

Karolina Lubieniecka-Kocoń

Struktura i kultura organizacyjna firm kolejowych w świetle konkurencyjności ich działań

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 20, 9-16

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KAROLINA LUBIENIECKA-KOCOŃ

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**STRUKTURA I KULTURA ORGANIZACYJNA
FIRM KOLEJOWYCH
W ŚWIETLE KONKURENCYJNOŚCI ICH DZIAŁAŃ**

Wprowadzenie

W styczniu 2007 roku¹ oraz w styczniu 2010² roku rynek kolejowy w Polsce stanął przed długo zapowiadany wyzwaniami: otwarto go dla przewoźników zagranicznych. Otwarcie stanowiło kolejny, być może najważniejszy argument dla skupienia uwagi na zwiększaniu konkurencyjności oferowanych usług: dotychczasowi konkurenci szynowi zyskali na sile i możliwościach, tym samym rzucając rękawicę dotychczasowym zwycięzcom i zaostrować walkę o rynek przewozów. Proces ten jest najlepiej widoczny na polu przewozów dóbr; przewóz pasażerski postrzegany jest jako mniej obiecujący finansowo³ i dlatego wydaje się wciąż czekać na szczyt walki o klienta-pasażera, mimo że również na tym polu można zaobserwować obiecujące z punktu widzenia pasażera ruchy.

¹ *Rynek kolejowy w Polsce*, http://manhaz.cyf.gov.pl/zpr/ETAP_1/Rynek%20kolejowy%20w%20Polsce.htm (13.06.2011).

² *Pasażerowie skorzystają na otwarciu rynku kolejowych przewozów pasażerskich*, http://www.forum-turystyczne.pl/q/fo_id,90679,,pasazerowie_skorzystaja_na_otwarciu_ryнку_kolejowych_przewozow_pasazerskich.html (13.06.2011).

³ *Program działań dla rozwoju rynku transportu kolejowego do roku 2015*, http://bip.mi.gov.pl/pl/bip/programy_i_strategie/transport_kolejowy/projekt_program_2015/px_program_listopad_2010_r.pdf (13.06.2011).

Otwarcie rynku kolejowego wyzwoliło proces, w wyniku którego pojawiło się więcej podmiotów oferujących takie same albo zbliżone usługi. Zagęszczenie ofert pozwala nie tylko na porównanie, ale także na negocjacje warunków umowy; tym samym poziom oferowanych usług, jak również koszt ich świadczenia staje się niezwykle istotny. Sposób wykonania pracy, uzyskania najlepszych wyników stał się pierwszym z celów uczestników gospodarczych procesów na nowym, kształtującym się rynku; samo jednak perfekcyjne wykonanie przestało mieć decydujące znaczenie przy wyborze usługodawcy, stąd też wzrastająca waga czynników, które znacząco wpływają na cenę ofiarowanej usługi, przyczyniając się do zwiększania konkurencyjności firmy.

Można zwrócić uwagę, że przytaczane warunki uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi usługodawcami niekoniecznie muszą być najistotniejsze w dzisiejszej sytuacji rynkowej w Polsce, kiedy konkurencja kolejowa jeszcze nie okrzepła po otwarciu rynku. Wydaje się jednak, że warto przyjrzeć się tym czynnikom właśnie teraz, kiedy mogą wpłynąć nie tyle na obecną, ile na przyszłą pozycję firmy na rynku, oraz pozwolą jej tę pozycję utrzymać. Ponadto, o ile rozmiar i krótkoterminowe cele firmy mogą nie uwzględniać stawania w szranki z największymi na rynku nie tylko polskim, ale i europejskim, o tyle można optymistycznie założyć, iż cele takie pojawią się wraz z rozwojem i odnoszonymi sukcesami kolejowych przewoźników. Należy się przyjrzeć, w jaki sposób struktura organizacyjna firmy, a także jej kultura organizacyjna mogą wpływać na osiągnięty poziom konkurencyjności, oraz jakie dotychczasowe działania niektórych z kolejowych firm przewozowych, obecnych teraz w Polsce, oceniane są pozytywnie.

Stosowane terminy

Aby omówić strukturę organizacyjną wybranych przedsiębiorstw kolejowych, warto zapoznać się z definicją tego terminu. Jedna z nich, zaproponowana przez R. Krupskiego, brzmi: „jest to [...] zbiór różnych elementów organizacyjnych: pojedynczych stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych oraz powiązań między nimi”⁴. Z kolei P. Żukowski, A. Muszyński i W. Kowalczewski określają strukturę organizacyjną jako „zespół uporządkowanych składników i ogół celowo ustalonych zależności między nimi (głównie

⁴ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. I-BiS, Wrocław 2004, s. 65.

między jednostkami organizacyjnymi) umożliwiające sprawne funkcjonowanie całości i osiąganie założonych celów”⁵.

Podkreślić należy znaczenie więzi, które pojawiają się w danej strukturze organizacyjnej. Można przyjąć, że „struktura organizacyjna jest jednym z podsystemów organizacji. Składa się ona z wielu elementów, którymi są ludzkie i rzeczowe zasoby organizacji”⁶. Opisane powyżej więzi można podzielić, uwzględniając kierunek oraz charakter powiązań⁷:

- służbowe – łączące kierowników z ich podwładnymi;
- techniczne (technologiczne) – łączące poszczególne stanowiska pracy, które uczestniczą w tym samym projekcie w różnych jego fazach;
- funkcjonalne – zachodzące pomiędzy stanowiskami lub grupami stanowisk realizujących różne funkcje;
- informacyjne – występujące na tle wymiany informacji.

Przy omawianiu struktury organizacyjnej często można napotkać jeszcze jedno określenie – schemat organizacyjny. Schemat organizacyjny jest prezentacją, w graficznej formie, struktury danej organizacji, ewentualnie – w przypadku, gdy omawiana firma to w rzeczywistości kilka organizacji, które ze sobą współpracują – struktury międzyorganizacyjnej⁸.

Zadaniem schematu organizacyjnego jest zobrazowanie zależności pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi organizacji, takimi jak poszczególne stanowiska, czy też pewnej grupy stanowisk, zgromadzonych ze względu na funkcje, które spełniają⁹. Innymi słowy, „schemat organizacyjny przedstawia model struktury organizacyjnej przyjęty w danej organizacji”¹⁰.

Kultura organizacyjna definiowana jest jako „normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania”¹¹. Cz. Sikorski określa ją jako „system wzorów myślenia i działania,

⁵ P. Żukowski, A. Muszyński, W. Kowalczewski, *Podstawowe struktury organizacyjne, rozpiętość i zasięg kierowania*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 1999, s. 67.

⁶ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 52.

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Schemat organizacyjny*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Schemat_organizacyjny (13.06.2011).

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, red. B. Nogalski, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 124.

które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów”¹².

Do głównych funkcji kultury organizacyjnej należy zaliczyć¹³:

- umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego celu organizacji przez uczestników;
- umożliwienie integracji uczestników;
- umożliwienie integracji wokół środków przyjętych dla osiągnięcia celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania pracowników;
- umożliwienie stosowania jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów;
- umożliwienie polepszenia sposobów działania i przeformułowania celów, jeśli potrzebna jest zmiana;
- oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego;
- definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia i odrzucenia, umożliwienie kształtowania granic między grupami;
- wyznaczanie zasad władzy i kryteriów statusu, umożliwienie unikania konfliktów na tle władzy, negatywnych emocji, agresywnych działań;
- określenie sposobu uzyskania autorytetu;
- określenie, jak i kiedy można krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje.

Można więc założyć, że kultura organizacyjna, tak silnie oddziałująca na sposób postrzegania świata rynku przez pracowników, oraz struktura organizacyjna, umożliwiająca wprowadzenie danej kultury organizacyjnej do firmy, mają przemożny wpływ na przełożenie wizji rozwoju firmy na konkretne działania, a tym samym na wzrost lub spadek jej konkurencyjności.

Struktura i kultura organizacyjna PKP S.A.

Firma PKP S.A. to od 2001 roku mozaika osiemnastu spółek¹⁴:

1. PKP S.A. – spółka dominująca,
2. PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.,
3. PKP CARGO S.A.,
4. PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o.,
5. PKP Intercity S.A.,

¹² Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

¹³ Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń 2002.

¹⁴ *Struktura organizacyjna*, <http://www.pkp.pl/bip/strukturaorganizacyjna> (13.06.2011).

6. PKP Energetyka Sp. z o.o.,
7. Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o.o.,
8. PKP Informatyka Sp. z o.o.,
9. PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście Sp. z o.o.
10. PKP Linia Hutnicza-Szerokotorowa Sp. z o.o.,
11. Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury Sp. z o.o.,
12. WAGREM Sp. z o.o.,
13. Gorzów Wagony Sp. z o.o.,
14. CS Szkolenie i Doradztwo Sp. z o.o.,
15. Natura Tour Sp. z o.o.,
16. Polskie Koleje Linowe Sp. z o.o.
17. Drukarnia Kolejowa Kraków Sp. z o.o.,
18. Kolejowe Zakłady Łączności Sp. z o.o.

Grupa PKP jest grupą kapitałową, w której spółka dominująca PKP S.A. posiada udziały w spółkach zależnych. Każda ze spółek ma swoją radę nadzorczą, kilkusobowy zarząd, siedzibę, oddziały. Komunikacja to spotkania zarządu spółki, wspólne – teoretycznie – kreowanie misji i wizji współpracy spółek oraz zdobywania rynku i klientów. Do tego dochodzi członkostwo w Związku Pracodawców Kolejowych¹⁵, którego zadaniem jest, między innymi, pomoc w dialogu wewnętrznym, wspomaganie polityki zakładów „w zakresie rokowań zbiorowych i układów zbiorowych pracy¹⁶”, a także lobbing, rozumiany jako „reprezentowanie i popieranie interesów społecznych i gospodarczych pracodawców i przedsiębiorców”¹⁷.

Wydaje się więc, że PKP S.A. mają dobre podstawy komunikacyjne, przejrzystą strukturę organizacyjną, podobnie jak podział stref wpływów i kompetencji. Przeczy temu jednak efekt swoistej wojny konkurencyjnej, która ma miejsce od 2009 roku, kiedy to PKP Przewozy Regionalne, firma konkurencyjna wobec PKP S.A., zaoferowały połączenia na tych samych trasach co PKP Intercity oraz PKP TLK, w podobnych ramach czasowych, ale w znacznie niższych cenach¹⁸. Teoretycznie oferta PKP była „szczelna”: Intercity oferować miało wyższy komfort za znacznie wyższą cenę, TLK – znacznie niższą cenę za mniejszą wygodę.

¹⁵ Związek Pracodawców Kolejowych, <http://www.zpkpkp.com.pl/artukul/aid-18.html> (13.06.2011).

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Pociągi Interregio skutecznie konkurują z Intercity*, <http://www.newsweek.pl/artykuly/sekcje/exclusive/pociagi-interregio-skutecznie-konkuruja-z-intercity,41170,1> (13.06.2011).

PKP S.A. to firma o sporych możliwościach finansowych i organizacyjnych, a jednak uległa istniejącej od niedawna firmie, zarządzanej przez samorządowców: Interregio, która ma do swojej dyspozycji bardziej wyeksploatowane składy i znacznie mniejsze doświadczenie w takich przewozach. Można zatem zaryzykować tezę, że mimo teoretycznie świetnie przygotowanej struktury organizacyjnej PKP S.A. nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie ta oferuje. Dodatkowo, kultura organizacyjna firmy również nie wydaje się sprzyjać wydajnej pracy – być może, biorąc pod uwagę współzależności poszczególnych spółek, komunikacja pomiędzy nimi jest zbyt rozproszona, a przesłanie informacji trwa zbyt długo. Być może to jest przyczyną nie do końca przeanalizowanych akcji broniących firmy, takich jak blokowanie wyjazdów składów Interregio w kwietniu 2010 roku w ramach wymuszania regulacji długów, mimo iż zarabianie na podróżach umożliwiała Interregio spłatę¹⁹. Pośrednio można jednak przyjąć, że sytuacja zagrożenia utraty wpływów z jednych z najbardziej opłacalnych tras wymusiła zwiększenie komunikacji i konkurencyjności – to w tym okresie spółka Intercity zaczęła organizować wraz z PKP TLK akcje typu „7 biletów w cenie 5” czy „biletów weekendowych”.

Warto porównać największą polską spółkę kolejową z największą spółką międzynarodową, o niemieckim trzonie Deutsche Bahn. Ona również ma imponującą strukturę organizacyjną, składa się z następujących spółek w pionach przewozów pasażerskich, transportu i logistyki, oraz infrastruktury i telematyki²⁰:

1. DB Bahn - pion przewozów pasażerskich,
2. DB Fernverkehr – kolejowe przewozy dalekobieżne,
3. DB Regio – kolejowe przewozy regionalne,
4. DB Stadtverkehr – autobusowy transport miejski i regionalny,
5. DB Schenker – pion transportu i logistyki,
6. DB Schenker Rail – kolejowe przewozy towarowe,
7. DB Netze – pion infrastruktury,
8. DB Station&Service AG – zarządzania obiektami dworcowymi,
9. DB Energie GmbH – zaopatrzenie w energię elektryczną i paliwa,
10. DB Bahnbau GmbH – grupa spółek budownictwa kolejowego,
11. DB ProjektBau GmbH – firma projektowania budownictwa kolejowego,
12. DB Dienstleistungen GmbH – pion usług kolejowych,

¹⁹ PKP PLK: *przywrócimy InterRegio, jeśli Przewozy Regionalne zlikwidują inne pociągi*, <http://www.newsweek.pl/artykuly/sekcje/biznes/pkp-plk--przywrocimy-interregio--jesli-przewozy-regionalne-zlikwiduja-inne-pociagi-,57727,1> (13.06.2011).

²⁰ <http://www.deutschebahn.com/site/bahn/en/group/dbmlag/dbmlag.html> (13.06.2011).

13. DB Systel GmbH – informatyka oraz telekomunikacja kolejowa i transportowa, operator własnej sieci telekomunikacyjnej koncernu – GSM-R,
14. DB Services Technische Dienste – zarządzanie nieruchomościami wraz ze służbami ochrony kolei DB Sicherheit i usług sanitarnych Bahnreinigungsgesellschaft,
15. DB FuhrparkService GmbH – zarządzanie parkiem samochodowym,
16. DB Rent GmbH – wynajem samochodów i rowerów.

Jeżeli chodzi o kulturę organizacyjną, widać jedną wyraźną różnicę: Deutsche Bahn chwali się wprowadzaniem szeregu projektów, mających na celu poprawienie warunków pracy osobom tam zatrudnionym, począwszy od badania technicznych warunków pracy i ich dostosowania do oczekiwań pracowników, poprzez umożliwianie rozwoju pracowniczego, promowanie pracy opartej na wzajemnym szacunku, wspieranie grup odmiennych wiekowo i kulturowo, aż po zachęcanie pracowników do wyrażania opinii o pracodawcy i warunkach pracy, wraz z sugestiami zmian²¹.

W momencie wejścia na polski rynek Deutsche Bahn radziło sobie dość dobrze. Obecnie oprócz budowania pozycji pod własnymi szyldami działa także pod innymi – na przykład firmy Arriva.

Oczywiście nie da się przyłożyć jednej miary do obu tych firm, chociażby z uwagi na spore różnice w zasięgu ich działań i inwestycji. Warto jednak porównać metody działania, także ze względu na fakt, iż obie te firmy zdają się mieć ten sam cel: utrzymać dominującą pozycję na macierzystym rynku oraz zdobyć taką pozycję na rynkach z nim sąsiadujących.

Przyglądając się metodom, które opisane pokrótce firmy prezentują na swoich stronach internetowych, w newsletterze czy na łamach prasy, można przyjąć, że im bardziej firma dba o rozwój pracowniczy, o przyjazną kulturę organizacyjną i czytelną strukturę organizacyjną, tym większe są jej szanse na szybki rozwój, niezakłócony przez turbulencje rynkowe. Wydaje się również, że przyjazna firma, w której praca oparta jest na wzajemnym szacunku oraz lojalności pracodawcy i pracownika może nie tylko odnieść, ale także utrzymać osiągnięty sukces. Przykładem mogą być Przewozy Regionalne, które przebojem weszły na rynek usług kolejowych i mimo mniejszych niż dotychczasowy monopolista możliwości poważnie zaczynają zagrażać opłacalności flagowych linii PKP S.A.

Być może zarządzający firmami kolejowymi powinni sięgnąć do przykładów już klasycznych, jakkolwiek odnoszących się do obszarów innych niż kolej:

²¹ *Ibidem*.

może propozycje kultury organizacyjnej Toyoty mogłyby wspomóc spółki kolejowe w procesie kształtowania opinii klienta o usługach, a także w podnoszeniu poziomu zysków i zwiększaniu konkurencyjności; jeśli tak, ciekawe byłoby przeprowadzenie takiego badania.

**THE STRUCTURE AND ORGANIZATION CULTURE
OF RAILWAY COMPANIES FROM THE PERSPECTIVE
OF THEIR COMPETITIVENESS ON THE MARKET**

Summary

The article shortly presents the influence the structure and the culture of an organization may have on the style and the speed of the company development, as well as on its competitiveness level. After brief presentation of the notions used both in the title and in the course of the article, there has been presented two companies which were long monopolists in their home market and which are presently forced not only to compete within their native area, but also share the ambition to dominate in other regions. Both companies have similar organization structure, yet they seem to differ when the organization culture and the yearly results are concerned. That is why there have been proposed some possible ways of changes thanks to which it would be possible to increase the competitiveness not only when one considers new markets, but also in the situation when the home market changes fast enough to force actions different from the previously effective ones.

Translated by Karolina Lubieniecka-Koçoń