

„Zeszyty Naukowe
Uczelni Jana Wyżykowskiego.
Studia z Nauk Technicznych”
2016 (5), s. 119–126

ELŻBIETA JASIŃSKA
Uczelnia Jana Wyżykowskiego
MAREK JASIŃSKI, STANISŁAW JANIK
Politechnika Poznańska

Turbulentne warunki działalności biznesowej przedsiębiorstwa wydobywczego wyznacznikiem zmian oddziaływań jego menadżerów

Streszczenie: Określone w literaturze przedmiotu zjawisko turbulencji czy chaosu we współczesnej rzeczywistości ekonomicznej oraz zjawisko intensywnego rozwoju doktryny społecznej odpowiedzialności biznesowej (CSR) pokazały dwa strumienie przyczyn, które mogą kształtować oddziaływania menadżerskie i determinować ich zmiany w sferze działalności biznesowej przedsiębiorstwa. W przypadku turbulentnych warunków ustawicznie pojawiająca się nieprzewidywalność jest uznawana przez menadżerów za stały komponent. Na uwagę zasługuje również kwestia wdrażania całościowego zarządzania utrzymaniem ruchu w zakładach KGHM (aktualnie globalne przedsiębiorstwo wydobywcze), nazywanego w literaturze TPM (*Total Productive Maintenance*). Zastosowany system wprowadzający usprawnienia organizacji pracy kształtuje oddziaływanie pracownika, który dzięki prostym rozwiązaniom, takim jak uporządkowanie i systematyka miejsca pracy, zwiększa jego efektywność i zarazem poprawia komfort pracy¹.

Słowa kluczowe: warunki turbulentne, działalność biznesowa, przedsiębiorstwo wydobywcze, menadżerowie, zmiany.

Turbulent conditions of mining company business operations as an indicator of its managers' influence

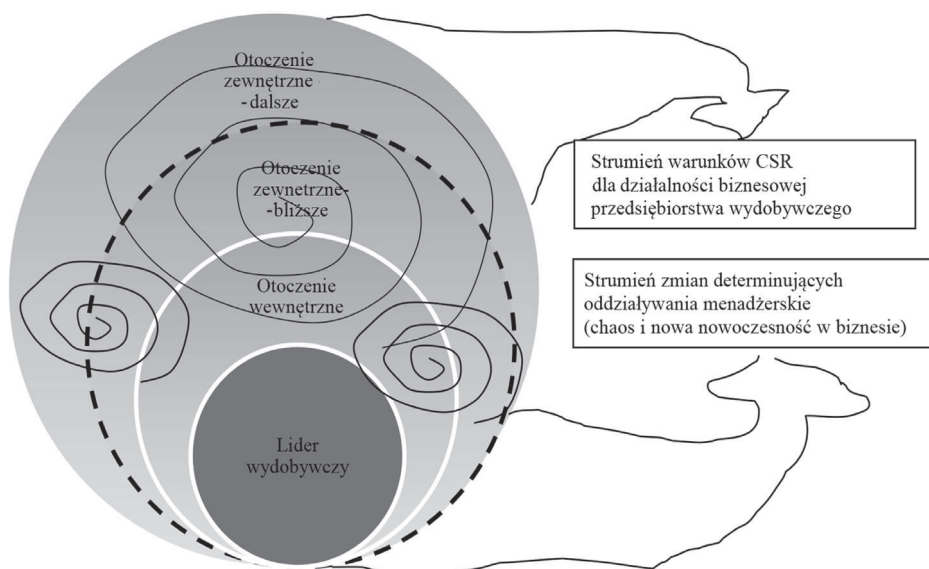
Summary: The literature – referred turbulence or chaos phenomenon found in modern economic reality and the phenomenon of intensive development of the doctrine of Business Social Responsibility (CSR) have shown as a consequence the two streams of reasons which may impact on managerial interactions and determine their changes in entrepreneurial activities of a company. In the case of turbulent conditions, continually appearing unpredictability is treated by managers as a permanent component. Noteworthy is also the issue of the implementation of a total maintenance management in KGHM mining plants (currently a global mining company) called in the literature TPM (Total Productive Maintenance). The implemented system introducing improvements in the organization of work shapes the interactions of an employee, who in simple solutions such as ordering and systematics of job place increases his efficiency and at the same time improves the comfort of work.

Keywords: turbulent conditions, mining company, manager, business operations.

¹ *Ibidem.*

Analizując literaturę przedmiotu, można w niej dostrzec charakterystykę i opis dwóch strumieni, które kształtują oddziaływania menadżerskie każdego przedsiębiorstwa, a w szczególności wydobywczego. Wynikają one po pierwsze z podstaw i nakazów doktryny społecznej odpowiedzialności biznesowej (*Corporate Social Responsibility – CSR*), która w specyficzny sposób kształtuje nie tylko rzeczywistość biznesową, ale i jego bliższe i dalsze otoczenie², po drugie – z realiów rzeczywistości świata i praw ekonomii czy zmian paradygmatów spowodowanych zaistnieniem „nowej nowoczesności”, wywołanej turbulencyjnymi zmianami i chaosem³.

Rysunek 1 prezentuje organizacje gospodarcze, w tym te, funkcjonujące w przemyśle wydobywczym, w ich zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu o zwiększonych turbulencjach stanowiących strumień warunków dla działalności biznesowej przedsiębiorstwa wydobywczego, a determinujących zmiany oddziaływań jego menadżerów.



Rys. 1. Turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa wydobywczego jako strumień warunków dla jego działalności biznesowej oraz strumień zmian determinujących oddziaływania menadżerskie w tym przedsiębiorstwie z powodu nastania chaosu i nowej rzeczywistości

Źródło: opracowanie własne na podstawie:^{4,5}

² M. Skarżyński, *Przedsiębiorstwo jako element otoczenia*, [w:] J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie, środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 41–61.

³ P. Kotler, J. A. Caslion, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. Klasyka biznesu*, „Rzeczpospolita”, Warszawa: MT Biznes, 2009, ISBN 978-88-7424-681-6.

⁴ E. Jasińska, *Modelowanie oddziaływań...*, *op. cit.*

⁵ D. Sull, 2009, *hbrp.pl*, *op. cit.*

Zmiany wywołane ustawicznymi i permanentnymi turbulencjami, niestabilnością i niepewnością, niezależnie od rodzaju otoczenia przedsiębiorstwa wydobywczego (tj. od tego, czy jest ono wewnętrzne, zewnętrzne bliższe czy dalsze) nabierają charakteru stałego elementu i tworzą aktualnie fundamentalny komponent ostatecznie utrwalającego się procesu w rzeczywistości biznesowej.

Innymi słowy, te gwałtowne zmiany układu sił w poszczególnych branżach, zmiany rynkowe i turbulencje w otoczeniu to przestrzeń biznesowa, do której menadżerowie przedsiębiorstwa wydobywczego muszą przywyknąć, a następnie umieć ocenić pod kątem swoich oddziaływań, zareagować na te nieprzewidywalne okoliczności, by ostatecznie wykorzystać pojawiające się możliwości wynikające ze stale powtarzających się turbulencji i stanów niepewności (porównanie: ⁶, D. Sull, 2009, www.hbrp.pl/conference/cfo/2011⁷, ⁸).

Do możliwości zmian oddziaływań menadżerskich można zaliczyć właściwy dobór, odpowiednie planowanie i zaadaptowanie istniejących wzorców CSR⁹ na potrzeby zgodnie z realiami przedsiębiorstwa (łącznie z włączeniem tych, w przypadku których przyjęte sfery CSR są dla menadżerów czymś nowym lub – w ich mylnym pojęciu – nie należą do standardów CSR), kreatywność wobec otoczenia, prognozowanie swoich oddziaływań i przede wszystkim, nietraktowanie nowych możliwości, powstałych w turbulencjach jako zagrożeń, ale jako szans na uzyskanie lepszych korzyści finansowych czy społecznych przez przedsiębiorstwo wydobywcze (porównanie: ¹⁰, ¹¹).

Rysunek 2 na następnej stronie prezentuje dwa rodzaje jakości, tj. „normalności dotychczasowej” przed przełomem intensywności, nieprzewidywalności i niestabilności jako początku epoki turbulencji (wielki kryzys światowy 2009) i jakości „nowej normalności”. Menadżerowie powinni tę pierwszą jakość zaakceptować jako drogę do sukcesów w otoczeniu, która daje okazję do dobrego zarządzania w dobie chaosu, a nie jako drogę bolesnych wstrząsów i turbulentnych niepowodzeń¹², ¹³.

⁶ E. Jasińska, *Modelowanie oddziaływań menadżerskich instytucjonalnego lidera biznesu na regionalne otoczenie edukacyjne*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Poznań 2013.

⁷ D. Sull, *Jak osiągnąć prosperity w burzliwych czasach*, 2009, hbrp.pl, <http://www.hbrp.pl/conference/cfo/2011>, stan z dnia 4.05.2011.

⁸ P. Kotler, J. A. Caslion, *Chaos...*, op. cit.

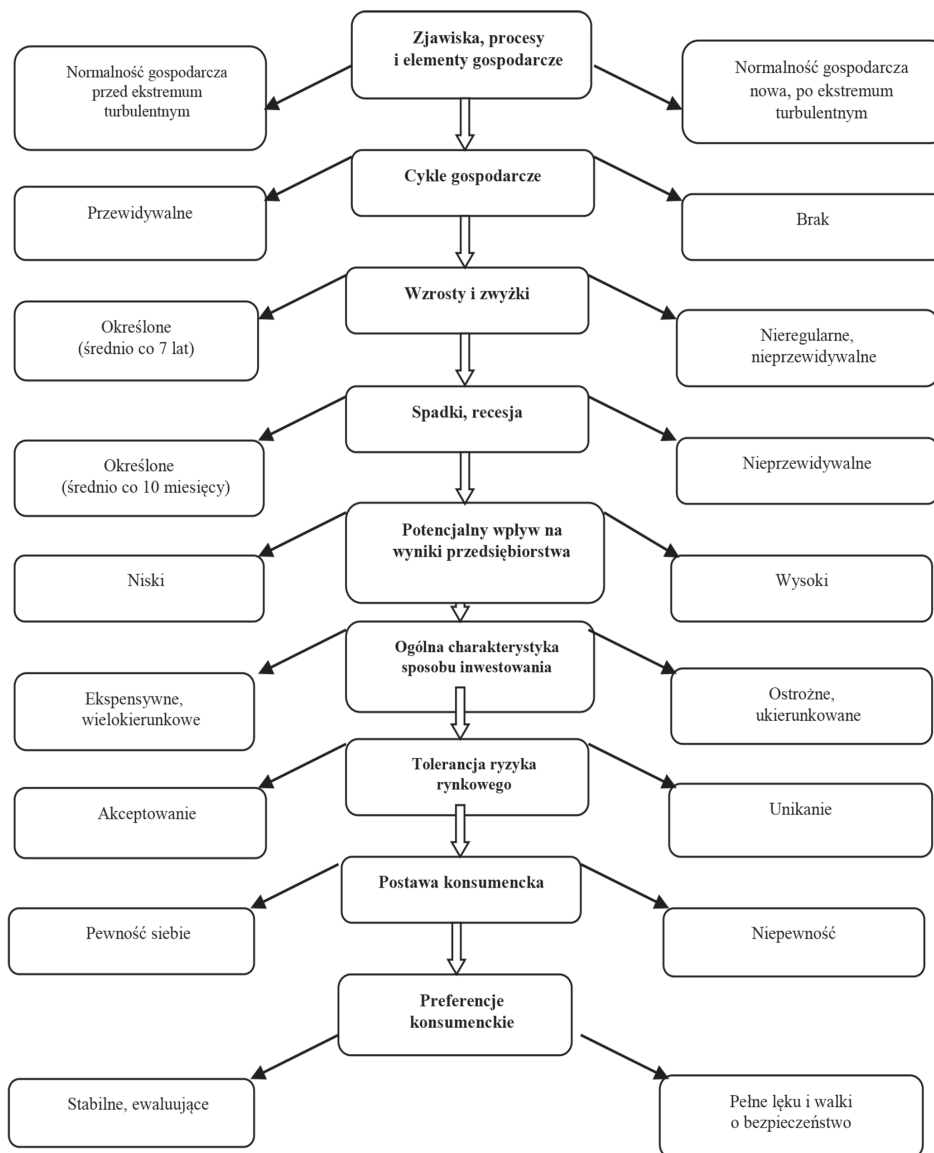
⁹ E. Jasińska, *Aspekty ergonomiczne okręgu przemysłowego*, [w:] J. Charytonowicz (red.), *Wybrane kierunki badań ergonomicznych*, wyd. Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego PTErg oddział we Wrocławiu, Wrocław 2009.

¹⁰ E. Jasińska, *Modelowanie oddziaływań...*, op. cit.

¹¹ D. Sull, 2009, *hbrp.pl*, op. cit.

¹² E. Jasińska, *Modelowanie oddziaływań...*, op. cit.

¹³ E. Jasińska, M. Jasiński, S. Janik, *Lider inicjatorem działań proergonomicznych w regionie – zarys problematyki*, [w:] J. Charytonowicz (red.), *Wybrane kierunki badań ergonomicznych*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego PTErg oddział we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 25–30.



Rys. 2. Dwa rodzaje jakości w rzeczywistości: tzw. „normalność dotychczasowa” i tzw. „nowa normalność”

Źródło: opracowanie własne na podstawie ^{24,25,26}.

²⁴ E. Jasińska, *Modelowanie oddziaływań...*, op. cit.

²⁵ E. Jasińska, M. Jasiński, S. Janik, *Lider inicjatorem działań...*, op. cit., s. 139–152.

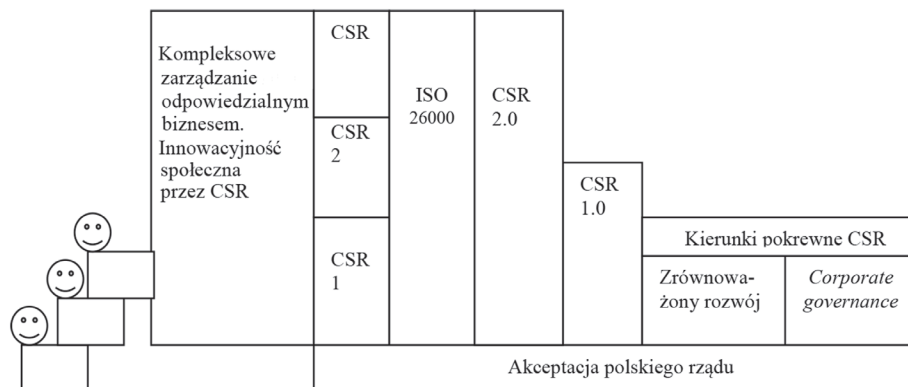
²⁶ B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 84.

Drugi wspomniany strumień wynika z reżimu i wymogu idei CSR. Jego rozwój w obecnych realiach biznesowych skutkuje po pierwsze kształtowaniem się modeli tworzących (stanowiących) gotowe standardy spełniające jego założenia, po drugie, zaoferowaniem gamy zachowań menadżerskich, które spełniają te wyznaczniki społecznie odpowiedzialnego biznesu w ramach społecznie odpowiedzialnych ich oddziaływań. Z tego powodu po wymienione modele i wzorce standardów sięgają w swojej działalności biznesowej i dla biznesu menadżerowie różnych przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw wydobywczych. Dobór tych modeli przez kadrę menadżerską wynika najczęściej z wielu istotnych kryteriów, do których należą nie tylko wielkość, branża, kraj, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ale także poziom i stan rozwoju w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa, rozumienie idei społecznej odpowiedzialności przez menadżerów, a także przedstawicieli lokalnych środowisk i społeczności (które docelowo równie mocno mogą determinować budowę i strukturę stosowanych wzorców CSR, do których dążą w swoich oddziaływaniach menadżerowie kierujący przedsiębiorstwem). Ważne zatem staje się to, że poziom i zakres rozwoju standardów CSR ujętych w gotowych modelach znajduje odbicie w kształtującym się poziomie i zakresie zapotrzebowania menadżerów na tego typu narzędzia do prowadzenia biznesu. Aktualnie nie tyle istnieje potrzeba doskonalenia modeli CSR, co konieczność ustawicznego dostosowywania skali potrzeb biznesowych menadżerów do struktury tych modeli.

One to stanowią przestrzeń społecznie odpowiedzialnego biznesu, a menadżerowie swoją działalnością powinni ją na podstawie tych modeli tworzyć i wypełniać, przy czym potrzebne tu są procesy towarzyszące, skutkujące np. rozpoznawaniem i odczuwaniem braku tych potrzeb. Do nich zaliczyć można czynnik ludzki ujęty w społecznościach lokalnych znajdujących się w bliższym lub dalszym otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa, w tym wydobywczego. Rozpoznawaniu podlegałyby m.in. potrzeba prezentowania raportów z działalności biznesowej członkom lokalnych społeczności lub konsultowania z nimi planów dotyczących nowych obszarów wydobywczych czy stosowania innowacyjnych rozwiązań na tych terenach. Świadomość menadżerów dotycząca potrzeby spełniania takich standardów CSR staje się drogą do wyznaczenia odpowiedniego modelu CSR.

Dlatego po rozpoznaniu potrzeb w kwestii spełnienia standardów CSR w działalności biznesowej przez menadżerów, których skale określają istniejące i opisywane w literaturze przedmiotu wzorce, mogą oni je dostosować zgodnie z sugestiami płynącymi od społeczności lokalnych. Świadomość biznesowa kadry kierowniczej, która pobudziła te potrzeby, zdeterminowała i dokonała merytorycznego wyboru poziomu i zakresu ideału, do którego przedsiębiorstwo chce w swoim otoczeniu i działalności dążyć, również podlega ewolucji. Podlega ona zmianom i rozwojowi w kierunkach dyktowanych nie tylko realiami gospodarczymi i ekonomicznymi, ale i samą doktryną CSR oraz rozwojem cywilizacyjnym

Rysunek 3 na następnej stronie prezentuje ewolucyjny charakter zmian oddziaływań menadżerskich determinowanych kierunkami dążeń polskiego środowiska biznesowego na podstawie światowych trendów rozwojowych doktryny CSR.



Rys. 3. Ewolucyjny charakter zmian oddziaływań menadżerskich

Źródło:^{17,18}

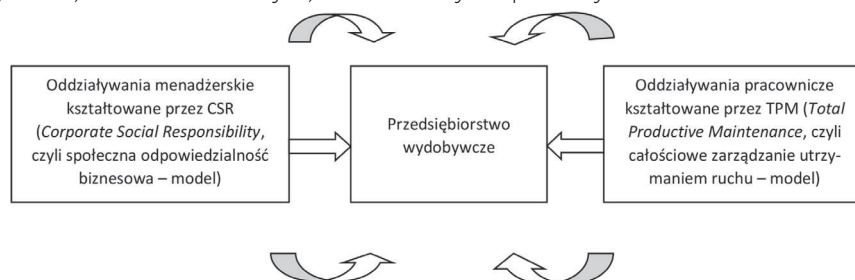
Ze względu na wymienione powyżej strumienie zmian, można powiedzieć, że udział menadżerów przedsiębiorstwa wydobywczego w formułujących się ich oddziaływaniach skutkuje ostatecznie nowymi, ale już ukształtowanymi zachowaniami menadżerskimi. W przypadku turbulentnych warunków będzie to efekt uznania przez menadżerów ustawnie pojawiających się nieprzewidywalnych wyrazów chaosu i traktowanie ich jak stały komponent rzeczywistości działalności biznesowej przedsiębiorstwa wydobywczego. W przypadku warunków działalności biznesowej determinowanej wymaganiami i reżimem wynikającym z realizacji standardów CSR będzie to trwała zmiana świadomości CSR menadżerów, która z kolei rozbudzi potrzeby realizacyjne dotyczące CSR i zwiększy kryteria doboru coraz to lepszych i szerszych treściowo modeli CSR, wzbogaconych o nieznane menadżerom dotąd obszary czy płaszczyzny społecznie odpowiedzialnego biznesu. Literatura przedmiotu wymienia dwa bieguny oddziaływań, są zatem menadżerowie reprezentujący przedsiębiorstwo, które oddziałuje na otoczenie oraz otoczenie, które oddziałuje na przedsiębiorstwo. W szczególności, przyjmując koncepcję przeciwną do omawianych oddziaływań menadżerskich, można mówić także o oddziaływaniach otoczenia na korzyści ekonomiczne i społeczne generowane przez te same standardy ujęte w modelach CSR, a wybrane przez zarządzających w przedsiębiorstwie. Dla wzmocnienia tych korzyści generowane jest wzbudzenie odwrotnego procesu oddziaływań. Przykładem takich odwróconych relacji oddziaływań dla korzyści finansowych i społecznych może być przedsiębiorstwo wydobywcze, które w szczególności charakteryzuje się bardzo wysokim reżimem wymagań CSR-owych ze względu na jego eksploatacyjny i wydobywczy charakter. Egzemplifikacją odwróconych relacji może być kwestia wdrożenia całościowo-

¹⁷ E. Jasińska, *Modelowanie oddziaływań...*, op. cit.

¹⁸ J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Teoria i Praktyka*, Polskie, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

wego zarządzania utrzymaniem ruchu, nazywanego w literaturze TPM (*Total Productive Maintenance*). Stanowi ono sprawdzony sposób usprawnienia organizacji pracy w wielu znanych firmach¹⁹ w postaci modelu „szczupłego zarządzania”. Przykładem przedsiębiorstwa, który taki system wykorzystuje i wdraża w swoich kopalniach rud miedzi, jest KGHM (aktualnie globalne przedsiębiorstwo wydobywcze), które z jednej strony stosuje w swojej działalności i dąży do osiągnięcia wysokich standardów, określanych w modelach CSR (które docelowo determinują skalę i poziom oddziaływań menadżerskich na otoczenie na rzecz wyników społecznych i finansowych), ale z drugiej strony, aktualnie sięga po możliwości, które wyznaczają skalę i poziom oddziaływań pracowników KGHM na owe wyniki przez całościowe zarządzanie utrzymaniem ruchu. Z kolei zastosowany system kształtuje oddziaływania pracowników, którzy m.in. dzięki stosowaniu w środowisku pracy (kopalni) prostych rozwiązań, takich jak uporządkowanie i systematyka miejsca pracy, zwiększają jej efektywność i komfort²⁰.

Rysunek 4 prezentuje kierunki oddziaływań menadżerskich budowanych na bazie stosowanych standardów CSR oraz oddziaływanie pracownicze, realizowane poprzez wdrożenie i stosowanie w KGHM całościowego zarządzania utrzymaniem ruchu na rzecz uzyskania, obok ekonomicznych, również korzyści społecznych.



Rys. 4. Kierunki oddziaływań menadżerskich i pracowniczych na rzecz korzyści biznesowych i społecznych w przedsiębiorstwie wydobywczym

Źródło: opracowanie własne.

Korzystanie przez KGHM z międzynarodowych standardów *Corporate Social Responsibility* i *Total Productive Maintenance* pozwala na to, aby ludzie tam pracujący na różnych szczeblach dążyli do pewnego ideału lub zbliżali się do niego, co daje, widoczne w omawianym przykładzie, olbrzymie efekty w zakresie bezpieczeństwa i efektywności pracy^{21, 22, 23}.

¹⁹ PH, JB, *Miejsce na wszystko, wszystko na miejscu*, „Miedziak. Gazeta Pracowników KGHM Polska Miedź SA”, 17.09.2014, s. 4.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ E. Jasińska, *Modelowanie oddziaływań...*, *op. cit.*

²² H. Adamkiewicz-Drwiłło, H. M. Kruk, *Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 147.

²³ PH, JB, *Miejsce na wszystko*, *op. cit.*

Problem zjawiska turbulentnych warunków działalności biznesowej przedsiębiorstwa wydobywczego jest bardzo szeroki i wymaga wnikliwszych i dokładniejszych analiz. Wiadomo jednak, że turbulencje te wraz z wymaganiami doktryny CSR w znacznym stopniu determinują rodzaj i poziom oddziaływań menadżerów takiego przedsiębiorstwa, które ulegają tym bardziej zmianom w burzliwych i chaotycznych warunkach. Dlatego należałoby poziom i zakres tych oddziaływań systematycznie i aktywnie analizować.

Literatura

1. Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Teoria i Praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H., Kruk H. M., *Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 147.
3. Jasińska E., Jasiński W., Janik S., *Copper as determinant of development and innovation*, [w:] M. K. Wyrwicka, K. Grzybowska (red.), *Knowledge Management and Innovation in the Enterprises*, Poznań 2010, s. 139–152.
4. Jasińska E., *Modelowanie oddziaływań menadżerskich instytucjonalnego lidera biznesu na regionalne otoczenie edukacyjne*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Poznań 2013.
5. Jasińska E., Jasiński M., Janik S., *Lider inicjatorem działań pro ergonomicznych w regionie – zarys problematyki*, [w:] J. Charytonowicz (red.), *Wybrane kierunki badań ergonomicznych*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego PTErg oddział we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 25–30.
6. Jasiński B., *Turbulencja otoczenia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 84.
7. Kotler P., Caslioni J. A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. Klasyka biznesu*, „Rzeczpospolita”, 2010.
8. PH, JB, *Miejsce na wszystko, wszystko na miejscu*, „Miedzianki. Gazeta Pracowników KGHM Polska Miedź SA”, 17.09.2014, s. 4.
9. Skarżyński M., *Przedsiębiorstwo jako element otoczenia*, [w:] J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie, środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 41–61.
10. Sull D., hbrp.pl, <http://www.hbrp.pl/conference/cfo/2011>, stan z dnia 4.04. 2011.