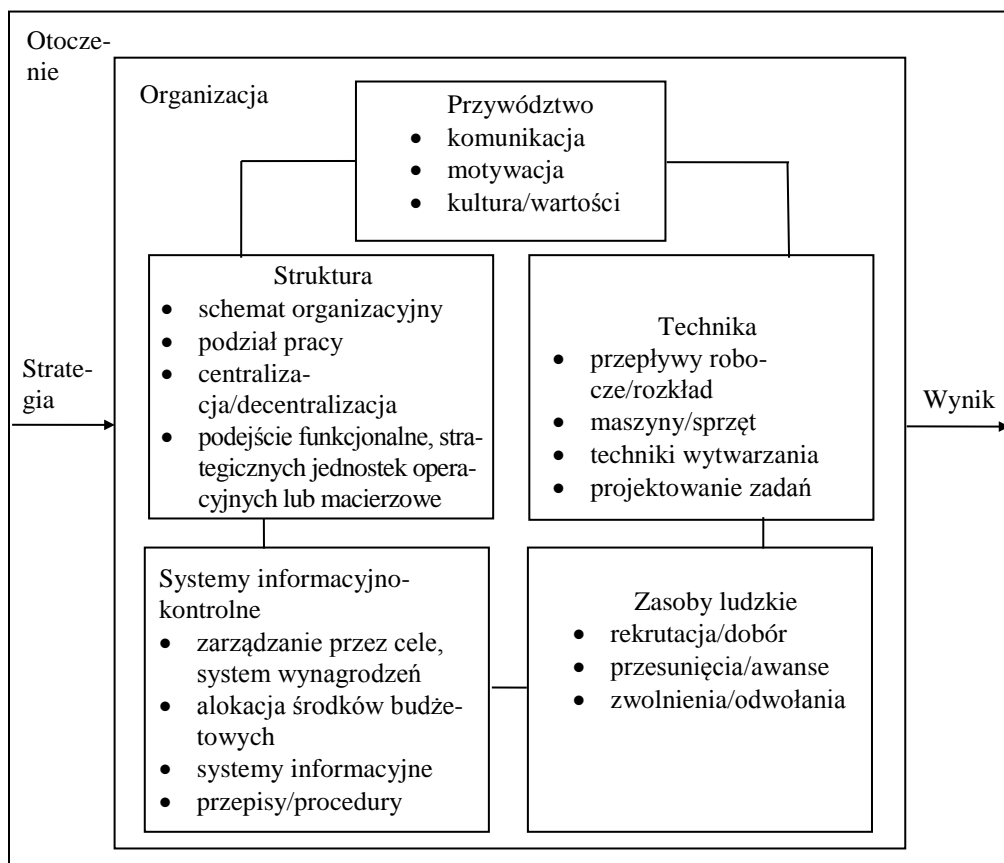
Koncepcja ta została rozwinięta przez grupę konsultingową McKinsey and Company, która na podstawie badań własnych za najważniejsze czynniki uznaje tzw. 7 S. Są to⁵:

1. *Strategy* (strategia): projekt strategii opisujący działania, które mają na celu uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.
2. *Structure* (struktura): schemat organizacyjny i związany z nim przepływ informacji, pokazujący kto komu podlega oraz jak dzielone i łączone są zadania.
3. *Systems* (systemy): procesy i przepływy, pokazujące jak organizacja działa na co dzień (np. systemy informacji, procesy produkcji, systemy kontroli jakości).
4. *Style* (styl kierowania): sposób, w jaki menedżerowie zachowują się i kierują ludźmi.

⁵ G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 235.

5. *Staff* (pracownicy): działania mające na celu popieranie rozwoju kadry kierowniczej oraz kształtowanie podstawowych wartości zespołu kierowniczego.
6. *Shared values* (kultura, podzielane wartości): wartości uwzględniane przy ustalaniu celów decydujących o przyszłości firmy. Wartości te powinny być wspólne dla większości ludzi w organizacji.
7. *Skills* (specyficzne umiejętności): dominujące cechy i zdolności posiadane przez firmę i jej pracowników.

Z kolei R.W. Griffin ogranicza liczbę najważniejszych czynników do pięciu. Są to według niego (por. rys. 5)⁶:

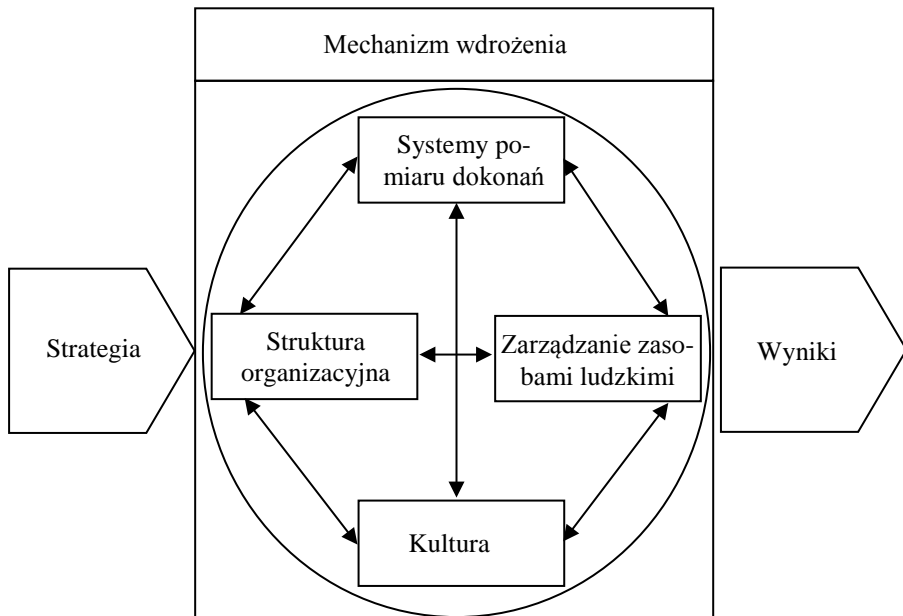


Rys. 5. Wdrażanie strategii

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 260.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, ss. 260-262.

- Przywództwo (pomyślna realizacja strategii wymaga skutecznego przywództwa. Lider musi rozwijać komunikację i motywację oraz pomagać w ukształtowaniu kultury niezbędnej do realizacji wytyczonych celów);
- Struktura (struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem; dotyczy to m.in. podziału pracy, stopnia centralizacji itd.);
- Systemy informacyjne i kontrolne (menedżerowie i inni pracownicy realizujący strategię muszą mieć dostęp do określonych informacji. Systemy informacyjne są także potrzebne do przekazywania celów i decyzji innym członkom organizacji. Z kolei kontrola ma duże znaczenie dla monitorowania stopnia osiągnięcia tych celów);
- Zasoby ludzkie (dla właściwej implementacji strategii niezbędne są odpowiednie zasoby ludzkie. Przedsiębiorstwo musi mieć dobrze wyszkolonych i umotywowanych pracowników, którzy będą w stanie zrealizować opracowane plany);
- Technika (przedsiębiorstwo musi dysponować właściwą techniką i technologią, aby móc sprawnie wdrożyć strategię. Potrzebny jest odpowiedni park maszynowy, ukształtowanie przepływów roboczych itp.).



Rys. 6. Podstawy działania systemu wdrażania strategii

Źródło: R.N. Anthony i V. Govindarajan, *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Boston 2001, s. 8, cyt. za: J. Michalak, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008, s. 52.

Natomiast R.N. Anthony i V. Govindarajan kładą nacisk na cztery czynniki, mające bezpośredni wpływ na wyniki wdrożenia strategii. Należą do nich (rysunek 6):

- Struktura organizacyjna.
- Kultura.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Systemy pomiaru dokonań.

Z kolei zgodnie z formułą 6 C, przedstawioną przez Ph. Sadlera, do najważniejszych czynników powodzenia formułowania i implementacji strategii, należą⁷:

1. *Control* (kontrola) – osiągnięcie właściwego poziomu kontroli różnych działań pracowników i związanych z nimi kosztów.
2. *Connections* (powiązania) – nawiązanie odpowiednich relacji z kluczowymi podmiotami w otoczeniu firmy – klientami, dostawcami, kooperantami itp.
3. *Creativity and innovation* (kreatywność i innowacje) – kreowanie środowiska, w którym innowacje mogą się bez przeszkód rozwijać.
4. *Commitment* (zaangażowanie) – zwiększanie stopnia zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę.
5. *Coordination* (koordynacja) – umożliwienie ścisłej współpracy różnych jednostek organizacyjnych.
6. *Competencies and capabilities* (kompetencje i zdolności) – zapewnienie transferu najlepszych praktyk oraz realizacji procesu uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą.

Wspólnym elementem powyższych koncepcji są pracownicy przedsiębiorstwa, którzy odgrywają ogromną rolę we wdrażaniu strategii. W koncepcji 6 C połowa z wymienionych czynników dotyczy bezpośrednio czynnika ludzkiego (zaangażowanie pracowników, koordynacja ich działań oraz kontrola, która w pewnym stopniu może być także samokontrolą na danym stanowisku pracy). Dlatego też zwiększenie partycypacji pracowników w ustalaniu celów i w formułowaniu strategii, prowadzące do ich większego zaangażowania emocjonalnego, może przelożyć się na wyższy stopień realizacji planu strategicznego i powodzenie strategii.

4. Partycypacja pracowników w ustalaniu celów

Partycypacja pracowników w ustalaniu celów nie jest nową koncepcją w zarządzaniu. Już w 1954 roku Peter Drucker przedstawił koncepcję zarządzania przez cele (ZPC, MBO – *Management by Objectives*), którego istotą jest ustalenie przez kierowników wraz z podlegającymi im pracownikami celów, które

⁷ Ph. Sadler, *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003, ss. 70-71.

mają realizować ci pracownicy. Główne obszary odpowiedzialności każdego pracownika są ściśle określone w postaci wymiernych oczekiwanych wyników (celów). Cele te są wykorzystywane przez pracowników do planowania własnej pracy, a także do monitorowania wyników, zarówno przez nich samych, jak i przez kierowników. Kierownicy także mają ściśle określone cele, odnoszące się do ich funkcji w przedsiębiorstwie. Cele każdego kierownika muszą przyczyniać się do realizacji celów kierownictwa wyższego szczebla i przedsiębiorstwa jako całości. Koncepcja ta zakłada, że kierownicy muszą sami wyznaczać swoje cele albo przynajmniej aktywnie uczestniczyć w procesie ich ustalania. Powinni oni też brać udział w określaniu celów wyższych szczebli. Pozwala im to lepiej zrozumieć szersze cele firmy oraz to, w jaki sposób ich konkretne cele wiążą się z celami całej organizacji.

Zarządzanie przez cele ma z założenia prowadzić do harmonijnego funkcjonowania całej organizacji przez sprawne funkcjonowanie i integrację jej części. Warunkiem jego skuteczności jest zaangażowanie się kierowników w realizację osobistych i organizacyjnych celów pracowników. Muszą oni spotykać się z podwładnymi, najpierw, aby ustalić cele, a następnie, aby ocenić postęp w ich realizacji. Ogólną zasadą jest, że im wyższy udział kierowników i podwładnych w ustalaniu celów, tym wyższe prawdopodobieństwo ich zrealizowania. Ponadto ważne jest, aby celom towarzyszył jasno określony zakres odpowiedzialności, przy jednoczesnym dużym zakresie swobody w wyborze środków ich realizacji. Ocena realizacji celów powinna być oparta na mierzalnych wskaźnikach, a nie na subiektywnych ocenach postaw i zachowań pracowników.

Praktyka pokazuje, że dobrze wdrożone zarządzanie przez cele zwiększa motywację pracowników, poprzez dopuszczenie ich do współkształtowania celów i zadań własnych. Pomaga w planowaniu, wymuszając na kierownictwie ustalanie celów i terminów ich realizacji, usprawnia komunikowanie się pracowników i kierowników oraz ułatwia kontrolę i samokontrolę pracy. Stosowanie tej metody na przestrzeni kilkudziesięciu lat pozwoliło także na określenie jej wad i ograniczeń. Wymaga ona wsparcia naczelnego kierownictwa i jeżeli go zabraknie, to niższe szczeble zarządzania nie dadzą rady jej wdrożyć. Problemem jest też skupianie się na celach ilościowych, w sytuacji gdy pracownik nie ma pełnego wpływu na ich realizację. Poza tym nie wszystkie osiągnięcia są wymierne i dają się kwantyfikować. Powiązanie oceny efektywności, awansów i wynagrodzeń z osiągnięciem celów może zniechęcać pracowników do wprowadzania innowacji, postrzeganych jako ryzykowne. Problemy w stosowaniu zarządzania przez cele mogą wynikać również z braku umiejętności interpersonalnych lub braku chęci współpracy przełożonych i podwładnych⁸.

⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, ss. 83-91.

Zarządzanie przez cele jest obecnie tylko jedną z wielu koncepcji zarządzania, które może stosować kadra kierownicza. Wiele przedsiębiorstw traktuje je jednak jako przydatny element systemu planowania i opracowania strategii, zmniejszający opór pracowników wobec zmian i zwiększający ich utożsamianie się z celami firmy. Pracownicy mają w ten sposób poczucie wpływu na swoją pracę na poziomie operacyjnym oraz wpływu na kierunki rozwoju organizacji na poziomie strategicznym.

Partycypacja pracowników w ustalaniu celów możliwa jest zarówno w przypadku odgórnego, jak i oddolnego budowy strategii, choć w różnym zakresie. W pierwszym przypadku partycypacja ta polega na wyznaczaniu celów dla poszczególnych stanowisk pracy i jednostek organizacyjnych, do których ci pracownicy należą, ale w ramach narzuconych przez ustalone wcześniej cele jednostek nadrzędnych, dotyczące dłuższego horyzontu czasowego. Natomiast w przypadku formułowania strategii od dołu organizacji nie ma takich ograniczeń. To cele pracowników i jednostek na niższych poziomach struktury organizacyjnej agregowane są w cele bardziej ogólne dla jednostek usytuowanych na wyższych poziomach zarządzania i przekładane na założenia strategii.

5. Podstawowe problemy w oddolnej budowie strategii

Podjęcie, w którym planowanie przebiega od dołu w górę hierarchii organizacyjnej jest zgodne z filozofią zarządzania przez cele⁹. Stąd też wiele ograniczeń i problemów występujących przy oddolnej budowie strategii było obserwowanych przy wprowadzaniu i stosowaniu ZPC.

Przed wszystkim zakłada się tu, że większość ludzi odczuwa potrzeby władzy, autonomii, kompetencji, osiągnięć i twórczości, motywujące w coraz większym stopniu tych pracowników, którzy zaspokoiли potrzeby niższego rzędu. Potrzeby te ludzie pragną zaspokoić przez pracę, jeżeli tylko to im się umożliwi. Zakłada się, że pracownicy nie są z natury leniwi i mają wrodzoną energię, która wyzwala się, gdy mają możliwość samodzielnego działania. Pracownicy będą zatem wykorzystywać swoją wiedzę, ciężiej pracować, wykazywać większe zaangażowanie i osiągać lepsze wyniki, jeżeli sami będą wyznaczać swoje cele. Będą oni także w miarę potrzeby sami korygować swoje postępowanie. Szczególnie pracownicy o wysokich potrzebach osiągnięć będą ustalać dość ryzykowne i ambitne cele, przekraczające oczekiwania kierownictwa wyższych szczebli. W praktyce nie zawsze te pozytywne założenia sprawdzają się w odniesieniu do wszystkich członków organizacji. Pracownicy różnią się cechami osobowościowymi, umiejętnościami, aspiracjami i podatnością na bodźce motywacyjne. Kierownictwo nie jest w stanie nakazać i wyegzekwować autentycznego osobistego

⁹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 320.

zaangażowania. Może jedynie stworzyć taki klimat organizacyjny, który pobudzi ludzi do określonych dążeń.

Problemem może być też nieufność pracowników wobec kierownictwa, którzy mogą podejrzewać menedżerów o próby manipulowania, zmierzające do ustalenia trudniejszych celów i do zmuszenia ich do cięższej pracy. Pracownicy mogą w związku z tym uważać, że jeżeli nie ustalą celów nierealnie wysokich, to kierownictwo je odrzuci. Może też mieć miejsce inna sytuacja związana z konfliktami między podwładnymi i kierownictwem. Konflikty te mogą skłaniać pracowników niższych szczebli do ukrywania swoich rzeczywistych możliwości i prób ustalenia celów na najniższym możliwym do przyjęcia poziomie. W takich warunkach podwładni nie będą się angażować w osiąganie celów. Ponadto określone w ten sposób cele nie powinny być przekładane na cele na wyższym szczeblu zarządzania i służyć jako podstawa budowy strategii.

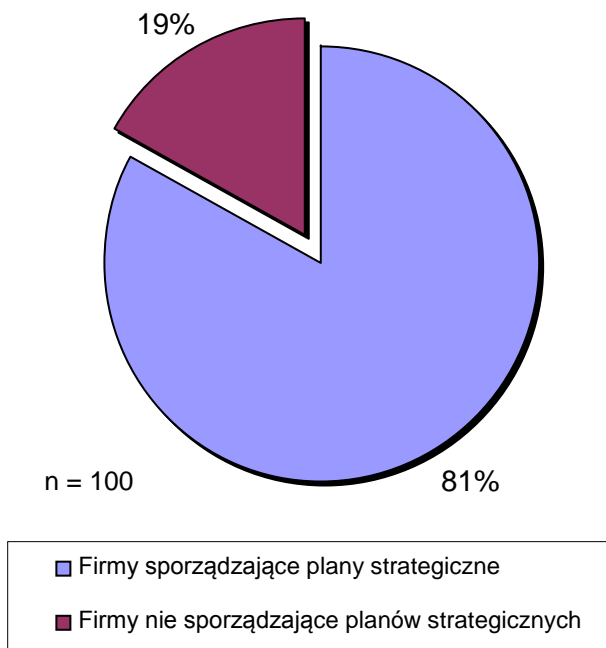
W przypadku budowy strategii od dołu organizacji, tak jak przy ZPC, punktem wyjścia są cele pracowników i poszczególnych jednostek organizacyjnych. Na tym etapie pracownicy nie przewidują na ogół, w jaki sposób ich propozycje będą się wiązać z celami proponowanymi przez innych pracowników. Podejście to charakteryzuje się zatem koncentrowaniem się każdej jednostki na własnej komórce i pomijaniem stopnia zgodności jej celów z celami innych jednostek. Kierownictwo wyższego stopnia musi pogodzić te sprzeczności i luki, pokazując każdemu z podległych kierowników, jak jego cele wiążą się z celami innych i zachęcając go do odpowiednich modyfikacji. Konieczne mogą być tu narady w celu zintegrowania planów oraz rozmowy z pracownikami prowadzące do zmian w proponowanych celach. Zmiany te nie zawsze są przyjmowane przez pracowników przychylnie i mogą być traktowane jako próby manipulowania nimi.

Podobnym problemem jest występowanie niezgodności między planami oddolnymi i odgórnymi. Naczelne kierownictwo ma własne plany, cele, dążenia i aspiracje, których może nie chcieć zmieniać. Jeżeli wyniki oddolnego planowania będą pokrywać się lub nawet przewyższać oczekiwania managementu, to nie spowoduje to konfliktów. W przeciwnym wypadku kierownictwo może nakazać powtórzenie prac i zwiększenie wysiłków lub dostosować plany do swoich wymagań. Presja ze strony kierownictwa utrudnia planowanie od dołu organizacji, jednak jej wyeliminowanie nie jest możliwe, ani nawet celowe. Kierownictwo nie może bowiem zrezygnować z odpowiedzialności za formułowanie strategii. Ważne jest to, aby propozycje i wyniki niższych szczebli pomogły menedżerom w lepszym zrozumieniu możliwości organizacji i realiów jej otoczenia. Informacje z dołu struktury ułatwiają doskonalenie i modyfikowanie podstawowej strategii przedsiębiorstwa¹⁰.

¹⁰ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, ss. 323-329.

6. Badania dotyczące budowy strategii

Badania dotyczące sposobów budowy strategii były istotną częścią szerszych badań zrealizowanych przez autorkę przy współpracy z firmą TSN OBOP w 2010 roku. Badania te miały charakter wywiadu kwestionariuszowego (ankieta ułożona przez autorkę), przeprowadzonego z najwyższym kierownictwem 100 dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Próba miała charakter ogólnopolski, reprezentatywny (przy poziomie ufności 0,95) dla dużych przedsiębiorstw przemysłowych ze względu na lokalizację i Polską Klasyfikację Działalności¹¹. Badania dotyczyły stosowania przez te przedsiębiorstwa różnych metod z zakresu analizy strategicznej i budowy strategii. Wybrane aspekty badań zostały zaprezentowane poniżej.



Wykres 1. Sporządzanie planów strategicznych przez badane przedsiębiorstwa

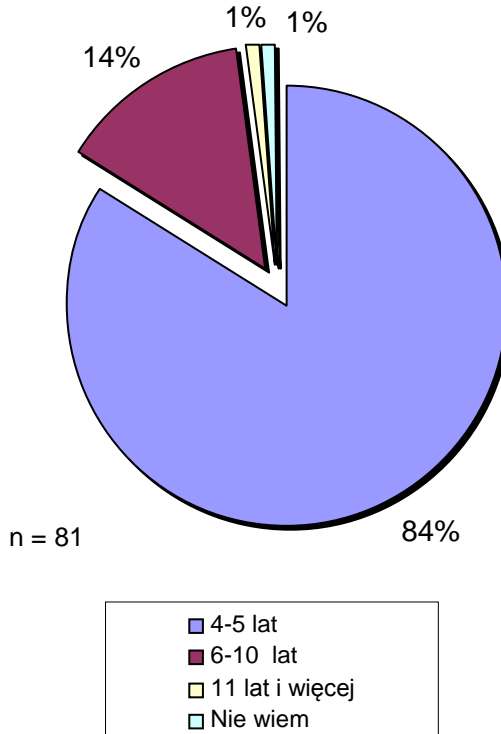
Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że planowanie strategiczne, obejmujące dłuższy horyzont czasowy (4 i więcej lat), jest stosowane przez 81% analizowanych firm.

¹¹ Dokładny opis badań [w:] I. Penc-Pietrzak, *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 276-339.

19% przedsiębiorstw nie buduje strategii, ograniczając się do planów taktycznych (1-3 lata) lub operacyjnych (do 1 roku).

Planując strategicznie firmy nie biorą jednak pod uwagę bardzo odległego horyzontu czasowego. Zdecydowana większość menedżerów (84%) planuje działalność na okres najbliższych 4-5 lat, natomiast tylko 14% – w perspektywie 6-10 lat. Plany na okres 11 lub więcej lat sporządza zaledwie 1% firm.

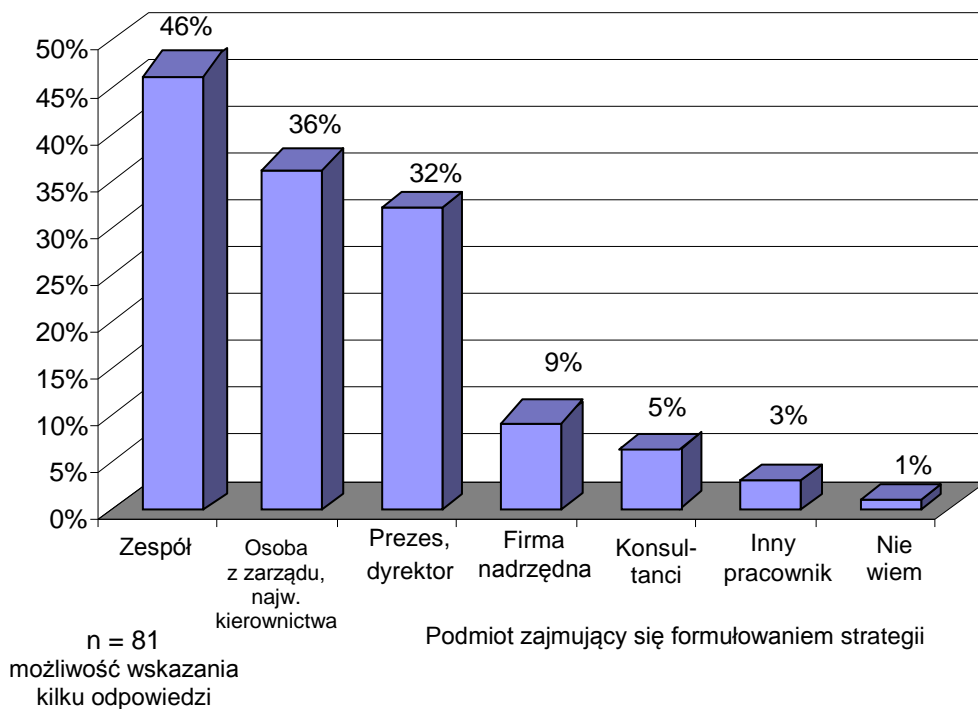


Wykres 2. Horyzont czasowy planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

W firmach planujących strategicznie odpowiedzialny za sformułowanie strategii jest specjalnie powołany do tego zespół, w skład którego wchodzi pracownicy różnych szczebli zarządzania (46%). W 36% przedsiębiorstw sformułowaniem strategii (wspólnie z zespołem lub niezależnie od niego) zajmuje się członek zarządu lub kierownik, nie będący prezesem czy dyrektorem, zaś w 32% – prezes lub dyrektor przedsiębiorstwa. W 9% podmiotów udział w opracowaniu strategii ma firma nadrzędna, a 5% firm korzysta w tym zakresie z pomocy konsultantów zewnętrznych.

Liczba firm

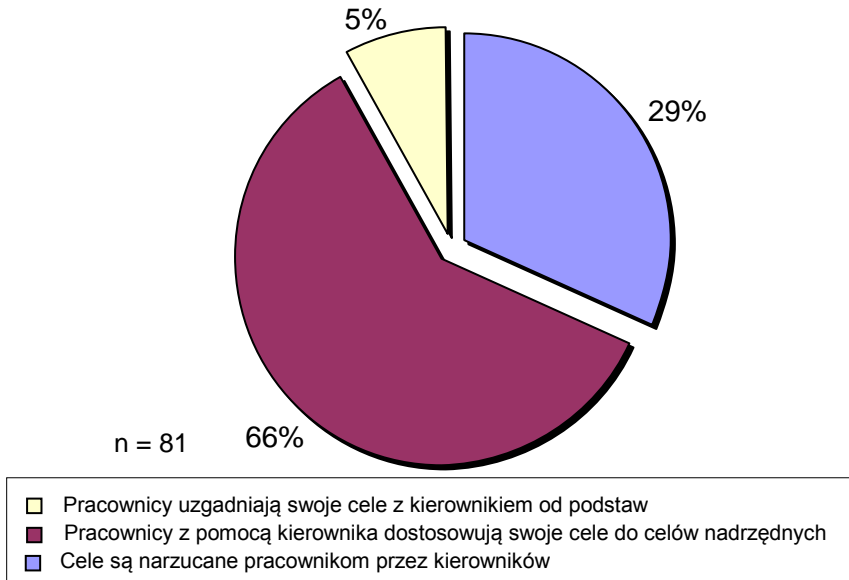


Wykres 3. Podmioty zajmujące się formułowaniem strategii firmy

Źródło: opracowanie własne.

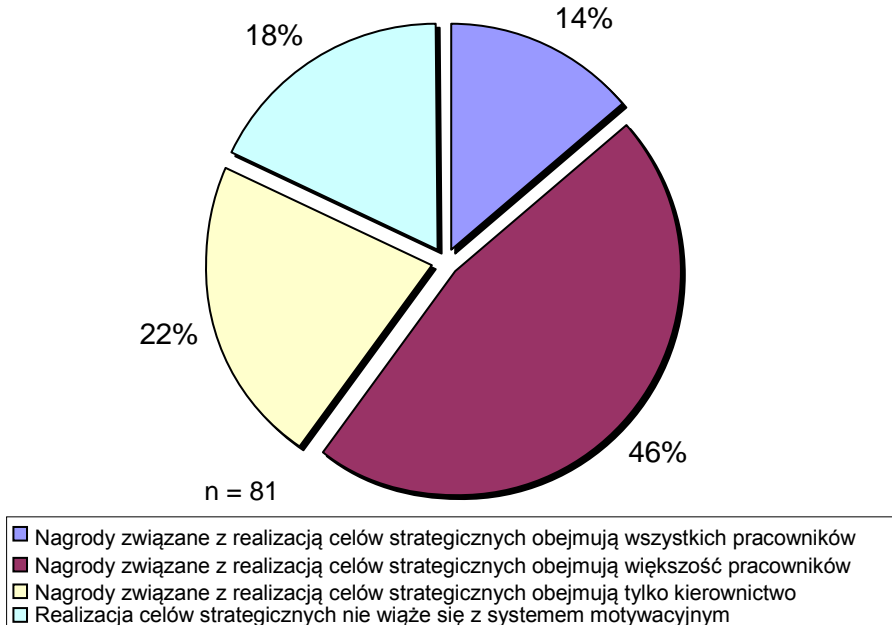
W 5% badanych przedsiębiorstwach pracownicy ustalają od podstaw swoje cele wspólnie z kierownikiem. Cele te są przekazywane następnie w postaci zagregowanej na wyższe szczeble zarządzania. W 66% firm ma miejsce partycypacja pracowników w ustalaniu swoich celów, ale kierownik zna już cele sformułowane na wyższym szczeblu zarządzania i cele pracownika muszą im odpowiadać. Natomiast w 29% firm kierownik wytycza cele dla pracowników na podstawie celów wyższego szczebla zarządzania i tylko informuje o nich pracowników.

Zgodnie z wynikami badań, awanse, nagrody bądź premie związane z realizacją celów strategicznych obejmują wszystkich pracowników tylko w 14% przedsiębiorstwach. W 46% firm korzyści te dotyczą większości pracowników, a w kolejnych 22% przedsiębiorstwach odnoszą się wyłącznie do kierowników. Z kolei w 18% firm realizacja celów strategicznych nie wiąże się z systemem motywacyjnym.



Wykres 4. Liczba opracowywanych wariantów strategii

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 5. Cele strategiczne a system motywacyjny

Źródło: opracowanie własne.

7. Podsumowanie

Badania autorki wykazały, że jedynie w 5% polskich dużych firm przemysłowych pracownicy ustalają swoje cele wspólnie z kierownikiem od początku, bez narzuconych odgórnie wytycznych. Cele te są ustalane wcześniej niż cele wyższych szczebli. Są one agregowane i przekazywane na wyższy poziom zarządzania. Jest to zgodne z ideą zarządzania przez cele i co więcej, wskazuje na oddolny sposób budowy strategii. Uwagę zwraca fakt, że sytuacja taka występuje w niewielkim odsetku badanych przedsiębiorstw, co może wiązać się z opisanymi powyżej problemami występującymi w budowie strategii od dołu organizacji. Jest to zatem najrzadziej stosowany przez menedżerów sposób tworzenia strategii.

Natomiast w 29% badanych firm kierownik jednostki organizacyjnej wytycza cele dla swoich podwładnych na podstawie opracowanych wcześniej celów wyższego szczebla zarządzania (co wynika z odgórnego sposobu budowy strategii). Informuje on pracowników, jakie cele i zadania mają do osiągnięcia, nie uwzględniając ich opinii. Podejście takie jest typowe dla organizacji o charakterze militarnym, jednak w przedsiębiorstwach przemysłowych może wywołać opór pracowników, niechęć do realizacji narzuconych celów i konflikty w miejscu pracy. W takiej sytuacji bardzo ważną rolę pełni kierownik, który powinien być jednocześnie liderem zmiany, potrafiącym przekonać pracowników do realizacji odgórnie wytyczonych celów.

Większość badanych firm (66%) łączy oba podejścia. Występuje w nich partycypacja pracowników w ustalaniu swoich celów, ale przy istnieniu wytycznych ze strony kierownictwa. Strategia i cele ogólne formułowane są odgórnie i kaskadowane w dół struktury organizacyjnej. Kierownicy uzgadniają z pracownikami ich indywidualne cele, biorąc pod uwagę zarówno ich opinie, jak i cele wyższego szczebla zarządzania. Pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły, które mogą nawet wpłynąć na weryfikację celów wyższego szczebla. W ten sposób, dając odgórne wytyczne, kierownictwo ogranicza problemy występujące przy budowie strategii od dołu organizacji. Z drugiej strony, nie narzuca ono pracownikom kategorycznie swoich rozwiązań, próbując uniknąć konfliktów i oporu wobec zmian oraz nadmiernego ograniczania kreatywności pracowników.

Jak zauważa U. Weiss, menedżerowie powinni zwiększać stopień samodzielności podwładnych, gdyż pracownicy mają większą motywację do wysokich osiągnięć, jeśli otrzymują pewien zakres swobody i odpowiedzialności za swoje działania. Chociaż uzgadnianie celów z pracownikami i okresowe kontrolowanie wypełniania przez nich zadań jest konieczne, to satysfakcja z działania na własną odpowiedzialność stanowi silną motywację do realizacji celów i sprzyja kreatywności¹².

¹² U. Weiss, Co przeszkadza przekazywaniu podwładnym większej odpowiedzialności, Zarządzanie na Świecie 2/2001, ss. 26-29.

Model budowy strategii od dołu organizacji, choć ma wiele ograniczeń, daje pracownikom większą samodzielność i możliwość wykazania się kreatywnością. Warto więc wprowadzić jego elementy, łącząc odgórny i oddolny sposób formułowania strategii. Zwiększenie stopnia partycypacji pracowników w ustalaniu celów i budowie strategii ma bowiem bezpośredni pozytywny wpływ na późniejszą implementację planu strategicznego. Dlatego też kierownictwo powinno odpowiednio zmotywować pracowników do udziału w ustalaniu celów dla ich stanowisk pracy i jednostek organizacyjnych.

Literatura

- [1] **Anthony R.N., Govindarajan V.:** *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Boston 2001.
- [2] **Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B.:** *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007.
- [3] **Dess G.G., Miller A.:** *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.
- [4] **Doyle P., Stern Ph.:** *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006.
- [5] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [6] **Michalak J.:** *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
- [7] **Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S.:** *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003.
- [8] **Oblój K.:** *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [9] **Penc-Pietrzak I.:** *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- [10] **Pierścionek Z.:** *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
- [11] **Sadler Ph.:** *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003.
- [12] **Stoner J.A.F., Wankel Ch.:** *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [13] **Webber R.A.:** *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- [14] **Weiss U.:** *Co przeszkadza przekazywaniu podwładnym większej odpowiedzialności*, Zarządzanie na Świecie 2/2001.

PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN THE “BOTTOM-UP” MODEL OF STRATEGY FORMULATION

Summary

The article presents “top-down” and “bottom-up” models of strategy formulation in an organization. The first model gives the management the higher control of strategy formulation and implementation. The objectives are formulated by top management and sent down to the lower levels. The second model is connected with the management by objectives. There are several problems in this model like for example an incompatibility of objectives of different employees and organizational units. However the participation of employees in a formulation of their objectives leads to higher involvement in a strategy implementation. So it is useful to connect both models.