

Maciej Czarnecki

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WPŁYW WDROŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ NA ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ – NA PRZYKŁADZIE FIRMY SYSTEMY IT

1. Wstęp

Idea zarządzania przez wartość, najogólniej rzecz ujmując, polega na zmianie podejścia do głównego celu działalności przedsiębiorstwa oraz uznania, iż jest nim kreacja wartości. Trend ten proponuje również instrumentarium, które ma ułatwiać przedsiębiorstwom osiągnięcie tego celu. Głównymi przyczynami pojawienia się koncepcji zarządzania przez wartość oraz rosnącego zainteresowania nią są globalizacja i liberalizacja rynków, rozwój technologii informatycznych, wzrost znaczenia inwestorów instytucjonalnych oraz zaostrzające się problemy nadzoru korporacyjnego. Dalsze postępy tych trendów wydają się niezagrożone, dlatego można się spodziewać dalszej popularyzacji koncepcji zarządzania przez wartość. Prof. A. Rappaport przewiduje, że w ciągu najbliższych kilku lat rozpowszechni się ona i stanie się obowiązującym standardem w zarządzaniu przedsiębiorstwem [2, s. 1].

Trudniej jest zdefiniować inny nowy trend w zarządzaniu – koncepcję organizacji uczącej się. „W literaturze można spotkać trzy odmienne poglądy na organizację uczącą się. Według pierwszego organizacja jako twór intencjonalny nie może się uczyć, uczą się tylko jej członkowie. Wiedza organizacji to prosta suma wiedzy jej uczestników. Wraz z odejściem pracowników organizacja traci nabytą wiedzę. Drugi z nich sugeruje, że organizacja jako zespół ludzi może się uczyć i utrzymywać nabywaną wiedzę. Wiedza organizacji to coś więcej niż wiedza jej uczestników. Odejście pracowników zmniejsza tylko w stopniu mniej niż proporcjonalnym posiadaną przez organizację wiedzę. I według zwolenników trzeciego poglądu – organizacja ucząca się to sprzeczna i pozbawiona znaczenia koncepcja” [3, s. 77]. Jedną z ciekawszych definicji organizacji uczącej się proponuje D. Tapscott: „Uczenie się organizacji

oznacza proces doskonalenia jej działań dzięki większej wiedzy pracowników i ich głębszemu zrozumieniu zasad i celów funkcjonowania tej organizacji” [3, s. 251].

Przyjmując podaną definicję organizacji uczącej się, można dostrzec istotne sprzężenia pomiędzy koncepcją zarządzania przez wartość a koncepcją organizacji uczącej się. Podczas badań dotyczących zgodności wdrożeń systemów zarządzania przez wartość z ujęciem modelowym [1, s. 170-210] zauważono, że poziom znajomości misji, celów, zasad działania organizacji, a także jej otoczenia jest tym wyższy, im bardziej zaawansowany jest system zarządzania przez wartość, tak więc, wdrożenie systemu zarządzania przez wartość sprzyja organizacyjnemu uczeniu się.

Zjawisko to może mieć dwie główne przyczyny:

1. Poziom zarządzania w przedsiębiorstwach, które wdrożyły system ZPW, jest wysoki¹.

2. Pracownicy przedsiębiorstw zarządzanych przez wartość są wysoce zmotywowani do ciągłego poszukiwania źródeł wartości zarówno w firmie, jak i w jej otoczeniu oraz do ciągłego przyczyniania się do wzrostu wartości firmy, dzięki silnym bodźcom premiowym charakterystycznym dla systemów zarządzania przez wartość; to z kolei zmusza ich do lepszego zrozumienia otoczenia firmy, zasad jej funkcjonowania oraz potrzeb klientów.

Badania przeprowadzone przez autora wykazują, iż zarządzanie przez wartość może mieć różny stopień kompleksowości i sformalizowania. Stopień ten zależy od wielu czynników: wpływu kierownictwa na źródła wartości, specyfiki sektora, w którym działa firma, charakterystyki jej oferty, wielkości firmy, stopnia przygotowania kadry, systemu controllingu, struktury organizacyjnej, powiązań z centralą firmy (jeśli dotyczy), odwagi osób projektujących i wdrażających system itd. Najbliżej zaproponowanemu przez autora modelowi kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości jest przypadek firmy Systemy IT². System zarządzania przez wartość w tej firmie zawiera zdecydowaną większość elementów modelu, a brak niektórych z nich jest uzasadniony.

2. Studium przypadku – firma Systemy IT

Systemy IT oferuje oprogramowanie wspomagające pracę służb finansowo-ekonomicznych, działów handlowych, zaopatrzeniowych oraz produkcyjnych. W swojej ofercie posiada również oprogramowanie klasy CRM. W firmie zatrudnionych jest ok. 200 osób, w tym kilkanaście osób w jednym oddziale zamiejscowym. W prezentowanym skróconym opisie procesu projektowania, wdrożenia oraz

¹ Stwierdzenie to pozostaje w ścisłym związku z jedną z tez przywoływanej w [1]: formalne wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości ma sens w przedsiębiorstwach, które są do tego przygotowane pod względem stopnia zaawansowania systemu sprawozdawczości i controllingu, jak również pod względem charakterystyki zatrudnionej kadry.

² Na prośbę zarządu firmy w niniejszym artykule jej nazwa została zmieniona.

funkcjonowania systemu zarządzania przez wartość dostrzec można czynniki, które zmusiły bądź zmotywowały pracowników do lepszego poznania firmy, jej otoczenia i potrzeb klientów.

System zarządzania przez wartość zaczął funkcjonować w firmie w styczniu 2004 r. Przygotowania do wdrożenia trwały 4 miesiące oraz obejmowały prace polegające głównie na: dyskusjach w zespołach roboczych, spotkaniach z konsultantami, przeprowadzeniu serii szkoleń w formie wykładów z dyskusją moderowaną dla kadry menedżerskiej (następnie kadra menedżerska przekazywała swoją wiedzę pracownikom), opracowaniu modelu raportowania, systemu premiowego oraz dostosowaniu modułu controllingowego do nowego układu raportów. Kilkuosobowe, głównie interdyscyplinarne zespoły robocze zajmowały się m.in.: stworzeniem modeli raportowania, premiowania oraz skatalogowaniem i wyceną prac programistycznych oraz wdrożeniowych (wewnętrznych „cenników usług” programistów i wdrożeniowców, które są „kupowane” przez menedżerów rynków od dyrektorów produktowych).

W trakcie prac przygotowawczych miało miejsce wiele spotkań, dyskusji, podczas których pracownicy zadali dużo pytań, wynikających głównie z chęci zrozumienia projektowanego systemu. Zarówno kierownictwo firmy, jak i jej pracownicy deklarują, że nie było znaczących oporów w związku z wprowadzaniem systemu.

Opis wdrożonego systemu zarządzania przez wartość obowiązującego w firmie znajduje się w następujących dokumentach wewnętrznych:

- Model raportowania finansowego,
- Zasady wynagradzania pracowników,
- procedury niecertyfikowanego systemu zarządzania jakością opartego na wytycznych normy ISO 9001:2000.

Źródłami wartości firmy, jak w większości firm z branży IT, są takie czynniki, jak: kapitał intelektualny firmy (ludzie), atrakcyjne produkty, renoma na rynku, zadowolenie klientów oraz realizowana marża na projektach wdrożeniowych. W firmie podjęto kroki, które mają motywować działania pracowników w kierunku wzrostu wartości firmy, odpowiednio do zidentyfikowanych źródeł wartości. Osiągane średnie wynagrodzenie w firmie jest ok. 15% wyższe niż w porównywalnych firmach.

Motywacja pracowników do dbania o zadowolenie klientów zapewniana jest poprzez następujący mechanizm premiowy: menedżerowie rynków premiowani są za EVA³ projektu, w związku z tym zależy im na: terminowych płatnościach od klientów (przyjęto kasową zasadę rozliczania projektów); możliwie szybkiej realizacji projektów (wskaźnik EVA projektu uwzględnia opłatę za zaangażowany ka-

³ EVA – *economic value added* – to pierwszy wskaźnik, który wypromowano na szeroką skalę; EVA jest wskaźnikiem, który jest najczęściej wykorzystywany w praktyce systemów zarządzania przez wartość. EVA® jest zastrzeżonym znakiem handlowym firmy Stern Stewart.

pitał) oraz zadowoleniu klienta z efektów projektu. Podobną motywację do dbałości o zadowolenie klienta mają wdrożeniowcy i programiści, którzy nie są wynagradzani za EVA, lecz są zatrudniani do poszczególnych projektów przez menedżerów rynków; ci z kolei zatrudniają do realizacji projektów te osoby, które są wydajne oraz lubiane przez klientów. Część prac programistycznych i wdrożeniowych została skatalogowana i wyceniona, zaś koszt prac, które wcześniejszemu skatalogowaniu i wycenie nie zostały poddane, jest każdorazowo negocjowany przez menedżera rynku i dyrektora zespołu produktowego.

Średni ważony koszt kapitału określony został na poziomie 1% miesięcznie, czyli ok. 12,7% rocznie. Wpływy kalkulowane są w okresach dziennych, wydatki zaś w okresach miesięcznych. Po stronie wpływów liczą się tylko środki, które wpływają od klientów, zaś po stronie wydatków – poniesione (gotówkowo) wydatki związane z kosztami bezpośrednimi i, w zależności od poziomu EVA, kosztami pośrednimi. W związku z faktem, iż nie stosuje się korekt danych pochodzących z systemu księgowego (oprócz przejścia z zasady memoriałowej na kasową) można stwierdzić, że firma w zasadzie posługuje się bardziej wskaźnikiem zysku rezydualnego niż wskaźnikiem EVA w wydaniu Stern Stewart. Wskaźnik EVA liczony jest na kilku poziomach (EVA I, EVA II, EVA III) oraz w różnych układach (EVA zespołu produktowego, EVA projektu, EVA rynku), w zależności od wpływu konkretnych pracowników na poszczególne czynniki kształtujące wartość.

W systemie premiowym funkcjonuje „bank premii”. Jego konstrukcja ma służyć zabezpieczeniu wykreowanej wartości przed jej zniszczeniem. Pracownikom wypłacana jest co miesiąc część gwarantowana wynagrodzenia, a raz w kwartale – premia, lecz w przypadku naliczenia premii powyżej pewnej wysokości, nadwyżka zostanie rozliczona pod koniec roku pod warunkiem nieutrącenia wartości przez pracownika. Kwota wyliczonej premii powyżej 130% wartości zaplanowanej wartości EVA przechowywana jest w „banku premii” oraz rozliczana jest raz w roku. Jeśli pracownik zrealizuje mniej niż 90% zaplanowanego EVA, to premia zostaje rozliczona w następnym kwartale. Część gwarantowana (czyli stała) wynagrodzenia jest niższa niż zwykle w tradycyjnych systemach premiowania i stanowi 70% ogółem pobieranych przez pracowników wynagrodzeń. Należy zaznaczyć, że pobory w obrębie tych samych grup pracowników znacznie się różnią. Jeśli konto pracownika wykazuje wartość ujemną z poprzednich okresów, to w pierwszej kolejności spłacany jest „dług”. Ciekawym rozwiązaniem jest „bank premii” oraz prowadzenie indywidualnych kont premiowych, także dla wdrożeniowców i programistów. Są oni, jak wspomniano, wynagradzani za wykonanie zleczanych im prac, lecz mają także ustaloną część gwarantowaną, a część ich zarobków, przewyższająca 130% zaplanowanej ponad część gwarantowaną nadwyżki, przechowywana jest w „banku premii”.

W systemach zorientowanych na wzrost wartości występuje problem „szczęścia” do produktów, rynków lub regionów geograficznych. Aby uniknąć sytuacji, w której poszczególni pracownicy są „wyróżniani” lub „pokrzywdzeni” w związku

z działaniem na określonym, bardziej bądź mniej atrakcyjnym rynku lub z oferowaniem bardziej lub mniej atrakcyjnego produktu, dla poszczególnych stanowisk uwzględnia się wymienione wyżej okoliczności w indywidualnych wskaźnikach premiowych (IWP), według których naliczana jest premia. IWP określają, jaka część wypracowanej EVA zostanie wypłacona pracownikowi. Ustalane są one raz w roku w listach premiowych podpisywanych przez zarząd oraz poszczególnych pracowników.

System premiowania za EVA obejmuje bezpośrednio 25 pracowników: wyższą i średnią kadrę zarządzającą, pośrednio zaś wszystkich pracowników, gdyż uzyskują oni część premii za EVA firmy. Menedżerowie rynków, których jest kilku na każdym z rynków, otrzymują ok. 70% premii od osiąganych wyników indywidualnych oraz ok. 30% od wyników danego rynku. Konstrukcja taka ma za zadanie skłonić do współpracy w ramach projektów wdrożeniowych – konieczność współpracy zdarza się dość często przy bardziej skomplikowanych projektach. Handlowcy rozliczani są według podobnego algorytmu. Stanowiska typu *back office* (obsługa administracyjna: sekretarki, asystentki, księgowość i finanse, osoby zatrudnione w dziale marketingu – razem ok. 18 osób) wynagradzani są według systemu: stała pensja plus premia roczna uzależniona od EVA firmy.

Opisane mechanizmy sprawiają, iż pracownicy firmy są wysoce zmotywowani do tworzenia wartości. Aby jednak tę wartość tworzyć, muszą rozumieć i znać nie tylko źródła wartości, lecz także znać zasady i cele funkcjonowania firmy. Zauważono, iż od czasu wdrożenia systemu zarządzania przez wartość pracownicy chętniej uczestniczą w szkoleniach oraz że zarówno częstotliwość, jak i skuteczność szkoleń są wyższe. Pracownicy zadają także więcej pytań swoim przełożonym. Dotyczą one zarówno systemu zarządzania przez wartość, jak i działalności firmy. Znajomość systemu przez pracowników zapewniona jest poprzez dostępność dokumentacji związanej z systemem w wewnętrznej sieci intranet, którą utworzono w odpowiedzi na wzrastające potrzeby informacyjne pracowników. Można tam również znaleźć dużo informacji na tematy związane zarówno ze strategią firmy, jak i z jej bieżącą działalnością. W przypadku trudności ze zrozumieniem systemu, pracownicy zadają pytania swoim zwierzchnikom. Za największy autorytet w firmie, jeśli chodzi o znajomość systemu, uznawana jest osoba zajmująca stanowisko kontrolera finansowego. Od czasu wdrożenia, według słów prezesa firmy, podwyższył się także poziom kultury właścicielskiej w firmie. Co prawda, ze względu na wysoki poziom wykształcenia zatrudnionych w firmie osób oraz wysoki poziom zarządzania firmą, nie było w tym obszarze większych problemów także przed wdrożeniem, niemniej jednak poziom identyfikacji pracowników z firmą i jej celami, według oceny najwyższego kierownictwa, uległ podwyższeniu.

3. Podsumowanie

Badania przeprowadzone w firmie Systemy IT i w innych firmach, które zaprojektowały i wdrożyły systemy zarządzania przez wartość, zdają się potwierdzać pozytywny wpływ wdrożenia systemu zarządzania przez wartość na uczenie się organizacji. Występuje tutaj rodzaj sprzężenia zwrotnego: wdrożenie systemu zarządzania przez wartość wpływa pozytywnie na uczenie się organizacji, wyższy poziom wiedzy w organizacji wpływa zaś pozytywnie na możliwości tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Wydaje się, że obie omawiane koncepcje uzupełniają się oraz dobrze wpływają na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Czarnecki M., *Systemy zarządzania zorientowane na wzrost wartości – ujęcie modelowe a praktyka w polskich przedsiębiorstwach*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2005.
- [2] Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- [3] Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.
- [4] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

VALUE BASED MANAGEMENT SYSTEM IMPACT ON ORGANIZATIONAL LEARNING (BASED ON THE SYSTEMS IT CASE STUDY)

Summary

VBM as a new trend, mainly in the fields of strategic management and corporate finance management, has become a frequent topic of discussions in academic environment, as well as among managers and consultants. It impacts not only areas mentioned above, but also all the areas of companies' lives, including marketing, selling, motivation, goods storage etc. Due to prof. A. Rappaport, one of the pioneers of the VBM idea, there is a big chance that it will become a standard in a couple of years. Learning organization is another new trend, which emphasizes the role of learning in the organization. The article shortly introduces case study, which is an example of the positive influence of the value based management system on the organizational learning.