

Arkadiusz LETKIEWICZ¹

OSIEM ‘S’ POMYŚLNEJ REALIZACJI STRATEGII ORGANIZACJI²

Autor w swoim artykule przedstawia założenia Modelu „8 S” J. Higginsa, opisując szczegółowo jego osiem składowych. Model skupia się na sposobie myślenia o tym, w jaki sposób należy zrealizować strategię i wprowadzać zmiany w organizacji zwracając szczególną uwagę na krzyżujące się funkcjonalnie działania, które niezauważone mogą spowodować brak sukcesu lub jego znaczne ograniczenie. Punktem wyjścia do stworzenia Modelu 8 ‘S’ był znany Model McKinseya Siedem ‘S’, po raz pierwszy zaprezentowany w 1982 r. przez Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana, Jr.

Przedsiębiorstwa są systemami otwartymi, którymi trzeba mądrze zarządzać, aby zaspokajać i równoważyć ich wewnętrzne potrzeby i by przystosować je do warunków panujących w otoczeniu. Zarówno potrzeby wewnętrzne, jak i warunki zewnętrzne dynamicznie się zmieniają, dlatego przedsiębiorstwa muszą także zmieniać swoją filozofię, strukturę, strategię i kulturę, tak by osiągnąć pożądaną poziom dopasowania i własnej sprawności, a więc by lepiej służyć swemu otoczeniu, a zarazem sobie. Nie mogą one więc utrzymywać swego dawnego statusu (położenia, pozycji w otoczeniu) i minionych sprawności, lecz muszą ciągle poszukiwać nowych, efektywniejszych form dopasowania, przekształceń i zmian, które zapewniają właściwe kierunki ich metamorfozy i rozwoju. Dopasowanie to oznacza realizację celów wyznaczonych przez społeczeństwo, a zatem nie odtwarzanie istniejącej sytuacji i utrwalanie tego, co dana organizacja już osiągnęła, lecz modyfikowanie systemu i strategii działania, by znaleźć nową równowagę (homeostazę), oczywiście na wyższym poziomie integracji i sprawności.

Znaczenie sprawnego i skutecznego zarządzania rośnie wobec upowszechnienia się tzw. imperatywu szybkości działania, które dotyczy zarówno technologii jak i wytwarzanych produktów (świadczonych usług). Kluczem do szybkości działania jest dobre rozumienie rynków i wyłaniających się możliwości (szans działania), których wczesna identyfikacja warunkuje szybkość reakcji. Współczesne organizacje muszą bowiem być „otwarte – i to w wielorakim znaczeniu tego słowa – na nowe pomysły produktów i kierunków działania, otwarte na informacje płynące z zewnątrz, aktywnie przeszkukujące otoczenie w poszukiwaniu „słabych sygnałów”, zwiastujących nieznane zagrożenia i szanse, otwarte na informacje powstające wewnątrz organizacji”³.

Nowoczesne firmy stosują różne koncepcje zarządzania umożliwiające im bardziej płynne i dynamiczne dostosowanie się do zmian zachodzących na rynku i w otoczeniu ich

¹ Dr hab. Arkadiusz Letkiewicz, prof. PRz, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

² Model 8 ‘S’ jest udoskonaloną wersją oryginalnego modelu 7 ‘S’ McKinseya.

³ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001, s. 51.

działania, a nawet działania wyprzedzające te zmiany. Dzięki temu nie tracą, lecz poprawiają swoją pozycję konkurencyjną.

Biorąc pod uwagę fakt, że środowisko biznesowe staje się coraz bardziej złożone i zmienne, coraz częściej pojawia się potrzeba ponownego opracowywania strategii i dopasowania jej elementów do już istniejącej. W rezultacie zarządzający stają w obliczu potrzeby wprowadzenia zmian w proces realizacji nowej lub poprawionej strategii. Wprowadzenie, rozpowszechnienie i wykonanie tych działań jest szczególnie trudne w obrębie krzyżujących się funkcjonalnie działań.

Kierownictwo chcące odnosić sukcesy zmuszone jest poświęcać dużo czasu na realizację strategii. Jego przedstawiciele zdają sobie sprawę z tego, że realizacja strategii jest tak samo ważna jak jej sformułowanie, o ile nie ważniejsza. Wiedzą, że wynik organizacyjny niezmiennie cierpi, gdy nie poświęca się wystarczającego czasu i wysiłku na realizację strategii lub gdy ten czas i wysiłek są zmarnowane na niewłaściwe czynności. Większość działań w toku realizacji strategii wiąże się z wyrównaniem kluczowych czynników organizacyjnych z założeniami strategii. Jednakże w warunkach częstych zmian w środowisku biznesowym, strategie są modyfikowane częściej niż w przeszłości i dlatego proces wyrównywania stał się większym wyzwaniem. Ponieważ większość organizacji i jednostek biznesowych jest zbudowana wokół linii funkcjonalnych (marketing, operacje, finanse, zasoby ludzkie (kadry), badania i rozwój, informacje, logistyka), kwestie krzyżujących się funkcjonalnie działań są czasami pomijane, zwłaszcza gdy strategia jest zmieniana.

Jednak w obszarach takich jak struktura, systemy i procesy, styl przywódczy, personel, zasoby i wspólne wartości kierownictwo powinno zwrócić uwagę na problem krzyżujących się funkcjonalnie działań. W każdej nowej pojawiającej się strategii, aby mogła ona być skuteczna i żeby dzięki niej można było osiągnąć zakładany wynik, takie działania kierownictwa są niezbędne. Z uwagi na częstotliwość i znaczenie zmian w strategii oraz wymaganych zmian w kluczowych czynnikach organizacyjnych, kierownictwo powinno skorzystać z heurystyki, która naprowadzi myślenie na problem krzyżujących się funkcjonalnie działań. Wszystkie te czynniki zostały włączone w praktyczny model służący pomyślniej realizacji strategii, który nazwano „Osiem ‘S’ realizacji strategii”⁴.

Model ten przedstawia sposób myślenia o tym, w jaki sposób należy zrealizować strategię i wprowadzać zmiany w organizacji zwracając szczególną uwagę na krzyżujące się funkcjonalnie działania, które niezauważone mogą spowodować brak sukcesu lub jego znaczne ograniczenie. Punktem wyjścia do stworzenia Modelu 8 ‘S’ jest znany Model McKinseya Siedem ‘S’, po raz pierwszy zaprezentowany w 1982 r. przez Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana, Jr.

Model 8 ‘S’ różni się od oryginalnego modelu 7 ‘S’ na dwa zasadnicze sposoby:

1. „ReSources” („Zasoby”) zastąpiły „Umiejętności” („Skills”), jako jedno z 7 kontekstowych ‘S’. Oryginalny model 7 ‘S’ nie zawierał ‘S’ poświęconego zasobom, poza ‘S’ personelu. Organizacja nie może pomyślnie zrealizować strategii bez uporządkowania (uszeregowania) dodatkowych zasobów, takich jak: finanse, informacje, technologia i czas wymagany od ścisłego kierownictwa i innych członków organizacji. Ponadto wiele z tego, co złożyło się na „umiejętności” opisane przez Petersa i Watermana byłoby dziś oznaczone jako podstawowe kompetencje i zdolności, i jako takie powinno być zawarte w ‘S’, jeżeli chodzi o strategię. Rozpoznanie potrzeby takiej

⁴ Zob. J. Higgins, *The Eight ‘S’s of Successful Strategy Execution*, „Journal of Change Management” 5.3 (2005), s. 3–13.

zmiany modelu pojawiło się, kiedy zostały zbadane firmy, które próbowały realizować strategię innowacji. Okazało się, że nie mogły one osiągnąć sukcesu strategicznego bez odpowiednich zasobów poświęconych nowej lub istniejącej strategii. Fakt oczywisty staje się dopiero widoczny, gdy przystępujemy do realizacji strategii.

2. Ósme 'S', „Wynik Strategiczny”, zostało dodane, aby zapewnić skoncentrowanie się na tym, co jest najważniejsze – na wynikach (efektach). To 'S' może być wykorzystywane na różne sposoby: od ustalania celów strategicznych do pomiaru wyników.

Czynniki kluczowe organizacji mogą zostać niewyrównane z różnych przyczyn, ale najczęściej zdarza się tak, że dyrektorzy naczelni i inni liderzy zmian albo nie dostrzegają potrzeby dopasowania innych 'S' do nowej strategii, albo robią to tylko powierzchownie, ponieważ nie są w pełni świadomi konsekwencji wymaganego dopasowania. Podczas gdy nowa strategia skierowana jest w danym kierunku, strzałka struktury wskazuje kierunek, który obrał poprzedni menedżer, a kierunki (strzałki) systemów i procesu odzwierciedlają strategię dyrektora naczelnego dwie kadencje wcześniej. Ponadto należy pamiętać, że kultura organizacji jest zawsze zwrócona w stałym kierunku, ponieważ organizacja zachowuje kulturę zbliżoną do tej, którą wpoił jej założyciel. Na przykład, jeżeli firma przyjmie strategię polegającą na niższych kosztach jako przeciwną do wcześniejszej strategii opartej o różnicowanie przez rozwój nowego produktu, występują konsekwencje dla wprowadzania zmian w każdym z 'S'. Wśród tych zmian można chociażby wyróżnić:

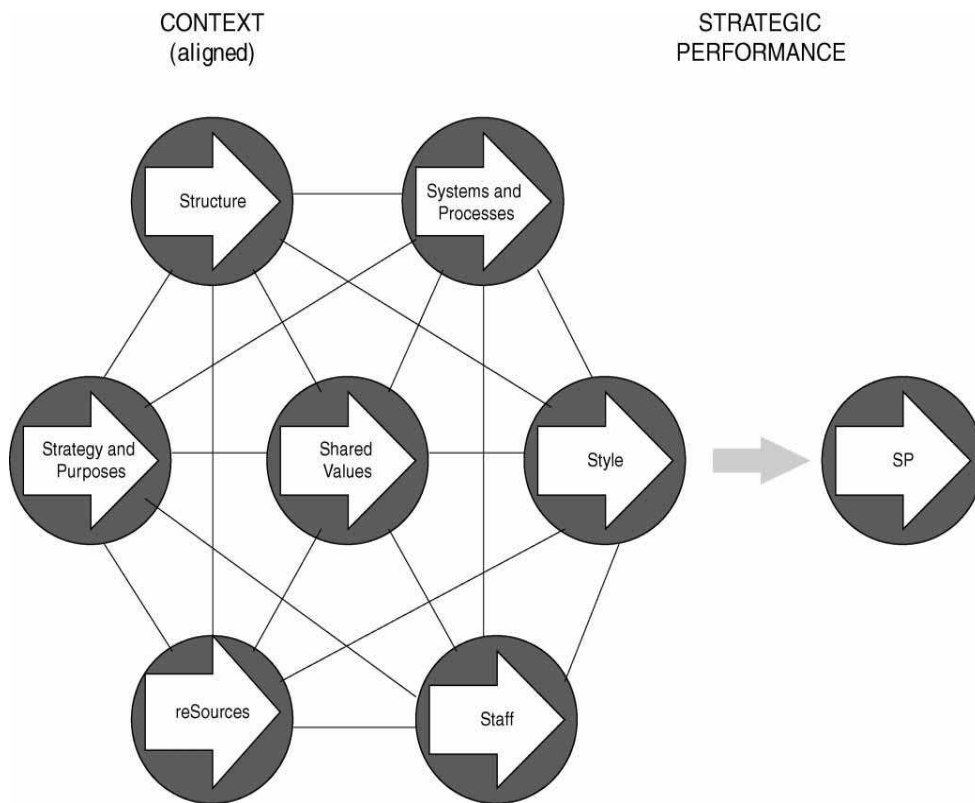
- wyrównanie struktury organizacji, aby zredukować koszty,
- ponowne wyregulowanie systemu informacyjnego, tak aby przekazywał dane na temat kosztów za pomocą wartości dodanej,
- zmniejszenie ilości uprawnień dla stylu przywódczego większości menedżerów,
- zapewnienie pracownikom dostatecznej liczby szkoleń,
- inwestowanie w firmę i jej wyposażenie, aby uzyskać efektywność skali i dodanie do firmowej deklaracji wartości niskiego kosztu jako punktu centralnego działania.

Wymogi strategicznego wyniku byłyby także zmienione, aby odzwierciedlić tę zmianę w strategii. Oczywiście zmiany w 'S' przeszłyby przez wszystkie funkcje. Teoretycznie jest możliwe, że siedem kontekstowych 'S' organizacji może odzwierciedlać główne myśli strategiczne aż siedmiu różnych dyrektorów naczelnych. Jednakże z doświadczenia wiadomo, że raczej odzwierciedlają one główne myśli strategiczne trzech lub czterech dyrektorów. Głównym problemem większości organizacji jest dziś fakt, że parametry poszczególnych 8 'S' nie są wystarczająco wyrównane. Dlatego też wynik strategiczny jest niższy niż zakładany. Oczywiście nie wszystkie zmiany prowadzące do wyrównywania muszą być znaczące, jednak muszą być wystarczające, aby wyrównać każde 'S' w stosunku do nowej strategii. Czasami poprawa istniejących warunków jest wystarczająca, a czasami musi dojść do zmiany całościowej. Należy również pamiętać, że chociażby niejednorodność kultury organizacyjnej czy zmienność stylu przywódczego może być wystarczającą przyczyną braku sukcesu w realizacji strategii.

Praktycznie wszystkie działania firmy można opisać na poziomie krzyżujących się funkcjonalnie działań za pomocą modelu 8 'S'. Poprzez użycie tego modelu podczas procesu realizacji strategii liderzy organizacji mogą przewidzieć, co należy zmienić w organizacji, aby strategia zadziałała. Następnie podczas etapu realizacji model służy jako swego rodzaju mapa drogowa dla procesu wdrażania. I jeżeli menedżer chce się

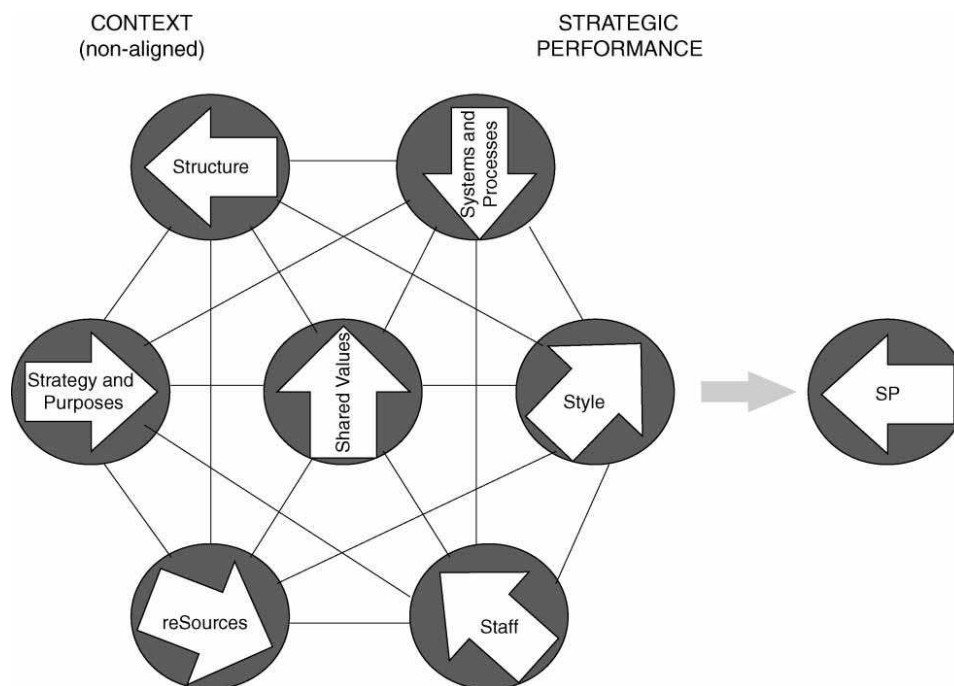
dowiedzieć, jakie mogą być przyczyny niepowodzenia realizacji strategii, ten model prawie zawsze je wskazuje.

Rys. 1. Wyrównane 8 'S'



Źródło: J. Higgins, *The Eight 'S's of Successful Strategy Execution*, „Journal of Change Management” 5.3 (2005)

1. **Context** – Kontekst (Warunki)
2. **Structure** – Struktura
3. **Systems and Processes** – Systemy i Procesy
4. **Strategy and Purposes** – Strategia i Cele
5. **Shared Values** – Wartości Wspólne
6. **Style** – Styl kierowania
7. **Resources** – Zasoby
8. **Staff** – Personel
9. **SP = Strategic Performance** – Wynik Strategiczny

Rys. 2. Niewyrównane 8 'S'

Źródło: J. Higgins, *The Eight 'S's of Successful Strategy Execution*, „Journal of Change Management” 5.3 (2005)

Podstawową zasadą modelu 8 'S' jest to, że różne strategie wymagają różnych rodzajów struktur, systemów, stylu, personelu, zasobów i wartości wspólnych, aby działały. Jeżeli nie ma dobrego połączenia między wymienionymi czynnikami, ostateczny wynik na pewno na tym ucierpi.

1. STRATEGIA I CELE

Strategia firmy powinna określić kryteria i procedury stałego penetrowania globalnej przestrzeni ekonomicznej w poszukiwaniu możliwości korzystnych przejęć, wspólnych przedsięwzięć, aliansów i umów handlowych zapewniających dostęp do rynków, technologii i zasobów szybkiego reagowania. Wykorzystanie tych możliwości pozwala bowiem skutecznie zwiększać szybkość działania i zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu. Strategie są formułowane, aby osiągnąć cele organizacyjne. Zmiany w celach strategicznych prowadzą do zmian w strategii. Cele strategiczne zawierają strategiczny zamiar, wizję, przedmiot zainteresowania i misję. Istnieją cztery typy strategii: korporacyjna, biznesowa, funkcjonalna i procesowa – zaprojektowane, aby osiągnąć te cele. Strategia korporacyjna określa w zasadniczy sposób, w jakiej branży lub branżach działa lub powinna działać firma oraz jak będzie tę branżę (lub branże) prowadziła. Strategia biznesowa opisuje, jak firma będzie współzawodniczyć w poszczególnych branżach; jest jej głównym planem działań ukierunkowanym na uzyskanie trwałej przewagi na kon-

kurencją. Najczęściej proponowane strategie biznesowe są dwie: względne różnicowanie i względnie niski koszt. Strategie funkcjonalne wspierają strategię biznesową. Strategie funkcjonalne w obszarze marketingu, finansów, operacji, zarządzania zasobami ludzkimi, badań i rozwoju, informacji i logistyki powinny być wyrównane ze strategią biznesową (dopasowane do strategii biznesowej). Strategie procesowe przecinają funkcje i są ukierunkowane na zintegrowanie procesów organizacyjnych, aby te były bardziej efektywne i wydajne. Podczas formułowania strategii trzeba wziąć pod uwagę mocne strony (np. fundamentalne umiejętności i zdolności), słabości, zagrożenia i możliwości.

2. STRUKTURA

W ramach opisywania struktury oprócz jej elementów można wymienić pięć innych ważnych obszarów, takich jak: zadania (prace); pozwolenia na (upoważnienia do) wykonywanie tych zadań (prac); grupowanie zadań (prac) w logiczny sposób (np. w działy i oddziały); zakres kontroli menedżera (choćby rozpiętość i zasięg kierowania); mechanizmy i koordynacja. Pierwsze cztery części są widoczne w schemacie organizacyjnym. Ostatnia jest przeważnie opisywana w procedurach i politykach operacyjnych firmy. Podstawowe kwestie zawierają wybór zasady organizacyjnej dla podstawowych jednostek organizacyjnych (np. centralizacja czy decentralizacja).

3. SYSTEMY I PROCESY

Są to systemy i procesy, które pozwalają organizacji na codzienne wykonanie zadań – na przykład systemy planowania strategicznego, systemy informacyjne, systemy budżetu inwestycyjnego lub kapitałowego, procesy produkcyjne, systemy i procesy nagradzania, systemy i procesy kontroli jakości czy systemy pomiaru wyniku.

Myślenie systemowe pozwala postrzegać organizację i jej otoczenie w spójny i całościowy sposób. Poszczególne zdarzenia są ze sobą powiązane, zdeterminowane przez ogólniejsze prawidłowości, wynikające z istniejącej struktury systemu organizacyjnego. Myślenie systemowe pozwala wyjaśnić zjawiska systemowe i na nie wpływać.

4. STYL

Jest to stały wzorzec zachowań liderów czy menedżerów w odniesieniu do podwładnych i innych pracowników. W ich pracy szczególnie ważne będą sprawy współpracy z ludźmi, tworzenia społeczności, które wspólnie szukają dróg urzeczywistnienia wizji firmy przez wykorzystanie i rozwijanie całego bogactwa ludzkich możliwości. Twierdzi się, że na menedżerach spoczywa przede wszystkim obowiązek zapewniania następujących warunków współpracy⁵:

- tworzenia warunków do dialogu oraz współdziałania, a także twórczej komunikacji,
- umożliwienia nieskrępowanego dostępu do wszystkich członków organizacji,
- promowania wszelkiego rodzaju odmienności i indywidualności,
- poszukiwania możliwości włączania jak największej liczby ludzi do ogólnego dialogu, a tym samym wzmacniania współzależności oraz łączenia jednostek w poczucie wspólnych celów i wartości pracy,

⁵ P. Marshall, *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XX wieku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998, s. 212–213.

- delegowania uprawnień w ramach systemu,
- zachęcania ludzi do jednoczesnego działania oraz do wzajemnego koordynowania swoich działań,
- ustawienia strategicznych, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych związków oraz partnerskich układów,
- kultywowania wzajemnej współzależności,
- tworzenia podstaw dla przemyślanych zbiorowych działań oraz odpowiedzialności,
- gwarantowania otwartości organizacji,
- promowania wewnętrznej spójności organizacji oraz dbania o jej możliwości dostosowania się w ciągłym procesie zmian,
- unikania zbyt sztywnego trzymania się reguł tolerowania pewnego rodzaju nieokreśloności, umożliwiania częściowego pokrywania się zakresów relacji i współzależności.

5. PERSONEL

Jest to liczba i rodzaj pracowników, których indywidualne i grupowe kompetencje pokrywają cele strategiczne firmy. Należy pamiętać, że pracownicy mogą być gotowi do ofiar w interesie przedsiębiorstwa, a więc także w interesie własnym i społeczeństwa. Dlatego będą skłonni aprobować kierunki działania firmy i inwestować w siebie, aby sprostać nowym wymaganiom. Trudno jednak od nich oczekiwać, by angażowali się w sprawy przedsiębiorstwa, pracowali więcej i wydajniej, budowali jego prestiż, a nawet byli gotowi do utraty pracy, jeżeli zauważą, że służy to jedynie interesom właścicieli czy też akcjonariuszy firmy. Wspólnoty ludzkie utrzymuje świadomość, że ich członkowie od siebie nawzajem zależą i wzajemnie sobie pomagają. Powszechna moralność wymaga etycznego postępowania obu stron: kierownictwa i pracowników, a więc przestrzegania kontraktu zarówno prawno-ekonomicznego, jak i psychologicznego, zawierającego tak zapisany, jak i niepisany zbiór oczekiwań i obietnic obu stron (oczekiwania i zobowiązania są zawsze dwukierunkowe). Łamanie tych zobowiązań jest nieetyczne i naganne.

6. ZASOBY

Każde przedsiębiorstwo, jeśli chce działać i rozwijać się w zmiennym otoczeniu, musi wykształcić w sobie pewne cechy i sposoby działania odpowiednie do wymagań i kierunków zmian w jego otoczeniu. Musi tak kształtować swój potencjał, aby stale zwiększać możliwości skutecznego rozwiązywania problemów i poprawiać swoje położenie względem rynku i konkurencji. Przedsiębiorstwo, znając swoje otoczenie i kierunki oraz intensywność zachodzących zmian, może własną zmienność przystosować do zmienności otoczenia. Musi się więc ono stale odnawiać i doskonalić, „dostosowując potencjalne możliwości do zmieniającego się otoczenia”⁶. Potencjał przedsiębiorstwa to zasób jego możliwości, mocy wytwórczych i zdolności do działania (w zakresie wytwarzania, badań i rozwoju, marketingu itp.), tkwiący w jego zasobach i umożliwiający osiągnięcie zamierzonego celu poprzez określone działania w odpowiedzi na wyzwania rozwojowe. Przedsiębiorstwo może ten potencjał ujawnić i rozwinąć oraz korzystnie dla siebie zastosować tylko w odpowiednich warunkach, których ono samo nie tworzy

⁶ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999, s. 9.

(wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie ma często charakter wręcz marginalny), a które mogą być dla niego zarówno przyczyną głębokich zaburzeń, jak i źródłem korzystnych okazji. W przypadku Modelu 8 'S' jest to zakres, w jakim organizacja posiada odpowiednie zasoby, aby osiągnąć swoją strategię. Szczególną rolę przypisuje się ludziom, technologii i możliwościom finansowym firmy. Zasoby mogą zawierać na przykład finansowanie badań i rozwoju, nowoczesnych technologii czy też systemów takich jak zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się.

7. WARTOŚCI WSPÓLNE (KULTURA ORGANIZACYJNA)

Organizacje są twórcami kultury. Stanowią one społeczne porozumienie zawarte przez konkretną grupę społeczną po to, by w toku wspólnego, skoordynowanego i kontrolowanego działania osiągnąć określony cel. Kultura jest kompleksowym połączeniem wiedzy, sztuki moralności, prawa i każdej innej właściwości oraz sposobu posługiwania się nimi przez członków danej społeczności.

Każda organizacja ma też swoją kulturę. Stanowi ona zestaw wartości i norm postępowania podzielany i przyswajany przez jej członków, które są stymulatorami działań dla realizacji określonego celu. Stanowią one psychologiczny majątek organizacji, którego wartość tkwi w podzielanym przez wszystkich jej członków wspólnym sposobie myślenia, odczuwania i zachowania⁷.

Kultura organizacji jest podstawowym czynnikiem w wypełnianiu jej misji i realizowaniu strategii w doskonaleniu efektywności jej działania i sterowaniu procesami zmian, a wyraża się w potrzebie rozwoju i podtrzymania tożsamości firmy oraz wpływu na jej wizerunek i reputację. Kultura ta ma charakter społeczny, dynamiczny i historyczny. Podlega rozwojowi, który nie przebiega spokojnie, lecz towarzyszą mu napięcia, konflikty, a często też kryzysy wynikające ze zderzenia tradycji i przyszłości. Zmiany kulturowe są ściśle związane ze zmianami organizacyjnymi. Zmiana w sferze strategii organizacji i zarządzania jest możliwa jedynie wtedy, gdy kultura może się także zmienić w tym samym kierunku. Organizacje, których kultura jest „zamrożona”, są też niezdolne do dostosowania się do burzliwych zmian otoczenia, a zatem stają się szczególnie podatne na niepowodzenia⁸.

Rzeczywisty sukces mogą osiągnąć te przedsiębiorstwa, które budują strategię wspierane przez kulturę. Firmy, którym udaje się wypracować i utrzymać silną kulturę, są na ogół bardziej sprawne i łatwiej pokonują trudności⁹. Dlatego też w projektowaniu i implementacji swej strategii szeroko uwzględniają kulturowy i etyczny konspekt zarządzania. Są to wspólne dla członków organizacji wartości, które odróżniają organizację od innych firm. Zarządzanie wartościami i przedmiot kultury są decydujące dla pomyślnie przeprowadzonej zmiany organizacyjnej.

Wartości dotyczą tego, co uważane jest za ważne. Wyrażają się w przekonaniach o tym, co jest najlepsze lub dobre dla firmy i w tym, jakiego rodzaju zachowania są pożądane. Wartości obejmują więc elementy świata zarówno materialnego, jak i duchowego. Powstają one lub trwają w wyniku jednorazowego aktu wartościowania bądź w wyniku trwałego przeświadczenia o ich znaczeniu. Wartości kierunkują ludzkie dążenia (stanowią

⁷ Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 55.

⁸ Por. A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 155.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania*, PWN, Warszawa 1996, s. 117.

siły dostarczające energii do działania w określonym kierunku), wyznaczają postawy wobec różnych obiektów, determinują zakresy poznawcze jednostki i wpływają na emocje, a także sprzyjają motywacji i samoocenie człowieka. Układają się one w pewne systemy, które wywierają wpływ na wybór kierunków i celów działania spośród dostępnych opcji.

Każde przedsiębiorstwo może mieć swój system wartości. System ten może się uwiadaczniać na wszystkich jego poziomach i wtedy takie przedsiębiorstwo staje się „przedsiębiorstwem kierującym się wartościami”.

Obszary, na których ujawniają się wartości, obejmują m.in.:

- dbałość i wzgląd na ludzi,
- dbałość o konsumentów,
- fachowość,
- przedsiębiorczość,
- sposób traktowania pracowników,
- konkurencyjność,
- rozwój,
- innowacyjność,
- nastawienie na rynek (klientów),
- dawanie priorytetu raczej potrzebom społecznym niż potrzebom pojedynczych osób,
- nastawienie na samorealizację,
- wydajność,
- stwarzanie równych szans dla wszystkich pracowników,
- jakość,
- odpowiedzialność społeczną,
- pracę zespołową¹⁰.

W każdej firmie szczególnie ważne są wspólne wartości. Jeśli menedżerowie będą bronić wartości niezgodnych z wolą zbiorową, nie zmobilizują wcale społeczności firmy. Powinni oni zatem kształtować społeczność opartą o wspólne wartości.

Wspólne wartości bowiem:

- pobudzają poczucie własnej skuteczności,
- zwiększają lojalność w stosunku do organizacji,
- ułatwiają osiągnięcie zgody co do kluczowych celów organizacji i jej członków,
- zachęcają do etycznie właściwych zachowań,
- sprzyjają wyteżonej i ofiarnej pracy,
- redukują poziom stresu i napięcia związanego z pracą,
- rozwijają poczucie dumy z przynależności do organizacji,
- ułatwiają zrozumienie zadań stojących przed pracownikami,
- zachęcają do pracy zespołowej i kreowania ducha koleżeństwa¹¹.

¹⁰ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Kraków 1997, s. 116.

¹¹ J. M. Kouzes, B.Z. Posner, *Siedem lekcji na temat kierowania – wyprawa w przyszłość*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbien, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 122.

8. WYNIK STRATEGICZNY

Wynik strategiczny jest pochodną (wypadkową) pozostałych siedmiu 'S'. Organizacja uzyskuje wynik strategiczny jako całość, jednakże należy pamiętać, że może on być mierzony na każdym poziomie. Pomiary takich wyników będą decydującymi „barometrami” ostatecznego wyniku strategicznego.

Zachodzące w świecie biznesu procesy rozwojowe wskazują na tworzenie się nowej jego rzeczywistości, w której czynnikiem krytycznym jego funkcjonowania i rozwoju staje się „kapitał intelektualny”, wnoszony przez menedżerów i pracowników dysponujących odpowiednią wiedzą i kompetencjami. Uważa się, że w świecie jutra tworzenie i przyswajanie wiedzy warunkować będzie nie tylko zachowania dostosowawcze, ale też stanowić poważną, jeśli nie główną przewagę konkurencyjną wielu przedsiębiorstw, a także decydować będzie o ich efektywności rozumianej jako stosunek wartości uzyskiwanych efektów do nakładu czynników użytych dla ich uzyskania.

Przedsiębiorstwa muszą więc stawać się organizacjami tworzącymi i przyswajającymi wiedzę, co pozwoli im lepiej przystosować się do nowej złożoności i nowych oczekiwań, jakie z ich funkcjonowaniem wiązać będą społeczeństwa świadomie przygotowujące się do globalnej konkurencji. Uważa się, że „szanse będą miały te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność dzielenia się systemem wartości, właściwego wykorzystania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia warunków do zmian i szybkiego uczenia się”¹².

W zarządzaniu wiedzą można wyróżnić sześć podstawowych procesów:

1. **Pozyskiwanie wiedzy** – znaczna część zasobów wiedzy każdego przedsiębiorstwa pochodzi ze źródeł zewnętrznych (kontakty z klientami, dostawcami, firmami partnerskimi). Problem polega na tym, iż firmy rzadko wykorzystują te darmowe źródła. Można też zakupić wiedzę, czyli zatrudnić ekspertów zewnętrznych lub po prostu przejąć przedsiębiorstwa charakteryzujące się dużym potencjałem innowacyjnym.

2. **Rozwijanie wiedzy** – na ten proces składa się zdobywanie umiejętności, tworzenie nowych produktów, usprawnianie istniejących procesów. Dołączyć tu także można prowadzenie badań rynkowych. Na tym etapie poznawany jest sposób, w jaki firma odnosi się do nowych pomysłów i kreatywności pracowników.

3. **Dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej** – należy odpowiedzieć tu na pytania: Kto powinien wiedzieć? Jak dużo? Na jaki temat? W jaki sposób usprawnić proces rozpowszechniania wiedzy? Proces rozpowszechniania ma udostępnić pojedyncze wyizolowane informacje i umiejętności pracowników tak, aby mogły służyć całej organizacji. Zatem najważniejsze jest tu zbadanie, w jaki sposób „wiedza grupowa” jest tworzona poprzez wiedzę indywidualną.

4. **Wykorzystywanie wiedzy** – skupienie się na produktywnym wykorzystaniu istniejących zasobów wiedzy organizacji, a przede wszystkim na pokonaniu barier takich jak: rutyna, obawa o pozycję, przecenienie własnej wartości, łamanie niepisanych reguł, źle zorientowane przywództwo („Złe, co nie nasze”).

5. **Zachowywanie wiedzy** – pozyskiwana wiedza musi być zachowana. Następuje to poprzez selekcję, przechowywanie i aktualizowanie danych. Ma to na celu zapobieżenie utracie cennych zasobów intelektualnych.

¹² D. Ulrich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998, s. 222.

6. Lokalizowanie wiedzy – opracowanie metod odkrywania wiedzy organizacyjnej i jej szybkiego lokalizowania, na przykład poprzez opracowanie struktur prezentacji zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa¹³.

Każda organizacja ma swoją specyfikę, dlatego też zagwarantowanie jej dostępu do potrzebnej wiedzy i efektywnego jej wykorzystania musi być dostosowane do realizacji jej celów w sposób uwzględniający technologię, normy i wartości, a więc w taki sposób, aby wzbogacała ona jej kluczowe umiejętności. Zarządzanie wiedzą w danej organizacji to ogół procesów umożliwiających jej tworzenie, przyswajanie, upowszechnianie i wykorzystanie do realizacji celów tej organizacji dzięki wzmacnianiu jej kluczowych umiejętności (poszerzaniu *know-how*). Każda organizacja dysponuje też pewnym zasobem wiedzy, więc jej właściwe wykorzystanie, a także tworzenie możliwości jej stałego wzbogacania (przyswajania i poszerzania) staje się obecnie może już najważniejszym zadaniem menedżerów. Wiedza ta obejmuje „ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona więc zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych”. Zbiorowa wiedza w organizacji stanowi jej zasoby, czyli „aktywa intelektualne będące sumą wiedzy poszczególnych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swoich działaniach. Zasoby wiedzy obejmują również dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza indywidualna i zbiorowa. Zasoby wiedzy podlegają ciągłym zmianom, które są przejawem procesu uczenia się organizacji”¹⁴.

Należy pamiętać, że wiedza w organizacji to nie zwykła suma wiedzy menedżerów i pracowników, lecz cały zasób informacji i umiejętności osiąganych przez odbiorcę, to pełniejsze zrozumienie jakiegoś zagadnienia, to większa zdolność do rozwiązywania problemów w określonym kontekście w bardziej profesjonalny sposób, to znaczy zapewnienie synergii między możliwościami technologicznymi, organizacyjnymi i intelektualnymi.

W przypadku stosowania Modelu 8 'S' korzystanie z założeń organizacji opartej na wiedzy (uczącej się) może tylko pozytywnie wpłynąć na oczekiwany efekt.

LITERATURA:

- [1] Armstrong, M., *Jak być lepszym menedżerem*, Kraków 2007.
- [2] Bennis, W.G.; Thomas, R.J., *Alchemy of Leadership. A Book Excerpt*, „CIO Magazine” 1 XII 2002, s. 1–3.
- [3] Berner, R. (2003) *P&G: New and Improved, How A.G. Lafley is Revolutionizing a Bastion of Corporate Conservatism*, (2002), *Business Week* 7 VII 2003, s. 52–63.
- [4] Brooker, K., *The Un-CEO*, „Fortune” 16 IX 2002, s. 88–96.
- [5] De Lombaerde, G.; Frazier, M., *Jager Ouster Widely Praised*, „Cincinnati Business Courier” 9 VI 2000.
- [6] Grudzewski, W.M.; Hejduk, I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001.

¹³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 42–46. Por. także M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2 (2000), s. 21–25.

¹⁴ Tamże, s. 35.

- [7] Griffin, R., *Podstawy zarządzania*, PWN, Warszawa 1996.
- [8] Hesselbien, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R., *Lider przyszłości*, Warszawa 1997.
- [9] Higgins, J., *The Eight 'S's of Successful Strategy Execution*, „Journal of Change Management” 5.3 (2005), s. 3–13.
- [10] Hofstede, G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [11] Kouzes, J.M.; Posner, B.Z., *Siedem lekcji na temat kierowania – wyprawa w przyszłość*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbien, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997.
- [12] Koźmiński, A.K., *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998.
- [13] Marshall, P., *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XX wieku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998.
- [14] Nee, E., *The Hottest CEO in Tech*, „Business 2.0” VI 2003, s. 88–92.
- [15] Penc, J., *Systemowe zarządzanie organizacjami*, WWSP, Szcztyno 2007.
- [16] Peters, T.J.; Waterman, R.H., Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.
- [17] Probst, G.; Raub, R.; Romhardt, K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.
- [18] Tischler, L., *Sudden Impact*, „Fast Company” IX 2003, s. 106–110.
- [19] Waterman, R.H., Jr., *The Seven Elements of Strategic Fit*, „Journal of Business Strategy” 2.3 (1982), s. 69–73.
- [20] Wawrzyniak, B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999.

EIGHT SS OF SUCCESSFUL ORGANIZATION STRATEGY PERFORMANCE

In his article the author presents the assumptions of the J. Higgins's '8's Model, describing in detail its eight components. The model focuses on the way of thinking about how a strategy needs to be implemented and how changes in the organization need to be introduced, paying particular attention to functionally contradictory activities which, if unnoticed, may lead to the lack of success or its considerable reduction. The starting point for the development of the '8's Model was a well-known McKinsey's '7's Model, which was first introduced in 1982 by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.