

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIV, ZESZYT 8

CZĘŚĆ II

<http://piz.san.edu.pl>

Zarządzanie – nowe perspektywy

Redakcja naukowa

Ewa Gołębiowska

Konrad Raczkowski

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 8, części II
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy naukowci: Ewa Gołębiowska, Konrad Raczkowski

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Dominika Świech

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Słowo wstępne.....	5
Część 1. Perspektywy nauk o zarządzaniu	7
Jan D. Antoszkiewicz, <i>Rola formułowania wizji i misji w zależności od sytuacji rynkowej dla dużych biznesowych organizacji oraz start-upów</i>	9
Łukasz Sułkowski, <i>Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną.....</i>	25
Sylwia Wojciechowska-Filipek, <i>Determinanty rozwoju organizacji wirtualnych w Polsce</i>	39
Basu Sharma, Muhammad Rashid, <i>The Internet-Inducted Economic and Business Issues.....</i>	63
Irena Jackiewicz, <i>Modernizacja administracji publicznej a nowe perspektywy w zarządzaniu. W poszukiwaniu modelu sprawnego działania.....</i>	73
Andrzej Gorczyński, <i>Kontrola zarządcza a zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych jako instrument efektywnego i skutecznego zarządzania organizacją</i>	95
Stanisław Smyk, <i>Efektywna obsługa konsumenta jako źródło innowacji logistycznych przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego</i>	117
Piotr Bartkowiak, Jakub Domański, Oskar Luty, <i>Ekonomiczne i prawne uwarunkowania tworzenia Szpitalnych Grup Zakupowych w systemie ochrony zdrowia w Polsce.....</i>	129
Andrzej Chajęcki, Mieszko Bojar, <i>Złamanie zasad konkurencji w stosunkach pomiędzy przedsiębiorcami</i>	141
Maciej Dębski, <i>Konkurencyjność destynacji turystycznych – specyfika i uwarunkowania</i>	157
Łukasz Sułkowski, <i>Typologies of organisational culture – multi-dimentional classifications</i>	173
Barbara Kamińska, <i>Podejście procesowe w zarządzaniu jakością na przykładzie firmy MIKRO-MET</i>	183
Część 2. Etyka w naukach o zarządzaniu	197
Ewa Gołębiowska, <i>Etyczne aspekty procesy przeciwdziałania praniu pieniędzy.....</i>	199
Bogdan Lent, <i>Etyka w prowadzeniu projektów</i>	217

Elżbieta Klamut, <i>Jakość informacji w procesie zarządzania</i>	235
Beata Mazurek-Kucharska, Anna Block, <i>Zarządzanie ponad podziałami. Idea nowej solidarności międzypokoleniowej</i>	251
Artur Borcuch, Magdalena Piłat-Borcuch, <i>Mikrofinanse a rynek pracy kobiet</i>	263
Adrianna Trzaskowska-Dmoch, Magdalena Hryniewicka, <i>Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet</i>	279
Violetta Wróblewska, <i>Źródła stresu i sposoby radzenia sobie z nim u osób łączących studia z pracą zawodową</i>	297
Małgorzata Kociszewska-Panaszek, <i>Zarządzanie międzykulturowe a paradygmaty przywództwa</i>	313
Izabela Wąs, <i>Współzależności w obrębie systemu organizacyjnego</i>	329
Część 3. Ryzyko i kryzys jako dylematy zarządzania	345
Konrad Raczkowski, <i>Gospodarka nieoficjalna w systemie zarządzania państwem</i>	347
Agnieszka Chabowska-Litka, <i>Ryzyko finansowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem</i>	365
Wojciech Nasierowski, <i>Opposition in Restructuring Construct: Logical Incrementalism and Crisis Management</i>	387
Katarzyna Sieradzka, <i>Kapitał wysokiego ryzyka alternatywną formą wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce</i>	399
Małgorzata Oziębło, <i>Współczesny rynek fuzji i przejęć w Polsce w związku z sytuacją kryzysową</i>	417
Tadeusz P. Tkaczyk, <i>Współczesne uwarunkowania rynku pracy. Wybrane problemy</i>	431
Władysław Szymański, <i>Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji</i>	459

Słowo wstępne

Dziś, kiedy wkroczyliśmy w drugą dekadę XXI wieku, a skutki globalnego kryzysu finansowego są wciąż odczulane, zasadnym jest podjęcie dyskusji – jaka jest perspektywa i cecha teoretyczno-praktyczna nauk o zarządzaniu? Jakie dylematy charakteryzują współczesne zarządzanie? Jaka filozofia moralna (etyka) winna charakteryzować proces dochodzenia do źródeł tworzenia nowoczesnego, zrównoważonego zarządzania

Nauki o zarządzaniu zawdzięczają swoją popularność różnorodności zastosowań, ale od badaczy wymagają coraz większej wiedzy, nie tylko z innych dyscyplin naukowych, jak chociażby ekonomia, antropologia, cybernetyka, socjologia czy psychologia, ale także umiejętności w zastosowaniu metodologii badań. Wynika to z faktu, iż nauki te posługują się wywodzącymi się z neopozytywizmu metodami ilościowymi (w skład których wchodzi także neoewolucjonizm), jak i paradygmatami fenomenologii oraz hermeneutyki – dla metod jakościowych. Jednocześnie w wielu badaniach jednostkowych i cyklicznych projektach badawczych spotkać można integrację różnych metod, technik i narzędzi badawczych – co jest nie tylko metodologicznie uzasadnione, ale w wielu przypadkach niezbędne, ze względu na złożoność problemów zarządzania w XXI wieku, rosnących potrzeb i wymagań społecznych.

W niniejszych artykułach zaprezentowano najnowsze trendy w naukach o zarządzaniu, szanse i zagrożenia, jakie stoją przed nauką i praktyką w nieprzerwanie zmieniającym się świecie globalnym czy zagadnienia etyczne związane z odpowiedzialnością organizacyjną, a zwłaszcza jednostkową. Łącznie przedstawiamy Szanownym Czytelnikom 28 artykułów, które w szerokim zakresie tematycznej odrębności pogrupowane zostały w trzy bloki tematyczne.

W artykułach zostały poruszone bardzo aktualne problemy na szczeblu makro, jak i mikroskali. Wskazane zostały przykłady, jak polskie organizacje gospodarcze i administracja radzą sobie z nowymi wyzwaniem globalizacji i kryzysu. Szczególną uwagę poświęcono problematyce najnowszych trendów w naukach o zarządzaniu i praktyce, zwrócono uwagę na nurtujące problemy etycznego działania oraz wskazano na dylematy związane z rynkiem pracy czy równością płci. Oczywiście jest, że w dobie szybkiego rozwoju nowych technologii i komunikacji, zostały także poruszone kwestie związane z aktualnymi trendami w zakresie wirtualizacji i rozwoju nowych paradygmatów zarządzania. Autorzy wskazują na konieczność rozpatrywania problemów zarządczych

z uwzględnieniem wrażliwości na współczesne problemy ludzkie, dostrzegają rolę człowieka w organizacji i wpływ różnorodności na działanie podmiotów gospodarczych. Podejmują polemikę w tych zakresach, co jest cenne z naukowego punktu widzenia, gdyż zmusza do skojarzeń i wnioskowania w procesie poznawczym.

Wyrażamy głęboką nadzieję, że rozpoczęta dyskusja problemowa w zakresie nowych perspektyw w zarządzaniu będzie inspirująca nie tylko dla teoretyków, ale także praktyków zarządzania. To oni w codziennej pracy usiłują zwiększyć sprawność działania organizacji we wszystkich jej wymiarach.

Ewa Gołębiowska
Konrad Raczkowski

I. Perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu



Jan D. Antoszkiewicz
Społeczna Akademia Nauk

Rola formułowania wizji i misji w zależności od sytuacji rynkowej dla dużych biznesowych organizacji oraz start-upów

Role of vision and mission depending of market situation for large business organization and startup

Abstract: Effective method of creating necessary to develop innovations has been presented. Five-steps method of setting the assumptions and then realizing innovative projects has been discussed. The emphasis has been put on the specific definition of the organization to facilitate the ordering of the activities of the company. Methodological operations for setting a company have been discussed as well as those for innovative projects during the functioning of the company in the conditions of globalization, highlighting the importance of formulating a vision and mission. After that it is possible to work out the best solution for organization of company to meet needs of needs of market.

Key-words: organization, innovations, vision and mission, globalization.

Wprowadzenie

Start up to nowe pojęcie przeniesione z angielskiego, które można też tłumaczyć *wystartuj*. Określa metody tworzenia nowej firmy oraz jej poszukiwania właściwego klienta – segmentu rynkowego. Bardzo często dywagujemy, jak rozwiązać dany problem, ale nie podejmujemy żadnych działań, nie mówiąc już o skutecznych działaniach. Należy podkreślić, że mamy dwa skrajne podejścia – wprowadzać zmiany intuicyjnie inaczej spontanicznie lub metodycz-

nie. Uważam, że postępowanie metodyczne szybciej prowadzi do właściwych rozwiązań i mamy większą szansę niepopelnienia błędu. „Zrób bardzo dobrze, ale nie lepiej”, przestrzega jednak Einstein. Powstaje zasadnicze pytanie, jakie podejście metodyczne jest najskuteczniejsze i ekonomiczne?

1. Podejścia do działań innowacyjnych w firmie w zależności od sytuacji rynkowej

Zmieniać można w różny sposób. Podejścia do zmiany mogą być różne. Duży wpływ na zmianę ma sytuacja rynkowa. Wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym świata, rosnącej powszechnej globalizacji zmieniały się podejścia do ustawiania organizacyjnego firmy, dążące do tego, aby z sukcesem konkurować na rynku. Naturalnie, zgodnie z logiką, zaczęto od najprostszych podejść, które z rozwojem gospodarczym znacznie się komplikowały. Te różne podejścia są nadal do wykorzystania, w zależności od realizacji wewnętrznych potrzeb firmy lub obszaru poszukiwanej innowacji. W Tab. 1 zestawiono grupy metod wykorzystywane w zależności od rodzaju aktualnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa [Antoszkiewicz 2013, s. 189].

Tabela 1. Podejścia do zmiany – grupy metod stosowanych do ustawienia firmy w zależności od rodzaju rynku

Podejścia do ustawienia firmy	Grupy metod stosowanych w ustawieniu firmy	Rodzaj rynku
<i>Ustawienie przez technologię</i>	Technologia produkcji Organizacja produkcji Pomiar czasu Wartościowanie pracy	Początkowy rynek producenta
<i>Ustawienie firmy poprzez marketing i dystrybucję</i>	Marketing Dystrybucji Logistyka Ustawienie technologia i organizacji produkcji	Nasycony rynek producenta
<i>Ustawiania firmy przez formułowanie celów i wypracowanie strategii</i>	Formułowanie celów i zadań Formułowanie strategii Ustawienie marketingu	Rynek konsumenta

<i>Ustawianie firmy poprzez odkodowanie wizji i wypracowanie, jej misji</i>	Odkodowanie wizji Sukces Misja, cele Zadania Ustawienie celów i strategii	Rynek w rosnącej globalizacji
Ustawienie Start Up firmy lub zespołu zadaniowego	Opracowanie projektu zwinnego	Wchodzenie nowej firmy na rynek (w dalszej perspektywie na rynek globalny)

Opracowanie własne na podstawie Antoszkiewicz J.D., *Ustawienie organizacji i zarządzania firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6, cz. 3, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 189.

Pierwszy etap: *ustawienie firmy przez technologię*. Gdy obowiązuje rynek producenta lub gdy zaczynamy biznes w określonej niszy rynkowej i chcemy dostarczać właściwy wyrób lub usługę, to działanie sprowadza się do opracowania technologii wytwarzania tego produktu czy usługi. Zasadnicze ustawienie firmy koncentruje się na problemach wewnętrznych, wypracowaniu właściwej technologii oraz sprzężonej z nią odpowiedniej struktury organizacyjnej, porządkującej organizację i zarządzanie firmą. Sprowadza się to zazwyczaj do wypracowania dobrej technologii w oparciu o skuteczne i efektywne metody organizacji wytwarzania, a w szczególności badania pracy, skracanie czasu pracy, normowanie itp.

Drugi etap: *ustawienie firmy przez marketing i dystrybucję*. Nasycenie rynku powodowało problem sprzedaży wytworzonych produktów czy usług. Powstawała zmiana z rynku producenta na rynek konsumenta. Potrzebne stawały się działania oparte o właściwe metody marketingowe, dystrybucji i sprzedaży. Po wypracowaniu tych rozwiązań można było przystąpić do wprowadzenia właściwej technologii.

Trzeci etap: *ustawianie firmy przez formułowanie celów i wypracowanie strategii*. Zmieniający się rynek stawał się rynkiem konsumenta, wymagał uwzględnienia potrzeb odbiorców: rzeczywistych i potencjalnych. Przy nadmiarze produktów na rynku klienci – odbiorcy mogli swobodnie dobierać potrzebne im wyroby czy usługi z dostępnej bogatej palety ofert cenowych i jakościowych. Ten stan rzeczy zmusza firmę do jasnego formułowania celów jej funkcjonowania, aby następnie wypracować strategię adekwatną do aktualnej i zbliżającej się sytuacji rynkowej. Wnioski z tych ustaleń stawały się wytycznymi dla poszukiwania odpowiednich innowacji w różnych obszarach funkcjonowania firmy. Metodycznie trzeba zaczynać od ustalania celów i strategii dla bieżącej

i przyszłej sytuacji firmy na rynku konkurencyjnym. Po wypracowaniu celów można było przejść do działań określonych w etapie drugim.

Czwarty etap: *ustawianie firmy poprzez odkodowanie wizji i ustalenie misji firmy*. Globalizacja zmienia wymagania. Oprócz konkurencji trzeba brać pod uwagę przyszłość, która „pojawia się nadszpodziewanie szybko”. Wzbogaca się układ metodyczny, konieczne staje się odkodowanie wizji, której „poznanie” pozwala na wypracowanie misji. Trzeba wtedy podjąć ryzyko (biznes tego wymaga), aby po jasnym określeniu misji przejść do formułowania wiązki celów i strategii, a dopiero wtedy można wypracować zestaw decyzji, oparty o odpowiednie technologie, które prowadzą do lepszego biznesu w nadchodzącej przyszłości. To podejście charakteryzuje **zawłaszczanie** rynku przyszłości, wzmacnia intuicję zarządzających, dając określone informacje dla przygotowania decyzji. Odkodowanie wizji z nadchodzącej przyszłości prowadzi do wypracowania misji, potrzebnej dla skutecznego i efektywnego działania w przyszłości. Po odkodowaniu, wypracowaniu wizji i ustaleniu misji możemy przejść do działań ujętych w etapie trzecim i poprzednich.

Piąty etap (współczesny): *ustawienie Start Up*. Zglobalizowanie gospodarki przekazało „władzę” koncernom czy korporacjom; zmniejszyło rynki pracy; wywołało narastanie bezrobocia. Kreatywność i przedsiębiorczość indywidualnych ludzi w poszukiwaniu możliwości przeżycia oraz poszukiwanie rozwoju dla siebie spowodowały wiele konkretnych przedsięwzięć gospodarczych. Powstało i powstaje wiele mikro i małych firm. Stały się one napędem współczesnego świata gospodarczo-społecznego. Wymagają jednak innego podejścia metodycznego, szczególnie w pierwszym okresie tworzenia firmy. *Start up* to nowa forma przygotowania oraz wprowadzenia nowej firmy w obieg gospodarczy. Dużo powstających firm upadało, ale również dużo rozwijało się, przekształcając w większe organizmy gospodarcze. Biznesplany okazywały się niesprawne, a nawet często mylące, głównie z powodu życzeniowego, a nie realnego – rzeczywistego określania klienta, czyli wskazywania, dla kogo – przez nowo powstającą firmę – miał być wytworzony produkt czy usługa. Powstała konieczność opracowania specyficznych rodzajów projektów nazywanych zwinnymi, które wymagały bieżącego, sprawnego modyfikowania założeń projektu wraz z aktualną oceną sytuacji.

Należy podkreślić, że podejścia i metody ujęte w etapie czwartym powinny być wykorzystywane przez duże organizmy gospodarcze, które zazwyczaj posiadają dobrze rozpoznanego klienta dla swoich produktów czy usług. Natomiast piąty etap powinien być wykorzystywany przez nowo tworzone firmy, które tak naprawdę dopiero poszukują realnego klienta. Metody i podejścia zawarte w tym etapie mogą (i powinny) być także wykorzystywane przez duże firmy.

Te pięć etapów ustawiania firmy, które powstały w różnych fazach rozwoju firmy, wymagało zarazem powstawania i rozwoju metod, potrzebnych do przygotowania i wprowadzania innowacji charakterystycznych dla danej fazy rozwoju rynku. Ich kolejność obrazuje także historię powstawania metod usprawniania gospodarki, będących wynikiem zapotrzebowania na wprowadzanie potrzebnych metod. Należy wyraźnie podkreślić, że współcześnie, w warunkach globalizacji, pracę metodyczną w ustawianiu firmy (a także pracy zespołów zadaniowych) należy zaczynać w odwrotnym porządku, to znaczy poczynając od czwartego etapu, a kończąc na pierwszym. Zaczynać od odkodowania wizji i wypracowania misji, a na końcu wypracować właściwe dopracowanie technologii do tych potrzeb. Takie działanie metodyczne jest lepsze z punktu widzenia efektywności, skuteczności i prawidłowości w ustawieniu firmy z sukcesem, nie tylko współcześnie, ale także w przyszłości (por. tab. 1 i rys. 1).

Każde z tych pięciu podejść wymaga dobrego wsparcia właściwym ustawieniem organizacji, a następnie umiejętnego zarządzania organizacją. U podstaw zmian leży dobre rozpoznanie i zrozumienie istniejącej organizacji, aby na tej podstawie zaproponować i wprowadzić bardziej efektywną propozycję rozwiązania organizacyjnego. Działanie doskonalące organizację należy „wpisać” w metodę ujętą postępowaniem w pięciu krokach, które porządkuje działania zadaniowych zespołów twórczych przy opracowaniu projektów innowacyjnych, zarówno dla potrzeb sfery materialnej (technicznej, technologicznej), jak i sfery organizacyjnej. Działania te należy ustalić niezależnie od aktualnego układu – rodzaju rynku. Prawidłowe, a zatem dobre ustawienie organizacji i zarządzania dotyczy firmy jako całości, a także projektów innowacyjnych. Dzięki realizowaniu tego podejścia wzrasta skuteczność i efektywność działania, co ułatwia i zwiększa ekonomiczność firmy, szybciej naprowadza na pożądany wynik, przyczynia się do lepszego funkcjonowania firmy, włącza szersze grono kierowników i pracowników w funkcjonowanie firmy.

2. Zrozumieć organizację

Skuteczność i ekonomiczność działania uzyskuje się przez dobre ustawienie organizacyjne wsparte dobrym zarządzaniem. Zrozumienie organizacji nie jest wcale takie proste. Wymaga ono zharmonizowania zjawisk zachodzących w dwóch odrębnych przestrzeniach:

- przestrzeń miejsca;
- przestrzeń czasu.

Istnieje wiele definicji pojęcia organizacja, lecz rzadko (a prawie nigdy) nie wskazują one na istotne zharmonizowanie miejsca i czasu. Pojęcie organizacja pochodzi od greckiego słowa *organizo*, co oznacza tworzenie uporządkowa-

nej, harmonijnej całości. Organizację tworzą i rozwijają ludzie, aby ze sobą współpracować dla realizacji określonych celów. W postępowaniu dla zwiększenia efektywności i skuteczności powinniśmy stale doskonalić organizację działań. Organizacją nazywamy zharmonizowane i uporządkowane w przestrzeni i czasie funkcjonowanie, w określonym otoczeniu układów: fizycznego, emocjonalnego, intelektualnego i duchowego, wsparte system zarządzającym [Antoszkiewicz 2013, ss. 187–188]. Należy wyróżnić układy:

- **Układ fizyczny** oraz jego strukturę, obejmującą materialne wyposażenie, technologie, wyposażenie techniczne, park maszynowy i jego wyposażenie, maszyny, urządzenia i ich wyposażenie, budynki, drogi, parkingi.
- **Układ emocjonalny** oraz jego strukturę, obejmującą układy i relacje psychospołeczne, więzi społeczne, postawy, motywacje, stres, konflikty, grupy formalne i nieformalne oraz oddziaływanie kadry kierowniczej, specjalistycznej i wykonawczej.
- **Układ intelektualny** oraz jego strukturę, obejmującą wizję, misję, system i hierarchię celów, system zadań, oraz wiedzę umiejętności i doświadczenie (*know-how*) kadry kierowniczej, specjalistycznej i wykonawczej.
- **Układ duchowy** oraz jego strukturę, obejmującą kulturę, postrzegane i realizowane wartości, a także mity, rytuały, etykę i kulturę organizacyjną kadry kierowniczej, specjalistycznej i wykonawczej.

Organizację uzupełnia system zarządzania, ustalający priorytety w procesach podejmowania decyzji oraz jego struktura, wyróżniająca władzę oraz mechanizmy koordynacji, uzgodnień, w tym te, które powstają wraz z rozwojem sytuacji. System zarządzający występuje i oddziałuje w każdym z układów charakteryzujących daną organizację. Przy tym podejściu rozumienia pojęcia organizacja łatwiej jest zdefiniować i określić poszczególne składowe totalnego zarządzania firmą np. zarządzanie konfliktami itp.

3. Metoda ustawiania organizacji w pięciu krokach

Dla właściwego dokonania ustawienia organizacji trzeba uwzględnić aktualną sytuację rynkową firmy. Metoda ustawiania organizacji firmy lub wewnętrznego działania w firmie np. w odniesieniu do zespołów zadaniowych. Metoda ta jest postępowaniem uniwersalnym, które można (i trzeba) modyfikować w zależności od bieżących uwarunkowań. Metoda sprowadza się do określenia i zapisania ustalonych założeń, które są podstawowe i niezbędne przy projektowaniu organizacji. Ich zapisanie spełnia ważną rolę, gdyż pozwala na porównania i wprowadzanie zmian wraz ze zmieniającą się sytuacją ogólną i rynkową firmy:

- Działanie podstawowe: odkodowanie wizji. Zapisanie jej.
- Działanie podstawowe: wypracowanie misji. Zapisanie jej.

Dwa podstawowe działania dotyczą firmy jako całości. Ich określenie jest konieczne do wypracowania następnych kroków, które są istotne przy ustawianiu nie tylko firmy, ale także zespołów zadaniowych innowacyjnych, problemowych czy specyficznych.

- Krok pierwszy: cel do osiągnięcia. Rozbudowuje i uszczegóławia misję. Ustalenie celowości działania dla ustawienia organizacji i zarządzania wymaga określenia, **a przede wszystkim zapisania:** sukcesu, wizji, misji, celów i zadań, które wymagają realizacji. Dotyczy to firmy jako całości, a także zespołu zadaniowego. Mówiąc bardzo ogólnie, powinniśmy wiedzieć: dlaczego, gdzie i kiedy ulokować naszą innowację, nasze rozwiązanie organizacyjne i zarządcze.

W przypadku uporządkowania organizacyjnego firmy również konieczne jest ustalenie, co ma być sukcesem firmy oraz ustalenie zapisanie: wizji, misji, celów i zadań, które wymagają realizacji; na tej podstawie można wyznaczyć organizację firmy (pionu, wydziału, komórki itp.).

- Krok drugi: sformułowanie problemu, który wymaga rozwiązania i prowadzi do innowacji lub uporządkowania organizacyjnego firmy (pionu, wydziału, komórki itp.).
- Krok trzeci: ustalenie (opracowanie) metody specyficznej rozwiązania tego i tylko tego problemu lub wypracowania innowacji, dla tej i tylko tej innowacji lub organizacji i zarządzania firmą.
- Krok czwarty: ustalenie innowacyjnego zespołu zadaniowego dla projektu, wyznaczenie i zaszeregowanie poszczególnych pracowników z odpowiednich komórek w strukturze firmy, zgodnie z potrzebami wiedzy specjalistycznej, potrzebnej do rozwiązania problemu.
- Krok piąty: przygotowanie działania przedsiębiorczego (organizacja i harmonogramy). Opracowanie innowacji to rodzaj pomysłu. Potrzebna jest przedsiębiorczość, aby pomysł zrealizować (czyli, aby zaistniał w rzeczywistości gospodarczej czy społecznej), opracowanie i wprowadzenie systemów dla rozwijania intraprzsiębiorczości w swojej firmie.

4. Ustawianie organizacji i zarządzania w warunkach globalizacji

Zmiana może być zdarzeniem przypadkowym albo wypracowanym metodycznie przez osobę lub zespół zadaniowy, powołany dla projektu innowacyjnego w firmie. Przynajmniej innowacji nie zawsze (a raczej rzadko) wpisuje się w potrzeby. Wypracowanie innowacji wymaga prawidłowego ustawienia

organizacji i zarządzania firmą, co powinno skutkować prawidłowym ustawieniem projektu innowacyjnego (rys. 1). Bez dobrze określonego kierunku działania innowacja staje się przypadkowym rozwiązaniem, a nie konsekwentną propozycją dla zaspokojenia potrzeby. Podobnie dzieje się z pracą zespołu zadaniowego, który dryfuje, nie mając jasno określonego kierunku, „kręci się dookoła własnej osi”, grzęźnie w codziennych kłopotach i bieżących sprawach, praktycznie nie może posuwać się do przodu. Wypracowanie właściwego kierunku działania dla projektu oraz pracy zespołu zadaniowego jest podstawą postępowania, a zarazem jedną z zasadniczych technik menedżerskich i konsultingowych, także niezbędną w realizacji projektów tworzenia innowacji i przedsięwzięć przedsiębiorczych. Cel innowacji, cel zespołu zadaniowego to ważne wytyczne, sprzyjają one tworzeniu obrazów, scenariuszy przyszłości, które w konsekwencji prowadzą do poszukiwanej i oczekiwanej innowacji. Sformułowanie celu firmy (organizacji) musi być pochodną ustalenia wizji i misji organizacji firmy. Każda działalność bez wyraźnie określonej misji i celu to nie tylko strata czasu, ale również znaczne szkody dla firmy i otoczenia.

Aby dobrze opracować projekt innowacji, a następnie skutecznie efektywnie i ekonomicznie wprowadzić go do rzeczywistości gospodarczej firmy, należy go przygotować metodycznie, przewidując i formułując pisemnie:

- sukces;
- wizję;
- misję;
- cele;
- zadania;
- organizację.

Sukces jest immanentnie związany z wizją, misją, celem i zadaniem, ma istotny wpływ na ich sformułowanie, gdyż wyznacza przedmiot i zakres opisu tych pojęć. Każdy z nas ma inne wyobrażenie sukcesu, ale trzeba wiedzieć i ustalić, co będziemy uważali za sukces, a następnie te ustalenia wyraźnie sprecyzować i zapisać, gdzie i kiedy zostanie osiągnięte to, co zamierzaliśmy. Zapisanie staje się nie tylko dokumentem, do którego się powraca, ale także jakby lustrem, w którym można się „przeoglądać”, aby obserwować, co udało nam się wypracować, czego brakuje, a co wymaga dopracowania. Oczekiwany i zapisany sukces pozwala na bieżąco potwierdzać, czy idziemy w dobrym kierunku, a jeśli nie, to zdecydować o skorygowaniu założeń i działań (zarządzanie projektem zwinnym).

Wizja określa przewidywaną przyszłość. To określony stan, który ma zaistnieć w przyszłości. Wizja dotyczy obrazu przyszłości, a nie tylko firmy. Jest widziana szerzej jako obraz otoczenia, a nie tylko jako przyszłość dotycząca

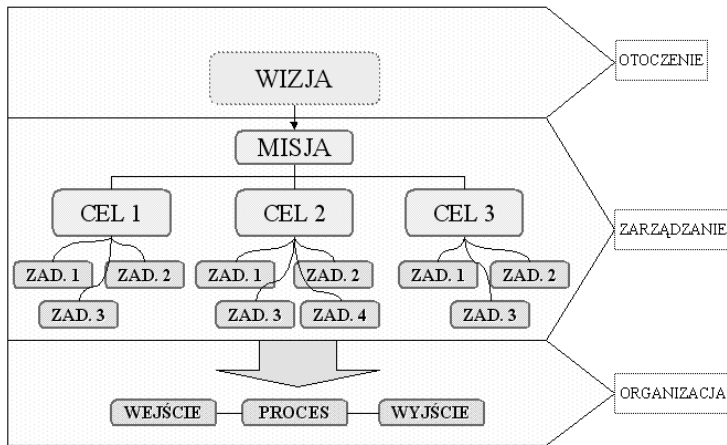
firmy, zespołu zadaniowego czy innowacji. Nie należy mylić wizji z pomysłem na biznes. Do wizji należy powracać, aby sprawdzać przewidywania w relacji do osiągniętych rezultatów, aby je korygować, modyfikować.

Wizja jest istotnym elementem w rozwoju społeczno-gospodarczym, wymaga wiary we własne możliwości, w zdolność znalezienia i osiągnięcia celu w życiu, odzwierciedla osobiste przekonanie do określonej idei i determinację w jej realizacji. Zdolności wizjonerskie są niezbędne, aby własnemu działaniu nadawać właściwy kierunek rozwoju. W tab. 2 zestawiono odkodowane wizje Szkoły Głównej Handlowej, dokonane przez studentów SGH podczas zajęć opartych na metodach aktywnych „Trening Przedsiębiorczości” w latach 1996–2004 oraz Wizje dla Lasów Państwowych, w ramach studiów podyplomowych „Zarządzanie Lasami Państwowymi”, które prowadziłem na SGH. Uzyskane dane obrazują skuteczność i efektywność metody odkodowania wizji opartej na zasadzie „powracania” od przyszłości do teraźniejszości.

Misja przekłada wizję na konkretne kierunki działania firmy. Określa, co chcemy osiągnąć w przyszłości i dlaczego postanowiliśmy podjąć się tworzenia innowacji. O ile wizja dotyczy obrazu przyszłości i ma charakter bardziej generalny, o tyle misja ukazuje specyficzną rolę naszej firmy. Obrazowym różniczeniem dla wyjaśnienia odrębności pojęcia wizji oraz misji jest skojarzenie z rozważaniami Henry’ego Forda, twórcy koncernu samochodowego. Dla niego wizja to „wszyscy amerykańanie w samochodach”, co uważano wtedy za mrzonkę. A jednak ta wizja doprowadziła go do misji jego firmy: „zrobię samochód dla każdego Amerykanina”.

Misja to wyzwanie, określa ona zasadnicze, główne kierunki działania firmy, wyznacza także naczelną wartość do osiągnięcia przez zadaniowy zespół twórczy, kierunkuje poszukiwanie innowacji. Odgrywa dualną rolę, po pierwsze określa zasadnicze kierunki działania organizacji wewnątrz firmy, po drugi informuje o głównym przeznaczeniu firmy i zakresie funkcjonowania. Prowadzi do kierunków poszukiwania potrzebnej innowacji, stanowi coś bardziej konkretnego od wizji. Ten sposób myślenia jest do wykorzystania przez innowatorów.

Rysunek 1. Ustawienie organizacji i zarządzania projektem innowacyjnym lub firmą w realizacji oczekiwanego sukcesu, w warunkach globalizacji
SUKCES FIRMY



Źródło: J.D. Antoszkiewicz, *Formułowanie wizji i misji dla ustawienia organizacji i zarządzania firmą lub projektem innowacyjnym w warunkach globalizacji* [w:] *Zarządzanie Procesami Restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 106.

Tabela 2. Wizja SGH na rok 2020 rok – fragment

ROK	WIZJA
2020	<p>BUDYNKI kampus SGH, to miasteczko akademickie akademiki połączone z uczelnią i pasażem handlowym</p> <p>OTOCZENIE SZKOŁY wielki parking podziemny kompleks sportowy dużo zieleni</p> <p>WNĘTRZA jest bardzo cicho, cisza przytłacza, wszystko jakby wygłuszone, nikt ze sobą nie rozmawia, nie słychać nawet odgłosu kroków</p> <p>SALE DYDAKTYCZNE aule z laptopami podłączonymi do Internetu na dużym ekranie stojącym w auli</p> <p>ZAJĘCIA: wykłady wyłącznie w formie internetowej, bez udziału wykładowców na uczelni odbywają się tylko ćwiczenia praktyczne</p>

	<p>ORGANIZACJA: filie SGH w innych miastach SGH jest szkołą internetową STUDENCI wśród studentów jest znacznie więcej obcokrajowców każdy ma swój własny projekt i okazję do wykazania aktywności POZYCJA SGH SGH jest bardziej elitarna TECHNOLOGIA: studenci noszą przy sobie małe laptopy lub inne podobne urządzenia</p>
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów warsztatowych wypracowanych przez uczestników „treningu przedsiębiorczości”, prowadzonego w SGH.

Tabela 3. Wspólna wizja Lasów Państwowych (LP) w 2025 roku – fragment

<p>WIZJA WSPÓLNA – 2025 ROK</p> <p>STRUKTURA jasne kryteria przy obsadzaniu stanowisk dyrektorów i nadleśniczych</p> <p>ORGANIZACJA, DZIAŁANIE FIRMY utrzymana integralność terytorialna LP</p> <p>PRODUKCJA kompleks leśno-drzewny</p> <p>KLIENCI uregulowany sposób handlu drewnem</p> <p>ROLA i POZYCJA FIRMY ogólna dostępność lasów dla społeczeństwa, lasy należą do całego narodu lasy – głównym filarem ekosystemu kraju do naśladowania w sposobie zarządzania zasobami leśnymi w UE</p> <p>PRACOWNICY wydłużony wiek emerytalny pracowników rozwiązany problem mieszkaniowy</p> <p>ZMIANY TECHNOLOGICZNE satelitarne systemy monitorowania terenów leśnych</p>

ŚRODOWISKO NATURALNE

ocieplenie klimatu spowodowało konieczność przebudowy drzewostanów, w składzie dominują gatunki śródziemnomorskie

nowe wyzwania związane z ochroną lasu, pojawiają się nowe szkodniki owadzie

Źródło: opracowanie własne.

Cel uszczegóławia misję. Rozpisuje ją na konkretne fragmenty do wykonania. Dzięki temu można ją łatwo rozpisać na wiązki celów. Precyzyjnie określając stan, a raczej stany, które mamy osiągnąć przez innowację w danym miejscu i w danym czasie. Zapisany cel jest dokumentem, do którego można wracać w dowolnym czasie i okolicznościach, sprawdzać stan realizacji, motywować zespół (a także siebie, jako innowatora) oraz dokonywać koniecznych weryfikacji i modyfikacji.

Celem nazywamy świadomie lub podświadomie określony stan przyszły, do którego w naszym działaniu zmierzamy. Cel ma znaczenie instytucjonalne, oznacza stan, który ma osiągnąć dana organizacja, jej komórka organizacyjna czy zespół zadaniowy. Wymaga dobrego rozpoznania i zrozumienia sytuacji w przyszłości, z uwzględnieniem stanu na dzień dzisiejszy, aby przypadek pomagał przygotowanemu. Formułowanie celów nie jest procesem prostym. Cele wymagają dobrego rozpoznania, a głównie zrozumienia oczekiwanych rezultatów projektu innowacyjnego, zarówno na dzień dzisiejszy, a w szczególności dla nadchodzącej przyszłości. Cele w działalności zorganizowanej odgrywają ważne role (tab. 4. oraz tab. 5). Cele formułuje się w postaci:

- **jakościowej** poprzez dobór słów,
- **ilościowej**, czyli wymiernej, nakreślając wyniki, jakie mają być osiągnięte w przewidzianym miejscu i czasie oraz miary ich określania.

Przypadek pomaga przygotowanemu. Im bardziej precyzyjnie i pozytywnie możemy określić i sformułować, czego pragniemy, oczekujemy i co powinniśmy osiągnąć oraz im lepiej zaprogramujemy działania organizacji zespołu innowacyjnego, tym łatwiej będzie dostrzec i odszukać możliwości, tym większa też będzie szansa osiągnięcia sukcesu i wprowadzenia właściwej innowacji. Jeśli cel jest dobrze sformułowany, motywuje do działania – wprowadza naturalną rywalizację, precyzując:

- CO ma być zrealizowane, czyli określa się wynik, jaki trzeba osiągnąć,
- GDZIE – określając lokalizację, czyli miejsce, w którym należy tego dokonać,
- KIEDY – określając termin, w jakim cel ma zostać osiągnięty.

Tabela 4. Rola celów w organizacji, instytucji

<p>Stanowią zasadniczą wytyczną bądź wskazówkę dla działania.</p> <p>Pozwalają zrozumieć, dokąd zmierza się w działaniu zorganizowanym, dlatego jest to ważne.</p> <p>Inspirują do działania.</p> <p>Zachęcają do wysiłku.</p> <p>Nadają działaniom jednolity kierunek.</p> <p>Umożliwiają planowanie. Harmonizują działania współcześnie i w przyszłości.</p> <p>Sformułowanie celów powinny być wewnętrznie spójne.</p> <p>Są źródłem motywowania ludzi.</p> <p>Integrują działania w firmie.</p> <p>Ustalają właściwą i skuteczną kontrolę zarządczą. Dzięki temu można ocenić uzyskane wyniki, porównując je z założeniami.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie jest spersonifikowanym celem, czyli określa pożądaný stan, który ma być osiągnięty przez konkretną osobę. Zadanie oznacza, że dana osoba ma osiągnąć cel, postawiony komórce organizacyjnej, zespołowi zadaniowemu czy projektowi innowacyjnemu. Określa jednoznacznie wynik (normę) do osiągnięcia przez konkretną osobę w danym czasie, z jednoczesnym przydzieleniem środków oraz określeniem uprawnień i odpowiedzialności. A zatem zestaw pytań potrzebnych do sformułowania celu zostaje w przypadku zadania rozszerzony. Pytania istotne przy formułowaniu CELU (co, gdzie, kiedy) zostają wzbogacone pytaniami:

- KTO – określa osobę odpowiedzialną,
- CZYM – określa budżet, uprawnienia i zakres odpowiedzialności.

Uwagi do formułowania i zapisywania celów i zadań. Formułując cele powinniśmy być w pełni świadomi, co naprawdę chcemy osiągnąć przez ich realizację. Świadomość weryfikuje się w działaniu i wiedzy do pełniejszego zrozumienia rzeczywistości. Urzeczywistnione idee giną, nie absorbując nas dłużej. Formułowanie celów i zadań wymaga przestrzegania kilku wymagań. Jest to czynność trudna i odpowiedzialna. Błędne sformułowanie to zrealizowanie zupełnie innych, nieoczekiwanych efektów. Cele czy zadania niezapisane pozwalają na dowolną interpretację szefa i wykonawców, utrudniając kontrolę lub tworząc możliwość dowolnej oceny osiągnięć. Zapis celu jest dokumentem, do którego zawsze można się odwołać. Pozwala na refleksję, zrozumienie i ocenę naszego myślenia. Jest dążeniem ku przeszłości oraz nauką jej perspektywicznego przewidywania.

Długie sformułowanie celu nie jest dobre, a wręcz może blokować działania, gdyż zazwyczaj w potoku słów gubimy zasadnicze treści. Przegadanie

proceeds to exhaustion, fatigue and blocking of innovativeness and creativity. An important, essential role in formulating goals is played by the words, well-considered choice, set of words. Words, and even more so their sets, carry not only content, but also connotations. Therefore it is so important to have a good combination of words, which form the goal (a similar phenomenon occurs when formulating a mission or tasks). For example, when we want to achieve an opening, and we formulate it as „to pierce an opening” then the logical connotations and the search for solutions will be concentrated around the ways of piercing. Similarly, in the case of „to burn an opening”. Only the formulation „to perform an opening” has a more general character and does not suggest a commitment to a specific technology of implementation. It is important that the goal should be generally accessible, allowing for inspiration and exchange of ideas related to the ways of its realization. The goal in the mind of a manager or an innovator is only his own property, rarely it influences the motivation of subordinates. If an innovator wants to achieve results effectively and economically, he should introduce a good organization of the team's activities. It is necessary to properly organize the place and time of the team's work (and also the place and time of the innovator's work), in order to achieve the necessary result or to reach success.

Podsumowanie

The results in the future are decided by a good setting in the present. Changes should be prepared methodically with a focus on the present, but with an important consideration of the future, which results from the coded vision. It is good to use approaches introduced in the Start-up method of creating a new company.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D. (1998), *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, w serii „Warsztaty menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (2000), *Selecting and Energizing a Team* [w:] R.T. Golembiewski (red.), *Handbook of Organizational Consultation*, Marcel Dekker Inc., New York – Toronto.
- Antoszkiewicz J.D. (2008), *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, w serii: „Warsztaty Menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2010), *Techniki Menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, w serii: „Warsztaty menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (2012), *Formułowanie wizji i misji dla ustawienia organizacji i zarządzania firmą lub projektem innowacyjnym w warunkach globalizacji* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie Procesami Restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

- Antoszkiewicz J.D. *Ustawienie organizacji i zarządzania firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6, część 3, *Firmy rodzinne – Wyzwania globalne i lokalne*, A. Marjański, Ł. Sułkowski (red.), Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
- Belbin R.M. (2008) *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.
- Blank S., Dorf B. (2013/2012), *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa.
- Drucker P.F. (2001/2008), *Mysli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa.
- Hammel G., Breen B. (2010), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, Red Horse, Warszawa.
- Jelemiak D., Koźmiński A.K. (2008), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Karlöf B. (1992), *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, BMBiB, Warszawa.
- Penn M.J., Zalesne E.K. (2007/2009), *Mikrotrendy. Małe siły, które niosą wielkie zmiany*, MT Biznes, Warszawa.
- Platonoff A.L. (2009), *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Wilber K. (1998/2008), *Małżeństwo rozumu z duszą, integracja nauki i religii*, Jacek Santorski, Warszawa.
- Wilber K. (1996/1997), *Krótką historia wszystkiego*, Jacek Santorski, Warszawa.
- Wysocki R.K. (2010/2013), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.



Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną

Quality culture in management – between an identity and organizational culture

Abstract: In the modern social science discourse the culture processes in organizations are viewed by many researchers by organizational identity. So it seems that interpreting the culture of quality through organizational identity would be helpful to understand the issue of quality culture. Linking organizational identity and quality culture should lead to new cognitive perspectives. The aim of this article is conceptualization of a term ‘quality culture’ understood as a organizational identity. It would also depict differences between those two terms, important from the quality culture development point of view.

Key-words: organizational identity, quality culture, organizational culture.

Wstęp

Próby definiowania i badania kultury organizacyjnej oraz jakości na gruncie nauk o zarządzaniu napotykają na podobne problemy poznawcze. Przede wszystkim podstawowe pojęcia, a więc właśnie „kultura organizacyjna” i „jakość” są bardzo pojemne i wieloznaczne, ponieważ sięgają do abstrakcyjnej sfery filozofii organizacyjnej. Wśród badaczy nie ma konsensusu co do sposobów rozumienia i badania obu obszarów. Dlatego dość ryzykowne metodologicznie wydaje się łączenie tych pojęć w koncepcję „kultury jakości”. A jednak, jak pokazują badania wielu autorów, taka integracyjna perspektywa może być twórcza. Wydaje się jednak, że badania nad kulturą jakości zostały zdomino-

wane przez podejście funkcjonalistyczne i celowe może być wprowadzenie innych paradygmatów, pozwalających spojrzeć na procesy doskonalenia jakości (rozumianej jako wartość organizacyjna) w inny sposób.

We współczesnym dyskursie nauk społecznych procesy kulturowe w organizacjach są przez wielu badaczy postrzegane przez pryzmat tożsamości organizacyjnej. Wydaje się zatem, że również dla zrozumienia istoty kultury jakości celowe byłoby jej zinterpretowanie na gruncie badań nad tożsamością organizacyjną. Połączenie koncepcji tożsamości organizacyjnej z kulturą jakości powinno pozwolić na ulokowanie badań w sferze podejścia interpretatywnego, otwierającego nowe perspektywy poznawcze.

Celem tego artykułu jest właśnie konceptualizacja pojęcia kultury jakości rozumianej jako rodzaj tożsamości organizacyjnej. Wskazane zostaną również różnice pomiędzy kulturą i tożsamością organizacyjną, które są ważne z punktu widzenia rozwijania kultur jakości.

Znaczenie tożsamości organizacyjnej

Tożsamość indywidualna i zbiorowa należy do ważniejszych koncepcji wykorzystywanych we współczesnych naukach społecznych i humanistycznych. Sama koncepcja „tożsamości” jest zakorzeniona w dyskursie humanistyki dzięki pracom G.H. Meada oraz jego ucznia H. Blumem [Mead 1975]. Tak więc pierwszym i najstarszym nurtem analiz tożsamości indywidualnych i zbiorowych był interakcjonizm symboliczny, nazywany również paradygmatem interpretatywno-symbolicznym. H. Blumer określał tożsamość jako „koncepcję siebie” [Brittan 1977, s. 102, za: Bokszański 1989, ss. 12–13], „symboliczną interpretację jednostki, odnoszącą się do tego, czym się we własnym przekonaniu i czym chciałoby się być” [Rodriguez Tomé, Bariaud 1980, s. 61, za: Bokszański 1989, s. 12], „całość konstruktów podmiotu odnoszonych wobec siebie, która nie jest prostą sumą elementów, lecz ich syntezą” [Bausinger 1983, s. 337, za: Bokszański 1989, s. 12]. „Tożsamość” jest pojęciem znaczącym w naukach społecznych, choć niejednoznacznym i tworzącym „rodzinę wyrazów” [François 1980, s. 345, za: Bokszański 1989, s. 13]. Wśród ogromnej literatury i badań dotyczących tożsamości trzeba wspomnieć o klasykach: G.H. Mead, H. Tajfel i J. Turner [Tajfel, Turner 1979] oraz E. Hoffman [1981]. Interakcjonistyczne rozumienie tożsamości wyrastało zatem z socjologii, z czasem jednak rozpowszechniło się w: psychologii społecznej, antropologii kulturowej oraz naukach o zarządzaniu. W każdej z tych nauk skupiło się na poziomach swoich dla ich problematyki badawczej tzn. psychologia zajmuje się raczej tożsamością indywidualną, socjologia i antropologia tożsamościami zbiorowymi, zaś nauki o zarządzaniu tożsamością organizacyjną.

Drugim źródłem analiz tożsamości organizacyjnej, mieszczącym się w sferze marketingowej [Sułkowski, Wąs 2013], były badania wizerunku organizacyjnego, których prekursorem, jeszcze pod koniec lat pięćdziesiątych był P.

Martineau [1958, ss. 17–55]. Pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku, wykorzystując podejście marketingowe, stworzono pojęcie tożsamości organizacyjnej *mix* [Olutayo Otubanjo, Melewar, Cornelius 2008]. W. Margulies, wykorzystując bogate doświadczenie konsultingowe, definiuje tożsamość organizacyjną następująco [Zarębska 2009, ss. 18–21]: „To każdy sposób, jaki przedsiębiorstwo wybiera, aby być rozpoznawalnym przez wszystkich interesariuszy firmy – społeczność, klientów, pracowników, media, obecnych i przyszłych udziałowców, analityków finansowych i banki” [Margulies 1977].

W literaturze przedmiotu w latach osiemdziesiątych XX wieku pojawia się koncepcja osobowości firmy (*corporate personality*), którą można uznać za bardzo zbliżoną do tożsamości organizacyjnej. O. Hannebohn i S. Blocker uważają, że tożsamość firmy jest strategią osiągania sukcesu integrującą wszystkie działań firmy wokół jej osobowości [Hannebohn, Blocker 1983].

W latach 1985–1995 koncepcja *corporate personality* i *corporate identity mix* przekształca się w kierunku tzw. *Corporate distinctiveness* (odróżnienie). Zmiana w kierunku tego nowego podejścia była najprawdopodobniej spowodowana doniosłą publikacją Alberta i Whettena, którzy przedstawili tezę konstruuującą znaczenie tożsamości organizacyjnej jako centralne, trwałe i charakterystyczne zjawisko – CED: *central, enduring, distinctiveness*. Tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: „Kim jesteśmy jako organizacja?” oraz „Kim chcielibyśmy być?”. Jeżeli wychodzimy z założenia, że organizacja jest czymś więcej niż tylko zbiorem działań jednostek, to sensowne wydaje się poszukiwanie społecznych przejawów organizowania takich jak: kultura, zarządzanie, strategia czy struktura. Określenie tożsamości jako „symbolicznej, zbiorowej interpretacji ludzi tworzących organizację, odnoszącej się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być” jest klarowne. Jednak, aby pojęcie to mogło być owocne, niezbędne jest zróżnicowanie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej. Również S.M. Downey, uważał, że „tożsamość organizacyjna jest sumą wszystkich czynników, które definiują czym organizacja jest i dokąd zmierza, takich jak: jej historia, biznes *mix*, styl zarządzania, polityka i praktyka komunikacji, nazewnictwo, kompetencje, otaczający rynek i odróżnienie konkurencyjne [Downey 1986, ss. 7–12]. L.D. Akerman także przedstawił definicję tożsamości w perspektywie *corporate distinctiveness*: tożsamość organizacyjna jest niczym innym, jak niepowtarzalnymi zdolnościami firmy, którymi jest krzyżówka funkcjonalnego połączenia doświadczenia, umiejętności, wiedzy i talentów, które odróżniają firmę i określają jej zdolności do tworzenia patentowych wartości” [Ackerman 1988, ss. 28–32].

Tożsamość pozostaje w warunkach stabilnych w organizacji przedmiotem zbiorowego, często domyślnego konsensu. *Explicite* problem pojawia się dopiero w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe

wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji. S. Albert i D.A. Whetten zaproponowali, by efekt tych poszukiwań, stanowiący owoc zbiorowego konsensusu, dotyczącego: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego, uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej [Albert, Whetten 2004, s. 90]. Zatem tożsamość organizacyjna powinna spełniać trzy kluczowe kryteria. Po pierwsze, kryterium stwierdzania kluczowych cech organizacji. Tożsamość organizacji powinna odzwierciedlać jej esencję, podstawowe kwestie „egzystencjalne”, wokół których powstał konsens członków organizacji. Po drugie, kryterium zróżnicowania. Tożsamość organizacyjna tworzona jest przez poczucie odrębności członków organizacji. Identyfikują się oni z organizacją, definiując jej granice, kryteria przynależności i wykluczania. Po trzecie, kryterium ciągłości czasowej. Tożsamość jest efektem poczucia kontynuacji temporalnej. Organizacja jest zintegrowana poprzez konwencje prawne i zarządcze. A te z kolei są podtrzymywane dzięki przekonaniu członków organizacji i innych w otoczeniu o kontynuacji istnienia samej organizacji pomimo dokonujących się zmian [Albert, Whetten 2004, ss. 90–91]. Do tych trzech kryteriów, zaproponowanych przez S. Alberta i D.A. Whetтена, można dodać czwarte. „Tożsamość organizacji” jest fenomenem ponadjednostkowym i społecznym. Różnicujący i podtrzymywany przez członków organizacji w czasie sens istnienia (*esprit du corp*) to przejaw funkcjonowania grupy społecznej, a nie tylko wybranych jednostek (np. właścicieli, zarządzających czy innych interesariuszy).

Bardzo rozbudowaną definicję, skierowaną w stronę społecznej tożsamości, przedstawiają M.J. Hatch i M. Schultz, wskazując różnicę między tożsamością firmy a tożsamością organizacyjną, definiując tą drugą: „tożsamość organizacyjną dostrzegamy jako zakorzenioną w lokalnych znaczeniach i symbolach organizacji, a zatem osadzoną w kulturze organizacyjnej, którą widzimy jako wewnętrzny kontekst symboliczny dla rozwoju i utrzymania w dobrym stanie tożsamości organizacyjnej. Symboliczna konstrukcja tożsamości organizacyjnej jest przekazywana członkom organizacji poprzez kierowników, ale interpretowana i uchwalona przez członków organizacji na podstawie wzorów kultury organizacji, doświadczenia i wpływów społecznych, pochodzących z zewnętrznych relacji na środowisko” [Hatch, Schultz 1997, ss. 340–355]. M.J. Hatch i M. Schultz wyraźnie różnicują zatem kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jednocześnie na ich wzajemną zależność [Hatch, Schultz 2000, ss. 24–25].

Istota kultury jakości

K. Cameron, W. Sine przeprowadzają analizę literatury dotyczącej TQM, w obrębie której jakość definiowana jest jako fenomen kulturowy [Cameron,

Sine 1999, ss. 7–25]. Autorzy przytaczają stanowisko wielu badaczy, którzy uznali, że koncepcje jakości powinny być definiowane kulturowo [Cameron, Sine 1999, s. 9], dzięki czemu następuje koncentracja na wartościach stymulujących zapewnianie jakości, a nie na metodach i technikach zarządzania. Pogłębiona analiza dotyczyła przede wszystkim dwóch kulturowych koncepcji kultury jakości, zaproponowanych przez Garvina i Cole'a [Garvin 1988, Cole, Scott 2000]. Cole poszukuje źródeł koncepcji kultury jakości w podejściu do zarządzania wywodzącego się z ruchu jakościowego w Japonii. Cole wskazuje, że aplikacja japońskich metod jakości w USA, wyłącznie na poziomie narzędziowym i formalnym, bez ugruntowania kulturowego, jest częstym źródłem niepowodzeń organizacyjnych [Cameron, Sine 1999, s. 10]. Garvin z kolei analizuje etapy rozwoju lub zróżnicowane paradygmaty w podejściu do kultury jakości. Wyróżnione zostały 4 kultury jakości: „kultura inspekcji”, „kultura kontroli statystycznej”, „kultura zapewniania jakości”, „kultura strategicznego zarządzania jakością” [Garvin 1988]. Z kolei w analizie K. Cameron i W. Sine'a, opartej na modelach Garvina i Cole'a, wskazana została typologia kultur jakości z rosnącym znaczeniem zarządzania jakością: brak koncentracji na jakości, kultura wykrywania błędów, kultura przeciwdziałania błędom, kreatywna kultura jakości [Cameron, Sine 1999, ss. 11–12].

Prowadząc badania kultur jakości, autorzy proponują skondensowanie tej typologii do swoistego „ewolucyjnego” spojrzenia na rozwój koncepcji kultur jakości [Cameron, Sine 1999, s. 20].

1. Mniej zaawansowane kultury jakości charakteryzuje:

- niższy stopień efektywności organizacyjnej,
- mniejszy stopień standaryzacji metod, technik i narzędzi jakości,
- mniejszy nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,
- mniejsza orientacja na organizacyjne uczenie się,
- niższy stopień koordynacji między-funkcjonalnej,
- niższy stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
- mniejszy stopień orientacji na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
- fakt, że jakość nie jest priorytetem w zarządzaniu.

2. Bardziej zaawansowane kultury jakości:

- wyższy stopień efektywności organizacyjnej,
- wdrożona standaryzacja metod, technik i narzędzi jakości,
- duży nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,

- wysoka orientacja na organizacyjne uczenie się,
- wysoki stopień koordynacji między-funkcjonalnej,
- wysoki stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
- wysoki stopień orientacji na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
- jakość jako priorytet w zarządzaniu.

3. Kreatywne kultury jakości:

- jednoczesny i współzależny nacisk na organizacyjne uczenie się (zmianę), stabilność oraz kontrolę (narzędzia zapewniania jakości),
- zaangażowanie wszystkich interesariuszy w proces zapewniania jakości,
- dostosowanie struktury organizacyjnej do celów związanych z doskonaleniem jakości,
- aktywne wykorzystanie systemu zasobów ludzkich do wsparcia i wzmacniania procesów jakości, procedur i osiągnięć,
- modelowanie i mentoring zasad jakości z perspektywy zarządzających i przywódców.

Inne koncepcje kultury jakości, pojawiające się zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej, różnie definiują ten sam fenomen i w różnoraki sposób próbują go ujmować w ramy modelu. I tak na przykład J.A. Woods wiąże kulturę jakości z podejściem systemowym i wyróżnia 6 fundamentalnych wartości, na których można zbudować proefektywnościowe kultury jakości:

1. wszyscy interesariusze muszą czuć ducha wspólnoty (wzmacnianie tożsamości organizacyjnej),
2. partnerskie stosunki w obrębie sieci organizacyjnej,
3. otwarta komunikacja oparta na rzetelnych komunikatach,
4. otwarty dostęp do informacji o procesach organizacyjnych,
5. koncentracja na procesach,
6. kluczowe jest uczenie się, niezależnie od sukcesów albo porażek [Woods 1998].

Z kolei B. Heard koncentruje się na procesie doskonalenia jakości jako fundamentalnej wartości organizacyjnej i wskazuje, że taki proces zmian zakłada: otwarte i proaktywne nastawienie pracowników do doskonalenia jakości, a także zdefiniowanie jakości przez pryzmat wartości znajdujących odzwierciedlenie w misji. Podobnie jak u J.A. Woods kluczowy dla rozwoju kultury jakości jest proces otwartej komunikacji i zaangażowania pracowników [Heard 2009]. A. Vu uważa, że kultura jakości obejmuje wartości, misję i sposoby bycia oraz podejmowania decyzji, w których istnieje pozytywne i widoczne zaangażowanie w zakresie jakości, z naciskiem na ciągłe doskonalenie [Vu 2011].

Kultura a tożsamość organizacyjna

Kwestia rozróżnienia pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną jest problematyczna [Sułkowski 2009]. Określenia kultury organizacyjnej są na tyle szerokie, że obejmują zazwyczaj przynajmniej częściowo tożsamość organizacyjną (tabela 1).

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej a kryteria definiowania tożsamości organizacyjnej.

Autor	Definicja kultury organizacyjnej	Porównanie do tożsamości organizacyjnej
E. Schein	Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów [Schein 1982, s. 12].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
G. Hofstede	„Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych [Hofstede 2000, ss. 38–41].	Spełnione kryteria: zróżnicowania, ciągłości czasowej.
C. Siehl i J. Martin	Kultura organizacyjna może być traktowana jako klej, który spaja organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są dzielone przez członków organizacji [Siehl, Martin 1984, ss. 227–239].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
P.M. Blau	Swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią [Blau, Scott 2003, s. 298].	Spełnione kryteria: zróżnicowania, konstytucji społecznej.
A. Pettigrew	Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację [Pettigrew 1979, ss. 570–581].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.

J. van Maanen	Kultura odnosi się do wiedzy, która jest przekazywana członkom grupy, aby się nią dzielić; wiedza takiego rodzaju, która służy informowaniu, osadzeniu, kształtowaniu i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków danej kultury. Kultura jest wyrażana (lub konstytuowana) jedynie przez działania lub słowa swoich członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Kultura jako taka nie jest widzialna, zaczyna być widzialna jedynie poprzez jej reprezentację [van Maanen 1988].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, zróżnicowania, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.
D. Denison	Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach posiadanych przez członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami, skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność, jak i pewną naturę niepewności i kruchość zakorzenioną w zależności systemu od poszczególnych działań [Denison 1996, ss. 1–36].	Spełnione kryteria: „esencji” organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej.

Źródło: opracowanie własne.

Porównując określenia kultury organizacyjnej do kryteriów definiowania tożsamości organizacyjnej można dostrzec podobieństwa, ale i pewne różnice. Wszystkie przytoczone sformułowania uwzględniają ciągłość czasową i społeczną konstytucję kultury organizacyjnej, która stanowi również charakterystykę tożsamości organizacyjnej. Dwie nowsze definicje spełniają również pierwsze kryterium, określając kulturę, podobnie jak tożsamość, jako kluczowe wartości („esencję”). Różnicę stanowi brak kryterium wyróżniania organizacji przez unikalną konfigurację wartości, która jest cechą tożsamości.

Większość badaczy uważa, że koncepcja tożsamości organizacyjnej jest zakorzeniona w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym. Można również znaleźć autorów, którzy uważają, że choć koncepcja ta wyrasta z interakcjonizmu symbolicznego, może być również interpretowana na gruncie innych perspektyw poznawczych. Paradygmat funkcjonalistyczny traktował będzie tożsamość organizacyjną jako obiektywny, rzeczowy byt, którym można zarządzać i który poddaje się pomiarowi [van Riel, Balmer 1997, ss. 340–355]. Podejście interpretatywne będzie wiązało się raczej z ujęciem tożsamości jako sieci znaczeń i komunikacji społecznej, będącej przedmiotem czasowego i częściowego konsensu grupy organizacyjnej. Zarządzanie tożsamością traci sens,

możliwe jest jednak zarządzanie samą organizacją, wykorzystującą wiedzę na temat zmian w tożsamości.

Podsumowanie kluczowych różnic w sposobach rozumienia tożsamości organizacyjnej na gruncie różnych stanowisk poznawczych zawiera tabela 2.

Tabela 2. Perspektywa funkcjonalistyczna *versus* interpretatywna w rozumieniu tożsamości organizacyjnej

	Perspektywa funkcjonalistyczna	Perspektywa interpretatywna
Kluczowy problem	Jak tożsamość organizacyjna wpływa na działania organizacji i ludzi?	Jak społecznie tworzymy poczucie tego, kim jesteśmy („my”)?
Definicja tożsamości	1. Zinstytucjonalizowana wiara w to, kim jesteśmy 2. Obiektywne wymiary – cele, zasady organizacyjne, rdzeń działalności	Ciągle renegocjowany społecznie zbiór znaczeń dotyczący tego, kim jesteśmy jako organizacja
Podstawowe założenia	1. Tożsamość organizacyjna to fakt społeczny 2. Tożsamość organizacyjna jest obiektywna, obserwowalna i można nią manipulować	1. Ludzie mają potrzebę uzgadniania stabilnych znaczeń 2. Tożsamość organizacyjna jest społecznie konstruowana 3. Grupy społeczne dążą do tożsamości organizacyjnej przez uzgadnianie wspólnych znaczeń
Konsekwencje	1. Rdzeniowość tożsamości organizacyjnej – kluczowe wartości przekonania są wpajane 2. Trwałość tożsamości organizacyjnej – trudna do zmiany 3. Wyróżnianie przez tożsamość organizacyjną – przyjęte i podlegające zarządzaniu	1. Rdzeniowość tożsamości organizacyjnej – grupa przyjmuje kluczowe znaczenia 2. Trwałość tożsamości organizacyjnej – kontekst społeczny wyznacza trwałość 3. Wyróżnianie przez tożsamość organizacyjną – wprowadza kategorie podobieństwa i różnicy
Metafora	1. Przedmiot 2. Aktywa, zasób	1. Mózg; hologram 2. Improwizacja na scenie

Źródło: zmodyfikowane *Identity in Organisations. Building Theory Through Conversations*, red. D.A. Whetten, P.C. Godfrey, Sage, London 1998, ss. 42–43.

Tożsamość organizacyjna zorientowana na jakość

Poszukując cech charakterystycznych tożsamości organizacyjnej zorientowanej na jakość, można porównać kryteria zaproponowane przez S. Alberta i D.A. Whettena (zmodyfikowane przez Sułkowskiego) do koncepcji kultury jakości. Tożsamość organizacyjna obejmuje następujące cechy:

1. odzwierciedleniem kluczowych cech organizacji,
2. stanowieniem różnicowania organizacji w porównaniu z innymi,
3. ciągłość czasowa organizacji, a więc poczucie trwania,
4. *Esprit du corps*, a więc poczuciem wspólnoty.

Tożsamość organizacyjna zorientowana na jakość (skrót: TOJ) powinna odzwierciedlać rdzeniowe („egzystencjalne”) znaczenie jakości dla przetrwania tej organizacji. W charakterystyce kreatywnej kultury jakości K. Cameron i W. Sine TOJ wiąże się z zaangażowaniem wszystkich interesariuszy w proces zapewniania jakości [Cameron, Sine 1999, ss. 11–12]. D.A. Garvin definiuje najbardziej wyrafinowane kultury jakości jako „kultury strategicznego zarządzania jakością”, a więc takie, w których jakość jest zasymilowana przez pracowników jako kluczowa orientacja [Garvin 1988]. Podobne centralne usytuowanie jakości jako fundamentalnej wartości, będącej przedmiotem identyfikacji pracowników, pojawia się w koncepcji J.A. Woods oraz B. Herda i A. Vu.

TOJ stanowi kryterium różnicowania oraz zapewnia ciągłość czasową organizacji w większości wspomnianych koncepcji kultury jakości, chociaż nie jest to tak silnie akcentowane jak kryterium odzwierciedlenia kluczowych cech organizacji. We wszystkich wspomnianych koncepcjach kultury jakości kładzie się nacisk na proces doskonalenia organizacyjnego, który oznacza, że przy zachowaniu ciągłości czasowej organizacja wyróżnia się spośród innych silniejszym przywiązaniem do jakości.

TOJ jest źródłem wspólnoty i działania zespołowego (*esprit du corps*), co znajduje odzwierciedlenie w większości wspomnianych koncepcji kultury jakości. J.A. Woods uważa wręcz, że „wszyscy interesariusze muszą czuć ducha wspólnoty”, a więc rozumie jakość jako warunek *sine qua non* tworzenia tożsamości organizacyjnej, a jednocześnie kultury jakości [Woods 1998]. K. Cameron i W. Sine akcentują wspólne zaangażowanie wszystkich interesariuszy w proces zapewniania jakości [Cameron, Sine 1999, ss. 11–12].

Wydaje się zatem, że występuje drożność pomiędzy koncepcjami kultury jakości i tożsamości organizacyjnej, dzięki której można zaproponować koncepcję tożsamości organizacyjnej zorientowanej na jakość. Dla celów prowadzenia dalszych badań można zaproponować jej roboczą definicję. Tożsamość organizacyjna zorientowana na jakość to poczucie wspólnoty, odrębności i ciągłości czasowej pracowników oraz interesariuszy, której rdzeniową wartością jest dążenie do doskonalenia jakości. Jednak jakość (a także jej doskonalenie),

jak wynika ze wcześniejszych analiz, nie ma jednej definicji, co oznacza że leży w sferze procesów tworzenia i nadawania znaczeń i sensów w procesie komunikacji i działania. Jest ona definiowana, uzgadniana, asymilowana jako wartość i znów redefiniowana właśnie przez wspólnotę, a więc jest przedmiotem procesów interpretacji. W tym znaczeniu, lokując jakość i tożsamość na gruncie stanowiska interpretatywno-symbolicznego, mamy możliwość analizowania sieci znaczeń [Sułkowski 2013].

Podsumowanie

W przeprowadzonej analizie opisano koncepcję tożsamości organizacyjnej zorientowanej na jakość. Wydaje się, że może być to użyteczny model, pozwalający na podejmowanie badań jakości z wielu perspektyw, które nie są obecne we współczesnym dyskursie zarządzania. Tożsamościowe ujęcie jakości pozwala na podjęcie badań w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym oraz krytycznym [Sułkowski 2006], dzięki którym można pogłębić badania nad jakością i podjąć nieanalizowane dotychczas wątki, takie jak np. jakość jako proces emancypacji, jakość a *empowerment*, jakość jako *sensemaking* (*management of meaning*) i wiele innych [Sułkowski 2012].

Bibliografia

- Ackerman L.D. (1988), *Identity strategies that make a difference*, "The Journal of Business Strategy", May/June.
- Albert S., Whetten D.A. (2004), *Organizational Identity* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Bausinger H. (1983), *Senseless Identity* [w:] *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium*, "Acta Universitatis Upsaliensis", Uppsala, za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Blau P.M., Scott R. (2003), *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press.
- Brittan A. (1977), *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London; za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cameron K., Sine W. (1999), *A Framework for Organizational Quality Culture*, "Quality Management Journal", 6(4).
- Cole R.E., Scott W.R. (2000), *The quality movement & organization theory*, Sage Publications.
- Denison D. (1996), *What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, "Academy of Management Review", 21(3).

- Downey S.M. (1986), *The relationship between corporate culture and corporate Identity*, "Public Relations Quarterly", Winter.
- François F. (1980), *Identité et hétérogénéité de l'espace discursif* [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Privat, Toulouse 1980; za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Garvin D.A. (1988), *Managing quality: the strategic and competitive edge*, Free Press.
- Goffman E. (1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, oprac. J. Szacki, PIW, Warszawa.
- Hannebohn O., Blocker, S. (1983), *Corporate communication in the Praxis*, Weberforum.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), *Relations between organisational culture, identity and image*, "European Journal of Marketing", Vol. 31, No. 5–6.
- Hatch M.J., Schultz M.S. (2000), *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations* [w:] *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- Heard B. (2009), *Creating a Culture of Quality: The Essentials*, "Interbusiness Issues", July.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Warszawa.
- Margulies W. (1977), *Make the most of your corporate identity*, "Harvard Business Review", July-August.
- Martineau P. (1958), *The personality of the retail store*, "Harvard Business Review", January/ February.
- Mead G.H. (1975), *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- Olutayo Otubanjo B., Melewar T.C., Cornelius N. (2008), *Practitioner Conceptualisations of Corporate Identity, 1945–2008: Review and Analysis*, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1299764>.
- Pettigrew A.M. (1979), *On studying organizational cultures*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 24, No. 4, *Qualitative Methodology*.
- Rodriguez Tomé H., Bariaud F. (1980), *La structure de l'identité à l'adolescence* [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Privat, Toulouse; za: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Schein E. (1982), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Siehl C., Martin J. (1984), *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?* [w:] J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Stewart (eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Elmsford, NY: Pergamon.

-
- Sułkowski Ł. (2013), *Epistemology of Managment*, Peter Lang International, Frankfurt-Berlin-Bern-Vien-Oxford-New York-London-Warsaw.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2006), *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne zarządzanie”, nr 1.
- Sułkowski Ł. (2009), *The problems of epistemology of corporate culture*, “Journal of Intercultural Management”, Volume 1, Number 1, April 2009.
- Sułkowski Ł., Wąs I., *Źródła koncepcji tożsamości organizacyjnej w naukach społecznych*, artykuł oddany do druku w „Przedsiębiorczości i Zarządzaniu”, tom XIV, Łódź.
- Tajfel H., Turner J. (1979), *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* [w:] *The Social Psychology of Intergroup Relations*, red. W.G. Austin, S. Worchel, Oxford University Press, Oxford.
- Van Maanen J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography. Series: (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Editing and Publishing*.
- Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, “European Journal of Marketing”, Vol. 31 Issue 5.
- Vu A. (2011), *How does your organization build a quality culture?*, pobrano w dn. 26.06.2013, <http://execclub.org/?p=1114>.
- Woods J.A. (1998), *The six values of a quality culture*, The Quality Yearbook.
- Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa.



Sylwia Wojciechowska-Filipek

Spółeczna Akademia Nauk

Determinanty rozwoju organizacji wirtualnych w Polsce

Determinants of the development of virtual organisations in Poland

Abstract: remote work has become increasingly popular in the past couple of years. The ability to accomplish work from home or ‘virtual’ office and using electronic media as the mere way of communication is yielding numerous benefits to all parties involved. Enterprises cost less, they are more elastic in activity and are able to employ the best professionals from around the world. The employees are more effective, they do not waste time for commuting and they can spare more time for their private lives. Remote work is making the access to work easier and can help areas struck by unemployment to improve, not to mention the effect on environment protection. However working away from the company premises also has several drawbacks, therefore all possible outcomes of remote work have been analysed. They concern all parties involved and several aspects of remote work – from economical to psychological. Managers and employees have to encompass features and predispositions that are completely different to those in traditional organisations and the traditional way of providing services – monitored by the boss at the company premises.

Key-words: remote work, virtual organisation, e-manager.

Wprowadzenie

Technologia informacyjno-komunikacyjna zawsze miała silny wpływ na organizacje i społeczeństwo. Rozwój jej determinował sposób kontaktowania się (od telefonu, poprzez dalekopisy, faksy, aż do komputerów) sposób pozyskiwania informacji, wpływał również na zarządzanie firmą. Trudno sobie wy-

obrazić dziś przedsiębiorstwo, które nie korzystałoby choćby z najprostszych systemów informacyjnych zarządzania. Prawdziwą rewolucję przyniósł jednak Internet, bowiem umożliwił zamianę tradycyjnego rynku na tzw. rynek elektroniczny. Przedsiębiorstwa zaczęły przenosić część swojej działalności do sieci i odchodzić od tradycyjnych form prowadzenia biznesu.

Celem opracowania jest charakterystyka nowego typu organizacji – organizacji wirtualnej oraz analiza czynników wpływających na jej rozwój.

1. Organizacje wirtualne – istota działalności

Termin „wirtualny” jest kojarzony z interaktywnymi technologiami multimedialnymi, które są następstwem dostępności komputerów osobistych, rozwoju Internetu, grafiki komputerowej, informatyki oraz technologii [Kisielnicki 2008, s. 351]. Wirtualizacja jest odpowiedzią na megatrendy, a mianowicie [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 157]:

- produkty i usługi są coraz częściej oparte na informacji;
- era Internetu zdefiniowała sposób prowadzenia biznesu, umożliwiając pracę na odległość;
- sieci i wzajemna zależność stały się powszechnymi sposobami organizacji współpracy, zapewniającymi efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynku;
- globalizacja rynków i zasobów umożliwia firmom wchodzenie na nowe rynki niezależnie od lokalizacji ich działalności;
- nowe otoczenie wymaga od przedsiębiorstw strategii opartych na niskich kosztach, wysokiej jakości i szybkiej reakcji;
- elektroniczny obieg i wymiana dokumentów usprawniły zarządzanie i zrewolucjonizowały logistykę. Możliwa stała się zindywidualizowana produkcja na skalę globalną [Sroka 2007, s. 14].

Dzięki rozwojowi globalnych sieci informacyjnych, a zwłaszcza Internetowi, mógł powstać nowy typ organizacji – wirtualna organizacja. Można zdefiniować ją bardzo prosto: jako organizacje i/lub osoby fizyczne dynamicznie łączące się między sobą za pomocą technologii informacyjno-komunikacyjnej i dzielące się zasobami tj. wchodzące w czasowe alianse [Cretu 2012, ss. 98–109]. Termin ten w literaturze i jego charakterystyka doczekały się wielu nieco różniących się interpretacji [Riemer, Klein 2008, s. 23]. Do jej najważniejszych cech należą [Warner, Witzel 2005, ss.14–15; Szewczyk 2006, s. 40; Ivan, Ciurea, Doinea 2012, ss. 143–154]:

- brak materialnej struktury (a z pewnością znaczne jej ograniczenie);
- opieranie się na technologiach informacyjno-komunikacyjnych;

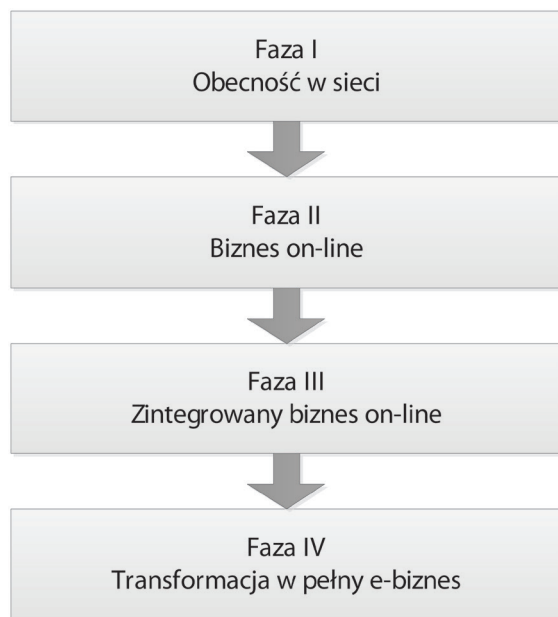
-
- praca zdalna;
 - nieostrość granic – organizacja wirtualna nie jest wyraźnie oddzielona od swego otoczenia, trudno również określić granice pomiędzy organizacjami wchodzącymi w skład struktury organizacji wirtualnej;
 - elastyczność – umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia;
 - zorientowanie na klienta – procesy skierowane są na zaspokajanie potrzeb klienta;
 - opieranie współpracy na wzajemnym zaufaniu.

Organizacja wirtualna nie ma widocznej struktury, wykorzystuje technologie do szybkich zmian ze względu na sytuacje na rynku, na oczekiwania klientów, działania konkurencji czy sytuację finansową. Z drugiej strony pozwoli rozwija narzędzia, które pomagają utrzymywać tożsamość i zapewniać ciągłość przedsięwzięcia [Growth Strategies 2009, ss.1–2].

Bez wątpienia do wirtualizacji działalności przyczynił się Internet, który dzięki odpowiednim narzędziom zapewnił dostęp do takich usług sieciowych jak [Szewczyk 2006, s. 85]:

- przeglądanie stron WWW;
- transfer plików;
- poczta elektroniczna;
- komunikatory do rozmów w czasie rzeczywistym;
- grupy dyskusyjne;
- telekonferencje;
- usługi multimedialne – internetowa telewizja i radio;
- sklepy internetowe.

Biorąc pod uwagę ewolucje organizacji z formy tradycyjnej do całkowicie wirtualnej, można zaobserwować cztery fazy rozwoju (rys.1). Pierwsza faza to założenie strony www, stworzenie systemu poczty elektronicznej e-mail do kontaktu z klientami i pomiędzy pracownikami. Faza druga to wykorzystanie sieci do interaktywnych kontaktów z otoczeniem: wprowadzenie systemów wyszukiwania informacji, personalizacji, serwis produktów i usług. W fazie trzeciej następuje dalszy rozwój indywidualnej obsługi klientów oraz powiązań sieciowych pomiędzy pracownikami, integracja systemów informatycznych w zarządzaniu całością firmy. Faza czwarta to dostosowanie wewnętrznego systemu do działalności on-line, czyli zewnętrzny dostęp do wszelkich danych poprzez sieć [Szewczyk 2006, ss. 35–36].

Rys. 1. Fazy rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie

Źródło: A. Szewczyk (2006), *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 35.

Wirtualizacja działalności może przynieść korzyści zarówno samej organizacji, jak też klientom czy społeczeństwu.

Korzyści dla firmy [Kisielnicki 2008, s. 364; Szewczyk 2007, s. 72; Szewczyk 2006, s. 43]:

- obniżenie nakładów inwestycyjnych dla rozwoju organizacji;
- obniżenie kosztów realizacji transakcji w stosunku do organizacji tradycyjnej;
- rzeczywisty, globalny zasięg działania;
- nieograniczone możliwości taniego marketingu elektronicznego;
- możliwość współpracy partnerów, którzy w warunkach tradycyjnej organizacji nie współpracowaliby ze sobą;
- lepszy dostęp do rynku pracy;
- wzrost konkurencyjności – poprzez zwiększenie szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu;
- szybki rozwój – możliwość korzystania z nowoczesnych technologii i usług bez konieczności ponoszenia dużych inwestycji.

Korzyści dla pracowników:

- zwiększenie komfortu wykonywanej pracy – możliwość pracy w domu, większa elastyczność czasu pracy;
- praca wirtualna ma bardziej zindywidualizowany charakter – pracownicy dostosowują styl pracy do zadań, jakie mają wykonać;
- pracownicy w większym stopniu czują się właścicielami projektu, nad którym pracują, co powoduje, że bardziej się identyfikują z wykonywaną pracą [Warner, Witzel 2005, s. 74];
- brak konieczności dojeżdżania do miejsca pracy – eliminacja związanych z tym kosztów.

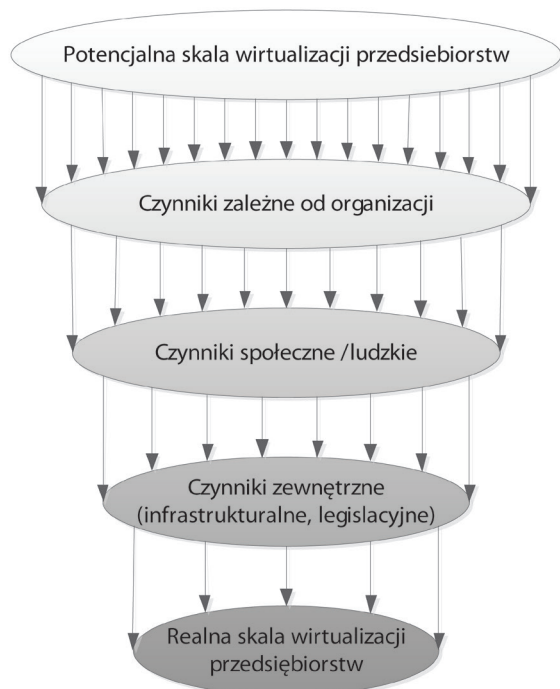
Do zalet, jakie z rozwoju organizacji wirtualnych może odnieść społeczeństwo można zaliczyć [Szewczyk 2007, s. 76; Szpringer 2005, s. 32]:

- zmiana układu sił na korzyść odbiorcy – może on znacznie więcej wymagać od dostawców, z łatwością porównywać ich oferty i zmieniać źródło zakupów;
- spadek zanieczyszczenia środowiska naturalnego (pracownicy nie muszą dojeżdżać do pracy samochodami);
- zmniejszenie bezrobocia – możliwość zatrudnienia pracowników z każdego terenu, możliwość szukania pracy na terenie całego kraju bez konieczności przeprowadzania się;
- ograniczenie kosztów infrastruktury sprzętowej – zmniejszenie zapotrzebowania na sprzęt biurowy, zmniejszenie zużycia papieru, zmniejszenie konieczności budowy nowych dróg czy innych form transportu, a także kosztów ich utrzymania.

2. Czynniki rozwoju organizacji wirtualnych

Biorąc pod uwagę niekwestionowane zalety wirtualizacji działalności dla wszystkich zainteresowanych stron tj. przedsiębiorstw, pracowników, klientów i otoczenia można by (i wręcz powinno się) przenieść większość kontaktów biznesowych i prywatnych do cyberprzestrzeni. Pod względem technologicznym takie możliwości istnieją. Jednakże na rozwój wirtualnych organizacji ma wpływ szereg czynników, które na obecnym etapie można by nazwać wręcz barierami, bowiem ograniczają one w pewien sposób swobodną migrację działalności do wirtualnej przestrzeni (rys. 2).

Rys. 2. Wpływ poszczególnych czynników na rozwój wirtualnych organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Czynniki rozwoju wirtualnych organizacji można podzielić na trzy podstawowe grupy:

- czynniki zależne od organizacji – takie, na które ma wpływ sama organizacja i jej kierownictwo;
- czynniki społeczne (ludzkie) – związane z przemianami, jakie zachodzą w społeczeństwie (np. rozwój społeczeństwa informacyjnego) oraz w samym człowieku (osobiste predyspozycje, wykształcenie, wiek, skłonność do ryzyka itp.).
- czynniki zewnętrzne – związane z rozwojem infrastruktury, ustawodawstwem, wprowadzaniem norm itp.

2.1. Czynniki rozwoju zależne od przedsiębiorstwa

Organizacja wirtualna jest pojęciem szerszym od e-biznesu. O ile mówiąc o e-handlu zamówienia muszą być składane wyłącznie za pośrednictwem sieci,

o tyle w organizacjach wirtualnych można się kontaktować przez dowolne medium umożliwiające kontakt na odległość, a więc również telefonicznie i faksowo.

Warunki istnienia organizacji wirtualnej to [Ivan, Ciurea, Doinea 2012, ss. 143–154]

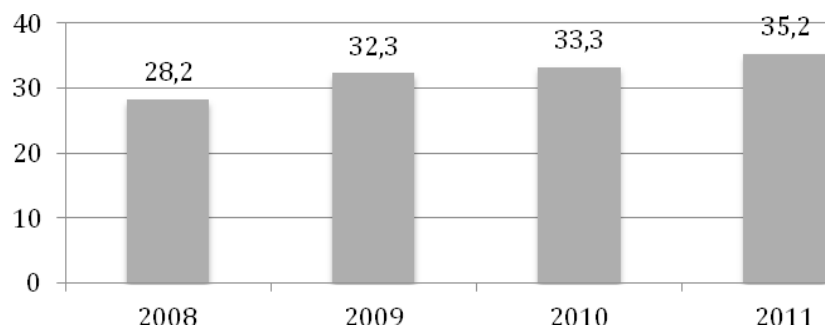
- infrastruktura, która pozwala na interakcje działań;
- rozbudowana baza danych opisująca wszystkie zasoby;
- bardzo dobre „wirtualne” kierownictwo.

Zgodnie z aktualnymi trendami instytucje państwowe starają się umożliwić firmom przeniesienie wszelkich kontaktów z nimi do sieci, jednakże nadal niewiele firm z tego korzysta. Główne przyczyny ograniczające elektroniczną wymianę informacji z administracją publiczną, podawane przez przedsiębiorstwa w 2011 roku, to [GUS]:

- 31,5% obawa o bezpieczeństwo i poufność danych;
- 36,3% skomplikowane i czasochłonne procedury;
- 61,8% procedury elektroniczne nadal wymagają kontaktów osobistych lub wymiany dokumentów papierowych;
- 33,9% brak wiedzy i informacji o możliwości zastosowania procedur elektronicznych.

Analizując czynniki wirtualizacji przedsiębiorstwa, należałoby zacząć rozważania od wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnej przez pracowników do wykonywania pracy i kontaktów biznesowych. Praca w organizacjach wirtualnych odbywa się zdalnie, wobec tego pracownicy muszą umieć posługiwać się urządzeniami do komunikowania się na odległość. Wykorzystanie możliwości, jakie dają zastosowane narzędzia, wymaga czasu i doświadczenia w pracy w wirtualnym środowisku [Leede, Kraan 2008, ss. 22–46]. Z roku na rok zwiększa się odsetek pracowników, którzy wykorzystują do wykonywania swoich zadań komputer.

Rys. 3. Pracownicy wykorzystujący komputer z dostępem do Internetu przynajmniej raz w tygodniu (w %)



Źródło: GUS, Raport: *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce*, www.sta.gov.pl; 20.07.2012.

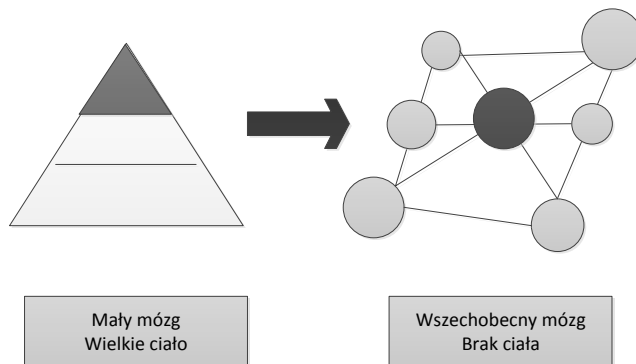
Najwyższy wskaźnik wykorzystywania Internetu w pracy przez pracowników wystąpił w działalności finansowej i ubezpieczeniowej (94%) oraz informacji i komunikacji (93%) [GUS]. Jest to zrozumiałe, gdyż branże te zajmują się głównie produkcją produktów niematerialnych związanych z przetwarzaniem informacji.

Posiadanie swojej strony internetowej

Jak już wcześniej wspomniano, pierwszą fazą wirtualizacji przedsiębiorstwa jest pojawienie się w sieci, a więc utworzenie własnej strony www. W 2011 roku 64,7% [GUS] polskich przedsiębiorstw posiadało swoją stronę internetową. Do światowych liderów – krajów skandynawskich – nadal nam daleko. Tam blisko 90% przedsiębiorstw posiada własną stronę internetową. W 2011 roku ponad 11% polskich firm umożliwiało swoim klientom zamawianie lub rezerwacje on-line, 14,6% polskich przedsiębiorstw wykorzystywało stronę www do składania zamówień, 7,9% przedsiębiorstw prowadziło sprzedaż produktów i usług przez Internet [GUS]. Samo stworzenie strony nie jest już problemem. Można skorzystać z oprogramowania do tworzenia stron (cena już od 20 PLN) [www.ceneo.pl] lub zlecić to profesjonalnej firmie. Można znaleźć taką usługę już za 39,90 PLN [MyWebside 2012]. Za utrzymanie strony na serwerze (i kilka adresów e-mail, które mają wygląd: `cokolwiek@nazwadomeny.pl`) opłata, w zależności od wielkości strony i serwisów, jakie mają działać na stronie (formularze, listy mailingowe i inne), wynosi od 30,50 zł i wyżej [www.strony.info]. Płaci się co roku. Można również umieścić stronę na bezpłatnym serwerze, wtedy tylko korzystanie z bannerów reklamowych wymaga zgody posiadacza strony.

Zmiana struktury organizacyjnej

Rys. 4. Rewolucja modelu organizacji



Źródło: H. Sroka (red.) (2007), *Zarys nowej teorii organizacji i zarządzania dla przedsiębiorstw e-gospodarki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 85.

W organizacjach wirtualnych następuje odejście od struktury hierarchicznej, która znacznie utrudnia dopasowywanie się do dynamicznych zmian otoczenia. W tradycyjnych organizacjach wiedza skoncentrowana była na najwyższych szczeblach struktury. Obecnie wszystkie ogniwa organizacji są źródłem wiedzy.

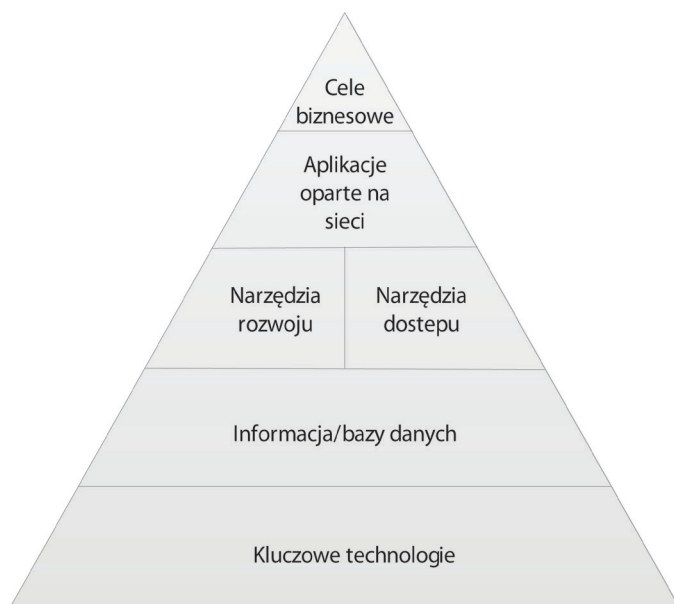
Obecny model organizacji kształtują tendencje do internacjonalizacji, indywidualizacji, przyspieszenia, krótkotrwałości i rosnącej burzliwości [Brzozowski 2010, ss. 23–24]. Zmiana organizacji tradycyjnej w organizację wirtualną nie może być zmianą samą w sobie, musi przynieść wymierne korzyści, a więc wymaga przeprowadzenia gruntownej, wielopłaszczyznowej analizy. Decyzja o przekształceniu się w organizację wirtualną powinna być poprzedzona [Brzozowski 2010, ss. 174–184]:

- weryfikacją efektywności nowej struktury – powinna być bardziej efektywna niż np. hierarchiczna tradycyjna struktura;
- analizą koniecznego zakresu koordynacji i kontroli – organizacja wirtualna charakteryzuje się mniejszymi możliwościami zarówno koordynacji, jak i nadzoru;
- analizą dostępności kluczowych dla sukcesu firmy zasobów i umiejętności w otoczeniu – jeżeli nie jest możliwe pozyskanie ich wewnątrz firmy lub od podmiotów w najbliższym otoczeniu, z którymi można by współpracować, wirtualizacja jest wskazana;
- sprawdzeniem liczby dostępnych partnerów – im więcej uczestników, tym większy jest wymagany wysiłek dla stworzenia wspólnej tożsamości.

Zdolność myślenia technologiczno-biznesowego

Wirtualizacja przedsiębiorstwa wymaga od zarządzających umiejętności połączenia zdolności myślenia biznesowego w obszarze technologii ze zdolnością myślenia technologicznego w obszarze biznesu. Przejście z organizacji tradycyjnej do organizacji wirtualnej wymaga poza tym zmiany całej filozofii działania. Gospodarka elektroniczna to zmiany, zachęcanie do eksperymentowania, zarządzanie opcjami działania, a nie gotowymi planami, nieformalne powiązania i oczekiwanie niepowodzenia, jako części działania, z uwagi na bardzo silne powiązanie pomiędzy ryzykiem i korzyściami [Brzozowski 2010, s. 23]/ Nowa gospodarka nagradza te organizacje, które mają dość odwagi, aby dostosować swoje procesy do realiów Internetu. Oznacza to nacisk na decentralizację, szybkość, personalizację, indywidualizację czy równoległość procesów [Hartman, Sifonis, Kador 2001, s. 213].

Rys. 5. Architektura biznesu elektronicznego



Źródło: H.Sroka (red.) (2007), *Zarys nowej teorii organizacji i zarządzania dla przedsiębiorstw e-gospodarki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s.14

Zarządzanie organizacją wirtualną wymaga [Sroka 2007, ss. 75–76]:

- w obszarze tożsamości: określenia jasnej wizji, celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa oraz zjednoczenia pracowników we wspólnym myśleniu dla ogólnego dobra;
- w obszarze informacji: tworzenia zróżnicowanych sposobów komunikacji i zapewnienia warunków do swobodnego przepływu informacji niezbędnego do funkcjonowania organizacji;
- w obszarze relacji: stworzenia warunków do twórczej komunikacji, współzależności, tolerowania pewnej nieokreśloności.
- Menadżerowie organizacji wirtualnych powinni cechować się wysokim stopniem pozytywnego nastawienia, sumienności i otwartości na nowe doświadczenia. Dlatego też „wieczni” pesymiści powinni być zastępowani osobami o pozytywnym podejściu [Politis, Politis 2011, ss. 342–349].

Zapewnienie bezpieczeństwa

Najważniejszym elementem wszystkich systemów informacyjnych są dane, których utrata może być bolesnym ciosem dla firmy. Zagrożenie bezpieczeństwa dotyczy całego procesu związanego z szeroko pojętymi informacjami:

na wejściu, podczas opracowywania, zapisywania, przenoszenia i na wyjściu [Kaplan, Zrnik 2004, s. 182]. Biorąc pod uwagę zagrożenia, jakie niesie za sobą oparcie działalności na zdalnych kontaktach, wprowadzane zabezpieczenia powinny być kompleksowe i obejmować [Szewczyk 2006, s. 85; Gospodarowicz 2002, s. 191]:

- zabezpieczenia fizyczne – sejfy, alarmy, zamki kodowe, przepustki, identyfikatory, karty magnetyczne itp.;
- zabezpieczenia techniczne – rozwiązania sprzętowe związane z informatyką bądź wykorzystujące technologie informatyczne i w bezpośredni sposób wpływające na bezpieczeństwo systemu np. urządzenia podtrzymujące zasilanie, karty magnetyczne i mikroprocesorowe, urządzenia do identyfikacji osób na podstawie linii papilarnych, głosu, siatkówki oka itp. (tzw. urządzenia biometryczne), urządzenia wykorzystywane do tworzenia kopii zapasowych wraz z metodami ich stosowania;
- zabezpieczenia administracyjne – dotyczące kontroli zarządzania i procedur bezpieczeństwa – analiza ryzyka, działań ochrony, procedury, szkolenia, monitoring systemu i wykrywanie anomalii itp.

3.2. Czynniki społeczne (ludzkie)

Zmiany, jakie następują w społeczeństwie informacyjnym, wywierają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Do najważniejszych cech oddziałujących na działalność firm należą [Maciejowski 2004, ss. 24-26]:

- *demasyfikacja* – odmasowienie: kiedy większą rolę od zbiorowości zaczyna odgrywać jednostka. Powoduje to konieczność tworzenia ofert dla mniejszych grup konsumentów, a nawet dla pojedynczego odbiorcy;
- *decentralizacja* – odejście od modelu opartego na stabilnym centrum i rozproszenie na mniejsze jednostki społeczne;
- *denacjonalizacja* – wzajemne przenikanie się kultur i narodów. Prowadzi do zmniejszenia barier handlowych, otwarcia na nowe rynki, możliwości współpracy partnerów z różnych stron świata;
- *despacjalizacja* – „zniesienie przestrzeni” – możliwość bezpośredniego i stałego kontaktu bez względu na odległość;
- *dezintermediacja* – powszechny dostęp do informacji i szybki jej przepływ, co prowadzi do wyeliminowania pośredników;
- *dezagregacja* – rozpad więzi. Współpraca pomiędzy jednostkami jest tworzona elastycznie, a stałe związki między uczestnikami są coraz rzadsze.

Koszty wirtualizacji kontaktów

Koszty te możemy podzielić na dwie grupy [Forlicz 2008, ss. 72–74]:

– *koszty związane z procesem zaopatrywania w informację:*

- *koszty pozyskania informacji* – wydatki na zakup sprzętu (komputera, oprogramowania, telefonu) oraz jego użytkowania (cykliczne opłaty za korzystanie z dostępu do sieci Internet czy abonament telefoniczny),
 - *koszty przyswojenia informacji* – koszty psychiczne (np. przełamanie oporów przed korzystaniem z urzędzeń), umysłowe (np. nauczenie się obsługi urzędzeń), fizyczne (np. niewygodna praca przy komputerze i schorzenia z tym związane);
- *koszty przekazywania informacji* – praktycznie są to te same koszty co te związane z zaopatrzeniem, ale wynikające z konieczności ukształtowania informacji i przesłania jej do odbiorcy np. koszty połączeń, koszty przygotowania treści, koszty wysiłku umysłowego stworzenia wiadomości itd.

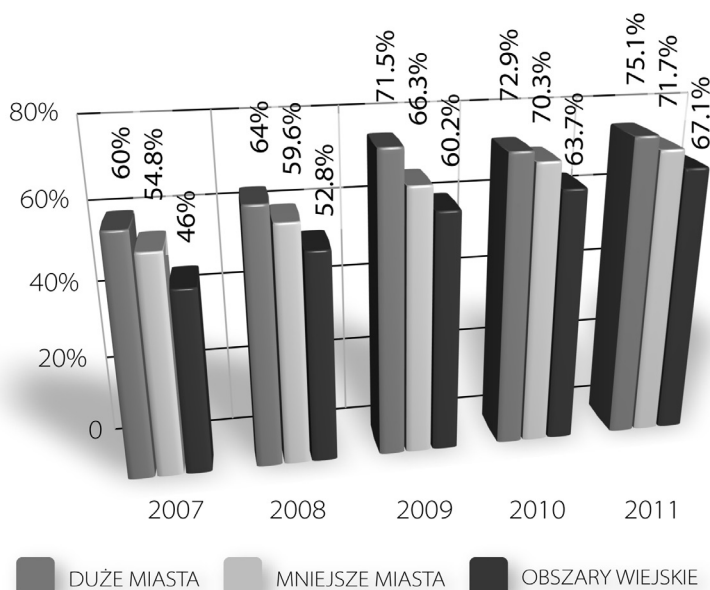
Spadek cen telefonów komórkowych, sprzętu komputerowego, opłat za ich korzystanie, możliwości zakupów ratalnych, obniżenie kosztów za korzystanie z sieci Internet, sprawiają, że zwiększa się liczba posiadaczy urzędzeń umożliwiających komunikację na odległość [Świecka 2007, s. 119].

Konkurencyjność na rynku operatorów sieci komórkowych sprawiła, że telefon komórkowy stał się najtańszym medium komunikacyjnym. Na koniec 2011 roku w polskich sieciach komórkowych działało 50,7025 mln kart SIM. Liczba kart SIM na 100 mieszkańców wyniosła 132,67 PLN [GUS]. Dla porównania średnia w Europie w tym samym czasie wynosiła 120,8 telefonów na 100 mieszkańców [International Telecommunications Union].

Z roku na rok zwiększa się również odsetek gospodarstw domowych wyposażonych w komputery (rys. 6).

Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że zmniejszają się dysproporcje w wyposażeniu gospodarstw domowych, zarówno w komputery, jak też dostęp do Internetu, między miastami, a terenami niskozurbanizowanymi.

Rys. 6. Wyposażenie gospodarstw domowych w komputery w zależności od miejsca zamieszkania (w %)



Źródło: GUS.

2.3. Czynniki zależne od otoczenia

Czynniki zależne od otoczenia to czynniki związane z makroekonomią, ustawodawstwem, działalnością urzędów, rozwojem technologii i infrastrukturą telekomunikacyjną. Nie ma na nie wpływu ani przedsiębiorstwo, ani jego pracownicy, ani klienci. Te czynniki mają duże znaczenie dla kształtowania się pozostałych grup czynników, bowiem określają możliwości ich potencjalnego rozwoju.

Procesy globalizacji

„Globalizacja utożsamiana jest z powstaniem globalnego świata... Istotą jest poszerzanie i pogłębianie podziału pracy, uwarunkowane liberalizacją wymiany dóbr, usług, kapitału, wiedzy i transferu ludzi” [Gregor, Stawiszynski 2002, s. 28]. Organizacja wirtualna jest jakby odpowiedzią na potrzeby globalizacji, jest wręcz narzędziem umożliwiającym globalizację. Wprowadza ogromną zmianę tradycyjnego środowiska pracy, przekraczając granice geograficzne, państwowe, rynkowe i kulturowe, łącząc partnerów i dostarczając wirtualną

pracę [„HR Magazine” 2010]. Wzajemne oddziaływanie na siebie podmiotów znajdujących się w różnych krajach, przenikanie społeczeństw, skutkuje zwiększoną możliwością współdziałania różnych organizacji. W ostatnich 20 latach coraz większego znaczenia nabierają też podmioty niepaństwowe. Trudno przewidzieć, jakiej funkcji nabiorą np. nowe typy społeczności, takie jak np. społeczność Facebooka (licząca już przeszło 500 mln osób) czy społeczności innych sieci [Boni 2012, s. 10]. Już teraz firmy zaczynają wykorzystywać popularność You Tube do promocji własnego biznesu. Celowo produkują krótkie (maksymalnie 90-sek.) zabawne filmiki o swojej firmie i dodatkowo umieszczają informacje o nich w portalach społecznościowych. Zamieszczane video przynosi firmom realne dochody, bowiem użytkownicy je oglądają. Im ciekawsze i śmieszniejsze, tym częściej są oglądane [Null 2012, ss. 25–26].

Powszechność podpisu elektronicznego

Podpis elektroniczny jest jednym z narzędzi funkcjonowania gospodarki elektronicznej. Do jego upowszechnienia nie wystarczy tylko zmiana podejścia w stosunkach cywilno-prawnych, konieczna jest zmiana filozofii działania, poparta odpowiednimi ustawami takich instytucji jak: organy podatkowe, celne, urzędy administracji publicznej, sądy czy notariaty. [Sroka 2007, s. 23]. Problem wynika z tego, że podpis elektroniczny nigdy nie może być w pełni porównywalny z podpisem odręcznym. Jest on wytworem pewnej elektronicznej procedury, a więc nie można sprawdzić autentyczności podpisu, a jedynie poprawność procedury, przy użyciu której został złożony [Szpringer 2005, s. 129]. Kwestie prawne nie są zupełnie oczywiste. Podpis może zakwestionować zarówno odbiorca, jak i właściciel podpisu. Domniemanie autentyczności podpisu elektronicznego w polskim prawie jest węższe niż w przypadku podpisu własnoręcznego [Szpringer 2005, s. 130]. Dopóki „wartość” podpisu elektronicznego nie będzie zrównana z podpisem własnoręcznym, dopóty część kontraktów będzie przeprowadzona w sposób tradycyjny.

W czerwcu 2012 roku w Polsce było 266 tys. aktywnych kwalifikowanych certyfikatów do składania podpisu elektronicznego. W 2008 roku funkcjonowało ich zaledwie 23 tysiące [www.ipsec.pl 2012]. Na rosnącą popularność bez wątpienia ma wpływ cena zestawów do składania podpisu elektronicznego, która w ostatnim czasie znacząco zmalała i wynosi obecnie około 200–300 PLN [www.mg.gov.pl 2012]. Najtańszy zestaw, zawierający certyfikat kwalifikowany ważny na rok, kartę kryptograficzną i oprogramowanie, kosztuje tylko 199 zł [Włodarczyk 2012].

Postęp technologiczny i Infrastruktura informatyczno-komunikacyjna

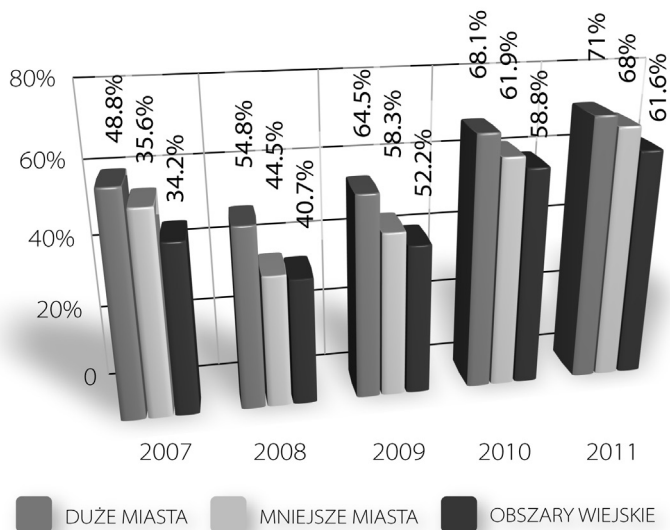
Postęp technologiczny jest siłą napędową rozwoju społeczeństwa informacyjnego i przekształca całą gospodarkę. Jest on wypadkową rozwoju sprzętu, oprogramowania i środków łączności [Gregor, Stawiszyński 2002, s. 32]. Prawo Moore'a mówi, że moc procesorów komputerowych podwaja się co 18 miesięcy, przy czym ich cena nie zmienia się. W praktyce urządzenia sterowane mikroprocesorami są coraz tańsze, mniejsze i szybsze [Gregor, Stawiszyński 2002, s. 35].

Zmiany obejmują też dostęp do sieci. Istnieje wiele sposobów na połączenie komputera z Internetem, które różnią się rozwiązaniem technicznym, prędkością oraz kosztem. Do sieci można się podłączyć za pomocą [Gogołek 2005, ss. 40–47]:

- *sieci telefonicznej* – połączenie o małej prędkości, wykorzystuje zwykłą linię telefoniczną, modem i odpowiedni program komunikacyjny;
- *sieci ISDN* – poprzez telefoniczną sieć cyfrową ISDL – jakość transmisji jest znacznie lepsza niż w przypadku zwykłych linii telefonicznych;
- *łączy stałych* – połączone „na stałe” kablem sieciowym z serwerem internetowym i tym samym ciągły dostęp do Internetu;
- *inne* – połączenia za pomocą sieci telewizji kablowej, połączenie poprzez satelitę, telefon komórkowy czy sieć energetyczną.

Na przestrzeni lat 2008-2011, najczęściej wykorzystywanym przez firmy rodzajem połączeń internetowych były łącza szerokopasmowe, chociaż wzrasta również udział przedsiębiorstw korzystających z połączeń bezprzewodowych. W 2011 r. z połączeń szerokopasmowych korzystało 21% małych przedsiębiorstw i aż 90% przedsiębiorstwach dużych [GUS].

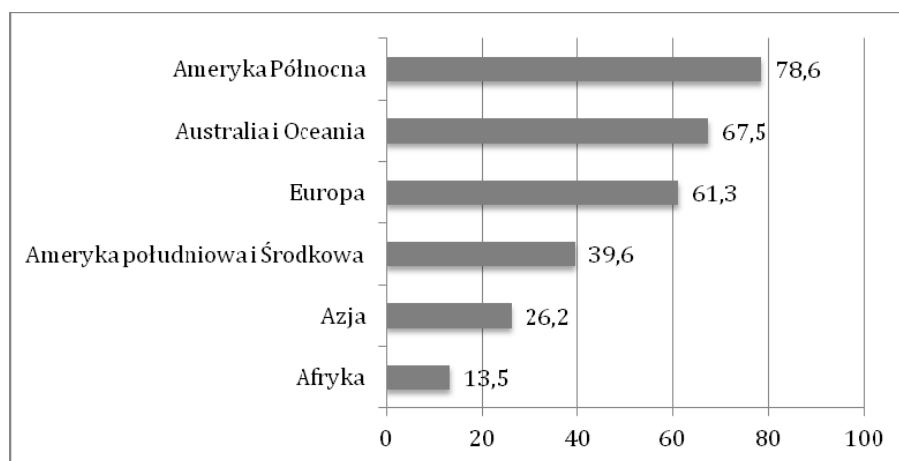
Rys. 7. Odsetek gospodarstw domowych posiadających dostęp do Internetu w zależności od miejsca zamieszkania



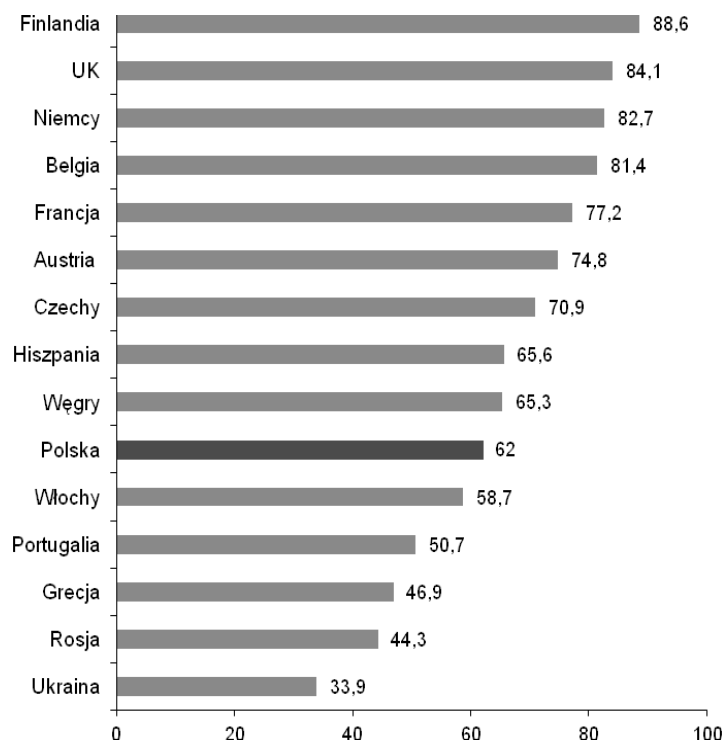
Źródło: GUS.

Z każdym rokiem wzrasta też dostęp gospodarstw domowych do Internetu (rys. 7), ale daleko nam jeszcze do czołówki europejskiej. W najbardziej rozwiniętych informatycznie krajach skandynawskich blisko 90% populacji korzysta z Internetu (rys. 9).

Dość istotny jest fakt, że w dostępie do Internetu powoli zacierają się różnice pomiędzy miastami a terenami wiejskimi, które wcześniej były „wykluczone cyfrowo” (rys. 7). Poza tym aktualnie jesteśmy nieco powyżej średniej europejskiej (rys. 8, rys. 9).

Rys. 8. Odsetek populacji mającej dostęp do Internetu na koniec 2011 roku

Źródło: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>; 22.07.2012.

Rys. 9. Użytkownicy Internetu na koniec 2011 roku – odsetek populacji

Źródło: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>; 22.07.2012.

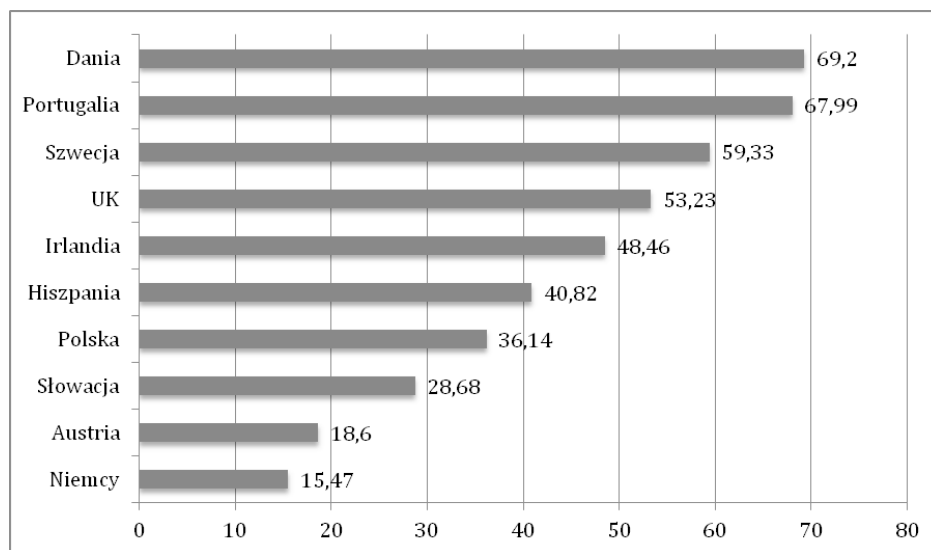
Rozwój elektronicznych płatności

Nie ma możliwości całkowitej wirtualizacji działalności bez elektronicznych płatności. Zaliczamy do nich:

- karty płatnicze – „elektroniczny, indywidualny środek płatności, ułatwiający dostęp do środków finansowych zgromadzonych na koncie” [Chmielarz 1999, s. 23];
- pieniądź elektroniczny – jest surogatem monet i banknotów, wartością pieniężną, reprezentowany przez roszczenie wobec emitenta, przechowywany na urządzeniu elektronicznym (w postaci np. karty mikroprocesorowej czy pamięci) oraz przeznaczony do dokonywania płatności elektronicznych [Dz.Urz. WE L 275 z 27.10.2000 r.];
- płatności mobilne – z reguły są to elektroniczne płatności za pomocą telefonu komórkowego, ale niekoniecznie. Przykładowo chip pozwalający na płatność bezstykową może być umieszczony nie tylko w telefonie komórkowym, ale również na karcie, w zegarku lub w formie specjalnej naklejki, którą można umieścić w dowolnym miejscu [Krześniak 2010].

Najbardziej rozpowszechnione są płatności przy użyciu kart płatniczych. Jest to zrozumiałe, bowiem karty funkcjonują na rynku już ponad 60 lat. Coraz częściej wypierają tradycyjne przelewy, polecenia zapłaty czy чеки (tab.1). W niektórych krajach płatności kartami stanowią prawie 70% wszystkich transakcji płatniczych (rys. 10).

Rys. 10. Transakcje przeprowadzane przy użyciu kart płatniczych w stosunku do wszystkich transakcji (w %)



Źródło: European Central Bank, <http://www.ecb.int/press/pr/date/2011/html/pr110912.en.html>; 04.08.2012.

Tabela 1. Ilość transakcji w zależności od typu instrumentu płatniczego w 2010 roku (% wszystkich transakcji)

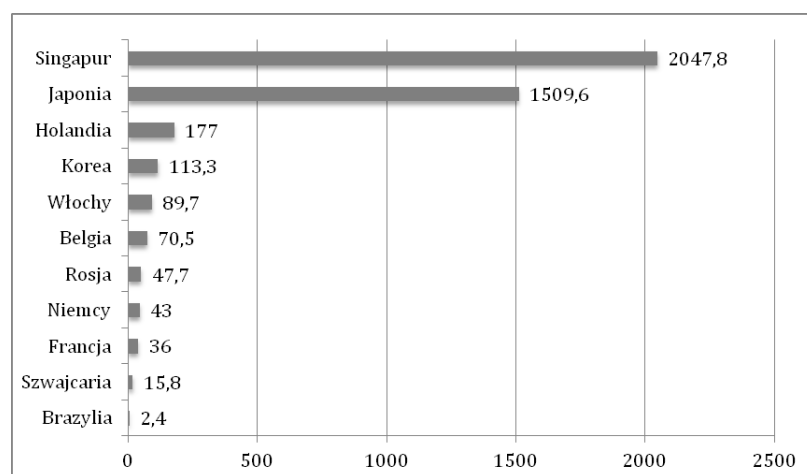
Rodzaj płatności	EU	Strefa euro
Przelewy	27,71	26,90
Zlecenia stałe	25,40	30,00
Karty	39,37	34,27
Czeki	5,78	6,44
Elektroniczne pieniądze	1,26	1,70

Źródło: European Central Bank, http://www.ecb.int/stats/payments/paym/html/payments_nea_p_2010.en.html; 04.08.2012.

Najbardziej „elektroniczną” płatnością jest pieniądz elektroniczny (e-money), gdyż charakteryzuje się anonimowością zbliżoną do pieniądza gotówkowego. Transakcje dokonane e-pieniędzem odbywają się bez pośrednictwa rachunku bankowego. Stopień anonimowości jest uzależniony od rodzaju zastosowanego systemu [Korenik 2006, s. 250–251]:

- *system otwarty* – do wydania pieniądza elektronicznego nie jest potrzebny pośrednik – e-pieniądz krąży między różnymi podmiotami teoretycznie nieskończenie długo, ponieważ nie zużywa się od tak, jak pieniądz gotówkowy;
- *system zamknięty* – przed otrzymaniem e-gotówki konieczny jest kontakt z pośrednikiem – jednostka pieniądza jest jednorazowa i wymaga odnowienia po każdej transakcji.

Rys. 11. Liczba transakcji w ciągu roku przeprowadzonych przy użyciu elektronicznego pieniądza (w mln)



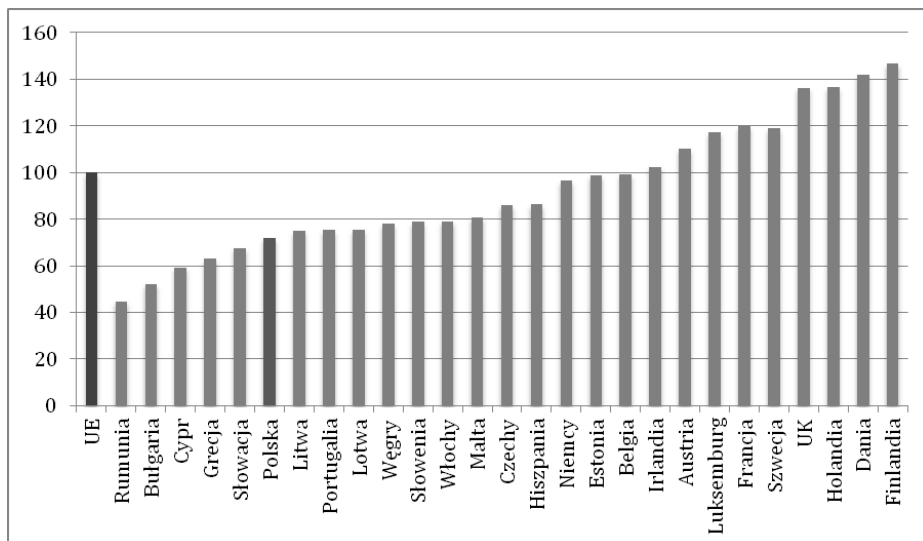
Źródło: Global Finance; Bank for International Settlements' Committee on Payments and Settlement Systems, <http://www.gfmag.com/tools/global-database/economic-data/11145-payment-instruments-e-money.html#axzz22a6EUIpK>; 04.08.2012

Wprawdzie liczba transakcji przeprowadzanych w Europie za pomocą elektronicznego pieniądza jest niewielka, ale w samych Włoszech jest to prawie 90 mln transakcji. Liderem e-pieniądza jest Singapur (rys. 11).

Rozwój edukacji cyfrowej

Edukacja cyfrowa dotyczy zarówno nauki posługiwania się narzędziami (np. komputerem, smartfonem, tabletem itp.), jak też pozyskania umiejętności korzystania z treści zamieszczonych w sieci. 13 milionów Polaków to analfabeci cyfrowi tj. niemający podstawowej wiedzy o wykorzystaniu teleinformatyki w życiu codziennym [Stowarzyszenie Miasta w Internecie 2012]. W Polsce edukacja internetowa praktycznie nie istnieje. Wprawdzie w szkołach są dobrze wyposażone pracownie komputerowe, ale z uwagi na duże koszty połączeń z Internetem ogranicza się czas kontaktu z siecią, co sprawia, że edukacja internetowa staje się fikcją [Sroka 2007, s. 26]. Konieczny jest wzrost zastosowania technik cyfrowych w nauczaniu i uczeniu się, co zaowocuje rozwojem kompetencji cyfrowych przyszłych pracowników. Biorąc pod uwagę umiejętność posługiwania się mediami cyfrowymi, Polska zajmuje jedną z niższych pozycji w Unii Europejskiej (rys. 12).

Rys.12. Ocena umiejętności korzystania z mediów cyfrowych w państwach UE (za punkt wyjścia przyjęto średni poziom w UE jako 100 pkt.)



Źródło: EVI, http://www.eavi.eu/joomla/images/stories/Publications/Study2_Assessment/mlstudy2/eavi_study_on_assessment_criteria_for_media_literacy_levels_in_europe.pdf; 02.08.2012.

Czynniki legislacyjne

Wirtualizacja działalności wymaga określonego zbliżenia norm i standardów w różnych krajach. Przepisy muszą cechować się pewnym stopniem elastyczności, by nie hamować rozwoju. Nie ma tu miejsca na dyskryminację, wszyscy uczestnicy muszą odnieść korzyści [Szpringer 2005, s. 32]. Rozwiązania prawne powinny określić: czy w jakim stopniu reglamentować treści zawarte w cyberprzestrzeni, w jaki sposób zapewnić ochronę praw autorskich, jak chronić prywatność obywateli, a jednocześnie bezpiecznie i skutecznie autoryzować transakcje elektroniczne [Szpringer 2005, s. 34]. Konieczne są zmiany legislacyjne dotyczące [Niedźwiedziński 2004, s. 64]:

- ochrony konsumentów,
- warunków zawarcia umowy,
- ochrony danych osobowych,
- ochrony prawa własności intelektualnej,
- regulacji problematyki podatkowej,
- regulacji przepisów celnych,
- zapewnienia bezpieczeństwa.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę cechy organizacji wirtualnej, zdematerializowanie, odmiejszczenie, umiejętność przewidywania zmian i dostosowywania się do nich, można powiedzieć, że na dzień dzisiejszy jest to najefektywniejsza forma organizacji. Potrzebuje najmniej nakładów na uruchomienie działalności, jest w stanie wykorzystywać okazje pojawiające się w dynamicznym otoczeniu i czerpać z nich zyski. Jednakże wirtualizacja działalności uzależniona jest od szeregu czynników i to nie zawsze zależnych od samej organizacji. O ile przedsiębiorstwo, podejmując odpowiednie decyzje, takie jak założenie strony www, wprowadzenie zdalnej pracy czy zmiana struktury, może świadomie wirtualizować swoją działalność, o tyle nie ma żadnego wpływu na czynniki występujące w otoczeniu. Obejmują one czynniki związane z kosztami wirtualizacji (i zamożnością zarówno społeczeństwa, jak i państwa), z szeroko rozumianą edukacją elektroniczną, z normami prawnymi i rozwojem elektronicznych narzędzi. Analizując wskaźniki społeczeństwa informacyjnego, można powiedzieć, że Polska cały czas się rozwija w tym kierunku, jednak w porównaniu z najbardziej rozwiniętymi krajami nadal mamy dużo do nadrobienia.

Bibliografia

- Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Chmielarz W. (1999), *Systemy elektronicznej bankowości i cyfrowej płatności*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa.
- Cretu L. (2012), *Cloud-based Virtual Organization Engineering*, "Informatica Economica", Vol. 16.
- Dyrektywa 2000/46/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z 18 września 2000 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje pieniądza elektronicznego oraz nadzoru ostrożnościowego nad ich działalnością* (Dz. Urz. WE L 275 z 27.10.2000 r.).
- Forlicz S. (2008), *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gogołek W. (2005), *Technologie informacyjne mediów*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Gospodarowicz A. (2002), *Technologie informatyczne w bankowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gregor B., Stawiszyński M. (2002), *e-Commerce*, Branta, Bydgoszcz–Łódź.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2001), *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa.
- Ivan I, Ciurea C., Doinea M. (2012), *Collaborative Virtual Organizations in Knowledge-based Economy*, Informatica Economica. Vol. 16.
- Kaplan M., Zrnik I. (2004), *Przetargi on-line w zaopatrzeniu firm*, Helion, Gliwice.
- Kisielnicki J. (2008), *Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Korenik D. (2006), *Innowacyjne usługi banku*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Krześniak M. (2010), *PKO BP wymieni karty*, Rzeczpospolita.
- Leede J., Kraan K. (2008), *Conditions for innovation behaviour of virtual team members a "hight-road" for internationally dispersed virtual teams*, "The Journal of E-working", April.
- Maciejowski T. (2004), *Firma w Internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Niedźwiedziński W. (2004), *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Null C. (2012), *Let YouTube Build Your Business*, PC World. Aug, Vol. 30.
- Politis J., Politis D. (2011), *The Big Five Personality Traits and the art of Virtual Leadership*. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance.

- Riemer K., Klein S. (2008), *Is the V-form the next generation organization? An analysis of challenges, pitfalls and remedies of ICT-enabled virtual organizations based on social capital theory*, "Journal of Information Technology", No.23.
- Sroka H. (red.) (2007), *Zarys nowej teorii organizacji i zarządzania dla przedsiębiorstw e-gospodarki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Successfully Transitioning to a Virtual Organization: Challenges, Impact and Technology*, HR Magazine, 10473149, Apr2010, Vol. 55.
- Szewczyk A. (2006), *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Szewczyk A. (red.) (2007), *Spółeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Szpringer W. (2005), *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Difin, Warszawa.
- Świecka B. (2007), *Detaliczna bankowość elektroniczna*, CeDeWu, Warszawa.
- Warner M., Witzel M. (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Źródła internetowe

- Boni M. (red.) (2012), *Polska 2030, trzecia fala nowoczesności. Strategia rozwoju Kraju*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów; <http://biblioteka.mwi.pl/>;
- European Central Bank, http://www.ecb.int/stats/payments/paym/html/payments_nea_p_2010.en.html; 04.08.2012
- EVI, Study on Assessment Criteria for Media Literacy Levels*, http://www.eavi.eu/joomla/images/stories/Publications/Study2_Assessment/mlstudy2/eavi_study_on_assessment_criteria_for_media_literacy_levels_in_europe.pdf; 02.08.2012
- Global Finance; Bank for International Settlements' Committee on Payments and Settlement Systems (CPSS) Annual Payments Statistic; <http://www.gfmag.com/tools/global-database/economic-data/11145-payment-instruments-e-money.html#axzz22a6EUIpK>; 04.08.2012
- GUS, Raport: *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce*, www.sta.gov.pl
- GUS (2012), *Wykorzystanie technologii ICT w przedsiębiorstwach w 2011 roku*, www.stat.gov.pl
- International Telecommunications Union, www.itu.int; 22.07.2012
- Polski e-podpis w liczbach*, <http://ipsec.pl/podpis-elektroniczny/2008/polski-e-podpis-w-liczbach.html>; 02.08.2012
- Internet World Stats; <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>; 22.07.2012
- MyWebsite, <http://mywebsite.land1.pl>

Stowarzyszenie Miasta w Internecie; <http://www.mwi.pl/polskacyfrowa.html>;
06.08.2012

Profesjonalny serwis dla małych i średnich firm; <http://wwwstrony.info/koszty.php#Ile%20kosztuje>; 08.08.2012

Włodarczyk E., *Podpis elektroniczny jest coraz częściej używany*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/335653,podpis_elektroniczny_jest_coraz_czesciej_stosowany.html; 02.08.2012

www.mg.gov.pl; 2.08.2012.

Basu Sharma and Muhammad Rashid

University of New Brunswick

The Internet-Inducted Economic and Business Issues

Abstract: The purpose of this paper is to raise some key issues related to the rise of the Internet such as the new economic landscape of bits, e-business models, digital property, law in the cyberspace, privacy and global digital divide. The objective is to try to motivate others for further research and analysis.

Key-words: Internet, e-business, economy, cyberspace.

Introduction

Though the internet has existed since late 1960s, yet it was the emergence of the world wide web (WWW) in 1989 that transformed it substantially. The web was initially conceived as a scientific data sharing tool among scientists, but with the launch of browser software, its commercial application became viable and the internet landscape began to change as evidenced by the evolution and development of the Internet and e-commerce in the past eighteen years. In fact, the business landscape has profoundly changed over the past decade due to rise of the Internet.

The Internet is also known as the disruptive technology *a la* Christenson [1997], and its impact has been discussed and debated in the literature [Gordon 2000; Atkinson *et al* 2010]. It is now considered as the general-purpose technology, spanning over every aspect of business. A consequence of this new revolutionary, general-purpose technology is that it has redefined business and economic landscape, and has given rise to a new business order at the global level. Old rules of business have either been transformed or abandoned; new rules are in the making. We will call this a new internet-induced economic and business order (NIEBO).

In this NIEBO, there is hardly any aspect of business that has been left unaffected. Since it is not feasible to dwell upon every aspect of this new business order, we have selected the following critical areas for discussion in this paper: (a) the new economy of bits, (b) fluid e-business models and strategic concerns, (c) digital property, (d) law in the cyberspace, (e) privacy and security matters and (f) global digital divide. The key purpose of this paper is to raise awareness of these emerging issues with a view to critically examining their important dimensions.

1. The New Economy of Bits

Beginning with the first industrial revolution, economic base for work, employment and social progress has changed. The introduction of steam engine gave birth to factories, the smog, slums and textile industry. Then came the automobile revolution that changed the face of business, giving rise to suburbs, supermarkets and sub-urban communities. The latest revolution is characterized by microcosm of chips and telecosom of connections [Kelly 1998; Krugman 2008] and the Internet is the agent mediating the union between the two. Its impact has been so huge that some people call it a tectonic upheaval.

Given the dynamics and diffusion of the new technology, it is difficult to predict the shape of future to come. However, it can be gauged looking at the now proven three laws--Metcalf's law, Gilder's law and Moore's law [Pinto 2002]. Simply stated, Metcalfe's law is about the power of network [Gilder 1993]. The value of a product increases exponentially as its users increase arithmetically. Gilder's law is about the growth of information super highway and it states that the total bandwidth of the communication systems will triple every 12 months. Finally, Moore's law is about computing power, which states that Computer chips halve in price and double in computing power every 18 months. All the three legs of the new information revolution namely, consumers, bandwidth and microchips will continue to grow at an unprecedented rate and create a new economic space.

In this transformed economic space, the scarce goods are different. Unlike in the industrial era, information is not a scarce good in the digital era. Information can be easily collected, compressed and transmitted from one corner of the globe to the other at the speed of light. However, how to get people to store, use, and analyze the information is the problem. Put differently, attention is a scarce resource in the new economy. At a deeper level, everybody is looking for more attention. Goldhaber [1996] has explored several key facets of the attention economy and has concluded that as the net economy takes a strong hold, more and more people will try to capture attention, making it the scarce resource. The law of diminishing returns will not work, as the use

of digital information does not deplete the original source. Also, creativity and connections get new importance in this new economic sphere [Currid 2007].

2. Fluid Business Models and Strategic Concerns

Doing business in this environment requires a new model, a new heuristic logic about a method of doing business. Various business models have been proposed and implemented in the new economy. In some cases, the e-business models are really new while in others there is a reinvention of the old models. For example, Bambury [1998] has proposed 6 different types of native models; freeware model, library model, information barter, access provision, website hosting and digital delivery and 8 different types of transplanted models – mail-order, advertising-based, subscription, free trial, direct marketing model, real estate model, incentive scheme and b2b. Timmers [1998] has offered 11 different e-business models, using value-chain approach. Eisenmann [2002] has come up with 8 different e-business models, using case studies method. Rappa [2004] has also used case studies method and come up with 9 different e-business models. Atkinson et al. [2010] have listed 15 different types of e-business models – e-delivery; fractional ownership; marketing of excess capacity; auction or matching markets leveraging the aggregation of supply and demand markets; create a new, web-based platform for commerce; outsourcing and cloud computing; software-as-a-service; pay-per-use plans; information-based, targeted offers; mass customization; anytime services; ad-supported search, content and services; social media / social marketplaces; and referral-based models.

However, most of these models have not been able to spell out how a company can make money and where it is positioned in the value chain [Porter 2001]. In view of these deficiencies, a number of questions arise. How do they contribute to create values? Are the tradeoff of efficiency and employment commensurate with the promise of the new economy? Why have many of these business models come and gone? Is there a case of strategic failure? How has the traditional business model changed? What are the attributes of a new value chain? Conversely, are there business strategies in the new context in the first place, as Porter has asked?

The purpose of business strategy is to plan for action to create superior economic value. In economic sense, this is producing above normal returns. How can the Internet be used to create such economic value? Two fundamental factors are important here--industry structure and sustainable competitive advantage. Has the Internet changed industry structure? Even though one can view the Internet as an industry in itself, it has also profoundly changed such industries as publishing, banking, brokerage, music and real estate.

According to Porter [2001], e-business has violated every precept of good strategy because it has focused on maximization of the market share rather than profit. Discounting and giveaways have become the promotional incentives. Also, revenue sources are not based on delivery of real value but on click-through fees and advertising. In addition, aping the activities of rivals rather than inventing the value chain in a unique way has become the modus operandi of the e-business models. This will lead to competitive convergence rather than competitive advantage [Porter 2001]. However, while it is true of many of fly-by-night type e-businesses, there has been an evolution of sustainable and enduring type e-business models as exemplified by amazon.com, google.com and priceline.com, among others.

3. Digital Property

Business requires property rights granted by laws. However, the concept of property has changed. Physical properties and digital properties are different. Digital property is related to concepts, ideas, and intangible assets. That is to say, a digital asset is anything of value that exists in digital form and is generated by digital means. This could also be anything that could be transformed into a digital form and may have value if so adapted. What should be the definition of property?

Ways to protect property rights have evolved over the centuries differently depending upon the nature of the product and the institution. At one time, it was the physical or military might that protected the property rights. Then came the system of real estate along with the rise of agriculture. In the industrial age, national states have provided for copyrights and patent protection to protect the rights of the inventors and the creators. However, in the digital age, the nature of the property itself has profoundly changed. Established mechanisms of property rights do not work [Carrier and Lastowka 2007]. Take the case of music industry and printing industry, for example. When music was recorded in CDs and sold, illegal copying began to appear in some countries as a result of weak copyright laws and poor law enforcement. This has taken a whole new meaning in this era of digital distribution. Despite international agreements on copyright protection, copyright violations continue to take place around the world. A wider definition of property rights for inclusion of digital property is urgently required to strike a fine balance between the interests of the public at large and the creators who create intellectual property.

Issues related to digital property are many. However, copyright has been one the major ones. There is also a debate about whether to enforce the copyright, or to leave it alone – copyleft. Will there be enough incentive for creativity if copyleft is the norm in the new environment? How will creators of digital property generate income in the absence of copyright?

4. Law in the Cyberspace

New laws and policies are required to protect digital properties. But the Internet is an engineering development whereas e-commerce is an entrepreneurial spirit, and e-business a combination of the two. Law is a conservative enterprise. It is about power, and power is conventionalized into a nation-state. But nation state is losing jurisdiction in the cyberspace. Hence the Internet law has a lot of catching up to do. How will new territories be defined? What will be the process to make and implement laws in the new cyberspace?

Look at some of the cases in jurisdiction – the yahoo.fr and Nazi memorabilia; IBM and Groupe Bull in Germany and the deep links. Which nation has the jurisdiction? Or take the case of domain names, the equivalent of the real estate in the cyberspace. Who should have authority to assign names and numbers? How about the rights of poor countries lacking in resources and resolve to develop the Internet infrastructure? Can those with power and resources stake out all the territory and leave those without both in the cold?

New institutional frameworks are in the making. Every entity of any substance or every nation with some muscle has tried to stake its territory in the cyberspace. The U.S.A., the European countries, international organizations like the World Trade Organizations, the International Telecommunications Unions, the United Nations and others have shown their interest in regulating the Internet. However, since there is no convergence of views and interest yet, it is necessary to negotiate acceptable policies for development of effective laws of the cyberspace with participation of representatives of governments, civic interest and private sector business [Kamal 2005]. It has not happened yet and hence there are still a number of unresolved issues and problems.

5. Privacy and Security Concerns

Along with the rise in the use of the Internet have appeared such problems as identity theft and online fraud [Atkinson et al. 2010]. Someone might use the Internet to steal your identity. That personal information you just provided to a website might be sold or stolen. You may be unintentionally revealing information about yourself as you move through cyberspace (browser preferences). That website on which you just entered your credit card number may be a fake. The government may be giving out your home address, social insurance number and other personal information online.

The Internet has enhanced communication and lowered the costs of communication to virtually zero. However, it has also given rise to issues pertaining to privacy, business security and ethics. How can the positives of the Internet and negatives associated with hacking, cracking and electronic fencing at the global level be balanced?

Is there any privacy left now? e-mail has been touted as one of the key contributions of the Internet. In fact, e-mail represents the most extensive use of the Internet technology so far. However, high priests of technology have the power to invade any level of privacy presumably assured. The “USA Today” reported that 80% of the employers monitor e-mails sent and received by their employees. In fact, the new technology has allowed privacy to degenerate into piracy. But from the employers’ viewpoint there is a legitimate concern that checking e-mails and attending to personal businesses, such as checking weather or watching sports on-line during paid working time cuts on productivity.

For the businesses, the issue of security is the most important concern because of growing instances of hacking, cracking, eavesdropping, spoofing, sniffing, viruses, and wiretaps. Four areas of security have become the focus of business – denial of service, loss of data integrity, loss of data privacy, and loss of control. Many organizations are also without any security policy. They are not prepared to answer such questions as what components are most critical but vulnerable? What information is confidential and needs to be protected? What authentication systems are used? What incident handling measures should be in place? What plans need to be in place to ensure continuity or minimum disruption of service?

6. Digital Divide or Dividend?

The objectives of a new technology are to enhance human capability, to promote commercial exchange, to increase wealth and opportunities, and to create a level-playing field. However, the Internet has contributed to thickening of barriers between haves and have-nots and created new electronic fences between countries who can afford to pay for the new technology and those who can’t. It has also created classes of insiders and outsiders meaning those who are well versed in the nuances of the technology and those who aren’t. Put differently, the Internet has created digital divides. Marx correctly pointed out long ago that the history of civilization is the history of divides – economic classes, religious groups, tribes and clans, regions and sectors etc. Here is one more divide past the north-south divide – the digital one.

People who don’t have enough endowments and human capital to participate in the “creative sector” of the economy will end up selling personal attention [Reich 2000 p. 189]. Thus the Internet creates classes of workers – one able to converse with the technology commanding high wages, and another less-skilled and unable to benefit from the new technology commanding lot lower wages. Thus the Internet has also created new classes among the working people.

According to the International Telecommunications Union [2011] reported that only 7% of the global population was online in 2000. The figure for the rich countries was 35% then. A very high cost of telecommunication infrastructure and related software and hardware was one of the reasons for this divide. In an illuminating discussion of this phenomenon, Dertouzos [2001] had unearthed some data. He has noted that the average per citizen expenditure in hardware, software and related services was \$3,000 in the USA as compared to a dollar in Bangladesh in 2000. However, the cost has gone down and accessibility has improved for many today. For example, 35% of the global population had access to the Internet in 2011. Still only 26% of the population in the developing world had access to the Internet as compared to 74% in the developed world [ITU 2011]. Furthermore, this divide is likely to increase because accessibility to Internet is growing faster in rich countries than in poor ones.

At the national level, the United States of American has significantly bridged the gap in the digital divide. A comparison of data on digital divide for the year 1995 and 2009 reported by the Department of Commerce [2010] substantiates this point. Estonia is another country that has made tremendous progress in bridging the digital divide gap through its Tiger Leap Project. At the action plan level, India has provided an exemplary case. A non-profit group in India has created a simple, inexpensive, multilingual handheld device – dubbed the Simputer – aimed at bringing computing to Third World nations.

Attempts towards reducing the gap between the haves and have-nots have begun to be made by private corporations as well. For example, HP-Compaq has a world e-inclusion program and has earmarked programs to support global alliances and grassroots groups dedicated to digital development. Successful financial institutions like the Grameen Bank have begun to provide micro loans for purchase and operation of “Cyber Kiosks” for profit in poor countries.

As the Internet matures, will the divide widen, narrow down, or disappear altogether? Will developing countries catch up rich countries, eventually leading to convergence? If convergence is possible, what should be the rate of technology transfer from rich to poor countries to achieve this? What are the stability conditions for this to sustain? These are important questions requiring further investigation [Sharma 2008].

7. Concluding Thoughts

The Internet has brought about a new international business order. This is the case of a paradigm shift. But there are a lot of issues to be addressed before the new business order is fully understood. The paper has identified some key pointers in that direction.

An economic or a business model, which leaves out a vast majority of the humanity, and worst even, condemns it to be left behind forever, has a serious

moral and ethical problem. However, the poor and downtrodden of the world have no voice to express their concerns at the moment. But this silent majority will certainly rise up to try to undo the injustices brought forth by the so-called new economy. One could peruse the brief history of the e-business bubble that took place around the turn of the century and the ensuing pain so many people suffered and have been suffering. This is not to say that the technology is bad. On the contrary, the novelty of the technology has been minimized by the greed even before scope of the novelty has been defined. What a shame!

It will be fitting to conclude this reflective essay with a quote from Luciano de Crescenzo, an Italian poet:

*We are all angels with only one wing.
We can only fly while embracing each other.*

The digital economy cannot fly without the brick and mortar medium. The mighty fall of dotcoms in 2000 amply demonstrated this point. At the same time, times have changed and so has the economy. The rise, dominance and reach of companies like the amazon, priceline, facebook, demonstrates that the digital economy is here to stay. Nonetheless, issues related to privacy, digital properties, adult content, hate sites, fraud sites, among others, need to be addressed as soon as possible. The digital economy realistically needs some moral and ethical high ground. Only then can it possibly fly.

Bibliography

Anderson Ch. (2010), *In the Next Industrial Revolution, Atoms Are the New Bits*, http://www.wired.com/magazine/2010/01/ff_newrevolution [access: September 22, 2012].

Atkinson R.D., Ezell S.J., Andes S.M., Castro D.D, Bennett R. (2010), *Internet Economy 25 Years after .Com: Transforming Commerce and Life*, <http://www.itif.org/files/2010-25-years.pdf> [access: 22 September 2012].

Bambury P. (1998), *A taxonomy of Internet Commerce*, "First Monday", Vol. 3, No. 10.
Carrier M.A. & Lastowka G. (2007), *Against Cyberproperty*, "Berkeley Tech. Law Journal", 22.

Christensen C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, HarperCollins, New York.

Curry E. (2007), *The Warhol Economy: How Fashion, Art and Music Drive New York City*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Dertouzos M. (2001), *The Unfinished Revolution: Human-centered Computers and What They can do for Us*, Harper Collins Publishers, New York.

Eisenmann T. (2002), *Internet business models: Texts and cases*, McGraw-Hill/Irwin New York.

Gilder G. (1993), *Metcalfe's law and legacy*, "Forbes", September 13.

-
- Goldhaber M.H. (1996), *The Attention Economy and the Net*, http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_4/goldhaber/.
- Gordon R.J. (2000), *Does the “New Economy” measure up to the great inventions of the past?*, “*Journal of Economic Perspectives*”, 14 (4).
- International Telecommunications Unions (ITU) (2011), *The World in 2011: ITC Facts and Figures*, ITC, Geneva.
- Kamal A. (2005), *The Law of Cyber-Space: An Invitation to the Table of Negotiations*, United Nations Institute for Training and Research, Geneva.
- Kelly K. (1997), *New Rules for the New Economy: Ten Radical Strategies for a Connected World*, Viking, New York.
- Krugman P. (2008), *Bits, Bands and Books*, “New York Times”, http://www.nytimes.com/2008/06/06/opinion/06krugman.html?_r=0 [access September 22, 2012].
- Pinto J. (2003), “The 3 Technology Laws,” <http://www.automation.com/resources-tools/articles-white-papers/articles-by-jim-pinto/the-3-technology-laws-content> [access September 23, 2012].
- Porter M. (2001), *Strategy and the Internet*, “Harvard Business Review”, Vol. 79, No. 3 (May-June).
- Rappa M. (2004), *The Utility Business Model and the Future of Computing Services*, “IBM Systems Journal”, Vol. 43, No. 1.
- Reich R.B. (2000), *The Future of Success*, Alfred A. Knopf, New York.
- Sharma B. (2008), “The Digital Divide and a New International Division of Labour,” in *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce in the 21st Century*, Central Department of Computer Science and Information Technology, Tribhuvan University, Kathmandu.
- Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, “Electronic Markets”, Vol. 8, No. 2.



Irena Jackiewicz

Spółeczna Akademia Nauk

**Modernizacja administracji publicznej
a nowe perspektywy w zarządzaniu.
W poszukiwaniu modelu sprawnego działania**

Modernization of the Polish public administration in the context of current trends in public management and governance. Searching for efficiency

Abstract: The article is devoted to the discussion on directions of modernization of the Polish public administration, conditions and sources of this process. Focused on analysis of modern management concepts and methods implemented in the governmental administration, including process management, strategic management, management competencies and the concept of the learning organization, that is the necessary condition for the modernization process. It also discusses the modern public management concepts incorporated into strategic and programming documents designating the directions of institutional changes in the public administration in Poland and implemented into the governmental administration, including: New Public Management, good governance, open Government, benchmarking and good practices for learning.

Key-words: public administration, modernization, new trends in management, efficiency.

Wstęp

Administracja publiczna modernizuje swoje struktury, procedury i zmienia kulturę relacji z otoczeniem [Kraśnicka 2011, Strąk 2012, Czaputowicz

2012, Raczkowski 2010]. Ten proces – mający zwiększać sprawność jej działania – nie byłby możliwy bez zastosowania nowej perspektywy w zarządzaniu publicznym, bez wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, ale też bez rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Modernizacja administracji znajduje odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych, prawie, standardach, projektach systemowych, dobrych praktykach, ale przede wszystkim w przemianach postaw i działań kadry kierowniczej i urzędników. Modernizacja obserwowana jest na wszystkich poziomach oraz we wszystkich obszarach funkcjonowania administracji publicznej. Przebiega skokowo i punktowo, chociaż w dłuższej perspektywie czasowej może być postrzegana jako proces. Działania podejmowane w celu usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej wpływają na stosunek obywateli do urzędników i władz publicznych.

Artykuł poświęcony jest analizie źródeł i mechanizmów modernizacji systemów zarządzania w administracji publicznej na przykładzie działań podejmowanych w administracji rządowej w ostatnich latach, w kontekście nowych trendów w zarządzaniu. Okres, który uwzględniono w analizie przypada na okres perspektywy finansowej Unii Europejskiej, obejmującej lata 2007–2013. W artykule jako źródła danych wykorzystano dotychczasowy dorobek analityczny, dokumenty strategiczne, akty prawne, treść wybranych standardów i wytycznych, a także założenia i rezultaty projektów systemowych realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

1. Uwarunkowania procesu modernizacji administracji publicznej

Modernizacja rozumiana jest, na użytek tego artykułu, jako względnie trwałe ulepszenie lub unowocześnienie systemów zarządzania publicznego prowadzące do zwiększenia sprawności funkcjonowania administracji publicznej¹. Obejmuje ukierunkowany i ewolucyjny proces zmian systemu polegający na unowocześnieniu i doskonaleniu organizacji oraz upowszechnianiu innowacji technicznych i technologicznych [Nowak 2006, ss. 6–7]. Ten proces będzie skuteczny, jeśli pozwoli na zniwelowanie słabych stron administracji i minimalizację zagrożeń, które zostały zdiagnozowane w pracach analitycznych. W Strategii „Sprawne Państwo 2020”, diagnozując instytucje państwa, wskazano słabości polegające na: „podejmowaniu działań mających częstokroć charakter jednostkowy i epizodyczny oraz często pozbawiony kompatybilności z innymi działaniami realizowanymi w pokrewnych obszarach tematycznych”. Ten stan rzeczy – zdaniem Autorów – jest przyczyną niedostatecznego zarządzania i koordynacji w kluczowych dla państwa i obywatela obszarach

¹ Pojęcie „modernizacja” zostało zdefiniowane w rozporządzeniu Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 9.06.2010 r. w sprawie udzielania pomocy na rewitalizację w ramach regionalnych programów operacyjnych, gdzie pojęcie modernizacji zdefiniowano jako: „trwałe ulepszenie lub unowocześnienie istniejącego budynku lub urzędnika, w wyniku którego zwiększa się jego wartość użytkowa”.

[Strategia 2011, s. 10]. Artykuł analizuje działania podejmowane w celu zasilania administracji publicznej nowymi narzędziami usprawniającymi zarządzanie i koordynację, które mają prowadzić do usprawniania organizacyjnego. Proces modernizacji administracji podlega monitorowaniu i ewaluacji. Bywa skuteczny przy spełnieniu pewnych warunków, odnoszących się zarówno do samej administracji, jak i jej otoczenia. Do czynników, które warunkują przebieg tego procesu m.in. należą:

1.1. Kultura administracji publicznej (zróżnicowanie i zmiany)

Kultura organizacyjna kryje się w umysłach ludzi tworzących organizację, jest trudna do zdefiniowania, a jeszcze trudniej ją zmieniać. Zgodnie z definicją Edgara Scheina „kultura organizacyjna jest to zbiór podstawowych zasad, wynalezionej, odkrytych lub wypracowanych przez daną grupę, uczącą się stawiać czoło problemom związanym z zewnętrzną orientacją i wewnętrzną integracją, które to zasady sprawdziły się wystarczająco dobrze, by uznać je za obowiązujące i przekazać je następnym pracownikom jako właściwy sposób postrzegania, analizowania i odczuwania tych problemów” [Dołhasz i in. 2009, s. 171]. Zastosowanie tej koncepcji do badań kultury organizacyjnej administracji publicznej pozwoliłoby na ukazanie zróżnicowania kulturowego poszczególnych grup urzędów, np. administracji skarbowej, administracji celnej czy inspekcji. Kultura administracji rządowej nastawiona jest na stabilizację i bezpieczeństwo, przestrzeganie formalnych reguł i rutynowych procedur, bardziej niż na wspieranie inicjatyw czy realizację zadań [Dołhasz i in. 2009, s. 179].

Analitycy wskazują na różnicowanie się kultury organizacyjnej urzędów w zależności od dostępu do funduszy unijnych. Można sformułować tezę, iż realizacja projektów systemowych, współfinansowanych ze środków unijnych, narzuciła konieczność zmiany reguł i sposobów funkcjonowania urzędów. Do spektakularnych przykładów w tym obszarze należy upowszechnianie kultury ewaluacyjnej, niezbędnego elementu korzystania ze środków europejskich, która wymusza na „właścicielach procesów” działania racjonalizujące na różnych etapach tworzenia i wdrażania polityk publicznych, realizacji projektów i programów. Nastawienie na osiągnięcie rezultatów, pomiar dokonań, oparcie oceny na wskaźnikach i tworzenie polityk publicznych opartych na dowodach (*evidence based policy*), transparentność i otwartość – to niewątpliwie najbardziej widoczne zmiany w kulturze administracji publicznej ostatnich lat. Wskaźnikiem zmian w wymienionych obszarach jest dorobek analityczny administracji publicznej, dość obszerny i dostępny głównie w zasobach internetowych ministerstw i urzędów centralnych. Badania diagnostyczne administracji publicznej i gromadzenie wiedzy o nowych narzędziach zarządzania w sektorze publicznym towarzyszą tworzeniu każdej strategii, kryją się w raportach ewaluacyjnych, są też prowadzone w ramach projektów realizowanych w ra-

mach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Strona Internetowa Fundusze Europejskie: Analizy).

Zmiana kultury organizacyjnej uruchomiła proces budowania elementów kultury modernizacyjnej w administracji, a dostępne mechanizmy i narzędzia zarządzania przyspieszają proces dyfuzji elementów tej kultury w przestrzeni administracyjnej, obejmując jej kolejne struktury oraz pola działalności.

1.2. Informatyzacja administracji publicznej

Warunkiem koniecznym modernizacji administracji jest proces informatyzacji. Proces ten trwa, ale jego rezultaty nie są zadawalające, co wynika z diagnozy, której elementy zawierają dokumenty Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji. Urząd ten obsługuje ministra do spraw informatyzacji odpowiedzialnego za informatyzację administracji². Słabą stroną procesu informatyzacji jest brak kompleksowego, perspektywicznego podejścia oraz koordynacji rozproszonych działań w tym zakresie. Prowadzi to nie tylko do rozproszenia środków, ale przede wszystkim nie zapewnia kompatybilności systemów wdrażanych w różnych urzędach. Zdiagnozowano też brak logicznej sekwencyjności projektów informatycznych oraz brak dopasowania rozwiązań do realnych i zmiennych w czasie potrzeb użytkowników, a ponadto zjawisko tzw. determinizmu technologicznego, zdefiniowanego w literaturze przedmiotu jako „postulat pierwotności postępu technicznego wobec przemian kulturowych, tłumaczenie zjawisk społecznych jako następstw dostępności określonych technologii” [Kociatkiewicz 2008, s. 315]. Zmiany instytucjonalne, jak na przykład powołanie nowego Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji oraz Komitetu Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji, racjonalizują działania w tym obszarze, a przede wszystkim mają umożliwić „cyfryzacyjną synergię”.

Wśród dobrych praktyk informatyzacji administracji można wymienić: wdrożenie pierwszego etapu systemu elektronicznej Rady Ministrów, który pozwala na stopniową eliminację dokumentów papierowych oraz Komitet Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji, do którego zadań należy koordynacja działań rządu w zakresie informatyzacji. Bez tego ciała utrudniona byłaby współpraca i koordynacja działań rządu w obszarze cyfryzacji. Jest to narzędzie, które umożliwia ministrowi właściwemu do spraw informatyzacji koordynowanie

² Dział informatyzacja, którym kieruje minister właściwy do spraw informatyzacji zgodnie z ustawą o działach administracji rządowej, obejmuje sprawy:

1. infrastruktury informatycznej oraz systemów i sieci teleinformatycznych,
2. technologii i technik informacyjnych oraz standardów informatycznych,
3. informatyzacji administracji rządowej i samorządowej,
4. wspierania inwestycji w dziedzinie informatyki,
5. edukacji informacyjnej oraz usług teleinformatycznych i multimedialnych,
6. zastosowań informatyki w społeczeństwie informacyjnym, w szczególności w gospodarce, bankowości i edukacji,
7. realizacji zobowiązań międzynarodowych Rzeczypospolitej Polskiej w dziedzinie informatyzacji.

prac rządu w obszarze należącym do jego kompetencji. Powołanie Komitetu wskazuje na wzrost znaczenia procesu informatyzacji w działaniach rządu. Komitet działa w nowoczesny – w porównaniu np. do stałego Komitetu Rady Ministrów – sposób tzn. wszystkie dokumenty związane z jego działalnością dostępne są w wersji elektronicznej. Rezygnacja z formy papierowej przekazywania dokumentów jest najprostszym, choć niejednym wskaźnikiem postępu w procesie zmian administracji publicznej. Dzięki pełnemu dostępowi elektronicznemu do informacji na temat działań komitetu, jego prace są transparentne dla każdego zainteresowanego obywatela (Strona Internetowa Komitetu Rady Ministrów ds. Cyfryzacji).

Inne dobre praktyki w obszarze informatyzacji to np. ePUAP, system e-start czy Wnioskomat. Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej (ePUAP) to portal internetowy, który udostępnia usługi publiczne. Platforma służy do komunikacji obywateli z instytucjami publicznymi w wystandardyzowany sposób. Umożliwia też składanie poprzez „Profil Zaufany” pism bez kwalifikowanego podpisu elektronicznego.

Elektroniczny System Transpozycji Prawa Europejskiego (e-step) umożliwia dostęp do informacji o prawie Unii Europejskiej i stanie wdrożenia prawa unijnego do krajowego porządku prawnego. System ten umożliwia koordynację działań administracji rządowej związanych z transpozycją prawa UE.

Natomiast „Wnioskomat” jest narzędziem informatycznym wdrożonym przez Generalną Dyрекcję Ochrony Środowiska umożliwiającym uzyskanie informacji o środowisku, poprawiającym standard obsługi obywateli, które optymalizuje proces udostępniania informacji o środowisku.

1.3. Nowy paradygmat rządzenia a koncepcje zmian rządu i zarządzania rozwojem

Sięgając do koncepcji sprawnego państwa, warto przypomnieć, że główne obszary wskazane jako słabości funkcjonowania państwa, w tym administracji publicznej, to brak koordynacji oraz niewystarczająca przejrzystość i transparentność działania. Odpowiedzią na wymienione problemy są trzy koncepcje, w tym idea otwartego rządu, która ewoluje w kierunku koncepcji „państwa optimum” oraz nowy system zarządzania rozwojem kraju. Stopień wdrażania tych koncepcji jest różny. Pierwsza znajduje się na etapie prac studialnych oraz swoistego pilotażu. Druga znajduje się w fazie konceptualizacji. Natomiast trzecia została w dużej części zinstytucjonalizowana i wdrożona w strukturach administracji publicznej.

1.3.1. Idea otwartego rządu

Według założeń otwartego rządu, państwo oraz administracja publiczna na wszystkich szczeblach funkcjonowania powinny być w jak największym stopniu otwarte i dostępne dla obywateli. Ta dostępność realizuje się poprzez otwartość

zasobów oraz procedur działania. Obywatele – zgodnie z koncepcją – mają posiadać swobodny i pełny dostęp do dokumentów i danych wytwarzanych przez instytucje publiczne. Dzięki temu możliwa jest kontrola i skuteczny nadzór publiczny nad funkcjonowaniem instytucji [Mapa drogowa otwartego rządu 2011, s. 6]. Koncepcja ta najpełniej wyłożona została przez B.S. Noveck [2009].

1.3.2. Państwo optimum

Według założeń prezentowanych przez Ministra Administracji i Cyfryzacji – państwo optimum to państwo „szyte na odpowiednią miarę”, które wprowadza tylko tyle interwencji, ile potrzeba dla rozwoju inwestycji. To państwo, które wprowadza tyle regulacji, ile trzeba dla życia instytucji, służenia obywatelom i rozwoju biznesu. Realizując tę koncepcję rząd powinien: upraszczać procedury administracyjne, wdrażać standardy jakości usług oraz inicjować forum partnerów sieci [Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji 2012]. Koncepcja ta wydaje się być zapożyczona od analityków i praktyków pracujących nad koncepcją optymalnego rządu (optimum government) [Ran 2009]. Jest też odpowiedzią na analizy dotyczące niestabilności i nadmiaru prawa w polskim systemie oraz społecznych skutków tego zjawiska prowadzących do „obezwładnienia zarówno obywateli, jak i instytucji” [Kojder 2012, s. 60].

1.3.3. Zarządzanie rozwojem kraju

Koncepcją wdrożoną i usankcjonowaną ustawowo jest nowe podejście do zarządzania rozwojem kraju. Ten nowy system, składający się z trzech podsystemów, w tym: podsystemu programowania, podsystemu instytucjonalnego oraz podsystemu wdrażania, został wdrożony w wyniku doświadczeń i nabywania nowych kompetencji przez administrację, związanych z absorpcją funduszy unijnych [Górniak, Mazur 2012]. Wiodącą instytucją w tym zakresie jest Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR) i Komitet Koordynacyjny do spraw Polityki Rozwoju. Informacje na temat tej nowej koncepcji, konsekwentnie wdrażanej w administracji publicznej, dostępne są na stronach internetowych MRR, które też prowadzi serię szkoleń dla administracji publicznej – w celu udostępnienia wiedzy o nowym systemie i zarządzaniu strategicznym.

1.4. Proces uczenia się administracji

Jednym z warunków koniecznych modernizacji administracji publicznej jest uczenie się organizacji. Wielokrotnie stawiano pytanie, czy urzędy administracji rządowej wykazują cechy organizacji uczących się? Jaki jest poziom uczenia się polskiej administracji. Trudno uzyskać jednoznaczną odpowiedź w przypadku tak zróżnicowanego organizmu, jakim jest administracja publiczna. Uwarunkowania historyczne w lepszej sytuacji stawiają administrację

samorządową, która budując nowe struktury od 1990 i następnie od 1999 r., dysponowała większymi możliwościami, zwłaszcza w okresie prosperity gospodarczej i wzrostu poziomu finansowania jednostek samorządu terytorialnego. Administracja rządowa natomiast wdraża narzędzia wspomagające proces uczenia się, na przykład system Oceny skutków regulacji, który pozwala analizować wpływ projektowanych aktów normatywnych na różne dziedziny życia i funkcjonowania państwa. Ten system, wdrażany od dziesięciu lat w Polsce, wprowadził obowiązek rozpatrywania alternatywnych rozwiązań w stosunku do przyjmowanych przez rząd, a także uruchomił system konsultacji, prowadzonych pod kątem oceny wpływu planowanych rozwiązań prawnych na różne dziedziny, w tym np. na rynek pracy, małe i średnie przedsiębiorstwa, finanse publiczne i regiony [Ministerstwo Gospodarki 2006].

1.4.1. Ministerstwa uczące się

Proces uczenia się administracji rządowej został zbadany w programie pilotażowym „Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się” (MUS). Wnioski z badań pilotażowych, prowadzonych w czterech ministerstwach, wskazują na deficyty systemu uczenia się urzędów. Autorzy raportu podsumowującego rekomendują wprowadzanie w ministerstwach oddolnie relatywnie małych zmian, oparcie się na drobnych, relatywnie mało uciążliwych testach i innowacjach, po których nastąpi weryfikacjach efektów tych zmian (*incremental change*) [Olejniczak i in. 2010, s. 52].

1.4.2. Administracja i eksperci

Społeczeństwo domaga się od administracji publicznej oparcia decyzji na dowodach naukowych (*evidence-based policy*). Oczekuje też szybkiej reakcji na pojawiające się problemy. Pierwsze, wymaga czasu, rozważa i dystansu, drugie natychmiastowego działania. Badania prowadzone w urzędach administracji rządowej wskazują na zróżnicowanie stopnia otwartości urzędów na wiedzę zewnętrzną. Badania prowadzone w ramach projektu systemowego dotyczącego rozwoju potencjału analitycznego administracji rządowej wskazują na różnice pomiędzy instytucjami i komórkami organizacyjnymi korzystającymi z funduszy unijnych a pozostałymi w tym zakresie. Ministerstwa korzystające z funduszy strukturalnych, czerpią w większym stopniu z zewnętrznej wiedzy eksperckiej, jak również budują kulturę ewaluacyjną, pozwalającą na ocenę wdrażanych polityk publicznych [Raport 2011]. Pozostaje pytanie, czy przy projektowaniu i wprowadzaniu systemowych zmian i rozwiązywaniu konkretnych problemów administracja publiczna zawsze i w wystarczającym zakresie administracja korzysta z doradztwa naukowego (*action research*) [Chrostowski 2008, s. 249].

1.4.3. Podnoszenie kompetencji urzędników

Urzędnicy kształcą się³, podnoszą kompetencje na szkoleniach ogólnych i specjalistycznych, a wskaźniki przeszkolonych są relatywnie wysokie. Wsparcie merytoryczne zapewnia polityka szkoleniowa, za którą odpowiedzialny jest Szef Służby Cywilnej. Szkolenia prowadzone są z środków budżetowych oraz w ramach projektów unijnych. Zarówno dostępność, skala, jak i jakość tych szkoleń, są zaskakująco wysokie, co pozwala na sformułowanie tezy o jakościowej zmianie kompetencji urzędników w dłuższej perspektywie czasowej. Proces podnoszenia kompetencji kadr w administracji reguluje Ustawa o służbie cywilnej, jest on monitorowany w ramach Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego pracowników służby cywilnej (IPRZ).

1.5. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego

1.5.1. Obywatele a dobro wspólne

Warunkiem koniecznym w procesie modernizacji kultury administracji publicznej są zmiany postawy społeczeństwa obywatelskiego wobec dobra wspólnego. Pomiarы rejestrowane co dwa lata w badaniach „Diagnoza społeczna” od 2007 roku wskazują na pozytywny trend w tym zakresie. Do pomiaru postaw wobec dobra wspólnego badacze stosują skalę wrażliwości na dobro wspólne. Polacy rządziej deklarują, że naruszanie dobra publicznego w ogóle ich nie obchodzi lub mało obchodzi. I tak, w 2007 r. globalny wskaźnik wrażliwości na dobro wspólne wynosił 2,39, w 2009 natomiast 2,38, aby w 2011 r. wzrosnąć do 2,47 [Czapiński, Panek 2011, s. 271]⁴. Pytając np. o ocenę naruszania dobra publicznego w obszarze płacenia podatków, uzyskano następujące wyniki: w 2011 r. 51,8% respondentów podało, że w ogóle ich nie obchodzi (lub mało obchodzi) fakt płacenia przez innych mniejszych podatków, niż się powinno. W 2007 r. odsetek ten wynosił 56,1%. Z badań wynika, że to wykształcenie jest głównym czynnikiem wpływającym na wrażliwość na dobro wspólne.

1.5.2. Kapitał społeczny

Drugim czynnikiem, najistotniejszym w kształtowaniu postaw społeczeństwa w tym obszarze, jest kapitał społeczny. Wyniki badań wskazują, że Polacy nie umieją się organizować i skutecznie działać wspólnie (z wyjątkiem strajków i protestów) [Czapiński, Panek 2011, s. 283]. Biorąc pod uwagę dwa warunki definiujące kapitał społeczny w rozumieniu R. Putnama, czyli wzajemne za-

³ W 2011 r. tylko w ramach projektów systemowych współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego przeszkolono 21 tys. pracowników urzędów administracji rządowej. *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2011 roku*, marzec 2012, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, s. 70.

⁴ Im wyższy wskaźnik tym większa wrażliwość na dobro wspólne. *Diagnoza społeczna 2011, Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2011.pdf, s. 271.

ufanie ludzi i znaczny udział wolontariatu w populacji osób aktywnych zawodowo, Polska nie spełnia kryteriów społeczeństwa obywatelskiego [Czapiński, Panek 2011, s. 285]. Socjologowie wskazują na błędne koło w tym zakresie, które utrudnia Polakom działania dla dobra wspólnego, bo nie nauczyli się tego typu aktywności, natomiast nie posiadają tego typu kompetencji, bo nie działają.

Tabela 1. Wewnętrzne i zewnętrzne typy uwarunkowań modernizacji administracji publicznej

Zasoby	Wewnętrzne (administracja publiczna)	Zewnętrzne (społeczeństwo obywatelskie)
Ludzie (postawy – zmiana)	Zmiana postaw wobec pracy i klientów/obywateli – zachowania proklienckie Rozwój kompetencji (Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej) Zmiana zarządzania zasobami ludzkimi – zarządzanie przez kompetencje (Zarządzenie Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej) Transparentność i otwartość	Wrażliwość na dobro wspólne Kapitał społeczny Zaufanie do innych Kompetencje społeczne Rozwój instytucji analityczno-doradczych typu think tank
Koncepcje/paradygmat rządzenia (model menedżerski i model partycypacyjny)	Nowy system rządzenia krajem – koordynacja Idea otwartego rządu Idea państwa optimum	Koordynacja System konsultacji i partycypacji społecznej, dialog społeczny Elastyczność instytucji, adaptacja do potrzeb
Technologia (zmiana)	Informatyzacja urzędów, procedur	Informatyzacja – proces upowszechniania dostępu do narzędzi informatycznych i ich wykorzystanie

Reguły i instytucje	Lepsze prawo Standardy zarządzania	Dostęp do informacji publicznej Rozwój systemów konsultacji
Struktury zmiana	Zmiany (racjonalizacja) i uelastycznienie struktur	Zorganizowane społeczeństwo obywatelskie: organizacje pozarządowe, think tanki, eksperci zewnętrzni

Źródło: opracowanie własne.

2. Nowe koncepcje i narzędzia zarządzania w administracji publicznej

Wybrane koncepcje zasilające system zarządzania publicznego w urzędach administracji rządowej przedstawia tabela w załączniku. Wśród nich wymieniono te, które zostały wdrożone, są lub będą wdrażane w urzędach administracji rządowej, co wynika z dokumentów strategicznych i programowych. Proces modernizacji systemów zarządzania w administracji publicznej zdominowały dwie koncepcje zarządzania publicznego [Hauser 2008, s. 25]. Pierwsza to podejście menedżerskie, nastawione na podnoszenie efektywności funkcjonowania podmiotów sektora publicznego poprzez przenoszenie wzorów i narzędzi zarządzania z sektora prywatnego [Kraśnicka 2011, s. 18]. Druga to podejście partycypacyjne, które kładzie nacisk na partnerstwo, dialog oraz interesariuszy. Inne koncepcje wdrażane w urzędach to zarządzanie procesowe oraz zarządzanie strategiczne.

2.1. Nowe zarządzanie publiczne (New Public Management)

Wdrażanie rozwiązań charakterystycznych dla nowego zarządzania publicznego (NPM), w celu podniesienia efektywności funkcjonowania administracji, powiodło się w jednostkach samorządu terytorialnego. Administracja samorządowa wdrażała NPM oraz budżet zadaniowy szybciej i sprawniej niż administracja rządowa [Nowak 2005, ss. 85–102, Zawicki 2011, ss. 117–135]. Administracja publiczna w Polsce programowo nie wdrożyła systemu NPM w okresie reform. Administracja rządowa rozpoczęła wdrażanie NPM poprzez reformowanie finansów publicznych, wprowadzeniem budżetu zadaniowego [Lubińska 2011, Strąk 2012]. W administracji rządowej elementy NZP pojawiają się w procesie racjonalizacji finansów publicznych, w tym przede wszystkim w procesie wdrażania budżetu zadaniowego.

2.2. Druga koncepcja to koncepcja dobrego rządzenia (good governance) i związane z nią koncepcje, nawiązujące do otwartości rządu i udziału

społeczeństwa obywatelskiego w zarządzaniu publicznym. Te podejścia i proces wdrażania rozwiązań, prowadzący do wzrostu udziału obywateli w podejmowaniu decyzji w obszarze polityk publicznych, wspierane są środkami unijnymi w ramach Priorytetu V. „Dobre rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Działania w ramach tego priorytetu dotyczą: diagnozowania kondycji administracji publicznej, wspierania potencjału administracji publicznej i wymiaru sprawiedliwości, współpracy sektora publicznego z sektorem pozarządowym oraz dialogu społecznego.

2.3. Zarządzanie procesowe

Celem zarządzania procesowego jest podniesienie poziomu efektywności organizacji, a środki służące temu celów to zidentyfikowanie, zmapowanie, modelowanie, a następnie zoptymalizowanie i standaryzacja procesów. Skutkiem takich działań powinno być osiągnięcie takiego stanu, w którym te same działania generują te same koszty, przebiegają w podobnym czasie, a uzyskane efekty / wyniki są tej samej jakości. Działania takie pozwalają na minimalizację nieefektywnych elementów oraz maksymalizację tych, które tworzą wartość dodaną. W administracji publicznej zarządzanie procesowe zagościło wraz z wdrażaniem normy ISO 9001. W administracji rządowej urzędem najbardziej zaawansowanym w zakresie wdrażania i funkcjonowania zarządzania procesowego jest Ministerstwo Gospodarki. Urzędy przygotowują się do wdrożenia zarządzania procesowego, które warunkuje wdrożenie różnych narzędzi wspierających procesy zarządzania w urzędzie.

2.4. Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne w administracji publicznej podlega ewolucji. Zjawisko to jest dostrzegalne zarówno w wymiarze instytucjonalnym, jak i prawnym. Swoistą rewolucję przechodziło w administracji rządowej, a jej efektem jest nowy system zarządzania rozwojem kraju opisany powyżej. Uporządkowany został system dokumentów strategicznych, obejmujący długookresową oraz średniookresową strategię rozwoju kraju, a następnie osiem strategii sektorowych. Zbudowano system zapewniający kompatybilność dokumentów strategicznych oraz udział obywateli w tworzeniu strategii.

3. Narzędzia modernizacji administracji publicznej

Spśród narzędzi, za pomocą których wdrażane są nowe koncepcje zarządzania w sektorze publicznym, omówione zostaną wybrane cztery, w tym: dokumenty strategiczne, regulacje na różnym poziomie (ustawy, standardy, wytyczne) oraz projekty unijne modernizujące zarządzanie w urzędach administracji publicznej, które *de facto* wdrażają liczne i różnorodne rozwiązania. Wybór tych trzech

typów narzędzi jest uzasadniony przede wszystkim skalą ich oddziaływania. Interesują nas te typy narzędzi, których zasięg obejmuje całą administrację rządową lub rządów, ze względu na ich specyfikę.

3.1. Strategia jako narzędzie modernizacji zarządzania w administracji publicznej

W dokumentach długo- i średniookresowych znajdujemy fragmenty dotyczące modernizacji administracji publicznej na poziomie diagnozy, wizji, głównych celów, kierunków działań. Zrozumienie zapisów dokumentów strategicznych w tym obszarze jest możliwe po zapoznaniu się z założeniami systemu zarządzania rozwojem Polski. Ten dokument wskazuje na konieczność poprawy efektywności zarządzania w całej sferze publicznej – jako warunek prowadzenia polityki rozwoju kraju. Koncentruje się na kwestiach spójnego systemu dokumentów strategicznych, budowaniu jednolitego systemu realizacji strategii i jednolitych standardów strategicznego zarządzania rozwojem [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2009, s. 16].

Modernizacja administracji publicznej wpisana jest we wszystkie kluczowe dokumenty strategiczne: „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności” – długookresowa strategia rozwoju kraju oraz średniookresowa strategia rozwoju kraju „Polska 2020”. Najwięcej szczegółów w tym zakresie można znaleźć w strategii sektorowej „Sprawne Państwo 2020”.

Strategia Sprawne Państwo 2020 (SSP) dostarcza na poziomie diagnozy ogólnej informacji o dysfunkcjach w strukturze organizacyjnej państwa oraz zarządzaniu i koordynacji, które wpływają na obniżanie sprawności państwa. Wśród najważniejszych wyzwań sformułowanych w SSP dwa pierwsze dotyczą: wzmocnienia systemu instytucjonalnego państwa i usprawnienia procesu zarządzania i koordynacji, w tym uproszczenia struktur organizacyjnych urzędów administracji rządowej i trybu ich działania oraz zarządzania, podniesienia sprawności mechanizmów zarządzania i koordynacji oraz uelastycznienia zasad funkcjonowania służby cywilnej. Osiągnięcie celu głównego „Państwo otwarte na potrzeby obywatela i efektywnie realizujące zadania publiczne” w perspektywie roku 2020 wymaga – zgodnie z zapisami strategii – m.in. skutecznego zarządzania i koordynacji, funkcjonalnych struktur organizacyjnych, efektywnego wykorzystania potencjału kadrowego instytucji publicznych. Zmiany instytucjonalne w administracji rządowej, zapowiadane w strategii „Sprawne Państwo 2020”, mają podlegać na: przeprowadzeniu przeglądu, oceny i uporządkowania kompetencji poszczególnych ministrów i obsługujących ich urzędów, racjonalizacji struktur terenowych organów administracji rządowej, ograniczeniu urzędów centralnych oraz delegatur szczebla centralnego.

3.2. Prawo jako instrument modernizacji administracji (ustawy, standardy, wytyczne)

Chociaż teza o wpływie prawa na modernizację administracji publicznej wydaje się mało prawdopodobna w świetle np. przytaczanej wcześniej analizy A. Kodera, dotyczącej skutków nadmiaru prawa w Polsce, to warto pamiętać, iż kultura organizacyjna i filozofia funkcjonowania polskiej administracji publicznej ułatwia wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządzania z wykorzystaniem aktów normatywnych. Wielu analityków i praktyków uznaje, że istotne zmiany w administracji są możliwe tylko w drodze regulacji ustawowej. Tak też się stało w przypadku budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej, które to mechanizmy zostały wprowadzone do urzędów mocą ustawy.

Standardy i wytyczne. Na przestrzeni ostatnich lat można obserwować inny nurt zmian wprowadzanych w administracji publicznej, który polega na korzystaniu z „miękkich regulacji”, w tym standardów oraz wytycznych. Dobrym przykładem są **wytyczne w zakresie przestrzegania zasad etyki służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej**, wdrożone zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów czy **standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej**, wprowadzone zarządzeniem Szefa Służby Cywilnej, czy wreszcie **wytyczne dla urzędów administracji rządowej w sprawie wzmocnienia potencjału analitycznego służby cywilnej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich**. Te ostatnie dotyczą współpracy administracji publicznej z ekspertami zewnętrznymi.

3.3. Program Operacyjny Kapitał Ludzki i projekty systemowe

Koncepcja dobrego rządzenia (*good governance*) została upowszechniona w administracji rządowej poprzez Program Operacyjny Kapitał Ludzki, a właściwie jego Priorytet V. *Dobre rządzenie*. W ramach tego priorytetu różne ministerstwa i urzędy centralne realizują projekty unijne, modernizujące system zarządzania w administracji, wdrażające nowoczesne narzędzia zarządzania. Projekty pomagają wbudowywać elementy kultury modernizacyjnej w obszarze tworzenia polityk publicznych i zarządzania strategicznego. Rezultaty tych projektów są monitorowane i utrwalane [Iwaniak i Sekutowicz 2010]. W ramach projektów systemowych dokonuje się proces modernizacji administracji publicznej. Ten proces toczy się wielotorowo: wprowadza zmiany jako narzędzie interwencji, ale też wpływa na zmiany instytucjonalne, zmiany przywództwa, zmiany charakteru pracy i relacji z otoczeniem. Za najważniejszą z nich uważam tę ostatnią. Argumenty przemawiające za taką tezą dotyczą: narzuconych przez Unię Europejską i zinterpretowanych przez instytucję odpowiedzialną za organizację całego systemu w Polsce, tzw. Instytucję Zarządzającą, reguł, wytycznych, zasad obowiązujących przy kierowaniu projektami unijnymi, realizowanymi w administracji rządowej. Najważniejsze obszary zmian to powszechnie sto-

sowanie Prawa zamówień publicznych (Pzp) w systemie realizacji projektów unijnych, a w konsekwencji codzienna współpraca z podmiotami komercyjnymi, w tym różnymi typami spółek oraz konsorcjami. Projekty realizowane są przez wykonawców wybranych zgodnie z procedurami Pzp. Firmy realizują zadania w ramach projektów systemowych, ucząc się współpracy z administracją publiczną, jednocześnie przekazując jej metody pracy i zarządzania charakterystyczne dla podmiotów rynkowych. W ten sposób odbywa się wzajemny proces uczenia się podmiotów i transfer wzorów kulturowych, który jest ubocznym rezultatem realizacji projektów unijnych w administracji publicznej. Uprawniona wydaje się teza, że projekty unijne otworzyły drzwi Nowemu Zarządzaniu Publicznemu do administracji rządowej.

Zakończenie. Wnioski i kierunki dalszych badań

Obserwowane jest zróżnicowanie stopnia zaawansowania urzędów w procesie wdrażania nowych koncepcji zarządzania. Analizowane narzędzia modernizacji administracji publicznej wprowadzane są różnymi drogami i na różną skalę. Niektóre, jak budżet zadaniowy, wprowadzane są ustawowo, obligatoryjnie dla wszystkich urzędów. Funkcjonuje pogląd, że taka droga jest jedyną w skutecznym reformowaniu administracji rządowej. Jednak coraz liczniejsze przypadki pokazują, że inna ścieżka modernizacji, oparta na wdrażaniu konkretnych rozwiązań w poszczególnych urzędach lub grupach urzędów, testowaniu rozwiązań, a następnie przenoszeniu dobrych, sprawdzonych wzorów, ma wiele zalet i pozwala na stopniowe dopasowywanie się większej liczby urzędów do nowych rozwiązań. Słabą stroną tej ścieżki jest brak standaryzacji wdrażanych tą drogą rozwiązań, jednak zapewnia to elastyczność w urzędach administracji, które różnią się ze względu na uwarunkowania historyczne, specyfikę realizowanych celów i zadań, stopień przygotowania kadry i pracowników do wdrażania nowości oraz dostępności do źródeł finansowania i utrzymania zmian.

W urzędach administracji publicznej coraz częściej udostępnia się dobre praktyki, a także bazy danych. Proces zarządzania i dzielenia się wiedzą postępuje powoli, ale odważniejsze urzędy udostępniając swoje zasoby wymuszają nowe standardy w tym obszarze. Przykładem dobrych praktyk w tym zakresie są np. rozwiązania zastosowane w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, Ministerstwie Finansów, Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji, Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwie Gospodarki, Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, Departamencie Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów czy w Rządowym Centrum Legislacji. Poszczególne urzędy, własnymi siłami lub przy wykorzystaniu zewnętrznych ekspertów i funduszy unijnych, modernizują systemy zarządzania wiedzą i informacją. W obszarze

zarządzania wiedzą i informacją pozostało jeszcze wiele do zrobienia, zwłaszcza w zakresie standaryzacji narzędzi dostępnych dla zainteresowanych obywateli. Urzędy szukają atrakcyjnych narzędzi komunikacji z obywatelem i proces swoistej rywalizacji w tym zakresie został uruchomiony, z korzyścią dla poszukujących informacji, zwłaszcza o procesie decyzyjnym i tworzeniu polityk publicznych.

Modernizacja administracji publicznej przebiega dwutorowo. Odgórnie – ustawowo; oddolnie poprzez rozpowszechnianie dobrych praktyk czy praktyki *benchmarkingowe*. Wspierana jest środkami krajowymi i europejskimi. Sprawniej przebiega w jednostkach samorządu terytorialnego, głównie ze względu na uwarunkowania o charakterze historycznym i relatywnie szybsze uruchomienie modernizacji procesów zarządzania.

Podstawowy wniosek płynący z analiz procesów modernizacji administracji rządowej dotyczy charakterystycznej kultury i filozofii stosowania prawa. Wszelkie usprawnienia na szeroką skalę, obejmujące całą administrację publiczną, wymagają wzmocnienia na poziomie aktów normatywnych. Skuteczniej i szybciej można wprowadzić nowoczesne narzędzia zarządzania odgórnie, uzyskując efekt skali i zabezpieczając środki na unowocześnianie funkcjonowania. Natomiast obserwujemy też odmienne podejście i udane próby wdrażania nowoczesnych rozwiązań jednostkowo, „szytych na miarę konkretnego urzędu”, a następnie przenoszenie dobrych, sprawdzonych rozwiązań do innych jednostek (dobre praktyki i *benchmarking*). Znacznym ograniczeniem w tym zakresie jest kwestia finansowania zmian, ponieważ liderzy pionierskich rozwiązań sami zabezpieczają finansowanie zmian w urzędzie.

Urzędy administracji rządowej wdrażają nowoczesne narzędzia zarządzania, w tym: zarządzanie strategiczne, zarządzanie przez cele, zarządzanie procesowe, zarządzanie projektowe oraz zarządzanie przez kompetencje. Optymalizują struktury i procesy, badają obciążenie pracą. Na obecnym etapie analizy można zidentyfikować te narzędzia i proces ich wdrażania. Jednak najważniejszą, pozostającą do zbadania kwestią jest ocena wpływu podejmowanych działań i wdrażanych usprawnień na poziom sprawności funkcjonowania administracji. Jak zmiana systemów zarządzania w administracji publicznej wpływa na skuteczność jej funkcjonowania? W jakim stopniu przekłada się na świadczenie usług lepszej jakości oraz stanowienie lepszego prawa i polityk publicznych opartych na dowodach? Te kwestie wymagają długoletnich obserwacji, pomiarów, analiz i porównań.

Załącznik 1. Tabela. Koncepcje i usprawnienia modernizacyjne zarządzania publicznego w urzędach administracji rządowej

Koncepcja/ typ zarządzania	Usprawnienie/ narzędzie zarządzania	Instytucja odpowiedzialna/ Urząd wiodący/wprowadzający	Skala	Akt prawny
Zarządzanie strategiczne	wprowadzenie systemu porządkującego dokumenty strategiczne	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego/ Komitet koordynacyjny do spraw Polityki Rozwoju	Wszystkie urzędy	Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju Zarządzenie nr 21 Prezesa Rady Ministrów z 11 marca 2009 r. w sprawie Komitetu koordynacyjnego do spraw Polityki rozwoju
Zarządzanie przez cele	w wymiarze strategicznym, -w wymiarze operacyjnym, (kaskadowanie celów, określenie mierników, monitoring realizacji)	wdrożone lub wdrażane np. w Ministerstwie Sprawiedliwości, ZUS i Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim	Docelowo wszystkie urzędy	
Zarządzanie jakością	ISO 9001, CAF Wspólna Metoda Oceny, IiP (Investors in People)	wdrożone np. w: izbach skarbowych, izbach celnych, urzędach skarbowych	Docelowo wszystkie urzędy	
Zarządzanie procesowe	Identyfikacja procesów, mapowanie, optymalizacja procesów Wyznaczanie właścicieli procesów, mierniki	wdrożone np. w Ministerstwie Gospodarki, w Służbie Celnej (Projekt SZPADA)	Docelowo wszystkie urzędy	

	Kontrola zarządcza	Ministerstwo Finansów	Wszystkie urzędy	Ustawa o finansach publicznych; Rozporządzenie Komunikat nr 23 Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych
Zarządzanie projektowe	Np. PRINCE 2	zastosowano przy realizacji wybranych projektów, w szczególności informatycznych, np. przez Centrum Usług wspólnych KPRM		
New Public Management – model menedżerski	Budżet zadaniowy	Ministerstwo Finansów	Wszystkie urzędy	Ustawa o finansach publicznych; Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej w układzie zadaniowym
Dobre rządzenie/ <i>Good Governance</i> – model partycypacyjny	Priorytet V. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Wszystkie urzędy objęte wsparciem w ramach PO KL	Decyzja Komisji Europejskiej z 28 września 2007 r. nr k (2007) 4547

Idea otwartego rządu (open government)	<i>otwartość i ponowne wykorzystywanie publicznych zasobów wiedzy</i>	Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji	Wszystkie urzędy	Ustawa o zmianie ustawy o dostępie do informacji publicznej oraz zmianie niektórych innych ustaw z 16 września 2011 r. Dyrektywa 2003/98/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 listopada 2003 r. w sprawie ponownego wykorzystywania informacji sektora publicznego założenia do projektu ustawy o otwarciu zasobów publicznych
Dobre praktyki	Np. Platforma Elektroniczna OSR (Ocena Skutków Regulacji), a w niej sekcje: Dobre OSR'y oraz Dobre Założenia*	Ministerstwo Gospodarki	Dostęp: Wszystkie urzędy	
Korzystanie z wzorów zewnętrznych		Ministerstwo Finansów	Dostęp: Wszystkie urzędy	

* Zakładka na stronach Ministerstwa Gospodarki: „Tworzenie lepszego prawa”.

Bibliografia

Chrostowski A. (2008), *Doradztwo naukowe (Action Research) jako metoda sprzyjająca uczeniu się organizacji i tworzeniu wiedzy* [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

- Czapiński J., Panek T. i inni, *Diagnoza społeczna 2011, Raport*, http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2011.pdf.
- Czaputowicz J. (red.) (2012), *Zarządzanie zmianą w administracji publicznej*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa.
- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosała M., Smutek H. (2009), *Kulturowy kontekst zarządzania organizacją* [w:] *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Górniak J. i Mazur S. red. (2012), *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, http://www.strategiczniedlarozwoju.pl/userfiles/Zarządzanie%20rozwojem_sklad_PORADNIK02072012a.pdf [dostęp: 13.10.2012 r.]
- Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Iwaniak A., Sekutowicz K. (2010), *Ocena stopnia realizacji celów V Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w kontekście tematyki i jakości wdrażania realizowanych w jego ramach projektów. Raport ewaluacyjny*, Warszawa. http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_078.pdf [dostęp: 20.10.2012].
- Kociatkiewicz J. (2008), *Nowe technologie w organizacjach* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kojder A. (2012), *Nadmiar prawa* [w:] K. Frysztacki, P. Sztompka (red.), *Polska początku XXI wieku: przemiany kulturowe i cywilizacyjne*, Polska Akademia Nauk, Komitet Socjologii, Warszawa.
- Kraśnicka T. (red.) (2011), *Przedsiębiorczość w sektorze publicznym. Wybrane zagadnienia i wyniki badań*, Prace Naukowe Instytutu Ekonomicznego, Katowice.
- Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość publiczna – geneza, istota, modele* [w:] T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość w sektorze publicznym. Wybrane zagadnienia i wyniki badań*, Prace Naukowe Instytutu Ekonomicznego, Katowice 2011.
- Lubińska T. (red.) (2011), *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa.
- Mapa drogowa otwartego rządu w Polsce, http://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/2011/07/Mapa-drogowa_draft.pdf.
- Ministerstwo Gospodarki (2006), *Wytoczne do Oceny skutków regulacji (OSR)*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów 10.10.2006 r., http://www.mg.gov.pl/files/upload/8668/publikacja_6.pdf [dostęp: 19.10.2012 r.]
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2009), *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski*, Warszawa.
- Noveck B.S. (2009), *Wiki Government. How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*, Brookings Institution Press, Washington D.C.

Nowak A. (red.) (2005), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Nowak J.F. (2006), *Modernizacja lokalnej administracji publicznej a rozwój lokalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Olejniczak K., Domaradzka A., Krzewski A., Ledzion B., Widła Ł. (2010), *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się, Raporty i Analizy Euroreg 1(4)/2012*, Warszawa.

Polskie doświadczenia w modernizowaniu lokalnej administracji publicznej [w:] J.F. Nowak (red.), *Modernizacja lokalnej administracji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Raczkowski K. (2010), *Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego*, Difin, Warszawa.

Rahn R. (2009), *The optimum government*, "The Washington Times", 29.01.2009, <http://www.cato.org/publications/commentary/optimum-government> [dostęp: 20.10.2012]

Raport (2011), *Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich*, KPRM, Warszawa.

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, zarządzenie Szefa Służby Cywilnej, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/zarzadzenie_szefa_sluzby_cywilnej_w_sprawie_standardow_zarzadzania_zasobami_ludzkimi_w_sluzbie_cywilnej_1.pdf

Strategia *Sprawne państwo 2020* (2011), Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa.

Strąk T. (2012), *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa.

Wytyczne Szefa Służby Cywilnej dla urzędów administracji rządowej w sprawie wzmocnienia potencjału analitycznego służby cywilnej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich, <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/96.pdf>.

Wytyczne w zakresie przestrzegania zasad etyki służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej, zarządzenie Prezesa Rady Ministrów, <http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/dok.pdf>

Zawicki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne w samorządzie lokalnym w Polsce*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Strony internetowe

Strona internetowa Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, Materiały prasowe po konferencji Michała Boniego, Ministra Administracji i Cyfryzacji z 18.10.2012 r.

http://finanse.wnp.pl/boni-proponujemy-panstwo-optimum-sluzace-obywatelom,181529_1_0_0.html [dostęp: 19.10.2012]

Strona internetowa Fundusze Europejskie <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx>, www.funduszeuropejskie.gov.pl/dzialaniapromocyjne/PI/Documents/wydawnictwa/Ewaluacja_BAZA.pdf.

Strona internetowa Komitetu Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji <http://krmc.mac.gov.pl/>.

Strona internetowa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/System_zarzadzania_rozwojem/Documents/Zalozenia_SZR_wersja_przyjeta_przez_RM_270409.pdf



Andrzej Gorczyński

Spółeczna Akademia Nauk

Kontrola zarządcza a zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych jako instrument efektywnego i skutecznego zarządzania organizacją

Management controls and risk management in the public sector entities as an instrument for the effective and efficient management of the organization

Abstract: In this article, I presented the issues described in the Public Finance Act of 27 August 2009, which introduces a new legal concept of „management controls” replacing previously existing term „financial controls” and the principles and the responsibility for the implementation and operation of the management system controls in the public finance sector entities with the use of fixed by the Minister of Finance rules based on international standards. I have discussed the essence of the controls and the magnitude of risk management, which is one of the key objectives of the audit, taking into account applicable laws, including internal and external procedures in this regard, risk management framework, which includes documentation on risk management, which forms the basis for governance (organizational governance), but also fulfilled roles, performed tasks and governance plans. It refers to the risk management function in the public finance sector entities, various types of risks (strategic risk, operational risk, residual risk, inherent risk) and their role in the process of the management of the organization, as well as the list of risk areas (general, specific). It indicates the legal aspect of the management controls as the tool for the efficient operation of the quality management system in an organization and the budget unit including the main process, management process and subsidiary process. I pointed

out the risks to units that appear in the environment and the impact of the external risks to the organization (risk identification, risk acceptance, risk assessment, risk identification methods - analysis of potential environmental analysis, threat scenarios). I appealed to the present level of risk – scoring risk assessment models (formulas) - and the use of risk control mechanisms that reduce the likelihood of their occurrence.

In addition, I referred to the importance of risk management in the entity and its capabilities of the most optimal respond to new emerging risks (social pressures, political, economic, economical, financial, legal) and the environmental requirements designed to achieve the desired results in the organization in which the management controls also play the function of governance (management), which is the function of risk management instrument for the effective and efficient management of the organization realizing the goals and objectives established by category and priority areas and also in defined scope of time, applying the appropriate tools for the analysis of risk as a consequence of alternative solutions within the implementation of the integrated controls management system in public sector entities, as well as subjective and objective criteria described in the Public Finance Act.

Key-words: management control, risk management, risk types, risk assessment, control mechanisms.

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. wprowadza nowe pojęcie prawne „kontrola zarządcza”, które zostało zastąpione dotychczas obowiązującym terminem „kontrola finansowa”. Wykonywanie czynności związanych z kontrolą finansową dotyczyło przede wszystkim dokonywania wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań oraz redukcji wydatków, analizy procesów w zakresie gospodarki finansowej i zastosowania właściwych procedur. Na podstawie przywołanej Ustawy określono cele, a także definicję kontroli zarządczej, którą należy wdrożyć jako system w jednostkach zaliczanych do sektora finansów publicznych. Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych – w rozumieniu tejże Ustawy – oznacza ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, zaś jej celem jest zapewnienie [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r.]:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania (dotyczy osiągniętych rezultatów);
- wiarygodności sprawozdań (rzetelności ewidencji księgowej i stanu faktycznego, sprawozdawczości budżetowej, sprawozdawczości finansowej);
- ochrony zasobów (finansowych, majątkowych);
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania (opracowanie norm w kodeksie etyki dla danej jednostki);

- efektywności i skuteczności przepływu informacji (ustalona ścieżka komunikacji, trafny wybór beneficjenta);
- zarządzania ryzykiem (prawdopodobieństwo i ograniczenie jego wystąpienia, minimalizacja jego skutków, wpływu na jednostkę organizacyjną).

Po wejściu w życie Ustawy o finansach publicznych zostały określone zasady oraz odpowiedzialność za wprowadzenie i funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych z uwzględnieniem ustalonych przez Ministra Finansów standardów opartych na międzynarodowych standardach [Komunikat nr 23 MF, 2009, pkt. 3]. Kontrola zarządcza jest to proces dynamiczny i integralny, który odwołuje się do ryzyk oraz dostosowuje daną organizację do ciągłych i zachodzących zmian (doskonalenie systemu).

Dla istoty kontroli zarządczej znaczenie ma zarządzanie ryzykiem, które jest jednym z kluczowych celów tej kontroli [Komunikat nr 23 MF, 2009, pkt.3 a]. Dlatego też dokonano rozszerzenia katalogu kryteriów, dotyczących zarządzania ryzykiem korporacyjnym, co miało przełożenie na dobór obszarów związanych z elementami kontroli zarządczej [Zintegrowana struktura ramowa COSO II ERM; Kontrola zarządcza – praktyczne aspekty wdrażania ustawy o finansach publicznych, 2010]. Należy jednak pamiętać o tym, że kontrola zarządcza jest traktowana jako jedna z funkcji zarządzania jednostką organizacyjną (np. jednostką budżetową) [Kosikowski 2008, s. 76]. Elementy kontroli zarządczej i ich znaczenie dla zarządzania ryzykiem mają wpływ na ocenę ryzyka danej jednostki i wiążą się z oszacowaniem ryzyka ze szczególnym zwróceniem uwagi na reakcje na ryzyko, ocenę ryzyka, identyfikację zdarzeń, jak również ustalenie celów. Stąd też ryzyko określa się jako możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów.

Zarządzanie ryzykiem warunkuje tworzenie procedur wewnętrznych oddziaływujących na:

- ustalenie celów i monitorowanie realizowanych zadań w danej jednostce organizacyjnej;
- identyfikację ryzyka;
- analizę ryzyka;
- podejmowanie działań naprawczych i zaradczych.

Ponadto, zarządzanie ryzykiem w jednostce skutkuje realizacją zaplanowanych zadań za pomocą wyznaczonych wskaźników lub kryteriów, zaś na podstawie monitorowania identyfikuje się ryzyka (zagrożenia), które są współzależne albo zależne z poszczególnymi statutowymi, jak i pozastatutowymi celami i zadaniami tej jednostki.

„Zarządzanie ryzykiem uznaje się za logiczną i systematyczną metodę tworzenia kontekstu identyfikacji, analizy, oceny, działania nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi danej organizacji minimali-

zację strat i maksymalizację możliwości” [Norma australijska nowozelandzka – U3GO:1999].

Ważną kwestią jest struktura zarządzania ryzykiem, która obejmuje dokumentację dotyczącą zarządzania ryzykiem, będącą również podłożem utworzenia *governance* (ładu organizacyjnego), ale także pełnione role, wykonywane zadania i plany *governance*. Samo zarządzanie stanowi grunt ładu organizacyjnego „...tj. kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji; zarządzania, kierowania i monitorowania działań w organizacji (w jednostce) nakierowanych na realizację celów w tej organizacji”. Chcąc zapewnić odpowiedni proces zarządzania ryzykiem, należy go wdrożyć w całej jednostce organizacyjnej, a korzyściami takiego działania mogą być [Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym MF, 2004, s. 10]:

- zwiększony nacisk kierownictwa jednostki na najistotniejsze kwestie (faktycznie na te, które są najważniejsze);
- krótszy czas kierownictwa jednostki na realizację spraw kryzysowych;
- ograniczenie nieprzewidywalnych zdarzeń, które mają negatywny wpływ na działanie jednostki;
- zwiększony nacisk organizacji na poprawne wykonywanie zadań;
- zwiększone prawdopodobieństwo realizacji celów danej jednostki;
- zwiększone prawdopodobieństwo wdrożenia zmian w jednostce;
- optymalne wykorzystanie zasobów w jednostce;
- bardziej świadome podejmowanie ryzyka, jak również trafne podejmowanie decyzji;
- zwiększone zaufanie społeczeństwa do polskiej, samorządowej i rządowej administracji.

Jednak, aby realizować funkcje kontroli zarządczej, celowe było opracowanie przez Ministra Finansów grupy standardów dla jednostek sektora finansów publicznych. Ustalone grupy standardów mają ramowy i uniwersalny wymiar dla tych jednostek oraz stanowią wytyczne, wskazówki dla ich kierowników, ażeby w organizacji zadziałał mechanizm tworzenia efektywnej kontroli zarządczej. Opublikowane standardy kontroli zarządczej nie są przepisami prawa powszechnego, choć ukazują się w formie komunikatu Ministra Finansów [Komunikat nr 23 MF, 2009; Puchacz 2010, s. 17]. Mają one służyć wszystkim jednostkom sektora finansów publicznych jako standardy wymagań kontroli zarządczej, natomiast ich cel stanowi wdrażanie w tym sektorze spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej, który jest zgodny z międzynarodowymi standardami w tym zakresie. Spośród pięciu grup, odpowiadających wyodrębnionym elementom kontroli zarządczej, ustalona została grupa druga,

która dotyczy standardów celów i zarządzania ryzykiem, jako niezbędnych elementów procesu, do których należą:

- misja;
- określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji;
- identyfikacja ryzyka;
- analiza ryzyka;
- reakcja na ryzyko.

Zapewnienie kontroli zarządczej ma powiązanie z zarządzaniem ryzykiem, które należy zidentyfikować we wstępnej fazie realizacji zadań i przyjętych celów, dlatego co najmniej raz w roku trzeba dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów oraz zadań organizacji. Zwracam uwagę na fakt, iż zarządzania ryzykiem nie można spostrzegać jako obciążenia dla danej jednostki organizacyjnej, ale przede wszystkim jako narzędzia – dążenia do maksymalizacji dostępnych możliwości mających zasadniczy wpływ na ograniczenie, a tym samym, zmniejszenie prawdopodobieństwa ewentualnego niepowodzenia (porażki). Zarządzanie ryzykiem oraz identyfikacja ryzyka powinno dotyczyć każdego członka jednostki (organizacji) i być realizowane przez jej kierownictwo [Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym MF, 2004, s. 21.; Sławińska-Tomtała 2010, ss. 23–24]. Niemniej jednak, zarządzanie ryzykiem nie jest wyłącznie biurokratyzowanym działaniem i wykonywaniem czynności w zakresie:

- sporządzania wymaganej dokumentacji;
- jednorazowego wykonania zadania;
- zlikwidowania ryzyka występującego w pełnym wymiarze jego skutków;
- lub dotyczyć
- zminimalizowania (ograniczenia) ryzyka, które może zostać objęte ubezpieczeniem;
- spraw finansowych;
- tylko niektórych członków (pracowników) danej organizacji.

Zidentyfikowanie ryzyka wymaga analizy ryzyka w celu określenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia, a także jego możliwych skutków i ustalenia poziomu akceptowalności (tolerancji).

Uwzględniając rodzaje zadań i funkcje mierników, poniżej przedstawiam przykład z podziałem na zadania oraz znaczenie zasobów ludzkich i zasobów finansowych w jednostce organizacyjnej:

1. Zadanie do realizacji – tworzenie projektu planu finansowego dla danej jednostki sektora finansów publicznych (np. szkoły) na wniosek kierownika tej jednostki, na dany rok budżetowy.

2. Planowany miernik – 100% kierowników danych jednostek sektora finansów publicznych (np. szkół) otrzymało projekt planu finansowego na dany rok budżetowy, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa (terminy, wnioski kierowników jednostek organizacyjnych).
3. Zasoby ludzkie – 1,25 etatu (liczba etatów).
4. Zasoby finansowe – koszty bezpośrednie, np. wynagrodzenia osobowe (płace), inne wynagrodzenia, zakup komputerów.

Ustalając zasady realizacji zadań i celów objętych systemem kontroli zarządczej, należy pamiętać, że przy dokonaniu oceny funkcjonowania tej kontroli w jednostce ważne są mierniki i wskaźniki efektywności i skuteczności. Naturalną kwestią jest to, że w jednostce wykorzystujemy mierniki procesu, tj. wartości bezwzględne do obliczania wskaźnika (ile, co w jakim czasie wykonuje się w procesie) oraz wskaźniki jako wartości względne (procent, ustalenie średniej).

Zarządzanie ryzykiem dotyczy różnych ryzyk z punktu widzenia jego znaczenia dla samego procesu zarządzania organizacją. Wyróżnia się następujące ryzyka:

1. Ryzyko strategiczne – należy uwzględnić dokonujące oceny długoterminowych celów i priorytetów organizacji. Zarządzanie ryzykiem strategicznym jest zadaniem kierownika jednostki (organizacji), który działa we współpracy z innymi osobami na kluczowych stanowiskach pracy [Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym MF, 2004, s. 33].
2. Ryzyko operacyjne – to ryzyko, na które natrafiają kierownicy oraz pracownicy w czasie wykonywania codziennej pracy w jednostce (w organizacji) [Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym MF, 2004, s. 36].

Istotnym dla zarządzania ryzykiem są ryzyka:

1. Ryzyko rezydualne nazywane ryzykiem cząstkowym lub ryzykiem resztkowym. Jest to takie ryzyko, które pozostaje po przeprowadzonych przez kierownictwo działaniach, dzięki którym dochodzi do zminimalizowania wpływu (skutków), a także prawdopodobieństwa pojawienia się niepożądanych, nieoczekiwanych zdarzeń, wskutek także działań kontrolnych, stanowiących odpowiedź na dane ryzyko.
2. Ryzyko nieodłączne, to takie ryzyko, które występuje wtedy, gdy brak jest określonych działań, podejmowanych przez kierownictwo, które oddziałują na prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka, ewentualnie na jego efekty, ale bez uwzględnienia faktu dotyczącego występowania jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych.

Tabela 1. Rodzaje ryzyk

Ryzyko strategiczne	Ryzyko operacyjne
POLITYCZNE – brak możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub samorządowych	FINANSOWE – planowanie finansowe i kontrola
EKONOMICZNE – wpływ na zdolność organizacji do zobowiązań finansowych	PRAWNE – ewentualne naruszenie obowiązujących przepisów prawa
SPOŁECZNE – skutki dot. tendencji demograficznych, społeczno-gospodarczych i odnoszących się do miejsca zamieszkania	ZAWODOWE – dot. konkretnego zawodu, np. usługi edukacyjne, pomoc w przekwalifikowaniu się bezrobotnych (urzędy pracy)
TECHNOLOGICZNE – zdolność organizacji do nadążania (wdrażania) za zmianami technologicznymi, możliwość wykorzystania odpowiednich technologii	FIZYCZNE – dot. zapobiegania wypadkom, bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, urządzeń
LEGISLACYJNE – bieżące zmiany lub możliwe zmiany w ustawodawstwie krajowym lub europejskim	UMOWNE – brak realizacji usług lub dostarczenia produktów przez dostawców lub świadczonej usługi według ustalonej ceny i specyfikacji
ŚRODOWISKOWE – konsekwencje środowiskowe, które wynikają z realizacji celów organizacji, np. wydajność energetyczna, hałas, skażenia i zanieczyszczenia.	TECHNOLOGICZNE – uzależnienie instytucji (organizacji) od wykorzystywanego sprzętu w działalności tej jednostki, np. sprzęt informatyczny, systemy informatyczne
	ŚRODOWISKOWE – hałas, energooszczędność bieżącej działalności usługowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów, MF/2004, Warszawa.

W realizacji kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych ważny jest wykaz obszarów ryzyka (ogólne, szczegółowe), do których można zaliczyć, m.in.:

- obsługę kadrową (kwalifikacje zatrudnienia, ustalenie wynagrodzenia pracowników);

-
- obsługę administracyjną (przeeglądy techniczne pomieszczeń, budynku, przeglądy specjalistyczne);
 - obsługę prawną (przestrzeganie aktów prawnych, ustaw, uchwał organów stanowiących, zarządzenia organu prowadzącego);
 - obsługę finansową (sprawdzanie dokumentów pod względem rachunkowym);
 - obsługę księgową (ewidencja zdarzeń gospodarczych);
 - obsługę zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (przestrzeganie procedur wewnętrznych – regulaminów);
 - obsługę zakładowej kasy zapomogowo-pożyczkowej (zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa – rozporządzenia, statut);
 - sprawozdawczość finansową (sporządzanie sprawozdań zgodnie z przepisami ustawy i aktami prawnymi);
 - sprawozdawczość budżetową (sporządzanie sprawozdań zgodnie z wymogami ministra finansów);
 - wewnętrzną politykę kadrową (regulamin rekrutacji);
 - wewnętrzną politykę płacową (regulamin wynagrodzenia);
 - procedury wewnętrzne i ich stosowanie (zarządzanie kierownika jednostki w sprawie, np. zasad – polityki – rachunkowości, instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych);
 - procedury zewnętrzne (ustawy, rozporządzenia etc.);

dlatego też waga ryzyka jest uzależniona od wpływu czynnika ryzyka, który pojawia się w analizowanym systemie oraz występuje w procesach danej organizacji (jednostce).

Ogniwo zarządzania ryzykiem stanowi jego struktura, obejmująca następujące kwestie, które dotyczą działania organizacji:

- pełną dokumentację dotyczącą ryzyka (dokumentacja jest różnorodna i należy ją opracować, dostosowując do danej jednostki organizacyjnej, zgodnie z przepisami prawa), taki dokument to: polityka zarządzania ryzykiem, ustalone procedury zarządzania ryzykiem, jak również roczny raport w przedmiotowym zakresie;
- pełnione role oraz realizowane zadania z uwzględnieniem celów organizacji, jak i występujących w niej procesów;
- założenia (plany) *governance* (ładu organizacyjnego) w danej jednostce.

Waga dokumentów jest jednakowa, choć trzeba pamiętać o fundamentach struktury i dlatego należy zwrócić uwagę na opracowanie polityki zarządzania ryzykiem w organizacji.

Zasadniczym celem tej polityki jest ustalenie przede wszystkim listy istotnych – strategicznych celów zarządzania ryzykiem, jak również metody umożliwiającej połączenia tych celów z celami operacyjnymi oraz celami statutowymi danej organizacji. Ponadto dla zarządzania ryzykiem należy określić rolę i zadania pracowników, kierowników średniego i wyższego szczebla, w tym kierownika organizacji. Nie tylko te z wymienionych aspektów mają istotny wpływ na organizację, ale za kluczowy element uznaje się ustalenie poziomu ryzyka tzw. „apetytu na ryzyko”, poziomu akceptowalności tego ryzyka przez organizację. Oznacza to oszacowanie wielkości danego – zidentyfikowanego – ryzyka, jakie organizacja może zaakceptować, dopuścić bądź być na nie narażona. Dlatego kierownictwo jednostki ma obowiązek wdrożenia odpowiednich, ale skutecznych procesów zarządzania ryzykiem.

Kontrola zarządcza jest także narzędziem sprawnego systemu zarządzania jakością w jednostce organizacyjnej i powinna uwzględniać następujące procesy [Kontrola zarządcza – praktyczne aspekty wdrażania ustawy o finansach publicznych, 2010]:

- proces główny – związany bezpośrednio z beneficjentem usługi, z uwzględnieniem działalności statutowej danej jednostki;
- proces zarządzania – obejmujący kierownictwo jednostki (dyrektora);
- proces pomocniczy – mający wpływ na realizację procesu głównego.

Cele i zadania organizacji należy ustalać w co najmniej w rocznej perspektywie, zaś ich wykonanie powinno się monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. Stąd też za ważne uznaje się utworzenie systemu wyznaczania i monitorowania celów poprzez zasadę kaskadowego określania celów i zadań, opracowanie planu działalności, sporządzania półrocznych i rocznych raportów oraz sprawozdania z wykonania planu działalności danej jednostki. Plan działalności jednostki jest jednym z istotnych dokumentów, który obejmuje w swojej treści: wstęp (cel opracowania, syntetyczną informację dotyczącą systemu kontroli zarządczej danej jednostki, zakres przedmiotowy i podmiotowy, zwięzły opis prac), misję jednostki (w planie powinna zostać zawarta prezentacja misji), a także cele i zadania jednostki, które będą realizowane w danym roku z przytoczonym uzasadnieniem, mierniki dla poszczególnych celów i zadań, wyznaczenie właścicieli poszczególnych celów i zadań oraz zasobów przeznaczonych do osiągnięcia celów dotyczących wykonywania zadań. Chcąc efektywnie i skutecznie realizować przedsięwzięcie, wynikające z wdrożonego systemu kontroli zarządczej, nie można zapomnieć o analizie ryzyka, jak i reakcji na ryzyko.

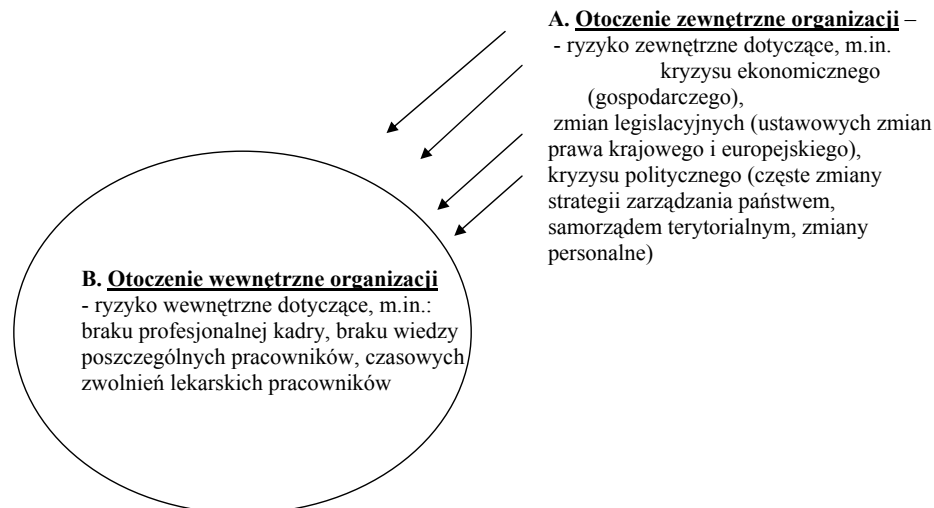
„Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie, mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków, zwracając uwagę na akceptowany poziom ryzyka” [*Zarządzanie ryzykiem*]

w sektorze publicznym MF, 2004, ss. 21–39]. Jednak do każdego istotnego ryzyka trzeba określić rodzaj reakcji na ryzyko, do nich można zaliczyć:

- tolerowanie – występuje, gdy są zbyt duże koszty przeciwdziałania ryzyka;
- przeniesienie (transfer) – rodzaj reakcji, działanie zapobiegawcze zlecane, np. innej komórce organizacyjnej lub instytucji;
- wycofanie się (przesunięcie w czasie) – rodzaj reakcji, z którą mamy do czynienia, gdy ryzyko kontrolowane nie stanowi już istotnego zagrożenia dla założonych celów;
- przeciwdziałanie – rodzaj reakcji ukierunkowanej na wyeliminowanie zagrożenia lub zminimalizowanie ograniczenia jego wpływu na realizację celów;

Ryzyko jako prawdopodobieństwo pojawienia się zdarzenia lub niepożądanego czynności (lub jego brak) mogą przyczynić się do negatywnego wpływu (zagrożenia) na działanie organizacji (realizację celów), gdzie punktem kulminacyjnym jest niepewność pozytywnego lub negatywnego rezultatu. Gdy mamy pewność co do podejmowanych działań, ważną okazuje się rola właściciela ryzyka, ale także właściciela procesu (osoby z jednostki organizacyjnej), odpowiedzialnego za opracowanie planów działań, które w znaczący sposób będą ograniczały prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka oraz planów działań po zajściu danego ryzyka. Identyfikacja (obszarów) ryzyka to identyfikacja przyszłych, obecnych zjawisk lub problemów, które wymagają podjęcia właściwych działań zarządzania ryzykiem przez daną organizację w celu wyeliminowania lub zminimalizowania jego skutków. Do nich należą: identyfikacja ryzykiem, analiza i ocena ryzyka, podejmowanie działań minimalizujących ryzyka.

Rys. 1. Określenie ryzyk dla jednostek dotyczy ryzyk, które występują w otoczeniu – oddziaływanie ryzyk zewnętrznych na organizację



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym*, MF/2004, Warszawa.

Identyfikacji ryzyka można dokonywać wykorzystując takie techniki, jak: burza mózgów, kwestionariusz jako jedno z narzędzi badawczych oraz doświadczenie i prognozy na przyszłość. Poniżej przedstawiam przykłady.

Tabela 2. Burza mózgów – przykład

Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	Cele, z którymi wiąże się ryzyko
Ryzyko operacyjne		
Ryzyko finansowe	Zmniejszenie limitu kwot na wydatki rodzajowe (np. zakup sprzętu komputerowego dla pracowników, wykonywanie niezbędnych remontów).	Ograniczenia w realizacji statutowych zadań jednostki.
Ryzyko prawne	Niezgodnie z obowiązującymi przepisami prawa kierownik jednostki zatrudnił pracownika w danej jednostce, nawiązanie stosunku pracy na podstawie nieobowiązujących przepisów prawa.	Skierowanie przez pracownika pozwu do właściwego sądu pracy (postanowienie sądowe, wypłata odszkodowania).

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych Instytutu Rachunkowości i Podatków Sp. z o.o. w Warszawie.

Tabela 3. Kwestionariusz – przykład

Identyfikacja ryzyka / wskaźnik	Występowanie ryzyka TAK / NIE	Opis ryzyka
Potencjał i możliwości organizacji		
Informacja o naruszeniu procedur finansowych	TAK	Wydłużenie terminu (czasu) wykonania operacji gospodarczych (płatność) z uwagi na brak prawidłowych opisów dowodów księgowych.
Ograniczenie udziału pracowników administracji i obsługi w specjalistycznych szkoleniach	TAK	Częste popełnianie błędów, brak znajomości prawa (wiedzy), co przyczynia się do zaburzenia komunikacji i niezrozumienia roli pracownika w organizacji.
Zagadnienia dotyczące obszaru finansów		
Informacja o błędach rachunkowych	TAK	Niezgodność dokumentacji księgowo – finansowej pod względem formalno – prawnym i rachunkowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych Instytutu Rachunkowości i Podatków Sp. z o.o. w Warszawie.

Doświadczenia i prognozy na przyszłość dotyczą m.in. [Kontrola zarządcza – praktyczne aspekty wdrażania ustawy o finansach publicznych, 2010; Kowalczyk 2010]:

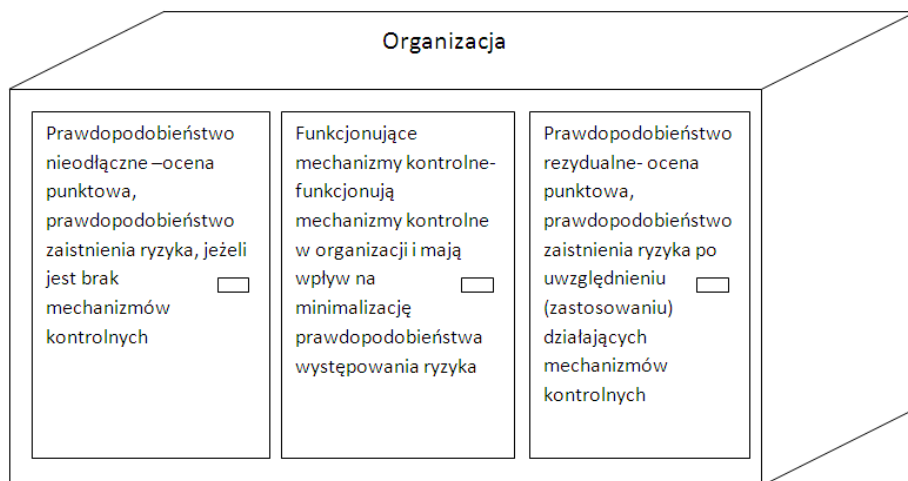
- doniesień medialnych (prasa, radio, telewizja), próba odpowiedzi na pytanie: jak organizacja jest postrzegana przez prasę (np. lokalną, regionalną, a nawet ogólnopolską)? Jeśli negatywnie – to dlaczego i jakie działania podjęła organizacja?;
- raportów z kontroli i audytu, jakich pionów dotyczą dokumenty (wyniki kontroli, audytu) i jakich (czy w ogóle?) dotyczą kluczowych obszarów i są wykorzystywane w skutecznym zarządzaniu organizacją?;
- opóźnień – czy występują problemy dotyczące zarządzania gospodarką finansową danej lub danych organizacji (wydatki budżetowe) z uwzględnieniem beneficjentów oraz ram czasowych?;
- skarg – czy liczba skarg (zażaleń) osiągnęła (przekroczyła) akceptowany poziom? Czy skargi (zażalenia) są rozpatrywane z uwzględnieniem przepisów prawa i czy są zasadne (skuteczność rozpatrywania)?.

W realizacji czynności związanych z kontrolą zarządczą wykorzystujemy również metody identyfikacji ryzyka, takie jak:

1. Analiza potencjalnych strat – metoda polegająca na ustaleniu ryzyk, które oddziaływały na zasoby organizacji, np. aktywa finansowe (środki pieniężne, inwestycje), zasoby ludzkie (profesjonalna wiedza, kompetencje, kwalifikacje zawodowe, doświadczenie personalne), środki trwałe (wyposażenie, urządzenia techniczne – kserokopiarka, sprzęt komputerowy – laptopy, jednostki stacjonarne). Wskazane jest przygotowanie listy czynników ryzyka mających negatywny wpływ na określone zasoby (aktywa), które powinny być wzięte pod uwagę (*size* – wielkość, *Type* – typ, *portability* – przenosić, *location* – lokalizacja).
2. Analiza środowiskowa – metoda, która polega na ustaleniu ryzyk oddziałujących na działania operacyjne – procesy zarządzania i kontroli w organizacji – z uwzględnieniem wpływu zmian środowiska zewnętrznego na te procesy (wyborcy / klienci / beneficjenci / rodzice uczniów) regulacje urzędowe (polityka, prawo krajowe i europejskie), środowisko ekonomiczne (gospodarka, kryzys gospodarczy, inflacja), środowisko fizyczne (aura).
3. Scenariusze zagrożeń – metoda związana z prawdopodobieństwem zaistnienia możliwych zagrożeń, niedoskonałości dotyczących funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej (np. bezpieczeństwo systemów informatycznych, bezpieczeństwo danych osobowych).

Oprócz identyfikacji ryzyka dokonujemy analizy ryzyka, mającego na celu wytypowanie (zidentyfikowanie) obszarów kluczowych, gdzie jest prawdopodobieństwo wystąpienia najmniejszego ryzyka. Analiza ryzyka jako narzędzie umożliwia podejmowanie decyzji służącej rozpatrywaniu konsekwencji w celu poszukiwania alternatywnych rozwiązań. Dlatego też ważne staje się oddziaływanie skutków albo konsekwencji dla danej organizacji (jednostki), np. strat, opóźnień, kosztów, a także nieoczekiwanych zdarzeń, przy uwzględnieniu prawdopodobieństwa czy też możliwości wystąpienia tego zdarzenia. W celu zminimalizowania negatywnych skutków ryzyka dla organizacji należy wdrożyć mechanizmy kontrolne ryzyka (np. polityka rachunkowości, procedury wewnętrzne, wytyczne oraz obowiązujące standardy rachunkowości, standardy dotyczące jakości kształcenia, doskonalenia, sprawowania nadzoru etc.). Przy analizie ryzyka w organizacji uwzględnia się:

- prawdopodobieństwo nieodłączne;
- funkcjonujące mechanizmy kontrolne;
- prawdopodobieństwo rezydualne.

Rys 2. Analiza ryzyka w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji E. Sławińskiej-Tomtała, *Kontrola Zarządcza w sektorze publicznym. Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu*, Warszawa 2010.

Oceny ryzyka należy dokonać dwukierunkowo. Po pierwsze, jakby nie pojawiły się żadne mechanizmy kontrolne (ryzyko nieodłączne), a po drugie ze zwróceniem uwagi na już istniejące mechanizmy kontrolne (ryzyko rezydualne – cząstkowe, resztkowe). Poniżej przedstawiam wykres dotyczący poziomu ryzyka z uwzględnieniem zmiennych zależnych (prawdopodobieństwo oraz oddziaływanie), a także mapę ryzyka z priorytetami kierownictwa.

Tabela 4. Oddziaływanie / prawdopodobieństwo szablon punktowej oceny ryzyka (poz. nr 1)

Oddziaływanie						
Katastrofalne	5	10	15	20	25	
Poważne	4	8	12	16	20	
Średnie	3	6	9	12	15	
Małe	2	4	6	8	10	
Nieznaczące	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wyrażane oceny punktowe dotyczące skutków w liczbach i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka mnoży się, aby otrzymać łączną punktację oceny ryzyka. Biorąc pod uwagę liczbową ocenę punktową oddziaływania, która wynosi 3 punkty, zaś ocena punktowa prawdopodobieństwa

wynosi 4 punkty, to łączna ocena ryzyka będzie stanowiła liczbę 12 (tj. 3 razy 4). Jednak trzeba zwrócić uwagę na fakt, że szablony prawdopodobieństwa i skutków należy dostosowywać do specyfiki danej organizacji, tak, aby odzwierciedlały one kryteria i punktową ocenę.

Tabela 5. Punktowa ocena prawdopodobieństwa (poz. nr 2)

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Źródło: Podręcznik sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016 (poz.nr 1 i poz. nr 2).

Modele (wzory) punktowej oceny ryzyka mogą wykorzystywać pracownicy, którzy zajmują się analizą i hierarchizacją ryzyka, ustalaniem stopnia ważności występujących ryzyk i określenia poziomu zagrożenia danego ryzyka, jak również kontrolę tego ryzyka. Ponadto punktowa ocena ryzyka to powiązanie skutków pojawiania się ryzyka z prawdopodobieństwem jego wystąpienia.

Poniżej przedstawiam przykładową tabelę punktową skutków.

Tabela 6. Skutki ryzyka

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów.	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowego celu.	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych

3	Średnie	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN	Zakłócenia w działalności.	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności.	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczące	Mała strata finansowa < 100 PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności.	Niewielkie obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

Źródło: Podręcznik sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016.

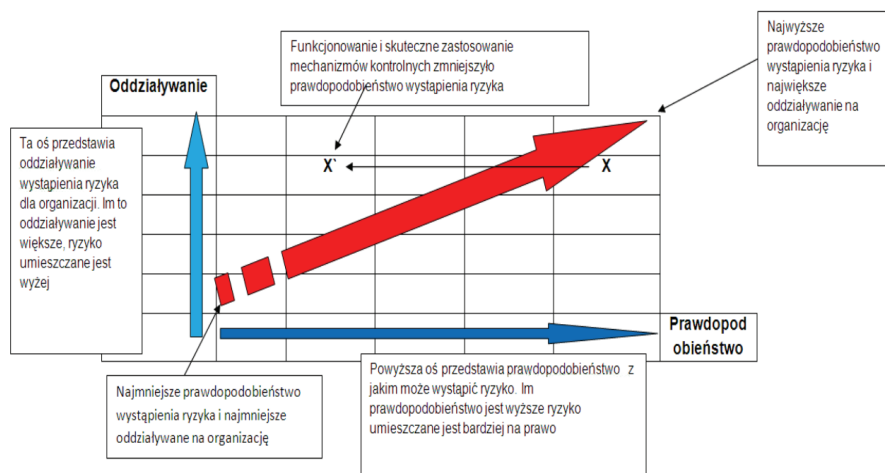
Skutki ryzyka występują na różnym poziomie (wartości), np.:

- dużym – skutki finansowe w istotnym stopniu wpłyną na działalność operacyjną organizacji (jednostki);
- średnim – skutki finansowe w umiarkowanym stopniu wpłyną na strategię i działalność operacyjną organizacji;
- małym – skutki finansowe w nieznaczącym stopniu wpłyną na strategię i działalność operacyjną organizacji.

Mechanizmy kontroli muszą stanowić odpowiedź na dane ryzyko (konkretne ryzyko), które występuje w organizacji. Jednak koszty wdrożenia mechanizmów kontroli nie mogą być wyższe niż korzyści, jakie za ich pomocą (zastosowaniem tych mechanizmów) uzyskamy.

Rys. 3. Relacja pomiędzy oddziaływaniem, prawdopodobieństwem i mechanizmami kontroli ryzyka

Relacja pomiędzy oddziaływaniem, prawdopodobieństwem i mechanizmami kontroli ryzyka



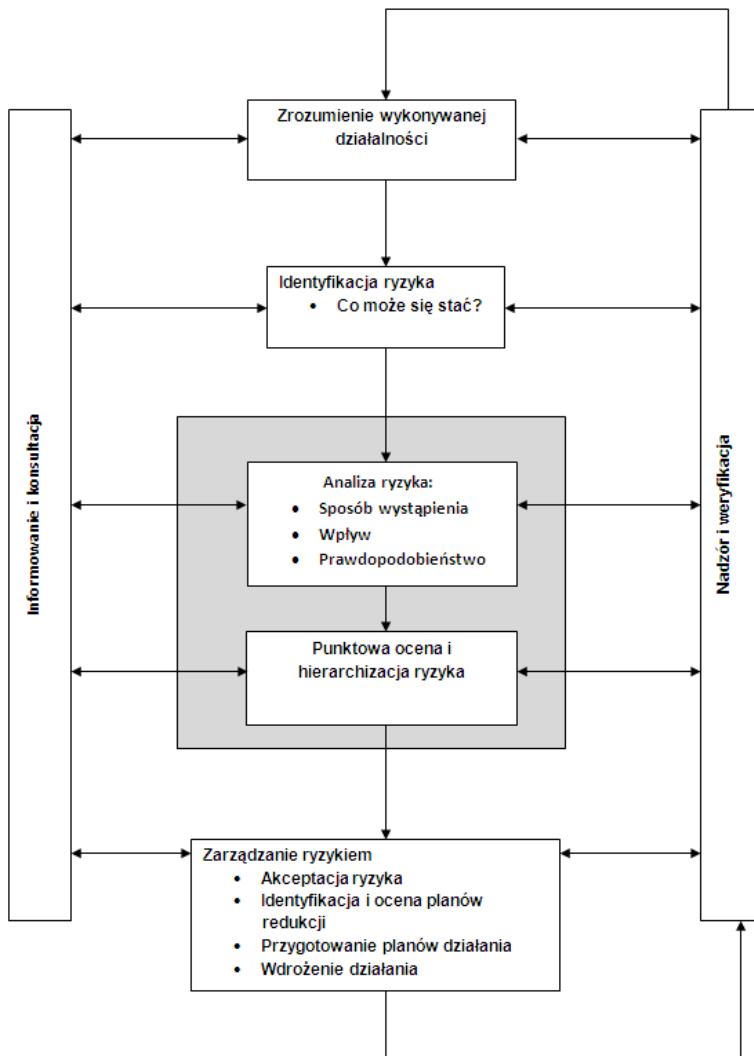
Źródło: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Ministerstwo Finansów w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08

Zastosowanie mechanizmów kontrolnych ryzyka (funkcjonowanie i skuteczne zastosowanie mechanizmów kontrolnych) zmniejsza prawdopodobieństwo występowania ryzyka. Niezbędne jest sporządzenie rejestru (ewidencji ryzyka) według ustalonych zasad i przyjętych kryteriów oraz opracowania kwestionariusza samooceny. W każdej organizacji zarządzanie ryzykiem przyjmuje się za dobrą praktykę. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy [Podręcznik sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility, 2004/016, s. 43; Kaczmarek 2010, s. 167]:

- zrozumienie wykonywanej działalności;
- identyfikacja ryzyka;
- analiza;
- ocena punktowa (*scoring*);
- hierarchizacja ryzyka;
- zarządzanie.

Zamieszczony poniżej schemat przedstawia relacje pomiędzy etapami procesu zarządzania ryzykiem.

Rys. 4. Etapy procesu zarządzania ryzykiem



Źródło: Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, Ministerstwo Finansów w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08.

Ustalając mechanizmy kontrolne, powinno się określić ryzyka oraz cele, gdyż bez tych zależności będzie bardzo trudno zdefiniować relacje pomiędzy ryzykiem a mechanizmami kontroli w organizacji. Mechanizmy kontroli obejmują [Kontrola zarządcza – praktyczne aspekty wdrażania ustawy o finansach publicznych, 2010]:

1. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej (procedury wewnętrzne, wytyczne, uprawnienia, upoważnienia i obowiązki pracowników), zaś sama dokumentacja musi być spójna i dostępna dla tych osób, które z niej korzystają.
2. Nadzór - prowadzony jest nad realizacją zadań, przede wszystkim w celu osiągnięcia skuteczności, oszczędności oraz efektywności.
3. Ciągłość działania – muszą istnieć mechanizmy umożliwiające zachowanie ciągłości działania jednostki (jednostki sektora finansów publicznych), z wykorzystaniem wyników analizy ryzyka.
4. Ocena zasobów – dostęp upoważnionych pracowników do zasobów jednostki z ustaleniem ich uprawnień i odpowiedzialności.
5. Szczegółowe mechanizmy dotyczące operacji finansowych i gospodarczych w zakresie rzetelności dokumentowania operacji gospodarczych, zatwierdzania operacji finansowych przez upoważnionych pracowników (autoryzacja), podział obowiązków, weryfikacja operacji finansowych przed i po ich dokonaniu.
6. Mechanizmy kontroli systemów informatycznych (zapewnienie bezpieczeństwa danych i tych systemów). Stosowane procedury muszą być zastosowane i opracowane w formie pisemnej.

Poza tym, dla zarządzania ryzykiem mają znaczenie standardy kontroli zarządczej, m.in. takie jak:

- informacja i komunikacja (zapewniamy dostęp do informacji przez uprawnione osoby), przepływ informacji – pionowej, poziomej – wewnątrz jednostki, bieżąca informacja w odpowiednim czasie i we właściwej formie, komunikacja wewnętrzna (skuteczne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w ramach istniejących struktur), komunikacja zewnętrzna (przepływ informacji do/z podmiotów wewnętrznych, które mają wpływ na realizację celów i zadań);
- monitorowanie i ocena (bieżące monitorowanie i ocena) – skuteczne monitorowanie poszczególnych części systemu kontroli zarządczej w celu bieżącego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów, samoocena, która odbywa się co najmniej raz w roku (ocena ilościowa, ocena jakościowa) to źródło oceny przyczyn i skutków danego systemu kontroli zarządczej w jednostce.
- Źródłem zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki sektora finansów publicznych (dyrektora szkoły) są w znaczącej mierze wyniki, które dotyczą monitorowania i samooceny;

- przeprowadzonych audytów i kontroli – uzyskanie takiego zapewnienia musi być złożone w formie pisemnego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej jednostki za poprzedni rok kalendarzowy (rok budżetowy). Warto również zadbać o oświadczenia cząstkowe, jeżeli w realizacji celów i zadań uczestniczą inni pracownicy jednostki. Do oświadczenia muszą być złożone zastrzeżenia. Również są sporządzane sprawozdania z funkcjonowania systemu kontroli zarządczej.

Ogólnie rzecz ujmując, dzięki bardzo dobremu zarządzaniu ryzykiem, dana jednostka posiada możliwość najoptymalniejszego reagowania na nowe pojawiające się ryzyka (naciski społeczne, polityczne, gospodarcze, ekonomiczne, finansowe, prawne) i wymagania środowiska zewnętrznego, uwzględniając właściwy dobór metod oceny ryzyka, zaś jego skuteczna analiza (wytypowanie obszarów) może się przyczynić do osiągnięcia pożądaných efektów w organizacji, w której kontrola zarządcza pełni również funkcję kierowania (zarządzania).

Dokonując omówienia wybranych aspektów kontroli zarządczej, a przede wszystkim wdrożenia i wykorzystania zintegrowanego systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, wskazałem na istotną funkcję zarządzania ryzykiem, będącego instrumentem efektywnego i skutecznego zarządzania organizacją, która realizuje cele i zadania według ustalonej kategorii obszarów oraz priorytetów, a także w określonym wymiarze czasu, stosując odpowiednie narzędzia analizy ryzyka jako konsekwencji alternatywnych rozwiązań, jak również kryteria podmiotowe i przedmiotowe, o których mowa w Ustawie o finansach publicznych [Charytoniuk 2009, ss. –22; ss. 62–80; nowa Ustawa o finansach publicznych z komentarzem].

Bibliografia

- Charytoniuk J. (2009), *Nowa ustawa o finansach publicznych z komentarzami, Rachunkowość budżetowa*, INFOR, Warszawa.
- Jurgowa A., Martyniuk T. (2006), *Komentarz do ustawy o rachunkowości*, praca zbiorowa, ODDK, Gdańsk.
- Kaczmarek T.T. (2010), *Zarządzanie ryzykiem (ujęcie interdyscyplinarne)*, Difin S.A., Warszawa.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektor finansów publicznych., Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84 z 2009 r.
- Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa oraz Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie* – raporty opracowane przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO.

Kontrola zarządcza – praktyczne aspekty wdrażania ustawy o finansach publicznych (2010), Instytut Rachunkowości i Podatków, Sp. z o.o. w Warszawie (materiały szkoleniowe), Warszawa.

Kowalczyk E. (2010), *Kontrola zarządcza w jednostce sektora finansów publicznych (wzory instrukcji*

Mazurek A., Knedler K. (2010), *Kontrola zarządcza – ujęcie praktyczne*, Handicap, Warszawa.

Norma australijska nowozelandzka – U3GO:1999.

Ustawa o finansach publicznych, Art.68 i art.69 (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1241 ze zm.)

Puchacz K. (2010), *Nowe standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych (omówienie i propozycje wzorcowych rozwiązań)*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów i wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych, (Dz. U. z 2010 r. Nr 38, poz. 207 ze zm.).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 3 lutego 2010 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej (Dz. U. z 2010 r., Nr 20, poz. 103). Instrukcja sporządzania sprawozdań budżetowych w zakresie jednostek samorządu terytorialnego stanowiąca załącznik nr 39 do ww. rozporządzenia.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 7 grudnia 2010 r. w sprawie sposobu prowadzenia gospodarki finansowej jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych (Dz. U. z 2010 r. Nr 241, poz. 1616).

Sławińska-Tomtała E. (2010), *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym (Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu)*, C.H.Beck, Warszawa.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych – Przepisy wprowadzające ustawę.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jednolity :Dz. U z 2009 r., Nr 152, poz. 1223 ze zm.).

Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym – przyjęte w 2004 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAL).

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, Ministerstwo Finansów w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08., Warszawa 2004.

Zmienione Standardy Kontroli wewnętrznej służące skutecznemu zarządzaniu Komisji Europejskiej przyjęte w 2007 r., The Revised Internal Control Standard for Effective Management SEC 2007, 1341 appendix 1.



Stanisław Smyk

Spółeczna Akademia Nauk

Efektywna obsługa konsumenta jako źródło innowacji logistycznych przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego

Efficient Consumer Response as a source of logistics companies innovation during the economic crisis

Abstract: The economic crisis forces enterprises to seek solutions to survive in the competitive environment first and then to strengthen the competitive position and growth. Undoubtedly, logistics innovations help to achieve as specific targets, but it would be useful to identify a plane search, which on the one hand guarantees a coherence of innovation efforts, and on the second was a response to real expectations of consumers.

The theory of Efficient Consumer Response strategy and practical solutions resulting therefrom, may be a source of logistics companies innovation during the economic crisis.

Thus formulated general thesis tends to articulate the following detailed arguments:

- The Efficient Consumer Response is the basis for the design of logistics service adequate to changing customer expectations – the ultimate purchasers of goods and services.
- The theory of Efficient Consumer Response should be treated as a set of theoretical basis of Vendor Managed Inventory, Distribution Requirements Planning and Distribution Resource Planning, and Quick Response concepts.
- Modern logistics innovation should result from elements of the theory of Efficient Consumer Response.

In the opinion of the author presented results support such a thesis sufficiently, and may provide a basis for further studies the issue of ECR and the role of this strategy during the economic crisis.

Key-words: Efficient Consumer Response strategy, logistics companies innovation, logistics service.

Wprowadzenie

Koncepcja efektywnej obsługi konsumenta (ang. *Efficient Consumer Response* – ECR) powstała w 1992 r. w USA, przy czym sama nazwa została wprowadzona rok później w raporcie Kurt Salmon Associates [Kurt Salmon Associates 1993]. Była efektem inicjatywy czternastu organizacji reprezentujących przedsiębiorstwa z sektora spożywczego. W literaturze polskiej została opisana przez wielu teoretyków i praktyków, przy czym do jednych z pierwszych opracowań należy zaliczyć książkę A. Baranieckiej [2004, s. 22], w której autorka strategię ECR zdefiniowała w następujący sposób: jest to „[...] **nowoczesna strategia łańcucha dostaw, realizowana na bazie partnerstwa jego uczestników, polegająca na zsynchronizowanym zarządzaniu popytem i podażą i popytem, przy zaangażowaniu technologii wspomagających przepływy produktów, informacji i środków finansowych, w celu podnoszenia konkurencyjności całego łańcucha dostaw oraz maksymalizacji korzyści wszystkich uczestników łańcucha przy wzroście zadowolenia ostatecznego odbiorcy**”. Określana jest także jako strategia efektywnej reakcji na potrzeby konsumenta. Z kolei S. Krawczyk [2011, s. 52] twierdzi, że istota ECR w języku polskim powinna być określana jako „sprawna reakcja na oczekiwania klienta”. Słowo „sprawność” odnosi się do czasu dostaw, jakości produktu, szybkości obsługi zamówienia i poziomu zapasów. Można stwierdzić, że ECR to strategia skierowana na zwiększenie efektywności łańcucha dostaw, której celem jest lepsza reakcja na potrzeby konsumenta, z równoczesnym maksymalnym wykorzystaniem możliwości redukcji kosztów w całym łańcuchu dostaw poprzez **współpracę partnerów handlowych**.

1. Istota efektywnej obsługi konsumenta

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować obszerne opisy istoty i roli ECR we współczesnych łańcuchach dostaw. Na podkreślenie zasługuje fakt, że jako jej filary zazwyczaj wymienia się: zapewnienie wymaganego poziomu obsługi klienta; eliminację kosztów, które nie dodają wartości; maksymalizację efektów i eliminację barier w całym łańcuchu dostaw. Tak określone efekty ogólne mają swój wyraz w korzyściach dostawców (producentów), dystrybutorów (podmiotów pośredniczących w procesach dystrybucji) i konsumentów – ostatecznych nabywców dóbr i usług. W wypadku dostawców najistotniejsze jest uzyskanie synchronizacji produkcji z popytem, co wyklucza występowanie braków wyrobów gotowych na półkach sklepowych. Sprzyja to umocnieniu pozycji danej marki na rynku, a także kształtowaniu trwałych stosunków

handlowych pomiędzy podmiotami danego łańcucha dostaw. Dystrybutorzy zyskują lepszą orientację rynkową, co sprzyja kształtowaniu poziomu obsługi klienta pożądanego na danym rynku i osiągnięciu dobrych relacji handlowych z dostawcami. Wśród głównych korzyści konsumentów najczęściej wyróżnia się: zwiększone możliwości wyboru i komfortu w trakcie zakupów; możliwość dysponowania świeższymi i tańszymi produktami.

Należy podkreślić, że tak określone, konkretne korzyści są wynikiem złożonych procesów, które wymagają wykorzystania rozwiązań klasyfikowanych zazwyczaj w czterech obszarach i określanych mianem **głównych elementów strategii ECR**. Zalicza się do nich: zarządzanie popytem; zarządzanie dostawami; technologie wspierające; integrowanie działań.

Zarządzanie popytem obejmuje: optymalizację asortymentu; optymalizację promocji; optymalizację wprowadzania nowych produktów na rynek.

Zarządzanie dostawami (podażą) koncentruje wysiłki menedżerów na reaktywnym uzupełnianiu zapasów (zarządzaniu zapasami przez dostawców); dążeniu do osiągnięcia doskonałości operacyjnej; realizacji zintegrowanych dostaw sterowanych popytem.

Wśród technologii wspierających należy wyróżnić: automatyczną identyfikację jednostek fizycznych (przepływów dóbr materialnych); elektroniczną wymianę danych; technologie służące synchronizacji przepływów fizycznych, informacyjnych i finansowych.

Integrowanie działań wiąże się z realizacją idei współpracy w planowaniu, prognozowaniu i uzupełnianiu zapasów (ang. *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* – CPFR) oraz procesowego rachunku kosztów (ang. *Activity Based Costing* – ABC) [Fuks 2009, ss. 62–65].

Tak szeroko zakreślone obszary form działalności menedżerskiej wskazują z jednej strony na złożoność strategii ECR, a z drugiej pozwalają w sposób kompleksowy, zintegrowany podejść do planowania i organizowania procesów gospodarczych, w tym procesów logistycznych. Podejście kompleksowe jest istotne ze względu na konieczność zaoferowania kompleksowej obsługi logistycznej klientom, co jednocześnie staje się koniecznością. Kryzys gospodarczy zmusza menedżerów do rozstrzygnięcia następującego dylematu: w jaki sposób osiągnąć redukcję kosztów i spełnić oczekiwane standardy obsługi logistycznej, mając świadomość istnienia dodatniej korelacji pomiędzy poziomem obsługi logistycznej i kosztami jej kształtowania? Z logistycznego punktu widzenia to strategia ECR tworzy płaszczyznę integracji rozwiązań i technologii, sprzyjających rozwiązaniu tak zarysowanego dylematu.

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej można zidentyfikować rozwiązania, takie jak zarządzanie zapasami przez dostawcę (ang. *Vendor Managed Inventory* – VMI), koncepcję szybkiej reakcji (ang. *Quick Response* – QR), system DRP (ang. *Distribution Requirements Planning* – DRP I; *Distribution*

Resource Planning – DRP II). Rozwiązania te są traktowane jako odrębne, oddzielnie wprowadzane i prowadzące do racjonalizacji istniejących rozwiązań logistycznych. Złożona współczesność powinna skłaniać menedżerów do zważenia korzyści wynikających z integracji tych rozwiązań, czego podstawy teoretyczne, w przekonaniu autora, zawiera strategia ECR.

2. Teoria ECR jako podstawa integracji VMI, DRP i QR

Efektywna obsługa konsumenta, jako strategia łańcucha dostaw, koncentruje wysiłki producentów, dystrybutorów, handlowców, detalistów i dostawców usług logistycznych na efektywnym zaspokajaniu oczekiwań konsumentów. Udowodniony jest związek pomiędzy stopniem integracji podmiotów – ogniw łańcucha dostaw i istnieniem barier w przepływach zachodzących w tym łańcuchu. Im wyższy jest stopień integracji, tym słabsze są bariery (pełna integracja prowadzi do ich eliminacji) co sprawia, że oferta handlowa okazuje się atrakcyjna dla ostatecznego nabywcy ze względu na cenę (niższe koszty funkcjonowania łańcucha dostaw) i jakość obsługi klienta.

W okresie kryzysu gospodarczego obserwuje się totalną walkę z kosztami. Znaczącą grupę kosztów stanowią koszty logistyczne, a zatem istotne jest poszukiwanie możliwości ich redukcji, nie tylko wewnątrz przedsiębiorstw, ale i w obszarze tzw. logistyki zewnętrznej, w ramach której realizowane są procesy logistyczne zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami. Można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa swoją logistykę (wewnętrzną) realizują na dobrym poziomie. Zatem menedżerowie koncentrują się na zewnętrznych rozwiązaniach logistycznych, które w wypadku osiągnięcia określonego poziomu integracji, mogą prowadzić do powstania efektu synergii⁵, co we współczesnej gospodarce staje się szczególnie cenne.

W teorii logistyki można zidentyfikować podejścia wyróżniające jako odrębne koncepcje VMI, DRP i QR. Mimo istnienia zalet każdej z nich należy podkreślić, że dopiero wspólna platforma, umożliwiająca ich integrację, może pozwolić osiągnąć istotne efekty gospodarcze, przewyższające te, które wynikają z oddzielnego wdrażania do praktyki gospodarczej każdej z nich.

Zarządzanie zapasami przez dostawcę jest koncepcją możliwą do realizacji w warunkach zaawansowanej współpracy pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw i może mieć zastosowanie w dowolnym fragmencie łańcucha dostaw. Koncepcja ta powstała w związku z występowaniem braków produktów na półkach sklepowych, co generowało koszty utraconej sprzedaży. Wyniki badań, przytaczane w literaturze przedmiotu wskazują, że najczęstszymi przy-

⁵ Wymagania rynkowe zmuszają liderów łańcuchów dostaw do doboru takich partnerów biznesowych, którzy są w stanie stworzyć system, działać w imię wspólnego celu, zbudować relacje partnerskie, dzielić się informacją i wykorzystywać swoje kluczowe kompetencje w funkcjonowaniu łańcucha dostaw. Są to warunki konieczne do powstania efektu synergii jako profitu wynikającego z zastosowania podejścia systemowego w praktyce.

czynami występowania tych braków były błędy popełniane w związku z zarządzaniem zamówieniami (składanie ich w niewłaściwych terminach), błędy prognozy, niedokładne kontrole zapasów na półkach [Krawczyk 2011, s. 46]. W tradycyjnym łańcuchu dostaw współpraca dostawcy z odbiorcą oparta jest na zamówieniach, tym samym istnieje przesunięcie czasowe pomiędzy zarejestrowanym popytem, a czasem dotarcia zamówienia do dostawcy. Dostawca prognozuje popyt w oparciu na zamówieniach i ma wątpliwości dotyczące trafności prognozy, czyli zmuszony jest do utrzymywania wysokiego poziomu zapasów. Ponadto, zamówienia składane przez odbiorcę, powodują także częste zmiany w harmonogramach produkcji i dystrybucji, co zakłóca stabilność funkcjonowania dostawcy. W związku z powyższym stwierdzono, że ryzyko braku produktów na półce sklepowej można zmniejszyć poprzez włączenie dostawcy (najczęściej producenta) do procesu zarządzania zapasami, co wyraża idea koncepcji VMI: jeżeli producentowi zależy na dobrej sprzedaży swoich produktów, to powinien zaangażować się w zarządzanie zapasami u odbiorcy (detalisty) w sytuacjach, gdy istnieje popyt na te produkty. Jest to odmienne podejście od rozwiązań klasycznych, gdzie składanie zamówień zostaje zastąpione śledzeniem poziomu zapasów przez producenta i w odpowiednim momencie następuje jego reakcja – w postaci dostawy adekwatnej do realnie występującego popytu. Tym samym dostawca przejmuje odpowiedzialność odbiorcy za poziom zapasów produktów będących w jego dyspozycji. Oczywiście wiąże się to z utratą kontroli nad produktami przez odbiorcę, ale i pozbyciem się odpowiedzialności za składanie zamówień i budowanie harmonogramów dostaw. Wymaga to większej integracji informacyjnej, czyli zaangażowania kapitału w budowę systemu informacyjnego, opartego na automatycznej identyfikacji i elektronicznej wymianie danych. Niezbędna jest także zgoda odbiorcy na udostępnianie danych o sprzedaży i stanie zapasów, co prowadzi do tego, że odbiorca nie składa zamówień, lecz udostępnia dostawcy informacje o poziomie rzeczywistej sprzedaży produktów, o aktualnym stanie zapasów poszczególnych produktów, o rodzajach podejmowanych działań marketingowych, mogących mieć wpływ na sprzedaż (np. o planowanych promocjach). Odbiorca określa także górny i dolny limit zapasów każdego produktu na półce sklepowej, a dostawca odpowiada za uzupełnianie zapasów zgodnie z tymi limitami. Zamówienia są generowane automatycznie w sytuacji, gdy poziom zapasów na półkach sklepowych zmniejsza się do wcześniej ustalonego poziomu.

Koncepcja ta pozwala zrealizować część z celów osiągniętych dzięki strategii ECR. Uzasadnione jest zatem stwierdzenie, że jej teoria stanowi część teorii ECR, co z kolei determinuje poziom obsługi logistycznej klientów i pozwala osiągnąć **istotny kompromis pomiędzy kosztami i poziomem tej obsługi**. Poprawne zastosowanie koncepcji VMI wymaga istnienia „[...] systemu, który jest zdolny nie tylko przejmować i przekazywać dane, ale również przeprowa-

dzać ich analizy, generować prognozy, umożliwiać symulacje przebiegów procesów oraz tworzyć plany dostaw, łącznie z planowaniem transportu [Krawczyk 2011, s. 47].

Koncepcja (system) DRP dopełnia koncepcję VMI i zapewnia możliwość opracowania harmonogramu dostaw produktów (DRP I) oraz racjonalnego wykorzystania zasobów dystrybucji związanych z jego realizacją (DRP II). Oczywiście zasadniczym kryterium racjonalności rozwiązań jest niedopuszczenie do wystąpienia braków produktów na półkach sklepowych. System ten to niejako narzędzie do urzeczywistnienia VMI. Realizacja ustaleń, przyjętych w związku ze stosowaniem DRP, jest możliwa wówczas, gdy podmioty, tworzące kanał dystrybucji są, w stanie je zaakceptować i dostosować swój (wewnętrzny) system logistyczny i procedury w nim obowiązujące do wykorzystania wspólnych danych planistycznych, takich jak: indeksy materiałowe, operacyjne jednostki czasu, jednostki produktu w zamówieniu, jednostki ładunku, standardy automatycznej identyfikacji jednostek logistycznych.

System DRP łączy w sobie wsparcie informatyczne logistyki i zasoby, niezbędne do wykonania przepływów fizycznych, tym samym racjonalizacja rozwiązań logistycznych nakazuje poszukiwanie opisywanego już kompromisu – pomiędzy poziomem obsługi logistycznej klientów i kosztami, wynikającymi z potrzeby wykonania harmonogramu dostaw wyrobów gotowych dla wielu odbiorców.

Koncepcja szybkiej reakcji została opracowana przed ECR, a jej główna idea odwołuje się do potrzeby takiego współdziałania dostawcy i odbiorcy, aby jak najszybciej reagować na potrzeby klientów. Była odpowiedzią na potrzeby branży odzieżowej, gdzie produkty są niezwykle wrażliwe na czynniki odgrywające w innych branżach mniejszą rolę (sezonowość potrzeb, zmienność mody, czynniki społeczne). Można sformułować zestaw wymagań, które należy spełnić w związku z wdrażaniem QR do praktyki gospodarczej. Należy prognozować popyt niemal w czasie rzeczywistym, w miejscu, gdzie konsument dokonuje zakupów. Informacje o popycie powinny być natychmiast przesyłane do wszystkich podmiotów łańcucha dostaw. W konsekwencji „czuły system logistyczny musi umożliwić szybkie uzupełnienie zapasów, adekwatne do bieżącego zapotrzebowania. Uzasadnione jest stwierdzenie, że istnieje konieczność wykorzystania zaawansowanych rozwiązań informatycznych do śledzenia popytu i zarządzania częstymi dostawami, a postulaty QR można formułować wobec każdego łańcucha dostaw. Informacja staje się alternatywą dla zapasów zróżnicowanych produktów. Zróżnicowanie to osiąga się głównie poprzez krótkie serie produkcyjne. Systemy informatyczne rejestrują sprzedaż, umożliwiając monitorowanie stanu zapasów i wspomagają system ich uzupełniania.

Tak określona idea szybkiej reakcji wymaga spełnienia przez łańcuchy dostaw określonych wymagań. Istnieje potrzeba wdrożenia systemu automatycznej identyfikacji, w ramach którego wykorzystuje się standardowe nośniki

informacji, takie jak: kody kreskowe, znaczniki elektroniczne (elektroniczny kod produktu ang. *Electronic Product Code* – EPC). Istotną rolę w inicjowaniu przepływów informacyjnych o poziomie rzeczywistej sprzedaży odgrywają elektroniczne punkty sprzedaży (ang. *Electronic Point of Sale* – EPOS). Sprawność przepływów informacyjnych skłania do wykorzystywania systemu elektronicznej wymiany danych pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Powyższe rozwiązania muszą bazować na systemie globalnych standardów (system GS1) w celu eliminacji barier informacyjnych.

Z koncepcjami VMI i QR wiąże się program ciągłego uzupełniania zapasów (ang. *Continuous Replenishment Program* – CRP), który polega na przekształceniu tradycyjnego procesu uzupełniania zapasów, opartego na zamówieniach składanych na podstawie ustalonych minimalnych wielkości zamówień, w proces bazujący na rzeczywistym i prognozowanym popycie. Zdarzenia, rejestrowane w punktach sprzedaży, są sygnałem uruchamiającym dostawę uzupełniającą. Zatem warunkiem koniecznym jest takie przygotowanie tych punktów, aby następowała rejestracja sprzedaży i przekazywanie przetworzonych danych do miejsc, z których ma nastąpić dostawa uzupełniająca. Informacje przygotowane i przekazywane w tym systemie zazwyczaj zawierają: dane o bieżącej sprzedaży, poziom posiadanych zapasów, prognozę sprzedaży, zamówienia, przyjęte dostawy. Widać wyraźnie, że podmioty łańcucha dostaw muszą być przygotowane do przyjmowania i przetwarzania zestawów informacji, co stwarza konieczność wdrożenia odpowiednich rozwiązań informatycznych i gruntownego przygotowania personelu do operowania złożonymi danymi.

Programy CRP prowadzą do zredukowania poziomu zapasów i kosztów operacyjnych, dzięki dostawom, realizowanym często i w czasie, gdy dostarczane produkty rzeczywiście są potrzebne. W myśl idei CRP, popyt zgłaszany przez konsumentów jest siłą inicjującą proces uzupełniania i wysyłki towarów. Według najbardziej obecnie rozpowszechnionego modelu CRP, dane o stanie zapasów i zamówieniach ze sklepów, są wysyłane codziennie (z magazynu) poprzez dystrybutora do dostawcy, a dostawca jest odpowiedzialny za takie ustalenie wielkości zamówień, by magazyn dystrybutora mógł zaspokoić popyt zgłaszany przez detalistów (realizacja zasady zarządzania zapasami przez dostawcę – VMI).

Elektroniczna wymiana danych (EDI) jest podstawą funkcjonowania programu CRP. Pozwala ona detaliście na wysyłanie informacji do producenta. Aby zasada ciągłego uzupełniania mogła być realizowana bez zakłóceń, dostawca powinien otrzymywać aktualne informacje o poziomie sprzedaży, pochodzące z punktów sprzedaży, zaopatrzonych w kasy elektroniczne, połączone z systemem informatycznym. Program CRP **usprawnia funkcje zamawiania w całym łańcuchu dostaw**. Zamiast zamawiania intuicyjnego, zamawiane

ilości określane są na podstawie rzeczywistego popytu i korygowane z uwagi na jego oczekiwany wzrost, związany np. z planowaną promocją. Informacje przetwarza się elektronicznie, co prowadzi do oszczędności kosztów generowanych w procesie ręcznego wprowadzania danych w wielu miejscach łańcucha dostaw. Ponadto eliminuje się wiele błędów zależnych od tzw. czynnika ludzkiego.

Z elektronicznym przesyłaniem informacji wiąże się również **skrócenie czasu trwania cyklu uzupełnienia**, co zwiększa możliwość **szybkiego reagowania na zmiany popytu – QR**. Program CRP pozwala także **usprawnić przepływ produktów przez łańcuch dostaw**. Dokładne informacje o sprzedaży pozwalają zmniejszyć poziom zapasów we wszystkich ogniwach dystrybucji.

3. Efektywna obsługa konsumenta jako czynnik inicjujący innowacje logistyczne

Działalność innowacyjna związana jest z „przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod, przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo do innego wykorzystania w praktyce” [Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej]. Wśród zalet gospodarki rynkowej dość często wymienia się jej innowacyjność⁶. Ta kategoria pojęciowa w zasadzie jest obecna we wszystkich sferach działalności człowieka i wiąże się z wprowadzaniem czegoś nowego, nowatorstwem, reformą, ulepszeniem. Innowacje mogą dotyczyć w równej mierze najwyższych technologii, jak i życia codziennego, przy czym wprowadzaniu innowacji towarzyszy wiele barier; do najważniejszych należałoby zaliczyć: barierę myśli i barierę wdrożenia. Bariera myśli dotyczy sedna badanego problemu i zamyka się w pytaniu: „Co zrobić, aby w efekcie doprowadzić do powstania nowatorskiego rozwiązania?” – oczywiście z miarodajnymi wynikami ekonomicznymi. Wdrożenie już opracowanej innowacji (bariera wdrożeniowa), a w następnej kolejności jej rozpropagowanie i uzyskanie wymiernych korzyści, wiążą się ze znacznymi kosztami. Można stwierdzić, że polski system bankowy aktualnie nie jest przygotowany do finansowania innowacyjnych (niestety często bardzo ryzykownych) przedsięwzięć. Ponadto wiele odkryć często pozostaje na etapie badań laboratoryjnych i nie mogą być one wchłonięte przez gospodarkę ze względu na barierę rynkową (kapitałową) [<http://www.ced.tczew.com.pl/ectix.html>].

W odniesieniu do gospodarki, należy brać pod uwagę strategiczny cel polityki innowacyjnej, który zapisany jest w „Kierunkach zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013” [<http://www.pi.gov.pl/upload/dokumenty/>]

⁶ Zalety systemu wolnorynkowego, to: racjonalne i efektywne wykorzystanie czynników wytwórczych (ludzi, kapitału, technologii); duża innowacyjność; duża elastyczność gospodarki. Por. *Zalety systemu wolnorynkowego*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Gospodarka_rynkowa [26 października 2006].

programy/20060819_Kierunki_na_RM.doc] i odnosi się do zbudowania w Polsce tzw. gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Cel ten określono jako „wzrost innowacyjności przedsiębiorstw dla utrzymania gospodarki na ścieżce szybkiego rozwoju i dla tworzenia nowych, lepszych miejsc pracy”. Cel ten wiąże się ściśle ze strategiami budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, gdzie ich zdolności do wprowadzania innowacji mogą być decydującym czynnikiem tych strategii, w konsekwencji prowadzących do utrzymania się na rynku, a nawet zwiększania w nim udziału.

Dość popularny jest pogląd, że budowanie przewagi konkurencyjnej, opartej na wiedzy i innowacjach, może zagwarantować trwały rozwój przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie. Jeden z powodów stanowi – w warunkach polskich – wyczerpywanie się dotychczasowych źródeł wzrostu gospodarczego, do których można zaliczyć: akcesję do UE, korzystne położenie geograficzne, niskie koszty pracy, źródła niektórych, tanich surowców.

Wśród współczesnych wyzwań, stojących przed przedsiębiorstwami, znajdują się wyzwania logistyczne. Współczesna logistyka, poprzez realizację swych głównych zadań, jest jedną z dziedzin budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁷. Zatem innowacje logistyczne, zmierzające do doskonalenia systemu logistycznego firmy, prowadzą wprost do rozwiązań adekwatnych do potrzeb przedsiębiorstw w okresie kryzysu.

Rozwiązania logistyczne w istocie rzeczy mogą:

- stworzyć bariery dostępu do rynku w swoim obszarze rozwiązań gospodarczych (ściśła współpraca w zakresie logistyki między dostawcą i jego klientami; duże zapotrzebowanie kapitału na inwestycje logistyczne);
- kompensować przewagi konkurentów wyższym poziomem obsługi dostaw, a w konsekwencji utrzymywać własną przewagę lub tworzyć nowy próg wejścia w obszarze obsługi klientów dla pozostałych uczestników rynku;
- stworzyć nowe formy współpracy przedsiębiorstw – konkurentów (oferty skierowane do konkurentów, aby wspólnie wykorzystywać zasoby logistyczne (np. operatorów logistycznych przez firmy – ogniwa konkurencyjnych łańcuchów dostaw).

W kontekście tak określonych możliwości logistyki można zidentyfikować kryteria, które mogą być wskaźnikami do identyfikacji obszarów logistyki przedsiębiorstw (podsystemów logistycznych), wymagających modyfikacji istniejących lub wprowadzania zupełnie nowych rozwiązań. Kryteriami tymi mogą być wymagania związane z wdrażaniem do praktyki gospodarczej stra-

⁷Do głównych zadań współczesnej logistyki można zaliczyć: koordynację przepływów dóbr fizycznych i towarzyszących im usług – od źródeł pozyskania surowców do ostatecznego konsumenta, a także przepływów zwrotnych (opakowań, reklamowanych wyrobów gotowych, surowców wtórnych, odpadów) wraz z usługami; minimalizację całkowitych kosztów logistycznych generowanych w ramach tych przepływów; podporządkowanie działalności logistycznej wymogom obsługi klienta (ureczywistnianie logistycznej obsługi klienta).

teorii ECR. Badania wskazują, że teoria i praktyka ECR najpełniej odzwierciedlają współczesne potrzeby logistyczne przedsiębiorstw, wynikające z konieczności dopasowania rozwiązań do wymaganego poziomu obsługi logistycznej i generowania jak najmniejszych całkowitych kosztów logistycznych. Teoria ECR powinna stanowić podstawę do poszukiwania nowych rozwiązań (innowacji logistycznych) ze względu na jej kompleksowość i możliwość zwiększenia stopnia integracji przedsiębiorstw – ogniw łańcucha dostaw. Należy zwrócić uwagę, że właściwości te dotyczą zarówno rozwiązań zarządczych, jak i technicznych.

Zakończenie

Wyniki badań dowodzą, że teoria strategii efektywnej obsługi konsumenta i praktyczne rozwiązania z niej wynikające, mogą stanowić źródło innowacji logistycznych przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego. Przeprowadzone badania pozwoliły sformułować następujące wnioski końcowe.

1. Projektowanie obsługi logistycznej, adekwatnej do zmiennych oczekiwań konsumentów – ostatecznych nabywców dóbr i usług, powinno opierać się na teorii efektywnej obsługi konsumenta.
2. Teorię efektywnej obsługi konsumenta należy traktować jako zbiór podstaw teoretycznych koncepcji zarządzania zapasami przez dostawcę, planowania potrzeb i zasobów dystrybucji oraz „szybkiej reakcji”.
3. Koncepcje VMI, DRP i QR dopełniają się nawzajem i – mimo zróżnicowania warunków towarzyszących ich powstaniu – tworzą spójną teoretyczną podstawę współczesnej strategii ECR.
4. Innowacje logistyczne w okresie kryzysu mogą sprzyjać głównie tworzeniu barier dostępu konkurentów do rynku, kompensować ich przewagę wyższym poziomem obsługi logistycznej, a także tworzyć nowe formy współpracy z nimi w celu wspólnego wykorzystywania ograniczonych zasobów logistycznych.
5. Współczesne innowacje logistyczne powinny być inspirowane elementami teorii ECR, ponieważ najpełniej odzwierciedlają one współczesne potrzeby logistyczne przedsiębiorstw, wynikające z konieczności dopasowania rozwiązań do wymaganego poziomu obsługi logistycznej i generowania jak najmniejszych całkowitych kosztów logistycznych.

W przekonaniu autora prezentowane wyniki badań w wystarczającym stopniu potwierdzają sformułowane tezy i mogą stanowić podstawę do dalszych badań problematyki ECR jako strategii łańcuchów (sieci) dostaw XXI wieku.

Bibliografia

- Baraniecka A. (2004), *ECR Efficient Consumer Response. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, wyd. Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Europejskie Centrum Transferu Innowacji (2006), *Bariery w rozwoju innowacyjności*, <http://www.ced.tczew.com.pl/ectix.html> [26 października 2006].
- Fuks K. (2009), *Łańcuch dostaw zorientowany na klienta* [w:] M. Ciesielski (red.) *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
- Krawczyk S. (red.) (2011), *Logistyka. Teoria i praktyka*, T. 1, Difin, Warszawa.
- Kurt Salmon Associates (1993), *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value In the Grocery Industry*, Washington, Food Marketing Institute, za: S. Krawczyk (red.) (2011), *Logistyka. Teoria i praktyka*, T. 1, wyd. Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. Nr 179, poz. 1484, <http://www.mgip.gov.pl/Prawo/Obowiazujace+prawo/Innowacyjnosc/> [26 października 2006].
- http://www.pi.gov.pl/upload/dokumenty/programy/20060819_Kierunki_na_RM.doc [26 października 2006].



Piotr Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Jakub Domański

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Oskar Luty

Kancelaria Prawnicza DFL Legal w Warszawie

Ekonomiczne i prawne uwarunkowania tworzenia Szpitalnych Grup Zakupowych w systemie ochrony zdrowia w Polsce

Economic and legal conditions for creation of Group Purchasing Organizations in the health care system in Poland

Abstract: Group Purchasing Organizations in the present difficult financial situation of hospitals can be a turning point in the supply of materials used range directly in the process of hospital treatment. Undoubtedly, it can be a significant part of building a new quality in the organization and management of hospitals and payer. The greatest benefit, however, should receive the patient, as a recipient of public hospital services.

Key-words: Group Purchasing Organizations, health, legal and economic.

Wstęp

Rynek medyczny w Polsce stanowi 0,6% światowego rynku zdrowia w ujęciu wartościowym, zaś na służbę zdrowia wydaje się około 7–8% PKB, podczas

gdy wydatki w tym zakresie w Niemczech wynoszą około 10,5%, a w Stanach Zjednoczonych ponad 16% [OECD Health Data]. Takie proporcje wskazują z jednej strony nie tylko na konieczność zwiększania nakładów na polski system ochrony zdrowia, ale także, a może przede wszystkim, na potrzebę szczególnie efektywnego gospodarowania tak skromnymi środkami. Pomimo wysokich nakładów w systemach krajów zachodnich, orientacja kosztowa w strategiach zakupowych szpitali znalazła tam istotne miejsce w codziennej praktyce biznesowej podmiotów opieki zdrowotnej i ich dostawców, w postaci stworzenia szpitalnych grup zakupowych.

Zaopatrzenie medyczne szpitali amerykańskich z udziałem Szpitalnych Grup Zakupowych (SGZ) zdecydowanie dominuje nad jakąkolwiek formą bezpośredniego handlu dostawców z lecznicami. Szacuje się, że około 85% placówek realizuje 50% i więcej wolumenu zakupowego zużywalnego sprzętu medycznego oraz 80% szpitali kupuje minimum 50% leków za pośrednictwem SGZ [Burns, Lee 2008, ss. 203–215]. Zaopatrzenie materiałowe w zakresie asortymentu, bezpośrednio wykorzystywanego w procesie leczenia szpitalnego, to punkt wyjścia na drodze do budowania wartości dodanej i oczekiwanej przez pacjenta, jaką jest usługa lecznicza, po którą trafia do szpitala. Rzecz jasna ta „część wartości” jest jedynie dodatkiem do pracy lekarza oraz zespołu, a także całej wartości niematerialnej, na którą składają się: wiedza, kompetencje, umiejętności i autorytet. Jednak wartość traktowana w sferze materialnej znajduje wyraz właśnie w fizycznym produkcie, który wędruje w łańcuchu zaopatrzenia od producenta do szpitala.

1. Analiza systemu zakupów szpitali publicznych w Polsce

Rzeczywistość funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w Polsce, w tym szpitali, w obszarze zakupów zdeterminowana jest przede wszystkim koniecznością stosowania przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych [Dz. U. z 2010, nr 113, poz. 739], która określa tryb nabywania produktów w drodze przetargów. Minione dwie dekady funkcjonowania szpitali w tym zakresie to praktyka organizacji postępowań przetargowych przez każdy podmiot osobno. W zdecydowanej większości były one przeprowadzane w postaci odrębnych przetargów na praktycznie każdy obszar asortymentowy. Szacunki ilościowe zapotrzebowania, a w następstwie tego – poprzetargowe umowy handlowe – były na ogół umowami rocznymi, rzadziej dwu lub trzyletnimi. Konwencja stosowania przepisów przedmiotowej ustawy dotyczy nie tylko inwestycji i zakupów trwałego sprzętu medycznego, ale także całości asortymentu zużywalnego, jednorazowego w zakresie produktów leczniczych i wyrobów medycznych.

Przedstawiona formuła realizacji procesów zakupowych przez szpitale narzuca określony schemat wzajemnych relacji dostawców ze szpitalami. Opiera się on na indywidualnym kontakcie producenta (dystrybutora, dostawcy)

z każdym pojedynczym szpitalem, który występuje w roli organizatora postępowania przetargowego. W konsekwencji takiej organizacji procesów ma się do czynienia z kilkudziesięcioma postępowaniami w skali roku, ogłaszanymi przez każdy szpital, w których oferty składa niejednokrotnie kilkunastu oferentów. Dokładna liczba postępowań uzależniona jest przede wszystkim od profilu działalności danej placówki i wynikających z niego potrzeb zaopatrzeniowych. Każde postępowanie przetargowe wymaga zaangażowania po stronie szpitala wielu specjalistów z danej dziedziny, występujących w charakterze konsultantów i członków komisji przetargowych. Taka potrzeba wynika z co najmniej dwóch powodów:

- ogromnego zróżnicowania asortymentowego poszczególnych potrzeb zakupowych,
- złożoności ofert, wynikających z zaawansowania technologicznego współczesnych wyrobów i materiałów medycznych.

Dlatego też duża liczba różnorodnych postępowań wymaga wyodrębnienia osobnej jednostki organizacyjnej w szpitalu, która zajmować się będzie tylko organizacją przetargów – najczęściej w formie działu zamówień publicznych, działu logistyki czy podobnych.

Zaprezentowana formuła organizacji postępowań w szpitalach publicznych, oparta na założeniu odrębnego procedowania w zakresie niemal każdego obszaru asortymentowego, wymaga stworzenia ram organizacyjnych i proceduralnych, znacznie wykraczających poza podstawowy obszar działalności szpitala. Mnogość i złożoność tych procesów uzasadnia zainteresowanie efektywnością działań prowadzonych w tym obszarze.

2. Konsolidacja zakupów szpitalnych jako podstawa funkcjonowania Szpitalnych Grup Zakupowych

Proces konsolidacji zakupów na rynkach medycznych Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych inicjowany jest poprzez zawiązanie się Szpitalnych Grup Zakupowych, których odpowiednikiem w nomenklaturze angielskojęzycznej są *Group Purchasing Organizations (GPOs)*. Historia pierwszych zakupów grupowych, których dokonały szpitale amerykańskie, sięga początków XX wieku, choć nie dotyczyły one jeszcze wówczas zaopatrzenia stricte medycznego [Weinstein 2006, s. 790]. Znaczący rozwój tej formy handlu w obecnym kształcie nastąpił w latach 80-tych i 90-tych XX wieku, zaś w Europie od 2000 roku [McKee, Healy 2002, s. 142].

Idea stworzenia wspólnej grupy zakupowej przez różne szpitale polega na zagregowaniu popytu wielu podmiotów, których łączny wolumen deklarowanych potrzeb zakupowych daje bez porównania większą siłę przetargową wobec dostawców niż każdego szpitala osobno. Ta skumulowana siła negocja-

cyjna pozwala osiągnąć znaczną efektywność w postaci warunków lepszego zakupu niż w przypadku pojedynczego klienta szpitala. Dlatego też efekty prowadzenia działalności w takiej formie dotyczą przede wszystkim:

- niższych cen zakupu,
- lepszych warunków obsługi np. serwis posprzedażowy,
- standaryzację i unifikację asortymentu stosowanego w różnych placówkach, które z kolei mają wpływ na rzetelność dostaw.

Poza wymiernymi ekonomicznymi warunkami zakupów, członkowie grupy zakupowej mogą liczyć także na szereg innych korzyści, w tym między innymi na transfer wiedzy oraz innowacyjność, co przy tak specyficznej działalności daje znaczną wartość dodaną, zarówno szpitalowi, jak i lekarzowi oraz pacjentowi.

Wzrost efektywności procesów zakupowych, prowadzonych w grupie, wiąże się z powierzeniem szeregu prac i czynności negocjacyjnych, zakupowych, prawnych i administracyjnych najpierw liderowi grupy, a następnie zewnętrznemu podmiotowi. W modelu amerykańskim jest nim bądź spółka – córka grupy zakupowej, bądź też podmiot trzeci, tak zwany operator [Improving Health Care 2004, s. 199].

W rozwiniętych modelach, funkcjonujących już w Europie Zachodniej i USA, usługi operatora obsługującego SGZ znacznie wykraczają poza sam proces zakupu. Warto wymienić takie obszary współdziałania, jak: [www.premierinc.com, www.gnyha.com oraz www.amerinetgpo.com z dnia 01.05.2012].

- wzajemna pomoc i wsparcie prawne członków grupy ze strony operatora;
- koordynacja badań klinicznych prowadzonych przez przemysł w placówkach medycznych;
- konsulting finansowy i zarządczy;
- prowadzenie platformy dla spójnych działań promocyjnych dostawców, w postaci organizacji szkoleń produktowych;
- działania PR w zakresie ważnych problemów z zakresu ochrony zdrowia.

Działania operatora SGZ, wykraczające poza negocjacje cenowe, a w szczególności współpraca z dostawcami, polegająca na koordynacji promocji produktów, usług, technologii w wykonaniu sił sprzedażowych i marketingowych oferentów, służą przede wszystkim transferowi innowacji technologicznej, pod postacią nowych produktów i usług. W zależności od sytuacji na rynku, a więc zainteresowania i – w konsekwencji – preferencji produktowych w postaci zapotrzebowania na produkty zgłaszane przez indywidualnych lekarzy w poszczególnych szpitalach, powstają ramy specyfikacji asortymentowych dla dalszych zamówień. Rolą operatora na tym etapie jest scalenie, unifikacja i standaryzacja tych specyfikacji, pochodzących od poszczególnych członków grupy zakupowej. Jednocześnie na tym etapie rozpoczyna się analiza akcep-

towalnego poziomu kosztów, jakie niesie ze sobą zakup innowacyjnych rozwiązań, w związku z koniecznością dążenia do obniżenia kosztów zakupów danego zakresu asortymentowego.

Główny nurt działań operatora koncentruje się jednak na korzyściach, jakie grupa zakupowa może odnieść z tytułu agregowania wspólnego popytu. Przedstawienie połączonego wolumenu zakupów stanowi główną siłę przetargową wobec dostawców.

3. Organizacja łańcucha zaopatrzenia medycznego szpitala z udziałem Szpitalnych Grup Zakupowych

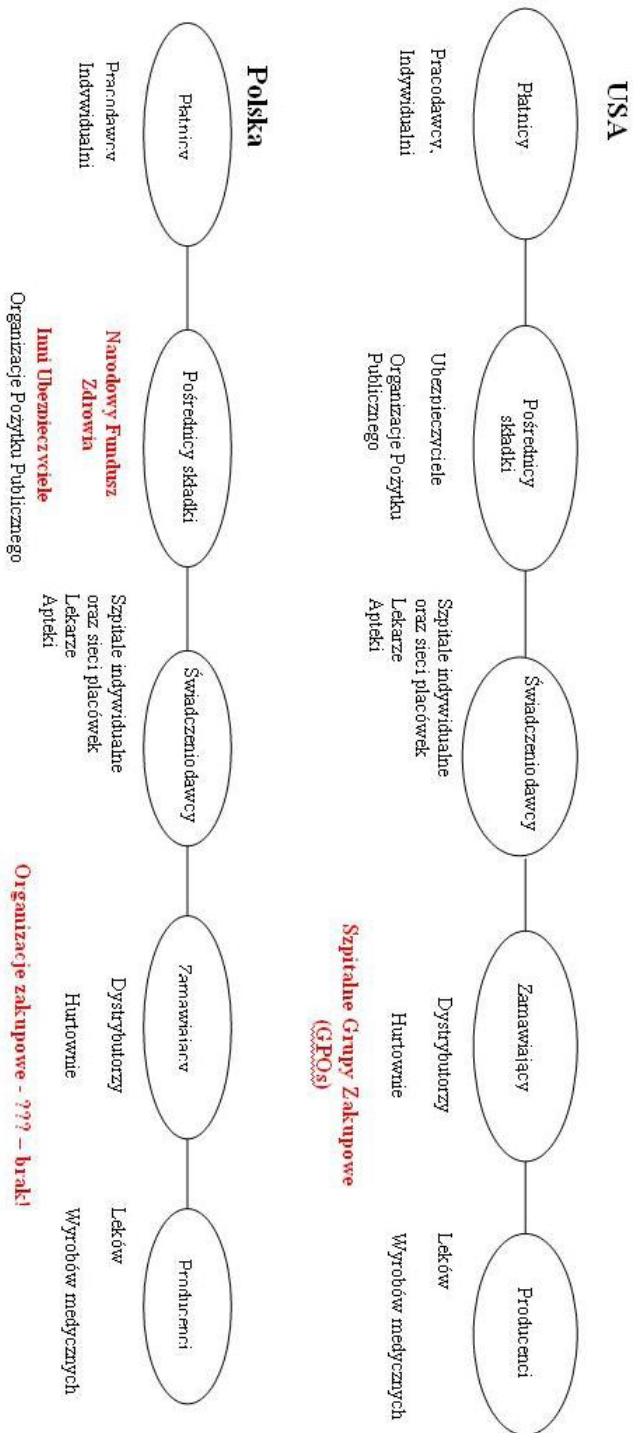
Szpital to świadczeniodawca, którego klientem i finalnym konsumentem usług medycznych jest pacjent, jako ostateczny beneficjent wartości dodanej wytworzonej przez medyczny łańcuch zaopatrzenia. Określenie miejsca i roli Szpitalnych Grup Zakupowych w funkcjonowaniu łańcucha zaopatrzenia medycznego szpitala implikuje treść i zakres wymiany informacji oraz relacje tych podmiotów z dostawcami wyrobów i usług medycznych – z jednej strony oraz finalnymi ich użytkownikami, czyli szpitalami – z drugiej strony.

W typowym łańcuchu zaopatrzenia medycznego wykorzystującym funkcjonowanie SGZ, wyróżnić można trzy grupy uczestników:

- producentów i wytwórców produktów leczniczych i wyrobów medycznych;
- zamawiających i pośredniczących w wymianie, a więc hurtownie, dystrybutorzy oraz SGZ;
- świadczeniodawców, czyli podmioty wykonujące usługę leczniczą wobec pacjenta: indywidualne szpitale i sieci placówek leczniczych oraz lekarze indywidualni i apteki.

Producenci dostarczają produkty w ilościach określonych przez dystrybutorów i grupy zakupowe, jako sumę zagregowanego popytu szpitali, które skonsolidowały swoje siły w celu zwiększenia siły przetargowej wobec dostawców (rys. 1). Świadczeniodawcy opieki zdrowotnej, którymi są szpitale, konsumują dostarczane wyroby i produkty, realizując w ten sposób usługę medyczną dla pacjenta. Ta zaś finansowana jest przez płatnika – indywidualnego bądź systemowego. Dla właściwego postrzegania przebiegu procesów zaopatrzenia medycznego szpitala z udziałem grup zakupowych, ważne jest odnotowanie faktu, że podmioty te nie biorą udziału w fizycznym obiegu towarów i tym samym nie są włączone w obieg płatności. Zewnętrzne, samodzielne i odrębne od pozostałych uczestników wymiany podmioty, jakimi są Szpitalne Grupy Zakupowe, negocjują w imieniu i na rzecz szpitali, zaś finansowane są z dwóch źródeł: opłata członkowska od szpitala z tytułu przynależności do grupy oraz opłata administracyjna pokrywana przez dostawców, jako procent od wartości wynegocjowanych i realizowanych dostaw.

Tak przebiegający łańcuch powstawania wartości usługi medycznej oraz źródeł i mechanizmu jej finansowania ma miejsce w amerykańskim systemie leczenia szpitalnego. Szpitalne Grupy Zakupowe mają w nim trwałe miejsce i pozycję ugruntowaną wieloletnim doświadczeniem. Porównując ten system z realiami polskimi (rys. 1), widać nie tylko brak obecności i doświadczeń organizacji zakupowych, ale również zasadniczą różnicę w sposobie finansowania świadczenia szpitalnego. Polega ona na braku konkurencji dla jedyne go płatnika, jakim jest Narodowy Fundusz Zdrowia, będący w tej sytuacji monopolistą w dystrybucji składki, wyrażającej się wielkością kontraktu. Może mieć to realny związek z zarządzaniem kosztami zaopatrzenia medycznego, bowiem brak konkurencji nie zachęca bezpośrednio do konkurencyjności kosztowej placówek świadczących podobne usługi. Zatem zmiana tego elementu systemu byłaby dodatkowym katalizatorem zmian w strategiach zakupowych szpitali, szczególnie publicznych i nienastawionych na zysk.



Rys. 1. Łańcuch tworzenia wartości na rynku usług szpitalnych – porównanie systemu polskiego i amerykańskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Burns 2002.

3. Kontekst prawny procesu konsolidacji zakupów medycznych i tworzenia grup zakupowych przez szpitale

Prawo polskie nie przewiduje szczegółowych regulacji dotyczących tworzenia grup zakupowych. Sfera ta podlega jednak zrębowej regulacji dwóch grup przepisów: prawa ochrony konkurencji oraz reżimu zamówień publicznych.

Regulacja wynikająca z prawa ochrony konkurencji, zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym, znajduje zastosowanie do SCZ na tych samych zasadach, co w przypadku wszelkich dużych grup zakupowych. W dotychczasowych rozważaniach o przyszłym kształcie SGZ wskazany aspekt prawny jest całkowicie pomijany. Jest to podejście niezasadne, zwłaszcza przy uwzględnieniu tendencji przekształcania szpitali w klasyczne spółki prawa handlowego oraz wzmagającej się konkurencji pomiędzy poszczególnymi jednostkami (co najjaskrawiej widać na przykładzie przetargów na kontrakty NFZ).

Z tej perspektywy najważniejsze kwestie podlegające ocenie prawnej dotyczą między innymi:

- oceny zakresu informacji gospodarczych, którymi konkurujące szpitale mogą się dzielić w ramach budowy organizacyjnej grupy zakupowej oraz przeciwdziałania wymianie informacji w niedopuszczalnym zakresie;
- przeciwdziałania ewentualnemu nadużyciu pozycji dominującej (lub kolektywnej pozycji dominującej) od strony popytowej, na danym rynku właściwym, np. poprzez narzucanie uciążliwych warunków umów przez szpitale będące jedynymi odbiorcami danej kategorii produktów.

Równie istotne są przepisy ustawy – Prawo zamówień publicznych [Dz. U. z 2010, Nr 113, poz. 739]. Artykuł 15. przedmiotowej Ustawy stanowi, że „zamawiający może powierzyć przygotowanie lub przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia własnej jednostce organizacyjnej lub osobie trzeciej”. Z kolei art. 16 ust. 1 tejże Ustawy stanowi, że „Zamawiający mogą wspólnie przeprowadzić postępowanie i udzielić zamówienia, wyznaczając spośród siebie zamawiającego upoważnionego do przeprowadzenia postępowania i udzielenia zamówienia w ich imieniu i na ich rzecz”. To właśnie swoisty „mix” przepisów o zewnętrznym usługodawcy zamówieniowym oraz prawie wykonania wspólnego zamówienia stanowi podwalinę prawną dla przyszłego funkcjonowania szpitalnych grup zakupowych.

Warto podkreślić kilka interesujących płaszczyzn problemowych, odnoszących się do wskazanych przepisów. Po pierwsze, należy zaznaczyć, że „grupa zakupowa” nie posiada osobowości prawnej, bowiem jest w istocie dobrowolnym porozumieniem poszczególnych szpitali, które łączy wspólnota interesów i które wyrażają zgodę na przejęcie inicjatywy zamówieniowej przez jednego z nich (lidera grupy zakupowej). Oznacza to, że w praktyce szpitale będą za-

wierały wielostronną umowę, w której wyłoniony zostanie lider oraz zasady współpracy w ramach grupy zakupowej.

Po drugie, opierając się na rozwiązaniach zagranicznych, lider powinien wyznaczyć w trybie art. 15. ust. 2 Ustawy Prawo zamówień publicznych zewnętrznego usługodawcę – operatora, którego zadaniem będzie przeprowadzenie zamówienia w imieniu i na rzecz grupy zakupowej, a więc z perspektywy prawnej – w imieniu i na rzecz wszystkich szpitali zrzeszonych w takiej grupie. Usługodawca działa w takim modelu jako profesjonalny pełnomocnik (jednak nie agent) zrzeszonych szpitali. Oznacza to, że – na gruncie projektowanej legislacji farmaceutycznej – usługodawca taki będzie musiał m.in. zarejestrować się jako pośrednik w obrocie produktami leczniczymi. Warto przy tym wskazać, że obowiązujące rozwiązania ustrojowo-finansowe skrajnie utrudniają (a w zasadzie wykluczają) inne usytuowanie prawne usługodawcy, np. jako niezależnego agenta (komisanta zakupu) finansowanego przez szpitale, który dokonuje obrotu produktami lub usługami kupowanymi dla szpitali we własnym imieniu, a następnie przekazuje szpitalom nabyte towary lub usługi.

Po trzecie, wybór usługodawcy – operatora będzie również podlegał zasadom prawa zamówień publicznych. Jeżeli wynagrodzenie operatora przekroczy próg 14.000 euro, jego wyłonienie będzie konieczne w jednym z trybów określonych przez Ustawę Prawo zamówień publicznych (modelowo – w trybie przetargu nieograniczonego). Dużym wyzwaniem dla służb prawnych szpitali będzie opracowanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ) oraz modelowej umowy z takim usługodawcą, a także kryteriów wyboru ofert. Z tytułu outsourcingu procesu przetargowego, zewnętrzny operator otrzymuje wynagrodzenie od każdego członka grupy zakupowej, kalkulowane w oparciu o koszty stałe (administracyjne) oraz opłaty prowizyjne od wolumenu / wartości asortymentu będącego przedmiotem postępowania. W naszym przekonaniu, najważniejszym kryterium powinien być procent wynagrodzenia prowizyjnego za realizowane zakupy (im mniejszy, tym wyższa ocena danej oferty).

Po czwarte, model współpracy z zewnętrznym usługodawcą – operatorem wymagać będzie ścisłego opisanego jego funkcji. Rola operatora w rozwiązaniu modelowym polega na przejściu wszystkich czynności związanych z postępowaniem, a największą wartością dodaną jest nakład pracy, służący unifikacji i standaryzacji potrzeb zakupowych, zgłoszonych przez poszczególnych członków grupy. Dopiero stworzenie jednej wspólnej SIWZ, jako podstawowego dokumentu przetargowego, będzie punktem wyjścia do ogłoszenia postępowania, które ma szansę przynieść opisane wyżej korzyści.

Po piąte, niezwykle ważny jest prawidłowy dobór samej metody korzystania ze wspólnych zamówień. Optymalne wydaje się „otwieranie” przez operatora grupy zakupowej szeregu kontraktów ramowych z dostawcami zewnętrznymi, w ramach których szpitale – członkowie grupy – mogą składać własne konkretne zamówienia, korzystając z oszczędności wynikających z efektu skali.

Podsumowanie

Zarządzanie służbą zdrowia stwarza liczne problemy na całym świecie i chyba trudno dziś wskazać system, który nie ma kłopotów finansowych, posiada dość zasobów i środków na bieżącą działalność. Paradoksalnie łatwiej zamknąć projekt w postaci stworzenia nowej inwestycji niż z sukcesem prowadzić szpital z dobrym wynikiem na bieżąco i w dłuższej perspektywie. Wiele systemów funkcjonujących na świecie opiera się na mieszanej strukturze własnościowej, ale raczej z dominacją liczebną i wagową (mierzoną wartością realizowanego kontraktu) szpitali prywatnych. W Polsce odwrotnie, dominuje służba zdrowia publiczna, podlegająca administracji rządowej (w tym także za pośrednictwem władzy wojewódzkiej) i samorządowej.

Analiza podstaw prawnych konsolidacji zakupów i tworzenia grup zakupowych przez szpitale prowadzi do następujących wniosków:

- utworzenie szpitalnej grupy zakupowej w celu wspólnego przeprowadzenia postępowania i udzielenia zamówienia publicznego jest możliwe na podstawie art. 16 ust. 1 Ustawy Prawo zamówień publicznych;
- szpitalna grupa zakupowa jest obowiązana wyznaczyć spośród swoich członków zamawiającego upoważnionego do przeprowadzenia postępowania oraz udzielenia zamówienia w imieniu grupy (lider grupy);
- lider grupy zakupowej może powierzyć przygotowanie lub przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia osobie trzeciej (operatorowi zewnętrznemu) na podstawie art. 15 ust. 2 Ustawy Prawo zamówień publicznych;
- utworzenie szpitalnej grupy zakupowej, a następnie powierzenie przez jej lidera przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego operatorowi zewnętrznemu spowoduje, że jego działania odniosą skutek wobec wszystkich zamawiających zrzeszonych w grupie.

Można zatem stwierdzić, że w porównaniu do innych krajów Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych, system funkcjonowania szpitali publicznych w Polsce daje dużo więcej powodów, by sięgać po sprawdzone już sposoby podnoszenia efektywności procesów zakupowych, które znacząco mogą pomóc zarządzać tą niezwykle złożoną i jakże społecznie odpowiedzialną instytucją, jaką jest szpital.

Bibliografia

- Burns L.R., Lee J.A. (2008), *Hospital purchasing alliances: Utilization services and performance*, "Healthcare Management Review", nr 33.
- Hendrik T. (2000), *Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among firms buying common goods and services*, Arizona State University.

Improving Health Care: A Dose of Competition, A Report by the Federal Trade Commission and the Department of Justice, 2004.

Medical Distribution Solutions Inc., 1735 N. Brown Rd. Ste. 140, Lawrenceville, GA 30043-8153.

Kruetten J.M., Rautenberg F., Liefner M. (2005), *Future Relevance and Consequences of Hospital Purchasing Cooperatives for Medical Technology Suppliers in Germany*, Simon, Kucher & Partners.

McKee M., Healy J. (2002), *Hospitals in a changing Europe*, European Observatory on Health Care Systems, Open University Press, Buckingham and Philadelphia.

OECD Health Data 06.2010, Eucomed: Medical market size.

Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2010 Nr 113, poz. 739).

Vogel L. (2009), *Macroeconomic effects of cost savings in public procurement*, European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs.

Weinstein B. (2003), *Are Group Purchasing Organizations (GPOs) Helping or Hindering Competition?*, University of North Texas.

Weinstein B. (2006), *The Role of Group Purchasing Organizations (GPOs) in the U.S. Medical Supply Chain*, Estudios de Economía Aplicada, vol. 24-3, Applied Economics University of North Texas Denton, Texas.

www.amerinet-gpo.com.

www.gnyha.com.

www.premierinc.com.

Zdrowie i ochrona zdrowia w 2010 r., Wyd. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.



Andrzej Chajęcki

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Mieszko Bojar

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Złamanie zasad konkurencji w stosunkach pomiędzy przedsiębiorcami

Violation of the rules of competition between entrepreneurs

Abstract: Strong economic activity is subject to regulation by a number of legal regimes. One of them is the law on protection of competition and consumers. It imposes on the parties involved in trade many responsibilities, obligations and prohibitions. The paper discusses those which serve to protect free competition and protection of the free market.

Key-words: competition, business, law on protection.

Wstęp

Konkurencja stanowi element pozwalający na utrzymanie zarówno standardu produkcji, jak i ochronę interesu konsumentów. W związku z wagą tego problemu, w większości krajów powołano do życia instytucje o charakterze rządowym, których celem jest chronienie konkurencji na rynku i eliminowanie działań łamiących jej podstawowe zasady. Przygotowany artykuł stanowi prezentację podstawowych zasad funkcjonowania konkurencji na rynku oraz włączania instytucji rządowych i samorządowych w celu stworzenia prawidłowych relacji rynkowych. Lista praktyk ograniczających konkurencję jest długa, do tego dochodzą jeszcze konsekwencje wynikające z istnienia mono-

poli naturalnych i dominującej pozycji przedsiębiorstw na rynku. Najczęściej spotykanym zjawiskiem ograniczającym konkurencję są zmywy między przedsiębiorcami w różnym zakresie. Ustawodawca przewidział w związku z tym instytucję prawną, która z jednej strony zwalnia z odpowiedzialności zgłaszającego o zmowie, z drugiej zaś powoduje zwiększenie wykrywalności i eliminację tych nieprawidłowości. Tą instytucją jest Leniency.

1. Praktyki ograniczające konkurencję

Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów zakazuje stosowania praktyk ograniczających konkurencję [Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U. z 2007 nr 50 poz. 331]. Do praktyk tego typu zalicza się porozumienia ograniczające konkurencję i nadużywanie pozycji dominującej.

Ograniczające konkurencję są takie porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym [art. 6 ust. 1 U.o.k.k.]. Porozumieniami są umowy zawierane między przedsiębiorcami, między związkami przedsiębiorców oraz między przedsiębiorcami i ich związkami albo niektóre postanowienia tych umów [art. 4 pkt. 5 lit. a U.o.k.k.]. Porozumieniami są także uzgodnienia dokonane w jakiejkolwiek formie przez dwóch lub więcej przedsiębiorców lub ich związki [art. 4 pkt. 5 lit. b U.o.k.k.] oraz uchwały lub inne akty związków przedsiębiorców lub ich organów statutowych [art. 4 pkt. 5 lit. c U.o.k.k.]. Odwołanie się do pojęcia rynku właściwego jest odwołaniem rynku towarów, które ze względu na ich przeznaczenie, cenę oraz właściwości, w tym jakość, są uznawane przez ich nabywców za substytuty oraz są oferowane na obszarze, na którym, ze względu na ich rodzaj i właściwości, istnienie barier dostępu do rynku, preferencje konsumentów, znaczące różnice cen i koszty transportu, panują zbliżone warunki konkurencji [art. 4 pkt. 9 U.o.k.k.].

W ustawie wymienia się przykładowo rodzaje porozumień ograniczających konkurencję, którymi są w szczególności:

- ustalenie, bezpośrednio lub pośrednio, cen i innych warunków zakupu lub sprzedaży towarów – porozumienia cenowe [art. 6 ust. 1 pkt. 1 U.o.k.k.].
- ograniczanie lub kontrolowanie produkcji lub zbytu oraz postępu technicznego lub inwestycji – porozumienia kontyngentowe [art. 6 ust. 1 pkt. 2 U.o.k.k.].
- podział rynków zbytu lub zakupu – porozumienia podziałowe [art. 6 ust. 1 pkt. 3 U.o.k.k.].
- stosowanie w podobnych umowach z osobami trzecimi uciążliwych lub niejednorodnych warunków umów, stwarzających tym osobom zróżnicowane warunki konkurencji – porozumienia dyskryminujące [art. 6 ust. 1 pkt. 4 U.o.k.k.].

- uzależnienia zawarcia umowy od przyjęcia lub spełnienia przez drugą innego świadczenia, niemającego zwyczajowego ani rzeczowego związku z przedmiotem umowy – porozumienia wiązane [art. 6 ust. 1 pkt. 5 U.o.k.k.].
- ograniczanie dostępu do rynku lub eliminowanie z rynku przedsiębiorców nieobjętych porozumieniem – porozumienia ograniczające dostęp do rynku (bojkot) [art. 6 ust. 1 pkt. 6 U.o.k.k.].
- uzgadnianie przez przedsiębiorców przystępujących do przetargu lub przez tych przedsiębiorców i przedsiębiorcę będącego organizatorem przetargu warunków składania ofert, w szczególności zakresu prac lub ceny – zмова przetargowa [art. 6 ust. 1 pkt. 7 U.o.k.k.].

Porozumienia wymienione wyżej są w całości lub w odpowiedniej części nieważne, z zastrzeżeniem art. 7. i 8. U.o.k.k. Nieważność ta jest nieważnością z mocy samego prawa. Ewentualna decyzja w tej sprawie Prezesa UOKiK lub orzeczenia sądu ochrony konkurencji i konsumentów. stwierdzające nieważność porozumienia, będą miały charakter wyłącznie deklaratoryjny. Sankcja nieważności wywołuje skutki *ex tunc*, tj. od momentu zawarcia porozumienia.

Spod powyższego zakazu wyłączone są z mocy prawa zakazy dotyczące porozumień zawieranych między konkurentami, których łączny udział w rynku, w roku kalendarzowym poprzedzającym zawarcie porozumienia. nie przekracza 5% [art. 7 ust. 1 pkt. 1 U.o.k.k.], a także porozumienia zawierane między przedsiębiorcami, którzy nie są konkurentami, jeżeli udział w rynku posiadany przez któregokolwiek z nich w roku kalendarzowym poprzedzającym zawarcie porozumienia nie przekracza 10% [art. 7 ust. 1 pkt. 2 U.o.k.k.]. Wyłączeń powyższych nie stosuje się natomiast do porozumień cenowych, kontyngentowych, podziałowych i zmony przetargowej [art. 7 ust. 1 pkt. 2 U.o.k.k.].

Zakazów określonych w art. 6 ust. 1 pkt 1–7 U.o.k.k. nie stosuje się do porozumień, które jednocześnie przyczyniają się do polepszenia produkcji, dystrybucji towarów lub do postępu technicznego lub gospodarczego; zapewniają nabywcy lub użytkownikowi odpowiednią część wynikających z porozumień korzyści; nie nakładają na zainteresowanych przedsiębiorców ograniczeń, które nie są niezbędne do osiągnięcia tych celów; nie stwarzają tym przedsiębiorcom możliwości wyeliminowania konkurencji na rynku właściwym w zakresie znacznej części określonych towarów [art. 8 ust. 1 pkt. 1–4 U.o.k.k.]. Ciężar udowodnienia powyższych okoliczności spoczywa na przedsiębiorcy [art. 8 ust. 2 pkt. U.o.k.k.].

Wyłączeń spod znaku porozumień ograniczających konkurencję może także dokonać w drodze rozporządzenia Rada Ministrów, biorąc pod uwagę korzyści, jakie mogą przynieść określone rodzaje porozumień i po spełnieniu przesłanek przytoczonych wyżej [art. 8 ust. 1 U.o.k.k.]. Rozporządzenie takie

musie określać: warunki, jakie muszą być spełnione, aby porozumienia mogło być uznane za wyłączone spod zakazu, klauzule, których występowanie w porozumieniu stanowi naruszenie art. 6 U.o.k.k. [art. 8 ust. 3 pkt. 1–3 U.o.k.k.].

2. Nadużywanie pozycji dominującej

Pozycja dominująca jest to taka pozycja przedsiębiorcy, która umożliwia mu zapobieganie konkurencji na rynku właściwym przez stworzenie mu możliwości działania w znacznym zakresie niezależnie od konkurentów, kontrahentów oraz konsumentów. Domniemywa się, że przedsiębiorca ma pozycję dominującą, jeżeli jego udział w rynku właściwym przekracza 40% (art. 4 pkt. 10 U.o.k.k.)⁸. Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów chroni rynek właściwy, zakazując nadużywania pozycji dominującej przez jednego lub kilku przedsiębiorców, natomiast samo uzyskanie i posiadanie takiej pozycji nie jest zakazane (art. 9 ust. 1 U.o.k.k.). Przedsiębiorca dominujący to taki, który posiada kontrolę nad innymi przedsiębiorcą zgodnie z art. 4 pkt. 4 U.o.k.k., tzn.:

- dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu, także jako zastawnik albo użytkownik, bądź w zarządzie innego przedsiębiorcy (przedsiębiorcy zależnego), także na podstawie porozumień z innymi osobami,
- jest uprawniony do powoływania lub odwoływania większości członków zarządu lub rady nadzorczej innego przedsiębiorcy (przedsiębiorcy zależnego), także na podstawie porozumień z innymi osobami,
- członkowie jego zarządu lub rady nadzorczej stanowią więcej niż połowę członków zarządu innego przedsiębiorcy (przedsiębiorcy zależnego),
- dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów w spółce osobowej zależnej albo na walnym zgromadzeniu spółdzielni zależnej, także na podstawie porozumień z innymi osobami,
- ma prawo do całego albo do części mienia innego przedsiębiorcy (przedsiębiorcy zależnego),
- zawiera umowę przewidującą zarządzanie innym przedsiębiorcą (przedsiębiorcą zależnym) lub przekazywanie zysku przez takiego przedsiębiorcę [art. 4 pkt 3 i 4 lit. A–f U.o.k.k.].

Ustawodawca przykładowo określa, na czym może polegać nadużywanie pozycji dominującej. Są to następujące praktyki:

- bezpośrednie lub pośrednie narzucanie nieuczciwych cen, w tym cen nadmiernie wygórowanych albo rażąco niskich, odległych terminów

⁸ Obok pozycji dominującej występuje również pozycja monopolistyczna, której cechą charakterystyczną jest przekroczenie 80% udziału w rynku właściwym. Zdecydowana większość przypadków wynika z przesłanek technologicznych (tylko w ten sposób można realizować produkcję lub świadczyć usługi) lub prawnych (np. Poczta Polska).

- płatności lub innych warunków zakupu albo sprzedaży towarów [art. 9 ust. 2 pkt. 1 U.o.k.k.];
- ograniczenie produkcji, zbytu lub postępu technicznego ze szkodą dla kontrahentów lub konsumentów [art. 9 ust. 2 pkt. 2 U.o.k.k.];
 - stosowane w podobnych umowach z osobami trzecimi uciążliwych lub niejednorodnych warunków umów, stwarzających tym osobom zróżnicowane warunki konkurencji [art. 9 ust. 2 pkt. 3 U.o.k.k.];
 - uzależnienie zawarcia umowy od przyjęcia lub spełnienia przez drugą stronę innego świadczenia, niemającego rzeczowego ani zwyczajowego związku z przedmiotem umowy [art. 9 ust. 2 pkt. 4 U.o.k.k.];
 - przeciwdziałanie ukształtowaniu się warunków niezbędnych do powstania bądź rozwoju konkurencji [art. 9 ust. 2 pkt. 5 U.o.k.k.];
 - narzucanie przez przedsiębiorcę uciążliwych warunków umów, przynoszących mu nieuzasadnione korzyści [art. 9 ust. 2 pkt. 6 U.o.k.k.];
 - podział rynku według kryteriów terytorialnych, asortymentowych lub podmiotowych [art. 9 ust. 2 pkt. 7 U.o.k.k.].

Czynności prawne, będące przejawem nadużywania pozycji dominującej, są w całości lub w odpowiedniej części nieważne (art. 9 ust. 3 u.ok.k.). Ustawodawca wprowadza tym samym bezwzględny zakaz nadużywania pozycji dominującej przez przedsiębiorcę, nie przewidując żadnych wyjątków.

Nadużycie pozycji dominującej jest niezależne od intencji przedsiębiorcy, posiadającego pozycję dominującą, podejmującego określone praktyki.

Organem kompetentnym w sprawach praktyk ograniczających konkurencję jest Prezes UOKiK. Może on przede wszystkim wydać decyzję o uznaniu praktyki za ograniczającą konkurencję i nakazującą zaniechanie jej stosowania (art. 10 U.o.k.k.). Decyzję powyższą Prezes UOKiK wydaje, jeżeli stwierdzi naruszenie zakazu określonego w art. 6 lub 9 U.o.k.k. lub 101 lub 102 TFUE. [Jones, Sufrin 2007].

Prezes UOKiK może także wydać decyzję zobowiązującą przedsiębiorcę do wykonania przyjętych na siebie zobowiązań, polegających na podjęciu lub zaniechaniu określonych działań zmierzających do zapobieżenia naruszeniom, których dopuścił się, przekraczając ustawowe zakazy, o których mowa w art. 6 lub 9 U.o.k.k. lub 101 lub 102 TFUE [art. 12 ust. 1 U.o.k.k.].

3. Podstawowe przesłanki związane ze zgłoszeniem zamiaru koncentracji presowi UOKiK – zamiar koncentracji

Postępowanie w sprawie koncentracji przedsiębiorców jest inicjowane poprzez zgłoszenie zamiaru dokonania koncentracji. Istotne staje się zatem, aby przedsiębiorca (przedsiębiorcy) zgłosił, iż zamierza ją przeprowadzić, zanim zostanie

ona dokonana. Dodatkowo strony koncentracji powinny się powstrzymać od jej dokonania do czasu uzyskania zgody Prezesa UOKiK lub upływu terminu na rozpatrzenie sprawy [art. 97 ust. 1 U.o.k.k.]. Oznacza to, że przeprowadzenie koncentracji („skonsumowanie zamiaru”) możliwe jest dopiero po uzyskaniu decyzji Prezesa UOKiK, wyrażającej zgodę na tę koncentrację. Przeprowadzenie koncentracji możliwe okazuje się także wówczas, gdy upłynął termin, w którym decyzja powinna być wydana [Miąsik, Skoczny, Surdek 2008].

Przedsiębiorca (przedsiębiorcy) zobowiązany jest zatem do zgłoszenia zamiaru koncentracji, a nie faktu jej dokonania. Niewypełnienie tego obowiązku prowadzić może do zastosowania przez Prezesa UOKiK określonych sankcji. Jedyny wyjątek od tej reguły stanowi realizacja publicznej oferty kupna lub zamiany akcji, zgłoszonej Prezesowi UOKiK, jeżeli nabywca nie korzysta z prawa głosu wynikającego z nabytych akcji lub czyni to wyłącznie w celu utrzymania pełnej wartości swej inwestycji kapitałowej lub dla zapobieżenia poważnej szkodzi, jaka może powstać u przedsiębiorców uczestniczących w koncentracji [art. 98 U.o.k.k.].

Obowiązek zgłoszenia zamiaru koncentracji spoczywa wyłącznie na przedsiębiorcach. Status przedsiębiorcy odgrywa zatem kluczową rolę przy ocenie, czy dana koncentracja podlega zgłoszeniu. Każdy podmiot, mający zamiar dokonać koncentracji, musi w pierwszej kolejności ocenić, czy spełnia przesłanki bycia przedsiębiorcą w rozumieniu U.o.k.k.

Definicja przedsiębiorcy zawarta jest w art. 4 pkt 1 U.o.k.k. Ustawa ta za przedsiębiorcę uznaje przede wszystkim przedsiębiorcę w rozumieniu przepisów U.s.d.g. Przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów U.s.d.g. jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej, przy czym przez działalność gospodarczą należy rozumieć zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły [Szanciło 2006].

Pojęcie przedsiębiorcy w rozumieniu U.o.k.k. jest jednak szersze, aniżeli w rozumieniu U.s.d.g. Za przedsiębiorców U.o.k.k. uznaje także:

- osobę fizyczną, osobę prawną, a także jednostkę organizacyjną, niemającą osobowości prawnej, której ustawa przyznaje zdolność prawną, organizującą lub świadczącą usługi o charakterze użyteczności publicznej, które nie są działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej. W tym miejscu wypada zwrócić uwagę, że zarówno U.o.k.k., jak i U.s.d.g. nie zawierają legalnej definicji „usług o charakterze użyteczności publicznej”. Zatem rozważając spełnienie tej przesłanki należy sięgnąć do U.g.k. i posiłkować się wskazówkami w niej zawartymi.

- osobę fizyczną wykonującą zawód we własnym imieniu i na własny rachunek lub prowadzącą działalność w ramach wykonywania takiego zawodu. Listę zawodów uznawanych za wolne na gruncie przepisów o spółce partnerskiej zawiera art. 88 K.s.h. Za wolne uznaje się następujące zawody: adwokata, aptekarza, architekta, inżyniera budownictwa, biegłego rewidenta, brokera ubezpieczeniowego, doradcy podatkowego, maklera papierów wartościowych, doradcy inwestycyjnego, księgowego, lekarza, lekarza dentystry, lekarza weterynarii, notariusza, pielęgniarki, położnej, radcy prawnego, rzeczownika patentowego, rzeczoznawcy majątkowego oraz tłumacza przysięgłego.
- osobę fizyczną, która posiada kontrolę nad co najmniej jednym przedsiębiorcą, choćby nie prowadziła działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, jeżeli podejmuje dalsze działania podlegające kontroli koncentracji. W tym wypadku istotne jest to, że osoby fizyczne, nawet gdy nie prowadzą działalności gospodarczej, mogą – wskutek powiązań kapitałowych lub faktycznych – wywierać decydujący wpływ na przedsiębiorców prowadzących taką działalność [Kopaliński 2005]

W orzecznictwie antymonopolowym za przedsiębiorców w rozumieniu U.s.d.g. uznaje się w szczególności spółki kapitałowe (w tym spółki komunalne) oraz osobowe, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe, osoby fizyczne prowadzące samodzielnie działalność gospodarczą oraz wspólników spółki cywilnej (sama spółka cywilna nie jest natomiast traktowana jako przedsiębiorca).

Przedsiębiorcy bezpośrednio kontrolowani przez Skarb Państwa nie tworzą jednej grupy kapitałowej. Koncentracje pomiędzy tymi przedsiębiorcami są zatem rozpatrywane przez Prezesa UOKiK. Nie podlegają bowiem wyłączeniu przewidzianemu w art. 14 pkt 5 U.o.k.k., tj. odnoszącemu się do koncentracji dokonywanych w ramach jednej grupy kapitałowej. Przedsiębiorcy, których właścicielem jest Skarb Państwa, mogą natomiast tworzyć własne grupy kapitałowe i koncentracje dokonywane w ich ramach są wyłączone spod obowiązku zgłoszenia zamiaru koncentracji Prezesowi UOKiK. Koncentracje z udziałem jednostek samorządu terytorialnego tj. gmina, powiat i województwo samorządowe podlegają obowiązkowi zgłoszenia Prezesowi UOKiK.

Z treści art. 1 ust. 2 U.o.k.k. wynika, iż ustawa reguluje zasady i tryb przeciwdziałania m.in. antykonkurencyjnym koncentracjom przedsiębiorców i ich związków, jeżeli te koncentracje wywołują lub mogą wywoływać skutki na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Związek przedsiębiorców nie jest jednak, zgodnie z art. 4 pkt 1 lit. d U.o.k.k. uznawany za przedsiębiorcę na potrzeby zgłoszenia zamiaru koncentracji. Pozostałe przepisy, dotyczące kontroli koncentracji, odnoszą się także wyłącznie do przedsiębiorców, a nie związków przedsiębiorców. Koncentracje związków przedsiębiorców nie podlegają zatem obowiązkowi

zgłoszenia zamiaru koncentracji Prezesowi UOKiK. Wyjątkiem będzie sytuacja, kiedy związek przedsiębiorców prowadzi działalność gospodarczą. W takim przypadku uznany będzie bowiem za przedsiębiorcę [Kidyba 2008].

Przy ocenie, czy dany podmiot spełnia przesłanki bycia przedsiębiorcą w rozumieniu U.o.k.k., nie ma znaczenia siedziba tego podmiotu w Polsce lub poza jej granicami. Obowiązek zgłoszenia Prezesowi UOKiK stosuje się do tych zamiarów koncentracji przedsiębiorców, których łączny światowy obrót przekroczył w roku poprzedzającym rok zgłoszenia równowartość 1 mld euro lub których łączny obrót na terytorium RP przekroczył równowartość 50 mln euro [art. 13 ust. 1 U.o.k.k.] oraz pod warunkiem, że koncentracja nie ma wymiaru wspólnotowego. Obrót światowy obejmuje cały uzyskany przez przedsiębiorcę obrót, bez względu na jego pochodzenie. Przez obrót uzyskiwany na terenie RP należy natomiast rozumieć obrót, pochodzący ze sprzedaży produktów i usług świadczonych przedsiębiorcom lub konsumentom na terenie Polski [Cieśliński 2007].

Przyjęcie kryterium obrotu oznacza, iż kontrola koncentracji obejmuje zarówno koncentracje pomiędzy konkurentami, przedsiębiorcami funkcjonującymi na różnych szczeblach obrotu, jak również pomiędzy przedsiębiorcami, prowadzącymi działalność na rozłącznych rynkach. Bez znaczenia dla powstania obowiązku zgłoszenia zamiaru koncentracji są również udziały rynkowe uczestników koncentracji.

Przy ocenie, czy zamiar koncentracji należy notyfikować Prezesowi UOKiK, nie ma również znaczenia, czy uczestniczący przedsiębiorcy w niej mają siedzibę na terytorium RP, czy na terytorium innego państwa. Obowiązek zgłoszenia Prezesowi UOKiK zamiaru koncentracji stosuje się zarówno do przedsiębiorców polskich, jak i przedsiębiorców zagranicznych.

Kontrolą Prezesa UOKiK objęte są jedynie te koncentracje, które wywołują lub mogą wywołać skutki na terytorium RP [art. 1 ust. 2 U.o.k.k.]. Ustawa obejmuje zatem swoim zakresem również koncentracje eksterytorialne, czyli takie, które zachodzą między przedsiębiorcami mającymi swoje siedziby poza terytorium RP, pod warunkiem, że będą one wywierać choćby potencjalne skutki na terytorium RP. Ustawa nie wskazuje, według jakich kryteriów należy dokonać oceny, które koncentracje eksterytorialne wywołują skutek na terytorium RP. Należy jednak przyjąć, iż przesłanka skutku na terytorium RP zostaje spełniona, jeżeli co najmniej jeden z uczestników koncentracji (grupa kapitałowa, do której należy) osiąga obrót na terytorium RP [Brodecki 2004].

4. Formy koncentracji

Ustawa nie zawiera typowej definicji koncentracji. Wskazuje natomiast w art. 13 ust. 2 U.o.k.k. stany faktyczne, znane powszechnie pod pojęciem form koncentracji, podlegające obowiązkowi zgłoszenia Prezesowi UOKiK. Są to połą-

czenie dwóch lub więcej samodzielnych przedsiębiorców, tzw. fuzje [art. 13 ust. 2 pkt 1 U.o.k.k.,

- przejęcie, przez nabycie lub objęcie akcji, innych papierów wartościowych, udziałów lub w jakikolwiek inny sposób – bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad jednym lub więcej przedsiębiorcami przez jednego lub więcej przedsiębiorców [art. 13 ust. 2 pkt 2 U.o.k.k.],
- utworzenie przez przedsiębiorców wspólnego przedsiębiorcy [art. 13 ust. 2 pkt 3 U.o.k.k.],
- nabycie przez przedsiębiorcę części mienia innego przedsiębiorcy (całości lub części przedsiębiorstwa), jeżeli obrót realizowany przez to mienie w którymkolwiek z dwóch lat obrotowych poprzedzających zgłoszenie przekroczył na terytorium RP równowartość 10 mln euro [(art. 13 ust. 2 pkt 4 U.o.k.k.)].

Katalog ten jest zamknięty. Oznacza to, że obowiązkowi zgłoszenia Prezesowi UOKiK podlegają tylko wskazane powyżej stany faktyczne. Nie podlegają zatem zgłoszeniu np.:

- tzw. quasi-koncentracje, polegające na nabyciu lub objęciu udziałów lub akcji, które nie prowadzą jednak do przejęcia kontroli (np. nabycie przez przedsiębiorcę A mniejszościowego pakietu udziałów w spółce B, niedającego przedsiębiorcy A możliwości wywierania decydującego wpływu na przedsiębiorcę B);
- tzw. fuzje personalne, których istota polega na objęciu przez osobę, która pełni już funkcję członka organu zarządzającego albo organu kontrolnego u jednego przedsiębiorcy, takiej funkcji w innym przedsiębiorcy, o ile nie będą one prowadzić do przejęcia kontroli (np. do przejęcia kontroli doszłoby, gdyby członkowie zarządu jednego przedsiębiorcy powołani zostaliby do zarządu innego przedsiębiorcy i stanowili w nim więcej niż połowę członków, a zatem zamiar takiej koncentracji podlegałby zgłoszeniu Prezesowi UOKiK).

Do koncentracji polegającej na połączeniu się samodzielnych przedsiębiorców dochodzi zazwyczaj w wyniku dwóch sytuacji określonych w K.s.h., a mianowicie:

- inkorporacji – kiedy cały majątek spółki przejmowanej jest przenoszony na spółkę przejmującą za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej albo
- fuzji – kiedy zawiązana jest nowa spółka kapitałowa, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki, przy czym spółka przejmowana albo spółki łączące się przez zawiązanie nowej spółki zostają rozwiązane.

W praktyce często dochodzi również do połączenia spółdzielni. Łączenie się spółdzielni następuje w oparciu o przepisy p.s.

Niektóre z koncentracji, zgłaszanych Prezesowi UOKiK, polegają na łączeniu się przedsiębiorców mających siedzibę poza granicami Polski (tzw. koncentracje eksterytorialne). W takiej sytuacji do ich łączenia zastosowanie będą miały co do zasady właściwe przepisy państw, w których łączący się przedsiębiorcy mają siedzibę.

Do połączenia w rozumieniu art. 13 ust. 2 pkt 1 U.o.k.k., może dojść również pomimo braku połączenia w sensie prawnym, tzn. bez zmniejszenia się liczby przedsiębiorców wskutek operacji połączenia. Zasadniczą przesłanką do ustalenia, iż doszło do faktycznego połączenia, powinno być istnienie po połączeniu stałego, wspólnego zarządu gospodarczego.

Obowiązek zgłoszenia zamiaru koncentracji, polegającej na połączeniu się przedsiębiorców dotyczy wyłącznie samodzielnych przedsiębiorców. Samodzielność łączących się przedsiębiorców należy rozumieć w ten sposób, iż przedsiębiorcy ci nie należą do tej samej grupy kapitałowej w rozumieniu art. 4 pkt 14 U.o.k.k. Zdarza się, że przedsiębiorca, będący udziałowcem jednego lub obu łączących się przedsiębiorców, może przejąć kontrolę nad łączącymi się przedsiębiorcami. W takiej sytuacji mamy do czynienia *de facto* z jedną przeprowadzaną jednocześnie koncentracją, pomimo wypełniania przez nią zarówno przesłanki połączenia się przedsiębiorców, jak i przejęcia kontroli. Należy uznać, iż obowiązkowi zgłoszenia Prezesowi UOKiK podlega ostateczny skutek tej transakcji, tj. przejęcie kontroli.

W celu ograniczenia liczby negatywnych zjawisk, które powodują obniżenie konkurencyjności krajowej gospodarki, polski ustawodawca zdecydował się na powołanie do życia instytucji leniency.

5. Leniency jako forma złagodzenia kary – złagodzenie kary

Instytucja leniency została wprowadzona do polskiego systemu prawnego w postaci art. 103a oraz art. 103b Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów w drodze nowelizacji tego aktu normatywnego, która weszła w życie 1 maja 2004 roku. Powielają one wzorce wypracowane w innych tego typu unormowaniach funkcjonujących obecnie w Europie. Przepisy te przewidują dwie formy łagodniejszego traktowania przez organ ochrony konkurencji (Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów) przedsiębiorców, którzy współpracują z Prezesem UOKiK w zakresie ujawnienia niedozwolonego porozumienia ograniczającego konkurencję:

- odstąpienie od wymierzenia kary za udział w porozumieniu,
- obniżenie ww. kary.

Dodatkowo, rozporządzenie Rady Ministrów wydane na podstawie art. 103a ust. 5 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów określa tryb po-

stępowania w przypadku wystąpienia przedsiębiorców o odstąpienie od wymierzenia kary lub jej obniżenie. Rozporządzenie to w szczególności precyzuje wymogi proceduralne polskiego programu łagodzenia kar odnośnie:

- sposobu przyjmowania i rozpatrywania wniosków przedsiębiorców ubiegających się o łagodniejsze traktowanie przy nakładaniu kar,
- sposobu zawiadamiania przedsiębiorców o stanowisku Prezesa UOKiK.

Szczegółowe określenie tych wymogów ma przyczynić się do zapewnienia możliwości dokonania rzetelnej oceny spełnienia przez przedsiębiorców warunków do objęcia ich programem łagodniejszego traktowania.

5.1. Podmioty uprawnione do ubiegania się o leniency

O odstąpieniu od karania lub obniżeniu kary za udział w kartelu może ubiegać się przedsiębiorca biorący udział w porozumieniu, o którego zakazie stanowi art. 5 ust. 1 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Zakaz ten obejmuje porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym, polegające w szczególności na:

- ustalaniu, bezpośrednio lub pośrednio, cen i innych warunków zakupu lub sprzedaży towarów,
- ograniczaniu lub kontrolowaniu produkcji lub zbytu oraz postępu technicznego lub inwestycji,
- podziale rynków zbytu lub zakupu,
- stosowaniu w podobnych umowach z osobami trzecimi uciążliwych lub niejednorodnych warunków umów, stwarzających tym osobom zróżnicowane warunki konkurencji,
- uzależnieniu zawarcia umowy od przyjęcia lub spełnienia przez drugą stronę innego świadczenia, niemającego rzeczowego ani zwyczajowego związku z przedmiotem umowy,
- ograniczaniu dostępu do rynku lub eliminowaniu z rynku przedsiębiorców nieobjętych porozumieniem,
- uzgadnianiu przez przedsiębiorców przystępujących do przetargu lub przez tych przedsiębiorców i przedsiębiorcę będącego organizatorem przetargu warunków składania ofert, w szczególności dotyczących zakresu prac lub ceny.

Prezes UOKiK, zgodnie z art. 24 ust. 1 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów, jest organem, który stosuje prawo konkurencji UE w odniesieniu do praktyk ograniczających konkurencję, wywierających wpływ na handel na rynku wspólnotowym, a wywołujących skutki na terytorium RP. Z tego powodu, korzyściami wynikającymi z polskiego programu leniency mogą

zostać objęci również przedsiębiorcy, którzy brali udział w porozumieniu naruszającym konkurencję na rynku wspólnotowym (zakaz takich porozumień przewidziany jest w art. 101 TFUE), w przypadku gdy Prezes UOKiK jest organem właściwym do wydania w danej sprawie decyzji stwierdzającej naruszenie konkurencji na rynku wspólnotowym [Jones, Sufrin 2007].

Warto zauważyć, iż cechą charakterystyczną programów leniency, w tym także polskiego programu, jest to, że o łagodniejsze traktowanie przy wymierzaniu kar może skutecznie ubiegać się więcej niż jeden uczestnik danego porozumienia. Natomiast odstąpienie od wymierzenia kary możliwe jest wyłącznie w stosunku do jednego uczestnika programu leniency (pozostali mogą liczyć na jej obniżenie) [Chajęcki, Bojar 2012].

5.2. Warunki ubiegania się o łagodniejsze traktowanie

Przedsiębiorca, który chce skorzystać z programu łagodniejszego traktowania musi spełnić warunki określone w art. 103a ust. 1 lub ust. 2 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów.

Przedsiębiorca wnioskujący o odstąpienie od wymierzenia kary musi jako pierwszy z uczestników niedozwolonego porozumienia:

- dostarczyć Prezesowi UOKiK informację o istnieniu zakazanego porozumienia, wystarczającą do wszczęcia postępowania antymonopolowego lub
- przedstawić Prezesowi UOKiK, z własnej inicjatywy, dowód umożliwiający wydanie decyzji o uznaniu porozumienia za ograniczające konkurencję i naruszające zakaz przewidziany w art. 5 ust. 1 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów.

Dodatkowo muszą być spełnione następujące warunki:

- w momencie dostarczenia informacji lub dowodów przedłożonych przez przedsiębiorcę w związku ze zgłoszeniem do programu łagodzenia kar Prezes UOKiK nie może posiadać informacji i dowodów wystarczających do wszczęcia postępowania antymonopolowego w danej sprawie lub do wydania decyzji o uznaniu porozumienia za ograniczające konkurencję,
- przedsiębiorca musi współpracować z Prezesem UOKiK w toku postępowania w pełnym zakresie, niezwłocznie dostarczając wszelkie dowody, którymi dysponuje lub udzielając wszelkich informacji związanych ze sprawą, z własnej inicjatywy lub na żądanie Prezesa UOKiK,
- przedsiębiorca zaprzestał uczestnictwa w porozumieniu najpóźniej w dniu poinformowania Prezesa UOKiK o istnieniu porozumienia lub przedstawienia dowodu umożliwiającego uznanie porozumienia za ograniczające konkurencję.

- przedsiębiorca nie był inicjatorem zawarcia porozumienia i nie nakłaniał innych przedsiębiorców do uczestnictwa w porozumieniu.
Obniżenie kary jest możliwe dla przedsiębiorcy, który:
- przedstawił Prezesowi UOKiK, z własnej inicjatywy, dowód, który w sposób istotny przyczyni się do wydania decyzji i uznaniu porozumienia za ograniczające konkurencję,
- zaprzestał uczestnictwa w porozumieniu najpóźniej w momencie przedstawienia wyżej wymienionego dowodu.

5.3. Rodzaje korzyści oferowanych w ramach programu

W zależności od tego, które warunki zostaną spełnione w programie łagodniejszego traktowania, przedsiębiorca może liczyć bądź na całkowite zwolnienie od nałożenia kary bądź na redukcję kary. Chodzi tu o karę pieniężną, jaka nałożona zostałaby na przedsiębiorcę lub związek przedsiębiorców w oparciu o art. 101 ust. 1 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów za uczestniczenie w kartelu obejmującym rynek krajowy albo rynek wspólnotowy. Jej wysokość może osiągnąć nawet równowartość 10% przychodu osiągniętego przez ukaranego przedsiębiorcę w roku rozliczeniowym poprzedzającym rok nałożenia kary. W sytuacji, gdy przedsiębiorca nie osiągnął przychodu w roku poprzedzającym, maksymalna wysokość kary jest równa stukrotności przeciętnego wynagrodzenia.

Podobnie jak większość innych funkcjonujących w Europie programów łagodzenia kar (m.in. program Komisji), polski program łagodniejszego traktowania przedsiębiorców przy nakładaniu kar przewiduje zróżnicowane dostępne w ramach leniency poziomów redukcji kar, zależnie od kolejności nawiązania przez przedsiębiorców współpracy z organem monopolowym. Na największe korzyści w kontekście obniżki kary może liczyć przedsiębiorca, który, mimo iż nie był pierwszym z uczestników kartelu, dostarczył Prezesowi UOKiK informację o istnieniu zakazanego porozumienia, spełnił wszystkie pozostałe warunki do uzyskania odstąpienia od wymierzenia kary. W stosunku do takiego przedsiębiorcy górna granica kary możliwej do wymierzenia ulega zmniejszeniu o połowę – kara nie może przekroczyć 5% przychodu osiągniętego przez ukaranego w roku rozliczeniowym poprzedzającym rok nałożenia kary lub pięćdziesięciokrotności przeciętnego wynagrodzenia dla przedsiębiorcy, który takiego przychodu nie uzyskał.

Podobnie, na wysokości 5% przychodu osiągniętego przez ukaranego w roku rozliczeniowym poprzedzającym rok nałożenia kary lub odpowiednio – pięćdziesięciokrotność przeciętnego wynagrodzenia, został ustalony dopuszczalny pułap kary dla przedsiębiorcy, który jako pierwszy spełnia warunki przewidziane do redukcji kary.

Przedsiębiorca, który jako drugi z kolei przedstawi z własnej inicjatywy dowód, w istotny sposób przyczyniający się do wydania decyzji uznającej porozumienie za ograniczające konkurencję i jednocześnie zaprzestanie uczestnictwa w kartelu, otrzyma karę w wysokości nieprzekraczającej 7% przychodu osiągniętego w roku rozliczeniowym poprzedzającym lub siedemdziesięciokrotności przeciętnego wynagrodzenia, jeśli przedsiębiorca takiego przychodu nie uzyskał.

Kolejni przedsiębiorcy zgłaszający się do programu leniency, spełniający warunki do obniżenia kary, mogą liczyć na karę nie wyższą niż 8% ich przychodu, osiągniętego w roku rozliczeniowym poprzedzającym wymierzenia kary lub osiemdziesięciokrotności przeciętnego wynagrodzenia dla przedsiębiorcy bez przychodu w roku rozliczeniowym poprzedzającym nałożenie kary.

Dla przedsiębiorcy, który powstał w wyniku połączenia lub przekształcenia innych przedsiębiorców, obliczając wysokość nałożonej kary, uwzględnia się przychód osiągnięty przez tych przedsiębiorców w roku rozliczeniowym poprzedzającym nałożenie kary.

5.4. Procedura ubiegania się o leniency

Reguły proceduralne ubiegania się przez przedsiębiorców o objęcie ich programem leniency zostały ujęte w przepisach rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie trybu postępowania w przypadku wystąpienia przedsiębiorców do Prezesa UOKiK o odstąpienie od wymierzenia kary pieniężnej lub jej obniżenie.

Poszczególne etapy ubiegania się o łagodniejsze traktowanie w ramach programu leniency przedstawiają się następująco:

1. Przedsiębiorca, który uzna, że spełnia warunki określone w art. 103a ust. 1 lub 2 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów, może wystąpić do Prezesa UOKiK, w formie pisemnej lub ustnej do protokołu, z wnioskiem o odstąpienie od wymierzenia kary pieniężnej za udział w niedozwolonym porozumieniu ograniczającym konkurencję. Wniosek przyjmuje upoważniony przez Prezesa UOKiK pracownik Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, który opatruje wyżej wymienione dokumenty datą i godziną wpływu lub złożenia.
2. Przedsiębiorca ma prawo uzyskać informację, czy w tej samej sprawie wpłynął już wniosek innego przedsiębiorcy – innymi słowy, jest to prawo do informacji, czy w danej sprawie przysługuje w dalszym ciągu możliwość odstąpienia od ukarania przedsiębiorcy uczestniczącego w kartelu.
3. Przedsiębiorca zgłaszający się do programu leniency dołącza do wniosku informację o istnieniu zakazanego porozumienia lub dowód umożliwiający wydanie decyzji uznającej porozumienie za ograniczające konkurencję bądź

przyczyniający się do wydania takiej decyzji. Dołączone mogą być także inne dowody lub informacje dotyczące kartelu lub chociażby ich wstępny opis, jeżeli przedsiębiorca nie dysponuje nimi w momencie składania wniosku.

Ponadto przedsiębiorca jest obowiązany dołączyć do wniosku:

- oświadczenie o zaprzestaniu uczestnictwa w kartelu wraz z podaniem terminu zaprzestania,
 - w przypadku, gdy ubiega się o odstąpienie od karania – oświadczenie, że nie był on inicjatorem zawarcia porozumienia i nie nakłaniał innych do uczestnictwa w kartelu.
4. Prezes UOKiK, po sprawdzeniu, czy wniosek (w tym załączniki) nie zawiera braków formalnych i ewentualnym wezwaniu przedsiębiorcy do ich uzupełnienia w wyznaczonym terminie, przystępuje do analizy wniosku i przedłożonych materiałów.
 5. a) Jeżeli na podstawie wniosku Prezes UOKiK uzna, że przedsiębiorca nie spełnia warunków do ubiegania się o łagodniejsze traktowanie przy wymierzaniu kar, Prezes UOKiK niezwłocznie zawiadamia pisemnie przedsiębiorcę, który złożył wniosek. W takim przypadku, na żądanie przedsiębiorcy, są mu zwracane wszystkie dokumenty załączone do wniosku.
b) Jeżeli analiza wniosku przyniesie pozytywny rezultat dla zgłaszającego się przedsiębiorcy, również jest on niezwłocznie o tym fakcie zawiadamiany. Prezes UOKiK informuje jednocześnie przedsiębiorcę, iż uznanie spełnienia warunków, o których mowa w art. 103 a ust. 1 lub 2, ma charakter wstępny i podlegać będzie weryfikacji w toku postępowania antymonopolowego, pouczając o skutkach braku lub nieodpowiedniej współpracy z Prezesem UOKiK.
 6. W zawiadomieniu, o którym mowa wyżej, Prezes UOKiK informuje o kolejności, w jakiej wniosek wpłynął do organu administracyjnego.
 7. Przedsiębiorca może wycofać wniosek w każdej chwili przed wydaniem decyzji przez Prezesa UOKiK, w sprawie zakazanego porozumienia, którego wniosek dotyczy. Cofnięcie takie nie ma wpływu na zmianę kolejności pozostałych złożonych wniosków. Materiał dowodowy załączony do wniosku pozostaje w aktach sprawy.
 8. Zwrot wniosku lub jego nieuwzględnienie oznacza, że wniosek taki nie jest brany pod uwagę przy ustalaniu kolejności złożonych wniosków.

Polski program łagodzenia kar dąży do tego, żeby zapewnić przedsiębiorcom, zgłaszającym się z wnioskami o łagodniejsze traktowanie, jak największe zabezpieczenie przed ewentualnymi restrykcjami ze strony innych przedsiębiorców uczestniczących w kartelu, jak również przed ewentualnymi sankcja-

mi innych organów antymonopolowych w przypadku, gdy działalność kartelu wykracza poza granice RP. Wprowadzono zatem specjalne zabezpieczenia, służące nieujawnianiu informacji przekazywanych przez przedsiębiorcę w ramach programu leniency. W trakcie postępowania nie są ujawniane dane dotyczące przedsiębiorcy współpracującego z Prezesem UOKiK. W Urzędzie Ochrony Konkurencji i Konsumentów powstał specjalny punkt kontaktowy dla przedsiębiorców chcących skorzystać z programu łagodzenia kar, wyposażony jest on w urządzenia służące do bezpiecznego przesyłania informacji, chroniąc je przed osobami niepowołanymi [Kidyba 2008].

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych materiałów wydaje się kwestią bezsporną, że dbałość o konkurencję stanowi fundamentalną kwestię rozwoju rynku oraz przedsiębiorstw. Tendencje przedsiębiorstw w zakresie opanowywania rynku na poziomie dominującym stwarzają zagrożenia utrzymania właściwego poziomu konkurencji. Zmowy dotyczące podziału rynku, ustalania cen, a także ograniczenia dostępu lub eliminowania niektórych przedsiębiorców z rynku, należą do najbardziej szkodliwych naruszeń prawa konkurencji. Są one niezwykle trudne do wykrycia, ze względu na ich niejednolity charakter. Ponadto prowadzą do podwyższenia cen towarów i usług, obniżenia ich jakości oraz redukcji zatrudnienia. Ponieważ mają one wyjątkowo negatywny wpływ na gospodarkę, kary dla uczestników porozumień muszą być dotkliwe. Jednak, dzięki programowi leniency, przedsiębiorcy, którzy zdecydują się na ujawnienie swojego udziału w zмовie, mogą liczyć na łagodniejsze potraktowanie.

Bibliografia

- Brodecki Z. (red.) (2004), *Konkurencja*, Warszawa.
- Cieśliński A (red.). (2007), *Współczesne prawo gospodarcze*, Warszawa.
- Chajęcki A, Bojar M. (2012), *Rola i znaczenie umów franczyzowych w gospodarce, jako narzędzia przekazywania wiedzy* [w:] *Zarządzanie Procesami Restrukturyzacji*, Kraków.
- Jones A., Sufirin B. (2007), *EC Competition Law: Text, Cases and Materials*, Oxford.
- Kidyba A. (2008), *Zagadnienia ogólne prawa handlowego*, Warszawa.
- Kopaliński W. (2005), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa.
- Miąsik D, Skoczny T, Surdek M. (2008), *Sprawa Microsoft, studium przypadku. Prawo konkurencji na rynkach nowych technologii*, Warszawa.
- Szanciło T. (2006), *Porozumienia ograniczające konkurencję*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 8, Warszawa.
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U. z 2007 nr 50 poz. 331.

Maciej Dębski

Spółeczna Akademia Nauk

Konkurencyjność destynacji turystycznych – specyfika i uwarunkowania

The competitiveness of tourist destinations – specificity and determinants

Abstract: Tourism plays a very important role in the economic development of many regions. To induce a high level of demand for the destination product, it must be given a high level of competitiveness. In the literature there are described several destination competitiveness models. In most cases destination's advantage is based on its competitive potential associated with the attractions of the area. Attention is also drawn to the opportunities offered by proper destination management. The purpose of this article is to show, on the basis of the chosen models, factors influencing the competitiveness of the destination. The author also verifies the hypothesis about the existence of a large number of destination competitiveness factors. They are characterized by a different influence on tourists decisions and it must be emphasized that some of them are underestimated, especially destination brand and the cooperation and involvement of entrepreneurs in the destination development.

Key-words: tourism, destination, competitiveness.

Turystyka jest w przypadku wielu regionów, a nawet krajów, kluczową gałęzią gospodarki, która w znacznej mierze determinuje jakość i poziom życia mieszkańców. Z całą pewnością stanowi szansę na dynamiczny rozwój, aby tak się jednak stało, aby istniał wysoki popyt na produkt turystyczny danego regionu, warunkiem koniecznym jest zapewnienie mu wysokiego poziomu konkurencyjności, który sprawi, że turyści będą chcieli w dane miejsce przyjeżdżać, co

z kolei przełoży się na inne korzyści związane z ruchem turystycznym. Należy jednak już na wstępie podkreślić, na co zwracana jest uwaga w literaturze przedmiotu, że konkurencyjność (i to nie tylko w odniesieniu do regionów turystycznych) to zjawisko dynamiczne [Jones, Haven-Tang, s. 2]. Nawet jeżeli w przypadku wielu obszarów kluczowe czynniki, determinujące ich atrakcyjność, pozostają niezmiennie, to i tak zmienny charakter konkurencji wymaga od zarządzających regionem stałego monitorowania jego poziomu konkurencyjności, oferty obszarów konkurencyjnych i dostosowywania własnego produktu do zmieniających się warunków rynkowych. Powyższa kwestia nabiera szczególnego znaczenia w okresie kryzysu czy też spowolnienia gospodarczego. Należy pamiętać, że produkty turystyczne należy zaliczyć do produktów wyższego rzędu. Zgodnie z teorią Masłowa, potrzeby te są zaspokajane dopiero po zaspokojeniu potrzeb podstawowych. Spowolnienie gospodarcze, wiążące się ze spadkiem siły nabywczej konsumentów skutkuje zatem spadkiem popytu turystycznego. Sytuacja powyższa powoduje, że tym większego znaczenia nabiera poszukiwanie różnorodnych przewag konkurencyjnych, co współcześnie staje się kluczowym wyzwaniem zarządzających destynacjami.

1. Destynacja jako produkt

Silna specyfika zarządzania w turystyce, w tym również budowania konkurencyjności obszarów turystycznych, wiąże się ze specyfiką produktu turystycznego. W literaturze ekonomicznej spotyka się szereg jego definicji. Produkt turystyczny jest kategorią złożoną, w której należy wyróżnić dwie sfery: produkt przedsiębiorstwa i produkt obszaru, co w spójny sposób prezentują Niezgoda i Zmyślony:

- „produkt przedsiębiorstwa tworzy zestaw (pakiet) różnorodnych usług, które mają zaspokoić potrzeby turystów i które są sprzedawane w przedsiębiorstwach turystycznych,
- produkt turystyczny obszaru obejmuje takie elementy, jak: walory naturalne i antropogeniczne, infrastrukturę i usługi miejsca docelowego, a także jego dostępność, wizerunek oraz cenę płaconą przez konsumenta” [Niezgoda, Zmyślony, cyt. za. Kaczmarek i inni, s. 74].

Przedmiotem rozważań w poniższym opracowaniu będzie drugie rozumienie produktu turystycznego jako obszaru. W literaturze anglojęzycznej jest on określany jako destynacja (*destination*) i właśnie takie nazewnictwo będzie wykorzystywane w dalszej części artykułu. W gospodarce turystycznej destynacja ma największe znaczenie jako produkt najbardziej złożony, a co więcej – jako produkt, który wywiera największy wpływ na decyzje nabywców – turystów. W piśmiennictwie zwraca się uwagę na szereg cech wyróżniających ten produkt, ale dwie z nich wydają się szczególnie ważne [Hankinson, ss. 241–242]:

- Istnieje duża liczba podmiotów, które kształtują destynację turystyczną, można do nich zaliczyć: władze lokalne (krajowe, w odniesieniu do destynacji, jaką jest kraj), przedsiębiorstwa turystyczne, przedsiębiorstwa, które nie działają w sferze gospodarki turystycznej, ale z których korzystają turyści czy mieszkańcy. W pewnym sensie można mówić o koprodukcji destynacji turystycznej przez bardzo szeroką grupę podmiotów.
- Produkt destynacji jest współkonsumowany przez dużą grupę konsumentów, którzy często charakteryzują się zróżnicowanymi cechami.

Pierwsza z wymienionych cech oznacza, że dla skutecznego budowania konkurencyjności destynacji szczególnego znaczenia nabiera współpraca pomiędzy podmiotami współtworzącymi jej produkt. Z kolei fakt zróżnicowania konsumentów destynacji oznacza konieczność dostosowywania oferty, jak również marki destynacji do dominujących preferencji turystów.

2. Istota konkurencyjności destynacji

M.E. Porter w jednej ze swoich książek napisał, że przewaga konkurencyjna, którą można rozumieć jako zdolność przedsiębiorstwa do lepszego od innych zaspokajania potrzeb klientów, „...jest duszą wyników firm na konkurencyjnych rynkach” [Porter, s. XV]. Wydaje się, że po przeszło dwudziestu pięciu latach od jego napisania, twierdzenie to nie straciło swojej aktualności, a co więcej, że można je rozciągnąć na kolejne kategorie produktów i podmiotów, w tym również turystycznych.

Konkurencyjność destynacji turystycznych staje się zatem kluczową sferą zainteresowania dla krajów, które chcą budować swoją pozycję na rosnącym i ważnym rynku turystycznym. Jak pisze M.J. Stankiewicz:

- „konkurencyjność była zawsze istotnym warunkiem powodzenia”;
- „...kluczowym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem, jest zapewnienie mu odpowiedniego poziomu konkurencyjności” [Stankiewicz, s. 86].

Przytoczone twierdzenia w sposób niezwykle jednoznaczny wskazują na znaczenie konkurencyjności. Zostały wprawdzie użyte w odniesieniu do przedsiębiorstw i zarządzania nimi, ale wydaje się, że we współczesnej gospodarce, podlegającej turbulentnym zmianom, zaprezentowane opinie nabierają też aktualności w odniesieniu do innych podmiotów i produktów, jakimi są również destynacje.

Konkurencja można utożsamiać z rywalizacją między dowolną liczbą podmiotów. Konkurencyjność można zatem zdefiniować jako zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami, a w omawianym kontekście destynacjami, działającymi na danym rynku, w wyniku której należy dążyć do osiągnięcia przewagi nad innymi oferentami. W odniesieniu do destylacji, pojęcie to w sposób stosunkowo prosty zdefiniowała d’Hautessere, pisząc, że jest to „zdol-

ność destynacji do utrzymania swojej pozycji rynkowej i udziału w rynku i/ albo do poprawienia jej w czasie” [d’Hauteserre, ss. 23–32, cyt. za: Wilde, Cox, s. 468]. Wydaje się jednak, że pojęcie konkurencyjności warto dezagregować, w efekcie otrzymuje się cztery strukturalne elementy systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa [Stankiewicz, s. 89]:

- potencjał konkurencyjności – ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa,
- instrumenty konkurowania – środki kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla swojej oferty,
- przewaga konkurencyjna – zdolność przedsiębiorstwa do lepszego niż konkurenci zaspokajania potrzeb klientów i w efekcie uzyskiwania lepszych wyników, a przede wszystkim wyższej rentowności [Urbanek, s. 71],
- pozycja konkurencyjna – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników konkurentów.

Taką samą strukturę konkurencyjności można zastosować w przypadku destynacji, co nie oznacza, że nie mają one własnych cech charakterystycznych. Obszarowe produkty turystyczne posiadają silną specyfikę, która przekłada się również na specyfikę elementów konkurencyjności. Jest ona szczególnie zauważalna w przypadku potencjału konkurencyjnego destynacji, który charakteryzuje się zdecydowanie większą liczbą i złożonością czynników go określających. Również w przypadku instrumentów konkurowania, pomimo że można wskazać na wiele cech wspólnych z przedsiębiorstwami, to wykorzystywane instrumenty posiadają znaczną specyfikę, szczególnie jeśli chodzi o znaczenie elementów związanych z produktem, takich jak na przykład infrastruktura czy atrakcje.

W kontekście prowadzonych rozważań szczególnego znaczenia nabiera kreacja przewagi konkurencyjnej. Porter pisze o niej, że „...jest duszą wyników firm na konkurencyjnych rynkach” [Porter, s. XV]. To ona decyduje o pozycji przedsiębiorstwa, a również i destynacji, w odniesieniu do której bywa definiowana jako „zdolność do efektywnego wykorzystywania zasobów w długim okresie czasu” [Crouch, Ritchie, s. 143]. Warto również zwrócić uwagę, że w przypadku destynacji inne są potencjalne wyniki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jest ona budowana przede wszystkim po to, aby wesprzeć przedsiębiorstwa turystyczne działające na danym obszarze (w konsekwencji zapewnić pozytywny wpływ na ich rentowność) oraz żeby rozwijać komfort i standard życia mieszkańców.

3. Czynniki konkurencyjności destynacji

Zagadnieniem konkurencyjności destynacji turystycznych zajmowało się w swoich pracach wielu badaczy, na przykład: Vanhove, Dwyer, Kim, Mechinda (z zespołem), czy Ritchie i Crouch, a cały szereg opracowań dostarcza interesujących wniosków [Vanhove 2002, ss. 34–40; Dwyer, Kim, ss. 369–414; Mechinda i inni, ss. 99–114; Crouch, Ritchie, ss. 137–152]. W przypadku destynacji podstawowym wyróżnikiem tej kategorii produktów, w odniesieniu do omawianego zagadnienia jest fakt, że istnieje szeroka grupa czynników decydujących o potencjale konkurencyjnym, a w konsekwencji o konkurencyjności destynacji. W najprostszy sposób można je podzielić na: czynniki pośrednie (środowiska ogólnego – niezwiązane z turystyką); czynniki bezpośrednie (środowiska turystyki) [Navickas, Malakauiskaite, s. 38]. Innego podziału czynników konkurencyjności destynacji turystycznych dokonują Enright i Newton (patrz tabela 1).

Tabela 1. Czynniki konkurencyjności destynacji turystycznych

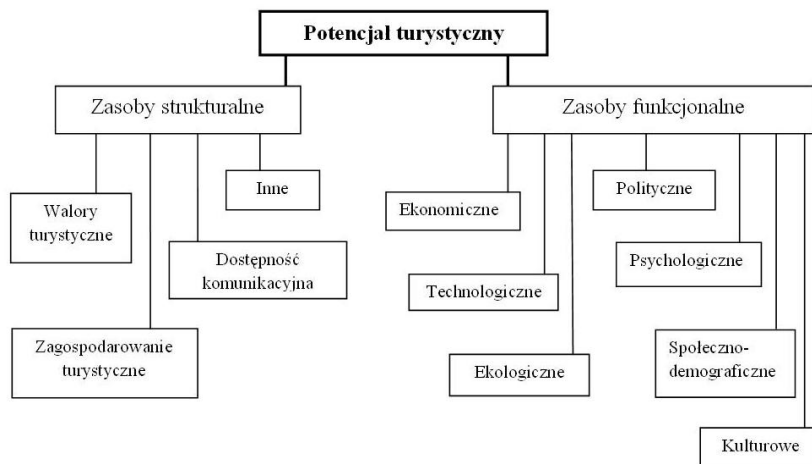
Związane z rynkiem turystycznym / czynniki specyficzne	Związane ze środowiskiem biznesowym / czynniki ogólne
architektura	koszty pracy i kwalifikacje siły roboczej
historia	poziom rozwoju sektora sprzedaży detalicznej
lokalna społeczność	poziom zaawansowania technologicznego
osobliwości kulturowe	strategie lokalnych przedsiębiorstw
wydarzenia (festiwale, koncerty itd.)	stabilność polityczna
muzea i galerie	polityka antykorupcyjna
sale koncertowe i teatry	poziom systemu edukacji
życie nocne	silna waluta i stabilne ceny

Źródło: Enright, Newton 2005, ss. 339–350, cyt.za: Navickas, Malakauskaite 2009, s. 39].

Jak widać w tabeli 1., autorzy w swoim opracowaniu wyróżnili dwie grupy czynników: związane z turystyką, które obejmują czynniki atrakcyjności destynacji oraz czynniki związane ze środowiskiem biznesowym. Warto zwrócić uwagę na specyfikę badania prowadzonego przez Enrighta i Newtona. Badali oni czynniki konkurencyjności trzech dużych metropolii azjatyckich: Hong Kong, Bangkok i Singapur. W przypadku tej grupy destynacji determinanty konkurencyjności charakteryzują się silną specyfiką i nie obejmują walorów przyrodniczych. Pewnych wniosków dostarcza również analiza czynników, które zostały zaklasyfikowane do drugiej grupy, czynników dotyczących sfery biznesowej. W zestawieniu znajdują się zarówno determinanty o charakterze makroekonomicznym, jak i determinanty o charakterze lokalnym, związane z lokalną polityką i infrastrukturą turystyczną. Zaprezentowane w tabeli 1.

zestawienie z całą pewnością pokazuje, jak szerokie jest spectrum determinant konkurencyjności destynacji turystycznych. Wydaje się jednak, że (być może ze względu na specyfikę badanych metropolii), pominięto w nim kilka istotnych czynników, dotyczących np. walorów przyrodniczych czy zagospodarowania turystycznego destynacji. Pewne wątpliwości wzbudza wspólne zakwalifikowanie czynników typowych dla otoczenia ogólnego przedsiębiorstwa z czynnikami związanymi z mikrootoczeniem przedsiębiorstwa.

Rys. 1. Elementy potencjału turystycznego



Źródło: Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005, s. 52.

Zupełnie inne podejście do ostatniej z wymienionych wątpliwości wykazali Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, którzy, charakteryzując potencjał konkurencyjny destynacji jako główne kryterium klasyfikacji przyjęli pochodzenie zasobów tzn. ich przynależność do sfery mikro- lub makrootoczenia (rys. 1).

Jak widać na rysunku 1., również wymienieni autorzy wskazują na dużą różnorodność czynników decydujących o konkurencyjności destynacji. Jednak chyba największą ich liczbę prezentują w swoim opracowaniu Dwyer i Kim. Autorzy ci podzielili je na 6 grup (nie wliczając zestawu wskaźników), w ramach których wyróżniono 22 podgrupy. Zestawienie to charakteryzuje się dużą szczegółowością, czynniki konkurencyjności destynacji zostały precyzyjnie wskazane. Warto jednak zaakcentować, że nawet autorzy ci podkreślali, że nie istnieje jeden, uniwersalny zestaw czynników, który byłby w stanie zbudować przewagę konkurencyjną każdej destynacji, w związku z czym wskazaną listę należy raczej traktować jako listę potencjalnych czynników konkurencyjności destynacji [Dwyer, Kim, s. 399]. Słuszność takiego podejścia potwierdzają w znacznej mierze badania Enright i Newtona, którzy, jak to wcześniej wskazano, koncentrowali się na konkurencyjności trzech destynacji:

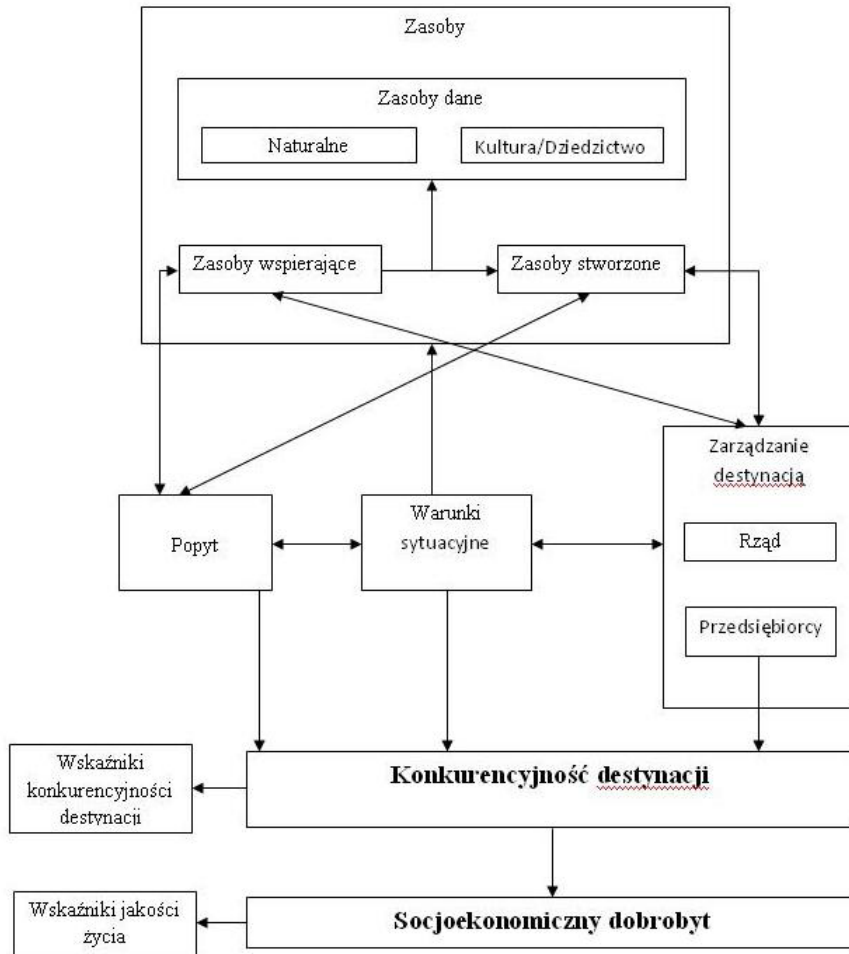
Hong Kong, Singapore i Bangkok. Wydaje się, że charakteryzują się one silną homogenicznością, ale pomimo to poszczególne czynniki konkurencyjności w każdym z tych przypadków kształtowały się różnie [Enright, Newton, ss. 339–350].

4. Wybrane modele konkurencyjności destynacji

Struktura czynników konkurencyjności znalazła swoje odzwierciedlenie w opracowanym przez Dwyer i Kim modelu konkurencyjności destynacji. Jego zaletą jest z całą pewnością wskazanie zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami konkurencyjności destynacji. Warto również zwrócić uwagę na cel finalny procesu budowania konkurencyjności destynacji, ma nim być zapewnienie dobrobytu lokalnej społeczności, w tym także przedsiębiorcom. Tak postawiony cel, ale też efekt konkurencyjności, wskazuje na potrzebę zainteresowania powyższych grup jej rozwijaniem, gdyż to właśnie te dwie grupy interesariuszy są beneficjentami rozwoju destynacji.

Jak zostało to zaprezentowane na rysunku 2., punktem wyjścia dla kreowania konkurencyjności destynacji stają się jej zasoby, na które wg autorów składają się zasoby naturalne, kultura / dziedzictwo, zasoby stworzone i wspierające. Zawierają one m.in. następujące czynniki:

- klimat, scenerię, florę i faunę;
- tradycję, zwyczaje, cechy architektoniczne obszaru;
- infrastrukturę turystyczną, wydarzenia, rozrywkę, zakupy;
- generalną infrastrukturę, jakość usług, gościnność czy dostępność destynacji.

Rys 2. Podstawowe elementy konkurencyjności destynacji⁹

Źródło: Dwyer, Kim, 2003, ss. 400–405.

Innym interesującym modelem konkurencyjności destynacji, który również konsumował dorobek Dwyera i Kim, jest propozycja przedstawiona przez Navickas i Malakauskaite (patrz rys 3). Autorki te w swoim modelu wykorzystały koncepcję zrównoważonego wzrostu, która została zdefiniowana w tzw. Raporcie Brundtland, gdzie była utożsamiona z zaspokajaniem bieżących potrzeb bez pogarszania możliwości zaspokajania potrzeb kolejnych pokoleń [Januszewska, s. 387]. Inna, bardziej rozbudowana definicja określa natomiast

⁹ Uproszczoną wersję poniższego schematu zaprezentowały A. Catanet, R. Catalina [Catanet, Catalina, s. 804].

turystykę zrównoważoną jako „każdą formę rozwoju turystycznego, zarządzania i aktywności turystycznej, która podtrzymuje ekologiczną, społeczną i ekonomiczną integralność terenów, a także zachowuje w niezmiennym stanie zasoby naturalne i kulturowe tych obszarów” [Niezgoda, s. 86].

Rys. 3. Model konkurencyjności i zrównoważonego wzrostu destynacji turystycznych



Źródło: Navickas, Malakauskaite 2009, s. 39.

Warto podkreślić, co zauważają Navickas i Malakauskaite, że koncepcja zrównoważonego wzrostu jest szczególnie ważna z perspektywy turystyki. Właśnie w turystyce w sposób przejrzysty widać zarówno przyczyny, jak i konsekwencje rozwoju powyższej teorii. Turystyka w znacznej mierze bazuje na wykorzystaniu i eksploatacji zasobów naturalnych, co bardzo często wiąże się z ich niszczeniem, a zatem ograniczaniem możliwości ich wykorzystania przez przyszłe pokolenia, co jest przyczyną opracowywania założeń zrównoważonego wzrostu. Jednocześnie jednak ich wdrożenie w sposób bezpośredni pokazuje korzyści związane z omawianą koncepcją, obszar destynacji staje się bardziej atrakcyjny dla osób, które go odwiedzają.

Jak zostało to przedstawione na rysunku 3., bazę dla prezentowanego modelu stanowiła konstrukcja piramidy¹⁰. Wyróżniono na niej 5 grup czynników, które zostały zagregowane w 3 kategorie [Navickas, Malakauskaite, s. 39]:

- podstawowe / dodatkowe zasoby i czynniki atrakcyjności destynacji turystycznej – w grupie tej znajdują się naturalne i sztuczne zasoby sektora turystyki np. plaże, teatry, parki, muzea czy kempingi. Wśród dodatkowych

¹⁰ Koncepcję piramidy, tyle że w znacznie bardziej złożonym modelu konkurencyjności destylacji, wykorzystali Croutch i Ritchie. Autorzy ci wyróżnili wprawdzie trzy główne poziomy: zasoby kluczowe (podparte czynnikami uzupełniającymi); zarządzanie destynacją; determinanty decyzji turysty, ale w ramach każdego poziomu wyróżnili szereg czynników [Crouch, Ritchie, s. 147].

(sztucznych) zasobów niektóre mają szczególne znaczenie dla współczesnej gospodarki np. wydarzenia skierowane do masowej publiczności¹¹;

- administracja destynacji turystycznej – czynniki administracyjne wpływają na zwiększenie atrakcyjności zasobów podstawowych i jednocześnie rozwijają zasoby dodatkowe. Efektywne administrowanie jest czynnikiem kreującym nowe standardy jakościowe i określającym możliwości adaptacyjne do współczesnych wymogów konkurencyjnych, a podwyższanie standardów i elastyczność to podstawowe wymogi współczesnych turystów. Czynniki polityki destynacji turystycznej odgrywają podobną rolę, ale na większą skalę;
- rynek turystyczny i jakość życia – determinanty te obejmują takie czynniki, jak: sezonowość, świadomość marki, preferencje konsumentów, zamożność regionu lub kraju.

Zaprezentowany model jest interesujący, ponieważ wprowadza swoistą hierarchię czynników konkurencyjnych regionu, w sposób jednoznaczny pokazuje, co jest podstawą budowania przewagi destynacji – jej zasoby i związaną z nimi atrakcyjność. Jest to szczególnie dobrze widoczne, jeśli na zagadnienie konkurencyjności destynacji turystycznych spojrzeć się z perspektywy podziału źródeł konkurencyjności destynacji, który jest zauważalny w niektórych opracowaniach, a który jednocześnie bazuje na koncepcjach opracowanych przez Portera [Crouch, Ritchie, ss. 137–152; Catanet, Catalina, ss. 802–806]. Catanet i Catalina wyróżniają przewagę komparatywną i przewagę konkurencyjną. Do czynników, kreujących pierwszy rodzaj przewagi autorki zaliczają takie elementy jak np. klimat, środowisko naturalne, piękne plaże, góry, a zatem walory danego regionu. Istotą wymienionej grupy przewag jest to, że nie mogą zostać odtworzone w innym miejscu, są one przypisane do poszczególnych destynacji, zapewniając im przewagę nad innymi obszarami. Natomiast do grupy kreującej przewagę konkurencyjną zaliczono elementy związane z infrastrukturą, zarządzaniem, jakością, kompetencjami pracowników sektora czy polityką rządową, a zatem są to czynniki związane z wykorzystaniem potencjału konkurencyjnego destynacji. Warto podkreślić, że jako pierwsi podział przewag destynacji na konkurencyjne i komparatywne zastosowali w swoim modelu konkurencyjności destynacji Crouch i Ritchie [Crouch, Ritchie, ss. 137–152]. Opracowany przez nich model bywa uznawany za najbardziej kompleksowy model konkurencyjności destynacji [Vanhove 2005, s. 128]. Przewaga we wskazanym powyżej zakresie jest łatwiejsza do osiągnięcia, gdyż w znacznie

¹¹ Szczególną rolę wśród wydarzeń masowych odgrywają wydarzenia sportowe, a zwłaszcza tzw. mega wydarzenia, jak Mistrzostwa Świata lub Mistrzostwa Europy w piłce nożnej czy Olimpiady. Jak zwracają uwagę Florek, Breitbarth i Conejo dają one organizatorom wyjątkową szansę nawet na modyfikację wizerunku całego kraju. Wymienieni autorzy omawiają te możliwości na przykładzie Mistrzostw Świata w piłce nożnej w Niemczech w 2006 r. [Florek, Breitbarth, Conejo, ss. 199–219].

mniejszym stopniu zależy od zasobów naturalnych, czynniki ją tworzące zależą znacznie silniej od człowieka czy też są przez niego kreowane. Obie powyższe sfery okazują się silnie powiązane ze sobą. Bez udziału przedsiębiorstw, władz lokalnych czy krajowych oraz wszelkiego rodzaju organizacji odpowiedzialnych za stymulowanie ruchu turystycznego, destynacja, bez względu na swoją atrakcyjność (czy to opartą na walorach naturalnych czy antropogenicznych), nie mogłaby zostać sprzedana, ale jednocześnie – bez czynników z grupy przewag komparatywnych – nawet najwyższej jakości infrastruktura turystyczna pozostałaby niewykorzystana.

Przewaga komparatywna wynika z zarządzania destynacją. Warto zwrócić uwagę, co akcentuje koncepcja Całościowego Zarządzania Destynacją Turystyczną (Total Tourist Destination Management), że kwestii zarządzania nie można sprowadzić do budowania konkurencyjności destynacji, ale że ważnym jego elementem jest utrzymywanie jej zrównoważonego rozwoju, takie zarządzanie zasobami destynacji, aby nie uległy zniszczeniu w czasie np. poprzez ochronę obszarów zagrożonych, segregację odpadów, budowę oczyszczalni wód itd. [Goeldner, Ritchie, s. 409].

Z wprowadzenia powyższego podziału wypływa bardzo istotny wniosek dla metodologii budowania konkurencyjności destynacji. Punktem wyjścia dla niej jest znalezienie przewag komparatywnych danego obszaru. W prezentowanym modelu Dwyer i Kim odpowiadają za nie „zasoby dane”, a w modelu Malauskaite i Navickas „podstawowe zasoby i czynniki atrakcyjności destynacji”. Przewagi te są niezwykle istotne, gdyż nie mogą zostać odtworzone w innych destynacjach i to właśnie te unikalne walory stanowią najsilniejszą podstawę rozwoju destynacji np. walory związane z górami – rejon Alp, czy walory śródziemnomorskie – znaczna część Włoch. W przypadku braku przewag komparatywnych należy je stworzyć („zasoby stworzone” – Dwyer i Kim; „dodatkowe źródła i czynniki konkurencyjności destynacji” – Malauskaite i Navickas), pamiętając, że w większości przypadków ich siła oddziaływania nie będzie tak duża jak w pierwszej sytuacji i nie zapewni tak silnej przewagi.

Dopiero wtórnym elementem dla przewag komparatywnych są przewagi konkurencyjne, które mają służyć ich pełnemu wykorzystaniu. W modelu Malauskaite i Navickas odpowiadają za nie kolejne poziomy piramidy. Należy jednak zwrócić uwagę, że sfery te mogą zbudować przewagę destynacji, ale przede wszystkim w sytuacji, gdy pomiędzy obszarami występuje porównywalność zasobowa. Jednak w przypadku przewagi komparatywnej jednego z nich, rozwijanie przewag konkurencyjnych, opartych na zagospodarowaniu turystycznym i zarządzaniu, może okazać się niewystarczające dla osiągnięcia wyższej konkurencyjności.

5. Dyskusja

Z całą pewnością konkurencyjność destynacji jest zagadnieniem złożonym i skomplikowanym. Wydaje się, że celowym podsumowaniem tej kwestii może być stwierdzenie sformułowane przez przytaczanych wcześniej Ritchie'go i Croucha: „tym, co czyni destynację naprawdę konkurencyjną, jest zdolność do generowania wzrostu wydatków turystycznych, do rosnącego stymulowania przyjazdu turystów wraz z zapewnieniem im satysfakcjonujących i niezapomnianych doświadczeń i robienie tego w sposób przynoszący zyski, zapewniający podwyższenie zamożności mieszkańców destylacji, przy jednoczesnym zachowaniu zasobów destynacji dla przyszłych pokoleń” [Ritchie, Crouch, s. 2]. Stwierdzenie powyższe w sposób przejrzysty wskazuje cel budowania konkurencyjności destynacji – zamożność i poziom życia mieszkańców oraz kryterium uznania destynacji za konkurencyjną – zdolność do stymulowania wzrostu ruchu turystycznego.

Przystępując do podsumowania, należy szczególnie zaakcentować fakt, że konkurencyjność destynacji turystycznych jest kształtowana przez niezwykle szeroki zestaw czynników, które jednak można w pewien sposób klasyfikować:

1. Walory przyrodnicze – są to elementy produktu destynacji, które w najmniejszym stopniu podlegają kształtowaniu przez człowieka, są praktycznie niemożliwe do skopiowania przez destynację, która ich nie posiada. Jednocześnie walory te dla wielu destynacji stanowią najsilniejszy katalizator popytu turystycznego. W szczególności dotyczy to ruchu turystycznego, opartego na motywach poznawczych i rekreacyjnych. Wydaje się, że jest to grupa walorów o największej sile oddziaływania i o największym znaczeniu dla destynacji, to właśnie one mogą zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną i stymulować masowy napływ turystów.
2. Walory antropogeniczne „dane” – są to obiekty stworzone w przeszłości przez człowieka i wiążące się z dziedzictwem historycznym danego regionu. Są to również walory praktycznie niemożliwe do powielenia, zatem dające szansę na zapewnienie trwałej przewagi konkurencyjnej, odgrywają one szczególnie silną rolę w przypadku turystyki poznawczej, religijnej oraz dla destynacji miejskich, ze względu na znaczną kumulację i niedostatek walorów przyrodniczych;
3. Walory antropogeniczne „stworzone” oraz wydarzenia społeczno-kulturalne – grupa ta obejmuje obiekty oraz imprezy (aczkolwiek nie zawsze), stworzone na potrzeby kreowania popytu turystycznego. Czynniki z tej grupy mają mniejszą siłę oddziaływania niż w przypadkach 1 i 2. Zarówno obiekty z tej grupy, jak i mniej znaczące imprezy, stanowią często ważne, ale jednak uzupełnienie oferty destylacji, posiadających ważne walory przyrodnicze lub antropogeniczne. Tylko wyjątkowe wydarzenia potrafią zapewnić silny

napływ turystów, ale jedynie w określonym, zazwyczaj krótkim czasie. Czynniki z tej grupy relatywnie rzadziej samodzielnie kreują stały i silny popyt turystyczny.

4. Infrastruktura turystyczna – to grupa elementów (przede wszystkim komunikacja oraz baza hotelowo-gastronomiczna) kształtowana przez człowieka, która jest kluczowa dla turystyki biznesowej, a zwłaszcza konferencyjno-kongresowej. W wymienionym przypadku wszelkie walory destynacji stanowią uzupełnienie jej produktu, jednak w większości przypadków to właśnie infrastruktura turystyczna staje się uzupełnieniem produktu destynacji. W sytuacji takiej jej elementy nie decydują bezpośrednio o przyjeździe turystów (może to mieć miejsce, jeśli turysta wybiera pomiędzy destynacjami, których walory są dla niego substytucyjne), ale silnie wpływają na jakość produktu, a przez to na jego cenę i satysfakcję turysty, która z kolei niezwykle silnie działa na jego lojalność względem produktu.
5. Zarządzanie destynacją – w ramach tej grupy należy uwzględnić przede wszystkim umiejętność tworzenia atrakcyjnego produktu destynacji, a zatem umiejętność oddziaływania na pozostałe grupy czynników, podnoszenia ich atrakcyjności i łączenia w atrakcyjną, silnie oddziałującą całość. Ważnym elementem tej grupy, coraz silniej docenianym, jest zarządzanie promocją i kreowanie marki destynacji. Czynniki związane z tą grupą są szczególnie ważne, gdy destynacja nie posiada na tyle silnych walorów czy to przyrodniczych, czy to antropogenicznych, które gwarantowałyby stały popyt turystyczny. W takim przypadku to właśnie zarządzanie destynacją ma doprowadzić do jego stworzenia.

Spośród wymienionych grup czynników najsilniejszy wpływ na stymulowanie przyjazdu turystów mają grupy 1 i 2. Przykładowo właśnie Francja, Hiszpania i Włochy zostały w nie silnie wyposażone, to kraje należące do liderów pod względem turystyki przyjazdowej na świecie. W przypadku, gdy destynacja posiada ważne elementy z wymienionych grup, podmioty odpowiedzialne za rozwój turystyki, czy to w skali krajowej, czy lokalnej, muszą jedynie koncentrować się na uzupełnieniu oferty i możliwie efektywnym wykorzystaniu posiadanych atrakcji. W pozostałych przypadkach zadanie tych podmiotów jest o wiele bardziej skomplikowane, a większego znaczenia nabiera zarządzanie destynacją, dzięki któremu możliwe staje się stworzenie produktu, przyciągającego turystów.

Liczna grupa czynników konkurencyjności destynacji wiąże się z dużą liczbą podmiotów, które ją kształtują, a które są w zdecydowanej większości niezależne od podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki w regionie. Skoro istnieje duża grupa autonomicznych podmiotów współtworzących produkt destynacji, a jednocześnie współdecydujących o jego konkurencyjności,

to wydaje się, że jednym z podstawowych czynników sukcesu w zarządzaniu destynacją jest współpraca w celu realizacji wspólnego dążenia. Wydaje się, że aspekt ten nie zawsze jest wystarczająco silnie akcentowany. Na istnienie silnych współzależności pomiędzy elementami układu konkurencyjności destynacji w sposób wyraźny uwagę zwracali Dwyer i Kim, ale już np. w modelu Malauskaite i Navickas element ten wcale nie był tak wyraźny. Warto również zwrócić uwagę, że modele te koncentrują się przede wszystkim na czynnikach konkurencyjności opartych na potencjale konkurencyjnym destynacji, natomiast podmioty odpowiedzialne za kreowanie produktu destynacji znajdują się w tle.

W związku z powyższym, kolejnym warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej destynacji, który nie zawsze jest w pełni doceniany, staje się zaangażowanie przedsiębiorców współtworzących produkt destynacji w proces tworzenia jego konkurencyjności. To oni, poprzez oferowane przez siebie produkty indywidualne, w przeważającej mierze decydują o jakości produktu destynacji. Co więcej, należy pamiętać, że wpływ na konkurencyjność destylacji, poprzez wytwarzane produkty, odbywa się niezależnie od decyzji przedsiębiorcy. Jeśli oferuje swoje produkty w ramach destylacji, to niemożliwe jest wyłączenie go z budowania jej konkurencyjności. W związku z powyższym przedsiębiorcy jawią się jako niezwykle ważna grupa, której współpraca i zaangażowanie może zapewnić destynacji cały szereg przewag. Poon wskazuje stworzenie silnego sektora prywatnego jako jeden z 4 warunków sukcesu w budowaniu konkurencyjności destynacji [Poon, s. 24, cyt. za: Crouch, Ritchie, s. 145].

Istotnym instrumentem, który może zapewnić długotrwałą korzyść, a nie został doceniony w prezentowanych modelach, jest silna i rozpoznawalna marka destynacji. To wartość niematerialna, która szczególnie w obecnych warunkach turbulentnych zmian może być źródłem zapewnienia długookresowej przewagi konkurencyjnej. Na znaczenie percepcji turystów uwagę zwracali w swoim podejściu do atrakcyjności destynacji Lee, Huagh i Yeh, z kolei zaś rolę czynników niematerialnych akcentował Mihalic [Mihalic, s. 6]. Jednak w przytoczonych modelach koncentrowano się raczej na roli zarządzania, w tym na roli zarządzania marketingowego, niż na jego celu, jakim jest stworzenie silnej, pozytywnie oddziałującej marki.

Jak się wydaje, niewystarczające docenienie w istniejących modelach konkurencyjności destynacji roli przedsiębiorców, znaczenia współpracy oraz roli postrzegania marki destynacji powoduje, że celowe jest skonstruowanie modelu konkurencyjności destynacji, który silnie akcentowałby te aspekty.

Bibliografia

- Catanet A., Catalina R. (2008), *Competitiveness of Romania as a tourist destination*, „Annals of the University of Oradea. The Economic Science Series”, vol 17., issue 4.
- Crouch G, Ritchie J.R. (1999), *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*. „Journal of Business Research”, vol. 44, issue 3.
- D’Hautesserre A. (2000), *Lessons in manager destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort*, „Tourism Management” vol. 21, issue 1.
- Dwyer L., Kim Ch. (2003), *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „Current Issues in Tourism”, vol. 6, issue 5.
- Enright M., Newton J. (2005), *Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality*, „Journal of Travel Research”, vol. 43, issue 4.
- Florek M., Breitbarth T., Conejo F. (2008), *Mega Event L Mega Impact? Travelling Fans’ Experience and Perceptions of the 2006 FIFA World Cup Host Nation*, „Journal of Sport and Tourism”, vol. 13, issue 3.
- Goeldner Ch., Ritchie R. (2006), *Tourism: principles, practices, philosophies*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Gryszel P. (2004), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego* [w:] A. Panasiuk (red.), *Markowe produkty turystyczne*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Hankinson G. (2007), *The management of destinations brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*, „Journal of Brand Management”, vol. 14, issue 3.
- Januszewska M. (2008), *Przewaga konkurencyjna uzdrowisk a zrównoważony ich rozwój* [w:] S. Wodejko (red.), *Zrównoważony rozwój turystyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Jones E., Haven-Tang C. (2005), *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness* [w:] E. Jones, C. Haven-Tang (red.), *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness*, CABI Publishing, Oxfordshire.
- Kiralova E. (2003), *Marketing destinace cestovnicho ruchu*, Ekopress, Praga.
- Mechinda P. i in. (2010), *The Relative Impact Of Competitiveness Factors And Destination Equity On Tourist’s Loyalty In Koh Chang, Thailand*, „International Business & Economics Research Journal”, vol. 9, issue 10.
- Navickas V., Malakauskaite A. (2009), *The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors*, „Engineering Economics”, vol. 61, issue 1.
- Niezgoda A. (2008), *Turystyka zrównoważona – istota, zasady i krytyka koncepcji* [w:] S. Wodejko *Zrównoważony rozwój turystyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

-
- Niezgoda A., Zmysłony P. (2003), *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Parks for life. Action for protected Areas In Europe* (1994), IUCN, Gland.
- Pike S. (2004), *Destinaton marketing organizations*, Elsevier, Londyn, San Diego.
- Poon A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategy*, CAB International, Wallingford, UK.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Ritchie J., Crouch G. (2003), *The Competitive Destination. A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Oxon.
- Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Dom Organizatora, Toruń.
- Urbanek G. (2002), *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.
- Vanhove N. (2005), *The economics of tourism destinations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Vanhove N. (2002), *Tourism policy: Between competitiveness and sustainability – The case of Bruges*, "The Tourism Review", Vol. 57, Issue 3.
- Wilde S., Cox C. (2008), *Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Findings from a Mature Australian Tourism Destination*, *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference - Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives*, Helsinki, Finland.

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

Typologies of organisational culture – multi-dimensional classifications

Abstract: This article presents multi-dimensional typologies of organisational culture in the connection with management. It depicts different proposals from foreign as well as Polish authors. It also estimates that such classifications can be complicated and criticized.

Key-words: organisational culture, management, multi-dimensional classifications.

Introduction

The objective of this paper is to describe multi-dimensional typologies of organizational culture from the point of view of management. This goal could be achieved by:

1. description of multi-dimensional typologies of organizational culture,
2. identification of the most common multi-dimensional typologies of corporate culture used by organizational researchers,
3. analysis of the most popular multi-dimensional typologies of organizational culture.

Types of organisational culture

A different type of classification, which is a consequence modelled culture and is sometimes even identified with it, includes multidimensional typologies. The best known classifications of this type are the typologies of R. Harrison and C. Handy, T.E. Deal and A.A. Kennedy, T.J. Peters, O'Reilly, Chatman and Caldwell. It is also worth to mention the concepts of some of the Polish au-

thors, and especially of the precursors of the issues related to organisational culture in Poland: C. Sikorski, L. Zbiegień-Maciąg, B. Czerska and B. Nogalski [Sikorski 2002, Zbiegień-Maciąg 1999, Czerska 2003, Aniszewska 2007, Nogalski 1998]. These are mostly models which use the functionalist approach, oriented towards research into the relationships between the organisation's effectiveness and other internal variables. Another important issue concerns the strength of organisational culture and its influence on the integration of the system and employees. One advantage of many Polish cultural analyses is the adjustment of concepts and methods of managing organisational culture to the local specificity, an example of which is the large body of comparative research into organisations in Poland and descriptions of the practical methods of managing organisational culture, conducted by the researchers mentioned.

R. Harrison and C. B. Handy typology

The divisions proposed by R. Harrison and C. Handy are one of the earliest and, at the same time, the most popular multi-dimensional typologies of culture. The concepts of both authors were created separately but cover very similar values. R. Harrison listed four types of organisations, which form specific cultures. These are organisations oriented towards power, roles, tasks and people. Each of them prefers a specific normative system related to the core value. The system of values shared by employees determines the convergence between the interests of the organisation and its employees, and shapes the enterprise's ability to deal with the environment. Organisations rarely include all four types of culture in their pure form, but most enterprises have a tendency to focus on a given system of values [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, p. 83]. The description of the types of cultures proposed by R. Harrison and C. B. Handy is presented in Table 1.

Table 1. Types of culture according to R. Harrison and C. B. Handy

Types of culture »	Culture of power	Culture of roles	Culture of tasks	Culture of people
Aspirations	Rivalry, attempts at dominating the environment	Order, stability	Orientation towards tasks, the achievement of goals, development	Satisfying the employees' needs, orientation towards personal success
Power and the system of work	Centralisation of power, a large degree of internal control, autocratic style, paternalism	A strong hierarchy, high formalisation, procedures	Cooperation, teamwork, distribution of power, based on experience, knowledge and competences; flexible organisation	A lack of hierarchy and control, specialists work independently of each other

Values shared	Rivalry, competitiveness	A sense of security, competences	Setting and achieving goals, cooperation, self-control	Self-reliance, individual skills, freedom of action
----------------------	--------------------------	----------------------------------	--	---

Source: own work, based on: R. Harrison, *Understanding your organization's character*, "Harvard Business Review", 1972, pp. 119–128; C. B. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, Clays Ltd., Fourth Edition, Harmondsworth 1976.

T.E. Deal and A.A. Kennedy classification

Using the popular definition of corporate culture as the way people act within a company, T.E. Deal and A.A. Kennedy applied two criteria to the description of culture, referring to the organisation's functioning. These concern the risk level of the activity and how quick the results of actions become visible. The combination of these two criteria allows us to distinguish four cultures [Deal, Kennedy 1982, pp. 107–127].

1. The culture of the tough macho. Dominated by young, educated, brilliant heroes. They are dynamic and have a lot of ideas. The atmosphere at work is youthful; there is a climate of acting quickly and taking high risks. Organisational culture is characterised by fighting and individualism. Success is what counts.
2. Culture focusing on the company. The organisation's heroes are people who persistently fulfil their plans. They are mature and act calmly. They are a kind of mentor. They assume that the environment is a source of threat to the organisation, so it is better to make good, well-thought-out decisions. Orientation towards group actions and partnership. Hierarchy is of significance, and attention is paid to the order of meetings and speeches during them. A scientific and technical atmosphere prevails.
3. 'Work hard, play hard' culture. The heroes are active people, devoted to work. They think one has to work hard and have some fun. In this case, personal contacts are of great importance. Many meetings and events are organised, people celebrate together. Many people believe that the organisation's environment is full of opportunities, which should be skilfully used.
4. A culture of process. An organisation is dominated by the subordination to rules, impersonality and minimalism. What counts at work is stability and fulfilling tasks based on rules and procedures. Heroes are hard-working people who appreciate stability and make no mistakes, even in difficult situations. The role of a hierarchical order and formal positions occupied by individual organisation members is emphasised. In this case, interpersonal relationships are of an artificial character.

T.J. Peters proposal

Because of the need to shape a pro-effective culture, it is necessary to examine the concepts distinguishing the types of cultures favouring changes. One of the models which allow us to analyse the convergence between culture and the possibilities of changing it, is N.H. Snyder's model. It distinguishes two dimensions: (1) orientation towards the organisation and (2) orientation towards achievements. Thus, there are four types of organisational cultures: quality-oriented culture (which values effective planning, accepts changes and is oriented towards solving problems), creative culture (dominated by innovation, entrepreneurship, taking risks and initiating changes), productive culture (characterised with effectiveness, coherence, strict procedures, rituals in action and resistance to changes) and supportive culture (referring to teamwork, cooperation, growth and responding to changes) [Rowe et al 1990]. The model by T.J. Peters is similar. It distinguishes four types of culture, depending on their influence on innovation, action, control and harmony of the culture in an organisation (Table 2).

Table 2. Types of culture according to T.J. Peters

	Orientation towards employees	Orientation towards work
External orientation	<p>Culture of innovation</p> <p>An organisational culture oriented towards innovative changes, which has a tendency to take risk. Informal, direct contacts prevail. Chaos can appear.</p>	<p>Culture of action</p> <p>An organisational culture oriented towards action, achievements and results. Initiative is what counts the most. Perfect, professional actions are rewarded. An organisation is characterised with the acceptance of changes. There may be problems with delegating responsibilities.</p>
Internal orientation	<p>Culture of harmony</p> <p>An organisational culture dominated by deliberation. People and teamwork are most important. External values are accepted only when they correspond to those shared within the organisation. The priorities are cultural values, which influence the strategic decisions. Insusceptibility to changes.</p>	<p>Culture of control</p> <p>An organisational culture oriented towards strong control. Conservatism and bureaucracy prevail. A very hierarchical structure. Formal contacts and written communication dominate. Reluctance to taking risks. Subordinates strongly oppose all changes. A closed organisation.</p>

Source: own work, based on: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, pp. 72-75 [based on:] T.J. Peters, *Management decision*, "Business Policy in Action", 1993, vol. 31, no. 6.

Other international authors

O'Reilly, Chatman and Caldwell [1991] created the Organisational Profile Model, which distinguished as many as seven dimensions: innovation, stability, respect for people, orientation towards effects, accuracy, orientation towards teamwork, aggressiveness. An organisational profile is a diagnostic tool, which allows one to correlate organisational culture with the personality traits of leaders, management and employees of the given organisation. This makes it possible to define and measure employees' involvement and loyalty, which then allows assessment of the effectiveness of the culture [Charles, O'Reilly, Chatman, Caldwell 1991, pp. 487–516].

The cultural model which is used to diagnose problems and allows for planning of intervention was designed by D. Denison. It is based on the assumption of coherence between organisational culture and strategy and distinguishes four dimensions, each divided into three operational dimensions:

1. Mission is divided into the parameters of strategic direction, strategic aims and the organisation's vision.
2. The ability to adapt was described with the use of the creation of changes, orientation towards customers and organisational learning.
3. Involvement was analysed with the use of empowerment, orientation towards teams and the development of skills.
4. Coherence consists of the basic values, consistency and integration.

Diagnosis of a culture leads to the description of a culture model from the point of view of its flexibility, stability and openness, which in turn allows us to foresee its effectiveness.

For the purpose of his own research, R.A. Cooke prepared the Organisational Culture Inventory method, which makes it possible to measure the intensity of 12 norms of organisational behaviour, located within three areas, including 1) cultural constructivism, 2) passivity and defensiveness, and 3) aggression and defensiveness. This model makes use of normative assumptions and a constructive culture, accepting it as positive and effectiveness-oriented, while the other two types of culture are just the opposite. Constructive cultures are oriented towards social relationships and satisfying the higher needs of the organisation's members. They value working in groups, which is especially important in the case of creative and complex work. The norms of conservative cultures include achievements, self-fulfilment, encouragement to develop, as well as a sense of belonging and cooperation. Passive and defensive cultures are oriented towards tasks and cooperation with people who do not pose a potential threat to professional status or position. The key element is the defence of the position in an organisation with the use of a network of influences, satisfying the

superiors' needs, as well as avoiding confrontation and conflict. This type of culture results in lower motivation and a drop in the effectiveness of employees. Norms, with the use of which the passive and defensive culture is operationalised, include striving for approval, conventionalism, dependence and avoidance.

Aggressive and defensive cultures are oriented towards tasks, competition and individual needs. The key value is power, which can lead to the entanglement in internal status conflicts, which results in a lower effectiveness. Employees are encouraged to compete and they strive for the strengthening of influence. The most important norms include opposition and criticism of others, fights over power and influence, competitiveness (the aim of which is to defend one's own position), and perfectionism leading to attachment to the process and details.

G. Hofstede proposed typical models of organisational culture, characteristic of chosen cultural circles. The two key dimensions in this case are the power distance and the avoidance of uncertainty, the combination of which gave rise to a typology of four models of ideal organisational culture, characteristic of five cultural circles [Hofstede 2000] (Figure 1).

Figure 1. Cultural models of organisation

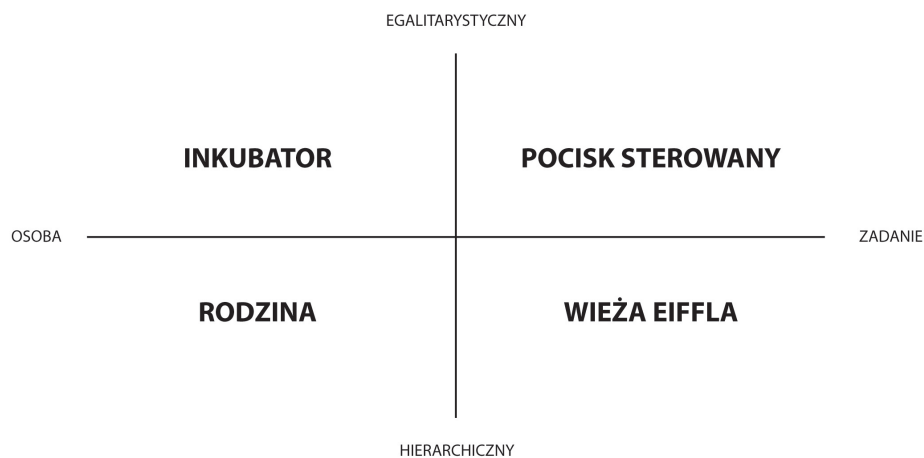


Source: G. Hofstede, *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, 2000, p. 217.

A two-dimensional typology of organisational cultures, referring to G. Hofstede's concept, was proposed by C. Hampden-Turner and F. Trompenaars. The combination of these dimensions created four ideal models, described me-

taphorically as: Incubator, Guided missile, Family and the Eiffel Tower, which are references to the types of organisational culture, characteristic of different cultural circles (Figure 2).

Figure 2. Types of organisational culture according to Trompenaars and Hampden-Turner



Source: F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, p. 190.

Polish authors proposals

When presenting the typologies of organisational culture, one can also point to the chosen concepts of Polish authors. One of the oldest concepts of cultural management in Poland, created by M. Dobrzyński, includes the notion of organisational climate [Dobrzyński 1977, pp. 54–64]. A climate is what the employees of a given organisation believe to exist, but is not necessarily what it actually is. The author lists four types of organisational climate: autocratic, bureaucratic, innovative and informal. The climate of a given organisation is the result of the dominant type of its management's motivation, which can be oriented to achievements, power, security or a sense of belonging. In consequence, the motivation of power, resulting from the need to exercise influence and to control others, leads to the creation of an autocratic climate, dominated by power and influence, as in the case of R. Harrison's culture of power. Interpersonal relationships include, on the one hand, domination, and on the other, submission. Promotion is related to fulfilling superiors' orders without any mistakes. Organisational power focuses on controlling the information flow and

increasing the extent of the subordination of others. The motivation of achievements contributes to the creation of an innovative climate. This type of culture is dominated by creativity, the broadening of knowledge and the development of the skills and qualifications which are most useful to the fulfilment of the tasks. The management focuses on achieving the best results possible, encouraging its employees to be active and creative. Organisations of this type adjust flexibly to the different tasks and requirements of the environment. In the case of the motivation of security, the striving for minimising physical and social threats creates a bureaucratic climate. This is clearly oriented towards stability, based on norms, rules and procedures. The management protect themselves by avoiding unforeseen events and risky ventures. Hierarchy plays an important role here, and internal organisation is formalised. Employees are passively subject to strict rules of action, which they have no influence on, while their development consists mainly in the assimilation of rules, regulations and skills that are formally certified. From the point of view of an informal climate, being a part of a group is of key importance. This climate favours the ability to establish relationships and work in a team, while employees are equal partners who shape their activities together. The dominant value in an organisation is being accepted by the environment. The management focuses on the evening out of the influences of different employees, the development of social sensitivity, and the habit of helping and supporting others.

C. Sikorski, another pioneer of the cultural current in Poland, divides organisational cultures in accordance to the attitude of the organisation members to cultural dissonance. Cultural dissonance is related to the existing differences between the ways employees think and behave in organisations, which are the most often reasons for conflicts and misunderstandings. Cultural dissonance hinders the organisation's functioning, especially in the case of multicultural organisations, international corporations and organisations including a number of different subcultures. The attitude towards this phenomenon is an important feature of organisational culture, which should be treated as a separate criterion for the typology of organisational cultures [Sikorski 2002, p. 30].

Table 3. The division of cultures according to C. Sikorski

	Acceptance of cultural dissonance	Lack of acceptance of cultural dissonance
Antagonistic relations	<p>Culture of rivalry</p> <p>Organisational culture is characterised by strong rivalry and its members believe that it is necessary to prove their superiority. There is a need to participate and have team achievements. A collectivist culture, focusing on roles played by people. A heterogenic culture. There is a clash of different cultural patterns. It is presence-oriented.</p>	<p>Culture of dominance</p> <p>A characteristic feature of this culture is its members' belief that they are superior. It is a homogenous culture, which includes models of behaviour in accordance with tradition. There is a tendency to subordinate the organisation's activity to the models of national culture and a strong need for security and, in consequence, avoiding uncertainty. A collectivist culture. A paternalist management style. It is past-oriented.</p>
Non-antagonistic relations	<p>Culture of cooperation</p> <p>This culture is characterised by routine activities in a competitive environment, focusing on the quality of bonds and a dialogue between people. A heterogenic culture. The rules of autonomy, equality, respect for differences. The rule of harmony with the environment. In the case of activities, a larger emphasis is placed on the customers' needs than on the competition. Identification with culture. A feminine culture – avoiding conflicts and rivalry. A democratic management style.</p>	<p>Culture of adaptation</p> <p>A culture oriented towards non-routine activities in a competitive environment, focusing on the quality of bonds and a dialogue between people. This culture is homogenous in the area of values. Subordination to the formal aims of the organisation. Emphasis on the customers' needs and one's own professional development. A strong need for achievements and internal motivation. A large tolerance for uncertainty. A small power distance (a partner-like nature of relationships). Individualist orientation towards achievements, combined with an objective assessment of everyone's needs and aims. It is future-oriented.</p>

Source: based on C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, pp. 51–154.

Conclusion

The concept of the typologies of organizational culture could be criticized from different perspectives. The multi-dimensional typologies of organizational culture are more complicated than one-dimensional. Frequently there is no easy to differentiate between models of cultures and typologies of organizational cul-

tures, especially those multi-dimensional. Both models and typologies could generate diagnostic and prognostic knowledge about the behavior of the participant of the given culture. However, the level of exactness and precision of the prediction concerning human behavior is usually very low. Organization culture, like many other phenomena in social sciences, seems to be very difficult to control or even research. And last but not least, the presented characteristics are using mainly functionalistic paradigm not taking into account alternatives like: Critical Management Studies, interpretativistic or postmodern approach [Sułkowski 2012, pp. 112–120].

Bibliography

- Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, PAN, Wrocław.
- Charles A., O'Reilly III, Chatman J., Caldwell D.F. (1991), *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, "The Academy of Management Journal", Vol. 34, No. 3.
- Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.
- Dobrzyński M. (1977), *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, no. 1.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Nogalski B. (1998), *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Rowe A.J. et al (1990), *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, MA.
- Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa.

Barbara Kamińska
Społeczna Akademia Nauk

Podejście procesowe w zarządzaniu jakością na przykładzie firmy MIKRO-MET

The process approach in quality management on the example of the company MICRO-MET

Abstract: Dynamic changes, increased competition, and above all, the decisive role of the customer requires enterprises to apply modern management concepts and methods. Among them is the prevailing direction of the process approach. This concept, which in the modern management has already found a permanent place. It is also one of the eight quality management principles. In this article we are shown the importance of a process approach to quality management in the Production and Commercial MICRO-MET.

Key-words: quality management, process, process approach.

Wstęp

Podejście procesowe polega na optymalizowaniu działań mających na względzie procesy, które są naturalną determinantą osiągnięcia wzrostu efektywności współczesnych przedsiębiorstw. Dlatego też struktury procesowe są ostatnimi czasy podstawą działalności wielu firm. Procesy odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo scala i układa przebieg działań, który obrazuje rzeczywisty proces transformacji zasobów wejściowych tj.: surowców, półproduktów, informacji itp. w produkty przekazywane do następnych procesów lub klientów finalnych. Często wyjście jednego procesu tworzy wejście następnego procesu. Procesy są ściśle ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują. Dlatego przyjmuje się, że aby współczesna organizacja mogła skutecznie funkcjonować,

powinna zarządzać wzajemnie powiązаныmi i oddziałującymi na siebie procesami. Działanie to określone jest zgodnie z normą ISO 9001 jako podejście procesowe. Zakłada ono, że stosowane wymagania dotyczą wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Zdaniem prof. Toruńskiego pomaga to w określeniu zasięgu stosowania systemu zarządzania jakością, który sięga tak daleko, jak daleko sięgają procesy firmy [Toruński 2012, s. 36]. Celem artykułu jest ukazanie podejścia procesowego w zarządzaniu małą firmą produkcyjno-handlową. Podjęto też próbę udowodnienia, że niewątpliwie takie podejście przynosi dużo korzyści. Obrazuje je całość poniższych rozważań.

Pierwsza część artykułu przybliży typ organizacji procesowej, jej cechy i charakter. Pokazuje różnice między organizacją procesową a funkcjonalną. Prezentuje też etapy jej projektowania, wymieniając przy okazji różne bariery wdrażania, ale przede wszystkim zalety orientacji procesowej. Druga część zawiera opis przypadku tytułowej firmy w obszarze podjętego tematu.

Organizacja zorientowana na procesy

Rozwój technologii i globalizacja powodują, że orientacja procesowa nie jest już modą, ale koniecznością. Rozwiązania procesowe są znacznie bardziej elastyczne i innowacyjne w stosunku do tradycyjnych. Orientacja procesowa zapewnia większy niż formy klasyczne dynamizm działania systemu organizacyjnego, a jednocześnie pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują przedsiębiorstwa, dzięki temu szybciej dostosowują swoje działania do zmieniającego się otoczenia. Orientacja procesowa zakłada postrzeganie działań firmy z perspektywy procesów; zmniejszenie sztywności hierarchicznych, decentralizację władzy oraz występowanie zespołów procesowych i właścicieli procesów; mierzenie procesów i permanentne ich doskonalenie oraz kulturę procesową, która charakteryzuje się przede wszystkim pracą zorientowaną na spełnienie potrzeb klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

Wśród istotnych cech organizacji procesowej wymienia się jeszcze wielowymiarową pracę, konfigurowaną wokół ciągów działań w ramach procesów oraz doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności realizacyjnych; oddziaływanie systemów motywacyjnych w kierunku zdobywania kompetencji i umiejętności do wykonywania szerokiego zakresu operacji w procesach organizacji, a przede wszystkim kult klienta – orientacja na klienta przez cały proces.

Poddając analizie przedstawione cechy można stwierdzić, iż organizacja procesowa różni się w znaczący sposób od organizacji funkcjonalnej. W organizacji funkcjonalnej podstawą jest podział pracy i wynikająca z niego specjalizacja, następuje rozczłonkowanie zadań skupionych wokół funkcji. Z kolei w organizacji procesowej pracownicy znają swoją rolę w procesie, a przede wszystkim wiedzą, jakiej wartości się od nich oczekuje, gdyż jest ona podstawą uzyskania pozytywnej oceny pracy. Potrafią rozpoznać stawiane im wymaga-

nia względem swoich dostawców, tak, aby wykorzystać ich walory do uzyskania najwyższych parametrów, za które odpowiadają, bowiem w organizacji procesowej każdy proces jest weryfikowany przez poziom wartości oceniany przez klienta. Występuje tu międzyfunkcjonalna koordynacja zadań i podkreśla się znaczenie pracy zespołowej. W rezultacie zarządza się całym procesem, ale przede wszystkim koncentruje na relacjach z klientem. Wiadomo, że cała istota skutecznego działania dzisiejszej organizacji opiera się na założeniu, że to klient wie najlepiej, czy produkt jest dla niego wartościowy. Natomiast w organizacji tradycyjnej pomiar dotyczy realizacji zadań i oceniany jest przez odpowiedzialnych za nie kierowników. Zatem problemem jest tutaj brak zarządzającego przebiegiem całego proces, gdyż zarządza się jedynie jego fragmentami.

Proces – obiekt budowy organizacji

Proces można rozpatrywać jako zbiór działań, w których wykorzystuje się zasoby do przekształcenia wejść w wyjścia [PN-EN ISO 9000]. Hammer i Champy definiują proces jako zbiór czynności wymagający na wejściu „wkładu” i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta [Hammer, Champy 1996, s. 49].

Hammer uważa, że każde przedsiębiorstwo może mieć indywidualny zbiór procesów, przy czym powinno się je podzielić na te o kluczowym znaczeniu i uzupełniającym. Dodaje też, że liczba kluczowych procesów jest niewielka [Hammer 1999, s. 21]. W literaturze przedmiotu można spotkać różne nazewnictwa procesów. Grajewski dzieli je na podstawowe i pomocnicze. Procesy podstawowe, czyli główne związane są bezpośrednio z podstawowym rodzajem działania firmy, powstają z połączenia zależnych od siebie czynności, decyzji, informacji i materiałów, które mają największy wpływ na pozycję konkurencyjną firmy. W efekcie ich działania powstaje produkt. Są to takie procesy, które powinny dawać klientowi dostrzegalną dla niego użyteczność, za którą klient gotowy jest zapłacić. Procesy podstawowe to procesy tworzące wartość, które mają strategiczne znaczenie, przebiegają przez wiele działów tradycyjnej organizacji oraz „wiążą” dostawców z klientami.

Procesy pomocnicze (wspierające), jak nazwa wskazuje, powstają w celu wsparcia realizacji procesów podstawowych. Nie mają strategicznego znaczenia, a ich realizację można powierzyć firmom zewnętrznym, które dzięki wysokiej specjalizacji są w stanie skutecznie zastąpić produkcję wewnętrzną. Takie rozwiązanie pozwala firmie skupić się na procesach kluczowych, które kreują wartość z punktu widzenia klienta i są tym samym głównym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Podobnego zdania jest Brillman; w swoim podziale wyróżnia procesy centralne, wnoszące wartość dla klienta i pomocnicze, które tworzą warunki do realizacji procesów centralnych.

Należy też dodać, że każdy proces można podzielić na subprocesy, w zależności od poziomu szczegółowości. Gabryelczyk (za Schmelzer) wyróżnia w ramach procesu biznesu procesy cząstkowe na różnych poziomach szczegółowości, a proces, który nie wymaga już rozbicia, nazywa działaniem. Ustalenie tej struktury jest istotne, bowiem pozwala uporządkować zakres prac i odpowiedzialności oraz określić system mierzenia procesów [Gabryelczyk 2006].

Projektowanie organizacji procesowej

Grajewski, podobnie jak inni badacze tematu, organizację procesową definiuje „...jako system ukierunkowujący relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach”. Podkreśla, że struktura organizacji procesowej konfiguruje elementy tego systemu przede wszystkim na procesy, a nie tylko funkcje, dlatego system organizacyjny, w tym struktura, powinien być przekonfigurowany z układu funkcjonalnego na procesowy [Grajewski 2007, s. 59]. Należy jednak zaznaczyć, że kryterium budowy elementów strukturalnych jest rodzaj klienta (odbiorcy), a następnie rodzaj zidentyfikowanego procesu.

Sens istnienia każdego przedsiębiorstwa uzasadniany jest przez efekt końcowy, jakim jest zadowolenie odbiorcy – klienta. Aby uzyskać pozytywną weryfikację rynku, zaleca się strategię projektową opisywaną za pomocą modelu SIPOC [Pande i inni 2003, s. 288]. Według tego modelu projekt działania organizacji jest zgodny z oczekiwaniami odbiorców. Dlatego określenie wymagań i oczekiwań ostatecznego odbiorcy efektu procesu jest pierwszym krokiem w projektowaniu. Kolejny krok to projektowanie procesu, który te oczekiwania spełni, a następnie to określenie danych wejściowych i dostawców zasileń. Zakłada się, że wykorzystanie modelu SIPOC wzmacnia procesowy charakter organizacji. Jednakże wybór metody projektowania zależy oczywiście od potrzeb przedsiębiorstwa i oczekiwanego efektu. Grajkowski w projektowaniu organizacji procesowej zaleca następujące etapy [Grajewski 2007, ss. 122–123]:

1. Określenie celu działania organizacji – identyfikacja rodzajów działań produkcyjnych, usługowych, wytwarzane produkty czy rynki (potencjalni klienci) realizowane przez przyszłą firmę.
2. Identyfikacja procesów w obszarze mega procesów wyróżnionych według kryterium klient (odbiorca) – tworzenie wartości dla klienta zewnętrznego i zaspokojenie potrzeb klientów wewnętrznych.
3. Projektowanie przebiegu procesów referencyjnych (stworzenie map procesów) – podstawą do uzyskania pełnego obrazu przebiegu procesu jest zaprojektowanie pełnego zbioru działań, jakie muszą być realizowane w danym procesie (opracowanie map procesów).

4. Opracowanie miar procesów i zasad wewnętrznych relacji rynkowych – miary procesów opracowywane są z zachowaniem zasady pomiaru efektów oczekiwanych przez klientów danego procesu.
5. Opracowanie informatycznego systemu wsparcia działania organizacji – taki system powinien umożliwiać dostęp wszystkim członków organizacji do większości danych i informacji za wyjątkiem danych objętych tajemnicą firmy.

Z kolei Peppard i Rowland w przypadku projektowania od zera zalecają [Peppard, Rowland 1997, ss. 243–245]:

1. Pełne zrozumienie istniejących już procesów;
2. Zastosowanie metody *benchmarkingu* i burzy mózgów – wygenerowanie koncepcji innych efektywnych metod działania i poszukiwanie w otoczeniu możliwości adaptacji rozwiązań w innych organizacjach;
3. Projektowanie procesu;
4. Ocena końcowa – dokonanie oceny poprzez symulację przebiegu procesu w rzeczywistości, by upewnić się, że zaprojektowane procesy zagwarantują odpowiedni poziom efektywności.

Każdy proces funkcjonujący w organizacji z założenia ma przyczyniać się do osiągnięcia jej jednego lub kilku celów wynikających z przewidywanego poziomu realizacji oczekiwań klientów. Zależność celów i procesów w organizacji procesowej jest warunkiem efektywności firmy na każdym poziomie jej funkcjonowania.

Przy wdrażaniu podejścia procesowego można napotkać wiele trudności i barier. Istnieje kilka podstawowych barier wdrażania tegoż podejścia, jak [Bitkowska 2009]:

- wysoki koszt (jest on związany z opracowaniem kosztownej koncepcji organizacji procesowej, przeważnie odbywa się to przy pomocy firm konsultingowych, które zazwyczaj stosują konwencje dostosowujące projekty do obecnych już rozwiązań informatycznych),
- obawa przed utratą kontroli (z reguły obawy takie mają menedżerowie i właściciele, obawiają się oni, że nie będą mieli wpływu na decyzje, które dotyczą rozmieszczenia zasobów, a zwłaszcza środków finansowych, ze względu na wysoki stopień upelnomocnienia wykonawców operacji w procesach),
- przekonanie o braku współmierności wysiłku (procesowość organizacji może wymagać zaangażowania tak dużo jej zasobów, że może wygenerować zbyt mały – w odniesieniu do oczekiwań – efekt synergii),

- duże trudności dostosowawcze (przedsiębiorstwo może mieć trudności w dostosowaniu się do działania według kryteriów organizacji procesowej, z reguły w obrębie zmiany postaw ludzi).

Zarządzanie procesami

Każdy z funkcjonujących w organizacji procesów podstawowych i pomocniczych ma przyczynić się do osiągnięcia jej jednego lub kilku celów. Jednak, aby można było je zrealizować niezbędne jest odpowiednie zarządzanie danymi procesami.

Proces obejmuje pewien nakład pracy i środków, które z kolei przekształcane są w określony wynik. Na przykład proces realizacji zleceń na wejściu wymaga zlecenia, a na wyjściu daje efekt w postaci dostarczenia klientowi zamówionych towarów. Wartością tworzoną przez ten proces jest właśnie dostarczenie zamówionych towarów do rąk klienta [Gabryelczyk 2006].

Zarządzanie procesami stanowi dynamiczną metodę zarządzania przedsiębiorstwem [Perechuda 2000, s. 88]. Polega na maksymalnym wykorzystaniu elementów dających wartość dodaną i zminimalizowaniu udziału elementów nieefektywnych. W praktyce oznacza to dążenie do stworzenia takiej struktury organizacyjnej, która byłaby maksymalnie nastawiona na tworzenie wartości dodanej całego systemu organizacyjnego, a więc i jego poszczególnych części [Grajewski 2007, s. 56]. Według Bitkowskiej zarządzać procesami oznacza odrzucenie zwykłego systemu zarządzania i organizacji, który oparty jest na strukturze funkcjonalnej, podziale pracy. Natomiast przyjmuje się działania ukierunkowane na tworzenie wartości dla klienta. Powstaje ona w procesach, które przebiegają poziomo przez organizację. Praktyczniej mówiąc w zarządzaniu procesami „upatruje się możliwości usprawnienia działań przedsiębiorstwa, zwiększenia jego efektywności, a tym samym zwiększenia szansy przetrwania w stawiającym coraz większe wymagania otoczeniu konkurencyjnym” [Bitkowska 2009].

Zarządzanie procesami zawiera w sobie [Rummler, Branche 2000, s. 51]:

- zarządzanie celami – polegające na ustaleniu celów dla każdej czynności w procesie;
- zarządzanie efektywnością – polegające na regularnej kontroli procesów – korekta błędów, możliwość zmiany celów procesów, zbieranie opinii na temat procesów, przekazywanie informacji o wynikach.
- zarządzanie zasobami – polegające na zapewnieniu niezbędnych do realizacji procesów zasobów, np. personelu, wyposażenia, środków finansowych.
- zarządzanie na styku między działami – zarządzanie tzw. „białymi plamami” między czynnościami w procesie.

Z praktyki i wielu prowadzonych badań wynika, że cele zarządzania procesami sprowadzają się do możliwie najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów poprzez poprawę skuteczności i efektywności funkcjonowania procesów;

że praca zespołowa przy realizacji procesów, świadomość pracowników o roli w procesie i znajomość zakresów ich odpowiedzialności przyczyniają się do lepszej, bardziej efektywnej i harmonijnej pracy, a także współpracy między pracownikami.

Gruchman wymienia zależności między wynikami przedsiębiorstwa a zarządzaniem procesami [Gruchman, <http://www.gruchman.pl>]:

- istnieje silny związek pomiędzy zarządzaniem procesami a wynikami firmy,
- istnieje silny związek pomiędzy zarządzaniem procesami a klimatem zaangażowania i współpracy,
- zarządzanie procesami wyraźnie zwiększa komunikację społeczną,
- zarządzanie procesami wyraźnie zmniejsza konflikty wewnętrzne.

Opis przypadku firmy MIKRO-MET

ZPH Mikro-Met powstał w 1983 roku. Jest własnością osoby fizycznej. Specjalizuje się w produkcji skomplikowanych wyrobów toczonych i frezowanych, wytwarzanych według najnowszych technologii. Produkuje głównie wyroby dla przemysłu motoryzacyjnego i maszynowego. Dokonuje też obróbki armatury wodnej oraz gazowej. Zasadniczo realizuje produkcję wieloseryjną, jednakże na życzenie klienta realizuje też indywidualne zamówienia.

Jakość wyrobów i profesjonalna obsługa klienta to priorytety, o które firma bezwzględnie dba. Dzięki temu jest wiarygodnym i zaufanym partnerem / dostawcą / spełniającym indywidualne wymagania i potrzeby swoich klientów.

Misją Mikro-Met jest dostarczenie klientom wyrobów najlepszej jakości oraz utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku. Pracownicy wiedzą, że właściwe zrozumienie potrzeb klienta oraz zaoferowanie mu zindywidualizowanego produktu, lepszego od konkurencyjnych, daje firmie przewagę. Zamierzeniem firmy jest też podjęcie produkcji dla najbardziej wymagających klientów – przemysłów precyzyjnych, między innymi z branży medycznej i lotnictwa.

Istotnym elementem w polityce działania firmy jest doskonalenie procesów, doskonalenie i aktualizowanie wiedzy pracowników, co przekłada się na ich elastyczność, szybkość realizacji zleceń, jakość wykonywanych detali. Dbłość o jakość produktów i obsługi klienta jest wizytówką firmy. Przedsiębiorstwo posiada certyfikat jakości, który pozwala zoptymalizować procesy wewnętrzne oraz buduje jej wizerunek na zewnątrz.

Do roku 2005 firma zatrudniała do 10 pracowników. Od roku 2006 w przedsiębiorstwie nastąpił regularny wzrost zatrudnienia. Spowodowany był on głównie zwiększeniem parku maszynowego oraz zapotrzebowaniem na detale firmy. Aktualnie firma zatrudnia 30 pracowników, w tym: wykwalifikowaną kadrę oraz wysokiej klasy specjalistów w dziedzinie: zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, logistyki, techniki i technologii oraz obróbki skrawaniem. W procesie produkcji zaangażowanych jest ogółem 18 pracow-

ników, na czele z kierownikiem produkcji, w tym: 11 operatorów maszyn, 2 programistów, 2 technologów, 2 kontrolerów jakości, 1 specjalista ds. utrzymania ruchu. Dział Marketingu liczy 5 osób. Pracę działu koordynuje kierownik. Pozostali pracownicy to kadra administracyjna i obsługa.

Oprócz wymienionego powyżej zasobu ludzkiego przedsiębiorstwo posiada pozostałe zasoby niezbędne do prowadzenia działalności. W posiadaniu firmy są budynki produkcyjne, łącznie 740,14 metrów kwadratowych oraz budynek administracyjno-magazynowy. Park maszynowy składa się z 20 maszyn. Dzięki zastosowaniu innowacyjnych technologii i wysokiej jakości sprzętu przedsiębiorstwo jest w stanie wytwarzać skomplikowane elementy. Firma produkuje ok. 1000 różnego rodzaju detali ze stali. Ważnym założeniem, jeśli nie najważniejszym, jest ciągłe wzbogacanie oferty. W tym celu firma stara się inwestować w najnowsze maszyny, technologie oraz procesy nowoczesnych zasileń. Dzięki temu realizuje zamówienia zgodnie z wymaganiami klienta. Należy nadmienić, że produkty oferowane przez Mikro-Met są produktami unikalnymi. Zdarza się, że za każdym razem są inne – zgodne z dokumentacją i indywidualną potrzebą klienta. Dlatego też przygotowanie każdego detalu trwa długo. Seryjność produkcji zapewniona jest wtedy, gdy występuje powtarzalność konkretnego zamówienia.

W celu usatysfakcjonowania klienta, Mikro-Met powiększa bazę w zakresie produkcji, prowadzi też precyzyjnie Politykę Zarządzania Jakością, u której podstaw leży ciągłe doskonalenie jakości procesów i wyrobów. Wypracowana marka wyrobu daje solidną podstawę do rozwoju firmy.

Firma koncentruje się na zarządzaniu procesami w skali całego przedsiębiorstwa. Takim zintegrowanym procesem jest właśnie łańcuch logistyczny, składający się z procesów cząstkowych.

System Zarządzania Jakością w firmie

Jak wspomniano w opisie, firma zajmuje się obróbką metali i wykonaniem detali dla różnych gałęzi przemysłu. Wykonuje prace na maszynach konwencjonalnych i sterowanych CNC, tak, aby uzyskać zadowolenie klientów z jakości oferowanych im wyrobów. Firma cel ten realizuje poprzez:

- ściśle nadzorowanie współpracy z dostawcami materiałów i usług transportowych;
- ciągłe doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 oraz organizacji przedsiębiorstwa;
- wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych i technicznych w celu poprawy jakości wyrobów, zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko oraz poprawy bezpieczeństwa pracy;
- podnoszenie poziomu świadomości i kompetencji personelu w zakresie realizowanych procesów;

- doskonalenie procesów produkcyjnych i optymalizację kosztów wykonania detali;
- przestrzeganie przepisów prawnych i innych obowiązujących wymagań.

W celu osiągnięcia założonych celów w firmie MIKRO-MET został ustanowiony i wdrożony System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami normy.

Podejście procesowe

Jednym z ważnych narzędzi Systemu Zarządzania Jakością w firmie jest zarządzanie procesowe. Zostało ono zidentyfikowane i zastosowane według określonych potrzeb organizacji. Zespół wdrażający w pierwszej kolejności zdefiniował obszary, którym przypisał procesy, określając jednocześnie ich sekwencję i wzajemne oddziaływanie. Następnie określone zostały ich dane wejściowe i wyjściowe, jak też kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności zarówno przebiegu, jak i nadzorowania tych procesów. Właścicielom procesów zapewniono dostępność zasobów i informacji, niezbędnych do wspomaganie przebiegu i monitorowania tych procesów. Zostały też określone zasady monitorowania, mierzenia wyników i sposób analizowania procesów. Właściciele procesów zostali zobligowani do wdrażania niezbędnych działań w celu osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia procesów. Wszystkie działania doskonalenia procesów zostały opisane w Księdze Jakości i odrębnych dokumentach poza Księgą Jakości. Stosowanie i realizowanie opisanych w Księdze Jakości oraz w pozostałych dokumentach Systemu Zarządzania Jakością działań prowadzi do unikania błędów we wszystkich realizowanych w firmie procesach określonych w Systemie Zarządzania Jakością i pomaga w podnoszeniu poziomu zadowolenia klientów. Przedstawione w Księdze Jakości i pozostałych dokumentach Systemu Zarządzania Jakością działania obowiązują wszystkich pracowników firmy MIKRO-MET.

Wydzielone zostały cztery grupy procesów realizowane w SZJ firmy MIKRO-MET:

A – procesy systemowe, składające się z nadzoru nad dokumentami i zapisami, audytów wewnętrznych, nadzorowania wyrobów niezgodnych oraz działań korygujących i zapobiegawczych udokumentowane procedurami systemowymi zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001.

B – Procesy główne – obróbka skrawaniem metali – obejmująca toczenie, skrawanie i frezowanie. W wyniku realizacji i procesu głównego MIKRO-MET dostarcza swoim klientom detale wykonane wg dokumentacji klienta; proces główny obejmuje poszukiwanie klientów, składanie ofert i przyjmowanie zamówień, nadzorowanie realizacji procesu produkcji i dostawę gotowych detali do klienta, magazynowanie towarów i wyrobów oraz kontrolę produkcji.

C – Procesy wspomagające – zapewnienie i zarządzanie zasobami, na realizację których wchodzi: zakupy i kwalifikowanie dostawców; zarządzanie

personalem; nadzorowanie maszyn, urządzeń i narzędzi produkcyjnych oraz nadzór nad wyposażeniem pomiarowym.

D – Procesy zlecane na zewnątrz

Procesy zlecane na zewnątrz (obróbki i usługi związane z wykonaniem wyrobów) nadzorowane są przez Kierownika Marketingu (wybór dostawcy, określenie zdolności do spełnienia określonych wymagań) oraz przez Kontrolera Jakości (ocena jakościowa usługi).

Tabela 1. rezentuje trzy pierwsze grupy – procesy realizowane w firmie.

Tabela 1. Procesy realizowane w SZJ firmy MIKRO-MET

Nazwa procesu	Rodzaj dokumentu	Nr identyfikacyjny dokumentu	Tytuł dokumentu
A – Proces systemowy			
Utrzymanie i doskonalenie SZJ	Procedura	PMM4201	Nadzór nad dokumentami i zapisami
		PMM8201	Audyty wewnętrzne
		PMM8301	Nadzorowanie wyrobów niezgodnych
		PMM8501	Działania korygujące i zapobiegawcze
B – Procesy główne			
Obróbka metali	Karta procesu	KP7201	Oferty i zamówienia
		KP7501	Przygotowanie dokumentacji technologicznej
		KP7502	Nadzorowanie procesu produkcyjnego
		KP7503	Magazynowanie materiałów i wyrobów
		KP8202	Kontrola jakości wyrobów
C – Procesy wspomagające			
Zapewnienie i zarządzanie Zasobami	Karta procesu	KP7401	Zakupy i kwalifikowanie dostawców
		KP6201	Zarządzanie personelem
		KP6301	Nadzorowanie infrastruktury
		KP7601	Nadzór nad wyposażeniem pomiarowym

Źródło: dokumentacja firmy.

W Systemie Zarządzania Jakością firmy MIKRO-MET w zaplanowane i wdrożone procesy włączone są działania monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia potrzebne do:

- wykazania zgodności wyprodukowanych wyrobów z wymaganiami określonymi w zamówieniu oraz wymaganiami zawartymi w dokumentacji technicznej,
- wykazania zgodności wyrobu sprzedawanego klientowi z wymaganiami tego klienta,
- zapewnienia zgodności Systemu Zarządzania Jakością,
- ciągłego doskonalenia skuteczności Systemu Zarządzania Jakością.

W celu określenia zdolności SZJ firmy MIKRO-MET do spełnienia wymagań klienta prowadzona jest systematyczna ocena zadowolenia klienta. Głównym źródłem informacji związanych z realizacją zamówień klienta, zainteresowaniem ofertą wyrobów firmy MIKRO-MET są bezpośrednie kontakty z klientem prowadzone przez Specjalistę ds. marketingu oraz systematyczna analiza uzyskiwanych informacji, która prowadzona jest wg określonych kryteriów. Wyniki analiz są dokumentowane jako ocena współpracy i stanowią dane wejściowe do przeglądu Systemu oraz jako źródło informacji do identyfikowania działań zapobiegawczych.

W celu określenia, czy SZJ firmy MIKRO-MET jest: zgodny z zaplanowanymi ustaleniami SZJ oraz wymaganiami normy ISO 9001:2008, a także skutecznie wdrożony i utrzymywany, przeprowadzane są w zaplanowanych odstępach audyty wewnętrzne.

Za nadzorowanie procesu audytów wewnętrznych odpowiada Dyrektor firmy MIKRO-MET jako Przedstawiciel Kierownictwa.

W celu sprawnej realizacji procesu audytowania Systemu Zarządzania Jakością Dyrektor firmy MIKRO-MET korzysta z usług zewnętrznego Konsultanta, którego wyznacza do przeprowadzania audytów wewnętrznych w firmie MIKRO-MET.

Odpowiedzialność i wymagania dotyczące planowania i przeprowadzania audytów oraz przedstawiania wyników i utrzymywania zapisów określone są w udokumentowanej procedurze PMM8201 Audyt wewnętrzny.

W celu zapewnienia zdolności realizowanych procesów do realizacji założonych celów procesy są monitorowane.

Korzyści z wdrożenia systemu procesowego

Sprawne wdrożenie i funkcjonowanie systemu w firmie MIKRO-MET przebiega zgodnie z polityką firmy i wytyczonymi celami, które opierają się na skutecznie zdefiniowanej strukturze organizacyjnej, która zawiera wzajemne zależności i powiązania personelu zarządzającego, wykonującego i weryfikującego.

Skuteczność systemu zarządzania jakością jest poddawana systematycznym i zaplanowanym przeglądom, które ukazują osiągnięte wyniki na podstawie których określa się, jakiego rodzaju problemy występują, czy się powtarzają i jakie zadania doskonalące należy wprowadzić. Działania zmierzające do ulepszenia systemu opierają się również na sterowaniu operacyjnymi zadaniami i odpowiedzialnością za zadania przypisane poszczególnym pracownikom.

Korzyści z wdrożenia procesowego systemu jest wiele, a mianowicie:

- uporządkowanie struktury organizacji;
- standaryzacja procesów;
- podział zadań i odpowiedzialności na poszczególnych szczeblach organizacji;
- wyższa jakość produkowanych wyrobów;
- obniżenie kosztów jakości;
- poprawa jakości i bezpieczeństwa pracy;
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów (audytów);
- zwiększone dochody i większy udział w rynku;
- eliminowanie strach materiałowych;
- skuteczna komunikacja wewnętrzna;
- zwiększenie wydajności pracy;

Wśród korzyści zewnętrznych wymienia się: spełnienie wymagań i oczekiwań klienta, zwiększenie przewagi nad konkurencją, zwiększenie zaufania wśród partnerów i dostawców, poprawę wizerunku firmy w otoczeniu dalszym i bliższym.

Uzyskanie korzyści i sprawne funkcjonowanie procesów jest skuteczne tylko wtedy, gdy zostanie stworzony odpowiedni system w oparciu o narzędzia i techniki, mające na celu wspomaganie procesów.

Zakończenie

Znaczenie zarządzania procesowego dla współczesnych organizacji i przedsiębiorstw stało się celem strategicznym w zarządzaniu organizacją. Efektywnie działający system i świadczenie wysokiej jakości usług, wyrobów i pełnej profesjonalnej obsługi klienta to gwarancja zdobycia i utrzymania konkurencyjności. Wzrost globalizacji zwiększa wymagania klientów przez dostęp do większej gamy konkurencyjnych wyrobów. Wymusza to na przedsiębiorstwach zmianę strategii i sposobów działania oraz wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, stosowanie procesów ciągłego doskonalenia. Systemy zarządzania procesowego pozwalają sformalizować i uporządkować proces egzekwowania zasad i przepisów decydujących o standardzie tych usług. Systemy te stanowią skuteczne narzędzie zarządzania, są wsparciem dla kadry zarządczej, umożliwiają lepszą pracę oraz stają się źródłem zadań innowacyj-

nych, zmierzających do usprawnienia całej organizacji. Realizowane procesy w znacznej mierze decydują, w jakiej mierze organizacja odniesie sukces i osiągnie przewagę konkurencyjną.

Bibliografia

Adamczyk M., Trzcieliński S., *Workflow jako efektywne narzędzie wspomagające orientację procesów przedsiębiorstwa*. www.plusmpm.pl.

Bitkowska A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.

Brilmann J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Gabryelczyk R. (2006), *ARIS w modelowaniu procesów biznes*, <http://coin.wne.uw.edu.pl>.

Grajewski P. (2007), *Organizacja Procesowa*, PWE, Warszawa.

Gruchman <http://www.gruchman.pl>

Haffer R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.

Kraszewski R. (2001), *TQM – teoria i praktyka*, Dom Organizatora, Toruń.

Pande P.S., Neuman R.P., Cavanagh R.R. (2003), *Six Sigma*, K.E. LIEBER S.C., Warszawa.

Peppard J., Rowland R. (1997), *Re-Engineering*, Gebethner&Ska, Warszawa.

Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa.

Rummler A.G., Branche A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.

Toruński J. (2012), *Podejście procesowe w zarządzaniu jakością*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 93.



II. Etyka w naukach o zarządzaniu



Ewa Gołębiowska
Społeczna Akademia Nauk

Etyczne aspekty procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy

Ethical aspects of anti-money laundering

Abstract: Money laundering is still probably the least recognized risk in the modern, global economy. Especially when we look at this phenomenon in terms of ethics. Do management boards of obligated institutions treat them seriously enough to include preventive mechanisms in their strategies of risk management? Many institutions will respond that, yes, since a few decades management and controls systems were designed and implemented to the operating activities of financial institutions to counter money laundering. In addition, these systems are regularly inspected and assessed by external auditors (KPMG, PWC), specialists (FATF), supervisory bodies (KNF, NBP), international organizations (EU, Egmont Group).

However, despite increasingly stringent regulations, and rhetoric used in recent years by the obligated institutions, little has been changed in the field of money laundering.

Media reports on great scandals, money laundering by financial institutions continue to appear, introducing a significant threat to maintaining confidence in the financial sector. Society, including corporate governance, expect an effective response to that threat.

The article proposes a model of management of AML including ethics that organizations should put into practice, regardless of the legal requirements and formalities.

Obligated institutions applying the model of an ethical approach to minimize

the risk of money laundering will make a significant step towards gaining control of losses related to money laundering and ensure the maintenance of earned reputation and customers' confidence required in the financial sector.

Ethical approach to the problem may also contribute to the security of financial institutions, the financial sector and the economy expected by the society including the owners of financial institutions.

Key-words: ethics, money laundering, a process approach.

Wstęp

Ryzyko etyczne¹² w kontekście prania brudnych pieniędzy to zjawisko, jakie pojawiło się w latach dwudziestych XX w., podlega krytyce społecznej i gospodarczej oraz wymaga wielu badań w ramach nauk społecznych. Zależność etyki – w kontekście negatywnych zdarzeń społecznych – wymaga refleksji także na gruncie nauk zarządzania. Celem artykułu jest uświadomienie wpływu etyki i jej związków z ludzką aktywnością gospodarczą. Etyka, w kontekście działania gospodarczego, powinna przejawiać się w zakresie budowania relacji pomiędzy instytucjami finansowymi a klientami, głównie opartych na zaufaniu [Migoń 2007].

Artykuł poświęcono problemowi etyki w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy, ze względu na dużą liczbę negatywnych zdarzeń, które występują w ostatnim okresie w instytucjach finansowych. Zdarzenia te wpływają na kształtowanie postaw społecznych i zaufanie do systemu finansowego. Obserwacje negatywnych zdarzeń gospodarczych powinny służyć kontynuacji rozważań nad rolą etyki i zaufania w życiu społecznym i gospodarczym, w obrocie finansowym, a szczególnie w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy.

Ważne jest funkcjonowanie w międzynarodowym obrocie finansowym doskonałego systemu zapobiegania praniu pieniędzy, istotne staje się, aby społeczność międzynarodowa tworzyła nowe normy i regulacje prawne, ale tak samo ważne okazuje się uwzględnienie etyki w tym procesie. Nośnikiem etyki jest człowiek, który występuje jako ostatnie ogniwo systemu i jednocześnie jego początek. Od etycznej postawy człowieka zależy uruchomienie mechanizmów procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy lub zaniechanie jego uruchomienia.

Nauki zarządzania dostarczają narzędzi i metod, które mogą przyczynić się do uzyskania odpowiedzi na nurtujące pytania o skuteczność procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz możliwości efektywnego zarządzania. Proces

¹² Ryzyko etyczne odnosi się do zachowań człowieka, których konsekwencją jest poczucie winy, spadek samooceny lub odczuwanie dyskomfortu wskutek wewnętrznego moralnego konfliktu. Ryzyko etyczne podejmuje ktoś, kto odczuwa potrzebę na przykład złamania normy postępowania, ma jednocześnie świadomość niestosowności swojego zachowania i przewiduje możliwość odczuwania wskutek tego wyrzutów sumienia lub dyskomfortu psychicznego.

przeciwdziałania praniu pieniędzy jest ważny ze względu na utrzymanie bezpieczeństwa finansowego gospodarki danego kraju oraz uniemożliwia osobom łamiącym prawo, w tym przestępcom, korzystanie ze środków zdobytych na drodze działalności nielegalnej. Bezpieczeństwo finansowe systemu gospodarczego może być zaburzone przez działania przestępcze i może przyczynić się do spadku zaufania klientów, szczególnie do instytucji finansowych [Demiński 2012]. Dlatego należy rozpatrywać przeciwdziałanie praniu pieniędzy jako problem ważny nie tylko ze względów finansowych, ale także etycznych.

1. Bezpieczeństwo finansowe

Rozwój gospodarki rynkowej spowodował powstanie kilku modeli systemów finansowych, które są zróżnicowane pod względem kraju pochodzenia, ale, zdaniem Bernasia [Bernas 2006] posiadają coraz więcej cech wspólnych ze względu na postępujący proces globalizacji rynków finansowych. Stabilność systemów finansowych, dla potrzeb artykułu, można zdefiniować, za Capiłą i Gradoń, jako „stan systemu finansowego, który zapewnia prawidłowe spełnianie jego podstawowych funkcji przy minimalizacji ryzyka systemowego i łagodzeniu szoków mogących prowadzić do kryzysu finansowego” [Capiła, Gradoń 2010]. W polskim systemie gospodarczym stosuje się definicję stabilności finansowej określoną przez NBP: „stabilność finansowa to stan, w którym system finansowy pełni swoje funkcje w sposób ciągły i efektywny, nawet w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych i niekorzystnych zaburzeń o znacznej skali”. Zbliżoną definicję propaguje Europejski Bank Centralny, który stabilność finansową określa jako sytuację, gdzie wszystkie elementy systemu (rynk, uczestnicy, infrastruktura) są zdolne do podejmowania działań w sytuacjach zagrożeń. Zdaniem instytucji nadzorczych stabilny system finansowy jest konieczny dla zapewnienia rozwoju gospodarczego, a jego destabilizacja oznacza trudności w realizacji celów polityki gospodarczej kraju, może prowadzić do kryzysów, takich jak w latach 2008–2010 oraz jako dobro społeczne wymaga ze strony państwa szczególnej ochrony. Przejawia się to w tworzeniu norm prawnych ale także przestrzeganiu norm etycznych¹³, które należałoby brać pod uwagę, gdy w grę wchodzi dobro społeczne, czyli dobro każdego człowieka, bez względu na to, w ramach którego elementu systemu się znajduje.

Bezpieczeństwo finansowe częściowo sprowadza się do bezpieczeństwa systemu finansowego, jest z nim utożsamiane i oceniane jako pojęcie wielowymiarowe. Wymiary te obejmują:

- bezpieczeństwo instytucji finansowych,
- bezpieczeństwo transakcji finansowych,
- bezpieczeństwo klienta instytucji finansowych.

¹³ Normy etyczne charakteryzują się tym, że są respektowane bez względu na sankcje zewnętrzne i są związane z dojrzałością sumienia i osobowości człowieka. Motywem postępowania etycznego nie jest zewnętrzna nagroda czy kara, ale wartość sama w sobie, czyli dobro. Sens przestrzegania norm etycznych sprowadza się do dobrego samopoczucia człowieka, które ma charakter psychologiczny.

Wszystkie wymienione wymiary bezpieczeństwa narażone są na wykorzystanie w procesie prania pieniędzy, a zatem podlegają wdrożeniu procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy. Bezpieczeństwo instytucji finansowych związane jest z ryzykiem wykorzystania ich działalności, ich produktów lub usług do wprowadzenia środków finansowych pochodzących z nielegalnych źródeł do legalnego systemu finansowego. Zarządzanie ryzykiem prania pieniędzy wymaga zintegrowanego zarządzania procesem od szczebla międzynarodowego, przez szczebel nadzorczy krajowy do szczebla każdej instytucji finansowej, w tym banku.

Bezpieczeństwo transakcji finansowej należy rozpatrywać w aspekcie stron uczestniczących w transakcji, w tym klienta i szczególnie instytucji obowiązanych na rynku finansowym (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, doradcy finansowi, pośrednicy nieruchomości, notariusze). Bezpieczeństwo transakcji obejmuje procedury wskazania i eliminacji transakcji tzw. podejrzanych.

Sprawą pierwszoplanową w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy jest wiarygodność klienta, dlatego w procedurach wewnętrznych instytucji finansowych (w tym banków) wyróżnia się tzw. procedurę „poznaj swego klienta”. Ryzyko klienta zależne jest od rodzaju realizowanej transakcji, od bezpieczeństwa krajowego rynku kapitałowego oraz działającego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w danej instytucji finansowej. Bezpieczeństwo klienta instytucji finansowej – banku, odnosi się także do bezpieczeństwa depozytów powierzonych przez klientów. Dlatego system bezpieczeństwa banku musi uwzględniać procedury zarządzania ryzykiem finansowym.

Bezpieczeństwo krajowego systemu finansowego jest pochodną bezpieczeństwa instytucji finansowych, bezpieczeństwa transakcji oraz bezpieczeństwa klienta. To oczywiście bardzo proste ujęcie, ale wystarczające ze względu na rozmiar artykułu i cele poznawcze.

2. Problem prania pieniędzy

Ponieważ w artykule zajmujemy się problemem krajowego bezpieczeństwa fi-

nansowego na przykładzie modelu procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy, należy wskazać, dlaczego ten proces ma tak istotne znaczenie dla gospodarki. Czyszczenie (pranie) i legalizacja dochodów pochodzących z nielegalnych źródeł, jako pochodne między innymi zorganizowanej przestępczości na skalę światową, stały się od początku XX wieku problemami na tyle istotnymi, że organizacje międzynarodowe i rządy wielu państw były zainteresowane znacznym ograniczeniem lub eliminacją tego procederu. Pranie pieniędzy jest określane przez W. Jasińskiego, jako „ogół czynności, mających na celu ukrycie prawdziwego źródła pochodzenia nielegalnych dochodów uzyskanych z przestępczej działalności i nadania im znamion legalnego pochodzenia” [Jasiński 1998]. Termin jest uniwersalny, wprowadzony do języka prawnego (*money laundering, Geldwascherei*), zrozumiały dla praktyków (organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości, instytucji obowiązanym) i dla teoretyków, zajmujących się zagadnieniami legalizacji dochodów pochodzących z przestępstwa. Proces prania pieniędzy, jego powszechność i wykorzystanie przez organizacje przestępcze¹⁴, spowodowały wiele zagrożeń dla życia gospodarczego i bezpieczeństwa finansowego wielu krajów¹⁵. Pranie pieniędzy może wpływać destabilizująco na gospodarkę poszczególnych krajów, gdy dochody z działalności przestępczej stanowią równowartość rocznego PKB danego kraju, dochodzi do zakłóceń w systemie podatkowym, naruszania zasad uczciwej konkurencji, korumpowania pracowników instytucji obowiązanym, przejmowania wybranych sektorów gospodarki przez zorganizowane grupy przestępcze (Kolumbia, Ekwador). Pranie pieniędzy, ze względu na rozmiar w globalnej gospodarce, w istotny sposób może zagrażać instytucjom finansowym, w tym bankom, może powodować także utratę zaufania społecznego¹⁶ do instytucji finansowych, co porusza J. Wójcik [Wójcik 2007]. Efekty prania pieniędzy przyczyniają się do umocnienia gospodarczego grup przestępczych, mogą stanowić wsparcie dla działalności terrorystycznej, która może zagrażać bezpieczeństwu bytu społecznego państwa.

W literaturze występuje kilka ujęć problemu prania pieniędzy, w tym ujęcie – prawne, ekonomiczne, społeczne, organizacyjne. Nie występuje podejście etyczne, które – w dobie społeczeństwa zaufania¹⁷ – odgrywa nie mniej ważną

¹⁴ Organizacje przestępcze obejmują: mafie, organizacje terrorystyczne, kartele narkotykowe.

¹⁵ Kartele narkotykowe w Kolumbii, mafia włoska czy meksykańska.

¹⁶ Zaufanie społeczne jest jedną z najistotniejszych wartości społecznych jest zaufanie. Nie tylko poszczególnych ludzi do siebie wzajemnie (zaufanie osobiste), ale też społeczeństwa do państwa (zaufanie instytucjonalne i systemowe). Brak tego zaufania jest czynnikiem hamującym rozwój, zwiększa bowiem koszty wszelkich interakcji, co istotne jest zwłaszcza w sferze działalności gospodarczej.

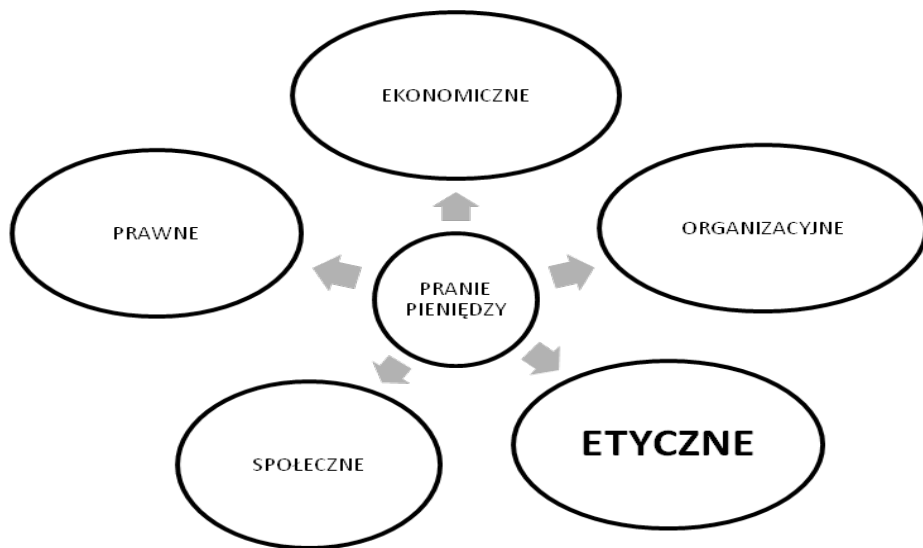
¹⁷ P. Sztompka traktuje zaufanie jako fundament niezbędny dla funkcjonowania społeczeństwa. Zrozumienie subtelnych mechanizmów tworzenia się i utraty zaufania wymaga głębokiej analizy. Potrzebne jest też odróżnienie jego indywidualnego wymiaru od wymiaru społecznego i kulturowego, który rzutuje na całokształt życia zbiorowości. Przedmiotem szczególnej uwagi autora jest analiza sytuacji określanych mianem „klimatu zaufania” lub „klimatu nieufności”. Autor wskazuje, że zaufanie jest niezbędnym czynnikiem demokratycznej polityki i rozwoju gospodarczego, a przede wszystkim fundamentem bezpieczeństwa w codziennym życiu, a także pokazuje, jak destrukcyjne dla społeczeństwa skutki przynosi kryzys zaufania.

rolę. Rozmiary, zakres i metody prania pieniędzy wskazują, że nie jest to wyłącznie problem kryminologiczny i kryminalistyczny czy prawny. Współcześnie, po wydarzeniach z 11 września 2001 r., jest to także istotny i złożony problem społeczny i ekonomiczny. Ponadto ma on charakter wielowymiarowego i ponadnarodowego zjawiska, stwarzającego szereg trudności w zakresie jego rozpoznawania i zapobiegania nawet przez najlepsze policje świata.

Problem zagrożenia systemu finansowego i gospodarczego przez pranie pieniędzy omawiany jest w literaturze jako:

1. Podejście ekonomiczne wskazywane przez A. Jurkowską-Zeidler [Jurkowska-Zeidler 2008] – czyli zagrożenie dla gospodarki światowej i krajowej, naruszenie bezpieczeństwa finansowego państwa, zagrożenie systemu bankowego międzynarodowego i krajowego, zagrożenie bezpieczeństwa finansowego instytucji obowiązanym, ryzyko utraty klientów.

Rysunek 1. Współczesne podejścia do problemu prania pieniędzy



Źródło: opracowanie własne.

2. Podejście prawne – penalizacja przestępstwa prania pieniędzy, wprowadzenie sankcji karnych do krajowego porządku prawnego, dochody z prania pieniędzy ulegają konfiskacie. Pranie pieniędzy uznane jest za przestępstwo w prawie karnym, prawie bankowym.
3. Podejście organizacyjne – dotyczy tworzenia instytucji międzynarodowych i krajowych, których głównym zadaniem jest przeciwdziałanie praniu pieniędzy, wdrożenie programów i procedur wewnętrznych w instytucjach obowiązanym. W podejściu organizacyjnym najważniejszą rolę odgrywają

zasoby: ludzkie, techniczne i finansowe wykorzystywane do walki z praniem pieniędzy.

4. Podejście społeczne, wskazywane przez autorów [Liedel, Piasecka, Aleksandrowicz 2011] – dotyczy wskazania zagrożeń, jakie wynikają z prania pieniędzy: zagrożenie bytu społeczeństwa (gospodarka) i poszczególnych jednostek (terroryzm), zagrożenie materialne (utrata zaufania do systemu finansowego państwa i podstaw uczciwej konkurencji).
5. Podejście etyczne – proponowane do zastosowania, dotyczy ryzyka etycznego, poruszanego przez autorkę artykułu, podkreśla rolę człowieka w systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy, wskazuje na istnienie dylematów etycznych w działalności człowieka, szczególnie ludzi zatrudnionych w systemie finansowym, w tym w banku.

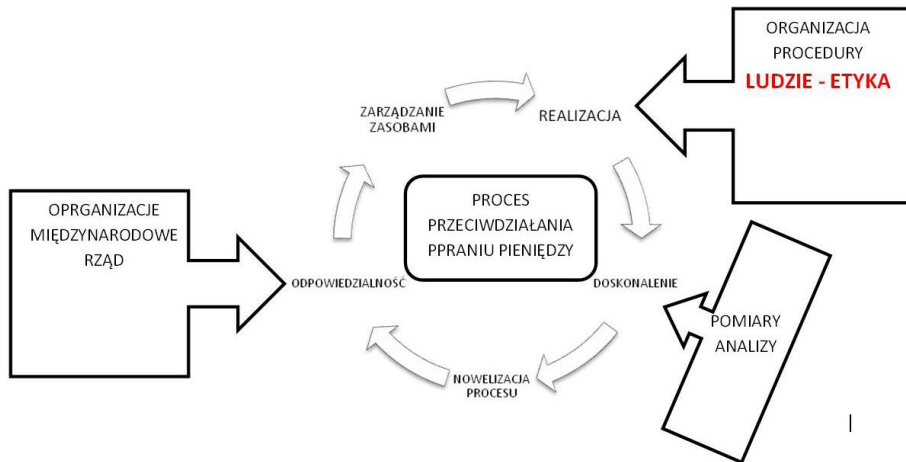
Wszystkie wskazane powyżej zagrożenia, które zaobserwowano w ostatnich latach, spowodowały, że proceder prania pieniędzy stał się patologią w wymiarze ogólnosięwiatowym. Dlatego oczywistym stało się, zdaniem wielu autorów [Kluczyński 2011] współdziałanie organów państwa i organizacji finansowych na szczeblu międzynarodowym, dostosowanie krajowych regulacji zwalczania prania pieniędzy do standardów międzynarodowych, przyjęcie jednolitych regulacji prawnych przez jak największą liczbę państw. Charakter szczególnie mają regulacje przyjmowane na gruncie systemu finansowego i skierowane na przeciwdziałanie praniu pieniędzy w instytucjach finansowych. Przestrzeganie tych norm wzmocnione zostało przez ochronę karnoprawną i instytucjonalną w formie nadzoru nad instytucjami finansowymi. Wzrastające zagrożenie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu spowodowały konieczność rozszerzenia i pogłębienia międzynarodowej współpracy w ramach Unii Europejskiej. Przejawem tego było wydanie Dyrektywy Rady UE 91/308/EWG z 10 czerwca 1991 r. (I dyrektywa) w sprawie zapobiegania wykorzystania systemu finansowego w celu prania pieniędzy. Kolejnym dokumentem była Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2001/97/WE z dnia 4 grudnia 2001 r. (II dyrektywa), która uwzględniała rozpoznane nowe metody prania pieniędzy i nowe zagrożenia dla podmiotów gospodarczych oraz określała zapobieganie wykorzystania systemu finansowego do prania pieniędzy. Postępujące zmiany w zakresie globalizacji rynków finansowych spowodowały wydanie III Dyrektywy 2005/60/WE z dnia 26 października 2005 r., która wskazała, iż masowy przepływ brudnych pieniędzy szkodzi stabilności i wiarygodności sektora finansowego oraz stwarza istotne zagrożenia dla jednolitego rynku, a w połączeniu z terroryzmem może zagrozić podstawom społecznym. Międzynarodowy charakter prania pieniędzy wymaga zintegrowanych działań UE i całego środowiska międzynarodowego.

3. Model procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy

W artykule problematyka systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy, rozpatrywana jest nie w aspekcie prawnym czy ekonomicznym, ale w aspekcie etycznym. W literaturze zjawisko przeciwdziałania praniu pieniędzy rozpatruje się głównie z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa, bezpieczeństwa systemu finansowego, bezpieczeństwa gospodarki, norm prawnych, procedur wewnętrznych, rozwiązań organizacyjnych i proceduralnych w instytucjach finansowych, ale nie występują opracowania, gdzie jest poruszone zagadnienie etyki i roli człowieka w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy.

Dlatego wskazanie dylematów etycznych procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy jest podejściem nowatorskim, podejściem wskazującym na istotną rolę człowieka oraz wskazaniem dalszych możliwości i problemów badawczych w tym zakresie. Rysunek nr 2 przedstawia uproszczony model procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz zależności występujące pomiędzy jego elementami.

Rysunek 2. Proces przeciwdziałania praniu pieniędzy – podejście funkcjonalne



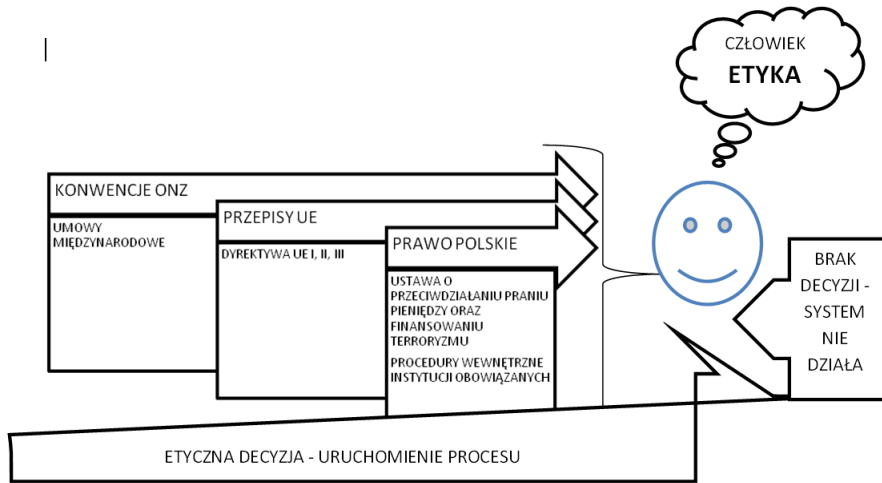
Źródło: opracowanie własne.

- Elementy procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy w ujęciu funkcjonalnym:
- Odpowiedzialność organizacji międzynarodowych i rządów państw, które ratyfikowały Konwencje ONZ, obejmuje zapewnienie bezpieczeństwa finansowego na szczeblu krajowym i międzynarodowym, zapewnienie bezpieczeństwa społecznego, między innymi przez tworzenie ram prawnych dla procesu, wdrażanie nowych rozwiązań, systematyczną kontrolę stanu zaawansowania wdrażania rozwiązań prawnych.

-
- Zarządzanie zasobami dotyczy tworzenia określonych instytucji (Grupa Egmont, FATF), zatrudniania odpowiednich ludzi, szkolenia, pozyskiwania środków finansowych na prowadzenie działalności przez te instytucje.
 - Realizacja procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy spoczywa na instytucjach obowiązanych, czyli organizacjach, które prawo krajowe obliguje do śledzenia działań klientów i wskazywania określonych transakcji spełniających kryteria ustawowe. Spełnianie wymogów ustawowych wymaga od instytucji obowiązanych opracowania procedur wewnętrznych, wzorowanych na standardach międzynarodowych, doboru pracowników zatrudnionych w określonych komórkach organizacyjnych, opracowania procesów wewnętrznych zarządzania tego rodzaju ryzykiem, szkolenia pracowników z zakresu zadań ustawowych. Na etapie realizacji procesu pojawia się pracownik odpowiedzialny za typowanie transakcji progowych lub podejrzanych. Pracownik ten jest ostatnim ogniwem w procesie, a jednocześnie pierwszym ogniwem uruchamiającym proces przeciwdziałania praniu pieniędzy. Człowiek to element etyczny w procesie.
 - Kolejnym elementem procesu są analizy i pomiary, wykonywane przez organizacje międzynarodowe, wskazywane są elementy funkcjonujące prawidłowo i elementy wymagające korekty. System przeciwdziałania praniu pieniędzy jest systematycznie unowocześniany ze względu na coraz nowe rozwiązania, stosowane przez osoby zainteresowane praniem pieniędzy. Dzięki monitoringowi proces może być stale doskonalony. Doskonalony proces wymaga zmian legislacyjnych i prawnych, co jest domeną odpowiedzialności. W ten sposób proces wchodzi na kolejny, wyższy poziom.

Rysunek nr 3 przedstawia zależności pomiędzy prawem międzynarodowym, przepisami obowiązującymi wszystkie kraje, wchodzące do systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w Unii Europejskiej, przepisami polskimi, procedurami wewnętrznymi w każdej instytucji obowiązanej oraz systemem moralnym człowieka, który jest początkiem i końcem całego procesu. Schemat prezentuje złożoność problemu, obowiązujących przepisów i standardów, jakie muszą być realizowane przez pracowników w instytucjach obowiązanych. Pracownik, odpowiedzialny za realizację zadań w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy, ponosi pełną odpowiedzialność za podjętą lub nie podjętą decyzję. Odpowiedzialność ta jest rozpatrywana w kontekście odpowiedzialności zawodowej, organizacyjnej, wynikającej z regulacji wewnętrznych oraz karnej.

Rysunek 3. Etyczny model przeciwdziałania praniu pieniędzy



Źródło: opracowanie własne.

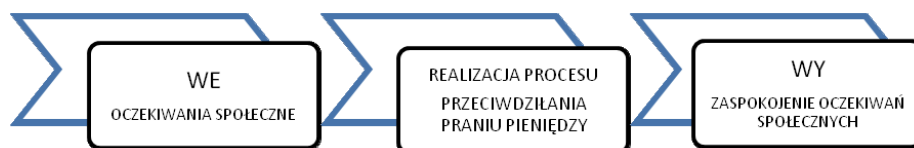
W przypadku, gdy pracownik podejmie decyzję negatywną, czyli nie uruchamia procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy w swojej instytucji, podlega odpowiedzialności na kilku płaszczyznach (Rysunek nr 3):

- płaszczyzna odpowiedzialności pracowniczej / odpowiedzialność organizacyjna – porządkowa,
- płaszczyzna odpowiedzialności karnej / na podstawie art. 35 – 37a ustawy o przeciwdziałaniu prania pieniędzy oraz art.299 ustawy Kodeks karny,
- płaszczyzna odpowiedzialności moralnej / zasady etyki.

Kryteria oceny podjętej decyzji na płaszczyźnie odpowiedzialności pracowniczej obejmują katalog kar zawartych w Regulaminie pracy. Prawo bankowe art. 107 określa odpowiedzialność pracownika banku, który nie wykonując swoich obowiązków i podlega karze porządkowej, nie wyłączając odpowiedzialności karnej.

PODEJŚCIE PROCESOWE

Podejście procesowe do zagadnienia prania pieniędzy wynika z faktu, że pranie pieniędzy zostało uznane za proces już w latach dwudziestych XX wieku w USA. Dzisiejsze ujęcie problemu odnosi się do analogii – pranie pieniędzy zostało uznane za proces, więc przeciwdziałanie praniu pieniędzy zostało także w artykule uznane za proces. Takie podejście (procesowe) pozwala w szerszym zakresie wskazać wszelkie zależności występujące pomiędzy Wejściem i Wyjściem procesu, co prezentuje rysunek 4.

Rysunek 4. Schemat procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy

Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie procesowe do zarządzania przeciwdziałaniem praniu pieniędzy wskazuje na dwa istotne elementy – na wejściu procesu zgłaszane są potrzeby – oczekiwania społeczne, bezpieczeństwo finansowe w danym kraju, regionie, gospodarce, zaś na wyjściu procesu znajduje się zaspokojenie oczekiwań społecznych, uzyskanie bezpieczeństwa finansowego w pełnym wymiarze.

Ważnym elementem, związanym z etycznym podejściem do procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy, w ramach jego realizacji, jest zapoznanie się z możliwym zachowaniem człowieka w ramach realizacji swoich zadań na stanowisku pracy.

Zachowanie pracownika instytucji obowiązanej powinno być oparte na obowiązujących w danej instytucji regulacjach wewnętrznych, przepisach prawnych i standardach międzynarodowych, co prezentuje rysunek nr 5 oraz zasady etyczne.

Zachowania pracownika instytucji obowiązanej, odpowiedzialnego za uruchomienie procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy, dzielimy na 3 poziomy:

- zachowania akceptowalne, czyli przestrzeganie obowiązującego prawa, przestrzeganie zasad i procedur wewnętrznych, podporządkowanie określonego nadzorowi, przestrzeganie zasad etycznych,
- zachowania nieakceptowane, takie, które dopuszczają konflikt interesu, przyjmowanie prezentów, wykonywanie przysług naruszających zasady etyczne,
- zachowania przestępcze, czyli brak uruchomienia procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy, opóźnienie informacji o transakcji podejrzanej lub działanie na szkodę pracodawcy.

Rysunek 5. Zachowania pracownika w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy

ZACHOWANIA		
AKCEPTOWALNE	NIEAKCEPTOWALNE	PRZESTĘPCZE
<ul style="list-style-type: none"> - prawo - zasady etyczne - nadzór - procedury wewnętrzne 	<ul style="list-style-type: none"> - konflikt interesów - prezenty - przystugi 	<ul style="list-style-type: none"> - brak uruchomienia procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy - opóźnienie informacji o transakcji podejrzanej

Źródło: opracowanie własne.

Zachowania przestępcze podlegają odpowiedzialności karnej, uregulowanej w przepisach Kodeksu Karnego (art. 299), gdzie za umożliwienie prania pieniędzy grożą kary od 6 miesięcy do 8 lat pozbawienia wolności. Ponadto niedopełnienie obowiązków ustawowych (art. 35 ustawy o ppp), szczegółowo określonych w zadaniach pracownika i w procedurach wewnętrznych instytucji obowiązanych, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3, co jest przedmiotem rozważań J. Wójcika [Wójcik 1998].

4. Etyka jako element systemu

Zaprezentowany na rysunku 3 etyczny model przeciwdziałania praniu pieniędzy wskazuje na istnienie ścisłej zależności pomiędzy regulacjami prawa międzynarodowego i krajowego, procedurami wewnętrznymi w instytucjach obowiązanych a postawą etyczną człowieka. Podejście etyczne do procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy pozwala na wskazanie złożoności problemu oraz jego znaczenia dla bezpieczeństwa instytucji obowiązanej, stanowiącej element systemu finansowego.

Człowiek (pracownik), w zaprezentowanym modelu, jest końcowym ogniwem procesu i jednocześnie elementem początkowym procesu. Jako ostatni element procesu jest wykonawcą procedur wewnętrznych w swojej instytucji. Od jego decyzji, opartej na przygotowaniu zawodowym, kwalifikacjach, wiedzy i ocenie sytuacji, zależy uruchomienie procedury lub brak uruchomienia procesu. To człowiek (pracownik) instytucji obowiązanej odpowiada za świadomie podjętą decyzję. Jeśli jego decyzja i zachowanie są zgodne z obowiązującą procedurą system przeciwdziałania praniu pieniędzy zostaje uruchomiony. Jeśli jego decyzja i zachowanie są sprzeczne z obowiązującą procedurą, to możliwe są różne rozwiązania przewidziane w regulacjach wewnętrznych i przepisach prawa, które mają konsekwencje prawne, organizacyjne i etyczne.

Kryteria oceny postępowania i zachowań człowieka w trakcie realizacji zadań z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy na płaszczyźnie moralnej są trudne do określenia. Dotyczą bowiem wewnętrznej sfery zachowań i postaw człowieka, jego psychiki i uznawanych zasad. Obowiązek ustawowy, który musi być realizowany w trakcie wykonywania czynności służbowych przez pracownika instytucji obowiązanej, w tym banku, zawsze pozostanie w sprzeczności z zaufaniem klienta czy lojalnością pracownika instytucji obowiązanej wobec klienta. Nie od dziś wiadomo, jak wiele uwarunkowań wpływa na sprawne realizowanie zadań ustawowych. Jednym z ważnych elementów jest stosunek instytucji obowiązanej do postanowień prawa. Problem dotyczy tego, co jest ważniejsze z kilku punktów widzenia: prawnego, zawodowego, moralnego, etyki zawodu, filozofii, gdy chodzi o realizację zadań ustawowych. Obowiązki wynikające z Ustawy z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy nakładają na instytucje obowiązane i ich pracowników, nie tylko rejestrację transakcji progowych, ale także typowanie transakcji podejrzanych. I w tym zakresie pojawiają się dylematy etyczne, dylematy ról, na które zwraca uwagę G. Bokszańska [Bokszańska 2011], pracowników tych instytucji, szczególnie banków. Banki są instytucjami finansowymi o szczególnym charakterze, są to instytucje zaufania publicznego, jak je określa wielu autorów – W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz [Grudzewski 2010], podlegające wielorakiej kontroli i szczególnemu nadzorowi ze strony instytucji rządowych i międzynarodowych. Cieszą się zaufaniem swoich klientów i na zaufaniu opiera się głównie relacja bank – klient, która zawiera w sobie dylemat etyczny pracownika instytucji obowiązanej. Dylematy te obejmują: czy i jak ma zachować się pracownik – zgodnie z własnymi przekonaniem i zasadami czy zgodnie z przepisami? Czy ma być lojalny w stosunku do klienta czy do swojego pracodawcy? Czy wyrobić plan premiowy czy złożyć doniesienie na podejrzanе zachowanie i transakcje klienta? Czy ujawnić transakcję podejrzaną czy poprawić wynik banku? Te i wiele innych dylematów etycznych musi rozstrzygać pracownik. Czy i jak powinien reagować na zdarzenia, które wykraczają poza ramy ustawowe? Obok właściwego stosunku do wykonywania przepisów ustawy powstaje dylemat oceny, czy transakcja ma charakter podejrzaný i posiada symptomy uzasadnionego popełnienia przestępstwa prania pieniędzy, czy jest normalną transakcją finansową? Specyfika zagadnienia typowania transakcji wymaga, aby każda instytucja obowiązana samodzielnie dokonywała oceny charakteru transakcji. To nakłada na pracowników tych instytucji dodatkowe obowiązki, powodujące obciążenia etyczne. Dodatkowym elementem komplikującym ten stan jest obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej i handlowej. Przy instytucjach finansowych obowiązek rejestracji transakcji podejrzanych narusza suwerenność prowadzenia działalności gospodarczej i ingeruje głęboko w relacje klient – bank.

W ramach prowadzonych przez GIIF badań w instytucjach obowiązanych, jak realizowane są przepisy ustawy, uzyskano wyniki, które wskazują na:

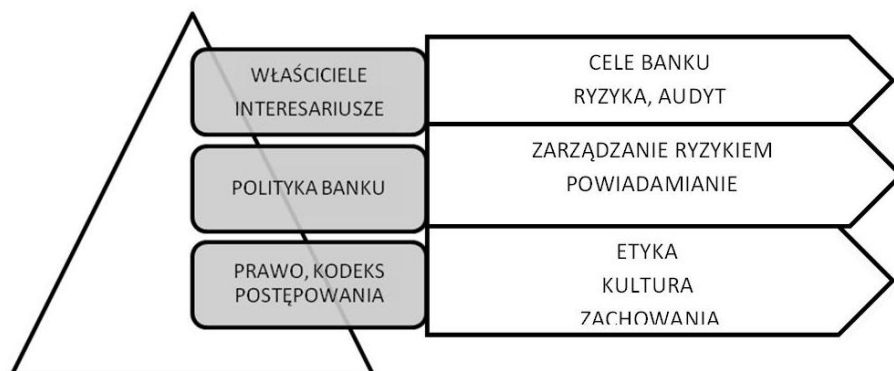
1. Niską znajomość przepisów prawnych na temat przeciwdziałania praniu pieniędzy, niską świadomość społecznych, gospodarczych i kryminalnych skutków prania pieniędzy.
2. Brak umiejętności typowania transakcji podejrzanych, wiedzy na temat prania pieniędzy i sposobów wykrywania transakcji podejrzanych, trudności w ujawnianiu symptomów uzasadnionego podejrzenia prania pieniędzy, trudności i dylematy etyczne.
3. Stosowanie skomplikowanych procedur wewnętrznych, niski poziom kontroli wewnętrznej, brak procedur ochrony pracownika w przypadku ujawnienia transakcji podejrzanych, naruszanie zasad etyki.
4. Niewystarczające zasoby kadrowe realizujące zadania ustawowe, nadmiar obowiązków pracowników już zatrudnionych, duże obciążenie etyczne pracowników, szczególnie w zakresie typowania transakcji podejrzanych.

Zgłaszane problemy przyczyniają się do szybkich zmian na tych odpowiedzialnych i ważnych dla instytucji obowiązanych stanowiskach pracy. Duża fluktuacja przyczynia się do wzrostu kosztów po stronie pracodawcy np. (szkolenia), rozbudowy procedur wewnętrznych i kontroli. To również powoduje utrudnienia w codziennej pracy.

Pojawiające się problemy w instytucjach finansowych, artykuły prasowe, informujące społeczeństwo o zjawisku prania pieniędzy w polskich instytucjach finansowych [Alior Bank listopad 2011] oraz niewielkie zainteresowanie po stronie teoretyków i praktyków stroną etyczną systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy, przyczyniły się do wyboru tematu artykułu. Problem etyczny w systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy jest problemem interesującym także z powodu postawy etycznej człowieka zatrudnionego w banku. Postawa pracowników w zakresie etycznym zależy od kręgu kulturowego, w którym jesteśmy wychowani, postaw moralnych, jakie były naszymi wzorcami, środowiska w jakim funkcjonujemy. Obraz współczesnego społeczeństwa jest jednocześnie odzwierciedlony w strukturze pracowników banku. W instytucjach finansowych, poza zasadami etyki, ważne są także zasady dobrych praktyk. Dobra praktyka w systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy, to potrzeba zrozumienia, co może być etyczną decyzją, np. wstrzymanie transakcji nieuczciwej. Np. norma zabraniająca akceptacji transakcji ponad standard ustawowy jest ścisła – pracownicy nie dokonują oceny, czy i kiedy wolno im transakcję uruchomić. Ale określenie transakcji podejrzanej wymaga indywidualnej oceny i interpretacji pracownika. To rodzi pewne komplikacje i trudności w ocenie. Dlatego konieczne jest właściwe kształtowanie kultury organizacji (co prezentuje rysunek 6.), w ramach której przeciwdziałanie praniu pieniędzy znajduje swoje miejsce, jako jedno z ważnych ryzyk dla banku.

Kształtowanie kultury odbywa się na najwyższym szczeblu decyzyjnym – kierownictwo wykonawcze, które opracowuje procedury – zasady postępowania, muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa oraz normami etycznymi. Właściciele instytucji obowiązanej zlecają wykonanie audytu prowadzonej polityki ryzyk pod kątem ich eliminacji, szczególnie wrażliwych dla systemu finansowego, takich jak utrata zaufania klientów lub naruszenie dobrego imienia.

Rysunek 6. Elementy systemu kształtowania kultury przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku



Źródło: opracowanie własne.

Kierownictwo banku, uchwalając i wdrażając do stosowania procedury wewnętrzne, szczególną wagę przywiązuje do przestrzegania zasad etycznych przez pracowników, stwarzając kulturę organizacji, nieakceptującą zachowania niezgodne z kodeksem etycznym i normami ogólnie przyjętymi a promującymi postawy aktywne działające na korzyść banku, przykładem jest DB wskazany przez M. Jedlińską, K. Kalickiego [Jedlińska, Kalicki 2004].

5. Realizacja zadań GIIF

Dla zobrazowania działalności polskiego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy posłużyły dane Generalnego Inspektora Instytucji Finansowych (GIIF) w okresie 10-letnim. Na podstawie danych ze Sprawozdań GIIF wynika, że liczba transakcji zgłaszanych tzw. sar'y (Suspicious Activity Reports) przez instytucje obowiązane, w tym banki, wzrasta wraz ze wzrostem liczby transakcji realizowanych przez instytucje obowiązane. W 2011 r. ogółem 2004 zgłoszeń pochodziło z instytucji obowiązanych, z tego 1835 zgłoszeń z banków, co stanowiło 91,57% zgłoszeń ogółem, dane w tabeli nr 1.

Tabela 1. Liczba zawiadomień w okresie 2001–2009

LATA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ilość zgłoszeń	358	739	860	10011	1351	1244	1287	1362	1462	2004
W tym: banki	-	-	-	-	-	-	-	-	1300	1835 91,57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania GIIF za 2011 r.

Jak wynika z powyższego zestawienia, jeżeli chodzi o wzrost zawiadomień w ostatnich latach, czołowe miejsce w tym zestawieniu zajmują banki. Oznacza to, że liczba transakcji wykonywanych w sektorze finansowym jest bardzo duża – w stosunku do transakcji realizowanych w innych instytucjach obowiązyanych. Ponadto pracownicy instytucji finansowych są najlepiej przygotowani do realizacji swoich zadań. To dzięki przestrzeganiu zasad zawodowych i etycznych można osiągnąć tak dobre wyniki w przeciwdziałaniu praniu pieniędzy. NIK – w przeprowadzonej kontroli w 2011 r. – stwierdził, że minister finansów oraz podległy mu GIIF są organami administracji rządowej właściwymi w sprawach przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. GIIF gromadzi, przetwarza i analizuje informacje, uzyskane od instytucji obowiązyanych (podmiotów zobowiązanych m.in. do rejestrowania transakcji ponadprogowych – powyżej 15 tys. euro i podejrzanych) i jednostek współpracujących oraz bada przebieg transakcji, które mogą mieć związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu.

Kontrola NIK objęła działania GIIF w latach 2008–2010. Ustalono, że GIIF wszczął w tym czasie około 3,5 tys. tzw. postępowań analitycznych, w 31 przypadkach miały one związek z przeciwdziałaniem finansowaniu terroryzmu, do prokuratury przekazał 514 zawiadomień o podejrzeniu prania pieniędzy, z czego 66 postępowań zakończyło się aktem oskarżenia skierowanym do sądu. Wartość transakcji podejrzanych wskazanych w zawiadomieniach przekroczyła 5 mld zł.

Podsumowanie

Podjęty temat etycznych aspektów w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy w polskich realiach znajduje odzwierciedlenie w realizacji zadań ustawowych przez instytucje obowiązyane, w tym przez banki. W instytucjach finansowych najlepiej rozwinięte są systemy kontroli ryzyka prania pieniędzy, zawierają w procedurach wewnętrznych elementy zasad etycznych oraz najlepiej szkolą swoich pracowników. Efekt tego widoczny jest w Sprawozdaniach GIIF, gdzie instytucje finansowe, w tym banki, przekazują największą liczbę zawiadomień.

Przestrzeganie zasad etyki przez pracowników banków pozwala na zachowanie dużego zaufania społecznego do instytucji finansowych i ich pra-

owników. Przykłady incydentalnych zachowań nieetycznych nagłaśniane w mediach i ścigane przez polski wymiar sprawiedliwości, powodują wzrost zainteresowania problemem prania pieniędzy i zagrożeń dla bezpieczeństwa finansowego. Jak wynika z przedstawionego materiału, proceder przeciwdziałania praniu pieniędzy ma swoje uzasadnienie gospodarcze, ale także etyczne. Należy pamiętać, że najważniejszym ogniwem systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy jest człowiek, pracownik instytucji obowiązanych, od którego decyzji zależy uruchomienie systemu. Uważam, że z tego powodu prowadzenie dalszych badań nad etycznym wymiarem procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy w Polsce i na świecie ma istotne znaczenie i powinno być kontynuowane. Wyniki prowadzonych badań powinny być upowszechniane i wykorzystywane do prowadzenia szkoleń i budowy etycznych zachowań pracowników instytucji obowiązanych, w tym banków. Jeżeli chcemy, aby dalszy rozwój gospodarczy świata był stabilny, należy wykorzystywać systemy bezpieczeństwa oparte na zasadach etycznych. Etyka i zaufanie powinny stanowić istotny wkład w unowocześnianie systemów bezpieczeństwa finansowego, w tym w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy

Bibliografia

- Bernaś B. (2006), *Finanse międzynarodowe*, PWN, Warszawa.
- Bokszańska G. (2011), *Etyka, biznes, zarządzanie*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Capiga M., Gradoń W., Szustak G. (2010), *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, CeDeWu Platinum, Warszawa.
- Demiński P. (2012), Etyka w sferze finansów [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa.
- Fura M. (2012), *Bankructwa od Bear Stearns p Barclays*, „Gazeta Prawna”, 10–12.08.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Jasiński W. (1998), *Pranie brudnych pieniędzy*, Poltext, Warszawa.
- Jedlińska M., Kalicki K. (2004), *Stosowanie zasad etyki w działalności Deutsche Bank Polska SA* [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów EQUIS*, Warszawa.
- Jurkowska-Zeidler A. (2008), *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Oficyna Wolters & Kluwer Business, Warszawa.
- Kamińska A. (2012), *Złoty interes się likwiduje*, „Rzeczpospolita”, 14–15.08.
- Kluczyński M., Liedel K., Piasecka P., Aleksandrowicz T. (red.) (2011), *Bezpieczeństwo w XXI wieku. Asymetryczny świat*, Difin, Warszawa.

-
- Migoń M. (2007), *Czynnik ludzki w etyce biznesu*, Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk.
- Nisztor P. (2012), *Azjatycka mafia zalewa Europę, Grupa przestępcza z Chin i Wietnamu wyprata w Polsce 2,6 mld PLN*, „Puls Biznesu”, 18.09.2012 r.
- Raport o stabilności systemu finansowego* (2009), NBP, Warszawa.
- Siemionczyk G. (2012), *Bastion upadł, Stuart Gulliver – Prezes HSBC tłumaczy się z transakcji banku z terrorystami i kartelami narkotykowymi*, „Rzeczpospolita”, 18.07.
- Słojewska A. (2012), *Koncerny surowcowe walczą z korupcją*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2012 r. Nr 162 (9282).
- Smoczyński W. (2012), *Szampan się skończył*, „Polityka”, nr 28 (2866).
- Sprawozdanie GIIF za 2011 r., Ministerstwo Finansów.
- Stańczuk M. (2012), *Odzyskać zaufanie klientów*, „Rzeczypospolita” z 8.08.2012 r.
- Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. 2003, Nr 153, poz. 1505 z późn. zm.)
- Wójcik J. (2007), *Przeciwdziałanie finansowaniu terroryzmu*, Oficyna Wolters & Kluwer, Warszawa.
- www/knf.gov.pl 40 zaleceń FATF.

Bogdan Lent

Akademia Obrony Narodowej w Warszawie

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Uniwersytet Nauk Stosowanych w Bernie

Uniwersytet Kasetsart w Bangkoku

Etyka w prowadzeniu projektów

The ethics in managing the projects

Abstract: Projects dominate our economy. And most regrettably only minor part of them ends up successfully. Both science and practice sought over the decades the panacea in controlling, planning, administration.... etc. The results are meagre. State-of-the-art in determining the reasons for this failure points at human being as the key success factor. So it seems to be all but natural to search after the solution in the humanistic theories, with the Scheler system of values as a core of project leader ethics.

Paper presents first briefly the specifics of the projects and project management. Subsequently the integral humanism is thoroughly analysed and projected on project management needs, humanistic and social psychology. Project management is derived from leadership – as opposite to management, focused on daily routine optimisation. The crucial abilities of project leader are related to high risk, high uncertainty decision making – which demands sense making intelligence.

Paper deduce further potential of integral humanism, in particular the ethical value system of Max Scheler and the three ethical principles of that philosophy, and position among outcome oriented and process oriented ethical models with reference to the European Union codes of ethics.

The integral humanism impacts the personal traits and ethics of project leaders helping them and team members to develop the most demanded skills in project management as well as transcendental personality values.

Key-words: project management, internal humanism, codes of ethics.

Wprowadzenie

Współczesne życie zdominowane jest przez projekty. Rollwagen mówi o gospodarce projektowej z 2% wkładem w wartość wypracowaną brutto produktu socjalnego w roku 2007, 15% w roku 2015 i kontynuacji tego wzrostu do roku 2030 [Rollwagen 2010]. Ich realizacja wymaga wielu umiejętności – przede wszystkim umiejętności podejmowania właściwych decyzji. O ile łatwo znaleźć vademecum obsługi telewizora czy użycia środka chemicznego, o tyle trudno jest nawigować między skomplikowanymi wyborami mniejszego i większego ryzyka, mniejszego i większego dobra lub zła. Pozwolić współpracownikowi zostać przy chorym dziecku, przekraczając tym samym ważne terminy grupowej pracy w projekcie, czy wymusić obecność i zaryzykować konsekwencje?

W przedstawionych poniżej rozważaniach przybliżona zostanie specyfika projektu, prowadzenia projektu i roli etyki, w szczególności etyki opartej na wartościach humanizmu integralnego, z punktu widzenia potrzeb prowadzącego projekt. Omówiona dalej analiza potencjału humanizmu integralnego i roli wypracowanego na tej bazie światopoglądu prowadzi do wniosku o wyższej skuteczności działania prowadzących projekt, kierujących się etyką systemu wartości humanizmu integralnego, a wykorzystujących warsztat środków psychologii społecznej w kierowaniu zespołem w projekcie.

Projekt i prowadzenie projektu

Projekt jest dzisiaj dość szeroko rozumiany: budujący most mówią o „projekcie”, artysta malarz nazywa swoje kolejne dzieło „projektem”, organizacje humanitarne śpieszą na pomoc ofiarom klęski żywiołowej w ramach tak lub inaczej nazywanego „projektu”, całe ustawodawstwo, a co za tym idzie funkcjonowanie państwa i narodu, oparte jest na „projekcie” kolejnej konstytucji. Wszystkie te przedsięwzięcia mają wspólny mianownik: wypracowania w ograniczonym czasie i przy określonych dostępnych środkach mniej lub lepiej zdefiniowanych rezultatów. Projekty tworzą ludzie – od jednoosobowych zamierzeń artysty malarza, po obejmujące miliony aktywnych i pasywnych uczestników projekty. Niezbędna jest więc pewna organizacja. I tak też definiują pojęcie projektu m.in. normy niemieckie [DIN 2009]: projekt jest przedsięwzięciem z określonym celem, ograniczeniami finansowymi, czasowymi i specyficzną dla tego przedsięwzięcia organizacją.

Z samej definicji projektu, zawierającej cel, jaki należy osiągnąć, wynika konieczność doprowadzenia przedsięwzięcia do osiągnięcia tego celu, a zatem wyłonienia kogoś, kto podejmie się tej roli – roli lidera. Warto zwrócić uwagę na funkcję celu, wymagającą umiejętności doprowadzenia, czyli prowadzenia mniejszego lub większego zespołu przez cały czas realizacji projektu w wyznaczonym kierunku. Dlatego świadomie używamy pojęcia „prowadzenie projek-

tu” w odróżnieniu od kolokwialnie tłumaczonego z anglosaskiego „management” pojęcia „zarządzanie”.

Zarządzanie nie ma w sobie istoty dążenia do osiągnięcia celów merytorycznych. Skupia się na optymalizacji postępowania i zwiększeniu efektywności działania określonych procesów [Kaplan, Norton 1996]. Konsekwentnie wyróżniamy całą gamę poszczególnych procesów w każdym projekcie i prowadząc projekt w celu osiągnięcia określonego celu zarządzamy poszczególnymi procesami [Lent 2011]. Ten pogląd potwierdziły najnowsze normy ISO 21500:2011, definiujące pojęcia w dziedzinie prowadzenia projektów, w szczególności projekt, jako sumę procesów [ISO 2011].

Prowadzenie projektu wymaga szeregu umiejętności: związanych z czynnikiem ludzkim, organizacyjnych i technicznych. El-Saaba po analizie szeregu projektów z różnych dziedzin wskazał, że umiejętności w zakresie czynnika ludzkiego są najistotniejsze i w około 85% odpowiedzialne za sukces projektu [El-Sabaa 2001]. Nic dziwnego, że wobec dominacji myślenia o „zarządzaniu” i koncentracji całej dzisiejszej metodologii prowadzenia projektów wokół technologii i organizacji zdecydowana większość projektów kończy się niepowodzeniem [Standish Group International 2011].

Człowiek, ze względu na szerokie uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, jakim podlega i nieograniczoną wręcz swobodę myślenia i działania, jest najbardziej skomplikowanym elementem prowadzenia projektu. Koncentracja i wypracowanie umiejętności radzenia sobie z czynnikiem ludzkim w projekcie zwiększają szansę osiągnięcia sukcesu. Z tej perspektywy oceniony jest poniżej wkład humanizmu integralnego, w szczególności w kształtowaniu światopoglądu lidera projektu.

Humanizm integralny

Humanizm integralny jest prądem filozoficznym. Pojęcie oraz postulaty humanizmu utożsamiane są z kontynentem europejskim. Niemniej warto zauważyć, że w istotnej części znajdziemy wspólne elementy także w doktrynach azjatyckiego buddyzmu [Gunasekara 2010], a istotny wkład w rozwój tego prądu mają filozofowie amerykańscy, z Gordonem Allportem i Carlem Rogersem na czele [Allport 1955, Cohen 2000]. Dorobek humanizmu jest znacznie młodszy w stosunku do nauki buddyjskiej, której początki datuje się na przełom szóstego i piątego wieku przed naszą erą. Również religia chrześcijańska, mająca przemożny wpływ na kształtowanie się prądu humanistycznego, rozwijała się później i niezależnie od myśli buddyjskiej. Punkty wspólne pomiędzy tymi dwoma systemami filozoficznymi (pojęcie wartości absolutnych, elementy nadnaturalne) pozwalają odnieść buddyzm do swego rodzaju azjatyckiego odpowiednika europejskiego humanizmu, choć w praktyce jest to filozofia, a zdaniem niektórych religia, podejmująca rzeczywistość

niewątpliwie szerzej. Z kolei, jeśli skupić się na elementach wspólnych pomiędzy humanizmem a buddyzmem, widać przede wszystkim porzucenie teizmu na rzecz antropocentryzmu, a w konsekwencji wspólny obu prądom nacisk na coś, co psychologowie nazwaliby poczuciem sprawstwa. Tak jak humanizm w centrum stawia jednostkę ludzką, posiadającą a priori szereg praw z tytułu przynależności do rodzaju ludzkiego – niezależnie od pozycji społecznej, tak i buddyzm uczy, żeby samodzielnie weryfikować jakiegokolwiek sądy, wartości czy inne elementy rzeczywistości materialnej i metafizycznej, czyniąc z jednostki ostateczny punkt odniesienia. Buddyzm koncentruje się na kondycji psychofizycznej człowieka, wskazując drogę do jej ulepszenia, uwolnienia od cierpienia i przerwania łańcucha samsary, a więc cyklu wędrówki pośród drabiny bytów [Keowyn 1997]. Humanizm z kolei dobrostan psychiczny człowieka rozumie w kategoriach możliwie maksymalnej wolności osobistej i troski o przyszłe pokolenia [Maritain 1996]. Chociaż środki wykorzystywane przez buddyzm i humanizm są skrajnie różne, taki sam pozostaje cel i podstawowy stosunek do człowieka – celem jest jego szczęście, osiągnięte na drodze indywidualnych poszukiwań. W obydwu filozofiach zaznacza się silny indywidualizm oraz obecny jest hierarchiczny system wartości bezwzględnych. Koncepty znalazły też swoją drogę w Hindu: nie jest więc zaskakującym, że indyjska partia Bharatiya Janata określa swoją wiodącą filozofię nurtu jako humanizm integralny [Upadhyaya 1965].

Tradycja europejskiej myśli humanistycznej sięga epoki oświecenia, czyli XVII wieku ery nowożytnej, choć pierwsze symptomy zmian w kulturze myślenia o człowieku zaznaczają się oczywiście w dobie renesansu. Główny trzon tej filozofii pozostaje niezmienny, wciąż najwyższą wartością dla humanizmu jest człowiek. Sam nurt ewoluował jednak w czasie, przechodząc między innymi przez fazy buntu wobec skrajnego determinizmu, skojarzenie klasyczne w postaci podkreślenia szczególnej roli człowieka w hierarchii bytów oraz jego podstawowych wartości człowieczeństwa i idei jedności rodzaju ludzkiego, poprzez poszukiwanie pierwiastka duchowego i istoty człowieczeństwa w rodzaju ludzkim. Jak zauważa Katarzyna M. Cwynar, humanizm był w historii ściśle wiązany z religią, jednocześnie stawiano go także w formie alternatywy dla mistyki teologii [Cwynar 2004]. Najczęściej kojarzony z terminem, tzw. humanizm antropocentryczny jest węższy w odniesieniu do omawianego tu humanizmu integralnego. Humanizm antropocentryczny koncentruje się na materialnych zasobach jednostki, do których należą: kondycja i budowa fizyczna, otoczenie czy czas. Humanizm integralny jest jednym z najbardziej współczesnych ujęć tego prądu i najbardziej kompleksowo ujmuje istotę ludzką, a więc odnosi się także do zasobów niematerialnych człowieka, wśród których wymienia się zdolności intelektualne, tzw. strefę duchową tj. stabilność życia wewnętrznego, stan emocjonalny, ideologie [Rohwedder&Milszus 2003,

Cadle&Yeates 2004]. Termin klaryfikował się obok *stricte* teologicznych płaszczyzn, także na bazie doniesień pedagogicznych i psychologicznych poczynając od wymienionej już pracy J. Maritain. Współczesne pojęcie humanizmu integralnego wywodzimy z prac Gordona Allporta, który odznaczył się wysoce innowacyjnym podejściem do natury człowieka w dziedzinie psychologii. Allport jest jednym z pierwszych przedstawicieli psychologii humanistycznej, z której w dalszej kolejności wyrosła psychologia pozytywna. Zasadniczym elementem podkreślanym zarówno przez Gordona Allporta, jak i kontynuatora myśli humanistycznej w psychologii, Carla Rogera, jest odejście od binarnego traktowania jednostki ludzkiej. Człowiek zyskuje tu swoją podmiotowość i możliwość samodzielnego, świadomego kształtowania własnego zachowania i ścieżki życiowej. Pozostaje to zgodne z doktryną humanizmu integralnego. Właśnie na gruncie psychologii humanistycznej wykształcił się, dla niektórych kontrowersyjny, proces będący częścią prowadzenia projektu. Mam tu na myśli rozwój własnej osobowości. Swego czasu toczyłem dysputę z profesorem Schelle, autorytetem prowadzenia projektów w niemieckojęzycznej sferze językowej, o zasadność tego procesu w kontekście prowadzenia projektu. I jak mi się wydaje, przekonałem profesora o tym, że bez umiejętności zarządzania własnymi zasobami, włączeniem swojego „ja”, twórczości, odczuć, tożsamości i odpowiedzialności czy wręcz własnego zdrowia psychicznego – wszystkiego, co Allport dostrzegał jako brak w behawioryzmie, prowadzący projekt nie będzie w stanie skutecznie planować pracy zespołu i nie będzie budził zaufania współpracowników. Carl Rogers – duchowy ojciec humanizmu integralnego, w roku 1961 sformułował teorię opartą o samoaktualizację [Rogers 1995]. Powiedział, że jeżeli każdy z nas zrealizuje swoje marzenia, idee, może działać optymalnie – bez ograniczeń zewnętrznych, wówczas daje z siebie najlepsze i najlepsze daje społeczeństwu. W teoriach psychologii humanistycznej bardzo wyraźne jest nawiązanie do filozofii nurtu, szczególnie w antropocentrycznym stosunku do jednostki. Humanizm integralny wychodzi jednak dalej i dlatego uzupełnia wytyczne psychologii humanistycznej w cenne dla prowadzącego projekt wskazówki. W psychologii polskiej istota terminu humanizmu integralnego wzbogacona została przez osobę Kazimierza Dąbrowskiego. Określił takie cechy osobowości, jak empatia, autonomia, przyjaźń i powiedział, że osobowość to samopotwierdzona jedność własności indywidualnych i społecznych zintegrowanych w wartościach realizowanych w życiu aksjologicznym. Chciałbym podkreślić słowo „aksjologicznym”. W czasach, kiedy doktryna mówiła o wpływie społecznym na jednostkę, Dąbrowski miał odwagę powiedzieć, że to aksjologiczny ideał jest podstawą myślenia, podstawą właściwego spojrzenia na człowieka.

Obserwując rozwój stosunku psychologii i filozofii do jednostki, jako autonomicznej osoby, w kontekście prowadzenia projektu, warto określić miejsce

psychologii społecznej, tak hołubionej przez wielu menedżerów. Przedmiotowy stosunek do człowieka zwykle nie uwzględnia wpływu i skuteczności oddziaływania osobowości na działania jednostki. Nie chce wykluczać tu wiele zasadnego i pożytecznego w pewnych sytuacjach stosowania proponowanych przez psychologię społeczną technik i zjawisk. Niewątpliwie, pozostają one praktyczne i efektywne chociażby w procesie budowania zespołu projektowego – zwłaszcza w warunkach, w jakich dzisiaj pracuje się nad realizacją projektów, czyli w grupie często nieznanym sobie specjalistów skoncentrowanych na wspólnym – i co ważne – tymczasowym celu i pracy, niemniej ich pomoc pozostaje ograniczona. Psychologia humanistyczna, w której pojawia się rozwój osobisty jednostki, otwiera możliwość uwzględnienia osobowości i wpływu jednostki na skuteczność osiągnięcia celów projektu. Dopiero jednak humanizm integralny kompleksowo ujmuje osobę ludzką, ponieważ pozwala globalnie ustosunkować się do rzeczywistości, a nie tylko do samego siebie. Takie właśnie podejście potrzebne jest liderowi projektu. Psychologia jednocześnie daje mu szereg technik pracy umożliwiających wcielenie części z założeń humanizmu. Ideologia humanizmu stanowi też pierwiastek wspólny pomiędzy doktryną kościoła chrześcijańskiego i światopoglądem laickim. Wyraz *integralny*, zgodnie z łacińskim źródłosłowem, znaczy *odnowienie* [Słownik 2012]. Epifit *integralny* znamionuje kompleksowe rozumienie człowieka – łączenie w jedną spójną całość jego zasobów oraz potrzeb materialnych i niematerialnych. Humanizm integralny związany jest głęboko z postaciami papieży: Pawła VI, Jana Pawła II i Benedykta XVI. W ich ujęciu teistyczny humanizm integralny należy odczytywać jako nadrzędność wartości osoby ludzkiej wobec uwarunkowań społeczno ekonomicznych, niezależnie od akceptacji istnienia i wpływu tych uwarunkowań na życie jednostki i nurty myślowe społeczeństwa. Papież Paweł VI pośrednio nobilitował na drugim soborze watykańskim J. Maritain do roli duchowego ojca chrześcijańskiego humanizmu integralnego. W swojej encyklice napisał: „Dlatego w dążeniu do rozwoju potrzebni są ludzie zdolni do wnikliwej refleksji, poszukujący nowego humanizmu, dzięki któremu człowiek współczesny mógłby odnaleźć samych siebie” [Paulus VI 1967]. Jan Paweł II powiedział, że rozwój człowieka, nie tylko w skali lokalnej, lecz także w skali globalnej, wszystkie interakcje, które następują na świecie, wszystkie prądy kulturowe, tendencje społeczne, słowem każda aktywność człowieka czy społeczności winna zawsze na pierwszym miejscu w swoich działaniach stawiać osobę ludzką [Johannes Paulus PP II 1987]. Spośród patriarchów kościoła katolickiego, najwyraźniej do humanizmu integralnego nawiązuje współczesny nam Benedykt XVI, który podkreślił, że w służbie humanizmu integralnego, największą siłą jest humanizm chrześcijański [Benedykt XVI 2009].

W Polsce humanizm integralny odżył w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia i po krótkim okresie dominacji jego wizji chrześcijańskiej [Glaz 1990,

Adamski 2005] uplasował się także w nurtach filozoficznych [Romanowska-Łakomy i Kędzierska 2009] i działalności organizacyjnej [Pawlowski 2010].

Tak jak celem humanizmu integralnego jest ostatecznie maksymalny rozwój jednostki oraz optymalne kształtowanie rzeczywistości zewnętrznej, tak celem każdego lidera projektu jest optymalne wykonanie powierzonego mu zadania, do czego potrzebuje także zasobów osobistych. Humanizm integralny wprowadza nową jakość w postawę prowadzącego projekt.

Wyzwania prowadzącego projekt w kontekście humanizmu integralnego

Prowadzenie projektów jest nieustannym borykaniem się z niepewnościami, a co za tym idzie – z umiejętnością odpowiedniego zarządzania ryzykiem. Tylko silna osobowość i przekonanie do własnych wewnętrznych wartości umożliwiają liderowi projektu wypełnienie misji z niezbędnym poświęceniem, pasją i entuzjazmem. Ta wola zwycięstwa jest zarówno warunkiem krytycznym, jak i niezbędnym dla jej przeniesienia na członków zespołu. Stworzenie szeroko rozumianej wizji pracy i upewnienie się, że każdy z członków zespołu rozumie zarówno jej cel ostateczny, jak i konkretne metody realizacji projektu, pozwalają na wypracowanie właściwego i niezbędnego klimatu umożliwiającego odpowiedź na niepewności w projekcie – gotowości do zmian. A ten klimat możliwy jest tylko w atmosferze zaufania – która powstaje przy jasnych dla wszystkich wartościach kierujących decyzjami i decyzjach, zgodnych z tym systemem wartości. Warren Bennis powiedział trafnie, że menadżer robi rzeczy właściwie, a lider robi rzeczy właściwe – często wbrew zwyczajom i regułom [Bennis 2009]. Menadżer jest osobą odpowiadającą za planowanie i organizację pracy, zajmującą się budżetem czy kontrolą wyników. Dobrze wykonana praca menadżera jest realizacją powszechnie stosowanych technik zarządzania. Potrzebne ku temu umiejętności mieszczą się w sferze inteligencji intelektualnej, a więc akademickiej wiedzy na temat organizacji pracy, która czyni z nas eksperta w danej dziedzinie. Do tego dołączyć musi inteligencja emocjonalna, która pozwala rozumieć i rozróżniać subtelne komunikaty od współpracowników, rozeznawać atmosferę w grupie, ale też traktować podwładnych podmiotowo. Menadżer jest osobą, która łączy umiejętności interpersonalne ze szczególnym akcentem na empatię ze ścisłą wiedzą z potrzebnego zakresu. Potrafi dobrze analizować posiadane dane zgodnie z przyswojonymi sobie procedurami. Pułapką intelektualną dla menadżera czy też ograniczeniem sposobu jego pracy jest nazbyt kurczowe trzymanie się ścisłych danych. Schematyczne podejście do pracy nie pozwala zauważyć personalnych niuansów, ale też nie pozwala percypować nieoczekiwanych zmiennych sytuacyjnych w kategoriach szansy. To, co rozróżnia menadżera od lidera projektu, jest umiejętność radzenia sobie przez tego ostatniego z niepewnościami oraz charakterystyczna charyzma wobec współpracowników. Umiejętność radzenia sobie z niepew-

nościami związana jest z inteligencją sensownych decyzji, określającą lidera. Przez inteligencję sensownych decyzji rozumiemy umiejętność płynnego modyfikowania mentalnych obrazów sytuacji pod wpływem zmieniających się okoliczności [Dervin 1998]. Inteligencja sensownych decyzji pozwala interpretować dane na różne sposoby, szybko podejmować decyzje w razie potrzeby, czyni prowadzącego projekt czujnym na najdrobniejsze sygnały i skłonny do podjęcia decyzji, przerywających dotychczasowy tok myślenia [Singh & Singh 2002]. Testem tych umiejętności jest zdolność rozpoznania problemu, zanim doprowadzi do sytuacji kryzysowej w projekcie. Odnosząc się do psychologii, można to przyrównać do tzw. giętkości myślenia, czyli umiejętności wielokierunkowej interpretacji danych, przewartościowywania ich w razie konieczności i modyfikacji działań. Lider projektu nie jest więźniem wstępnych założeń i dopasowuje swój tok myślenia do aktualnych okoliczności [Nosal, 2007]. By zachować przy tym niezbędny wpływ na członków zespołu, absolutnie nieodzowny jest spójny i jasny system wartości, pozwalający wszystkim zrozumieć i w pełni zaakceptować decyzje lidera. Nie jest więc zaskakującym, że liderami są często zwyczajni ludzie, którzy znaleźli się nagle w akceptowanej przez nich nadzwyczajnej sytuacji, wyzwalającej drzemiący w nich potencjał, kreujący osobowość, która budzi w otoczeniu zaufanie i przekonanie o możliwości osiągnięcia celu [Munroe 2009].

Jeśli przyjrzeć się fachowej literaturze na temat umiejętności liderów projektu czy liderów w ogóle, trudno nie otrzeć się o psychologiczne teorie osobowości. W każdej ludzkiej grupie lider wyłania się w naturalny sposób. W szczególności sposób jest to widoczne w nietypowych, zagrażających sytuacjach, kiedy spotyka się grupę obcych sobie osób. Zawsze ktoś przejmując inicjatywę działania. Potwierdza się tu wątek osobowościowych predyspozycji do zarządzania. Pamiętajmy jednak, że cechy osobowości nie są wyłącznie determinowane poprzez materiał genetyczny. W dużej mierze zależą również od oddziaływań środowiskowych [Tavris & Wade 2005]. Stąd też i umiejętności przywódcze – *leadership* – powstają wskutek interakcji ze środowiskiem. Donaldowi McGannon, prezesowi i przewodniczącemu zarządu Westinghouse Broadcasting Corporation i prezydentowi National Urban League przypisuje się trafne określenie, że *leadership* jest akcją, nie pozycją [McGannon 2012]. Nawet jeżeli paradoksalnie w niektórych ogłoszeniach o prace oferowane jest stanowisko lidera projektu, czasem już na granicy śmieszności [Grupa Pracuj Solutions 2012], wskazuje to raczej na niekompetencje zatrudniających. Liderem zostaje się poprzez swoje działanie, budując swój autorytet w grupie. Zdobycie poważania współpracowników jest możliwe wyłącznie przy odpowiedniej atmosferze pracy i postawie wobec zadań prowadzącego projekt. Stąd nie jest możliwe powołanie kogoś na „stanowisko lidera” – tę pozycję trzeba sobie wypracować...

Podsumowując, osoba godna miana lidera projektu powinna radzić sobie z niepewnościami, tworzyć atmosferę zaufania oraz mieć motywację do podejmowania ryzyka. Codziennością lidera jest także podejmowanie trudnych, złożonych – sensownych decyzji, do czego potrzebna mu jest specyficzna inteligencja. Inteligencję sensownych decyzji wiąże się między innymi z tworzeniem adekwatnych do sytuacji modeli mentalnych. Na sposób decydowania lidera, a więc także na tworzone na potrzeby decydowania modele mentalne sytuacji, wpływają jego umiejętności kognitywne czy osobiste cechy i doświadczenia osoby.

Potencjał humanizmu integralnego w zakresie prowadzenia projektów

Humanizm integralny zawsze jako największą wartość obiera człowieka samego w sobie i podkreśla jego godność. Ponadto, w odróżnieniu od niektórych nurtów humanistycznych, humanizm integralny obejmuje zarówno wymiar indywidualny, jak i zbiorowy ludzkości [Cwynar 2004]. Zdaniem Lipca, humanizm integralny, wyznaczając wartości wspólne dla całego bytu ludzkiego, przysposabia pojedynczego człowieka w skuteczne narzędzie działania [Chojnowska 2012]. Humanizm integralny da się określić systemem wartości Maxa Schelera [Scheler 1994]. Scheler oceniał wartości jako obiektywne i normatywne, moralnie zobowiązujące. Sklasyfikował wartości w pięciu klasach. Na najniższym poziomie są wartości hedonistyczne, których punktem odniesienia jest uczucie przyjemności danej jednostki. Kolejno są wartości utylitarne, czyli praktyczne. Trzeci wymiar tworzą wartości witalne, związane z życiem. I dalej, w zakresie zasobów niematerialnych – odczucia duchowe (piękno, dobro, prawda) i absolutne – związane z poczuciem świętości. Tak ujmowane wartości – czynniki ogólnoludzkie, pozaprzedmiotowe i interioryzowane przez osoby, mogą stać się punktem odniesienia w postępowaniu i kreatorem ustosunkowania do rzeczywistości. Tu upatruję też jeden z kluczowych elementów humanizmu integralnego – jednoznacznie zhierarchizowany system wartości, który może być dla osoby prowadzącej projekt pomocą, swego rodzaju nawigacją, podczas rozstrzygania trudnych, złożonych sytuacji. Definiując moralność jako postępowanie według określonego systemu wartości, otwieramy przed prowadzącym projekt możliwość interioryzacji jasnej i spójnej moralności humanizmu integralnego. W dzisiejszych wymaganiach i warunkach określających pracę prowadzącego projekt, w najlepszym wypadku określone są dwa najniższe poziomy. Unia Europejska w dofinansowywanych przez siebie projektach wymaga od wnioskujących o dofinansowanie akceptacje karty etyki, obejmującej w zasadzie poziom trzeci – potrzeb witalnych [Cordis EU 2012]. W tym zakresie można zakwalifikować próby największej na świecie organizacji zawodowej prowadzących projekty PMI [Project Management Institute 2012]. Naprawdę jednak dopiero kierowanie się dalszymi poziomami wartości ułatwi, w kontekście niepewności i konieczności podjęcia decyzji związanych

z ryzykiem, działania zrozumiałe dla zespołu projektowego i otoczenia [Galewicz 2010].

Subiektywnie pojmowane (interioryzowane) wartości mogące być spójne bądź też diametralnie różne od sfery obiektywnej – tworzą etykę pojedynczej osoby. Koniec wieku XX-go przyniósł głęboki kryzys wartości w zachodnich społeczeństwach. Odzwierciedlają to modele etyczne podejmowania decyzji w organizacjach [Jones 1991]. Hildur Helgadóttir [Helgadóttir 2008] eksperymentalnie zweryfikowała w 6 zespołach realizujących projekty cztery modele: dwa oparte na teoriach konsekwencjonalistycznych: wywodzącej się od Plato, Arystotelesa i Sokratesa etyki cnoty (perfekcjonalizmu moralnego) [Szuta 2007] i utilitaryzmu Huma, dopracowanego przez Jeremiego Benthama i Johna Stuarta Milla [Mill 1863, 2008] i dwa proceduralne, etyki deontologicznej Kanta (imperatyw kategoriyczny) [fig 2004] i teorii praw naturalnych (praw człowieka) Hobbsa [Hobbs 2008]. Uzyskane propozycje korporacyjnej odpowiedzialności i utilitarnych praktyk biznesowych bliższe były arystotelesowskiej etyce cnót. Z zrozumieniem, wynikającym z realiów współczesnego świata, należy przyjąć, że zespoły biorące udział w badaniach nie broniły specjalnie najbliższych humanizmowi kantowskich poglądów. Również Schutta potwierdza smutną w konstatacji rzeczywistość kolosalnej rozbieżności ideału arystotelesowskiego w biznesie a dalekimi od cnotliwych postępowań menadżerów: i starych ekonomii Europy (Niemcy), nowych – Ameryki (USA) jak i *nouveau riche* Polski. Janusz Mariański mówi o tzw. społeczeństwie ponowoczesnym, w którym brakuje właśnie takiego, jak w humanizmie integralnym, fundamentalnego punktu odniesienia do potrzeb życia codziennego. W takim społeczeństwie system wartości staje się względny i subiektywny, a poszczególne składowe są niemalże równoprawne. Konsumpcyjna kultura naszych czasów przyczynia się, przez nastawienie hedonistyczne i uciekanie od przyjęcia wspólnej i obiektywnej hierarchii wartości, do powierzchownej internalizacji norm, a w konsekwencji, do krzywdzącego innych relatywizmu [Marianski 2007]. Brak odniesienia do jakichkolwiek wartości jest moim zdaniem ewidentny także w procesie kształcenie współczesnych liderów projektów. Przewidywane programy edukacyjne dla przyszłych liderów nie zawierają w ogóle zagadnień etycznych tego zawodu. Przerysowując sytuację, pozwolę sobie na użycie sformułowania, że wszystko sprowadza się do liczenia słupków, do zarządzania ryzykiem, systemu jakości, kontroli postępów itp. Wzbogacając program kształcenia również o zakres etyki na wzór Helgadóttir, o zakres schelerowskiego systemu wartości, być może wniesiemy równie istotne elementy zwiększenia skuteczności prowadzenia projektów, jak te, dzisiaj nauczane, zagadnienia. Szczególne znaczenie należy przypisać tutaj hierarchii wartości proponowanych w zakresie humanizmu integralnego. Jest to spójny i stabilny oraz uniwersalny, dla wszelkich osób zarządzających pracą zespołów ludzkich, system. Cieszę się, mogąc wprowadzić elementy takiego kształcenia w ramach

wykładanego przeze mnie przedmiotu „Prowadzenie Projektów” na kilku uczelniach w Europie i Azji [Lent 2010].

Oprócz pięciostopniowej, uniwersalnej skali wartości, humanizm integralny kształtuje osobowość człowieka poprzez trzy zasady etyczne. Również one są uniwersalne w takim stopniu, że znajdują swoje zastosowanie w niemalże każdej sytuacji życiowej. W pracy lidera projektu mają szczególną wagę, ponieważ zarządzanie pracą ludzi, w szczególności kiedy prowadzący projekt nie jest zwierzchnikiem liniowym pracowników, a tak na ogół jest w projektach, prowadzi do znacznych obciążeń psychicznych. Lider musi płynnie poruszać się wokół zawilości relacji interpersonalnych w zespole, tak, aby praca była skuteczna oraz motywująca dla całego zespołu i jednocześnie mieć na uwadze cele projektu i dążyć do ich osiągnięcia. Zasady etyczne humanizmu integralnego, obok punktu odniesienia, jakim może być w procesie podejmowania różnorodnych decyzji, skala wartości humanizmu integralnego, są drugim uniwersalnym narzędziem pracy.

Pierwszą zasadą etyczną humanizmu integralnego jest bezwarunkowa akceptacja drugiej osoby. Termin ten zakłada podstawową ufność lidera wobec zespołu projektowego, ale i zespołu projektowego do lidera i między sobą. Ufność wyklucza przypuszczanie złych intencji w postępowaniu i nie doszukuje się potknięć u drugiej osoby. Atmosfera podejrzliwości prowadzi do wewnętrznej destrukcji w zespole i absolutnie nie sprzyja konstruktywnemu dialogowi i pracy twórczej. Tischner określił bardzo trafnie dialog jako konieczność uczynienia czyjejs prawdy swoją własną – a to wymaga wpiętych bezwarunkowej akceptacji drugiej osoby [Bożejewicz 2006].

Bezwarunkowa akceptacja w wielu teoriach psychologicznych jest punktem wyjścia dla efektywnej komunikacji między ludźmi. Przykład może tu stanowić chociażby doskonale przełożona na relacje psychologii biznesu teoria analizy transakcyjnej [Berne 2001].

Drugą zasadą etyczną humanizmu integralnego jest przyjęcie pozycji prawdziwie szczerzej i otwartej empatii. Empatia (gr. *empathia* ‘cierpienie’) jest zdolnością odczuwania stanów psychicznych drugiej osoby. Bazując na bezwarunkowej akceptacji, empatia jest postawą pozytywnego nastawienia do drugiej osoby, świadomego pozytywnego odbioru nie tylko informacji intelektualnej, ale i całej gamy komunikacji niewerbalnej, wyrażającej emocje drugiej osoby. Niezwykle pomocna jest tu próba przyjęcia sposobu myślenia drugiej osoby, spojrzenia z jej perspektywy na otaczającą nas rzeczywistość. Transpozycja schelerowskich wartości na empatyczne percepcje daje większe szanse uniknięcia potencjalnego konfliktu w zespole projektowym aniżeli utylitaryzm dzisiejszych menadżerów. A każdy konflikt, poza bezpośrednimi negatywnymi skutkami ekonomicznymi, deprecjonuje pozycje lidera w projekcie – prowadząc w konsekwencji do dalszego spadku efektywności zespołu.

Trzecie i to, co może jest najważniejsze, to autentyczność bycia w relacji. Utożsamianie się z teorią humanizmu integralnego sprawia, że system wartości lidera współgra z oczekiwaniami i potrzebami większości grupy współpracowniczej, ponieważ humanizm integralny mówi o wartościach uniwersalnych. Ta zbieżność pozwala na całkowitą autentyczność w relacjach zawodowych i interpersonalnych. Lider myślący w ten sposób może być przedstawicielem interesu grupy, a więc jest dla niej przekonujący. Autentyczność staje się konieczna także w szerszym tego słowa znaczeniu – w znaczeniu szczerego, spontanicznego zachowania się we wszelakich relacjach, w jakich stawia nas wyzwanie w postaci danego projektu i jego realizacji. Zaufanie, tak potrzebne dla skuteczności pracy zespołu, może powstać wyłącznie na kanwie autentycznych relacji, pozbawionych jakichkolwiek manipulacji i nieszczerości. Prawda jako podstawa myślenia i działania – tak istotna w humanizmie integralnym – jest najistotniejszym warunkiem skutecznej autentyczności [Maritain 1939, 2005].

Organizacja pracy współczesnego społeczeństwa bardzo często opiera się na specjalizacji poszczególnych jednostek w danej dziedzinie. Jednocześnie praca zespołowa i to najlepiej w zróżnicowanym pod względem kompetencji składzie, jest najwydajniejszą formą wytwarzania. Spoiwo międzyludzkie w postaci humanizmu integralnego jako spójnego punktu odniesienia w procesie wspólnego dążenia do celu, sprzyja lepszej organizacji pracy – dążymy do wspólnego celu, według wspólnych zasad. Ponieważ szczególnie w dziedzinie realizowania projektów wielokrotnie zdarza się, że zespół pracuje razem wyłącznie na potrzeby tego konkretnego przedsięwzięcia – nie znając się wcześniej, kształcąc etykę liderów w myśl filozofii humanizmu integralnego, możemy zniwelować ryzyko nadmiernej subiektywnej roszczeniowości czy poczucia chaosu w grupie.

Mówiąc o relacjach w zespole projektowym, nie sposób nie odnieść humanizmu integralnego do, powszechnie stosowanej obecnie w zarządzaniu, psychologii społecznej. Różnice są zasadnicze: rozwojowi jednostki i jej podmiotowości przeciwstawiona jest dynamika grupy z przedmiotowością jej kształtowanych z zewnątrz członków. Podczas gdy humanizm integralny kładzie nacisk na oddziaływanie jednostki na otoczenie z zachowaniem określonego systemu wartości, psychologia społeczna koncentruje się na socjalizacji i percepcji interpersonalnej (tabela 1). Wydaje się samonasuwającym się wnioskiem, że o ile psychologia społeczna pomaga nam kształcić członków zespołu, o tyle humanizm integralny jest filozofią rozwoju umiejętności przywódczych lidera projektu.

Tabela 1. Porównanie humanizmu integralnego i psychologii społecznej z punktu widzenia potrzeb prowadzenia projektów

Humanizm integralny		Psychologia społeczna
Jednostka jest podmiotem	↔	Jednostka jest przedmiotem
Rozwój jednostki	↔	Dynamika grupy
Samorealizacja	↔	Kształtowanie postawy z zewnątrz
Oddziaływanie na otoczenie	↔	Socjalizacja
Zachowanie systemu wartości	↔	Percepcja interpersonalna
↓		↓
Kształtuje lidera		Kształtuje członka zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Prowadzący projekt, którego etyka ukształtowana jest przez założenia humanizmu integralnego, nauczony indywidualnego, pełnego szacunku stosunku wobec innych osób i jednocześnie samodzielnego decydowania o sobie oraz kierowania przebiegiem swojej ścieżki życiowej, będzie podążał w kierunku samoaktualizacji, przez reprezentantów psychologii humanistycznej nazywanej także samorealizacją. W aspekcie rozwoju osobistego, filozofia humanizmu integralnego jest zdecydowanie bliższa psychologii humanistycznej aniżeli psychologii społecznej. Techniki wykorzystywane w psychologii społecznej mogą być skutecznymi metodami pomocniczymi w toku realizacji projektu, natomiast humanistyczny światopogląd – wspólny zarówno dla psychologii humanistycznej, jak i filozofii humanizmu integralnego – sprzyja rozwojowi etyki wszystkich członków grupy pracowniczej. Przewagą humanizmu integralnego nad psychologią humanistyczną jest brak relatywizmu i wyraźnie wyznaczone etyczne granice postępowania, o co trudniej w nurcie psychologicznym. W humanizmie integralnym jest podkreślone, że osobisty rozwój staje się przydatny dla nas wszystkich. Środki psychologii społecznej, często wykorzystujące taktyczną manipulację, mogą być skuteczne w osiągnięciu krótkoterminowych rezultatów. Historia jednak nie odnotowała trwałego sukcesu zdobytego przy użyciu tego rodzaju technik. Etyka humanizmu integralnego oferuje spójne i trwale pozytywne efekty, zarówno w odniesieniu do osobowości lidera projektu, jak i członków zespołu. Menadżer ma szansę rozwoju i stania się prawdziwym liderem.

Wnioski

Lider projektu, kierujący się etyką systemu wartości humanizmu integralnego, wprowadza nową jakość do swojej pracy – jest jakby na innym poziomie zarządzania. Filozofia humanizmu integralnego, za pomocą spójnego systemu wartości, wykraczających poza te tradycyjnie ujmowane w projektach, uzupełnia tradycyjną wiedzę, w jaką wyposaża się prowadzących projekty, tym samym przyczyniając się do prawidłowego wypełnienia powierzonych zadań w każdym kontekście tego słowa, tj. także z poszanowaniem praw współpracowników czy wartości ogólnoludzkich. Jednocześnie redukuje niepewności, ponieważ proponowana w nim hierarchia wartości może stanowić uniwersalny punkt odniesienia dla lidera projektu. Humanizm integralny, kształtując ideały, wspiera te cechy lidera, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu: sprzyja kierowaniu się poczuciem wewnętrznej odpowiedzialności za realizację projektu, dlatego też wiąże się z większą motywacją lidera i członków zespołu do osiągnięcia celu. Odpowiednia motywacja do działania jest potrzebna na każdym etapie realizacji projektu. O ile lider może do pewnego stopnia wzbudzać motywację pracowników za pomocą technik psychologii społecznej, o tyle nie jest w stanie zastosować tego wobec siebie samego. Techniki psychologii społecznej czy behawioralnej zazwyczaj bazują na tzw. motywacji zewnętrznej, która jest znacznie mniej efektywna, szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej, od motywacji wewnętrznej. Jedynie automotywacja lidera może zapisać tę lukę. Prowadzący projekt, w myśl humanizmu integralnego, potrafi samodzielnie utożsamiać się z celem, ponieważ od początku aktywnie tworzy swoje cele zawodowe oraz sposoby ich osiągnięcia.

Lider wyposażony w światopogląd uwzględniający myśl humanizmu integralnego jest lepiej zrównoważony wewnętrznie, można zaryzykować stwierdzenie, że ma bardziej stabilną osobowość, a więc lepiej poradzi sobie w sytuacjach trudnych, nieoczekiwanych. Ugruntowany i praktykowany jako etyka system wartości z pewnością sprzyja zaradności i radzeniu sobie w sytuacjach kryzysowych. Automotywacja sprzyja skłonności podjęcia decyzji, na ogół też trafnych, w sytuacjach wysokiej niepewności. Można by tu pokusić się o hipotezę, że sprzyja silnemu poczuciu koherencji, które przekłada się nie tylko na stan zdrowia, lecz również na aktywność zawodową [Jarko 2012]. Podmiotowy stosunek do jednostki dodatkowo spotęguje tu dążenie do rozwoju osobistego, a kompetencje z tym związane przełożą się na skuteczność pracy w zakresie realizacji projektów. Taki lider wypracuje narzędzia do działania; menadżer nie jest psychicznie ukondycjonowany do myślenia w tym kierunku i w związku z tym nie jest w stanie tego zrobić. Niestety obecnie kształtuje się menadżerów przygotowanych do roli odtwórczej, do odtwarzania wyselekcjonowanych mechanizmów działania, ograniczając myślenie twórcze. W programach edukacyjnych brakuje przygotowania psychologicznego, etycznego i akcentów

kształtowania umiejętności ściśle przywódczych. W najlepszym razie spotkamy konsekwencjonalistyczny utylitaryzm Huma-Milla i idealizowany, ale niestety niepraktykowany, arystotelesowski perfekcjonalizm moralny.

Wszystkie znane dzisiaj systemy rekrutacyjne oceny kandydatów na pracowników badają predyspozycje osobowościowe na bazie teorii wielkiej piątki Costy i McCrae, wielkiej trojki Eysenck, teorii Junga, Riasec Hollanda, HL Flemminga, VDBM Springera czy też ich dowolnej kombinacji. Lider, kierujący się etyką głębokiego humanizmu integralnego, w każdym z tych systemów odda pozytywny obraz swojej osobowości – zwiększając tym samym dalej swoje szanse na samorealizację w kolejnych wyzwaniach.

Humanizm integralny, stawiając człowieka w centrum uwagi, pozwala wypuklić w procesie realizacji czynnik ludzki, czyli czynnik, który w decydującej mierze wpływa na ostateczny sukces projektu. Uniwersalny charakter schelerowskich wartości nobilituje humanizm integralny do skutecznego systemu wyboru postępowania w wszelkiego rodzaju projektach – niezależnie od dziedziny, której dotyczą. Transcendentalizm etyki humanizmu integralnego trafnie sformułował biskup Jan Tyrawa [Tyrawa 2009]: humanizm integralny umożliwia kształtowanie lidera na miarę człowieczeństwa, a nie wyłącznie policzalnej i powierzchownie wymiernej skuteczności.

Przekształcanie teorii pierwotnie filozoficznej na obszar praktycznego zastosowania jest procesem długotrwałym. Autor, przekonany o celowości i najwyższych wartościach zamierzenia, podejmuje trud jego realizacji w codziennej praktyce i kształceniu przyszłych liderów prowadzenia projektów. Z wdzięcznością potwierdza wkład recenzentów w przygotowanie niniejszego opracowania.

Bibliografia

- Adamski F. (red.) (2005), *Wychowanie personalistyczne. Wybór tekstów*, WAM.
- Allport G. (1955), *Becoming: Basic Considerations for a Psychology of Personality*, New Haven, Yale University Press.
- Benedykt XVI, *Enc. Caritas in veritate*, 29.06.2009
- Bennis W. (2009), *On Becoming a Leader*, Basic Books.
- Berne E. (2001), *Die Transaktionsanalyse in der Psychotherapie*, Junfermann.
- Bozejewicz W. (2006), *Tischner: poglądy filozoficzno-antropologiczne: szkice*, Łośgraf.
- Cadle J., Yeates D. (2004), *Zarządzanie procesem tworzenia systemów informacyjnych*, WNT Warszawa.
- Chojnowska M. (2012), http://www.eid.edu.pl/archiwum/2001,99/listopad-grudzien,173/system_wartosci_moralnych,1205.html, dostęp 22.12.2012.

- Cohen D., Rogers C. (2000), *A Critical Biography. Neuauflage. Constable and Robinson*, Erscheinungsort.
- Cordis EU, *Seventh Framework Programme*, http://cordis.europa.eu/fp7/ethics_en.html, dostęp 22.2012.
- Cwynar K.M. (2004), *Oblicza humanizmu; Dyskusje Polemiki: „Okragły Stół Filozofów Krajów Słowiańskich”*, (30 V 2003), Sofia, Pismo Filozofów Krajów Słowiańskich, nr 4, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009), DIN 69900–69901, Beuth Verlag GmbH, (Herausgeber), Berlin, Deutschland.
- Dervin B. (1998), *Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use*, “Journal of Knowledge Management”, Vol. 2, Issue 2.
- El-Sabaa S. (2001), *The skills and career path of an effective project manager*, “International Journal of Project Management”, Vol. 19, Elsevier Science, UK.
- Galewicz W. (red.) (2010), *Moralność i profesjonalizm. Spor o pozycje etyk zawodowych*, Universitas.
- Głąz St. SJ (1990), *Kryteria dojrzałej osobowości w psychologii humanistycznej*, Rocznik Wydziału Filozoficznego Towarzystwa Jezusowego w Krakowie, Kraków.
- Grupa Pracuj Solutions, <http://www.pracuj.pl/oferty-pracy/archiwum/175/1753574.html>, dostęp 22.12.2012.
- Gunasekara V.A. (2010), *Humanism and Buddhism A Comparison of the Doctrines of Humanism and Buddhism Considering their Similarities and Differences*, <http://uqconnect.net/sloc/manussa/humbud.htm> accessed 20 August 2010.
- Helgadottir H. (2008), *The ethical dimension of project management*, “International Journal of Project Management”, v 26, Elsevier.
- Hobbs Th. (2008), *Leviathan: Or the Matter, Form, and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*, Touchstone; Reprint edition (November 18).
- ISO ICS 03.100.4, ISO/DIS 21500:2011 (2011): Guidance on Project Management, ISO Geneva, Szwajcaria/
- Jarco P., <http://www.racjonalista.pl/kk.php/3778>, dostęp 22.12.2012
- Joannes Paulus PP. II, *Env. Sollicitudo rei socialis*, 12.30 30.12.1987.
- Jones T.M. (1991), *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*, “The Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 2.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balance Scorecard, translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Keowyn D. (1997), *Buddyzm. Bardzo krótkie wprowadzenie*, Prószyński i S-ka Warszawa.
- Lent B. (2011), *Leader Manager Expert, The Management System*, AON, Warszawa.

- Lent B. (2010), *Andragogiczny koncept kształcenia prowadzenia projektów na Akademii Obrony Narodowej 2008-2010*, „Zeszyty naukowe AON”, Zeszyt 3 (80), AON.
- Marianski J. (2007), *Nowoczesność, ponowoczesność: społeczeństwo obywatelskie w Europie Środkowej i Wschodniej*, red. S. Partycki, Volume 1, KUL.
- Maritain J. (1996), *Integral Humanism, Freedom in the Modern World, and A Letter on Independence*, Revised Edition (ND Maritain Collected Works), Engl. Translation, University of Notre Dame Press; Revised edition (April 1).
- Maritain J. (1939, 2005), *Nauka i mądrość*, tłum. M. Reutt, Warszawa lub Warszawa-Ząbki.
- Mc Gannon D.H. (2012), http://thinkexist.com/quotes/donald_h._mcgannon/, dostęp 22.12.2012
- Mill J.S. (1863, 2008), *Utilitarianism*, Forgotten Books.
- Munroe M. (1999), *Becoming A Leader, Everyone Can Do It*, Pneuma Life Publishing.
- Paulus VI, Enc. *Populorum progressio*, 20: l.c., 267 26.3.1967.
- Nosal Cz. (2007), *Psychologia myślenia i działania menadżera*, Akademia.
- Pawłowski M. (2010), *Polskie Towarzystwo Psychologii Humanistycznej, założone w 2007*, z archiwum prywatnego.
- Project Management Institute, *Code of Ethics and Professional Conduct* <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/CodeofEthics.aspx>, dostęp 22.12.2012
- Rogers C. (1961, 1995), *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*, Mariner Books.
- Rohwedder A., Milszus W. (2003), *Selbstmanagement, Projektmanagement Fachmann*, Band 1, 7 Auflage, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn.
- Rollwagen I. (2010), *Projektwirtschaft und Management neuer Geschäftskulturen* [w:] B. Sandrino-Arndt, R.L. Thomas, L. Becker, *Handbuch Project Management Office, mit PMO zum strategischen Management der Projektlandschaft*, Symposion Publishing Düsseldorf, Germany.
- Romanowska-Łakomy H., Kędzierska H. (red.) (2009), *Człowiek Integralny. Holistyczna wizja człowieczeństwa*.
- Singh H., Singh A. (2002), *Principles of complexity and chaos theory in project execution: a new approach to management cost engineering*, „Cost Engineering”, Vol. 44, Issue 12, December.
- Słownik*, <http://www.slownik-online.pl/index.php>, dostęp 22.12.2012
- Standish Group International , *CHAOS Manifesto*, 20011, URL:http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/extreme_chaos.pdf.

Szutta N. (2007), *Współczesna etyka cnót*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Tavris C., Wade C. (2005), *Psychology*, Prentice Hall.

Tyrawa J., Podsumowanie ustne referatu B. Lenta, *Humanizm integralny w prowadzeniu projektów*, spotkania z cyklu Kultura i wspólnota Chrześcijańska, Kuria Biskupia Bydgoszcz, 15.12.2009.

Upadhyaya P.D. (1965), 4 Lectures on Integral Humanism, Bombay, quoted in <http://www.bjp.org/content/view/444/396/> accessed 20 August 2010.

Üffing G. (2004), *Die Darstellung des kategorischen Imperativs Immanuel Kants*, Grin Verlag.

Elżbieta Klamut

Spółeczna Akademia Nauk

Jakość informacji w procesie zarządzania

The quality of information in the management process

Abstract: An information system plays a major role in present economy. Unfortunately, the cases of tampering with financial statements become more and more frequent, thus the quality of the said systems has been challenged. As a result of applying the misunderstood creative accounting innumerable investors, from the smallest ones to the strategic ones, loose trust in its creators (accountants), inspectors (chartered auditors) and the supervision over the inspectors (public supervision). Current accounting, compared to the traditional one, should be different in terms of quality. It should be better. The key role in the process of creating information is played by ethics of accountants, auditors, managers and members of supervisory boards. A business unit can be managed properly only on the basis of reliable information but there are no effective methods of preventing accounting manipulation.

Key-words: management process, accounting manipulation, information.

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem musi oznaczać zarządzanie przyszłością, a zarządzanie przyszłością wiąże się z zarządzaniem informacją.
P.F. Drucker

Wstęp

Kryzysy ostatnich lat spowodowały, że „dowodzenie” podmiotami gospodar-

czymi jest zadaniem niezwykle trudnym. Do tych trudności doszła ogólna zmiana gospodarki światowej – pod wpływem postępującej globalizacji i integracji, a także najnowszych technologii. Zmieniły się warunki funkcjonowania nie tylko dużych jednostek gospodarczych, ale przede wszystkim tych małych. Szybkie zmiany, dokonujące się w otoczeniu, sprawiają, że do podejmowania trafnych, efektywnych decyzji niezbędna jest informacja najwyższej jakości, otrzymana w odpowiednim, możliwie najkrótszym czasie. Niestety nie wszyscy menedżerowie są zainteresowani „pokazaniem” rzeczywistych wyników zarządzanych przez nich podmiotów. Ułatwiają im to „twórcy” informacji, czyli służby finansowo-księgowe, w tym także i biegli rewidenci, którzy powinni stać na straży przestrzegania zasad etyki i przepisów prawa. Taka sytuacja, zwłaszcza po ujawnieniu wielu przypadków manipulacji informacją finansową, doprowadziła do spadku zaufania nie tylko do przekazywanej informacji finansowej, ale także spadku zaufania do podmiotów badających sprawozdania finansowe.

Do najważniejszych przyczyn zmniejszenia się zaufania inwestorów do wiarygodności informacji zawartej w sprawozdaniach finansowych należą przede wszystkim brak:

- etyki i konflikt lojalności,
- należytego nadzoru właścicieli kapitału,
- zrozumienia, w jakim celu jest tworzona informacja,
- brak nadzoru publicznego (choć w tym przypadku od 3 lat działa KNA)¹⁸.

Coraz częściej spotykamy informacje o wykrytych fałszowaniach sprawozdań finansowych przez przedsiębiorstwa i współpracujące z nimi firmy audytorskie. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw amerykańskich czy zachodniej Europy, ale także naszego rodzimego „podwórka”, naszej polskiej gospodarczej rzeczywistości.

Jak więc zarządzać przedsiębiorstwem, jak podejmować decyzje inwestycyjne na podstawie sfałszowanych informacji? Przytoczmy tu słowa jednego z ekonomistów banku Lehman Brothers, Stephana Slifera [Dusza 2002, s. 62], który tak skomentował informację o ujawnieniu oszustw amerykańskich przedsiębiorstw: „Inwestorzy są sparaliżowani strachem. Nie możesz wierzyć przedsiębiorstwom, nie możesz wierzyć księgowym, nie możesz wierzyć maklerom, prawdopodobnie nie możesz wierzyć swojemu duchowemu doradcy. Co jeszcze może się zdarzyć?”. Niestety przekonaliśmy się o tym parę lat później, gdy doszło do światowego kryzysu finansowego.

O tym, jak ważna jest rzetelna informacja, dziś nie musimy nikogo przekonywać, ale niestety w imię osobistych interesów nadal menedżerowie będą usiłowali manipulować informacją o stanie swoich przedsiębiorstw. Od 2002 roku

¹⁸ Od lipca 2009 r. działa powołana jako nadzór nad badaniem sprawozdań finansowych Komisja Nadzoru Audytowego, o której szerzej w dalszej części niniejszego opracowania.

po pierwszych ujawnieniach oszustw, manipulacji danymi, nadal zasypywani jesteśmy coraz to nowymi przykładami afer, nawet z rynku japońskiego, który uznawany był często za wzór etycznego zachowania menedżerów. Olympus, bo o tej jednostce mowa, przez niemal kilkanaście lat ukrywał straty z inwestycji, stosując odpowiednie zabiegi księgowe. Według badań, manipulacje księgowe są jednym z pięciu najczęściej występujących przestępstw gospodarczych w 2011 r., które zostały wykryte przez 23% polskich podmiotów poddanych badaniu.

Hasła „kreatywna” lub „agresywna” księgowość zaczęły pojawiać się coraz częściej w odniesieniu do informacji o wynikach, o sytuacji finansowej wielu przedsiębiorstw. Jaka jest różnica między tymi określeniami, czy zawsze są pojmowane jako negatywne? Jak uniknąć stosowania przez menedżerów manipulacji danymi w sprawozdaniach finansowych? Czy jest możliwe stworzenie systemów zapobiegania fałszowaniu sprawozdań finansowych? Odpowiedzi na te pytania nie są takie proste.

1. Sprawozdawczość finansowa, jej obowiązek i cechy jakościowe

Końcowym produktem wszelkich procesów przetwarzania informacji w systemie rachunkowości jednostki gospodarczej są sprawozdania finansowe. Jest to główne źródło informacji o kondycji podmiotu gospodarczego. Zgodnie z Ustawą o rachunkowości (art. 64 ust. 1) wszystkie jednostki gospodarcze zobowiązane są do sporządzania sprawozdań finansowych, jednak w zależności od wielkości obowiązek sporządzania tych sprawozdań jest różny (por. tabela 1).

Tabela 1. Sprawozdawczość finansowa podmiotów gospodarczych wg UoR

Rodzaj sprawozdania	Obowiązek sporządzania
Bilans	wszystkie jednostki gospodarcze
Rachunek zysków i strat	wszystkie jednostki gospodarcze
Informacja dodatkowa	wszystkie jednostki gospodarcze
Rachunek przepływów pieniężnych	jednostki podlegające obowiązkowi badania sprawozdań
Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym	jednostki podlegające obowiązkowi badania sprawozdań
Sprawozdanie z działalności jednostki	jednostki, które mają obowiązek sporządzenia wynikający z ustawy lub innych odrębnych przepisów

Źródło: opracowanie własne na podstawie UoR.

Podstawowym celem sporządzania sprawozdania finansowego jest konieczność zaspokojenia potrzeb informacyjnych zarówno odbiorców wewnętrznych (zarząd, pracownicy), jak i zewnętrznych (banki, urzędy administracji państwowej, dostawcy, inwestorzy itp.). Potrzeby informacyjne poszczególnych grup odbiorców są odmienne, stąd informacja przedstawiona w sprawozda-

niach finansowych powinna być różnorodna, umożliwiającą dokonanie odpowiednich analiz (por. tab.2).

Tabela 2. Sprawozdawczość - jej użytkownicy i ich potrzeby

Użytkownicy informacji	Potrzeby informacyjne
Inwestorzy	wysokość stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, ocena ryzyka projektu
Pożyczkodawcy	perspektywy rozwoju jednostki, zdolności płatnicze podmiotu
Dostawcy i inni wierzyciele	perspektywy rozwoju jednostki, zdolność płatnicza, sytuacja finansowa
Odbiorcy	zdolność do kontynuacji działania, warunkująca ciągłość współpracy
Pracownicy	wypłacalność podmiotu, perspektywy zatrudnienia i rozwoju
Zarząd, właściciele	zapotrzebowanie na kapitał, ocena inwestycji, utrzymanie płynności finansowej
Biegły rewident	prawidłowość, rzetelność, jasność przedstawionej w sprawozdaniach sytuacji finansowej podmiotu
Rządy i ich agendy	cele statystyczne, polityka gospodarcza i fiskalna
Społeczeństwo	stan gospodarczy regionu, możliwości zatrudnienia, perspektywy rozwoju przedsiębiorczości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRRwP, Warszawa 2002, s. 34.

Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości w swoich założeniach koncepcyjnych sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych wskazuje, że celem sprawozdań finansowych jest nie tylko dostarczenie informacji o kondycji finansowej, o wynikach działania, a także o zmianach sytuacji przedsiębiorstwa, ale co ważniejsze dostarczenie informacji o sposobie zarządzania jednostki przez kierownictwo, o sposobie ochrony jej majątku oraz o odpowiedzialności zarządu za powierzone zasoby.

Przydatność informacji wiąże się z jej jakością, stąd wymóg przestrzegania zasadniczych cech sprawozdań. Są to przede wszystkim:

- zrozumiałość,
- wiarygodność,
- porównywalność,
- przydatność.

Każda z tych cech jakościowych wpływa na korzyści, jakie mogą uzyskać użytkownicy informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych. Niemniej

ważne jest, aby użytkownicy posiadali wystarczającą wiedzę z zakresu nie tylko prowadzonej działalności, ale także z rachunkowości, celem prawidłowego odczytania i zrozumienia informacji zawartych w tych sprawozdaniach. Drugą ważną cechą jest przydatność informacji, czyli użyteczność w procesie podejmowania decyzji, tzn. jeśli umożliwiają one wybór różnych alternatywnych wariantów działania i wpływają na rodzaj decyzji, to można powiedzieć o nich, że są przydatne w procesie zarządzania.

Najważniejszą jednak z tych cech jest wiarygodność informacji zawartych w sprawozdaniach. Oznacza to, że muszą one odzwierciedlać rzeczywistość, muszą być pozbawione istotnych błędów. Im bardziej wiarygodne są informacje zawarte w sprawozdaniach, tym zarządzający mogą być bardziej pewni swoich decyzji, podejmowanych na ich podstawie. Do cech jakościowych, które składają się na wiarygodność, należy zaliczyć: ostrożność, neutralność, wierność odzwierciedlenia transakcji i innych zdarzeń, przewagę treści nad formą, kompletność.

Jedną z ważnych cech sprawozdań jest także porównywalność, czyli uwzględnienie wymogu przedstawienia informacji o przyjętych zasadach rachunkowości, o zmianach tych zasad i skutkach tych zmian. Ponadto sprawozdania powinny być rzetelne (prawdziwe), sprawdzalne, przejrzyste (czytelność), a także powinna cechować je jednolitość, terminowość (aktualność), ciągłość.

Z polityką rachunkowości związane są możliwości swobodnego wyboru rozwiązań, zgodnych zarówno z krajowymi, jak i międzynarodowymi regulacjami dotyczącymi prowadzenia rachunkowości. Tę właśnie swobodę wyboru menedżerowie starają się wykorzystywać dla zaspokojenia swoich ambicji, dla realizacji osobistych interesów, nie zważając często na inne grupy odbiorców informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych, a będące podstawą ich decyzji.

Sankcje za niedopełnienie ustawowego obowiązku sprawozdawczego lub sporządzenie sprawozdania niezgodnie z przepisami Ustawy o rachunkowości lub wprowadzenie do nich nieprawdziwych, nierzetelnych danych to zgodnie z art. 77 ustawy, kara grzywny lub kara pozbawienia wolności do 2 lat bądź też obie kary łącznie. Podobnie jak: niepoddanie badaniu rocznego sprawozdania finansowego, jeśli jednostki dotyczy taki obowiązek oraz niezłożenie sprawozdań we właściwym sądzie rejestracyjnym czy niezgłoszenie sprawozdań do publikacji w monitorze B.

2. Kreatywna rachunkowość i jej wpływ na jakość informacji

Pojęcie „kreatywnej rachunkowej” pojawiło się na rynku amerykańskim, po wielu ujawnionych przypadkach „manipulacji” danymi przedsiębiorstw cie-

szących się dobrą reputacją. Obecnie bardzo często pojawia się to określenie w mediach – w dwóch aspektach. Pierwszy to coraz częściej ujawniane, nie tylko na rynku zachodnim, ale także w Polsce, przypadki „retuszowania” złych wyników jednostek. Drugi to dyskusje na temat znaczenia określeń „agresywna rachunkowość” oraz „kreatywna rachunkowość” w znaczeniu pozytywnym i negatywnym.

Informacje o aferach związanych z oszustwami i fałszowaniem sprawozdań finansowych pojawiają się w mediach bardzo często. Oto przykłady przedsiębiorstw stosujących takie praktyki (por. tab. 3).

Tabela 3. Przykład przedsiębiorstw stosujących rachunkowość kreatywną

Obszar	Przedsiębiorstwa
Ameryka Północna	Enron, WorldCom, HealthSouth, Freddie Mac, Xerox, Global Crossing, HIH, Tyco, Vivendi, Adelphia Communications, Merck, Qwest, Rite Aid, Sunbeam, Weste Management, Kmartm Peregrine Systems, Bristol Myers, Dynegy, Kmart, MicroStrategy
Europa	Royal Ahold, Parmalat, Altran, Comroad, Elan, Elektrim, Big Bank Gdański, Softbank, Mostostal Export, Rafako, Gascartera, Stocznia Szczecińska Porta Holding, Stocznia Szczecińska S.A., KGHM, Optimus, 4Media, British Aerospace, Alstom, Animex
Azja	Olympus

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Tokarski, A. Tokarski, *Rachunkowość kreatywna jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji* [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 337.

„Kreatywność” w znaczeniu negatywnym pojawiała się już od wieków, a pierwsze wzmianki o oszustwach księgowych pochodzą z XVI wieku (1586 r.)¹⁹.

Nie jest to nic dziwnego, skoro już 3 500 lat p.n.e. znajdujemy wzmianki o zawodzie audytora („słuchacz, badacz rachunków”).

Wszyscy bez wyjątku menedżerowie pragną przedstawić swoją organizację jako niemal idealnie prosperujące przedsiębiorstwo, stąd dążenia do wykształcenia sposobów, metod „upiększania” informacji zawartych w prezentowanych sprawozdaniach finansowych. Tych metod jest wiele. Jedne balansują na granicy prawa, ale starają się także znaleźć luki w tym prawie, inne mają charakter

¹⁹ Dzieło Angelo Pietra „O podwójnej buchalterii” ukazuje możliwości: „...dowolnych zmian w oznaczeniu wartości majątku ruchomego i nieruchomego jako środka do przedstawienia ostatecznego bilansu w świetle dodatnim albo ujemnym, lecz bynajmniej nie prawdziwym” [Dutlinger 1912, s. 5].

typowych malwersacji, oszustw, co jest dalekie od działań zgodnie z prawem.

W literaturze anglojęzycznej od wielu lat możemy spotkać się z różnymi określeniami fałszowania sprawozdań finansowych. Oto kilka przykładów [Wójtowicz 2005 s. 129, Patterson 2008, s. 105, 280]:

- **income smoothing** – wygładzanie zysków – celowe tworzenie rezerw z zysku (zmniejszenie zysku do podziału),
- **creative accounting practices** – praktyki kreatywne rachunkowości – agresywne stosowanie zasad rachunkowości, manipulacja danymi,
- **cook the books** – preparować, fałszować księgi – celowe stosowanie różnych metod manipulacji znanych lub innowacyjnych dla „upiększenia” sprawozdań,
- **window dressing** – upiększanie wyników, „okna wystawowego” – prezentacja sprawozdania w najkorzystniejszy sposób,
- **earnings management** – malowanie zysków – informacje finansowe w sprawozdaniach zgodne z oczekiwaniami menedżerów,
- **fudge the numbers** – fałszowanie wyników – fałszowanie wyników finansowych z powodu albo braku informacji, albo dla własnych, osobistych korzyści.

Jaki wpływ ma na informację kreatywna rachunkowość? Należy zacząć od tego, jakie są przyczyny fałszowania sprawozdań finansowych. Niestety, chciwość znacznej części biznesmenów, którzy pragną (niemalże obsesyjnie) uzyskiwać wysokie wynagrodzenia, popycha ich do fałszowania prawdziwej wartości przedsiębiorstw, zwłaszcza tych zainteresowania publicznego (notowanych na giełdzie). Nie można jednak bez końca „windować” wartości akcji, kiedyś nastąpi załamanie, przykład tego mieliśmy w 2007 roku. Drugi ważny powód fałszowania stanowi brak etyki zawodowej, egoizm, brak skrupułów a także elementarnej poczucia odpowiedzialności. To nie menedżerowie tracą oszczędności (oni dostają premie), to inwestorzy w postaci zwykłych ludzi inwestujących na giełdzie. To właśnie na podstawie publikowanych „podkolorowanych” sprawozdań finansowych inwestorzy podejmowali decyzję o inwestycjach w akcje tej, a nie innej jednostki. Menedżerowie, nawet w stosunku do właścicieli kapitału, rad nadzorczych, zabezpieczając swoje egoistyczne interesy (premie), prezentują fałszowane sprawozdania finansowe, często narażając ich na straty. Sami inwestorzy i wierzyciele także doprowadzają do „upiększania” danych w sprawozdaniach, wywierając presję na zarządach, warunkując zostanie w projektach, inwestycjach osiągnięciem wysokich wyników w kolejnych kilku latach.

Według badań przeprowadzonych w 2005 roku²⁰ [Kutera 2006] skala przestępstw gospodarczych sięgała w Polsce około 54%, w tym najczęściej podaje się sprzeniewierzenie aktywów, oszustwo, korupcję oraz na czwartym

²⁰ Raport Global Economic Crime Survey 2005 – objęto badaniem 3600 spółek w 34 krajach na świecie, w tym 101 podmiotów polskich.

miejscu –fałszowanie danych finansowych. Około 30% ogółu przestępstw popełnianych jest przez pracowników, w tym 45% przy udziale najwyższego kierownictwa.

Podobne badania przeprowadzone w roku 2011 przez tę samą organizację wskazują, że manipulacje księgowe w Polsce to około 23% nadużyć gospodarczych wykrytych przez jednostki gospodarcze, w Europie Środkowo-Wschodniej to około 25%, a na świecie – 24%. Liczba wykrytych manipulacji księgowych w Polsce wzrasta z roku na rok; i tak: w roku 2007 było około 10% wykrytych nadużyć w badanych podmiotach, w roku 2009 – 16%, a w roku 2011 wspomniane wcześniej 23%. Te same badania wskazują na duży udział kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla w nadużyciach wewnętrznych organizacji. Jest to około 69% wszystkich nadużyć.

Lista przykładów metod manipulacjami rachunkowości jest bardzo długa, ale do tych ważniejszych, dotyczących rachunkowości agresywnej, ujawnionych przez biegłych, zalicza się:

- wystawianie fałszywych dokumentów potwierdzających sprzedaż, która nie nastąpiła i nie nastąpi,
- ukrywanie kosztów (zaniżanie) poprzez przeniesienie ich do innego okresu sprawozdawczego, celowe wydłużanie amortyzowania rzeczowego majątku jednostki, wycena dokonywana przez rzeczoznawcę, który nie jest bezstronny,
- zawyżanie przychodów poprzez wystawianie faktur sprzedaży na towar, który jeszcze nie dotarł do magazynu lub nie został jeszcze wyprodukowany, celem ukrycia strat lub podwyższenia efektywności,
- ukrywanie strat za pomocą przerwania ich do nowoutworzonych (celowo) podmiotów zależnych (nieskonsolidowanych) lub jednostek specjalnego przeznaczenia,
- „nadmuchiwanie” zysków bądź sprzedaży pomiędzy jednostkami powiązanymi,
- nieujawnianie lub zaniechanie ujęcia w księgach wszystkich zobowiązań.

Katalog możliwości manipulowania informacjami księgowymi jest bardzo szeroki. Jedne z nich są przeprowadzane w celu „podkoloryzowania” informacji, wbrew stosowanym zasadom, inne są wynikiem poszukiwań rozwiązań zgodnych z prawem, ale dających możliwości sterowania danymi.

3. Kreatywna a agresywna rachunkowość

Sfera biznesowa, po głośnych malwersacjach i oszustwach finansowych, pokazana została w negatywnym świetle. Nie chodzi już tylko o dokonywanie oszustw, ale także o „koloryzowanie” danych zawartych w sprawozdaniach finansowych. Zjawisko to nazwano „kreatywną rachunkowością”, co w wielu przypadkach nie ma uzasadnienia, gdyż „kreatywność” wiąże się bardziej z czymś pozytywnym, twórczym, a nie z czymś negatywnym. Wielu ekonomistów posługuje się negatywnym znaczeniem, określanym jako „agresywna rachunkowość”. Jak zwykle w takich przypadkach pojawia się wiele opinii poglądów. I tak:

- Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej [MSRF 2005, s. 9] rozróżniają pojęcia „błąd” i „oszustwo” księgowo, co w praktyce można uznać odpowiednio za „kreatywną” i „agresywną” rachunkowość,
- E. Mączyńska [Mączyńska 2007, s. 4, Mączyńska 2002, s. 7] z kolei proponuje inne definicje dla tych pojęć. „Kreatywna” rachunkowość to według jej opinii wszystkie czynności związane z ewidencjonowaniem i prezentacją zdarzeń gospodarczych przy wykorzystaniu przepisów i właściwej interpretacji zasad rachunkowości w sposób niewskazany bezpośrednio w przepisach, ale będący rezultatem innego, twórczego, niestandardowego ich zastosowania. W przypadku natomiast „agresywnej” rachunkowości badaczka uznaje, że jest to świadome, zamierzone i celowe działanie w zakresie prowadzenia i prezentacji zdarzeń gospodarczych w sposób niezgodny z przepisami, bądź przy wykorzystaniu niewłaściwej lub tendencyjnej interpretacji tych przepisów i zasad rachunkowości, celem przedstawienia pożądanej (z reguły lepszej) sytuacji finansowej podmiotu, a także często ukrywania jego upadłości,
- K. Sawicki [Sawicki 2002, s.106, za E. Piątek 2007] wyraża pogląd, że „kreatywna” rachunkowość ma poparcie w sposobie liczenia pozycji sprawozdań finansowych, mieszczącym się w granicach dopuszczonych przez zasady i przepisy lub wykraczającym poza nie. „Kreatywna” rachunkowość w znaczeniu negatywnym wiąże się z procesem manipulowania informacjami poprzez wyszukiwanie luk w zasadach lub przepisach, a także z odpowiednim sposobem pomiaru i prezentacji danych w sprawozdaniach finansowych. Natomiast „kreatywna” rachunkowość w znaczeniu pozytywnym to taki dobór zasad i standardów rachunkowości, przepisów prawa bilansowego, aby w sposób jak najbardziej korzystny przedstawić informacje ekonomiczne danego podmiotu.

Oczywiście można byłoby mnożyć przykłady podejścia wielu ekonomistów (teoretyków, jak i praktyków) do tego zagadnienia, gdyż od ujawnienia pierwszych afer [Enron, USA 2001²¹] pojawia się coraz więcej publikacji związanych

²¹ Znana firma audytorska Artur Andersen (jedna z wielkiej „piątki”) z 90 letnią tradycją upadła

z tym tematem. Niektórzy z autorów twierdzą wręcz, że współczesna rachunkowość wymaga od osób zajmujących się księgowością dużej kreatywności, a od biegłych rewidentów wzmożonej czujności, aby ta kreatywność nie służyła ukrywaniu złych wyników podmiotów.

Reasumując, szybkie tempo zmian spowodowanych globalizacją przyczynia się do tego, że zmiany w zakresie regulacji i dostosowania rachunkowości do nowych warunków nie nadążają za nimi. Są to wspaniałe warunki do wykorzystywania przez menedżerów luk w prawie, niejasności w interpretowaniu przepisów do własnych egoistycznych czasami celów, dla uzyskania korzyści finansowych.

4. Etyka księgowych i biegłych rewidentów

Od czasu ujawnienia wspomnianych afer, związanych z manipulacjami danymi o przedsiębiorstwach, instytucje, organizacje związane z zawodami zajmującymi się tworzeniem lub kontrolą sprawozdawczości finansowej, rozpoczęły batalię o zachowania etyczne wśród księgowych, biegłych rewidentów, członków rad nadzorczych oraz oczywiście menedżerów.

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce podjęło się zadania propagowania w środowiskach księgowych profesjonalizmu i zachowań etycznych. Według prof. Z. Messnera [SKwP rekomendacja Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości]: „Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości jest nie tylko zestawieniem zasad i wartości etyczno-moralnych oraz profesjonalnych, jakie powinny cechować osoby zawodowo zajmujące się rachunkowością i dziedzinami pokrewnymi, a także postaw i zachowań oczekiwanych od osób wykonujących zawody zaufania publicznego, do których z całą pewnością powinny należeć profesje księgowego i finansisty oraz pokrewne. Zasady i wytyczne zgromadzone i zdefiniowane w Kodeksie Zawodowej Etyki w Rachunkowości są równocześnie wyrazem troski środowiska zawodowego o zapewnienie i utrzymanie właściwego, godnego wizerunku naszej profesji zarówno w kraju, jak i na świecie. Wiadomo bowiem, że każdy zawód związany z finansami powinien kojarzyć się z najwyższymi kompetencjami i być gwarantem odpowiedzialności i wysokich walorów moralnych, a także urzeczywistniać ideę uczciwej, rzetelnej i profesjonalnej działalności”.

Obecnie sygnatariuszami kodeksu jest około 1 500 sygnatariuszy zbiorowych, w tym znaczna liczba biur rachunkowych, kancelarii podatkowych, ale także różne instytucje jak np. uczelnie, sądy, instytuty oraz przedsiębiorstwa²². W grupie sygnatariuszy indywidualnych jest około 160 osób fizycznych. Największą ich grupę możemy znaleźć w okręgu łódzkim (39 osób), kieleckim (15), radomskim (13), krakowskim (11), w pozostałych okręgach ich liczba nie

w 2002 roku po głośnej aferze związanej z corocznym audytem Enronu i „przymykaniem oczu” na jego fałszerstwa sprawozdań. Większość kontrahentów i pracowników przejęła firma Ernst&Young.

²² Stan na dzień 31 lipca 2012 r. według informacji zawartych na stronach internetowych SKwP.

przekracza 10 osób, a w takich jak: białostocki, wrocławski, częstochowski, elbląski, poznański – nie ma żadnego. Wśród okręgów o największej liczbie sygnatariuszy zbiorowych znajdują się: okręg warszawski – 708 jednostki (w tym Zarząd Główny SKwP – 625), wrocławski (83), lubelski (77), białostocki (73), bydgoski (64). Do tych, w których znajduje się najmniejsza liczba sygnatariuszy zbiorowych, należą: okręg rzeszowski (1), gdański (3), koszaliński (6).

Tak mała liczba sygnatariuszy (około 1 700) może dziwić, biorąc pod uwagę liczbę osób zajmujących się rachunkowością. Ograniczając osoby zajmujące się rachunkowością tylko do osób posiadających certyfikaty księgowo (około 100 tys.), to jest to tylko jej ułamek. Czy to oznacza, że pozostali nie działają etycznie? Oczywiście, że nie, ale wśród wszystkich zdarzają się coraz częściej osoby wykorzystujące metody kreatywnej rachunkowości. Przykłady podmiotów gospodarczych stosujących te metody przedstawiono już wcześniej.

W przypadku etyki zawodu biegłych rewidentów do końca grudnia 2011 r. obowiązywały *Zasady etyki zawodowej biegłych rewidentów* wprowadzone przez uchwałą Krajowej Izby Biegłych Rewidentów. Od stycznia 2012 roku obowiązuje ich Kodeks etyki zawodowych księgowych IFAC jako zasady etyki zawodowej biegłych rewidentów. W kodeksie uregulowane zostały między innymi zasady zachowania tajemnicy informacji, zasady postępowania w przypadkach konfliktów interesów, ustalania wynagrodzeń, podejmowania współpracy, podejmowania działań marketingowych. Kodeks również omawia główne zasady, którymi powinien się kierować księgowy w swojej pracy, takie jak: uczciwość, obiektywizm, profesjonalne postępowanie, zachowanie tajemnicy zawodowej, należyta staranność i zawodowe kompetencje.

Co roku do Sądu Dyscyplinarnego KIBR składanych jest kilkaset skarg, większość z nich jednak dotyczy niespełnienia obowiązku ciągłego dokształcania. Są niestety i inne skargi – o wiele poważniejsze, dotyczące jakości wykonywania zawodu biegłego rewidenta i jego etyki. Skargi te są składane przez banki, biegłych rewidentów, organy skarbowe i kontroli skarbowej, podmioty uprawnione do badania sprawozdań finansowych, organy państwowe, organy nadzoru bankowego, jednostki gospodarcze, osoby fizyczne, Krajową Komisję Nadzoru, organy samorządu terytorialnego. Najpoważniejszą karą jest skreślenie z listy biegłych rewidentów. Bardzo często stosuje się czasowe zawieszenie wykonywania zawodu biegłego rewidenta.

Na stronie internetowej KIBR przedsiębiorca może sprawdzić, czy dany biegły rewident nie jest zawieszony lub skreślony z listy biegłych rewidentów.

Jednak w przypadku księgowych takiej informacji próżno szukać, gdyż ani Ministerstwo, ani organizacje zawodowe księgowych nie prowadzą rejestru osób, które utraciły uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych wskutek wyroków sądowych, stąd bez żadnych konsekwencji mogą one nadal prowadzić swoją działalność. Do czasu, gdy bardziej dociekliwy kon-

trolujący z urzędu skarbowego lub UKS pokusi się o sprawdzenie w rejestrze skazanych. Jednakże przedsiębiorca, nie mając bezpośredniego dostępu do informacji, a stając przed koniecznością poniesienia kosztów związanych z uzyskaniem informacji o skazaniu, z reguły „zostawia to losowi”.

5. Komisja Nadzoru Audytowego i jej działania

Próbując zapobiegać rozszerzaniu się praktyk fałszowania sprawozdań finansowych, zwłaszcza przez podmioty publicznego zainteresowania, które mają ustawowy obowiązek badania sprawozdań finansowych, zintensyfikowano nadzór nad podmiotami i osobami dokonującymi tego badania. Przed rokiem 2009 tylko Minister Finansów sprawował nadzór nad wykonywaniem zawodu biegłego rewidenta oraz nad samorządem biegłych rewidentów. Od czerwca 2009 roku ten nadzór, zgodnie z Dyrektywą 2006/43/WE, wprowadzony Ustawą z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym [Dz.U. Nr 77, poz.649 z póź. zm.] przekazany został niezależnemu organowi w postaci Komisji Nadzoru Audytowego. KNA jest kadencyjnym organem administracji publicznej, niezależnym w swoich działaniach, posiadającym szerszy zakres kompetencji, a także instrumentów nadzorczych oraz kontrolnych – w porównaniu z poprzednimi Ministra Finansów.

Zgodnie z ustawą KNA powinien sprawować nadzór publiczny nad:

- działalnością podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych,
- wykonywaniem przez biegłych rewidentów ich zawodu,
- działalnością organizacji zrzeszającej osoby i podmioty badające sprawozdania, czyli Krajową Izbę Biegłych Rewidentów.

Główny cel działalności KNA to zapewnienie należyte funkcjonującego systemu nadzoru publicznego, a w szczególności systemu gwarantującego jakość rewizji finansowej, między innymi poprzez opracowanie odpowiednich norm organizacyjno-prawnych, proceduralnych oraz poprzez odpowiednie działania operacyjne.

Trudno mówić jeszcze o skuteczności działania tego organu w tak krótkim, bo 3-letnim okresie, ale przyjrzyjmy się sprawozdaniom tej instytucji za ostatnie 2 lata.

Rynek usług audytowych obejmuje usługi świadczone przez biegłych rewidentów oraz podmioty uprawnione do badania sprawozdań finansowych (por. tab. 4).

Tabela 4. Podmioty uprawnione do badania sprawozdań oraz biegli rewidenci

Wyszczególnienie	Stan na koniec 2010 r.	Stan na koniec 2011 r.
Biegli rewidenci	7 482	7 311
Podmioty uprawnione do badania spraw. f.	1 811	1 734
w tym:		
- działalność gospodarcza osób fizycznych	1 125	1 087
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	586	589
- spółki akcyjne	3	5
- spółki cywilne	34	33
- spółki jawne	4	4
- spółki partnerskie	23	24
- spółki komandytowe	16	23
- związki rewizyjne	19	18
- spółdzielnie	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań KNA za lata 2010–2011 r.

Zarówno stan podmiotów uprawnionych do badania, jak i liczba biegłych rewidentów ulega ciągłym zmianom, ale można zauważyć spadkowy charakter tych zmian. Większość skreśleń z list to wnioski samych zainteresowanych, natomiast niewiele jest skreśleń z powodu niepoddania się kontroli organów nadzorczych.

Według KNA w roku 2010 przeprowadzono około 20 079 badań sprawozdań finansowych podmiotów gospodarczych, a w 2011 roku liczba ta mogła wynieść około 26 853 jednostek.

Ze sprawozdań KNA wynika, że zatwierdzono 8 raportów z kontroli planowanych, przeprowadzonych w roku 2010 w podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych, natomiast w 2011 r. przekazanych zostało do zatwierdzenia 4 z 18 raportów z kontroli przeprowadzonych w 2011 r., pozostałe zostały przekazane już w 2012 r. W ramach postępowania dyscyplinarnego KNA wystąpiła do KR D w 9 sprawach z wnioskami o wszczęcie postępowania wyjaśniającego wobec biegłych rewidentów. Sprawy dotyczyły naruszenia ustaleń Kodeksu etyki zawodowej, nieprawidłowości w badaniu sprawozdań finansowych, naruszenia krajowych standardów rewizji finansowej. W roku 2011 KNA opiniowało również orzeczenia Krajowego Sądu Dyscyplinarnego KIBR (około 198 orzeczeń). Dotyczyły one niedopełnienia obowiązku doskonalenia zawodowego (168), naruszenia etyki zawodowej i ustawy o rachunkowości itp. W dwóch zaledwie przypadkach KNA nakazała KR D powiadomienie prokuratury, jeśli istnieje podejrzenie popełnienia przestępstw przez biegłych rewidentów.

KNA do końca 2011 r. skontrolowała 18 podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych, a wykonujących czynności w jednostkach zainteresowania publicznego. Do nieprawidłowości stwierdzonych w wyniku kontroli należały uchybienia i nieprawidłowości zarówno w obszarze merytorycznym, jak i formalnym.

KNA współpracuje z wieloma instytucjami na świecie w zakresie poprawienia jakości sprawozdawczości finansowej oraz czynności rewizji tych sprawozdań.

Podsumowanie

W roku 1912 o zawodzie księgowego pisano tak [Dutlinger 1912, s. 7]: „...bycie księgowym to nie tylko umiejętność księgowania i znajomość podstawowych zasad rachunkowości. Trzeba również umieć czytać pomiędzy wierszami. Nie dość zgodzić debet z kredytem, trzeba twórczo kontrolować i badać. Za mało jeszcze dokładnie zaksięgować, dodać odpowiednie pozycje. Należy znać interes i ludzi, czuć liczby, być artystą, a nie zwykłym rzemieślnikiem”. Można byłoby dodać: być artystą, ale zachowując zasady etyki zawodowej, być artystą, ale nie fałszerzem.

Coraz trudniej wykryć oszustwa i manipulacje danymi, ale poprzez pełniejszy nadzór nad podmiotami uprawnionymi do rewizji sprawozdań finansowych, zwłaszcza jednostek zainteresowania publicznego, można ograniczyć ich skalę.

W związku z nasilającymi się manipulacjami danymi księgowymi, Komisja Papierów Wartościowych i Giełd zobowiązała uchwałą (nr 586 z 2002 r.) spółki publiczne do składania oświadczeń potwierdzających, że przy tworzeniu sprawozdań finansowych nie stosowały kreatywnej rachunkowości i że sprawozdania zostały sporządzone rzetelnie i uczciwie.

Niestety oszustwa „białych kołnierzyków”, w tym także kreatywną księgowość, niełatwo wykryć, tym bardziej jeśli wspierają ją lub „przymykają” na nią oczy audytorzy, którzy powinni stać na straży zachowań etycznych, a nie potwierdzać fikcji księgowej.

Ani dobre prawo, ani odpowiednie rozwiązania nadzoru nie wystarczą we współczesnej rachunkowości bez profesjonalizmu księgowych, biegłych, a także – co jednak dzisiaj najważniejsze – bez zachowań etycznych. Od postawy etycznej całej rzeszy osób zajmujących się rachunkowością i mających wpływ na kształt informacji z rachunkowości, zależy jakość danych zawartych w sprawozdaniach finansowych, a tym samym jakość decyzji podejmowanych na ich podstawie.

Bibliografia

- Dusza M. (2002), *Globalna wioska finansowa*, „Bank i kredyt”, nr 10.
- Dutlinger J. (1912), *Fałszywe bilanse*, Nakład Biblioteki Handlowej, Warszawa.
- Kutera M., Hołda A., Surdykowski S.T. (2005), *Oszustwa księgowo*, Difin, Warszawa.
- Mączyńska E. (2002), *Nie twórcza, tylko agresywna*, „Gazeta Prawna”, nr 219.
- Mączyńska E. (2007), *Białe plamy i pułapki dzisiejszej rachunkowości*, „Rachunkowość”, nr 9.
- Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej* (2005), SKwP, Warszawa.
- Patterson R. (2008), *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i po angielsku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Piątek E. (2007), *Polityka bilansowa grupy kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa.
- Sprawozdania z działalności Komisji Nadzoru Audytowego za rok 2010 oraz za rok 2011, www.mf.gov.pl.
- Tokarski M., Tokarski A. (2007), *Rachunkowość kreatywna jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji* [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, wyd. Difin, Warszawa.
- Waśniewski T., Skoczylas W. (2002), *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRRWp, Warszawa.
- Wójtowicz P. (2005), *Wykrywanie malowania zysków celem ukrycia strat*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 30, Warszawa.



Beata Mazurek-Kucharska
Społeczna Akademia Nauk

Anna Block
Firma: block&block

Zarządzanie ponad podziałami. Idea nowej solidarności międzypokoleniowej

Management beyond divisions. Idea of New Solidarity Between Generations

Abstract: The analysis of discriminating factors on the labour market reveals that age is one of the most important variables. It conditions the access to the workplace and can be the cause of discrimination in the work environment. The factor of age management is regarded to be one of the vital elements of organization's management aiming to use the full competitive potential of the ageing workforce as well as the potential of the cooperation between generations. Therefore the idea of new solidarity between generations and intergenerational management are presented and promoted. The best practices of the older workers management in Germany are presented. The sample Project: *Reif LEISTUNG! Pakt Suederelbe an* is characterized, on the basis of which is currently being implemented in Poland innovative project – the skills management of mature individuals in the labour market.

Key-words: new solidarity between generations, ageing workforce, age discrimination, age management, reconciling working and non-working life.

Wstęp

Zainteresowanie problematyką efektywnego zarządzania dojrzałymi pracownikami w przedsiębiorstwie (tzw. pokolenie 50+) oraz umiejętnego wykorzystania ich potencjału na współczesnym rynku pracy wiąże się – z jednej strony – z koniecznością wprowadzania zmian w percepcji aktualnych problemów demograficznych i społecznych w Europie, a z drugiej strony – z korzystną dla przedsiębiorstw perspektywą zarządzania różnorodnością. Jedną z koniecznych do przekraczania barier w trakcie tego procesu jest pokonanie subiektywnych nastawień i stereotypów, związanych z percepcją potencjału kompetencyjnego i poziomu zaangażowania dojrzałych osób. Inną z przeszkód zdaje się niski (nadal) poziom zarządzania organizacjami, zwłaszcza mniejszymi przedsiębiorstwami, które nie mają opracowanej strategii działania, a przez to nie są w stanie efektywnie planować rozwoju swoich pracowników, spotykają się z poważnymi problemami z zarządzaniem kapitałem wiedzy i doświadczenia tych najbardziej dojrzałych pracowników. Kolejnym poważnym utrudnieniem jest niewątpliwie wadliwie funkcjonujący system wzajemnych relacji między przedsiębiorstwami zatrudniającymi osoby dojrzałe, instytucjami rynku pracy (IRP), innymi instytucjami i organizacjami pozarządowymi (NGO), których celem stanowi niesienie wsparcia ludziom dojrzałym, zwłaszcza bezrobotnym i zagrożonym marginalizacją. Konieczne są więc poszukiwanie skutecznych i elastycznych sposobów usprawniania tego systemu i próba wdrażania tzw. najlepszych praktyk w tym zakresie, które wcześniej zostały wdrożone i wysoko ocenione np. w innych krajach Europy. W niniejszym opracowaniu wskazane zostaną kierunki zarządzania potencjałem pracowników 50+ oraz przytoczony będzie przykład dobrej praktyki w tym zakresie, realizowanej w Niemczech.

1. Zadania zarządzania kapitałem wiedzy i relacji dojrzałych pracowników

Racjonalne i odpowiedzialne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji zakłada realizację kluczowych priorytetów: efektywne zarządzanie potencjałem kompetencyjnym, kapitałem wiedzy i kapitałem relacji pracowników w taki sposób, aby kapitał ten był jak najefektywniej wykorzystywany i sprzyjał budowaniu przewagi konkurencyjnej danej firmy, branży i regionu [Juchnowicz 2003]. Praktyka pokazuje jednak, że nie we wszystkich organizacjach staje się to efektywnie realizowane [Zientara 2009]. Analiza czynników dyskryminacji na rynku pracy ujawnia, iż, obok czynnika płci, czynnikiem wieku jest jedną z ważniejszych zmiennych, rokujących dostęp do miejsca pracy (ang. *age discrimination*), zwłaszcza w przypadku osób o niższych kompetencjach i niższym poziomie wykształcenia [Dymek 2010; Janowska 2005, ss. 86–97]. Czynnikiem zarządzania wiekiem (ang. *age management*) został dostrzeżony przez analityków różnych organizacji Unii Europejskiej w związku z niepokojącym zjawiskiem demograficznym – tendencją do permanentnego starzenia się spo-

leczeństw Europy²³. W związku z tym, propagowana jest idea „nowej solidarności międzypokoleniowej” (ang. *new solidarity between generations*) i zarządzania międzypokoleniowego w miejscu pracy [Mazurek-Kucharska 2011a]. Ma to pozytywnie wpłynąć na odbudowywanie pozytywnych relacji między młodym, średnim i najstarszym pokoleniem, które to relacje, ze względu na duże różnice w doświadczeniach społecznych i cywilizacyjnych tych pokoleń, nie sprzyjały jedności i zacieśnianiu więzi.

Można przyjąć, iż – zgodnie z sugestiami, zawartymi w opracowaniach dla Komisji Europejskiej [np.: Villosio, Di Pierro, Giordanengo, Pasqua, Ricciardi 2008], należy rozważyć cztery najważniejsze kierunki zarządzania potencjałem dojrzałych pracowników w organizacji, jakimi są²⁴:

- bezpieczeństwo pracy i kariera,
- promocja zdrowia i dobrego samopoczucia,
- zarządzanie kompetencjami i umiejętnościami,
- godzenie pracy z życiem osobistym (patrz rys. 1.).

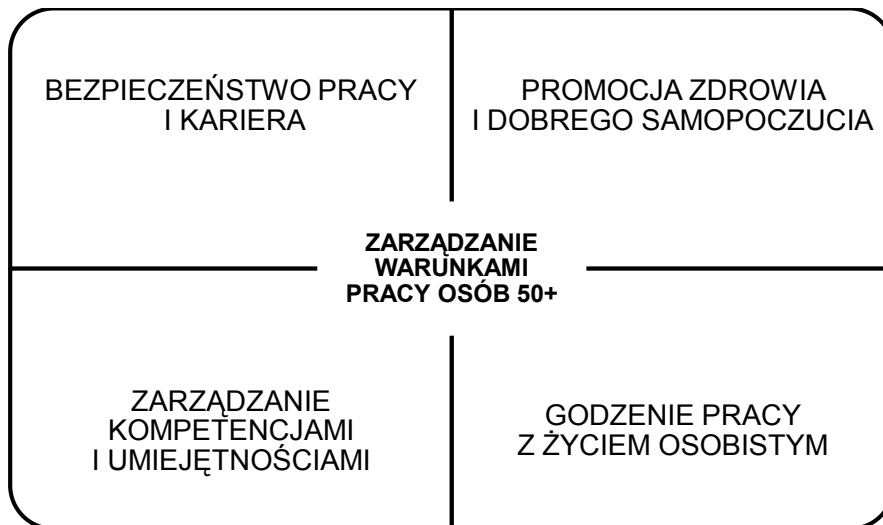
Pierwszy z obszarów, określony jako bezpieczeństwo i kariera, odnosi się do szeroko rozumianej polityki rynku pracy, w tym polityki utrzymania zatrudnienia oraz zatrudniania osób 50+, a także – wynikających z niej – działań przedsiębiorstwa (rys. 2). Drugi z czynników, dotyczący zdrowia i dobrego samopoczucia, wynika z postaw społecznych, lansowanych w danym środowisku, które odzwierciedlają stosunek pracodawców do zdrowia fizycznego i psychicznego zatrudnianych w danej organizacji osób (rys. 3). Wymaga to stwarzania pracownikom szans i konkretnych możliwości aktywnego spędzania wolnego czasu, co zwiększy ich szanse na efektywny i zdrowy wypoczynek. Trzeci z kierunków działania, to zarządzanie kompetencjami i umiejętnościami pracowników (rys. 4). Czwartym z obszarów jest umiejętność godzenia pracy z życiem osobistym (rys. 5). Perspektywa ta jest silnie powiązana z postawami społecznymi wobec pracy i wobec innych form aktywności, preferencji, wyborów i wartości uznawanych w środowisku danej organizacji, takich jak

²³ Na początku XX wieku średnia długość życia wynosiła zaledwie 47 lat, podczas gdy sto lat później wzrosła o 30 lat, a prognozy pokazują, że w 2050 roku wynosić będzie średnio 81 lat dla mężczyzn i 86 lat dla kobiet; jednocześnie liczba mieszkańców UE zmniejszy się o 20 mln osób, a udział procentowy w ogólnoswiatowej populacji spadnie z obecnych 21% do 7%; spośród 29 krajów świata, których wskaźnik urodzeń nie zapewni prostej zastępowalności, aż 12 krajów reprezentuje obszar UE. Spowoduje to poważne problemy w funkcjonowaniu systemu emerytalno-rentowego i opieki zdrowotnej nad starzejącymi się obywatelami (za: *Manual Information System on Employment Policies In Europe*, materiały konferencji w Brdo, 15–16 maja 2008 r.).

²⁴ Kierunki te zostały przyjęte jako obszary rekomendacji, proponowanych pracodawcom m. in. w ramach Projektu: „Wczesna dezaktywizacja zawodowa osób 50+ a otwieranie rynku pracy dla dojrzałych pracowników. Czynniki sprzyjające społecznej inkluzji jako zabezpieczenie przed wykluczeniem społecznym (Wykonawca: Lubelska Szkoła Biznesu 2011; na zlecenie Wojewódzkiego urzędu Pracy w Lublinie). Szczegółowe omówienie kierunków działań i rekomendacji znajduje się w publikacji: Mazurek-Kucharska 2011b.

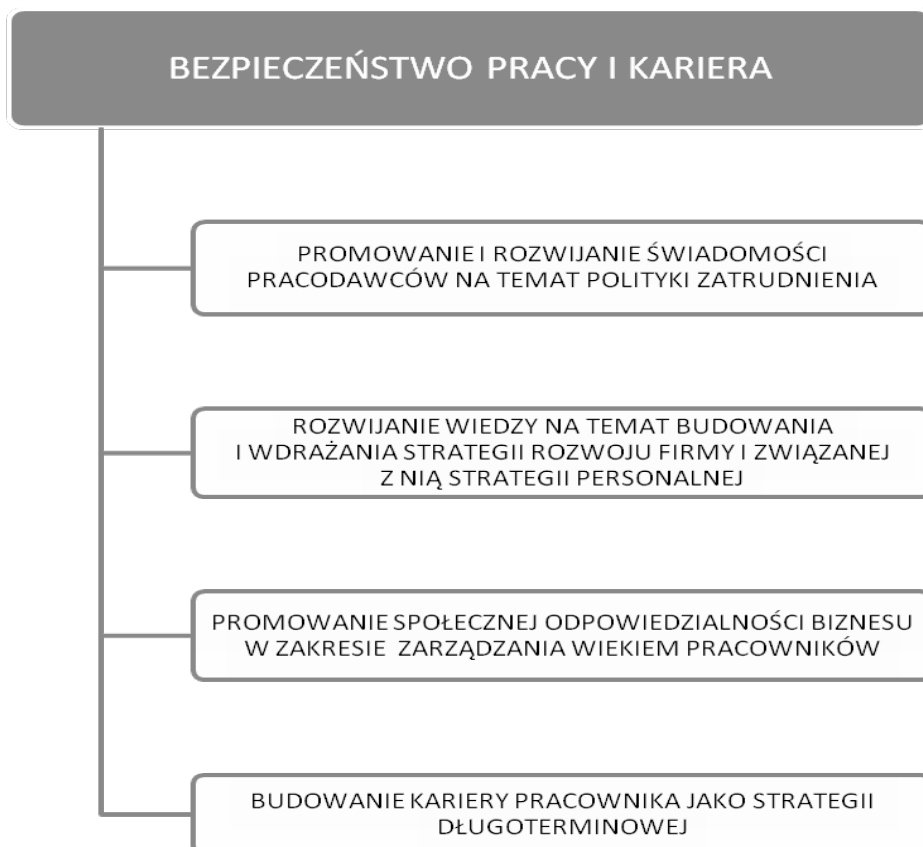
choćby rodzina, aktywność religijna, edukacja, zainteresowania, pasje, aktywność na rzecz lokalnej społeczności, sport, działalność charytatywna oraz filantropijna i inne. Specjaliści od psychologii pracy zwracają uwagę, iż aktywność zawodowa powinna pozostawać w równowadze z działalnością pozazawodową (ang. *work-life balance*), nie tylko w środowisku osób dojrzałych, ale od początku rozpoczynania przez człowieka kariery zawodowej. Lansowanie idei harmonijnego rozwoju, godzenia obowiązków zawodowych z inną aktywnością wynika z dbałości o kondycję psychofizyczną człowieka, ale także o obniżenie wskaźników niepożądanych zachowań społecznych, na przykład agresji, problemów małżeńskich uwarunkowanych rzadkimi kontaktami zapracowanych małżonków, problemów wychowawczych z dorastającymi dziećmi, osamotnienia i bezradności starzejących się osób z najbliższego otoczenia, którym nie ma kto zapewnić opieki itp. Racjonalne i przyjazne gospodarowanie czasem pracy pracownika pozytywnie wpływa na obniżenie wskaźników problemów emocjonalnych i społecznych występujących w miejscu pracy. Obserwuje się m.in. redukcję skutków stresu, obniżenie poziomu agresji i przemocy w miejscu pracy, polepszenie jakości relacji międzyludzkich, zwiększenie liczby zachowań prospołecznych itp. [Schultz, Schultz 2002].

Rysunek 1. Kierunki zarządzania potencjałem dojrzałych pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Działania wzmacniające bezpieczeństwo i harmonijny rozwój kariery dojrzałego pracownika

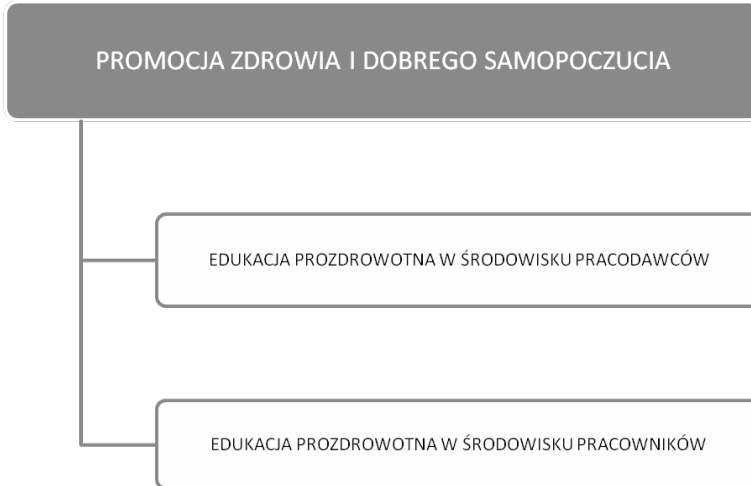


Źródło: opracowanie własne.

W dojrzałej organizacji pracownik 50+ realizuje od kilkudziesięciu (na ogół od ponad trzydziestu lat) plan rozwoju własnego potencjału kompetencyjnego, skoordynowany z planami strategii rozwoju przedsiębiorstwa i modelowany w związku z przejmowaniem przez pracownika nowych zadań, awansowaniem na wyższe stanowiska, włączeniem go w system dzielenia się wiedzą i nabytym praktycznym doświadczeniem. Praktyka zarządzania pokazuje jednak, że nie wszystkie organizacje w sposób zaplanowany i konsekwentny zarządzają kapitałem ludzkim poprzez zintegrowany system zarządzania kompetencjami, na ogół modelowe rozwiązania spotyka się w dużych, dobrze zarządzanych organizacjach²⁵. Efektywne zarządzanie potencjałem kompetencyjnym pracowników wynika z pogłębionej wiedzy pracodawców na temat nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, zasad wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania kompetencjami oraz zasad promocji tej idei wśród pracowników.

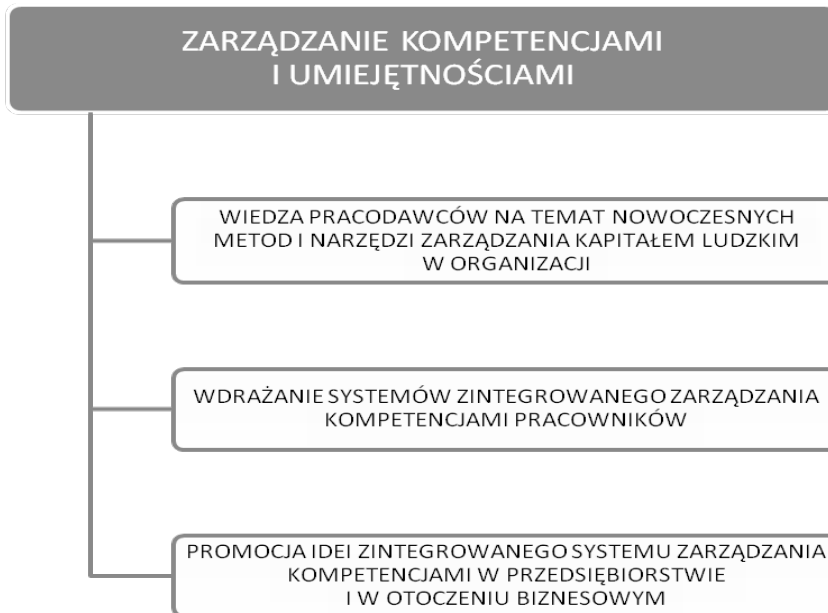
²⁵ Więcej na ten temat w pracy: M. Juchnowicz (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.

Rysunek 3. Działania podejmowane w ramach promocji zdrowia i dobrego samopoczucia

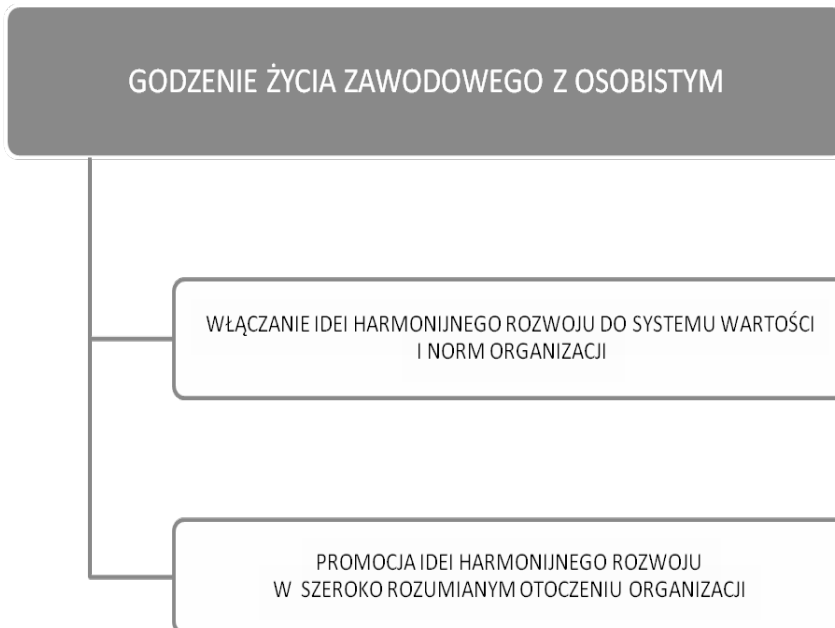


Źródło: opracowanie własne.

Jednym z kluczowych obszarów wsparcia pokolenia 50+ w organizacji jest problem efektywnego zarządzania potencjałem kompetencyjnym pracowników, tworzących kapitał wiedzy i relacji w organizacji. Zarządzanie kompetencjami i umiejętnościami jest integralnie związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa, wynikającą z niej strategią personalną i szeroko rozumianym inwestowaniem w kapitał ludzki danej organizacji (rys. 4). Na temat koncepcji, narzędzi, modeli i praktyki zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie powstało w ostatnich latach wiele publikacji naukowych, raportów z badań i ekspertyz [Witkowski, Listwan 2008; Juchnowicz 2007; Oleksyn 2006; Whiddett, Holloforde 2003; Wood, Payne 2006]. Połączenie wszystkich obszarów zarządzania kapitałem ludzkim tworzy zintegrowany system zarządzania kompetencjami pracowników w danej organizacji. Stworzenie racjonalnych, transparentnych i sprawiedliwych zasad wyceny i oceny potencjału kompetencyjnego pracowników daje podstawy do efektywnego zarządzania organizacją, której siłą napędową stają się zmotywowani do rozwoju pracownicy. Przejrzysty system zarządzania kompetencjami daje menedżerom wiedzę na temat tego, jacy pracownicy, o jakich kompetencjach i umiejętnościach, są poszukiwani i winni być zatrudnieni, jakie kompetencje należy w pracownikach rozwijać, aby możliwe było zrealizowanie aktualnych celów.

Rysunek 4. Działania dotyczące zarządzania kompetencjami i umiejętnościami

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Działania promujące godzenie życia zawodowego z osobistym

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja wymienionych działań, służących wsparciu dojrzałych pracowników na rynku pracy i w organizacji, może napotkać wiele przeszkód, zarówno o charakterze świadomościowym i mentalnym, jak również związanych z brakiem wiedzy oraz brakiem efektywnych wzorców i słabym upowszechnianiem tzw. dobrych praktyk w tym zakresie.

2. Bariery i zagrożenia w realizacji działań ukierunkowanych na wzmocnienie potencjału kompetencyjnego i atrakcyjności pracowników 50+

Jedną z poważniejszych barier stanowi przeszkoda mentalna, która wynika z procesu społecznej percepcji grup uprzywilejowanych. Wiąże się to z funkcjonowaniem stereotypów i uprzedzeń w społeczeństwie. Akcentowanie praw pracowników, narażonych na dyskryminację, jest zawsze poważnym problemem społecznym. Jego trudność polega nie tylko na zasięgu zjawiska, któremu chcemy przeciwdziałać, ale także na tym, iż wyakcentowanie praw jakiegokolwiek grupy społecznej jest na ogół traktowane jako rozdawanie przywilejów i nadawanie szczególnych priorytetów tym osobom. Może powodować, i na ogół powoduje, wzbudzenie podejrzliwości i niechęci ze strony osób, które nie zostają objęte programami szczególnego wsparcia. Osoby objęte tymi działaniami są, z jednej strony, traktowane jako uprzywilejowane, z drugiej zaś, przez sam fakt przyznania im szczególnej pozycji, są spostrzegane jako „specyficzne”, „inne”, „trudne”, „nietypowe”, czy też – stosując język wdrażanych inicjatyw społecznych: „wykluczone”, czy wręcz „zmarginalizowane”. Tego typu działania powinny być więc integralnie powiązane z doskonale przygotowaną kampanią informacyjną, uwrażliwiającą otoczenie społeczne. Warto zawsze mieć bowiem na względzie fakt, iż cecha, na którą człowiek nie ma wpływu, taka, jak np.: wiek, płeć, wygląd zewnętrzny, może stać się podstawą generowania uprzedzeń i dyskryminacji, jeżeli ze względu na tę cechę dokonywana jest kategoryzacja lub selekcja ludzi.

Kolejne bariery, związane z wdrażaniem programów wsparcia dla dojrzałych pracowników, związane są z niską kulturą organizacyjną, zwłaszcza średnich, małych i mikro przedsiębiorstw w Polsce. Towarzyszy im nadal dość niski poziom wiedzy przedsiębiorców na temat strategii zarządzania kapitałem ludzkim, tym bardziej, iż tylko znikoma część średnich i małych przedsiębiorstw ma taką strategię. Występuje więc konieczność pokonania bariery wiedzy i rozbudzenia wśród pracodawców konieczności wdrażania strategii rozwoju firmy, w tym także strategii zarządzania pracownikami, w przedsiębiorstwie.

3. Wspieranie osób 50+ w Niemczech na przykładzie JOB FIRMY

Począwszy od lat 70. XX wieku, Niemcy bardzo długo miały opinię typowego przykładu wspaniałomyślniej „kultury wieku przedemerytalnego“, która umożliwiała przedwczesne odchodzenie z życia zawodowego (np. tzw. Alter-

steilzeit)²⁶. Rezultatem było niezwykle niskie zatrudnienie wśród osób starszych. Zmiany struktury demograficznej w grupie wiekowej 55–64 lata, wzrost zatrudnienia kobiet, problemy migracyjne oraz niezbędne do utrzymania systemu emerytalnego reformy (m. in. zniesienie Altersteilzeit jako przywileju wcześniejszego przechodzenia na emeryturę z minimalnymi stratami, czy też wydłużenie wieku emerytalnego do 67 lat), zmuszają Niemców do poszukiwania nowych narzędzi wspierających wydłużanie aktywności zawodowej.

Większość zakładów pracy nie jest jednak przygotowana na możliwie optymalne wykorzystanie potencjału starszych pracowników. Trudności w znacznym stopniu dotyczą np. nieprzystosowanych stanowisk pracy, braku przyjaznych starszym pracownikom form czasu pracy oraz niedostatecznej profilaktyki zdrowotnej [Naegele, Sporket 2009].

Należy przypomnieć, iż Niemcy należą do krajów, w których średnia zatrudnienia osób w grupie wiekowej 55–64 jest wyższa od średniej europejskiej (46,3%) i wynosiła w 2010 roku 57,7% (w 2008 roku – 52%) [dane: Eurostat 2008]. Dla porównania – w przodującej w rankingu Szwecji wskaźnik ten wynosi 70,5%, w Norwegii 68,7%, w Szwajcarii 68,4%. Wskaźnik polski należy do najniższych w Europie i wynosi 34% (najniższy jest na Malcie – 30,2%).

Wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 uległ poprawie dzięki pakietowi działań ustalonym w umowie koalicyjnej partii CDU, CSU i SPD z 2005 r. dla poprawy aktywności zawodowej osób po 50-ym roku życia. Jednym z produktów paktu koalicyjnego jest wdrażany w trzech fazach (2006–2007, 2008–2010, 2011–2015) program wspierania zatrudnienia osób po 50. roku życia pod nazwą: „Perspektywa 50+. Pakty zatrudnieniowe w regionach” (*Perspektive 50+. Beschäftigungspakte in den Regionen*). W związku z brakiem na rynku niemieckim wykwalifikowanych pracowników, zatrudnianie osób po 50. roku życia postrzegane jest jako szansa na wypełnianie wakatowych stanowisk pracy. Program koordynuje federalne Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych (Bundesministerium fuer Arbeit und Soziales). Jego głównym założeniem jest wykorzystanie potencjału sektora gospodarki i poszczególnych krajów związkowych z jednej strony, z drugiej zaś wykorzystanie i wspieranie potencjału regionów silnych gospodarczo [Sporket 2009]. W związku z tym projekty nie są realizowane na terenie poszczególnych krajów związkowych,

²⁶ Praca w okresie przedemerytalnym („Altersteilzeit”) -- ta specyficzna forma pracy w niepełnym wymiarze godzin ma na celu możliwie optymalne i bezproblemowe przechodzenie na emeryturę pracowników w wieku przedemerytalnym. Grupa, do której skierowana jest w Niemczech ta forma zatrudnienia, to osoby pracujące, które ukończyły 55. rok życia. W ostatnich latach pracy przed odejściem na emeryturę redukuje się regularny czas pracy pracownika o połowę, przy czym możliwe są tutaj dwie opcje: pierwsza zakłada, że pracownik będzie – od momentu rozpoczęcia „Altersteilzeit” do przejścia na emeryturę – pracował codziennie o połowę krócej, druga wersja zakłada kontynuowanie pracy w pełnym wymiarze godzin, ale tylko przez połowę czasu, jaki pozostał pracownikowi do emerytury. Najdłuższy możliwy okres „Altersteilzeit” to 10 lat, praktyka pokazuje jednakże, że najczęściej wybierano opcję dwu- lub trzyletnią, co jest zrozumiałe, zważywszy, że przez cały okres „Altersteilzeit” pracodawca płaci pracobiorcy wynagrodzenie równe 83% jego dotychczasowej pensji netto [Block 2007].

lecz w wytypowanych do tego celu siedemdziesięciu ośmiu regionach, nazywanych „regionalnymi paktami zatrudnieniowymi”.

Jako przykład tzw. najlepszej praktyki może tutaj posłużyć projekt „Dojrzałe osiągnięcia! Południowa Łaba w działaniu” (*REIFE LEISTUNG! Süderelbe packt an*)²⁷, który swoim działaniem obejmuje tereny skupione wokół obszaru metropolitalnego Hamburga²⁸. Dzięki bliskości błyskawicznie rozwijającego się Hamburga (gdzie usytuowany jest m.in. port, przemysł okrętowy, fabryka samolotów, branża logistyczna) i jednoczesnemu dobremu połączeniu komunikacyjnym z miastem, wykorzystuje się szansę wprowadzenia na rynek pracy beneficjentów spoza regionu [Block 2010].

Program cechuje się innowacyjnym modelem finansowania: jest realizowany w partnerstwie urzędów pracy i pomocy społecznej z prywatną instytucją szkoleniową pożytku publicznego Grone-Schulen Niedersachsen i dwiema innymi prywatnymi firmami zajmującymi się zarządzaniem logistycznym i finansowym projektu. Aż 75% środków finansowych pochodzi z budżetu Europejskiego Funduszu Społecznego, pozostałe środki zapewniają partnerzy reprezentujący instytucje rynku pracy. W ramach uczestnictwa w projekcie beneficjenci poznają i rozwijają swoje kompetencje, uzupełniają kwalifikacje zgodnie z oczekiwaniami pracodawców, biorą udział w intensywnym bloku z zakresu promocji zdrowia, mają zajęcia poprawiające wizerunek i samoocенę. We wszystkich etapach projektu naczelną rolę zajmuje praca z kompetencjami beneficjenta. Już pierwszy etap projektu – *profiling*, przeprowadzany narzędziem ProfilPASS (narzędzie do pomiaru kompetencji) wyłania kluczowe kompetencje, zdobyte zarówno w formalnych, jak i nieformalnych procesach uczenia się.

W drugiej fazie projektu beneficjenci tworzą tzw. JOBFIRMĘ, w ramach której są aktywowani zawodowo i poszukują samodzielnie pracy przy wsparciu trenerów i coachów. JOBFIRMA to symulacyjny zakład pracy dla beneficjentów projektu. Dzieli się na trzy działy: Dział poszukiwań internetowych (*Recherche*), Produkcję (*Produktion*) i Administrację (*Administration*). Od chwili założenia JOBFIRMY beneficjenci przejmują organizację procesu poszukiwania odpowiedniego stanowiska pracy dla całej grupy. Trener i coach pilotują ten proces i organizują działania na zewnątrz. Coach jest jednocześnie

²⁷ W nawiązaniu do najlepszych rozwiązań tego Projektu, jest obecnie w Polsce realizowany innowacyjny Projekt pt.: „JOBFIRMA jako model pracy z osobami bezrobotnymi 50+” (Wykonawca: Szczecińska Fundacja Talent Promocja Postęp, w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Wspieranie Społeczne „JA-TY-MY”, ZPPZ Lewiatan, Powiatowym Urzędem Pracy w Myśliborzu – na zlecenie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (termin realizacji: I etap: 06.2012–01.2013; II etap: 03.2013–02.2015). Anna Block pełni w Projekcie zadania koordynatora grupy ekspertów strony niemieckiej oraz Eksperta strony niemieckiej.

²⁸ W skład regionu gospodarczego Hamburga wchodzi, obok miasta i kraju związkowego Hamburg, graniczące z nim powiaty z terenu kraju związkowego Dolna Saksonia, należące ze względu na niski potencjał gospodarczy do regionu konwergencji, oraz przygraniczne powiaty Szlezewiku-Holsztyna i Meklenburgii Przedpomorza.

partnerem dla firm, którym doradza w doborze odpowiedniego pracownika i opracowuje dla niego plan rozwoju zawodowego.

W 2010 roku projekt osiągnął efektywność rzędu 51% (792 osoby podjęły pracę). W 2011 roku ze wszystkich siedemdziesięciu ośmiu regionach zaplanowano wprowadzenie na rynek pracy aż 65.000 osób.

Podsumowanie

Wdrażanie efektywnych strategii zarządzania dojrzałymi pracownikami wymaga pogłębienia wiedzy, zarówno samych pracowników, jak i pracodawców, na temat efektywnych metod zarządzania potencjałem tych pracowników. Konieczne jest pokonywanie kolejnych barier, wynikających z niskiej wiedzy na temat funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy, psychologii zachowań organizacyjnych, budowania zespołów pracowniczych, formalnego i nieformalnego przywództwa, wpływu wieku na percepcję zjawiska partycypacji i zaangażowania w działania realizowane w środowisku pracy. Pożądane wydaje się zwłaszcza promowanie idei harmonijnego rozwoju, znajomości zasad funkcjonowania człowieka w sytuacji pełnienia wielu ról społecznych i osobistych preferencji w tym zakresie. Pokonywanie barier w programach wsparcia dojrzałych pracowników to zarówno wdrażanie globalnych i modelowych rozwiązań w zakresie zarządzania, organizacji i psychologii, jak i indywidualne podejście do problemów i potrzeb każdej z tych osób. Wymaga to otwarcia i zaangażowania w problem wszystkich osób, którym zależy na podnoszeniu jakości pracy w organizacjach i coraz lepszej jakości życia wszystkich solidaryzujących się ze sobą pokoleń.

Bibliografia

- Block A. (2007), *Praktyka elastycznego zatrudnienia w Niemczech. Case study*, Hamburg.
- Block A. (2010), *Koncepcja projektu REIFE LEISTUNG!*, Hamburg.
- Dymek M. (2010), *Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie, czyli różne metody zarządzania wiekiem* [w:] W. Pietrzak (red.), *Zainwestuj w doświadczenie: promocja efektywnego zarządzania wiekiem*, Fundacja Inicjatyw Społecznych i Kulturowych „Grejpfрут”, Wrocław.
- Janowska Z. (2005), *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Rzeczywistość polska a standardy europejskie* [w:] A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Juchnowicz M. (red.) (2003), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.

Manual Information System on Employment Policies In Europe, Materiały konferencji w Brdo 15–16 maja 2008.

Mazurek-Kucharska B. (2011a), *Idea nowej solidarności międzypokoleniowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Oficyna Wydawnicza SGH, t. 20, nr 2, Warszawa.

Mazurek-Kucharska B. (2011b), *Rekomendacje końcowe dla pracodawców, wynikające z analizy i interpretacji wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w ramach Projektu: „Wczesna dezaktywizacja zawodowa osób 50+ a otwieranie rynku pracy dla dojrzałych pracowników. Czynniki sprzyjające społecznej inkluzji jako zabezpieczenie przed wykluczeniem społecznym”* [w:] E. Rzechowska (red.), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Rekomendacje i narzędzia diagnostyczne*, Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin.

Naegele G., Sporket M. (2009), *Altern in der Arbeitswelt*, „Zeitschrift fuer Gerontologie und Geriatrie” 4, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, Dordrecht.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Rzechowska E. (red.) (2010), *Dojrzały pracownik na rynku pracy. Jak zabezpieczyć przed wykluczeniem społecznym osoby 50+*, Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin.

Schroder H., Hofacker D., Muller-Camen M. (2009), *HRM and the employment of older workers: Germany and Britain compared*, „International Journal of Human Resource Development & Management”, Vol. 9, Issue 2/3.

Schultz D.P., Schultz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.

Sporket M. (2009), *Altersmanagement in der Praxis. Motive, Umsetzung und Effekte*, „Zeitschrift fuer Gerontologie und Geriatrie”, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, Dordrecht.

Villosio C., Di Pierro D., Giordanengo A., Pasqua P., Richiardi M. (2008), *Working conditions of an ageing workforce*, Luxembourg.

Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Witkowski S.A., Listwan T. (red.) (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.

Wood R., Payne T. (2006), *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Zientara P. (2009), *Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations*, „Human Resource Development International”, 12, 2.

Artur Borcuch

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Magdalena Piłat-Borcuch

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Mikrofinanse a rynek pracy kobiet

Microfinance and women's labor market

Abstract: The purpose of this article is to draw attention to different situation of women and men on the labor market in the context of microfinance institutions. Differences in the situation of women on the labor market almost automatically creates an association of privileged men and discriminated women. The Bangladeshi Grameen Bank example shows that women are desirable clients that constitute a safer alternative than men, who Grameen Bank considers to be unreliable. According to data published on the monthly report, the Grameen Trust in January 2012, in the world operate 149 microcredit institutions based on Grameen Bank principles. These institutions include 39 countries, and the loans used by 11.3 million people, including 94 percent of women.

Key-words: microfinance, women's labor market, social bank.

Wstęp

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na odmienną sytuację kobiet i mężczyzn na rynku pracy w kontekście instytucji mikrofinansów.

Odmiennosc sytuacji zawodowej kobiet na rynku pracy niemal automatycznie rodzi skojarzenie, przywołujace na mysl obraz uprzywilejowanego

mężczyzny i dyskryminowanej kobiety, tymczasem przykład bangladeskiego Grameen Banku pokazuje, że to właśnie kobiety są klientem pożądanym, stanowiącym bezpieczną alternatywę wobec mężczyzn, których Grameen Bank uważa za nierzetelnych.

Według danych opublikowanych w miesięcznym raporcie Grameen Trust ze stycznia 2012 roku, na świecie działa 149 instytucji zajmujących się udzielaniem mikrokredytów według zasad Grameen Bank. Objęły one swoim zasięgiem 39 krajów, zaś z pożyczek skorzystało ponad 11,3 mln osób, w tym 94 proc. kobiet [*Grameen Trust Partners Organizations* 2012].

Kobiety na rynku pracy

Sytuacja kobiet na rynku pracy zawsze była trudniejsza niż mężczyzn, a próby analizy społeczeństwa pozbawione były uwzględniania perspektywy płci społeczno-kulturowej. Naukę zdominowali mężczyźni, a podział pracy w rodzinie nie pozostawiał złudzeń co do odmiennej sytuacji obu płci, co w praktyce oznaczało (i często nadal oznacza) dyskryminację kobiet i uprzywilejowanie mężczyzn.

Większość ekonomistów i ekonomistek jest dziś zgodna, że w dotychczasowych teoriach ekonomicznych niewielką uwagę poświęcano zagadnieniom, które są ważne dla kobiet, takim jak: pozycja kobiet na rynku pracy oraz wartość ekonomiczna pracy w gospodarstwie domowym i obowiązków związanych z opiekowaniem się innymi (np. dziećmi, osobami starszymi). Dotychczasowa teoria ekonomiczna odnosiła się zatem nieprzychylnie do wielu pytań na temat realiów ekonomicznych. Wiele feministycznych ekonomistek wyraża pogląd, że ekonomia i treść samej teorii doznaje uszczerbku wskutek istniejących uprzedzeń płciowych [Geske Dijstra, Plantega 2003, s. 14]. Warto jednak podkreślić, że obecnie ekonomiści coraz większą wagę przywiązują do ekonomicznego znaczenia nieodpłatnej pracy kobiet w gospodarstwie domowym czy poza nim. Podejmowane są próby wyceny i włączenia pracy w gospodarstwie domowym i pracy wolontarystycznej do budżetów poszczególnych krajów, bowiem większe obciążenie kobiet obowiązkami domowymi jest faktem, który nie wymaga nawet uzasadnień. W rezultacie czego, znacznie mniejszy jest udział kobiet, w porównaniu z mężczyznami, w pełnieniu funkcji publicznych, zdecydowanie rzadziej zajmują one stanowiska kierownicze, a ich pracy zawodowej niezmiennie towarzyszy wszechobecne przypisanie jej do ról rodzinnych, oraz przekonanie, że role te są dla nich najważniejsze [Budrowska, Duch-Krzysztozek 2003, s. 252].

Pierwszą próbę włączenia do teorii ekonomicznej problemu pracy wykonywanej w gospodarstwie domowym podjął G. Becker. Model G. Beckera zakłada, że kobieta i mężczyzna wnoszą do rodziny taką samą inteligencję i taki sam poziom wykształcenia, a także, że podział pracy oparty na specjalizacji będzie korzystny dla przyszłości rodziny. W wypadku pary małżeńskiej z jed-

nym dzieckiem kobieta jest bardziej wydajna w zajęciach związanych z prowadzeniem domu, niż poza nim, inwestując w kapitał ludzki – dzieci. Podobnie mężczyzna tym bardziej zwiększy swoją wydajność w pracy zawodowej, im więcej czasu będzie poświęcał swojej karierze, podnosząc w ten sposób swoje zawodowe kwalifikacje, dokonując inwestycji związanych z wykonywanym zawodem. Tę teorię nazywa się „modelem handlowym”. „Nowa ekonomia domowa” Beckera, została ogłoszona ważnym etapem w rozwoju ekonomii, ale wywołała też zastrzeżenia feministek co do tego, iż badania te służą potwierdzeniu tradycyjnych założeń w odniesieniu do ról kobiet i mężczyzn, a przez to racjonalizują i podtrzymują dany stan rzeczy. Inni jednak dystansują się od negatywnych nastawień, twierdząc, iż teoria ta sama w sobie nie jest antyfeministyczna, a wymaga właściwej interpretacji [Geske Dijstra, Plantega 2003, ss. 46–47].

Teoria Beckera włączyła do ekonomii myślenie uwzględniające feministyczną perspektywę i przyczyniła się tym samym do lepszego rozumienia sytuacji kobiet.

Praca w hierarchii wartości zajmuje miejsce szczególne. Praca to warunek konieczny ludzkiej egzystencji, ale współcześnie praca stanowi nie tylko kategorię ekonomiczną, ale i społeczną, związaną z określoną hierarchią. Praca ludzka jest oceniana i wynagradzana. W założeniu wynagrodzenie za pracę winno odzwierciedlać ilość i wartość wykonanej pracy, stopień wymaganych kwalifikacji, wysiłek wymagany do wykonania danej pracy, poziom odpowiedzialności oraz warunki, w jakich praca jest wykonywana. W rzeczywistości jednak wartość pracy i związane z nią wynagrodzenie częściej przypisywane jest cechom charakterystycznym pracowników, między innymi płci [Renzetti, Curran 1999, s. 192]. Nierówności będące efektem różnicy płci oznaczają dominację jednej płci nad drugą, co w konsekwencji oznacza, że mężczyźni dominują nad kobietami, wykorzystując w tym celu nacechowany płciowo zestaw działań (praktyk), które to działania są usprawiedliwiane za pomocą stereotypów o kobiecej słabości i wyższości mężczyzn. A. Zachorowska-Mazurkiewicz [2006, s. 44] podkreśla, iż nierówna pozycja kobiet i mężczyzn wynika ze stereotypów dotyczących płci, które zostały ugruntowane w procesie historycznym do tego stopnia, że współcześnie uważa się ją za oczywistą i naturalną. Dyskryminacja ekonomiczna kobiet przypiera postać niższego wynagrodzenia za tę samą pracę i mniejszych możliwości awansu zawodowego. Kobiety odcięte są od wysoko płatnych zawodów i powszechnie uprawiają zawody niskopłatne, w których panuje nadwyżka kobiet i tym samym możliwość utrzymywania wynagrodzenia na niskim poziomie. Innym przykładem dyskryminacji to praca gospodyń domowych, których praca jest niezwykle istotna dla gospodarki. Niektórzy twierdzą, że stanowi ona aż jedną czwartą Produktu Krajowego Brutto, choć nie jest do niego wliczana.

Segregacja zawodowa według płci może przybierać dwie formy [Zwiech 2007, ss. 29–30]:

- **horyzontalna segregacja zawodowa:** polega na tym, że aktywność zawodowa kobiet koncentruje się głównie w kilku dziedzinach zatrudnienia (np. edukacja, usługi, służba zdrowia²⁹), co sprowadza się do nagromadzenia kobiet w wybranych, z reguły mniej płatnych sekcjach i zawodach. Natomiast aktywność zawodowa mężczyzn rozkłada się równomiernie na znacznie więcej dziedzin. Zjawisko to określa się mianem *lepkiej podłogi* [Nowakowska 2004, ss. 82–86];
- **wertykalna segregacja zawodowa:** wyraża się w tym, że znacznie niższa jest proporcja kobiet w stosunku do mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Zjawisko to określa się często jako „szklany sufit”, przez który kobiety mogą tylko obserwować piętra władzy dla nich niedostępne. Poza tym wyższe stanowiska są zorganizowane w taki sposób, że dają większe szanse awansu mężczyznom. Kobiety są stosunkowo nielicznie reprezentowane na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz stosunkowo rzadko docierają do obszarów związanych z władzą, przywództwem, zarządzaniem najwyższego szczebla. Ich udział w gremiach decyzyjnych – ciałach ustawodawczych i wykonawczych – także nie odzwierciedla ich reprezentacji w społeczeństwie, choć tak oczywiście nie jest nigdzie na świecie.

Jednak zdaniem B. Budrowskiej [2003, ss. 20–21], przykład Szwecji (gdzie zarówno w rządzie, jak i w parlamencie udział kobiet sięga 43%) pokazuje, że można do takiego stanu dążyć, a przede wszystkim trzeba przeciwdziałać zależności polegającej na tym, że im wyższy szczebel (gminny, powiatowy, wojewódzki), tym mniejsza reprezentacja kobiet.

Problemmi segregacji zawodowej na rynku pracy towarzyszy także dysproporcja w płacach kobiet i mężczyzn. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia kobiet są niższe niż przeciętne wynagrodzenia mężczyzn, pomimo lepszego wykształcenia aktywnych zawodowo kobiet³⁰. Także bezrobocie częściej doty-

²⁹ Najbardziej sfeminizowaną sekcją jest „ochrona zdrowia i opieka społeczna”. W tej sekcji kobiety stanowiły w 1995 roku 82,2%, a w roku 2004 – 80,5% wśród wszystkich pracujących. Równie wysoko sfeminizowaną sekcją jest „edukacja” – kobiety stanowiły tu 73% w 1995 roku i 75,8% w 2004 roku. „W pośrednictwie finansowym” poziom feminizacji zmniejszył się z 73,9% do 68,3% w badanym okresie, a w sekcji „hotele i restauracje” pozostał na niezmiennym poziomie (w 1995 roku wynosił 66,7%, a w 2004 – 66,4%) [Zwiech 2007, ss. 32–33].

³⁰ W 2004 roku 20,2% pracujących kobiet oraz 16,3% pracujących mężczyzn zarabiała co najwyżej połowę przeciętnego wynagrodzenia brutto dla gospodarki narodowej (tj. 1184,26 zł.). Najwięcej kobiet – 28% otrzymywało wynagrodzenie w wysokości 50%–75% przeciętnego wynagrodzenia brutto, 20,4% kobiet zarabiała 75%–100% tego wynagrodzenia. 20,2% otrzymywało wynagrodzenie w wysokości nieprzekraczającej 50% przeciętnego wynagrodzenia brutto. Wynagrodzenie powyżej 100% przeciętnego wynagrodzenia otrzymywało 30,5% kobiet i 38,4% mężczyzn, powyżej 200% – 4,2% kobiet i 8,3% mężczyzn, a powyżej 250% – 2,2% kobiet i 5% mężczyzn [Zwiech 2007, ss. 49–50].

ka właśnie kobiety, sprawiając tym bardziej, że sytuacja kobiet na rynku pracy była i jest trudna. Podobnie transformacja 1989 roku, wprowadzając wiele niekorzystnych dla rynku pracy zmian, w większym stopniu wpłynęła na sytuację kobiet niż mężczyzn. Do tego należy podkreślić, że aktywizacja zawodowa kobiet rodzi konieczność godzenia macierzyństwa z pracą zawodową. Zdaniem D. Szkodny-Ciołek [1997, s. 30], kobiety polskie częściej czują się odpowiedzialne za szczęście rodzinne i częściej winią się za niepowodzenia dzieci czy rozkład rodziny.

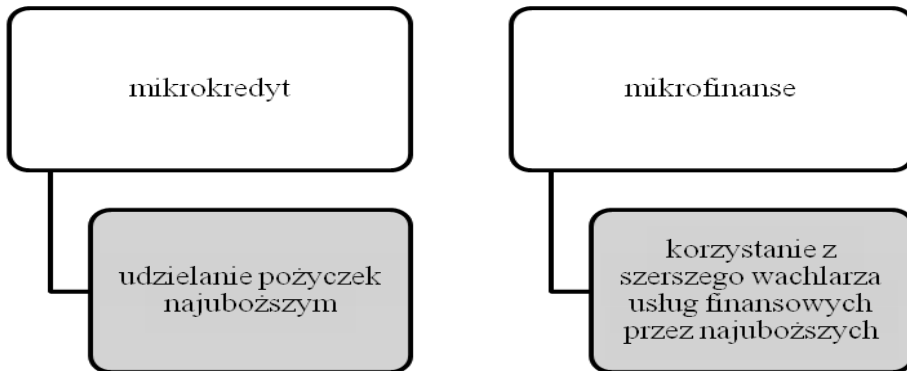
Sytuacja kobiet i mężczyzn różni się, pomimo postępujących zmian ekonomicznych i społecznych. Z drugiej jednak strony normatywnym porządkiem odniesienia staje się fakt pracy zawodowej kobiet, które coraz częściej chcą i podejmują pracę zawodową także w krajach Trzeciego Świata.

Od mikrokredytu do mikrofinansów

Pojęcie „mikrofinanse” odnosi się do usług finansowych – głównie depozytowych i kredytowych – świadczonych na rzecz aktywnej ekonomicznie ludności ze sfery ubóstwa przez oficjalne, samowystarczalne instytucje finansowe. Inspiracją do powstawania takich instytucji stała się konieczność poszukiwania efektywnej metody zapewnienia dostępu do usług finansowych najuboższej części społeczeństwa, a przez to stworzenia dla niej nowych możliwości zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych oraz potrzeb aktywności zawodowej i wytwórczej [Kłopotcka 2004, ss. 60–61].

Mikrokredyt i mikrofinanse to pojęcia o różnym znaczeniu. Początkowo termin „mikrokredyt” był stosowany w odniesieniu do instytucji, których działalność polegała na udzielaniu pożyczek najuboższym (np. Grameen Bank). Działalność ta była prowadzona wyłącznie w celu ograniczenia ubóstwa i wywołania zmian społecznych, zaś podstawowymi organizacjami prowadzącymi tę działalność były organizacje pozarządowe. Stosowanie pojęcia „mikrofinanse” wynikało z uznania, że gospodarstwa domowe mogą mieć dostęp do szerzej zdefiniowanych usług finansowych (początkowo koncentrowano się głównie na oszczędnościach), które nie ograniczały się wyłącznie na kredytowaniu mikroprzedsiębiorstw. Zmiana terminologiczna spowodowała zatem zmianę orientacji w kierunku mniej ubogich gospodarstw domowych oraz ustanawiania zorientowanych na działalność komercyjną podmiotów finansowych podlegających obowiązującym przepisom [Armendariz de Agion, Morduch 2009, ss. 41–42].

Rysunek 1. Relacja między mikrokredeytem a mikrofinansami



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armendariz de Agion, Morduch 2009, ss. 41–42].

Można zatem powiedzieć, iż przejście od mikrokredeytu do mikrofinansów spowodowało „poszerzenie” rozumienia gospodarstw o niskich dochodach, które mogą odnosić korzyści z dostępu do wachlarza usług finansowych, wykraczającego poza same pożyczki. Warto nadmienić, iż powstają nowe inicjatywy, mające na celu stworzenie odpowiednich rachunków depozytowych, skierowanych do klientów o niskich dochodach [Armendariz de Agion, Morduch 2009, s. 189].

Wszystko to powoduje, iż mikrofinanse należy definiować w kontekście użytkowników korzystających z usług finansowych, nie zaś w odniesieniu do samych usług tzn. podaży oszczędności, kredytów, ubezpieczeń i usług płatniczych oferowanym ubogim osobom [Copestake 2007, s. 1721].

Świadczeniodawcy usług mikrofinansów

Rynek instytucji mikrofinansowych rozwijał się przede wszystkim w systemach krajów słabiej rozwiniętych. Instytucje te dla lokalnych społeczności stworzyły możliwość pozyskiwania pożyczek przy niższym koszcie – w porównaniu do tradycyjnych banków komercyjnych [Coleman 2006, s. 1612] oraz zaangażowały się w kreowanie warunków sprzyjających zatrudnianiu kobiet, a także działania związane z ochroną środowiska naturalnego [Gutiérrez-Nieto, Serrano-Cinca, Mar Molinero 2007, s. 132]. Innym powodem powstawania w wielu krajach instytucji mikrofinansowych był fakt łagodnych przepisów prawa w porównaniu do banków komercyjnych. Wiele rządów w myśl zasady *laissez-faire* zgodziło się na funkcjonowanie instytucji mikrofinansowych ze względu na ich ofertę usług finansowych dla osób, którymi banki nie były zainteresowane [Arun 2005, s. 355].

Nagroda Nobla dla M. Junusa – szefa Grameen Banku, zwanego bankierem ubogich, spowodowała, że zaczęto coraz więcej mówić o bankowości socjalnej. Bankowość socjalna nie musi oznaczać działalności charytatywnej czy subsydiowanej przez państwo. W polu widzenia bankowości socjalnej znajdują się problemy nowego podejścia do zadań socjalnych, które [Szpringer 2009, s. 91]:

- opiera się na zasadach rynkowych, jak również współpracy sektora finansowego z władzą publiczną,
- promuje standardy jakości życia społeczeństwa, przeciwdziała społecznemu wykluczeniu.

Ważnymi organizacjami świadczącymi usługi mikrofinansów są banki socjalne. Umożliwiają one dostęp do usług bankowych przedsiębiorcom o niestabilnej kondycji finansowej oraz biednym gospodarstwom domowym, które nie mogą lokować swoich oszczędności w bankach, ponieważ dysponują zbyt małymi i przez to nieatrakcyjnymi dla banków kwotami pieniędzy. Osoby te nie mają również szansy uzyskania kredytu bankowego z powodu braku zdolności kredytowej, a ponadto z powodu niemożności posiadania rachunku bankowego muszą korzystać z droższych gotówkowo form płatności. Warto podkreślić, iż niejednokrotnie kredyt, w wysokości 50 dolarów, umożliwiłby drobnemu przedsiębiorcy w Afryce bądź Azji wzrost mikro-produkcji, lecz, z powodu braku zabezpieczeń spłaty w postaci nieruchomości lub innego majątku, kredyt taki jest nieosiągalny. Problem ten przynajmniej częściowo rozwiązują banki socjalne, które udzielają drobnych kredytów grupie osób, w ramach której członkowie poręczają sobie wzajemnie spłatę kredytu. Banki socjalne różnią się od banków tradycyjnych przede wszystkim tym, że nie jest im obojętne to, kto otrzyma od nich kredyt i na jakie cele go przeznaczy. Uszczegóławiając, banki socjalne, przy udzielaniu kredytów, uwzględniają kryteria społeczne, etyczne oraz ekologiczne. Tylko podmioty, których działalność jest zgodna z filozofią działania i misją banku socjalnego, mogą otrzymać od niego kredyt [Szpringer 2009, ss. 125–126].

Działalność banków socjalnych opiera się na solidarności występującej między podmiotami powierzającymi im pieniądze i podmiotami potrzebującymi środków w formie kredytów bądź pożyczek. Tworzą się tym samym przesłanki do tego, aby deponenci rezygnowali całkowicie lub częściowo z odsetek i tym samym przyczyniali się do obniżenia oprocentowania kredytów udzielanych przez banki socjalne. Deponenci ze swojej strony mogą zgodzić się, by bank wpłacał środki z należnych im odsetek na specjalny fundusz, np. budowy studni lub obiektów oświatowych w krajach Trzeciego Świata. Jednocześnie klienci, powierzając swoje oszczędności bankom socjalnym, mogą być pewni, że zostaną one zainwestowane zgodnie z kryteriami etycznymi i ekologicznymi. Dopuszcza się też możliwość bezpośredniego współdecydowania przez deponentów, na jakie rodzaje kredytów zostaną przeznaczone pieniądze, lokowane

przez nich w banku socjalnym. Banki te przez to, że w działalności biznesowej uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne, nie przestają być instytucjami kredytowymi działającymi na podstawie licencji bankowej i podlegającymi nadzorowi bankowemu. Muszą zatem opierać się na rachunku ekonomicznym, respektować prawo bankowe, stosować zasady marketingu bankowego i motywować swoich pracowników do dobrej pracy, bo jest to warunkiem przetrwania na rynku w dłuższym okresie [Szpringer 2009, ss. 126–127].

Przykład Grameen Bank

Najbardziej znanym przykładem instytucji mikrofinansowania jest socjalny bank Grameen Bank z Bangladeszu zarządzany przez M. Yunusa. Bangladesz jest jednym z najuboższych krajów świata [Bernasek 2003, s. 370]. Statystyki pokazują, że w latach 1973–1974, ok. 80 proc. ludności zamieszkujących ten kraj żyło w ubóstwie. W 1976 roku M. Yunus rozpoczął eksperyment polegające na udzielaniu pożyczek ubogim gospodarstwom domowym w pobliskiej wiosce Jobra. Nawet niewielkie kwoty, które mógł pożyczać z własnych środków, wystarczały mieszkańcom wsi do prowadzenia prostej działalności gospodarczej, jak uprawa ryżu czy wytwarzanie przedmiotów z plecionego bambusa. M. Yunus zauważył, że pożyczkobiorcy nie tylko osiągnęli znaczne korzyści z dostępu do pożyczek, ale także sumiennie je spłacali, mimo że nie byli w stanie zaoferować żadnego zastawu. Zdając sobie sprawę z ograniczonych możliwości finansowych, M. Yunus przekonał w tym samym roku (1976 rok) Bank Centralny Bangladeszu do utworzenia specjalnego oddziału (projekt Grameen Bank), obsługującego ubogich mieszkańców Jobry. Niedługo potem uruchomiono następny oddział, tym razem w Tangail w północno-środkowym Bangladeszu. W 1983 roku formalnie został utworzony bank socjalny Grameen Bank. Warto dodać, iż jedną z „innowacji”, która spowodowała rozwój Banku Grameen, było udzielanie pożyczek grupowych, umożliwiających ubogim pożyczkobiorcom udzielanie sobie gwarancji wzajemnych. Bank Grameen do 1991 roku miał już ponad 1 mln członków w Bangladeszu, zaś w roku 2002 liczba członków wynosiła 2,4 mln [Armendariz de Agion, Morduch 2009, ss. 37–38]. W 2010 roku było ich ok. 8,3 mln osób [*10 Million Bangladeshis Move Above \$1,25 A Day*, 2012]. Warto dodać, iż 68 proc. rodzin-pożyczkobiorców Grameen Bank „wyszło” ze sfery ubóstwa [Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega 2010, s. 309].

Tabela 1. Grameen Bank (lipiec 2011 roku)

Grameen Bank to:	2 565 oddziałów/144 283 centra kredytowe/ zlokalizowane w 81 379 wsiach Bangladeszu
	około 22,5 tysiąca pracowników
	8,362 miliona kredytobiorców – osób fizycznych od początku działania
	11 miliardów USD udzielonych kredytów od początku działania
	znakomity wskaźnik spłaconych kredytów na poziomie 96,88%
	96% kredytobiorców i akcjonariuszy banku to kobiety
	Zarząd Banku stanowi 11 osób, w tym 8 kobiet reprezentujących kredytobiorczynię

Źródło: Janikowska 2011, s. 4.

Umowa pożyczki grupowej Banku Grameen działa zupełnie inaczej niż standardowa umowa bankowa skierowana dla małych przedsiębiorstw. Klienci Banku Grameen są zazwyczaj zbyt ubodzy, by zaoferować zastaw. Bank Grameen wykorzystuje więc w tym celu bliskie związki klientów z ich społecznościami. Wykorzystanie tych związków jest z kolei możliwe przez zaangażowanie w umowę pożyczkową całej grupy klientów, a nie osób indywidualnych działających samodzielnie. Grupy takie tworzą się na zasadzie dobrowolności. Pożyczki są udzielane poszczególnym osobom wchodzącym w skład grupy, ale oczekuje się, że w wypadku wystąpienia trudności, wszyscy członkowie będą w razie potrzeby wspierać się nawzajem [Armendariz de Agion, Morduch 2009, s. 38]. Grameen Bank pobiera 5 proc. odsetek od pożyczki edukacyjnej, 8 proc. od mieszkaniowej i maksymalnie 20 proc. od większych sum, a żebracy mogą się w nim zapożyczać za darmo [Ferensztajn 2011].

Tabela 2. Osiągnięcia Grameen Banku w obszarze przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu

89 tysięcy żebraków objętych kredytowaniem
406,5 tysiąca telefonów komórkowych we wsiach
690 tysięcy nowych & wyremontowanych domów
49 tysięcy udzielonych kredytów studenckich (22,8% dla kobiet)
133 tysiące wypłaconych stypendiów dla uczniów (58,3% dla kobiet)

Źródło: Janikowska 2011, s. 5.

Każda grupa składa się z pięciu pożyczkobiorców. Pożyczki są najpierw udzielane dwóm członkom, następnie kolejnym dwóm i na koniec piątemu członkowi grupy. Cykl udzielania pożyczek jest kontynuowany tak długo, dopóki pożyczki są spłacane. Zgodnie z przyjętymi zasadami, jeżeli jeden z członków nie wywiąże się ze spłaty pożyczki, a pozostali członkowie grupy

nie spłaca jego zadłużenia, cała grupa zostaje wykluczona z dalszej działalności pożyczkowej. Zasada ta stanowi dla klientów istotną motywację do terminowych spłat, monitorowania sąsiadów oraz wyboru odpowiedzialnych partnerów przy tworzeniu grup. Ponadto każda taka pięcioosobowa grupa stanowi część „ośrodka”, składającego się z ośmiu grup. Raty są spłacane publicznie co tydzień, w obecności czterdziestu członków ośrodka. Technika pożyczek grupowych wykorzystuje zatem informacje lokalne, wsparcie współmieszkańców, a w razie potrzeby – naciski z ich strony. Mechanizm ten opiera się na nieformalnych związkach pomiędzy sąsiadami, które ułatwiają udzielanie pożyczek gospodarstwom domowym nieposiadającym zastawu [Armendariz de Agion, Morduch 2009, ss. 38–39].

Raz w tygodniu we wsiach całego Bangladeszu odbywają się około półgodzinne spotkania czterdziestoosobowych grup wieśniaków z udziałem pośrednika kredytowego z organizacji mikrokredytowej. Pośrednik taki siada przed grupą i rozpoczyna swoją pracę. Uczestnicy spotkania dzielą się na osiem pięcioosobowych grup, z których każda ma swego przewodniczącego. Przewodniczący zbierają książeczki oszczędnościowe swoich grup i przekazują je pośrednikowi kredytowemu, który starannie zapisuje poszczególne transakcje w swej księdze, odnotowuje cotygodniowe raty spłat nieuregulowanych kredytów, wysokości wkładów oszczędnościowych oraz opłaty. Sprawdza na kalkulatorze, czy obliczenia się zgadzają i koryguje ewentualne rozbieżności. Przed opuszczeniem zebrania pośrednik może jeszcze udzielić porad i umówić się z klientami, którzy chcą uzyskać nową pożyczkę w oddziale pożyczkodawcy. Wszystko to odbywa się publicznie, cała procedura jest przejrzysta, a pożyczkobiorcy wiedzą, kto spośród nich dobrze sobie daje radę, a kto popada w kłopoty [Armendariz de Agion, Morduch 2009, s. 119].

Ogólnie rzecz ujmując, do czasu Grameen Banku nie było innego banku, który pożyczalby pieniądze bez zabezpieczenia i to jeszcze w dodatku ludziom ubogim, w szczególności kobietom bez ziemi. Co prawda funkcjonowały formalne podmioty finansowe w sektorze, które oferowały i dostarczały potrzebującym małym i średnim farmerom kapitał, lecz warunkiem przyznania pożyczki było określone zabezpieczenie. Najubożsi musieli więc zwracać się do przyjaciół, znajomych lub lichwiarzy. Udziałem Grameen Banku było stworzenie zaufania do instytucji, które radziły sobie z pieniędzmi ludzi ubogich [Dowla 2006, s. 109]. Warto w tym kontekście zauważyć, iż zaufanie warunkuje współpracę oraz redukuje koszty transakcyjne [Pretty, Ward 2001, s. 211].

Idea Grameen Banku została jednak wypaczona maksymalizacją zysku. W Indiach, gdzie rynek mikrokredytów jest szacowany na ok. 5,3 mld USD, tylko w 2010 roku ponad 14 tys. osób popełniło samobójstwo ze względu na presję i szykany ze strony urzędników ściągających długi. Urzędnicy terenowi tych instytucji mają w zakresie ściągania długów ogromną władzę. Są rozliczani z odsetka niespłaconych kredytów, więc by go zmniejszyć, nie wahali się

sięgać po przemoc. Wysoka liczba samobójstw mikropożyczkobiorców (niejednokrotnie wraz z rodzinami) spowodowała, że w niektórych prowincjach Indii (np. prowincji Andhra Pradesh) wprowadzono przepisy zabraniające urzędnikom nachodzenia dłużników w ich domach. Współczynnik ściągальności spadł z 98 proc. do 20 proc. Ograniczono także liczbę nowych kredytów, bo po zmianie regulacji na każdy z nich instytucje muszą otrzymać zgodę lokalnych władz [Ferensztajn 2011].

Kobiety a mikrofinanse

Tradycyjne neoklasyczne podejście do podejmowania decyzji w gospodarstwach domowych nie daje możliwości prześledzenia konfliktu między kobietami a mężczyznami. Gospodarstwa domowe są postrzegane jako jednostki, które podejmują decyzje tak, jakby wszyscy ich członkowie pozostawali w pełnej zgodzie. Jednakże nawet w tym kontekście można znaleźć argumenty przemawiające za odmiennym traktowaniem kobiet i mężczyzn [Armendariz de Agion, Morduch 2009, s. 229].

Jedną z ważnych obecnie rewolucji w krajach rozwijających się jest rozwój systemu kredytów i oszczędności dla ubogich rodzin. Rodziny te nie posiadają odpowiednich zabezpieczeń oczekiwanych przez banki. Grameen Bank z Bangladeszu był pierwszym, który pomógł wydostać się ludziom z pułapki kredytowej. Pomaga przede wszystkim kobietom w organizowaniu odpowiednich grup i pożyczka pieniądze tym grupom [Pretty, Ward 2001, s. 216].

Należy jednak podkreślić, iż Grameen Bank nie zaczynał swej działalności z tak silnym nastawieniem na pracę z kobietami. Pierwotnie bank udzielał pożyczek zarówno kobietom, jak i mężczyznom, przy czym dla każdej z płci były tworzone osobne grupy i centra. Przesunięcie centrum uwagi na kobiety na początku lat 80-tych XX wieku było przede wszystkim reakcją na coraz większe problemy ze spłatami w centrach męskich, a pod koniec dekady kobiety stanowiły zdecydowanie ponad 90% klientów. Pod koniec roku 2002 udział kobiet wśród klientów wynosił 95% [Armendariz de Agion, Morduch 2009, s. 180].

Kobiety, będące kredytobiorcami Grameen Banku, stały się „aktywnym ekonomicznym” rodzin. Na obszarach, gdzie działa Grameen, wykazano wyższy status społeczny kobiet. Przejawem tego były [Janikowska 2010, ss. 258–259]:

- obniżenie wskaźnika analfabetyzmu wśród kobiet na wsi;
- kobiety częściej dysponowały kapitałem lub majątkiem (np. ziemią);
- kobiety częściej brały udział w podejmowaniu decyzji dotyczących rodziny;
- kobiety rzadziej były ofiarami przemocy w rodzinie;
- polepszyły się relacje kobiet z mężem i jego rodziną, a nawet zmniejszył się wskaźnik rozwodów.

Tak wysoki odsetek kobiet wynika z faktu, iż są one bardziej konserwatywne, jeśli chodzi o strategie inwestycyjne i łatwiej poddają się presji otoczenia

oraz interwencjom urzędników bankowych – stanowią więc bezpieczniejszą alternatywę dla banków obawiających się nierzetelnych klientów [Armendariz de Agion, Morduch 2009, s. 226].

Tworzenie nowych możliwości dla kobiet może poprawić zarówno efektywność ekonomiczną, jak i przyczynić się do powiększenia majątku gospodarstwa. Ponadto niektórzy twierdzą, że mikrofinanse wspomagają również rozwój w dłuższej perspektywie, jako że to głównie kobiety dbają o zdrowie dzieci i zajmują się ich wykształceniem. Warto podkreślić znaczenie mikrofinansów jako czynnika zwiększającego skalę i zakres możliwości samozatrudnienia oraz zdobywania kwalifikacji, chroniącego prawa kobiet przez monitoring ze strony osób trzecich, ułatwiającego oszczędzanie i promującego kapitał społeczny [Armendariz de Agion, Morduch 2009, s. 240].

Tabela 3. Mikrofinanse a status zawodowy kobiet

Boliwia i Ghana	Zauważono, że uczestnictwo kobiet w programach mikrofinansowych spowodowało wzrost wiary kobiet we własne możliwości. Polepszył się ich status w społeczeństwie. W Ghanie kobiety odgrywają bardziej aktywną rolę w życiu i uroczystościach wspólnoty, podczas gdy w Boliwii są aktywniejsze w samorządach lokalnych.
Świat	Programy mikrofinansowe w różnych regionach świata wskazują na wzrost roli kobiet w podejmowaniu decyzji. Dla przykładu Program ds. Podnoszenia Statusu Kobiet w Nepalu wskazuje, że 68 proc. uczestniczek podejmuje decyzje dotyczące gospodarstw, planowania rodziny i edukacji córek, a także negocjuje małżeństwa dzieci.
Bangladesz	Środki antykoncepcyjne używane były znacznie częściej przez pożyczkobiorców programu Grameen (59 proc.) niż przez osoby niebędące uczestnikami (43 proc.). Również późniejsze badania odnotowują ten trend.
Uganda	Foundation for Credit and Community Assistance (FOCCAS) odnotowała, że 95 proc. klientów mikrofinansowych zaangażowało się w działania związane z poprawą zdrowia i praktyk żywieniowych dzieci, w porównaniu do 72 proc. niebędących pożyczkobiorcami. Równocześnie, 32 proc. klientów zastosowało co najmniej jedną metodę zapobiegającą AIDS, w porównaniu do 18 proc. osób niebędących uczestnikami programów mikrofinansowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mikrofinanse a Milenijne Cele Rozwoju* 2005, s. 3.

Mikrofinansowanie to szansa na uzyskanie przez kobiety większej niezależności. Kobiety, w większym stopniu niż mężczyźni, są skłonne przeznaczać dochody generowane przez pożyczkę na edukację dzieci i trwałe wyprowadzanie rodziny z nędzy. Podczas, gdy mężczyźni często wydają pieniądze na siebie,

kobiety wydają je na rodziny [Wierchoń 2012]. Istotny jest również fakt, że kobiety są bardziej odpowiedzialne niż mężczyźni, kiedy przychodzi do spłaty [Deshmukh-Ranadive, Murthy 2005, s.33].

Zakończenie

Spółeczna rola kobiet i mężczyzn zawsze znacząco różniła się od siebie i choć współcześnie podział ten zdaje się zanikać, to jednak obszar rynku pracy nie pozostawia złudzeń co do dominacji finansowej tych drugich. W kontekście tym przykład Grameen Bank wydaje się szczególnie interesujący i rzucający nowe spojrzenie na sposób funkcjonowania kobiet w świecie mikrofinansów, czy wreszcie finansów.

Przykład Grameen Banku rozpościera przed nami świeżą perspektywę w sposobie oglądu płci społeczno-kulturowej na rynku pracy, bowiem stanowi empiryczny dowód na efektywność (zaradność) finansową kobiet, które w Grameen Banku stały się głównymi kredytobiorcami.

Perspektywa ta jednak nie może nam przesłaniać faktu, że rynek pracy nadal jest miejscem swoistej ekskluzji kobiet, które najbardziej boleśnie doświadczają związanych z jego funkcjonowaniem niedomagań.

Przyszłość, skorelowana z postępującym rozwojem społecznym, pozwala przypuszczać, że tendencja związana dyskryminacją kobiet na rynku pracy będzie zanikała, co jednak spotęguje tendencje okrzyknięte przez jednych jako kryzys rodziny lub nazwane przez innych zrównaniem w prawach kobiet i mężczyzn.

Bibliografia

- 10 Million Bangladeshis Move Above \$1,25 A Day, http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=841&Itemid= z dn. 20.09.2012.
- Arun T. (2005), *Regulating for development: the case of microfinance*, "The Quarterly Review of Economics and Finance", Vol. 45.
- Bernasek A. (2003), *Banking on Social Change: Grameen Bank Lending to Women*, "International Journal of Politics, Culture and Society", Vol. 16, Issue 3.
- Budrowska B., Duch-Krzystoszek D., Titkow A. (2003), *Między pracą zawodową a domem [w:] Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, red. A. Titkow, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Budrowska B. (2003), *Kobieta i kariera. Realia polskie [w:] Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, red. A. Titkow, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Coleman B.E. (2006), *Microfinance in Northeast Thailand: Who Benefits and How Much?*, "World Development", Vol. 34, Issue 9.

- Copstake J. (2007), *Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?*, "World Development", Vol. 35, No. 10.
- Deshmukh-Ranadive J., Murthy R.K. (2005), *Introduction: Linking the Triad* [w:] *Micro-Credit, Poverty and Empowerment. Linking the Triad*, red. N. Burra, J. Deshmukh-Ranadive, R.K. Murthy, SAGE Publications, New Delhi – Thousand Oaks – London.
- Dowla A. (2006), *In credit we trust: Building social capital by Grameen Bank in Bangladesh*, „The Journal of Socio-Economics”, No. 35.
- Ferensztajn A., *Kredyt na zatracenie*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/kredyt-na-zatracenie,9667,1> z dn. 03.01.2011.
- Geske Dijstra A., Plantega J. (2003), *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Grameen Trust Partners Organizations*, Monthly Statement # 223, July 2012, <http://grameentrust.org/MonthlyStatement.pdf>.
- Gutiérrez-Nieto B., Serrano-Cinca C., Mar Molinero C. (2007), *Microfinance institutions and efficiency*, „Omega”, Vol. 35.
- Janikowska E. (2010), *Przedsiębiorstwo społeczne według koncepcji Muhammada Yunusa jako nowatorska forma przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu* [w:] A. Grzędzińska, K. Majdzińska, A. Sulowska (red.), *Ubóstwo i wykluczenie. Wymiar ekonomiczny, społeczny i polityczny*, Wyd. Bramasole Public Realtions & Publishing House, Bramasole-Warszawa.
- Kłopotcka A. (2004), *Psychospołeczne uwarunkowania rozwoju bankowości detalicznej w Polsce*, Bank i Kredyt.
- Nowakowska E. (2004), *Szklany sufit, lepka podłoga*, „Polityka”, nr 8.
- Pretty J., Ward H. (2001), *Social Capital and the Environment*, "World Development", Vol. 29, No. 2.
- Renzetti C.M., Curran D.J. (1999), *Women, Men, and Society*, Allyn and Bacon, Boston.
- Szkodny-Ciołek D. (1997), *Wpływ restrukturyzacji na decyzje kobiet w życiu zawodowym* [w:] K. Faliszek, E. McLean Petras, K. Wódz (red.), *Kobiety wobec przemian okresu transformacji*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Szpringer W. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność banków. Między ochroną konsumenta a osłoną socjalną*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Wierchoń M., *Mikropożyczki jako sposób na wyjście z biedy dla kobiet – działalność Grameen Bank*, <http://www.rowniwpracy.gov.pl/50/przeciwdzialanie-dyskryminacji/mikropozyczki-jako-sposob-na-wyjście-z-biedy-dla-kobiet-dzialalnosc-grameen-bank.html> z dn. 20.06.2012.

Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2010), *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, "Long Range Planning", Vol. 43, Issue 2-3.

Zachorowska-Mazurkiewicz A. (2006), *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.

Zwiech P. (2007), *Segregacja zawodowa kobiet w Polsce* [w:] M. Gawrycka, J. Wasilczuk, P. Zwiech (red.), *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.

Zwiech P. (2007), *Sprawiedliwe wynagradzanie pracowników – fikcja czy rzeczywistość?* [w:] M. Gawrycka, J. Wasilczuk, P. Zwiech (red.), *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.



Adrianna Trzaskowska-Dmoch

Spółeczna Akademia Nauk

Magdalena Hryniewicka

Instytut Badań Rynku, Konsumcji i Koniunktur

Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet

Determinants of women's entrepreneurship

Abstract: Endogenous models of economic growth assume that workforce cannot be borrowed from the outside. They put emphasis on the indirect effect relied on the fact that the increase in one company's investment contributes the global increase in production through a higher level of knowledge and qualifications. In these conditions, the reservoir of developmental potential is represented by social gender; evolutionary modification of social roles including the position of women as entrepreneurs.

Women, brought up in the conservative culture (especially in Islamic countries), often do not realize the fact that their chances in a lifetime are taken away. Nowadays, when Arabian world needs the new development opportunities, the half of its workforce is neglected or unemployed at all. Contemporary feminism aspires after emancipation and equality of rights for men and women, both with respect to formal and actual state, including women's output and achievement.

Enterprise contributes significantly to economic growth through creating new products and workplaces. Women show enterprising features which allow them to overcome social obstacles effectively by ascending influence over professional activity. The high level of enterprising activity amongst Polish women is affected remarkably by co-responsibility for the economic

situation of their families which forces them to look for a well paid job, higher income and self-realization. Purchasing power of women in the world is rising continuously and it can be said that nowadays, women constitute as one of the largest rising markets with respect to the marketing point of view. Women are well-educated, even better than men are, and more demanding regarding themselves. Polish women demand a lot from themselves and also as much from their surroundings. They become more and more awake to their needs, very ambitious and self-assertive as well. They want to reconcile families holding with achieving success at work and attractive appearance at the same time.

Key-words: power of women, economy, workplaces, enterprising activity.

1. Społeczno-kulturowa tożsamość kobiet (gender)

Celem artykułu jest przedstawienie argumentów przemawiających na rzecz feminizmu jako analizy wpływu płci społecznej na wybrane aspekty aktywności gospodarczej kobiet.

Na gruncie endogenicznych modeli wzrostu gospodarczego³¹, zakładających, że potencjału ludzkiego nie da się pozyczyć z zewnątrz, w których postęp techniczny (traktowany poprzez akumulację wiedzy naukowo-technicznej i kapitału ludzkiego), jest skutkiem przede wszystkim decyzji inwestycyjnych konsumentów i producentów postępujących racjonalnie, w gruncie rzeczy doprowadził do zamiany ról społecznych³². Modele endogeniczne wyjaśniają wzrost gospodarczy w sposób endogeniczny, czyli w ramach modelu. Cecha ta stanowi przeciwieństwo neoklasycznej teorii wzrostu, gdzie długookresowy wzrost zależał od egzogenicznego postępu technicznego, wprowadzonego do modelu wraz z innymi założeniami. Osiągnięcie endogenicznego wzrostu gospodarczego jest możliwe dzięki odejściu od neoklasycznej funkcji produkcji, zakładającej malejące przychody z odtwarzalnych czynników produkcji. W grupie modeli endogenicznych występują co najmniej stałe przychody z takich czynników.

Modele endogeniczne wzrostu kładą nacisk na efekt pośredni polegający na tym, że wzrost inwestycji w jednej firmie przyczynia się do globalnego wzrostu produkcji poprzez zwiększenie ogólnego poziomu wiedzy i kwalifikacji. W tych warunkach rezerwuarem potencjału rozwojowego jest społeczna

³¹ Wzrost gospodarczy – proces powiększania podstawowych wielkości makroekonomicznych w gospodarce, a w szczególności proces powiększania produkcji w skali całej gospodarki. Formułę wzrostu gospodarczego, zakładającą równoczesny wzrost nakładów pracy i kapitału oraz stałe efekty skali (występują kiedy rozmiary produkcji powiększają się w takim samym tempie, jak nakłady czynników produkcji) rozwinął R.M. Solow, czołowy reprezentant ekonomii neoklasycznej.

³² Trzecim podmiotem podejmującym decyzje o alokacji kapitału jest państwo, realizujące określoną, długookresową politykę ekonomiczną.

płeć, ewolucyjna modyfikacja ról społecznych, w tym pełnienie przez kobiety roli przedsiębiorcy.

Rodzina nie przystosowuje się pasywnie do zmian w otoczeniu; jest aktywnym aktorem, współkreującym owe zmiany. Trafne wydaje się porównanie roli kobiety w odniesieniu do rodziny. Rodzina zmieniała się w wyniku procesów modernizacyjnych, urbanizacyjnych oraz uprzemysłowienia. Zmiany o charakterze zewnętrznym są generowane przez przekształcenia gospodarki czy powstawanie fabrycznego systemu pracy [Giza-Poleszczuk 2005, s. 15].

Obecnie kobiety mają ogromną świadomość płci, potrafią umiejętnie zaplanować ścieżkę własnej kariery zawodowej, ekonomicznie wykorzystywać czas oraz rozsądnie gospodarować finansami. Postęp w sferze samorealizacji spowodował trudną do wypełnienia przepaść międzypokoleniową.

Role społeczne zostały jasno określone, nie tylko przez rynek pracy, wymagania, jakie stawiają sobie kobiety mają na celu zmianę wizerunku i stereotypu. Własne spostrzeżenia, doświadczenie i zgodne poglądy autorek stały się przyczynkiem do podjęcia próby uplasowania aktywnej roli Polek na gruncie ekonomiczno-socjologicznym. Zbiegło się to w czasie z publiczną prezentacją raportu „Przedsiębiorczość kobiet w Polsce”, będącego efektem badań, przeprowadzonych w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Istnieją dowody, poparte badaniami bezpośrednimi wśród kobiet, że ich społeczna rola zmienia się nieustannie. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) potwierdza, że to kobiety są lepiej wykształcone i mają znaczący potencjał rozwoju osobistego. Z badań wynika także, że ponad 21% kobiet, prowadzących własną działalność gospodarczą, w porównaniu z 18,9% mężczyzn – posiada wykształcenie wyższe [GUS 2011].

Pracodawczynie, w porównaniu z kobietami, które nie zatrudniają pracowników, są na ogół lepiej wykształcone – 79% ma co najmniej wykształcenie średnie, a 29% wyższe. Wśród kobiet pracujących na własny rachunek, największą grupę stanowią kobiety z wykształceniem ekonomicznym 22%, technicznym 20% oraz humanistycznym 15% [Lisowska 2004, s. 52].

Istotnym czynnikiem, wpływającym na przedsiębiorczość kobiet, obok wykształcenia, jest także ich pochodzenie. Stworzenie możliwości rozwoju osobistego oraz zawodowego kobiet w krajach o konserwatywnej kulturze jest przedmiotem międzynarodowej dyskusji. Kraje arabskie zazwyczaj podaje się jako przykład, gdzie kobietę sprowadza się jedynie do roli matki i żony. Udział kobiet w gospodarce krajów arabskich wynosi 30%, podczas gdy średnia światowa to 41%. Arabscy pracodawcy nadal dyskryminują kobiety – zgodnie z tradycyjnym modelem, zajmują się one rodzeniem i wychowywaniem dzieci. Mają także utrudniony dostęp do nauki i gorszą opiekę medyczną, połowa spośród arabskich kobiet to analfabetki (w przypadku mężczyzn odsetek ten

wynosi 33%). Edukację na szkole podstawowej kończy aż 20% dziewcząt, wyjątek stanowią Tunezja, Liban, Jordania i terytoria palestyńskie, gdzie w szkołach jest więcej dziewcząt niż chłopców. We wszystkich bez wyjątku krajach arabskich kobiety stanowią większość wśród prymusów [*Arabskie kobiety ciągle na marginesie*, „Gazeta Wyborcza” online].

Wychowanie kobiet w konserwatywnej kulturze wpływa na ich brak świadomości, że odbiera się im życiowe szanse. Potencjał kobiet, mimo że znaczący, jest zupełnie niewykorzystany bądź zaniedbany. Utarte wzorce kulturowe przyćmiły fakt, że świat arabski potrzebuje nowych możliwości szans i rozwoju. Kobiety są niemal niewidoczne w życiu politycznym, zajmują zwykle nie więcej niż 10% miejsc w arabskich parlamentach. W 2006 r. zorganizowano dwudniowe spotkanie, w którym wzięło udział 1,5 tys. działaczek organizacji pozarządowych z 18 krajów arabskich. Dane są niepokojące: ponad połowa kobiet arabskich nie umie czytać i pisać, prawo je dyskryminuje. Udział kobiet w życiu politycznym i gospodarczym jest najniższy na świecie [*Kobiety arabskie chcą więcej praw*, „Gazeta Wyborcza” online]. Tak długo wzorce kulturowe będą silniejsze od możliwych do osiągnięcia – przy znaczącym udziale kobiet – efektów gospodarczo-ekonomicznych, jak długo czynniki zewnętrzne pozostaną niemal obojętne dla silnych wewnętrznie uwarunkowań typowych dla krajów arabskich.

2. Feminizacja pokoleniowa – szanse i zagrożenia

Feminizm (łac. *femina*, kobieta) – to ruch społeczny, a także nurt myśli politycznej związany z równouprawnieniem kobiet. Występuje wiele nurtów feminizmu, różniących się stanowiskami politycznymi, radykalizmem lub poglądami na temat płci kulturowej (*gender*).

Głównym założeniem programu feminizmu jest dążenie w kierunku emancypacji kobiet i równouprawnienia płci. Dotyczy to zarówno względów formalnych, jak i faktycznych. Zaangażowanie społeczne ma silny wpływ na zwiększenie udziału kobiet w różnych obszarach życia społecznego, politycznego i gospodarczego. Od lat sześćdziesiątych XX w. wysunięto postulaty dotyczące uwzględnienia roli kobiet w historii, w której pomijano ich dorobek i osiągnięcia.

Feministki pochodzące ze społeczności afroamerykańskiej (feminizm czarny), indiańskiej (feminizm czerwony) czy latynoskiej zwracają uwagę, iż tożsamość jest silnie uwikłana etnicznie i wypowiedanie się w imieniu kobiet „w ogóle” to uzurpacja. Odmienność położenia społecznego oraz korzeni pociąga za sobą odmienne perspektywy poznawcze i systemy wartości. Zatem każdy z tych feminizmów podejmuje problematykę istotną dla swojej grupy etnicznej czy rasowej ze względu na kulturę oraz aspekty ekonomiczne. Na kwestie związane z tożsamością etniczną i inną kulturą, nakładają się także

kwestie rasistowskie oraz wynikające z różnego położenia ekonomicznego [Putnam Tong 2002, ss. 278–296].

Feminizacja nie jest wynalazkiem współczesności, ale chęcią poczucia się wolną, niezależną, z możliwościami decydowania o tym, jaka mogą być dzisiaj, aby nie żałować zaniechanych decyzji za 20–30 lat. W Polsce regularnie prowadzone są rankingi najbardziej wpływowych kobiet w polskiej polityce. Na świecie takie zestawienia prezentuje m.in. „Forbes”³³ [*World’s Most Powerful Women*, „Forbes” online].

W Polsce również *Home & Market* wybiera najbardziej wpływowe panie. Obszerny ranking najbardziej wpływowych dam w polskiej polityce został opublikowany przez tygodnik „Wprost” w 2009 r., z którego wynikało, że ta chwila należała do Anny Streżyńskiej³⁴, szefowej Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE). W 2010 r. za najbardziej wpływową damę polskiej polityki uznano profesor Jadwigę Staniszkis, z wykształcenia socjolog i politolog. Za kryterium oceny przyjęto popularność w obszarze publiczno-politycznym, rozpoznawalność – m.in. w mediach, w środowiskach naukowych, twórczych oraz charyzmę [*Wpływowe kobiety polityki*, „Wprost” online].

W tabeli nr 1 przedstawiono różne typy kobiecej osobowości, w zależności od usposobienia, a także sposobu dojścia do władzy.

Tabela nr 1. Kobiecte typy osobowości

Typ	Istotne cechy osobowości
Kobieta squaw	Najprostszą drogą do wywierania wpływu na politykę jest bycie żoną przywódcy. Daje tu o sobie znać potęga mądrości ludowej, że mąż jest głową, ale żona szyją, która tą głową kręci.
Kobieta skoczek	Pani przyklejająca się do mężczyzn, którzy umożliwiają jej władzę. Sirimavo Bandaranaike (premier Sri Lanki), Indira Gandhi (Indie) czy Benazir Bhutto (Pakistan) mogły rządzić dzięki przynależności do wielkich klanów, swoistych demokratycznie wybieranych dynastii politycznych. Studiowały na najlepszych zachodnich uniwersytetach, w blasku sławy ojców lub mężów (Przywództwo w partii odziedziczyła Bandaranaike, następnie jej córka Chandrika Kumaratunga została prezydentem. Indira Gandhi, była córką Jawaharlala Nehru, współpracownika Mahatmy Gandhiego i pierwszego przywódcy niepodległych Indii. Do polityki włączyła się także Sophie, synowa Indiry, z pochodzenia Włoszka. Bhutto przejęła przywództwo w partii i kraju po zabitym ojcu Zulfikarze, a po jej równie tragicznej śmierci do polityki włączył się jej owdowiały mąż. W Polsce nie występują rody władzy). Większość kobiet do polityki wprowadzają jednak mężczyźni.

³³ W 2011 r. kanclerz Niemiec Angela Merkel po raz szósty z rzędu została uznana przez magazyn „Forbes” za najbardziej wpływową kobietę świata.

³⁴ Z końcem stycznia 2012 r. przestała pełnić funkcję Prezesa Urzędu Komisji Elektronicznej.

Kobieta pszczola	Swoją pozycję w polityce zawdzięcza przede wszystkim pracowitości. Zwykle jest niewidoczna i pozostaje na zapleczu. Kariery wielu kobiet w polityce pokazują, że takie panie są często desygnowane do zadań trudnych, wręcz niewykonalnych. Przydziela się im funkcje w dziedzinach postrzeganych jako kobiece, takich jak służba zdrowia, edukacja i kultura, sprawy socjalne i pomoc społeczna, rzecznictwo prasowe bądź zarządzanie „kuchnią w polityce”, czyli gabinetami wodzów.
Kobieta mózg	Intelektualistka, umysł analityczny. Jest ekspertką, bardzo wartościową i wpływową, ale często działającą na zapleczu polityki lub przynajmniej w partyjnej drugiej linii.
Kobieta wojownik	Odważna, swoją pozycję umie wywalczyć ostrym językiem, a mężczyźni boją się jej, bo każdego potrafi zbić z pantałyku. Przy tym jest twardym partnerem biznesowym dla mężczyzn.
Kobieta wódz	Dzięki ciężkiej pracy i wysiłkowi takie kobiety rzeczywiście stały się profesjonalistkami, robią karierę i rywalizują o miejsce w hierarchii zawodowej, najwyraźniej napotykać barierę awansu. Piastują urzędy i pełnią funkcje drugorzędne lub będące w cieniu tych zajmowanych przez mężczyzn.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Buchowski, M. Wójcik, *Władza kobiet*, „Wprost”, Nr 10/2009 (1365), online.

W znanym autorkom środowisku, którym jest szkolnictwo wyższe, poza Uniwersytetem Warszawskim w żadnej z największych polskich państwowych uczelni Rektorem nie jest kobieta. Prof. dr hab. Katarzyna Chałasińska-Macukow³⁵ od 2005 r. jest Rektorem Uniwersytetu Warszawskiego, a od 2008 r. także przewodniczącą Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Spośród uczelni niepublicznych Rektorem Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie jest prof. dr hab. Maria Sierpińska³⁶, która z powodzeniem buduje pozycję naukowo-dydaktyczną tejże Uczelni.

Twierdzi się powszechnie, że to właśnie mężczyźni mają z natury skłonności wodzowskie i dlatego wygrywają rywalizację o przywództwo. Niestety ogromną rolę w tego typu wyborach odgrywają uwarunkowania kulturowe. Są kraje, w których udział kobiet w polityce jest znaczący, w innych nie. W Arabii Saudyjskiej praktycznie nie istnieje, z kolei w Skandynawii okazuje się znaczny.

W wielu krajach tradycyjny model rodziny z dominującym ojcem przekształca się w nowy model z dominującą matką pracującą zawodowo, która robi karierę, zarabia więcej od partnera, jest decyzyjna, organizuje życie rodzinne i stanowi jej centralne ogniwo, integrujące wszystkich członków rodziny. W podążaniu za autonomią, kobiety nie chcą rezygnować z możliwości bycia matkami i posiadania rodziny. Umiejętne łączenie pracy zawodowej i bycie

³⁵ Informacja pochodzi ze strony: <http://www.uw.edu.pl/sukcesy/2011/jmr.html>, dostęp dnia 06.03.2012.

³⁶ <http://www.vizja.pl/uczelnia/struktura>, dostęp dnia 06.03.2012.

matką stało się wręcz modne, w tym także demonstrowane światu przywiązanie do dzieci (zwłaszcza adoptowanych). Współczesne określenie „sexy mama” nie jest dla nikogo nowością. Im bardziej kobiety stają się wszechstronne i asertywne, tym więcej tzw. męskich ról zaczynają pełnić, a co za tym idzie, stają się zestresowane i potrzebują dowartościowania w swojej kobiecości, dążąc do zachowania prawa do własnej tożsamości [Nalazek 2011, s. 79 i in.]. Jest wiele przykładów świadczących o udanym łączeniu kariery i macierzyństwa. Propaguje się działania o charakterze psychologicznym, mające pozytywny wpływ na powrót matek na rynek pracy. Współczesny nurt feministyczny, w kierunku niezależności, satysfakcji, zadowolenia z życia, upowszechniony na łamach bezpłatnych magazynów, skierowanych właśnie do kobiet aktywnych zawodowo, posiadających dzieci, powracających do pracy po urlopie macierzyńskim bądź poszukujących pracy, utwierdza kobiety w przekonaniu o społecznym trendzie do idealnie zaplanowanego i kontrolowanego łączenia kariery zawodowej z życiem rodzinnym.

3. Przedsiębiorczość kobiet w Polsce

W dniu 14 listopada 2011 r. odbyła się konferencja naukowa, na której zaprezentowano wyniki badań dotyczące Przedsiębiorczości kobiet w Polsce [*Przedsiębiorczość kobiet w Polsce* 2011]. Polki należą do najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Unii Europejskiej, wskaźnik ten wynosi 35%. Kobiety są znacznie lepiej wykształcone, bardziej pracowite i znacznie bardziej otwarte w kontaktach międzyludzkich. Wyniki uzyskane w toku badań były podstawą do stworzenia instrumentów, służących wsparciu przedsiębiorczości kobiet i rzeczywiście odpowiadających ich potrzebom.

Głównym celem projektu było poszerzenie wiedzy na temat przedsiębiorczości w Polsce, a także stworzenie form wsparcia i ograniczanie barier stojących na drodze wzrostu aktywności zawodowej w pracy kobiet na własny rachunek. W ramach celów szczegółowych znalazło się określenie aktualnych uwarunkowań kształtowania się i rozwoju postaw przedsiębiorczych wśród kobiet w Polsce, poddanie ocenie warunków funkcjonowania kobiet prowadzących działalność gospodarczą w polskich realiach społeczno-ekonomicznych, w tym zdiagnozowanie barier i stymulatorów podejmowania działalności gospodarczej przez kobiety, wpływających na rozwój ich firm oraz rozpoznanie sytuacji w zakresie możliwości godzenia działalności na własny rachunek z obowiązkami rodzinnymi. Realizacja celów odbyła się poprzez weryfikację empiryczną poniższych hipotez badawczych:

1. Motywacje kobiet, podejmujących działalność na własny rachunek, są zróżnicowane: część z nich podejmuje taką działalność z potrzeby – widząc w tym szansę na rozwój zawodowy – część na skutek alternatywy w postaci pracy najemnej.

2. Działania zorientowane na zwiększanie motywacji kobiet do zakładania firm mogą w istotny sposób przyczynić się do aktywizacji zawodowej kobiet biernych zawodowo, w tym wychowujących małe dzieci.
3. Istnieją uwarunkowania i bariery, które bardziej wpływają na poziom przedsiębiorczości kobiet niż mężczyzn (m.in. infrastruktura techniczna, edukacja, dietność, system podatkowy, dostęp do instytucjonalnej opieki nad małymi dziećmi, praca zawodowa innych członków rodziny).
4. Istnieją uwarunkowania i bariery społeczno-kulturowe dla zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, których szczególnie doświadczają kobiety, w tym czynniki psychologiczne, które stanowią przyczynę częstszego zakładania firm przez mężczyzn niż przez kobiety.
5. Prowadzenie własnej działalności gospodarczej ma wpływ na godzenie obowiązków rodzinnych z obowiązkami zawodowymi.

4. Podstawowe wnioski z analizy desk-research

Przedsiębiorczość kobiet³⁷ w sposób znaczący przyczynia się do rozwoju gospodarczego poprzez tworzenie nowych produktów oraz miejsc pracy. Kobiety wykazują się cechami przedsiębiorczymi, skutecznie przełamują społeczne bariery, wpływając wzrostowo na aktywność zawodową. Procesy transformacyjne gospodarki centralnie planowanej, w tym zamykanie dużych państwowych sfeminizowanych zakładów w gospodarkę rynkową, wpłynęły istotnie na rozwój przedsiębiorczości wśród kobiet na początku lat 90. Współodpowiedzialność za sytuację ekonomiczną rodziny, poprzez poszukiwanie wysokich dochodów, wpływa na znaczącą aktywność Polek oraz samorealizację. Publiczne programy wspierania przedsiębiorczości, dostępność kapitału, polityka publiczna, szkolenia, otwartość rynku, także sprzyjają rozwojowi działalności gospodarczej.

W raporcie określono również bariery rozwoju przedsiębiorczości kobiet w Polsce, są to m.in.: zbyt wysokie pozapłacowe koszty pracy, nieelastyczne prawo pracy, administracja, słaba infrastruktura techniczna, bariery edukacyjne, w tym tradycyjna socjalizacja, utrwalająca tradycyjny podział ról społecznych według płci. Z danych uzyskanych w wyniku przeprowadzonych badań na potrzeby przygotowania raportu o przedsiębiorczości kobiet, jasno wynika, że największym problemem dla aktywnych mam / przedsiębiorczyń³⁸

³⁷ W trakcie realizacji projektu przeprowadzono analizę danych wtórnych (desk research) oraz pięć badań empirycznych: dwa badania ilościowe (PAPI I i PAPI II), dwa badania jakościowe (IDI i FGI) oraz eksperyment ekonomiczny (EE). Wyniki badań zostały opublikowane w Raporcie „Przedsiębiorczość kobiet w Polsce”.

³⁸ Kobieta prowadząca własną działalność gospodarczą jest młoda, na ogół dobrze wykształcona. Swoją działalność gospodarczą poprzedziła pracą w charakterze pracownicy najemnej. Do zmiany statusu skłoniły ją względy finansowe, ale również dążenie do samodzielności i wykorzystanie sprzyjających okoliczności. Najczęściej pozostaje w stałym związku, ale nie ma dzieci. Nie rezygnuje

jest pokrywanie się okresu największej aktywności zawodowej z okresem macierzyństwa i wychowania dzieci. Przez przedsiębiorczynie preferowany jest partnerski model rodziny, zakładający dzielenie obowiązków wychowawczych i korzystanie w opiece nad małoletnimi z pomocy kogoś z rodziny lub placówek o charakterze opiekuńczym. Wśród rekomendacji służących rozwojowi przedsiębiorczości kobiet w Polsce, znaczny nacisk położono na rozwój żłobków i przedszkoli, uelastycznienie zasad funkcjonowania placówek opiekuńczo-wychowawczych, tworzenia innych form opieki nad dziećmi. Rozwój tej formy opieki „umocowany” jest w przepisach prawnych, gwarantujących wsparcie w ponoszeniu kosztów opieki nad dziećmi, rozwój usług opiekuńczo-wychowawczych i kulturalno-rekreacyjnych dla dzieci i młodzieży w wieku szkolnym [Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3].

Z przeprowadzonych badań wynika, że połowa kobiet, którym w ciągu roku poprzedzającego badanie przysługiwało prawo do urlopu wychowawczego, skorzystała z tego prawa. Analogiczny odsetek w grupie mężczyzn wyniósł 2,6%. Pomimo obowiązującej od 1996 r. możliwości podjęcia urlopu wychowawczego przez ojca na równych prawach z matką, z urlopów tych nadal korzystają wyłącznie kobiety [Kotowska, Sztanderska, Wóycicka (red.) 2007, s. 374]. Od 2012 r. urlop ojcowski przysługuje w wymiarze dwóch tygodni, można z niego skorzystać w ciągu pierwszego roku życia dziecka. W styczniu 2010 r. na urlopach ojcowskich było zaledwie 75 mężczyzn. W maju 1,6 tys., a w 2011 r. w styczniu oraz lutym z urlopów skorzystało już 3,1 tys. ojców. W 2010 r. ZUS wypłacił 17,2 tys. zasiłków z tytułu urlopu ojcowskiego [„Aktywna Mama” 2011, s. 18].

Najczęściej za przyczynę takiego stanu rzeczy podaje się dysproporcje w wyższych przeciętnie zarobkach mężczyzn niż kobiet oraz konstrukcji samych zasiłków wychowawczych, które nie zależą od zarobków osiągniętych przed urlopem. W konsekwencji podjęcie urlopu wychowawczego przez kobietę prowadzi do mniejszego ubytku dochodów w gospodarstwie domowym. Inną istotną przyczyną mogą być wzorce kulturowe.

5. Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych

Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) jest stowarzyszeniem, które powstało w 2006 r. z inicjatywy prof. Andrzeja Jacka Bliklego. Nadrzędnym celem stowarzyszenia jest integracja środowiska, wspieranie rozwoju oraz pomoc w rozwiązywaniu specyficznych problemów przedsiębiorstw rodzinnych (jak z ich posiadania, a realizując plany dietności może mieć ich więcej, niż wynosi przeciętna dietność. Realizuje model rodziny oparty na zasadzie „podwójnego obciążenia” kobiety, ale też włącza do realizacji obowiązków rodzinnych męża / partnera (model partnerski). Rzadko sprawuje sama opiekę nad małymi dziećmi, powierzając ją innym osobom (spoza rodziny, ale też swojemu partnerowi) lub placówkom opiekuńczym. Wśród zalet pracy na własny rachunek nie dostrzega bowiem łatwiejszego godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

sukcesja, konflikty czy doskonalenie kadr), wymiana doświadczeń, a także promowanie idei wolności gospodarczej, państwa prawa, społeczeństwa obywatelskiego oraz standardów etycznych [*Kobiety w firmach rodzinnych*, Inicjatywa Firm Rodzinnych, online]. Inicjatywa Firm Rodzinnych organizuje szereg działań o charakterze konferencji, szkoleń, spotkań dla kobiet pracujących w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W jednym z rozdziałów raportu, dotyczącego badania firm rodzinnych, potwierdzono istotę roli kobiet w przedsiębiorstwach o charakterze pokoleniowym [*Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy 2009* online]. Z danych wynika, że w 43% relacje mąż – żona były przenoszone na grunt biznesowy w 43% firm rodzinnych. Rolę kobiet stanowił nadzór nad sprawami administracyjnymi, księgowymi i kadrowymi. Znaczne różnice polegały na określeniu ważności czynności wykonywanych przez kobiety dla funkcjonowania firmy. Mężczyźni traktowali pracę kobiet jako pomoc na przykład w tworzeniu dobrego klimatu czy w dbałości o wizerunek i atmosferę. Kobiety rzeczowo potrafiły sprecyzować opisy zajęć, które wykonują. W przypadku współdecydowania w podejmowaniu strategicznych decyzji deklarowały swoją rolę w firmie.

Niekiedy kobiety były właścicielkami (i zarządzającymi) firm objętych badaniem jakościowym. Wówczas ich pozycja stawała się dominująca, a mężczyzna był pomocnikiem oraz wsparciem. W tabeli nr 2 przedstawiono typy kobiecych postaw w biznesach rodzinnych, dzieląc je na aktywne współuczestnictwo lub bierną obecność.

Tabela 2. Typy kobiecych postaw w biznesach rodzinnych

TYPY POSTAW	
Aktywne współuczestnictwo	współzarządzanie firmą; wpływ na decyzje dotyczące wszystkich kluczowych kwestii, na przykład zmiany formy prawnej firmy, rozszerzenia obszaru jej działania, zmiany profilu produkcji;
Bierna obecność	kobiety akceptują swoją pozycję w firmie, a także fakt, że nie mają udziału w podejmowaniu kluczowych decyzji; postawa mogła być wynikiem połączenia wychowywanie małych dzieci z pomocą mężowi w sprawach administracyjnych, decyzja o konieczności pozostawania w domu ograniczała wpływ na działanie firmy, świadoma rezygnacja kobiety w imię dobra rodziny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa, grudzień 2009 r., s. 163 i nast.

W badaniu wzięło udział 46% kobiet i 54% mężczyzn. Udzielające wywiadu kobiety w zdecydowanej większości – 91% – były właścicielkami firm. Wśród mężczyzn odsetek właścicieli był niższy, kształtował się na poziomie 65%. Częściej natomiast wywiadu udzielali dyrektorzy i kierownicy, 35% mężczyzn, natomiast wśród kobiet 9%. Bardziej skomplikowana struktura or-

organizacyjna z wydzielonymi działami i stanowiskami kierowniczymi stanowi cechę większych firm, w których po ścieżkach awansu skuteczniej poruszają się jednak mężczyźni niż kobiety (właściwość ta nie jest jednak charakterystyczna tylko dla firm rodzinnych). Badanie potwierdza również inną obserwowaną w populacji prawidłowość, mianowicie wyższy poziom wykształcenia kobiet niż mężczyzn – 40% kobiet i 30% mężczyzn legitymowało się wykształceniem wyższym.

Wśród respondentów będących właścicielami firm przeważały kobiety – 55%. Może to świadczyć o większej skłonności kobiet do brania udziału w wywiadach lub też typowania kobiet jako osób:

- dobrze nadających się do tego typu sytuacji społecznych, wiążących się z reprezentowaniem firmy na zewnątrz (w sytuacjach jednak dla biznesu mało znaczących);
- dysponujących większą ilością czasu;
- których praca może być postrzegana, jak zauważono w badaniu jakościowym, jako mniej ważna.

Badanie ilościowe wykazało, że kobiety mają lepszy wizerunek firm rodzinnych niż mężczyźni – jako firm zapewniających ludziom harmonijne społeczne środowisko pracy (firma przyjazna ludziom, firma bez konfliktów oraz firma dobrze zorganizowana). 53% kobiet mówiło również o braku odmiennych opinii na temat funkcjonowania firmy wśród członków rodziny – tutaj mężczyźni stanowili 41%.

Bardzo duży wpływ rodziny na sprawy związane z bieżącym funkcjonowaniem firmy zauważyło 32% kobiet i 22% mężczyzn. Kobiety reprezentowały firmy mniejsze, w których wpływ rodziny na zarządzanie jest większy. Pracownicy spoza rodziny nie mieli wpływu na zarządzanie firmą, co potwierdziło 44% kobiet i 32% mężczyzn. Skłonności do przenoszenia spraw firmy na grunt domowy miało 27% mężczyzn i 19% kobiet. Nie rozmawiało o sprawach firmy w domu 37% kobiet i 22% mężczyzn. W dniu 21 marca 2012 r. w Warszawie odbyła się konferencja „Firmy rodzinne w Polsce i na świecie”, będąca podsumowaniem ponaddwuletniego programu „Firmy rodzinne”, realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. W trakcie konferencji poruszone zostały takie zagadnienia, jak: rola firm rodzinnych w gospodarce, sukcesja i młode pokolenie w firmach rodzinnych oraz budowanie społeczności firm rodzinnych. Przedstawione zostały również dokonania projektu oraz zaprezentowane publikacje powstałe w ramach projektu [*Firmy rodzinne*, Inicjatywa Firm Rodzinnych online].

Po przebyciu drogi intensywnego rozwoju zawodowego wiele kobiet decyduje się na rezygnację z kariery. O ile wycofanie się ze ścieżki kariery jest proste, o tyle powrót znacznie trudniejszy. Kiedy wykształcone i wykwalifikowane kobiety nie wracają do pracy, cierpią na tym nie tylko one same, straty ponoszą

również pracodawcy i całe branże gospodarki [Hewlett, Buck Luce 2006, s. 7].

W Stanach Zjednoczonych rewolucja odwrotu od kariery (*opt-out revolution*) ma swoje zdefiniowane podłoże. Prawie 4 na 10 wysoko wykwalifikowanych kobiet przynajmniej się do dobrowolnego odejścia z pracy. Wśród kobiet posiadających dzieci wskaźnik jest wyższy i wynosi 43%. Jednak to nie macierzyństwo skłania do podejmowania tego rodzaju decyzji. 24% kobiet podaje jako powód konieczność opiekowania się starszymi rodzicami lub innymi członkami rodziny czy problemy zdrowotne 9% [Hewlett, Buck Luce 2006, ss. 7–35]. Co istotne, znaczące różnice w podejmowaniu decyzji rezygnacji z szybkiej ścieżki kariery ze względu na płeć, były różne. Mężczyźni jako powód podawali zmianę zawodu 29%, dodatkowe kształcenie i szkolenia – 25%. W przypadku kobiet uzasadnieniem decyzji był konieczny czas dla rodziny – 44%. Wyliczono, że średnio kobiety wstrzymują swoją aktywność zawodową na okres od 1,2 do 2,2 r., konsekwencją tej decyzji jest ubytek zarobków aż o 18%.

6. Marketing skierowany do kobiet³⁹

Kobiety stanowią obecnie jeden z największych rynków wschodzących. Ich siła nabywcza stale wzrasta. W 2008 r. znana firma Boston Consulting Group (BCG) przeprowadziła badanie, w którym udział wzięło 12 tysięcy kobiet z 22 krajów świata (nie było wśród nich Polski). Respondentki odpowiadały na pytania związane z ich życiem, dochodami, pracą zawodową, zwyczajami zakupowymi, nadziejami i obawami. Konsekwencją zebranego materiału był raport „Women Want More”, opublikowany w 2009 r. W toku analizy wyników badań stwierdzono, że kobiety stanowią nie tylko połowę społeczeństwa ziemi, ale także ponad miliard kobiet na świecie pracuje zawodowo, a więcej niż połowę studentów stanowią kobiety. Generują one 5 bilionów dolarów przychodu, za 5 lat będzie to już 28 bilionów dolarów. To stawia kobiety na pierwszym miejscu najszybciej rozwijających się rynków świata, nawet przed krajami azjatyckimi czy Ameryki Łacińskiej.

Wynikiem dobrego wykształcenia kobiet, jak podają autorzy raportu: Michael J. Silverstein i Kate Sayre, jest prognoza, iż w 2028 r. średnia płaca kobiet w Stanach Zjednoczonych przewyższy średnią płacę mężczyzny. Według danych, w 1970 r. przeciętna kobieta z Nowego Jorku w wieku 20–30 lat zarabiała około 7 tys. dolarów rocznie mniej niż mężczyzna, podczas gdy już w 2005 r. to wynagrodzenie przekraczało płacę dla mężczyzny o 5 tys. dolarów. Potencjał kobiet jest ogromny i firmy oraz organizacje, które to rozumieją, już dziś będą mogły wiele zyskać, kierując swoją ofertę do solidarnego i wymagającego rynku klientek.

Pomimo rozbieżności w dotychczasowym układzie sił finansowych kobiet i mężczyzn, wiele nie zmieniło się w gospodarstwach domowych. Wciąż głów-

³⁹ Opracowano na podstawie <http://marketingkobiet.pl/?p=1478>, dostęp dnia 08.03.2012.

nie na kobiecych głowach znajduje się odpowiedzialność za większość obowiązków w domu. Wykonywanie prac domowych zajmuje kobietom średnio 18 godzin tygodniowo. Zaliczają się do nich: sprzątanie, pranie, gotowanie, zakupy. Obciążenie kobiet tego rodzaju pracami w krajach o rozwijającej się gospodarce jest istotnie mniejsze, ponieważ panie mogą liczyć na pomoc innych członków rodziny bądź powszechne jest korzystanie z pomocy domowej. Mimo udogodnień, kobiety co najmniej w połowie ponoszą odpowiedzialność za domowe obowiązki. W tabeli nr 3 przedstawiono rolę kobiety w gospodarstwie domowym ze względu na pochodzenie.

Tabela 3. Rola kobiety w gospodarstwie domowym ze względu na decyzyjność, obowiązki domowe oraz priorytety (według kraju pochodzenia)

KRAJ POCHODZENIA	Decyzyjność w wydatkach gospodarstwa domowego / obowiązki domowe/zadowolenie
Stany Zjednoczone	73% ma udział decyzyjny w wydatkach gospodarstwa domowego, 91% jest obciążona obowiązkami domowymi. 88% wierzy, że dzięki wytężonej pracy uda się osiągnąć cel.
Niemcy	93% Niemek jest obciążona obowiązkami domowymi. W pozostałych kwestiach brak danych.
Francja	67% Francuzek ma udział decyzyjny w wydatkach gospodarstwa domowego. 10% z nich ma poczucie, że uda im się zaoszczędzić wystarczający kapitał na emeryturę.
Włochy	1/5 kobiet ma poczucie równości gwarantowane przez kraj.
Chiny	77% Chinek jest obciążona obowiązkami domowymi. Zaledwie ¼ z nich czuje się doceniana za wykonywany wysiłek.
Hinduski	79% odczuwa satysfakcję z pracy zawodowej, dla 56% pieniądze są najważniejszą kwestią
Rosjanki	84% oprócz pieniędzy jako gwarantów szczęścia wymienia także seks.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kobiety chcą więcej – raport Boston Consulting Group 2009*, „Marketing Kobiet” online.

Średnio dla 48% kobiet, zarządzanie finansami domowymi stanowi jeden z największych priorytetów. Kobiety z Bliskiego Wschodu chcą mieć większy wpływ na finanse, swoją karierę oraz przyszłość.

Pieniądze są ważne dla kobiet i stanowią numer jeden na liście przyczyn najczęstszych kłótni. Kolejne nieporozumienia wynikają z obowiązków domowych, czasu pracy, wychowania dzieci, seksu. Kobiety odczuwają, że ich potrzeby, traktowane jako niemożliwe do zaspokojenia, są spychane na margines. Kobiety potrzebują więcej czasu, miłości, szczęścia rodzinnego, udanych relacji z ludźmi oraz poczucia wspólnoty. Z raportu wynika, że kobiety na całym świecie mają te same trzy największe problemy: zarządzanie gospodarstwem

domowym i finansami, zbyt wiele zadań do wykonania w zbyt krótkim czasie oraz zbyt mało czasu dla samych siebie. Oczywiście w zależności od kraju czy regionu, każdy ze zgłaszanych dylematów ma mniejsze lub większe nasilenie.

Niestety kobiety czują się osamotnione w stawianiu czoła przeciwnościom. Producenci i usługodawcy kierując swoją ofertę do kobiet robią to nadal mało umiejętnie. Zarówno w zakresie opracowania samego produktu dla kobiet, czy też jego właściwej komunikacji marketingowej. Kobiety narzekają najbardziej na 3 branże pojmujące ich potrzeby w sposób odmienny. Należą do nich usługi finansowe, medyczne oraz branża technologiczna. Odpowiedź na zapotrzebowanie i dostarczenie nowego produktu zaspokajającego potrzeby kobiet, zarówno te związane z praktycznym zastosowaniem, jak i potrzebami emocjonalnymi, może znacząco wpłynąć na rozmiary sprzedaży wśród firm.

Za granicą zauważono trend wzrostowy poprzez badanie potrzeb, postaw i wartości kobiet, aby zyskać nowy segment klientów i zwiększać dzięki niemu przychody. Pojawiła się nowa dziedzina marketingu skierowanego do kobiet. U jego najgłębszych podstaw leży wiedza z zakresu różnic między płciami, które są niezaprzeczalne. Uwidaczniają się nie tylko w wyglądzie zewnętrznym, ale i w przebiegu procesów poznawczych tj.: postrzeganiu świata, sposobie myślenia, uczenia się i komunikowania, wyznawania różnych wartości, a także w życiu emocjonalnym. Mają one również wpływ na kształtowanie potrzeb i funkcjonowanie ludzi jako konsumentów. Kobiety lubiące nowoczesne aranżacje wnętrza zdecydowane są bardzo innowacyjne. Są kreatywne i otwarte na kolorystykę i nowe doświadczenia. Opierając się na tej wiedzy, marketing skierowany do kobiet wskazuje rozwiązania biznesowe z zakresu tworzenia strategii, produktów, komunikacji marketingowej oraz doboru narzędzi pozwalających dotrzeć do płci pięknej. Zgodnie z trendami i wymogiem estetyki założonej przez kobiety i ich pędu do perfekcyjności kreowane jest założenie co do własnego wyglądu. Rozmiar ubrania w połączeniu z wagą stał się wyznacznikiem kobiecości XXI wieku.

W magazynie „Marketing w praktyce” coraz więcej miejsca poświęca się marketingowi skierowanemu do kobiet. W świetle przytoczonych badań to kobiety podejmują główne decyzje zakupowe, coraz częściej podejmując przy tym strategiczne decyzje związane z finansami rodziny. W Polsce statystyki wyglądają następująco: 40% gospodarstw domowych to takie, w których to kobieta z racji zarobków jest głową rodziny, 37% polskich małych firm należy do kobiet, w zarządach firm pracuje prawie 100 tys. kobiet, a w niektórych firmach, na przykład spółkach z o.o., ponad 20% prezesów to kobiety. Polki zarabiają około 23% mniej na tym samym stanowisku co mężczyźni, jednak odsetek ten zmniejsza się stopniowo. Jak podaje Raport Kongres Kobiet Polskich 2009: „Relacje przeciętnych wynagrodzeń kobiet do przeciętnych wynagrodzeń mężczyzn kształtowały się w Polsce na poziomie 79% w 1989 r., 76%

w 1998 i 82% w 2001 i 2006 roku.” Wzrostowi wynagrodzeń kobiet w Polsce sprzyjać będzie również coraz lepsze ich wykształcenie.

Projektanci oraz styliści gadżetów informatycznych zaczynają wychodzić naprzeciw potrzebom oraz zainteresowaniom kobiet. Płeć decyduje o sposobie postrzegania świata, mimo że patrzymy na to samo, widzimy coś innego. Decyzje zakupowe kobiet nie są pochopne. Mężczyźni nie zwracają uwagi na istotne detale, jak kolor czy kształt. Zamiennie dość często używa się określeń marketing na obcasach lub w spódnicy. Kobięca lista wymagań na etapie poszukiwania produktu jest znacznie dłuższa niż męska⁴⁰. Oczekiwania Polek można określić w sposób bardzo sprecyzowany: są wymagające względem siebie i otoczenia. Wyedukowane Polki stają się coraz bardziej świadome swoich potrzeb, przy tym niezwykle ambitne i asertywne. Jako jedyne w Europie chcą pogodzić posiadanie rodziny, sukces w pracy i atrakcyjny wygląd jednocześnie. Przy tym rodzina, wygląd i sukces zawodowy są prawie równoważne [Izmałkowska 2011, s. 22 i in].

„Reklama jest kobietą, nie jest udręczona i nieporadna, ma jakieś 40 lat i całkiem niezłe sobie radzi. Nie tkwi zamknięta w czterech ścianach domu, kuchni, łazienki. Stała się silna, znacznie lepiej niż kiedyś wykształcona, zna się na mnóstwie spraw, doskonale gotuje, wychowuje dzieci, a prowadzenie domu to dla niej „pikus”. Wie, jak chronić swoją rodzinę przed infekcjami, zdrowo się odżywia, ma decydującą rolę przy wyborze nowego mieszkania, samodzielnie bierze pożyczkę w banku” [Sieńkowska 2011, s. 33].

Śmiałe, zachęcające i pobudzające do aktywności hasła „Reklama jest kobietą, dojrzałość jest piękna, starsza pani cieszy się życiem...” pozwalają sięgać po nowe i ciekawsze doświadczenia. Utarte stereotypy nie mają pokrycia w rzeczywistości. „Współczesna „szara pani” posiada przynajmniej licencjat i doskonale zdaje sobie sprawę, że ma inne cele niż ślepa służba dzieciom i mężczyźni. To nie znaczy, że kompletnie zarzuciła domowe obowiązki, ale przynajmniej się stara, żeby przyziemne sprawy, których nie da się uniknąć, dawały jej więcej radości” (Sieńkowska 2011, s. 33).

Wnioski końcowe

Ewolucyjna modyfikacja ról społecznych i pełnienie przez kobiety roli przedsiębiorcy stało się możliwe dzięki trendom wzrostowym ogólnego poziomu wiedzy oraz kwalifikacji kobiet. Kobiety są lepiej wykształcone i mają znaczący potencjał rozwoju osobistego. Pochodzenie kobiet ma bezpośredni wpływ na możliwość rozwoju osobistego i zawodowego. Feminizacja pokoleniowa daje

⁴⁰ Kobiety stoją za większością wszystkich decyzji zakupowych w naszym kraju. Czasami wydają tylko własne – zarobione przez siebie pieniądze (np. 20% wszystkich rodzin to takie, gdzie kobieta samotnie wychowuje dziecko, a zatem o wszystkich wydatkach decyduje samodzielnie), ale z reguły są to wydatki pochodzące ze wspólnych funduszy lub z zasobów partnera. Już co piąty dom jest budowany przez Polkę.

kobietom szanse na niezależność, decyzyjność i samorealizację. Polki należą do najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Unii Europejskiej. Stworzono, w toku prac nad projektem „Przedsiębiorczość kobiet w Polsce”, formy wsparcia i ograniczenia barier stojących na drodze wzrostu aktywności zawodowej w pracy kobiet na własny rachunek. Przedsiębiorczość kobiet przyczynia się do rozwoju gospodarczego poprzez tworzenie nowych produktów oraz miejsc pracy. Współodpowiedzialność za sytuację ekonomiczną rodziny oraz poszukiwanie wysokich dochodów mają wpływ na samorealizację i aktywność zawodową Polek. Według wyników badań, główną barierą zgłaszaną przez kobiety na drodze rozwoju zawodowego, jest pokrywanie się okresu największej aktywności zawodowej z okresem macierzyństwa i wychowywania dzieci. W raporcie, dotyczącym badania firm rodzinnych, potwierdzono znaczącą rolę kobiet w przedsiębiorstwach o charakterze pokoleniowym. Potrafią one rzetelnie określić swoją rolę w firmie, a także potwierdzają duży wpływ rodziny na sposób zarządzania. W Stanach Zjednoczonych zwrócono uwagę na zjawisko nagłego odwrótu od kariery. Powodem tej decyzji są w większości konieczność zaopiekowania się starszymi rodzicami lub własne problemy zdrowotne. Ze względu na liczbę pracujących kobiet świata oraz generowane przychody, kobiety stanowią najszybciej rozwijający się rynek na świecie. Według badań to finanse są najczęstszym powodem kłótni. W kwestii komunikacji marketingowej kobiety czują się zaniedbane przez trzy główne branże: usługi finansowe, medyczne i branżę technologiczną. Marketing skierowany do kobiet wychodzi naprzeciw potrzebom, postawom i zachowaniom kobiet. Optymistycznym wydaje się fakt, że dysproporcje w zarobkach kobiet i mężczyzn na tym samym stanowisku będą sukcesywnie malały.

Bibliografia

Publikacje książkowe

- Giza-Poleszczuk A. (2005), *Rodzina a system społeczny. Reprodukcyjność i kooperacja w perspektywie interdyscyplinarnej*, wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hewlett S.A., Buck L.C., (2006), *Odejścia i powroty czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej* [w:] *Kobiety i Biznes*, „Harvard Business Review”.
- Kotowska J. E., Sztanderska U., Wóycicka I. (red.) (2007), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, wyd. nauk. SCHOLAR, Warszawa.
- Putnam Tong R. (2002), *Mysł Feministyczna. Wprowadzenie*, wyd. nauk. PWN, Warszawa.

Artykuły prasowe

- Aktywna Mama* (2011), nr 1.
- Izmałkowska J. (2011), *One muszę sprawdzić sto razy*, „Marketing w praktyce”, nr 6.

Nalazek A. (2011), *Dominująca na szpilkach*, „Marketing w praktyce”.

Sieńkowska E. (2011), *Reklama w szpilkach i makijażu*, „Marketing w praktyce”, nr 6.

Raporty

Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy (2009), Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa.

Lisowska E. (2004), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce [w]: Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji*, Raport nr 29205, Bank Światowy, Warszawa.

Raport Przedsiębiorczość Kobiet w Polsce (2011), Wyd. PARP, Warszawa. Publikacja opracowana w ramach projektu systemowego Przedsiębiorczość kobiet, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Źródła prawa

Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3, Dz.U. nr 45, poz.235.

Źródła internetowe

Arabskie kobiety ciągle na marginesie - twierdzi ONZ, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114881,3779012.html>, dostęp 08.12.2006.

Buchowski M., Wójcik M., *Władza kobiet*, nr 10/2009 (1365), <http://www.wprost.pl/ar/154743/Wladza-kobiet/?O=154743&pg=1>, dostęp dnia 06.03.2012.

<http://firmyrodzinne.pl/materialy-publiczne>, dostęp dnia 06.03.2012.

<http://firmyrodzinne.pl/o-ifr/aktualnoci/1-wydarzenia/432-minister-gospodarki-waldemar-pawlak-gociem-konferencji-firmy-rodzinne-21-marca-2012.html>, dostęp dnia 22.03.2012.

<http://marketingkobiet.pl/?p=1478>, dostęp dnia 08.03.2012.

<http://www.forbes.com/wealth/power-women/list>, dostęp dnia 06.03.2012.

<http://www.uw.edu.pl/sukcesy/2011/jmr.html>, dostęp dnia 06.03.2012.

<http://www.vizja.pl/uczelnia/struktura>, dostęp dnia 06.03.2012.

<http://www.wprost.pl/ar/188821/Wplywowe-kobiety-polityki/?I=1415>, dostęp dnia 06.03.2012.

Kobiety arabskie chcą więcej praw, <http://wyborcza.pl/1,75248,1100988.html>, dostęp 03.11.2012.

Kobiety chcą więcej – raport Boston Consulting Group, <http://marketingkobiet.pl/?p=1478>, dostęp dnia 08.03.2012.



Violetta Wróblewska
Społeczna Akademia Nauk

Źródła stresu i sposoby radzenia sobie z nim u osób łączyących studia z pracą zawodową

The sources of stress and the methods of coping with stress among the people who combine work with studying

Abstract: People who study and work are exposed to mental strain because they have to combine family life with a career and education. The purpose of the article was to present the sources of stress and the methods of coping with stress among working and studying people at the psychology faculty at one of Warsaw's universities.

Professional and a health problems were the main sources of a stress for the respondents.

The following factors turned out to be the most stressful for the respondents: responsibility, excessive duties and control, fast pace of work, mental effort, unsatisfactory salary, company clients, humdrum of everyday office work, no support from the boss, constant changes, lack of motivation, the risk of losing the job as well as bringing work home.

In order to cope with stress in a more effective way, the respondents mainly indulged in the following activities: listening to music, active leisure, meeting friends and family, to practising sports, resting in front of a TV, hobbies, maintaining internal dialog, playing, time management, using stimulants, planning tasks, controlling own thoughts.

Key-words: stress, studies, work, coping with stress, adult education.

Wstęp

Osoby studiujące i jednocześnie pracujące zawodowo są narażone na obciążenie psychiczne z tytułu tego, że muszą połączyć życie zawodowe, prywatne

i rodzinne z edukacją. Wzrost wymagań, stawianych człowiekowi w pracy zawodowej, pełnienie wielu ról społecznych, dążenie do pogodzenia życia osobistego z życiem zawodowym stają się czynnikami zaburzającymi funkcjonowanie wielu osób.

W związku z obecną sytuacją kryzysową, przed organizacjami, jak i jej pracownikami, stoją nowe problemy i wyzwania. Organizacje, dążąc do przeciwdziałania niekorzystnym konsekwencjom kryzysu, obniżają koszty swojej działalności, wprowadzają programy naprawcze, dokonują restrukturyzacji. Pracownikom stawiane są coraz wyższe wymagania, dotyczące dyspozycyjności, kompetencji, jakości i ilości pracy oraz jej wydajności. Studenci pracujący zawodowo muszą pogodzić pracę i studia z życiem osobistym. Studiowanie wymaga od nich dużego zaangażowania i systematyczności w opanowaniu materiału, jak również odporności na stres podczas wielu trudnych, wyczerpujących psychicznie i fizycznie egzaminów czy zaliczeń. Uczelnia jest dla wielu studentów źródłem lęku. Boją się oni egzaminów, odpytywania, złych stopni [por. Aleksander 1999, s. 44].

Trudne sytuacje codzienne powodują u studentów pracujących zawodowo napięcia emocjonalne, mocno obciążające ich ciało i psychikę. Napięcia te, zwane stresem, są reakcją organizmu na stawiane mu wymagania, przekraczające możliwości jednostki. Powodują one poważne konsekwencje dla życia osobistego i zawodowego studenta. Wpływają zarówno na jego zdrowie i funkcjonowanie we wszystkich obszarach życia, jak i na jego samopoczucie. Przyczyniają się do osłabienia jego sprawności fizycznej i psychicznej. Mogą być one przyczyną między innymi wrzodów żołądka, chorób serca, migren, zaburzeń psychicznych, przeziębienia, grypy i schorzeń kręgosłupa.

Obecny kryzys gospodarczy tylko uwidacznia, jak ważne jest zapobieganie psycho-fizycznym skutkom stresu i wypaleniu zawodowemu pracowników, aby mogli oni lepiej radzić sobie z coraz trudniejszymi wyzwaniami w pracy.

Niniejszy artykuł ma na celu zwrócenie uwagi na źródła stresu u studentów pracujących zawodowo i na wypracowane przez nich efektywne sposoby przeciwdziałania mu i ograniczania go.

Artykuł ten zawiera obszernie fragmenty pracy magisterskiej Violetty Wróblewskiej pt. „Zasoby osobiste a style radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo”, napisanej i obronionej w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie w 2009 roku.

1. Edukacja dorosłych jako ważne zadanie rozwojowe

Dorosłością określa się tę fazę życia „w którą wkracza człowiek po gwałtownych zmianach rozwojowych prowadzących do dojrzałości biologicznej i społecznej, wyrażającej się w zdolności do prokreacji, oraz odpowiedzialnego podejmowania nowych ról społecznych związanych z zakładaniem własnej

zmianach rozwojowych, prowadzących do dojrzałości biologicznej i społecznej, wyrażającej się w zdolności do prokreacji, oraz odpowiedniego podejmowania ról społecznych, związanych z zakładaniem własnej rodziny, rodzeniem i wychowaniem dzieci, podejmowaniem i rozwijaniem aktywności zawodowej, a przede wszystkim w autonomicznym kierowaniu własnym życiem” [Gurba 2005, s. 203]. Dorosłość w rozumieniu psychologicznym jest związana z osiągnięciem zdolności postrzegania i analizowania różnych sytuacji, ze zdolnością podejmowania decyzji i odpowiedzialnością za dokonane wybory [Nadolaska (red.) 1994, s. 142]. Według Levinsona można wyróżnić wczesną dorosłość (od 22.–45. r.ż.) i średnią dorosłość (od 40.–65. r.ż.) [Gurba 2005, s. 205].

Edukacja dorosłych powinna nie tylko służyć działaniom kompensacyjnym, ale raczej powinna stymulować rozwój osobowości i kompetencji człowieka [Wujek (red.), s. 103].

Dorośli wolą przyswajać wiedzę użyteczną, aby dobrze sobie radzić z codziennymi zadaniami. Według Houle’a jest wiele motywów, dla których dorośli angażują się w edukację:

- uczący się, zorientowani na cel, wykorzystują edukację dla uzyskania pewnych, określonych korzyści,
- uczący się, zorientowani na aktywność, podejmują naukę, ponieważ odnajdują wartość w sytuacjach związanych z uczeniem się,
- uczący się, zorientowani na kształcenie, pragną zdobyć wiedzę ze względu na nią samą [Knowles, Holton, Swanson 2009, ss. 57–58].

Poniższe stwierdzenia można zaliczyć do podstawowych reguł andragogicznych:

- Zanim dorośli rozpoczną naukę, muszą dowiedzieć się, dlaczego mają się tego nauczyć.
- Stopień samowiedzy dorosłych jest w dużym stopniu zależny od poziomu gotowości do samokształcenia.
- Wcześniejsze doświadczenia dorosłych są bogatym źródłem przyswajania wiedzy.
- Dorośli zazwyczaj mają potrzebę uczenia się, jeśli stoją przed ważnymi decyzjami życiowymi i kiedy przeżywają problemy.
- Edukacja jest dla dorosłych źródłem zwiększania poziomu kompetencji w celu osiągnięcia najwyższego potencjału życiowego.
- U dorosłych motywacja jest bardziej wewnętrzna niż zewnętrzna [Knowles, Holton, Swanson 2009, s. 144].

Dorośli w swojej edukacji, w odróżnieniu od dzieci i młodzieży, są bardziej skoncentrowani na problemie lub życiu.

Skuteczność i efekty edukacji dorosłych uzależnione są od ich możliwości recepcyjnych, jak również od materiału i sposobu jego podania. Jest ona ła-

twiejsza pod wieloma względami, niż edukacja dzieci i młodzieży, gdyż osoby dorosłe są bardziej zdyscyplinowane, zrównoważone i odporne na trudności, ale wymagają odmiennych, niż we wcześniejszych okresach rozwojowych, metod nauczania [Szewczuk 1998, s. 56]. Jak twierdzą Knowles, Holton III i Swanson, powinna być ona dostosowana do celów, zamierzeń i unikalnych cech uczącego się, jak i sytuacji, w której to uczenie się odbywa [Knowles, Holton, Swanson 2009, s. 13].

Należy zaznaczyć, że sprawność umysłowa we wczesnej dorosłości utrzymuje się na stałym, wysokim poziomie, a pod koniec tego okresu ma tendencję do obniżania się, przede wszystkim w zakresie formalnego, abstrakcyjnego myślenia [Gurba 2005, s. 229]. Natomiast średnia dorosłość jest „szczególnie dogodnym okresem w życiu człowieka dla niwelowania różnic generacyjnych, które w tym wieku są jeszcze nieznaczące” [Olejnik 2005, s. 252]. Dlatego istotne jest dostosowanie metod uczenia się i nauczania do występujących w tym okresie życia potrzeb poznawczych i emocjonalnych.

Według Olejnika edukacja dorosłych „powinna mieć charakter raczej zindywidualizowany i koncentrować się przede wszystkim na reorganizowaniu oraz doskonaleniu nabytych wcześniej sprawności i systemów wiedzy, w mniejszym zaś stopniu na kształtowaniu zupełnie nowych” [Olejnik 2005, s. 252]. Zdaniem Lindemana dorośli mają głęboką potrzebę kierowania samymi sobą, a ich doświadczenie jest najbogatszym źródłem w uczeniu się [Knowles, Holton, Swanson 2009, s. 47].

Należy wspomnieć również finansowy wymiar edukacji dorosłych. Czapiński twierdzi, że inwestowanie w wykształcenie jest opłacalne zarówno dla człowieka, jak i dla państwa, gdy bierze się pod uwagę czysto ekonomiczne wskaźniki stopy zwrotu z inwestycji. Również amerykańskie badania [Brody 1997, Ceci i Williams 1997] pokazują, że inwestycja w wyższe wykształcenie jest „w skali społecznej najskuteczniejszym sposobem na zapewnienie sobie w miarę dostatniego życia” [Sędek 2003, s. 278].

2. Źródła stresu związane z pełnieniem różnorodnych ról społecznych u osób pracujących zawodowo i studiujących

Życie studenta pracującego zawodowo można rozpatrywać w trzech płaszczyznach, a mianowicie zawodowej, edukacyjnej i rodzinnej.

Praca zawodowa jest istotnym elementem życia studenta. Pozwala mu zaspokoić podstawowe potrzeby socjalne i bytowe. Oferuje mu również możliwości awansu zawodowego, rozwoju osobistego, zapewnia status i pozycję społeczno-zawodową. Wywiera znaczący wpływ na jego rozwój intelektualny i kształtowanie się zdolności poznawczych oraz w dużym stopniu definiuje jego tożsamość [Lachowska 2008, ss. 101–102].

Do podstawowych funkcji edukacji dorosłych można zaliczyć:

- funkcję właściwą edukacji dorosłych. Polega ona „na stałym aktualizowaniu i uzupełnianiu wiedzy i umiejętności ludzi dorosłych z dziedziny polityki, gospodarki, ideologii, różnych dziedzin nauki, techniki i sztuki...” [Wujek (red.), ss. 264–267],
- funkcję ekonomiczną edukacji dorosłych. „Wyraża się ona we wpływie edukacji dorosłych na wydajność ekonomiczną jednostek i grup społecznych. Głównie polega ona na podniesieniu poprzez poprawę kwalifikacji dorosłego wydajności jego pracy i poprawie jakości jej wytworów...” [Wujek (red.), ss. 264–267],
- funkcję popularyzacyjną edukacji dorosłych. „Polega ona na rozpowszechnianiu wśród szerokich kręgów społeczeństwa najnowszej wiedzy z różnych nauk, polityki, techniki, kultury i sztuki, z codziennego życia i pracy...” [Wujek (red.), ss. 264–267],
- funkcję eliminacyjną edukacji dorosłych. „Polega ona na eliminowaniu ze świadomości, a tym samym i zachowań ludzi: wyobrażeń, poglądów, idei, upodobań, postaw i zwyczajów już niepotrzebnych, „starych”, stanowiących barierę racjonalnego życia i pracy” [Wujek (red.), ss. 264–267].

Praca zawodowa może być źródłem dumy, ale może też być źródłem stresu spowodowanego odpowiedzialnością za innych, rywalizacją, konfliktami, przeciążeniem oraz jej powtarzalnością [Argyle 1999, s. 242]. Według Davidsona przyczyną stresu mogą być współpracownicy, podwładni, przełożeni, miejsce pracy, wykonywany zawód [Davidson 2000, ss. 5–7].

Terelak wyróżnia następujące źródła stresu zawodowego:

- czynniki związane z wykonywaną pracą, takie jak: warunki pracy, przeciążenie pracą,
- czynniki związane ze strukturą organizacyjną i atmosferą w pracy, takie jak: słaby przepływ informacji, ograniczenia w działaniu, brak poczucia przynależności,
- czynniki wynikające z rozwoju kariery zawodowej takie, jak: za szybki lub za wolny awans, niepewność pracy,
- czynniki związane ze stosunkami w pracy, takie jak: wzajemne stosunki z przełożonymi i podwładnymi,
- czynniki związane z pełnioną rolą w organizacji, takie jak: konflikt ról, zbyt mała lub zbyt duża odpowiedzialność, brak wpływu na podejmowanie decyzji, szybkie zmiany, niejednoznaczność roli [Terelak i inni 2007, ss. 181–182].

Według innych autorów stres zawodowy wywołany jest głównie przez monotonię czynności, złą organizację pracy, presję czasu, niemożność sprostania

wysokim wymaganiom w pracy, brak sprecyzowanego zakresu obowiązków, osobowość szefa, negatywne stosunki międzyludzkie, warunki ergonomiczne, mobbing, konflikty [Daniecki, Eichelberger 2007, s. 32; Kozak, Mietlewski 2004, ss. 88–93; Myers 2003, s. 627; Bootzin, Bower, Crocker, Hall 1991, ss. 609–610; Litzke, Schuh 2007, ss. 11–12]. Może on wpływać na gorsze funkcjonowanie rodzinne i małżeńskie [Łosiak 2008, s. 176]. Jego skutki zależą między innymi od stopnia wsparcia ze strony rodziny czy małżonka [Bratos 2008, ss. 31–35].

Argyle twierdzi, że w porównaniu do innych rodzajów związków międzyludzkich, w małżeństwie jest zarówno więcej konfliktów, jak i nagród [Argyle 1999, s. 242]. Powodzenie w małżeństwie rzutuje na zadowolenie z życia, daje poczucie spełnienia oczekiwań, wpływa na obraz własnej osoby i na funkcjonowanie w życiu społecznym, rodzinnym oraz zawodowym [Kossakowska-Petrycka, Wałęcka-Matyja 2008, s. 263].

„Prevention Magazine” wśród dziesięciu najsilniejszych stresorów wymienia między innymi małżeństwo i dzieci [Davidson 2000, s. 32]. A wynika to z tego, że osoby, które są w związku małżeńskim i mają dzieci, podlegają sytuacjom stresowym, związanym z chorobami członków rodziny, pojawieniem się lub odejściem dzieci, ich dorastaniem, utratą pracy, presjami finansowymi, niesprzyjającymi warunkami bytowymi, rozwodem, separacją, śmiercią kogoś z rodziny [por. Heszen-Niejodek 2006, s. 474].

Istotnym czynnikiem stresogennym u studentów pracujących zawodowo jest występowanie problemów na styku praca – uczelnia, kiedy występuje konflikt trzech ról: zawodowej, rodzinnej i studenta. Niekorzystne doświadczenia w jednym obszarze mogą wpływać negatywnie na funkcjonowanie w drugim [GazetaPraca.pl 2008, online].

W trakcie sesji egzaminacyjnych studenci znajdują się w sytuacji przeciążenia, związanego z dużym wysiłkiem fizycznym i umysłowym. Egzaminom często towarzyszy zaniepokojenie, lęk, pobudzenie emocjonalne i fizjologiczne (pocenie się, drżenie, „suchość w ustach” itp.). Warto zaznaczyć, że krótkotrwały stres, jakim jest sesja, pozwala zmobilizować organizm do efektywniejszej nauki [Bolkowska-Najwer 2003, s. 8]. Schwarzer podkreśla nawet, że egzamin może być traktowany jako wyzwanie, „ponieważ przybliży możliwość sukcesu lub wygranej” [Mietzel 2002, s. 415]. Ale należy również dodać, że długotrwałe zmęczenie wynikające z niemożności zaspokojenia własnych potrzeb, na przykład wystarczającej ilości snu czy aktywności fizycznej, prowadzi do ogólnego zmęczenia czy wyczerpania organizmu [Kulmatycki 2007, s. 410].

3. Metodyka badań własnych i charakterystyka grupy badawczej⁴¹

Badanie, przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu, miało na celu zdiagnozowanie źródeł stresu u studentów pracujących zawodowo i sposobów radzenia sobie z nim.

⁴¹ Fragmenty tego podrozdziału pochodzą z artykułu Violetty Wróblewskiej pt. „Rola zasobów osobistych w radzeniu sobie ze stresem u studentów pracujących zawodowo”.

Grupę badawczą stanowiło 60 studentów studiów niestacjonarnych, jednej z prywatnych, warszawskich uczelni, będących na czwartym roku, na Wydziale Psychologii.

Badanie zostało przeprowadzone w auli tejże uczelni w kwietniu 2008 roku. Przed przystąpieniem do badania dokonano wstępnej selekcji osób biorących w nim udział, opierając się na doborze losowym, według zasady klasyfikacji – co druga osoba.

Następnie, po uzyskaniu zgody na udział w badaniu, osobom zaklasyfikowanym przekazano informację, że jest ono anonimowe. Każda osoba badana otrzymała cztery kwestionariusze: Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych – CISS, Kwestionariusz Nadziei na Sukces – KNS, Test Orientacji Życiowej – LOT-R, Skalę Uogólnionej Własnej Skuteczności – GSES i własną ankietę. Po wręczeniu badanym kwestionariuszy i ankiety poproszono ich o samodzielne przeczytanie instrukcji, a następnie o udzielenie odpowiedzi spontanicznie i szczerze. Czas wypełniania powyższych kwestionariuszy i ankiety wahał się od 25 do 40 minut.

Badana grupa była zróżnicowana pod względem wieku, płci, stanu cywilnego, liczby posiadanych dzieci, wykształcenia, stażu pracy i zajmowanego stanowiska.

Grupa badawcza obejmowała osoby w przedziale wiekowym od 22 do 43 lat. Średnia wieku badanej grupy wynosiła 26 lat ($SD = 4,95$). Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 22–29 lat (75%), 20% badanych osób było w wieku od 30 do 39 lat, pozostałe 5% – osoby pomiędzy 40 a 43 rokiem życia.

Wśród badanych osób przeważały kobiety, które stanowiły 77%. Mężczyzn było tylko 23%. A wynika to z faktu, że psychologia jest raczej sfeminizowanym kierunkiem studiów.

Zdecydowana większość badanych – 73,3% była stanu wolnego, 25% było w związkach małżeńskich, a 1,7% stanowili rozwiedzeni. 85% badanych osób nie posiadało potomstwa. W pozostałych przypadkach 8,3% miało jedno, a 6,7% dwoje dzieci.

Grupa badawcza obejmowała osoby ze zróżnicowanym wykształceniem. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem średnim – 63,3%, 28,3% badanych osób miało wykształcenie wyższe, pozostałe 8,3% – niepełne wyższe.

Staż pracy badanych na obecnym stanowisku był bardzo zróżnicowany. Wahał się od 1 miesiąca do 8 lat. Średnia stażu pracy wynosiła 3 lata ($SD = 1,86$). Najliczniejszą grupę, bo 51,7% stanowiły osoby, których staż pracy był w przedziale od 1 do 3 lat. Były osoby – 16,7% – z krótkim stażem pracy, poniżej jednego roku.

Staż pracy badanych ogółem był również bardzo zróżnicowany. Wahał się od 7 miesięcy do 20 lat. Średnia stażu pracy wynosiła 5 lat ($SD = 3,59$). Naj-

liczniejszą grupę, bo 55% stanowiły osoby, których staż pracy był w przedziale od 3 do 6 lat. Były osoby – 11,6% – z długim stażem pracy, powyżej 10 lat.

45% badanych piastowało stanowiska asystenckie, 25% samodzielne, 23,3% kierownicze, a 6,7% inne.

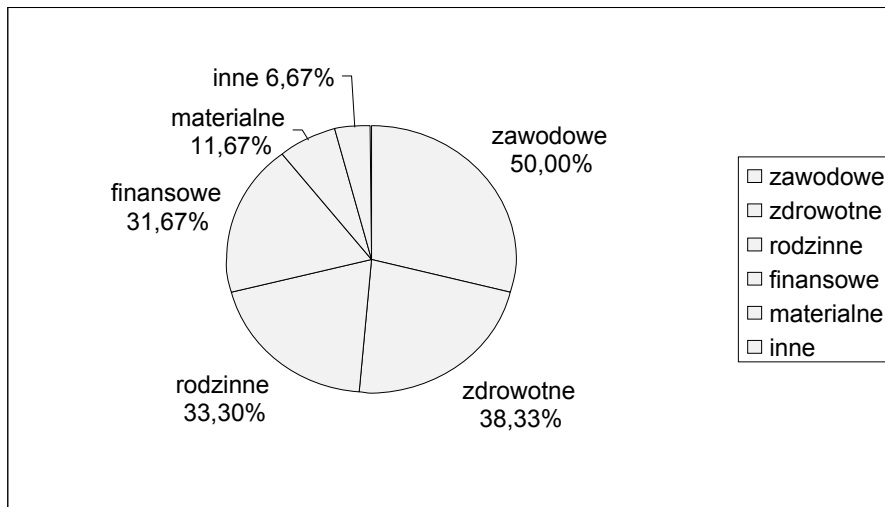
Mimo istnienia tak dużych różnic w zakresie omawianych zmiennych, wspólnym dla tej grupy okazał się fakt, że wszyscy studiowali psychologię. Jest to bardzo specyficzny kierunek, który wymaga predyspozycji osobowościowych i dużej odporności na stres. Przygotowuje do niezwykle trudnej pracy diagnostycznej i terapeutycznej oraz wymaga od kandydatów odpowiednich predyspozycji.

4. Wyniki badania własnego dotyczącego źródeł stresu i sposobów jego zmniejszania u studentów pracujących zawodowo

Celem badania własnego było zdiagnozowanie źródeł stresu i sposobów radzenia sobie z nim u osób łączących pracę zawodową ze studiami.

Poniższy rysunek i tabele prezentują wyniki tegoż badania.

Rysunek 1. Problemy, które są największym źródłem stresu dla badanych osób



Źródło: opracowanie własne, N = 60. Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi, dlatego ich liczba nie sumuje się do 100.

Największym źródłem stresu dla respondentów były problemy zawodowe (50% wskazań), następnie zdrowotne (38,3% wskazań) i rodzinne (33,3% wskazań).

Badani ocenili poziom natężenia stresu w swojej pracy w sposób subiektywny w skali 5-stopniowej: bardzo mocne, mocne, średnie, małe i bardzo

małe natężenie stresu. Blisko 55% badanych oceniło poziom swego stresu jako średni, 28,3% respondentów jako mocny, a 5% jako bardzo mocny. Tylko 11,7% respondentów uważało, że poziom stresu w ich pracy jest mały lub bardzo mały.

Tabela 1. Najczęstsze źródła stresu zawodowego dla badanych osób

Lp.	Czynniki wywołujące stres w miejscu pracy	Liczba wskazań	% wskazań
1	Odpowiedzialność	28	46,7
2	Nadmiar obowiązków	26	43,3
3	Nadmierna kontrola	17	28,3
4	Szybkie tempo pracy	17	28,3
5	Wysiłek psychiczny	17	28,3
6	Niezadawalające wynagrodzenie	16	26,7
7	Klienci firmy	15	25,0
8	Monotonna praca	14	23,3
9	Brak wsparcia przełożonego	13	21,7
10	Ciągłe zmiany	13	21,7
11	Brak motywacji do pracy	12	20,0
12	Groźba utraty pracy	12	20,0
13	Przynoszenie pracy do domu	12	20,0
14	Brak pomocy ze strony współpracowników	11	18,3
15	Niesatysfakcjonujące relacje społeczne	9	15,0
16	Negatywne relacje z przełożonym	8	13,3
17	Podejmowanie decyzji	8	13,3
18	Krótkie terminy pracy	7	11,7
19	Złe warunki pracy	7	11,7
20	Dyspozycyjność	6	10,0
21	Obciążenie fizyczne	6	10,0
22	Brak kontroli	1	1,7
23	Zbyt mało obowiązków	1	1,7

Źródło: opracowanie własne. N=60. Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi, dlatego ich liczba nie sumuje się do 100.

Badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie głównych czynników wywołujących stres w pracy zawodowej. Największymi źródłami stresu w pracy były: odpowiedzialność (46,7%), nadmiar obowiązków (43,3%), nadmierna kontrola (28,3%), szybkie tempo pracy (28,3%), wysiłek psychiczny (28,3%), niezadawalające wynagrodzenie (26,7%), klienci firmy (25%), monotonna praca (23,3%), brak wsparcia przełożonego (21,7%), ciągłe zmiany (21,7%), brak motywacji do pracy (20%), groźba utraty pracy (20%), przynoszenie pracy do domu (20%).

Tabela 2. Najczęstsze sposoby zmniejszenia poziomu stresu u badanych osób

LP.	Sposoby zmniejszania poziomu stresu	Liczba wskazań	% wskazań
1	Słuchanie muzyki	28	46,7
2	Wypoczynek na świeżym powietrzu	27	45,0
3	Spotkania ze znajomymi	27	45,0
4	Spędzanie czasu z rodziną	26	43,3
5	Uprawianie sportu	24	40,0
6	Odpoczynek przy telewizorze	21	35,0
7	Zajmowanie się swoim hobby	21	35,0
8	Prowadzenie wewnętrznego dialogu	21	35,0
9	Bawienie się	19	31,7
10	Zarządzanie czasem	16	26,7
11	Stosowanie używek	15	25,0
12	Planowanie zadań	15	25,0
13	Kontrolowanie własnych myśli	13	21,7
14	Stosowanie technik relaksacyjnych	9	15,0
15	Rozmawianie z przełożonym	8	13,3
16	Rozmawianie ze współpracownikami	8	13,3
17	Odreagowanie na ludziach lub rzeczach	4	6,7
18	Zmiana nastawienia do ludzi	3	5,0

Źródło: opracowanie własne. N=60. Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi, dlatego ich liczba nie sumuje się do 100.

Jak wynika z przedstawionych w tabeli danych, dwa główne działania podejmowane przez respondentów w celu skuteczniejszego radzenia sobie ze stresem, to: słuchanie muzyki (46,7%) i wypoczynek na świeżym powietrzu (45%).

W sytuacjach stresowych wśród respondentów ujawniała się tendencja do spotkań ze znajomymi (45%) i spędzania czasu z rodziną (43,3%). Mogło to wynikać z potrzeby bliskiego kontaktu emocjonalnego, który jest w stanie zaspokoić potrzebę bezpieczeństwa.

Pocieszający jest fakt, że sport, znany w praktyce jako pozytywnie wpływający na kondycję psychofizyczną, był wśród badanych bardzo popularny (uprawianie sportu – 40% wskazań).

Zarówno odpoczynek przy telewizorze, jak i wewnętrzny dialog były stosowane przez 35% badanych. Osoby przeżywające stres rozładowywały również swoje napięcie poprzez koncentrację na swoim hobby (35%).

Niektórzy badani odwracali uwagę od źródeł stresu poprzez udział w zabawie (31,7%). Inną techniką kontroli stresu było planowanie zadań, co powodowało stopniowe osvajanie się z nimi (25%). 26,7% respondentów zarządzało swoim czasem.

Niepokojący jest fakt, że 25% badanych stosowało używki w celu zmniejszenia stresu. Prawdopodobnie również dla „odsunięcia od siebie” problemów życiowych, z którymi trudno im było sobie poradzić.

5. Dyskusja wyników badań

Osoby studiujące i jednocześnie pracujące zawodowo są narażone na zwiększone obciążenie psychiczne i fizyczne, ponieważ muszą często połączyć życie zawodowe, prywatne, rodzinne z edukacją. A niemożność poradzenia sobie z coraz większymi wymogami otoczenia, ze względu na brak odpowiednich możliwości, czy zdolności, często rodzi stres.

Na podstawie wyników badań własnych można zaryzykować stwierdzenie, że wiele firm, w których pracują badani studenci, ma problemy z organizacją pracy. Zbyt mało obowiązków, jak i ich nadmiar, nie są korzystne dla respondentów. Nadmiar obowiązków może pociągać za sobą niezadowolenie z pracy oraz związane z tym napięcie. Należy zaznaczyć, że niemożność sprostanania wysokim wymaganiom pracy jest jednym z najbardziej stresowych zdarzeń życiowych [Szopa, Harciarek (red.) 2004, s. 92 za: Siek 1989].

Wykonywane przez badanych prace wymagały „dawania siebie”, czyli wysiłku psychicznego oraz odpowiedzialności. Odpowiedzialność za powierzone zadania, za terminowe wykonanie prac, za podwładnych czy współpracowników prowadzi do obciążenia stresem.

Szybkie tempo pracy oraz przynoszenie pracy do domu, związane z narzuconymi terminami i spiętrzeniem prac, jest także powodem stresu.

Badani studenci, którzy mają monotonną pracę, czyli wykonują stale te same czynności, mogą popadać w zniechęcenie.

Niepewność i lęk przed utratą pracy są czynnikami, które mogą skłaniać ich do pozostania i wykonywania pracy, której nie akceptują. Obawy związane z niepewnością pracy, redukcją etatów czy dezaktualizacją obecnego stanowiska pracy lub obowiązków również rodzą stres i zmniejszają motywację do pracy.

Zwiększone poczucie stresu jest także wynikiem nadmiernej kontroli ze strony przełożonego. Dodatkowo brak wsparcia i informacji zwrotnych ze strony przełożonego sprzyja atmosferze lęku i niepewności i nie zapewnia dobrego funkcjonowania badanych. Wprowadza stan napięcia psychicznego w postaci niezadowolenia z pracy. Jak pokazuje literatura tematu, starcia z szefem i współpracownikami należą do jednych z najbardziej dokuczliwych dla pracownika stresowych zdarzeń życiowych [Szopa, Harciarek (red.) 2004, s. 92 za: Siek 1989].

Brak możliwości zaspokojenia potrzeb materialnych, wiążący się z niezadowalającym wynagrodzeniem, może nie tylko oddziaływać jako czynnik stresogenny, ale również zmniejszać motywację do pracy.

Wyniki badań uzyskane przez autorkę artykułu są zbliżone do rezultatów badań zajmujących się stresem zawodowym. Badania zrealizowane przez A. Panas wśród 50 osób w wieku 28–55 lat, zatrudnionych w urzędach, handlu i innych zawodach, pokazały, że największymi źródłami stresu w pracy byli: pracownicy w firmie, klienci firmy, problemy finansowe (długi), podejmowanie decyzji, przeciążenie ilościowe, ciągłe zmiany, odpowiedzialność, przełożeni, wynagrodzenie i warunki ergonomiczne w pracy [Szopa, Harciarek (red.) 2004, ss. 95–96]. Natomiast badania przeprowadzone przez Z. Pawlak i A. Smolonia wśród 100 pracowników różnych przedsiębiorstw i instytucji, pokazały, że do najważniejszych czynników wywołujących stres w miejscu pracy, należą: wysokie lub nieadekwatne do możliwości badanych wymagania w pracy, konflikty w pracy, naruszanie zasad racjonalnego zarządzania czasem pracy i duża odpowiedzialność [Szopa, Harciarek (red.) 2004, s. 200].

Radzenie sobie studentów ze stresem, które obejmuje poznawcze i behawioralne akty działania, ma na celu zmianę sytuacji na lepszą poprzez zmianę własnego niekorzystnego działania albo poprzez zmianę zagrażającego otoczenia lub poprzez samouspokojenie się [por. Terelak 2001, s. 358].

Badania przeprowadzone przez wielu badaczy, zajmujących się tematem stresu u studentów różnych kierunków studiów, pokazują, że badani dysponują zróżnicowanym repertuarem sposobów radzenia sobie w sytuacjach stresowych i korzystają z wielu źródeł i rodzajów wsparcia.

Według Lubińskiej [1999] osoby, które korzystają głównie ze wsparcia rówieśników, stosują najczęściej emocjonalne strategie radzenia sobie ze stresem [Sęk 2004, ss. 65–66].

Zdaniem Guldy badania, w których wzięli udział studenci psychologii z KUL, pokazały, że osoby pochodzące z rodzin o niskim poczuciu bezpieczeństwa i wiary we własne możliwości i kompetencje, charakteryzują się brakiem zaspokojenia poczucia bezpieczeństwa i przez to są bardziej podatne na stres. W przeciwieństwie do nich osoby wychowane w rodzinach poszukujących sposobów skutecznego radzenia sobie z trudnościami i wyzwaniem, o wysokim poczuciu bezpieczeństwa, są otwarte na innych, spontaniczne, angażują się w nowe zadania, z których czerpią satysfakcję i radość życia [Iskra 2008, s. 223].

W innych badaniach, przeprowadzonych na próbie studentów i ich rodziców, stwierdzono występowanie współzależności między wynikami rodziców i ich dzieci (studentów) w zakresie preferowanych przez nich sposobów radzenia sobie ze stresem. Najbardziej akceptowanymi sposobami radzenia sobie ze stresem w badanych rodzinach okazały się: rozwiązywanie problemów, wsparcie społeczne, działanie, ucieczka od prawdy, ignorowanie przyczyny. Najmniej aprobowanymi formami były akceptacja, samooskarżanie, stosowanie leków, pobłażanie [Rostowska 1997, ss. 389–393].

Z badań przeprowadzonych w latach 2002/–003 wśród studentów AWF

wyciągnięto wnioski, że im bardziej zadaniowo nastawiona była osoba na radzenie sobie ze stresem, tym bardziej efektywne okazało się u niej uczenie się, trwałość przyswajanej wiedzy i umiejętności. Osoby radzące sobie zadaniowo dążyły do nauczenia się zadanego materiału i dlatego ich działania były bardziej skuteczne. Natomiast osoby, stosujące styl skoncentrowany na emocjach, miały niskie poczucie własnej skuteczności i ich wyniki działań były słabsze [Dębska, Guła-Kubiszewska 2005, ss. 83–94].

Badania przeprowadzone przez Lazarusa i Folkman na próbie 108 studentów różniących się wiekiem, wykształceniem i poziomem zamożności, pozwoliły wyodrębnić osiem czynników radzenia sobie ze stresem: koncentrowanie się na problemie, myślenie życzeniowe, dystansowanie się, szukanie wsparcia społecznego, podkreślanie pozytywnych stron, obwinianie się, redukcja napięcia i izolowanie się [Terelak 2001, s. 360].

Podsumowanie

Pojęcie stres może odnosić się do różnych bodźców, wyspecyfikowanych typów sytuacji, wydarzeń, które zakłócają funkcje percepcyjno-poznawcze u człowieka i prowokują osobę, znajdującą się w warunkach obciążenia, do reakcji [Sobolak, Bitner 2004, s. 76; Zielińska 2004, s. 243]. Stres traktowany jako bodziec może przyjmować formę przyrodniczą, fizyczną, psychiczną czy nawet społeczną (środowisko społeczne). Według Kirtz i Moos bodźce społeczne nie oddziałują na osobę w sposób bezpośredni, tylko człowiek reaguje na własne otoczenie, zgodnie ze swoją interpretacją bodźców zewnętrznych, która jest zależna od cech osobowości, ról społecznych czy statusu [Everly, Rosenfeld 1992, s. 16].

Największymi źródłami stresu, dla badanych przez autorkę pracy studentów, były problemy zawodowe i zdrowotne.

Najbardziej stresującymi czynnikami w pracy respondentów okazały się: odpowiedzialność, nadmiar obowiązków, nadmierna kontrola, szybkie tempo pracy, wysiłek psychiczny, niezadowalające wynagrodzenie, klienci firmy, monotonna praca, brak wsparcia przełożonego, ciągłe zmiany, brak motywacji do pracy, groźba utraty pracy i przynoszenie pracy do domu.

W celu skutecznego radzenia sobie ze stresem badani podejmowali następujące działania: słuchanie muzyki, wypoczynek na świeżym powietrzu, spotkania ze znajomymi, spędzenie czasu z rodziną, uprawianie sportu, odpoczynek przy telewizorze, zajmowanie się swoim hobby, prowadzenie wewnętrznego dialogu, bawienie się, zarządzanie czasem, stosowanie używek, planowanie zadań, kontrolowanie własnych myśli.

Zmniejszenie stresu zawodowego, który jest poważnym zjawiskiem społecznym, to konieczność. Czynniki stresogenne występujące w pracy i niepewność jutra, związana z kryzysem gospodarczym, są głównymi przyczynami

lęków, frustracji i napięć u studentów pracujących zawodowo. Stresu nie da się uniknąć. Można go tylko zminimalizować. Stąd organizacje powinny aktywnie wspierać pracowników, dostarczając im usług i pomocnych w radzeniu sobie ze stresem programów, aby mogli oni efektywnie pracować.

Bibliografia

- Aleksander T. (1999), *Andragogiczne problemy współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Argyle M. (1999), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bolkowska-Najwer M. (2003), *Lęki, stresy i niepewność jutra w opiniach studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej*, „Psychologia. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie”, z. 11.
- Bootzin R.R., Bower G.H., Crocker J., Hall E. (1991), *Psychology Today. An Introduction*, McGraw-Hill Inc., USA.
- Bratos M. (2008), *Przeciążenie pracą i jego konsekwencje. Przegląd badań* [w:] L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Daniecki W., Eichelberger W. (2007), *Co nie zabija to wzmacnia? Budowanie odporności pracowników i neutralizowanie czynników stresogennych w przedsiębiorstwie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.
- Davidson J. (2000), *Kontrola stresu dla żółtodziobów czyli wszystko, co powinienes wiedzieć o...*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Dębska U., Guła-Kubiszewska H. (2005), *Samoregulacja, strategie uczenia się i style radzenia sobie ze stresem u młodych dorosłych*, „Psychologia Rozwojowa. Psychologia rozwoju człowieka dorosłego”, t. 10, nr 4.
- Everly G.S., Rosenfeld R. (1992), *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gurba E. (2005), *Wczesna dorosłość* [w:] B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- I. Heszen-Niejodek, H. Sęk (2008), *Zdrowie i stres* [w:] J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Iskra J. (2008), *Obraz rodziny pochodzenia u studentów psychologii o różnym poziomie poczucia bezpieczeństwa* [w:] L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A. (2009), *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.

- Kossakowska-Petrycka K., Wałęcka-Matyja K. (2008), *Satysfakcja z małżeństwa jako determinanta dobrostanu psychicznego i fizycznego kobiety po narodzinach dziecka* [w:] L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kozak S., Mietlewski Z. (2004), *Psychospołeczne determinanty stresu menedżerów w świetle badań pracowników Trójmiasta w latach 2000–2003* [w:] J. Szopa, M. Harciarek (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Kulmatycki L. (2007), *Optymizm* [w:] B. Wojnarowska (red.), *Edukacja zdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lachowska B. (2008), *Człowiek dorosły wobec wymagań związanych z funkcjonowaniem w różnych sferach życia: zawodowej i rodzinnej*, „Psychologia Rozwojowa”, t. 13, nr 1.
- Litzke S.M., Schuh H. (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk.
- Łosiak W. (2008), *Psychologia stresu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Mietzel G. (2002), *Psychologia kształcenia. Praktyczny podręcznik dla pedagogów i nauczycieli*, GWP, Gdańsk.
- Myers D.G. (2003), *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Nadolska I. (1994), *Profesjonalizacja Akademickiego Kształcenia Andragogicznego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Olejnik M. (2005), *Średnia dorosłość. Wiek średni* [w:] B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rostowska T. (1997), *Zgodność strategii radzenia sobie ze stresem u rodziców i ich dorosłych dzieci* [w:] J. Rostowski, T. Rostowska, J. Janicka (red.), *Psychospołeczne aspekty rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sędek G. (2003), *Psychologia kształcenia* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3*, GWP, Gdańsk.
- Sęk H., Pasikowski T. (2003), *Proaktywne radzenie sobie ze stresem życiowym a subiektywne wskaźniki zdrowia*, „Studia Psychologiczne”, t. 41, z. 4.
- Sobolak L., Bitner E. (2004), *Stresy w organizacji i ich przezwyciężenie* [w:] J. Szopa, M. Harciarek (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Szewczuk W. (red.) (1998), *Encyklopedia psychologii*, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Fundacja Innowacja, Warszawa.
- Terelak J.F. i inni (2007), *Menedżerowie* [w:] J.F. Terelak (red.), *Stres zawodowy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa.

Terelak J.F. (2001), *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.

Wujek T. (red.), *Wprowadzenie do andragogiki*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.

Zielińska E. (2004), *Źródła stresu w środowisku pracy* [w:] J. Szopa, M. Harciarek (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Bibliografia elektroniczna

GazetaPraca.pl (2008), *Konflikt roli*, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,94505,5795852,konflikt_rol.html

dostęp: 15 marca 2009.

Małgorzata Kociszewska-Panaszek

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie międzykulturowe a paradygmaty przywództwa

Intercultural management and paradigms of leadership

Abstract: Different countries, fields and generations have their own ideas of the notion of leadership. It is essential to understand how the paradigms of leadership relate to national culture since many organizations work in different parts of the world. In consequence different national and regional cultures affect its workers and customers. Every company develops its own culture which is mainly determined by national culture. This, in fact, may considerably influence the style of leadership which can be easily observed in the situation when managers move from one culture to another where another paradigm of leadership exists. The analysis of comparative research meant to contrast values that people of different nations acknowledge shows that such factors as power distance index, individualism vs. collectivism IDV, masculinity vs. femininity MAS and the degree of uncertainty avoidance index affect paradigms of leadership (classic, transactional, visionary, organic). Aspects of culture described in the following article have been frequently used to characterize organizational cultures in Poland. And finally the question arises whether the influence of globalization results in implementing similar concepts in organizations working within different national cultures.

Key-words: leadership, organizations, aspects of culture.

Wstęp

Celem artykułu jest próba oceny i analizy wpływu wymiarów kultury narodowej na paradygmaty przywództwa w kontekście zarządzania międzykulturowego. Analiza będzie opierała się na badaniach porównawczych kultur

przeprowadzonych w ramach projektów prowadzonych przez: G. Hofstede, R. Housa, R. Ingleharta, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz Ł. Sułkowskiego.

Rozważania przedstawione w tym artykule koncentrują się na badaniach porównawczych kultur społeczeństw i poszukiwaniu ich wpływu na paradygmaty przywództwa.

Biorąc pod uwagę, iż odmienne wyobrażenia na temat przywództwa można zaobserwować w różnych krajach, dziedzinach i pokoleniach [Steers, Porter, Bigley 1996, ss. 455-468], to istotnym wydaje się zrozumienie, jak mają się paradygmaty przywództwa do kultury narodowej, ponieważ wiele organizacji działa w różnych częściach świata, a zatem na ich pracowników oraz klientów mają wpływ rozmaite kultury narodowe i regionalne.

Kultura to wspólne, wyuczone w ciągu życia wzorce myślenia i zachowania, które są wzmacniane w wyniku presji środowiska [Bjerke 2004, s. 19]. Kulturę organizacyjną tworzą ludzie, wyznaczając wartości, normy, wzory zachowań, wzory procesów myślowych, symbole, mity, język, rytuały. Bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną ma zatem styl działania naczelnego kierownictwa, stosunki kierowników z pracownikami, sposób podejmowania decyzji. Każda organizacja rozwija zatem charakterystyczną dla siebie kulturę, która w głównej mierze jest zdeterminowana kulturą narodową [Kozłowski 1998, s. 465]. Ta z kolei może w istotny sposób wpływać na styl przywództwa, co widać szczególnie w sytuacjach, gdy menedżerowie przenoszą się z jednej kultury do innej, w której obowiązuje inny paradygmat przywództwa.

1. Główne paradygmaty przywództwa

Gayle C. Avery w książce zatytułowanej „Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków” dzieli przywództwo na cztery szerokie zbiory idei. Autor wyróżnia przywództwo klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie i organiczne [Avery 2009, s. 38].

Tabela 1. Paradygmaty przywództwa

Paradygmaty przywództwa	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Najważniejszy okres	Od starożytności do połowy lat 70. XX w.	Od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. Do 2000r.	Po 2000r.
Podstawa przywództwa	Dominacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służącą wydawaniu poleceń i kontrowaniu	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnianie ich opinii i odczuć. Tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzania	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczani
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	Wynegocjowane nagrody, umowy i oczekiwania	Wspólna wizja, charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wносить własny wkład w wizję przywódcy	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacyjnej

Źródło: G .C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 38.

Cechą charakterystyczną przywództwa klasycznego jest fakt, iż opiera się ono na dominacji jednostki lub wybranej grupy osób. Jednostka lub grupa wydają innym polecenia, aby działali na rzecz osiągnięcia jakiegoś celu, który nie musi być jasno zadeklarowany. Władza przywódcy lub grupy przywódczej

wynika tutaj głównie ze strachu bądź z szacunku odczuwanego wobec nich przez podwładnych. W konsekwencji przywództwo klasyczne może przyjmować kształt represyjny lub łagodny albo być połączeniem obu. W paradygmacie tym pracownicy mają niewielką władzę. Są też w niewielkim stopniu – albo wcale nie są – odpowiedzialni za wyniki. To głównie przywódca odpowiada i jest rozliczany z wyników działalności organizacji. Przywództwo to ma charakter przyczynowo-skutkowy. Wszelkie przejawy różnorodności są tutaj ignorowane, gdyż tak naprawdę najważniejsze jest zawsze zdanie przywódcy. Ten rodzaj przywództwa dobrze funkcjonuje w stabilnym, prostym lub biurokratycznym otoczeniu. Ma również zastosowanie w organizacjach, w których wprowadzanie zmian nie wymaga pracowników posiadających wiedzę. Mimo, iż styl klasyczny dominował głównie w XX wieku w organizacjach komercyjnych, to również dzisiaj odnajdujemy go w tradycyjnych organizacjach francuskich, których działanie w dużej mierze opiera się na dominacji przywódcy (grupy przywódców), a także w licznych kulturach azjatyckich [Schriesheim, Bond 1997, ss. 187–193]. Oceniając paradygmat przywództwa klasycznego należy zwrócić uwagę na fakt, iż ma ono pewne ograniczenia. Jak wspomnieliśmy, przywództwo to opiera się na przekonaniu, według którego jednostki są zgodne, że przywódca (lub grupa) ma prawo albo nawet obowiązek dyktować innym, co mają robić. Czasami jednak podwładni zaczynają myśleć samodzielnie i dochodzą do wniosku, iż nie potrzebują już takiego przywództwa. Kryzys może również wywołać sytuacja, w której przywódca sam ustępuje ze stanowiska. Pojawiają się wówczas obawy, czy jego następcą będzie potrafił umiejętnie kontrolować sytuację, czy wzbudzi szacunek albo strach? Biorąc pod uwagę fakt, iż paradygmat klasyczny opiera się na teorii wielkich ludzi, to może on również prowadzić do sytuacji, w której pomniejsza się umiejętności pracowników. Pracownicy nie mają motywacji do zdobywania wiedzy. W odróżnieniu od przywództwa klasycznego, w paradygmacie transakcyjnym przywódca konsultuje się z podwładnymi i stara się skłonić ich do realizowania wyznaczonych celów. Władza wynika tu głównie z możliwości nagradzania i wymuszania, cech osobowości, a także umiejętności postępowania z ludźmi i wpływania na nich. Wywieranie wpływu jest związane z przekonaniem pracowników, iż najlepiej jest działać w sposób, jaki życzy sobie przywódca, za co można zostać nagrodzonym [Kunert, Lewis 1987, ss. 648–657].

Najczęściej władza pozwalająca przywódcy nagradzać lub wpływać na innych jest związana z formalnie zajmowanym przez niego stanowiskiem. Przywódcy i podwładni rozmawiają ze sobą i negocjują umowy, czyli zawierają „transakcje”. W większości przypadków przywódcy transakcyjni posiadają pewną wiedzę, potrafią negocjować, przekonywać i motywować innych oraz są uznawani za najbardziej odpowiednie osoby do kierowania grupą w danym momencie. Mimo, że na co dzień pracownicy mają niewielką władzę, to mogą

oni wycofać poparcie dla swojego przywódcy lub wycofać się z wcześniejszych uzgodnień. Mogą też organizować się w grupy i próbować wywierać wpływ na przywódcę. W sytuacjach konfliktowych pracownicy mogą wyrażać swoje opinie podczas konsultacji. Jednak po ich wysłuchaniu ostateczna decyzja należy zawsze do przywódcy. Odpowiedzialność za wyniki organizacji również spoczywa tutaj na przywódcy. Warto podkreślić, iż paradygmat transakcyjny może okazać się skuteczny w strukturach prostych, biurokratycznych i dywizjonalnych. Jest on odpowiedni dla sytuacji o małym stopniu złożoności, gdzie przywódca tworzy porządek, jest gwarantem przewidywalności oraz dąży do kontroli nad sytuacją. Nie znajduje natomiast zastosowania wśród pracowników wiedzy ceniących autonomię. Zazwyczaj nie sprzyja również innowacjom, koniecznym w dynamicznym, złożonym otoczeniu. Przywódcy transakcyjni dążą na ogół do stworzenia spójnej grupy pracowników, która to grupa będzie zmierzała w kierunku wyznaczonym przez lidera, chociaż zaczynają od wysłuchania opinii członków grupy. Istnieje ryzyko, że podobnie jak w przypadku przywództwa klasycznego członkowie grupy zdadzą się zbyt na przywódcę [Gemmill, Oakley 1992, ss. 113–129]. Ponadto, decyzje podejmowane przez przywódcę odnoszą się najczęściej do celów krótkookresowych. Może to oznaczać, że przywódca nie bierze pod uwagę projektów czy zmian, które nie przynoszą natychmiastowych korzyści [Bass, Avolio 1994, ss. 202–217]. Nie ma tu więc mowy o wizji, która jest typowym elementem kolejnego paradygmatu.

Koniec XX wieku to okres, w którym dochodzi do dynamicznych zmian. Organizacje znalazły się w środowisku, które zmusza do podejmowania szybkich decyzji oraz głębszego spojrzenia w przyszłość. Odpowiedzią na owe zmiany stanowiło przywództwo określane jako wizjonerskie, charyzmatyczne, inspiracyjne lub transformacyjne. Jednakowoż wszystkie te określenia zamykają się w paradygmacie wizjonerskim. W tym paradygmacie wizja przywódcy inspiruje pracowników do większych wysiłków. Podwładni odgrywają istotną rolę w realizacji wizji i tworzeniu pożądanej przyszłości. Sukces organizacji jest w dużym stopniu uzależniony od dobrze zarządzających sobą pracowników wiedzy. Biorąc pod uwagę fakt, iż przy realizowaniu wizji przywódca zależy od swoich podwładnych, to władza pracowników w tym paradygmacie jest zdecydowanie większa niż w paradygmacie klasycznym czy transakcyjnym. Od przywódców oczekuje się, iż przedstawią klarowną wizję przyszłości, opracują plan celów do realizacji oraz zmotywują członków organizacji do zaangażowania się w realizację wizji. Nie będą bierni, lecz włączą się w działania grupy, będą pracować, aby realizować wspólną wizję. Niebagatelną rolę odgrywa tu zaangażowanie emocjonalne pracowników. Czasem zdarza się również, iż wizje nie wychodzą od przywódców, lecz od samych pracowników. Rola przywódcy polega wówczas na wysłuchaniu różnych opinii, a następnie zjednoczeniu

wszystkich członków organizacji wokół jednej inspirującej wizji. W świetle wyników badań przeprowadzonych w 62 krajach, niektóre cechy są powszechnie uznawane za typowe dla przywództwa wizjonerskiego. Są to: wiarygodność, sprawiedliwość, uczciwość, charyzma, optymizm, stanowczość, inteligencja, motywowanie, inspirowanie, zdolność pracy z grupą oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów w sposób zadawalający dla wszystkich, pewność siebie, dalekowzroczność [Hartog, Mouse, Ganges, Ruiz-Quintanilla, Dorman 1999, ss. 219–256]. Jakie są wady paradygmatu wizjonerskiego? D. Nadler i M. Tushman podkreślają wyolbrzymione oczekiwania członków grupy wobec przywódców wizjonerskich, co może skutkować rozczarowaniem, jeśli nie uda się osiągnąć zamierzonego celu [Nadler, Tushman 1990, ss. 77–97]. Osiągnięcie poparcia dla jednej wizji może okazać się trudne, ponieważ organizacje coraz częściej działają w różnych kulturach narodowych przy rosnącej różnorodności członków grupy [Hofstede 1991]. Zwraca się także uwagę na fakt, że skuteczni przywódcy nie muszą być wizjonerami [Collins 2001, ss. 67–76].

Wraz z rosnącą liczbą organizacji przyjmujących strukturę sieciową lub organiczną, odpowiedniej zmianie musi ulec koncepcja przywództwa. Przywództwo organiczne opiera się na procesach wspólnej interpretacji, a zatem przywódcy nie są tutaj najważniejsi. Możemy mówić tu o organizacjach przywódców, jak i bez przywódców. Oznacza to, że przywództwo niekoniecznie spoczywa w rękach określonych jednostek, chociaż poszczególni członkowie organizacji mogą przez pewien czas podejmować role przywódcze. Ponieważ przywódcy będą działać w kulturowo różnym otoczeniu, to najważniejszymi czynnikami sukcesu będzie wiedza i wykwalifikowana siła robocza. Organizacje organiczne charakteryzują się tym, iż są zawsze gotowe do zmian. Przywódca ma w tym przypadku minimalną kontrolę, natomiast pracowników zachęca do samoprzywództwa i zarządzania sobą. W konsekwencji, przywództwo rodzi się z relacji między członkami organizacji, którzy intensywnie się ze sobą komunikują, starając się zinterpretować szybko zmieniające się otoczenie. W organizacjach organicznych wszyscy wspólnie są odpowiedzialni i rozliczani. Pracownicy uzyskują dużą władzę dzięki własnym kompetencjom, cechom osobowości, umiejętnościom postępowania z innymi i posiadanym informacjom. Przywództwo to dobrze funkcjonuje w złożonym, dynamicznym otoczeniu. Paradygmat organiczny skutkuje radykalną zmianą w myśleniu o przywództwie. Pojęcia kontroli, porządku i hierarchii są zastępowane zaufaniem, szacunkiem dla innych członków organizacji oraz akceptacją nieustannych zmian. Samoorganizacja staje się naturalnym zjawiskiem w przedsiębiorstwie, obejmującym elastyczne systemy decyzyjne, zdolne sprostać bieżącym zmianom lub antycypować przyszłe zmiany. Formy organiczne m.in. stymulują kreatywność i innowacyjność [Brown, Eisenhardt 1997, ss. 1–34].

Opisane powyżej paradygmaty niekoniecznie muszą występować w danej organizacji w czystej formie. Elementy różnych paradygmatów mogą się pojawiać razem jednocześnie, chociaż jeden z nich dominuje nad pozostałymi. Należy także zauważyć, że żaden paradygmat z osobna nie jest doskonałą receptą na przywództwo w każdych warunkach. Wiele czynników wpływa na skuteczność poszczególnych paradygmatów. Może to być: wielkość organizacji, charakter działalności, czynniki strukturalne i kulturowe.

2. Wymiary kulturowe

Badania międzykulturowe G. Hofstede dotyczące różnic w wartościach wyznaczanych przez ludzi różnych narodowości, to najczęściej cytowana koncepcja porównań międzykulturowych w naukach o zarządzaniu. Autor, posługując się kwestionariuszem ankiety przeprowadzonej na kilkudziesięciotysięcznej próbie pracowników firmy IBM, wyodrębnił różnice pomiędzy nimi związane z kulturą i uporządkował je w postaci czterech elementarnych wymiarów, dzięki którym pokazał, jak kultura narodowa może wpływać na koncepcje przywództwa. W Polsce, z narzędzia, które zastosował G. Hofstede, skorzystali W. Nasierowski oraz B. Mikuła [Nasierowski, Mikuła 1998, ss. 495–509], dokonując identyfikacji poziomu podstawowych wartości organizacyjnych.

Owe cztery wymiary, to:

1. Dystans władzy (PDI). Wymiar ten dotyczy w sposób bezpośredni ludzkich oczekiwań wobec władzy i ich relacji z władzą. Chodzi o stopień, w jakim dana kultura akceptuje nierówny podział władzy. Jest to stopień nierówności między ludźmi, wynikający z zajmowanej przez nich pozycji w strukturze organizacyjnej. W kulturach o małym dystansie do władzy stosunki między pracownikami a przywódcą są mniej formalne, pracownicy traktują się jak równi [Zbiegiem-Maciąg 1999, s. 70]. Tego typu relacje są właściwe dla kultur zarządzania konsultacyjnego, w których przywódca konsultuje się z pracownikami oraz jest łatwo dostępny. Mały dystans władzy sprzyja więc zaufaniu wobec podwładnych, co w konsekwencji determinuje większą skłonność do partycypacyjnego podejmowania decyzji, delegowania uprawnień, nadawania większej samodzielności pracownikom, a tym samym sprzyja kształtowaniu kreatywnych i pełnych inicjatywy postaw. Natomiast w kulturach o dużym dystansie władzy relacje między pracownikami a przywódcą mają charakter bardziej sformalizowany, cechuje je duży dystans, relacje te są bardziej zhierarchizowane. Sprzyja to przywództwu autorytarnemu i klasycznemu. Może też stanowić dużą przeszkodę w kształtowaniu innowacyjnych postaw pracowników.
2. Indywidualizm / kolektywizm (IND). Wymiar ten odnosi się do tego, w jakim stopniu członkowie danej kultury koncentrują się na własnej tożsamości

i osobistych wyborach, a na ile cenią tożsamość zbiorową. W kulturach indywidualistycznych nacisk kładzie się na cele jednostek. Pracownicy działają we własnym interesie i przyjmują odpowiedzialność za swoje czyny. Tymczasem w kulturach kolektywistycznych najważniejsze jest dobro grupy. Pracownicy są silnie uzależnieni emocjonalnie od organizacji, w której pracują. Decyzje oraz odpowiedzialność za nie mają charakter zbiorowy. Przejawem kolektywizmu jest duże znaczenie relacji międzyludzkich, a także powiązań personalnych. Kolektywizm często oznacza unikanie konfliktów i prezentowanie na zewnątrz pozorowanej jednomyślności [Sułkowski 2002, ss. 112–133].

3. Unikanie niepewności to kolejny wymiar kultury narodowej. Można go opisać jako stopień, w jakim członkowie danej kultury opowiadają się za pewnością i przewidywalnością działań swoich przełożonych. Natomiast unikają niepewności, która powoduje u nich stres. Staje się zatem wskaźnikiem wrażliwości na zmiany oraz na nowe i trudne do przewidzenia sytuacje [Bartosik-Purgat 2006, s. 147]. W kulturach o wysokim poziomie niechęci do niepewności ludzie preferują jasno sprecyzowane zasady oraz stabilną pracę dającą gwarancję zatrudnienia w długim okresie. Tam gdzie niechęć do niepewności jest mniejsza, ludzie chętniej podejmują ryzyko, co może sprzyjać innowacyjnym działaniom, łatwiej tolerują zmienność środowiska pracy. Od przywódców w kulturach o wysokim stopniu niechęci do niepewności oczekuje się, że będą potrafili sprawować i utrzymywać kontrolę w obrębie swojego zespołu pracowników, a zatem będą gwarantem pewności.
4. Maskulinizm – feminizm (MAS). Zgodnie z tym wymiarem można dokonać podziału na kultury męskie, w których kładzie się nacisk na asertywność, rywalizację, dążenie do zaspokojenia ambicji oraz kultury kobiece, gdzie akcentuje się współpracę i dobre relacje na płaszczyźnie zawodowej.

Kontynuację modelu i metodyki badań G. Hofstede stanowi projekt A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. W tym modelu wyróżnionych zostało siedem elementarnych wymiarów wartości [Trompenaars, Hampden-Turnera 1998, ss. 20–21]. Dwa z nich tj. indywidualizm – kolektywizm oraz równość – hierarchia odpowiadają wymiarom zaproponowanym przez G. Hofstede. Natomiast wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność odnosi się raczej do poziomu czysto indywidualnych orientacji (charakterystycznych jedynie dla jednostek) i nie można go przenosić na poziom grup społecznych ani kultur. Wymiar analiza – synteza odnosi się do sposobów myślenia, a zatem również odpowiada poziomowi indywidualnemu. Wymiar synchronizacja – następstwo określający orientację kulturową wobec czasu wydaje się trafnym odzwierciedleniem różnic pomiędzy społeczeństwami. Pozostałe wymiary mają

prawdopodobnie charakter wtórny i korelują z wymiarami pierwotnymi, np. wymiar osiągnięcia stanowiska – otrzymywanie stanowiska koreluje z wymiarem równość – hierarchiczność.

W projekcie GLOBE R. Hausa znalazło się dziewięć wymiarów kultury wywierających wpływ na przywództwo w organizacjach. Celem tego projektu jest stworzenie międzykulturowej teorii przywództwa, a wśród badanych przez autorów wymiarów kulturowych znalazły się wartości zbliżone do opisywanych w tym artykule. Są to: kolektywizm – indywidualizm, dystans władzy (odpowiada wymiarowi hierarchiczność), unikanie niepewności – tolerancja niepewności. Pozostałe wymiary kulturowe badane w projekcie GLOBE mają prawdopodobnie charakter wtórny w stosunku do trzech założonych wymiarów pierwotnych. Są to następujące wymiary: orientacja na osiągnięcia – wtórna w stosunku do indywidualizmu, równouprawnienie płci – związane prawdopodobnie z równością, orientacja na przyszłość – terażniejszość, korelująca prawdopodobnie z tolerancją dla niepewności, wspólnotowość rodzinna – to szczególnie przypadek wymiaru wspólnotowości, asertywność – powiązana z indywidualizmem i hierarchicznością oraz orientacja humanistyczna – bezosobowa skorelowana z równością. Projekt GLOBE opierał się na metodyce badań ankietowych i obejmował próbę 17 000 menedżerów średniego szczebla w 62 krajach świata. Wyniki GLOBE wskazują, że Europę można podzielić na dwie strefy kulturowe – południową i środkowo-wschodnią oraz północno-zachodnią. Menedżerowie pierwszej z tych stref odznaczają się wyższym wskaźnikiem dystansu władzy, wyższą wspólnotowością (rodziną), a niższym poziomem unikania niepewności (co przejawia się w orientacji na terażniejszość) [Sułkowski 2002, s. 131].

Projekt R. Ingleharta opiera się na teorii przejścia społeczeństw w miarę rozwoju gospodarczego i społeczno-kulturowego od modernizacji do postmodernizacji. Wymiary kultury obejmują: wartości tradycyjno-religijne *versus* racjonalno-świeckie oraz przeżycie (materialne) *versus* jakość życia (postmaterialne) [Inglehart 1997].

Mimo iż sam Hofstede oraz inni naukowcy proponowali różne dodatkowe wymiary kulturowe pozwalające różnicować kultury narodowe, to cztery przedstawione na wstępie (PDI, IND, UAI, MAS) są wystarczające do zdefiniowania ogólnych wzorców przywództwa, jakich należy się spodziewać w danym narodzie.

Tabela 2. Zestawienie wymiarów kultury z paradygmatami przywództwa

Wymiary kultury	PARADYGMATY			
	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	organiczny
1. dystans władzy	duży	umiarkowany	umiarkowany	mały
2. indywidualizm	mały	duży	średni	mały
3. unikanie niepewności	duże	duże	średnie	małe
4. maskulinizm	duży	umiarkowany	umiarkowany	mały

Źródło: opracowanie własne.

3. Polska w świetle wybranych badań międzykulturowych

Należy zauważyć, iż opisane w niniejszym artykule wymiary kultury wielokrotnie służyły do charakterystyki kultur organizacji działających w Polsce, szczególnie w kontekście stosunku do hierarchiczności, podejścia do kwestii indywidualizmu oraz stopnia tolerancji niepewności.

Wśród najobszerniejszych, porównawczych badań kultur narodowych należy z pewnością wymienić badania, które przeprowadził na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych oraz później G. Hofstede [Hofstede 2000]. Chociaż w sposób bezpośredni Polska nie została objęta badaniami tegoż autora, to jednak na podstawie wyników zaprezentowanych dla krajów naszego kręgu kulturowego można wysunąć wnioski, iż Polska odznacza się środkową pozycją dystansu władzy – PDI (27/29 pozycja w rankingu 74 krajów) [Hofstede 2000], umiarkowanym indywidualizmem – IND (22/24 pozycja w rankingu 74 krajów) [Hofstede 2000], silnym maskulinizmem – MAS (14/16 pozycja w rankingu 74 krajów) [Hofstede 2000] oraz silnym unikaniem niepewności – UAI (9/10 pozycja w rankingu 74 krajów) [Hofstede 2000].

Podobne badania na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zostały przeprowadzone przez F. Trompenaarsa [Trompenaars 1993], później też Ch. Hampden-Turnera. Badania Trompenaarsa z zakresu kultury organizacyjnej w aspekcie międzynarodowym były równie szerokie i objęły 50 krajów. Celem badań była identyfikacja czynników różniących kultury. Model badań tegoż autora, stworzony w 1993r., został wykorzystany do diagnozy kultury organizacyjnej w Polsce w 1995r. przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, ss. 47–49]. Wyniki tegoż badania w odniesieniu do Polski zostaną przedstawione poniżej w tabeli 3 niniejszego artykułu.

W badaniach R. Ingleharta Polska została przedstawiona jako kraj kulturowo oddalony od wzorów zarówno krajów sąsiedzkich, jak i innych krajów katolickich. Wartości, które można uznać za dominujące w Polsce, to: tradycja oraz materializm.

Badania R.J. Housa [Mouse, Ganges, Ruiz-Quantanilla 1997, ss. 215–254] posługują się rozróżnieniem pomiędzy praktykami społecznymi i wartościami. W Polsce projekt ten realizowali J. Mączyński i S. Witkowski. W świetle badań Polskę cechuje:

- niska orientacja na osiągnięcia (46 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269],
- bardzo niska orientacja na przyszłość (46 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269],
- pozycja środkowa w wymiarze równości płci (34 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269],
- umiarkowana asertywność (21 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269],
- pozycja środkowa w wymiarze kolektywizm – indywidualizm (28 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269],
- wysoki dystans władzy (10 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269],
- niska orientacja na ludzi (44 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269],
- pozycja środkowa w wymiarze unikanie niepewności (30 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni 2004, s. 269].

Celem dopełnienia wyników badań kultur organizacji działających w Polsce należy również wspomnieć o badaniach porównawczych przeprowadzonych przez Ł. Sułkowskiego. Zamierzeniem autora było zweryfikowanie wpływu kultury społeczeństwa na kulturę organizacji oraz opisanie polskiego kontekstu kulturowego i jego wpływu na organizacje w porównaniu z innymi krajami. Badania zostały przeprowadzone w pięciu krajach (USA, Rosja, Ukraina, Niemcy, Polska), z czego 800 respondentów zajmowało stanowiska kierownicze i specjalistyczne.

Tabela 3. Zestawienie podstawowych wartości dla trzech wybranych krajów według badań różnych autorów (skala od 0 do 100)

Wymiary wartości	USA	Niemcy	Polska	Autor i okres badań
Dystans władzy	38,46	33,65	69,23	G. Hofstede (60./70.)
	54	44	67,40	F. Trompenaars (80./90.)
	37	50	38	Ł. Sułkowski (90./pocz. XXIw.)

Indywidualizm	100	73,62	61,54	G. Hofstede (60./70.)
	69	53	59	F. Trompenaars (80./90.)
	57	58	33	Ł. Sułkowski (90./pocz. XXIw.)
Unikanie niepewności	41,07	58,04	93,75	G. Hofstede (60./70.)
	61,43	67	61,57	F. Trompenaars (80./90.)
	64	61	57	Ł. Sułkowski (90./pocz. XXIw.)

Źródło: S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 117.

Podsumowanie

W świetle wyników różnych badań międzykulturowych można wysunąć wniosek, iż kultura organizacyjna jest zdeterminowana głównie kulturą narodową, która w istotny sposób wpływa na style przywództwa.

Dyrektywny przywódca klasyczny będzie lepiej pasował do kultur narodowych charakteryzujących się dużym dystansem władzy, niechęcią do niepewności i dominacją cech męskich oraz małym indywidualizmem. Występuje w nich niezbędny szacunek do przywódcy, tolerancja dla asertywności i ukierunkowanie na zbiorowość. Przykładem takich społeczeństw mogą być Francuzi, którzy często akceptują i darzą szacunkiem autokratycznych kierowników idąc tropem koncepcji charyzmy lub autorytetu przynależnego pozycji społecznej. Tradycyjny francuski przywódca cieszy się wielkim autorytetem i oczekuje się od niego, że jako absolwent elitarnych uczelni ma bardzo dużą wiedzę. Radzenie się podwładnych mogłoby zostać uznane za dowód słabości i braku zdolności przywódczych. Problem zróżnicowanego podejścia do władzy w modelu A. Trompenaarsa oraz Ch. Hampden-Turnera wiąże się z wymiarem: status przypisany *versus* status osiągnięty. W kręgu kultur frankofońskich oraz śródziemnomorskich kierownicy mają przypisany, personalny autorytet, który ma względnie trwałe charakter. Awans jest wyraźnie związany z wiekiem i doświadczeniem (władza senioralna). Otrzymanie określonej pozycji władzy oznacza również przypisanie wyższego statusu społecznego i prestiżu.

Przywództwo transakcyjne mogłoby się sprawdzić w rozmaitych środowiskach kulturowych, charakteryzujących się niskim lub wysokim dystansem władzy i dominacją cech męskich lub kobiecych, lecz raczej wysokim poziomem indywidualizmu oraz niechęcią do niepewności. Dwie ostatnie cechy pozwalają pracownikom docenić uporządkowane środowisko tworzone przez przywódcę transakcyjnego, a także zainteresowanie jednostką charakterystyczne dla paradygmatu transakcyjnego.

Przywództwo wizjonerskie, zależnie od okoliczności, można dostosować do wyższego lub niższego poziomu dystansu władzy, niepewności bądź wartości męskich czy kobiecych. Można wyciągnąć wniosek, iż prawdopodobnie sprawdza się najlepiej w kulturach o średnim poziomie indywidualizmu, gdy

kładzie się umiarkowany nacisk na zespół w dążeniu do realizacji ogólnej wizji przywódcy.

Natomiast, przywództwo organiczne będzie występować w warunkach niskiego poziomu dystansu władzy, niechęci do niepewności, indywidualizmu oraz wartości męskich.

Mały dystans władzy oraz ukierunkowanie na zbiorowość łączą się z zaakceptowaniem niepewności, dążeniem do współpracy i dobrych stosunków zawodowych.

Należy jednak zauważyć, iż na chwilę obecną nie pojawił się nigdzie na świecie narodowy profil przywództwa. Konieczne jest więc zrozumienie i uwzględnienie zarówno kultury organizacji, jak i kultury narodowej. Na przykład w krajach azjatyckich przy

budowaniu relacji handlowych ważne są wzajemny szacunek i zaufanie, podczas gdy na gruncie amerykańskim istotny jest nacisk na uczestnictwo oraz wspólne podejmowanie decyzji [Hay-McBer 1995].

Można również zadać sobie pytanie, czy wpływ globalizacji prowadzi do przyjmowania zbliżonych koncepcji i praktyk w organizacjach działających w obrębie różnych kultur narodowych? Istnieją na ten temat dwa przeciwstawne poglądy.

Z jednej strony, według zwolenników teorii konwergencji, globalizacja powoduje zmniejszanie się różnic narodowych oraz wzrost standaryzacji. Na przykład wiele firm międzynarodowych standaryzuje swoją politykę personalną i inne polityki w oddziałach na całym świecie. Wydaje się to zmniejszać ich zdolność do radzenia sobie z różnorodnością.

Z drugiej strony, zwolennicy przeciwnego poglądu twierdzą, iż kultury narodowe w dalszym ciągu decydują o sposobach zarządzania na poziomie lokalnym, co określa się jako proces dywergencji [Communal, Senior 1999, ss. 26–35]. Konwergencja i dywergencja zachodzą prawdopodobnie jednocześnie; mimo iż pojawiają się uniwersalne aspekty przywództwa, w dalszym ciągu utrzymują się inne aspekty, właściwe dla danej kultury [Hilb 1999]. Niewątpliwie potrzebne są dalsze badania nad wpływem kultury narodowej na przywództwo oraz nad stopniem, w jakim globalizacja prowadzi do konwergencji i dywergencji.

Bibliografia

Avery G.C. (2009), *Przywództwo w organizacji. Paradymaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.

Avolio B.J., Bass B.M. (1994), *Conclusions and Implications* [w:] B.M. Bass, B.J. Avolio (eds.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.

- Bartosik-Purgat M. (2006), *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1997), *The art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Organizations*, "Administrative Science Quarterly", vol. 42.
- Collins J. (2001), *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, "Harvard Business Review", vol. 79, nr 1.
- Communal C., Senior B. (1999), *National Culture and Management: Messages Conveyed by British, French and German Advertisements for Managerial Appointments*, "Leadership and Organization Development Journal", vol. 20, nr 1.
- Czinkota M.R., Tivoli P., Ronkainen I.A. (1994), *International Business*, wyd. 3, Harcourt Brace&Company, Orlando, za B. Bjerke (2004), *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gemmill G., Oakley J. (1992), *Leadership: An Alienating Social Myth?*, "Human Relations", vol. 45, nr 2.
- Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W. (1999), *Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?*, "Leadership Quarterly", vol. 10, nr 2..
- Hay-McBer (1995), *Mastering Global Leadership: Hay/McBer International CEO Leadership Study*, Hay Group, McBer and Company Inc., Baston.
- Hilb M. (1999), *Integriertes Personal-Management: Ziele, Strategien, Instrumente*, Luchterhand, Neuwied.
- Hofstede G.H. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mino*, McGraw-Hill, London.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G.H., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- House R., Hanges P.J., Ruiz-Quantanilla A. (1997), *GLOBE. The global leadership and organizational behavior. Effectiveness: research program*, "Polish Psychological Bulletin", vol. 28 (3).
- House R.J. i in. (2004), *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study in 62 Societies* Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Ichikawa A. (1996), *Leadership as a Form of Culture: Its Present and Future State in Japan* [w:] R.M. Steers, L.W. Porter, G.A. Bigley (eds.), *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, New York.
- Inglehart R. (1997), *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey.

-
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (1998), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuhnert K.W., Lewis P. (1987), *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*, "Academy of Management Review", vol. 12, nr 4.
- Nadler D., Tushman M. (1990), *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, "California Management Review", vol. 32, nr 2.
- Nasierowski W., Mikuła B. (1998), *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, „Organization Studies”, nr 19/3
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schriesheim J.R., Bond M.H. (1997), *Cross-cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings*, "Leadership and Organization Development Journal", vol. 18, nr 4.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Trompenaars F. (1993), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, Brealey, London.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



Izabela Wąs

Uniwersytet Jagielloński

Współzależności w obrębie systemu organizacyjnego

Correlations in the organisational system

Abstract: In the publication sub-systems infiltrating organizational identity were presented. Such elements as: vision, mission, image and organizational culture should be connected with each other and coherent so as each organization could act according to its declarations and values. Organizational identity is a complicated term. So in the article the author used a definition of this term which connects functionalistic and interpreting-symbolic perspective. From one point of view we can measure, describe and manage identity, from another it is strongly connected with people from the organization. The aim of the article is to show the key similarities, differences and correlations between the elements of organizational identity.

Key-words: organizational identity, mission, vision, image, organizational culture.

Wstęp

Projektowanie systemu tożsamości organizacyjnej jest skomplikowanym zadaniem, angażującym wiele procesów począwszy od samego planowania w organizacji. Planowanie jest tym procesem, w którym ustalane są wymierne cele oraz wybierane środki do ich osiągnięcia. Potrzebna jest jasna koncepcja, aby zapewnić organizacji i jej członkom poczucie kierunku. Kształtując plany krótko- i długoterminowe, organizacje ustalają priorytety, wykorzystują dostępne zasoby, mobilizując przy tym swoje marzenia, siły i odwagę w oczekiwaniu na wymierny, pozytywny efekt podejmowanych decyzji. Ważne jest aby ludzie w organizacji potrafili odpowiedzieć sobie na pytanie: „Jaki jest nasz cel? Dokąd zmierzamy jako organizacja?”

Na poziomie planowania i określania celów strategicznych, organizacja projektuje swój system tożsamości organizacyjnej, w taki sposób, aby wszystkie jej składowe elementy były ze sobą spójne. Na etapie planowania strategicznego zostaje ustalona wizja i misja organizacji, natomiast plany operacyjne, jako pochodne planów strategicznych, w sposób bardziej szczegółowy będą wdrażać przyjęte cele oraz wykreowane obrazy przyszłości. Na tym etapie organizacja powinna skupić się na budowaniu swojego wizerunku i kształtowaniu kultury organizacyjnej.

Wizja

Wizja (łac. *videre* – widzieć) firmy jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować [Oblój 1999, s. 235]. Jest domeną działalności, obszarem, w którym firma pragnie realizować się w sensie strategicznym. Jest elementem motywacyjnym, który powinien być sformułowany w sposób zwięzły, jasny i zrozumiały. Wizja powinna być „zapamiętywalna” i pobudzająca do działania, ambitna a zarazem skoncentrowana na stabilności. Cechy charakterystyczne wizji to też elastyczność i konkretność [Zarębska 2005, ss. 97–104]. Głównym celem menadżerów jest odpowiedź na pytanie kierunkowe: „Czym jest nasza firma i czym chciałaby być”? Odpowiedź na to pytanie rozpoczyna proces rzeźbienia kierunku, który zostanie obrany przez organizację oraz tworzenie silnej tożsamości organizacyjnej [Thompson, Strickland 1992, ss. 3–5].

Na etapie budowania tożsamości, każda organizacja powinna mieć na uwadze to, że tożsamość „jest fenomenem, który wyraża osobowość firmy” [Pilditch 1970]. Niniejsza definicja była wspomniana wcześniej, jej twórca, James Pilditch wskazuje na wyjątkowość, jaką posiada każda organizacja. Koncepcja modelowa przyszłej organizacji powinna nadawać unikatowość na rynku. Obok tworzenia koncepcji potencjału firmy, wyobrażenia pożądanej przyszłości, powinno być miejsce na pełne zaplanowanie prezentacji tego, czym organizacja jest, dokąd zmierza, w jaki sposób się wyróżnia [Allesandri 2001, s. 175].

W perspektywie funkcjonalistycznej tożsamość będzie planowana i mocno kontrolowana przez kierownictwo. Głównym celem będzie nadanie jej centralności i względnej trwałości. Dzięki temu będzie wyrażać podstawowy biznes. Wykorzystanie metod modelowania matematycznego czy też analizy systemowej ułatwi planowanie działań zmierzających do budowania własnej, odrębnej tożsamości oraz jej przywidywanie i kontrolowanie w długim okresie. W ten sposób tożsamość wykorzystywana jest z punktu widzenia celów długookresowych organizacji, innymi słowy, wykorzystywana jest w zarządzaniu strategią. Na etapie budowania wizji, tożsamość organizacyjna, poprzez wyrażanie, kim jesteśmy i kim chcemy być, wyróżnia organizację w środowisku konsumpcyjnym i konkurencyjnym.

Budowanie tożsamości organizacyjnej w ujęciu funkcjonalistycznym jest filozofią działania, której przyświeca osiągnięcie zysku oraz walka z konkuren-

cją. Wszystkie, unikalne elementy firmy wykorzystywane są do pomnażania kapitału. W perspektywie interpretatywno-symbolicznej budowanie tożsamości orientuje się w stronę budowania określonej ideologii i wartości.

Deklarując cel istnienia przedsiębiorstwa, organizacja kieruje swoją wizję również w stronę pracowników. Ten punkt widzenia rozpoczyna się odpowiedzią na pytanie: „Kim jesteśmy jako organizacja?”. Aspiracje i twórcza wyobraźnia właściciela danej organizacji powinny być znane i zaakceptowane przez wszystkich jej członków. Zrozumienie i realizacja założonej filozofii działania przez pracowników odzwierciedla na zewnątrz, co tak naprawdę organizacja robi i dokąd zmierza. Aby pomóc w realizacji dalekosiężnych planów, pracownicy powinni sami zrozumieć, jak siebie postrzegają w organizacji i dopasować się do danego środowiska, z uwzględnieniem takich determinantów, jak: wiek, doświadczenie, przekonania, poglądy, itp.

Wizja, posiadanie mapy drogowej prowadzącej do określonych celów, staje się elementem motywacyjnym dla uczestników organizacji. Zachęca pracowników do wspólnego działania, zaangażowania i trudu. Tożsamość organizacyjna w tym kontekście wyraża sposób, w jaki członkowie organizacji identyfikują się z nią. Im silniejsza identyfikacja, tym większe zaangażowanie wkłada pracownik w realizację programu działania. Utożsamianie się pracowników z firmą pomaga w osiągnięciu strategicznej przyszłości.

Na etapie kreowania swojej wizji, każda organizacja powinna pamiętać, że tożsamość powstaje w wyniku spójnej filozofii działania. Rdzeń ideologii określa trwałe charakter organizacji – konsekwentna tożsamość to wysokiej jakości produkty, technologiczny przełom i indywidualni liderzy. Jest jak „klej”, który trzyma organizację w całości w jej wzroście, decentralizacji, rozszerzeniu działalności, globalizacji, rozwijaniu różnorodności miejsc pracy [Collins, Porras 1996, s. 66].

Samoprezentacja organizacji jej wszystkim interesariuszom wskazuje również na charakterystyczną rolę do spełnienia przez firmę, czyli misję, wyrażającą odrębność (tożsamość) i sens istnienia organizacji.

Misja

Misja wskazuje ogólny cel organizacji, oparty na przyjętych przez menadżerów założeniach, dotyczących zamierzeń organizacji, jej umiejętności i miejsca w świecie [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 254]. Misja jest sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii. Jest precyzyjnym wyrażeniem – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji [Obłój 1999, s. 235]. Misja określa charakterystykę produktów, rynków, technologii, celów, projektów, działań specjalnych – wszystkiego, co określa istotę i unikatowość przedsiębiorstwa [Rue, Holland 1989, ss. 65–66]. Misja to credo firmy, które podkreśla jej wizerunek i społeczną

odpowiedzialność. Wyznaczone cele są nierozzerwalne ze strategią, przy czym cele tkwią głęboko w organizacji, natomiast strategia rozciąga się również na otoczenie [Hatch 2002, s. 128].

Misja wyraża bezpośrednio tożsamość każdej organizacji, jej wyjątkowość i sens istnienia. Często zdarza się, że wyrażona jest patetycznie, a nawet z dużą fantazją. Organizacja poprzez misję wyraża swoje wartości i hasła, które na zewnątrz świadczą o jej fenomenie. Dlatego też wszystkie sformułowane zdania powinny być wiarygodne i autentyczne.

W ujęciu funkcjonalistycznym tożsamość, wyrażona poprzez misję, akcentuje cele oraz główne kierunki działań. Podkreślony zostaje specyficzny, unikatowy charakter funkcjonowania organizacji. Realizując obrane cele, będąc na operacyjnej drodze ich realizacji, przedsiębiorstwa muszą sukcesywnie analizować i badać potrzeby swoich klientów [Abell 1980]. Biorąc pod uwagę współczesną globalizację, rozwój technologiczny, rozszerzenie oferty rynkowej dostępnej dla konsumentów oraz zmiany cywilizacyjno-kulturowe, firmy powinny wprowadzać innowacyjne rozwiązania. Misja, a tym samym wyrażona tożsamość przedsiębiorstwa, nie może być tylko pustym sloganem. Aby wiarygodnie eksponować swoją unikatowość, przedsiębiorstwo musi wziąć odpowiedzialność za swoją działalność i wyrażone hasła, tak, aby nie stracić zaufania. Organizacja, której wyznacznikiem jest budowanie trwałych relacji z klientami, aby i oni utożsamiali się z firmą i z jej produktami, musi unikać formuły „znaleźć klienta – sprzedać produkt – zapomnieć o wszystkim”.

Cele i opracowane zasady do ich realizacji determinują również działania osób funkcjonujących w organizacji. W perspektywie interpretatywno-symbolicznej realizacja wspólnych celów wyraża funkcjonowanie tożsamości zbiorowej. Mimo, że w każdej organizacji można zauważyć odmiennosc każdej jednostki, ich wspólnym podobieństwem będzie zapał i entuzjazm w realizacji celów. Dlatego też dla organizacji powinno być ważne, jak misja brzmi dla samych pracowników. Odpowiednio sformułowana misja, jej słowa, które inspirują i wzywają do działania, budują zaangażowanie i motywują do podjęcia trudu. Misja jest potężnym narzędziem motywującym [Peters 1988, ss. 486–487]. Peter Drucker wyraził to stwierdzeniem: „W każdej organizacji chodzi o to, by ludzie zwykli dokonywali rzeczy niezwykłych. Ale czy im się będzie chciało to zrobić, zależy od ducha organizacji” [Drucker 1992, ss. 163–164]. Dobrze, klarownie sformułowana misja w pewien sposób wyraża ducha danej firmy, jej wewnętrzną tożsamość. Siła pomysłów i ideałów jest drogą mobilizacji do wspólnego zaangażowania poszczególnych jednostek i grup do osiągnięcia określonych wyników [Gibson, Ivancevich, Donnelly 1991, s. 41].

Reasumując powyższe rozważania, warto zwrócić uwagę na dwojaką interpretację misji – zewnętrzną i wewnętrzną. Na zewnątrz misja wpływa na reakcję otoczenia, wewnątrz oddziaływanie misji ukierunkowane jest na samą organizację. W obu przypadkach misja jest postrzegana w inny sposób, mimo

to powinna łączyć w spójny układ organizację i otoczenie [Stabryła 2000, s. 54]. Spójność misji wpływa na spójność wszystkich elementów tworzących tożsamość organizacyjną. Tylko wtedy organizacja może wywrzeć pozytywną reakcję otoczenia. Sformułowana wizja ma służyć do budowania wizerunku firmy [Stabryła 2000, s. 50].

Wizerunek

W początkowym stadium rozwoju definicji tożsamości organizacyjnej, badacze rozumieli to zagadnienie w kontekście wizerunku i wszystkich cech charakterystycznych, odróżniających firmę na zewnątrz. Na etapie dzisiejszych badań uznaje się, że wizerunek jest obok wizji i misji, kolejnym elementem składowym *corporate identity*. Tożsamość firmy określa się i umacnia za pomocą odpowiednich kontaktów wizualnych ze światem zewnętrznym [Zemler 1992, s. 34]. Jedną z definicji wizerunku stworzył Jerzy Altkorn, pisząc, że „Wizerunek nie jest tym, co firma chce przekazać otoczeniu w przekonaniu, że tacy jesteśmy i tacy powinniśmy być, lecz są to odczucia i przekonania o firmie, która istnieje w opiniach otoczenia. Natomiast reputacja to nic innego jak pozytywny wizerunek firmy w świadomości uczestników rynku” [Altkorn 1999, s. 7]. Wizerunek w ujęciu psychologicznym można zdefiniować jako obraz, polegający na odzwierciedleniu w świadomości spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości [Przetacznikowa, Makięło-Jarża 1982, s. 88]. W tym rozumieniu wizerunek ma charakter subiektywny, nie jest wierną kopią wyobrażonego przedmiotu [Budzyński 2002, s. 9]. Jest lustrzanym odbiciem osobowości [Zemler 2002, s. 34].

Tożsamość rozpowszechnia wizerunek organizacji. Wizerunek to rezultat procesu komunikacji, w którym organizacja tworzy i przekazuje swoją tożsamość, będącą odbiciem wartości i istoty organizacji. Dobrze sformułowana wizja, odpowiednie deklaracje zawarte w misji, mające odzwierciedlenie w fenomeń przedsiębiorstwa, wpływają na pozytywną reakcję otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Schmitt użył stwierdzenia, że tożsamość jest stopniem, w jakim firma osiąga wyraźny i spójny wizerunek [Allesandri 2001, s. 175].

W ujęciu funkcjonalistycznym cała uwaga skupia się na zarządzaniu wizerunkiem firmy, które można zdefiniować, za Wojciechem Budzyńskim w następujący sposób: „proces planowania i podejmowania decyzji, organizowania, kierowania zasobami ludzkimi oraz komunikowania się z grupami otoczenia firmy, a także wdrażania systemów kontroli działań własnych i sprzężeń zwrotnych w zakresie komunikowania, który ma na celu stworzenie i utrzymywanie pozytywnego wizerunku firmy, zwiększającego jej wartość i ułatwiającego realizację podstawowych celów” [Budzyński 2002, s. 48].

Proces tworzenia wizerunku rozciąga się w czasie ze względu na stworzenie odpowiednich procedur i projektu całego systemu identyfikacji. Ustalone

zostają również źródła finansowania. Badania wstępne obejmują analizę otoczenia zewnętrznego, m.in. badania dotyczące zidentyfikowania grup docelowych, opinii grup otoczenia na temat firmy, otoczenia konkurencyjnego, potrzeb konsumentów. W celu sprawdzenia własnej organizacji na tle otoczenia, współczesności, sprawdzenia własnej doskonałości i sprawności komunikacji systemu dokonuje się analizy SWOT.

Realizacja zadań w ramach kompleksowego systemu identyfikacji wizualnej organizacji wymaga czasu i poświęcenia. Same działania reklamowe nie kreują od razu lojalności nabywców. Zarządzanie wizerunkiem to również dbałość o jakość produktów, terminowość dostaw i płatności wobec kontrahentów. Promowanie odpowiedzialności społecznej stwarza przychylną opinię publiczną. Sponsoring, jakość obsługi klienta, przychylny system reklamacyjny przyciąga uwagę klientów. Praktyki i staże budzą zainteresowanie wśród młodego pokolenia i zachęcają do współpracy. Budowanie silnej konkurencyjnej marki tworzy pożądaną reputację firmy [Budzyński 2002]. Modernizacja budynków wewnątrz i na zewnątrz, dobór odpowiedniej kolorystyki i wizualnych cech charakterystycznych jest również ważnym elementem programu komunikacji. Olins przytacza, że fizyczna lokalizacja jest częścią składową tożsamości organizacyjnej. Firmy wydają mnóstwo pieniędzy na odnalezienie odpowiedniej lokalizacji, w celu stworzenia odpowiedniego wizerunku. Organizacje zwracają uwagę na wpływ architektury na postrzeganie ich tożsamości [Melewar, Jenkins 2002, s. 82].

Nieodłącznym elementem wizerunku jest również tożsamość wizualna, która składa się z nazwy, logotypu i/lub symbolu, typografii i kolorów. Celem korzystania z symboli jest zaprezentowanie centralnej idei organizacji w sposób wyrazisty, zwięzły i bezpośredni [Olins 1995, s. 11].

Tworząc swój wizerunek, organizacja musi pamiętać, że powinien być on spójny z celami strategicznymi i całą filozofią działania [Zarębska 2008, s. 81]. W innym wypadku wizerunek nie będzie spójny z tożsamością organizacyjną, a to wpływa negatywnie na wyróżnianie firmy wśród kontrahentów, podkreślenie jej indywidualnego charakteru, łatwą zauważalność i zapamiętywalność [Zarębska 2008, s. 13].

Wizerunek powinien być kształtowany również wewnątrz organizacji. W ujęciu interpretatywno-symbolicznym pracownicy są łańcuchem łączącym organizację z klientami. Nie może powstać rozdzźwięk pomiędzy reputacją firmy a niekompetentnymi, czy odpychającymi pracownikami. Spójność w zachowaniach, utożsamianie się z przedsiębiorstwem, tworzenie między sobą więzi mają duży wpływ na budowanie odpowiedniego wizerunku [Zarębska 2009, s. 53]. W tym wypadku wizerunek powstaje w trakcie relacji międzyludzkich. Istotne stają się takie elementy jak: wygląd, zachowanie i maniery, umiejętności interpersonalne, zawodowe i doświadczenie, styl życia. Zach-

wanie człowieka jest tym elementem wizerunku, który w pierwszej kolejności weryfikuje efekt pierwszego wrażenia [Białopiotrowicz 2009, s. 19]. Jeżeli członkowie organizacji nie identyfikują się z nią, automatycznie wpłynie to na sposób traktowania innych i pogorszenie wizerunku.

Zarządzanie wizerunkiem w środowisku wewnętrznym opiera się na komunikowaniu wizerunku poprzez odpowiedni środek masowy. Każda organizacja wyznacza swój określony sposób na promowanie swojego wizerunku wśród pracowników, ważne jest to, aby wyrażona przez to tożsamość organizacji była rozumiana i akceptowana przez wszystkich jej członków, musi być częścią wizji strategicznej zgodną z kulturą i wartościami organizacji. Wszystkie aktywności związane z poziomem świadomości pracowników upowszechniają postawy reprezentowania swojej organizacji jak najlepiej.

Członkowie organizacji, szukając swojego sensu w pytaniach: „Kim jesteśmy jako organizacja? Jak siebie postrzegamy w organizacji?”, przenoszą się również na obszar zewnętrzny: „Jak jesteśmy postrzegani jako organizacja?”. Komunikacja powinna przebiegać dwustronnie, tylko wtedy umożliwi pełną wymianę informacji między organizacją i jej otoczeniem. Przekonanie członków, kim są jako organizacja, jest częściowo oparte na tym, jak ich postrzega otoczenie zewnętrzne. I odwrotnie: zachowanie członków organizacji wpływa na reakcje pochodzące z otoczenia zewnętrznego. Ocena powyższych wrażeń wiąże się bezpośrednio lub pośrednio z porównaniem tożsamości i zbudowanego wizerunku zewnętrznego. Jeśli wynik niniejszego porównania daje przekonanie, że sposób, w jaki członkowie widzą siebie jako organizacja, koresponduje ze sposobem, w jakim ci członkowie są postrzegani przez innych, można stwierdzić że tożsamość jest stwierdzona [Gioia, Schultz, Corley 2004, s. 356]. Jest to tzw. tradycyjne ujęcie tożsamości organizacyjnej, uwzględniające zgodność pomiędzy tym, czym organizacja chce być, a tym, jak działania te postrzega otoczenie [Zemler 1992].

Tożsamość organizacyjna komunikuje się ze społeczeństwem również za pomocą zachowań i postaw będących elementami kultury organizacyjnej. Nieodłączny element tożsamości organizacyjnej i wizerunku to kultura organizacyjna. Tożsamość organizacyjna jest samo-refleksyjnym rezultatem dynamicznych procesów kultury organizacyjnej. Kulturowo osadzona tożsamość dostarcza symboliczny materiał, z którego zostaje skonstruowany wizerunek. Tym samym wywiera wrażenie na innych odbiorcach [Hatch, Schultz 1997, s. 361].

Kultura organizacyjna

W literaturze przedmiotu można napotkać bardzo dużo definicji kultury organizacyjnej. Bogaty przegląd perspektyw badawczych i definicji kultury organizacyjnej można odnaleźć w pracach Ł. Sułkowskiego. Na potrzeby niniejszej pracy zostaną wykorzystane dwie definicje kultury organizacyjnej, jedna ujęta

w paradygmacie funkcjonalistycznym, druga w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym.

W ujęciu funkcjonalistycznym kultura organizacyjna jest jedną ze zmiennych zewnętrznych lub wewnętrznych, którą można kontrolować i zarządzać [Sułkowski 2012, s. 39]. W tym kontekście E. Schein definiuje kulturę organizacyjną jako „Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów” [Sułkowski 2012, s. 39]. Sukces i efektywność organizacji opiera się nie tylko na zarządzaniu strategicznym, na realizacji celów. Wewnętrznym aspektem efektywności jest styl, specyfika funkcjonowania organizacji.

Paradygmat funkcjonalistyczny eliminuje niepewność w organizacji. Wpływa na to, co dzieje się wewnątrz i na jej kontakty zewnętrzne. Silna kultura prowadzi do przewidywalności, porządku i konsekwencji. Wyznacza granice organizacji – określa różnice między poszczególnymi organizacjami. Zapewnia członkom poczucie tożsamości, tym samym ułatwia pracownikom angażowanie się w realizację wspólnych celów. Jest społecznym spoiwem, który poprzez określone normy kształtuje postawy oraz zachowania pracowników [Robbins, Judge 2012, s. 358]. Dzięki temu wszyscy zmierzają w jednym kierunku. W aspekcie kulturowym tożsamość organizacyjna będzie esencją wspólnych działań i zaangażowania. Prowadzi do większej konsekwencji w zachowaniach. Będzie powstawać na gruncie zasad organizacyjnych przyjętych przez organizację. A więc można ją obserwować, kontrolować i manipulować nią. Przyjęte wartości będą wpajane jako kluczowy wzór zachowań kształtujące cezy wizerunek organizacji.

W ujęciu interpretatywno-symbolicznym kultura jest siecią znaczeń i interpretacji integrujących grupę społeczną [Sułkowski 2012, s. 39]. Blau pisze, że: „kultura to swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią” [Sułkowski 2012, s. 49]. Natomiast G. Morgan wskazuje, że „kultura odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego w systemie wiedzy, ideologii, wartości, praw oraz codziennych rytuałów, jakie charakteryzują dane społeczeństwo” [Morgan 1997, s. 126].

Tożsamość organizacyjna odnosi się do wyobrażeń i wierzeń wszystkich członków organizacji. Powstała osobowość organizacyjna zbudowana jest z tzw. minispoleczeństw, o których wspomniano w podrozdziale pierwszym. Te minispoleczeństwa mają własne, odrębne wzory kultury i subkultury, które wpływają na zdolność całej organizacji do sprostowania wyzwaniom, które napotyka [Morgan 1997, ss. 136–137].

Człowiek w organizacji jest aktorem społecznym, tworzącym własną tożsamość w grupie społecznej. Można to zilustrować myślą Gidden-

sa, który pisze, że „tożsamość jest projektem refleksyjnym, za który jednostka jest odpowiedzialna (...) Jesteśmy nie tym, czym jesteśmy, ale tym, co z siebie zrobimy. Samorozumienie jest podporządkowane szerszemu i bardziej fundamentalnemu celowi, jakim jest wytwarzanie i odtwarzanie spójnego i satysfakcjonującego poczucia tożsamości” [Giddens 2002, s. 105]. Będąc aktorem społecznym, wchodząc w interakcje z poszczególnymi członkami organizacji, powstają sieci znaczeń społecznych i językowych [Sułkowski 2012, s. 202]. Powstałe symbole – gesty, słowa, obrazy są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Przyjęte rytuały stają się społecznie niezbędnymi zbiorowymi działaniami. Wartości promowane w danej kulturze tworzą fundament do realizacji przyjętej strategii. Osobiste cele łączone są z wartościami postrzeganymi w organizacji. Wszystkie powyższe sieci wpływają na sposób funkcjonowania organizacji i charakter jej kontaktów z otoczeniem. Tworzą swoisty fenomen danej organizacji, wyznaczający etykę zachowań, a w konsekwencji wizerunek firmy.

Kultura organizacyjna jest osobowością firmy, odzwierciedlającą, jak ludzie podejmują decyzje, co myślą i jak reagują na sytuacje trudne. Powstaje i jest utrzymywana przez członków organizacji. Odzwierciedla również normy i wartości samych założycieli organizacji. K.T. Konecki zwrócił uwagę, że niektórzy badani przedsiębiorcy budują swoją „trwałą tożsamość”, szukając przyczyny swoich aktualnych przedsięwzięć w „ciągłości biograficznej. Tego typu działalność interpretacyjna jest formą auto-pracy nad tożsamością, tj. budowaniem podstaw tożsamościowych dla konstrukcji motywów. Tożsamość roli przedsiębiorcy wybija się na plan pierwszy” [Konecki 2007, ss. 80–81].

Budowanie tożsamości organizacyjnej poprzez kulturę opiera się na pracy zespołowej, przepływie informacji, zaangażowaniu. Im wyższy będzie stopień identyfikacji pracownika z organizacją, tym silniejsza będzie tożsamość samej organizacji. Relacja między kulturą a tożsamością jest klarowna: konkretna kultura może być częścią odpowiedzi na pytanie: *Kim jestem? Co to za firma?* Przy czym kultura wydaje się być głównie milcząca, autonomiczna i zakorzeniona we wspólnych praktykach, natomiast tożsamość organizacyjna jest z natury relacyjna i świadomie samorefleksyjna [Ravasi, Schultz 2006, s. 437].

Synteza tożsamości organizacyjnej

Jedną z najnowszych definicji tożsamości organizacyjnej, w której wyraźnie zostało oddzielone pojęcie tożsamości od pozostałych elementów, przedstawił Ł. Sułkowski, pisząc że: „tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: „Kim jesteśmy jako organizacja?” oraz „Kim chcielibyśmy być?”. Jeżeli wychodzimy z założenia, że organizacja jest czymś więcej niż tylko zbiorem działań jednostek, to sensowne wydaje się poszukiwanie społecznych przejawów organizowania, takich jak: kultura, zarządzanie, strategia

czy struktura. Określenie tożsamości jako symbolicznej, zbiorowej interpretacji ludzi tworzących organizację, odnoszącej się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być, jest klarowne. Jednak aby definicja ta była adekwatna, niezbędne jest odróżnienie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej” [Sułkowski 2012, s. 216].

Podział tożsamości organizacyjnej na elementy składowe ma centralne znaczenie z punktu widzenia zrozumienia i efektywnego budowania tożsamości przez organizację. Są to względnie trwałe i kluczowe wartości wyróżniające organizację. Każdą z nich trzeba traktować osobno, a następnie sprowadzić do wspólnego mianownika. W tabeli 1. zostały zawarte główne podobieństwa, różnice i zależności, występujące pomiędzy elementami składowymi tożsamości organizacyjnej.

Tabela 1. Podobieństwa, różnice i współzależności występujące pomiędzy elementami składowymi tożsamości organizacyjnej

Kryteria	Tożsamość organizacyjna	Wizja	Misja	Wizytunek	Kultura organizacyjna
Podobieństwa	<p>Odpowiada na pytanie: Kim jesteśmy jako organizacja?</p>	<p>1. Określa sens, cel istnienia oraz podstawowe wartości organizacji</p> <p>2. Społecznie tworzy poczucie tego, kim jesteśmy jako organizacja</p>	<p>1. Określa rolę i sens istnienia organizacji</p> <p>2. Wyzwała zapal i entuzjazm pracowników, utóżsamianie się z organizacją, motywuje do realizacji celów</p>	<p>1. Odczucia i przekonania o firmie, która istnieje w opiniach otoczenia</p> <p>2. Utożsamianie się pracowników z przedsiębiorstwem</p> <p>tworzy łańcuch łączący organizację z klientami</p>	<p>1. Wzór podzielaných i fundamentalnych założeń, jakie zostały stworzone przez członków organizacji</p> <p>2. Zapewnia członkom poczucie tożsamości, ułatwiając tym samym realizację wspólnych celów</p>
	<p>„Jest fenomenem, który wyraża osobowość firmy”</p>	<p>1. Koncepcja modelowa przyszłej organizacji nadaje unikatowość na rynku</p> <p>2. Zrozumienie i realizacja określonej filozofii działania przez pracowników</p> <p>odzwierciedla na zewnątrz, co tak naprawdę organizacja robi i dokąd zmierza</p>	<p>1. Misja to credo firmy</p> <p>2. Inspiрует do działania, sprawa, że „ludzie zwykli dokonują rzeczy niezwykłych”, tym samym wyraża ducha danej organizacji</p>	<p>1. Prezentacja tego, w jaki sposób organizacja się wyróżnia.</p> <p>Podkreślenie indywidualnego charakteru organizacji</p> <p>2. Jest lustrem odbiciem wartości i istoty organizacji</p>	<p>1. Kultura organizacyjna wyraża styl i specyfikę danej organizacji</p> <p>2. Osobowość organizacyjna charakteryzująca dane społeczeństwo</p>

Różnice	Byt zbiorowy – powstaje w wyniku spójnej filozofii działania, jest prezentacją zachowań i działań uczestników organizacji.	Byt indywidualny – wizja powstaje często jako aspiracja i tworczą wyobrażenia właściciela organizacji. Jest tworzona rozmysłnie.	Byt indywidualny – ogólny cel organizacji oparty jest na przyległych przez menadżerów założeniach dotyczących zamierzeń organizacji. Jest tworzona rozmysłnie.	Byt indywidualny – proces tworzenia i zarządzania systemem identyfikacji wizualnej jest z góry narzucony, zaprojektowany najczęściej przez odpowiedzialną firmę projektową	Byt zbiorowy versus byt indywidualny – z jednej strony kultura powstaje i jest utrzymywana przez członków organizacji, z drugiej strony może być narzucona przez kierownictwo w celu budowania tzw. „trwałej tożsamości”
Współależność	Tożsamość będzie określana jako symboliczna, zbiorowa interpretacja ludzi tworzących organizację, odnosząca się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być, tylko wtedy, gdy nastąpi odróżnienie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej	1. Wizja tworzy podstawy tożsamości 2. Dzięki wizji, organizacja przedstawia swoją odrębną tożsamość 3. Tożsamość pożądana	1. Misja jest świadectwem tożsamości organizacji 2. Misja wyraża filozofię organizacji 3. Tożsamość rzeczywista	1. Tożsamość rozpoznawalna wizerunek organizacji 2. Wizerunek w dużym stopniu ma wpływ na przyszłe kształtowanie tożsamości 3. Tożsamość postrzegana	1. Tożsamość utrwała wzorce kulturowe i pozwala zrozumieć kulturę organizacyjną 2. Tożsamość zakorzeniona się w kulturze 3. Tożsamość grupowa

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy sposób rozumowania i różnicowania tożsamości organizacyjnej pozwala na wyłonienie czterech typów tożsamości [Zarębska 2009, ss. 69–70]: tożsamości rzeczywistej, tożsamości pożądaney, tożsamości postrzeganej i tożsamości grupowej. Tożsamość rzeczywista przedstawia rolę, jaką pełni organizacja w otoczeniu, pozwala na odnalezienie odpowiedzi na pytanie „Kim jest organizacja?”. Wskazuje na atrybuty organizacji, takie jak: rodzaj prowadzonej działalności, strukturę, styl zarządzania. Wśród członków organizacji buduje zaangażowanie i motywuje do podjęcia trudu. Podejmowana przez uczestników aktywność, zmierzająca do osiągnięcia określonych celów, dąży do tożsamości pożądaney, która w sposób formalny i nieformalny odzwierciedla wykreowaną wizję. Tożsamość pożądana wyraża stan, który organizacja / menadżerowie chcą osiągnąć. Poprzez komunikację formalną i nieformalną organizacja przekazuje otoczeniu to, kim jest. Działania te odnoszą się do tożsamości postrzeganej, odnoszącej się do jej odczuwalnych przejawów, czyli do wizerunku, reputacji czy też korzystnej marki. Najważniejszą rolę w obszarze danej rzeczywistości organizacyjnej odgrywają członkowie organizacji, którzy poprzez sieć znaczeń i komunikacji społecznej tworzą tożsamość zbiorową, pojmowaną jako strukturę zasadniczo otwartą i zależną jednostek [Bokszański 2005, s. 54].

Podsumowanie

Tożsamość organizacyjna jest prezentacją wewnętrznej osobowości, kultury, zachowań, struktury i strategii wszystkim interesariuszom [Melewar, Karaosmanoglu 2006, ss. 846–868]. Jest samo-prezentującym się fenomenem, który poprzez symbole, komunikację i zachowania przekazuje otoczeniu, czym organizacja jest. Komunikacja formalna ma na celu prezentację tożsamości organizacyjnej poprzez jej elementy składowe: wizję, misję, wizerunek i kulturę organizacyjną. Komunikacja nieformalna odzwierciedla nieświadomą, niezamierzoną i nieumyślną prezentację tożsamości organizacyjnej poprzez zachowania uczestników organizacji. W tym znaczeniu, tożsamość organizacyjna składa się z zestawu podstawowych założeń, impulsów i wartości, które rządzą zachowaniami członków organizacji. Zachowania te służą jako strategiczny kanał, przez który firma nieświadomie eksponuje swoją tożsamość (osobowość), poprzez rutynę, cele, język itp. [Otubanjo, Amuzjo, Cornelius 2010, s. 158]. Zarówno komunikacja formalna, jak i nieformalna, wpływają na wizerunek organizacji. Ma również znaczenie w budowaniu trwałych relacji z klientami oraz w odróżnianiu się w otoczeniu konkurencji.

Tożsamość organizacyjna dostarcza kadrze zarządzającej i pracownikom odpowiedzi na wieloznaczne pytania, dotyczące istnienia samej organizacji: „Kim jesteśmy? Co robimy? Kim/Czym chcielibyśmy być?”. Odpowiedź na te pytania znajdują się w tym, co w organizacji jest centralne, trwałe i wyraż-

ne (odrębne). Bez stabilnej tożsamości, organizacja może być tylko nietrwała, nierozpoznawalna i nieznaną. Organizacja która sama siebie rozumie, jest w stanie wykorzystać strategiczną wartość swojej tożsamości. Zależności między tożsamością i strategią oraz ich wpływ na środowisko, są wykorzystywane jako narzędzie decyzyjne, pozwalające analizować i przewidywać relacje z zewnętrznym otoczeniem [Vezina 2011, ss. 1–4].

Bibliografia

- Abell D.F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J.
- Allesandri S.W. (2001), Modeling corporate *identity*; a concept explication and theoretical explanation, *Corporate Communications*, "An International Journal", Vol. 6 No. 4.
- Altkorn J. (1999), *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu SC, Kraków.
- Białopiotrowicz G. (2009), *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Poltext, Warszawa.
- Bokszański Z. (2005), *Tożsamości zbiorowe*, PWN, Warszawa.
- Budzyński W. (2002), *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Collins J.C., Porras J.I. (1996), *Building Your Company's Vision*, "Harvard Business Review", September-October.
- Drucker P. (1992), *Praktyka zarządzania*, Biblioteka Nowoczesności, Warszawa.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H. (1991), *Organizations. Behavior. Structure. Processes*, Irwin Inc., Homewood, Boston.
- Giddens A. (2002), *Nowoczesność i tożsamość. Ja i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G. (2004), *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability* (w:) *Organizational Identity. A Reader*. (red.) M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, New York.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), *Relations between organizational culture, identity and image*, *European journal of Marketing* 31, 5/6.
- Konecki K.T. (2007), *Działania przedsiębiorcze. Auto-praca nad tożsamością a społeczny proces konstruowania motywacji do działania przedsiębiorczego* [w:] *W Kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*, red. J. Leoński, U. Kozłowska, Economicus, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Melewar T.C., Jenkins E. (2002), *Defining the Corporate Identity Construct*, "Corporate Reputation Review", Vol 5. No. 1.

- Melewar T.C., Karaosmanoglu E. (2006), *Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners perspectives*, "European Journal of Marketing", Vol. 40, No. 7/8.
- Morgan G. (1997), *Obrazy Organizacji*, PWN, Warszawa.
- Obłój K. (1999), *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Olins W. (1995), *The New Guide To Identity*, Gower, Hampshire.
- Otobanjo O., Amujo O., Cornelius N. (1988), *The Informal Corporate Identity Communication Process*, "Corporate Reputation Review", Vol. 13, No. 13.
- Peters T. (1988), *Thriving on Chaos*, Harper&Row, New York.
- Pilditch J. (1970), *Communication by design: a study in corporate identity*, McGraw-Hill, Maidenhead Edition, London.
- Przetacznikowa M., Makielo Jarza G. (182), *Podstawy psychologii ogólnej*, Wydawnictwo PWSIP, Warszawa.
- Ravasi D., Schultz M. (2006), *Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture*, "Academy of Management Journal", Vol. 49 No. 3.
- Robbins S.P., Judge T.A. (2002), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rue L.W., Holland P.G. (1989), *Strategic Management. Concept sand Experiences*, McGraw Hill Publishing, New York.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R. (1998), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Thompson A.A., Strickland A.J. (1992), *Strategic Management. Concepts and Cases*, Richard D. Irwin INC., USA.
- Vezina S. (2011), *Organizational Identity and Strategy: An Exploratory Study of Parallelism*, Master of Science I Administration, Concordia University, Montreal, Canada, Quebec.
- Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Dyfin, Warszawa.
- Zarębska A. (2005), *Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie [w:]*, *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, (red.) K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa.
- Zarębska A. (2008), *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Zemler Z. (1992), *Public Relations. Kreowanie Reputacji Firmy*, Poltext, Warszawa.



III. Ryzyko i kryzys jako dylematy zarządzania



Konrad Raczkowski
Społeczna Akademia Nauk

Gospodarka nieoficjalna w systemie zarządzania państwem

Informal economy in the state management system

Abstract: An informal economy which includes both semi-legal (grey market) as well as black market (with typically criminal character) is an essential operational element of the national economy in each country. In a democratic state under the rule of law built on a triple separation of powers (legislative, judiciary and executive), it is justifiable to strive for such management that public authorities are capable of curtailing benefits stemming from participation of citizens in the informal economy while reinforcing legal business operations. However, it requires the framing of common definitions and theories for the concept of ontological informal economy which will allow for exploiting specific management functions in the reasonably highly anticipated manner against the real state of functioning the national economy.

Key-words: informal economy, state, management, powers, taxing.

Wstęp

W świetle obowiązującego dyskursu błędnego i niejednolitego definiowania gospodarki nieoficjalnej⁴², nie powinno dziwić, że jest ona zazwyczaj utożsamiana z publicystyczną szarą strefą. Z tego względu zasadnym staje się uchwycenie i wskazanie zasadniczych cech rzeczywistości gospodarczej, które przenikają do półlegalnej i całkowicie nielegalnej przestrzeni państwa. Fraktalność gospodarki nieoficjalnej, związana z cyklami koniunkturalnymi w gospodarce legalnej (narodowej) i mechanizmami kompetencyjno-sprawnościowymi działania państwa sprawiają, że wywiera ona znaczący wpływ na jego zarządza-

⁴² Pojęcie gospodarki nieoficjalnej zostanie szczegółowo omówione w dalszej części artykułu.

nie. Z tego względu posługiwanie się splotnymi komunikatami postrzegania oraz sędami jednostkowymi obserwowanych zdarzeń, nie tylko nacechowane może być subiektywizmem, ale także dalekie do heurystycznych metod rozwiązywania problemów. To prowadzi do utrwalania nierzetelnych postaw epistemologicznych, które przenikają do poszczególnych funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, kierowania oraz kontroli. W następstwie możliwe jest jedynie posługiwanie się probabilistycznymi wielkościami uśrednionych wielkości pomiarowych w systemie zarządzania państwem. Prowadzi to do błędnego lub zakłóconego odczytywania zjawisk i procesów występujących w gospodarce, czego następstwem może być ich niekorzystne oddziaływanie na całe państwo jako organizację. W pewnym stopniu prowadzi to do upośledzenia systemu zarządzania, w którym np.: proces wyboru i podejmowania decyzji zarządczych prowadzony jest bez uwzględniania rzeczywistych teorii nomologicznych. Państwo bowiem nie działa w warunkach laboratoryjnych, próżniowych, wyidealizowanych. Działa w warunkach niestabilnych, do końca nieprzewidywalnych, w których występuje asymetria zagrożeń pomiędzy tym co legalne (zgodne z prawem) i nielegalne (poza prawem). Stan taki powoduje, iż koniecznym jest rozpatrywanie gospodarki nieoficjalnej, której wielkość w Polsce szacowana jest na 25% PKB [Schneider 2011, s. 3], gdyż jej wymiar i trendy rozwojowe decydują w sposób bezpośredni o całym systemie procesów zarządczych.

System zarządzania państwem

Systemowe postrzeganie organizacji, zwłaszcza tak skomplikowanej jak państwo, szczególnie widoczne jest w nauce zarządzania od połowy XX wieku. Implikacje szkoły systemowej na grunt postrzegania państwa pozwalają przyjąć, iż „miarą doskonałości rozwiązań organizacyjnych jest stworzenie sieci powiązań i zależności pomiędzy poszczególnymi stanowiskami w podsystemie zarządzania oraz sieci powiązań z otoczeniem i utrzymywaniem systemu w stanie równowagi” [Szpitter 2010, s. 60]. Należy zaznaczyć, iż państwo jest systemem otwartym i winno jako organizacja systematycznie wzmacniać zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom, które wpływają negatywnie na jego funkcjonowanie. Z tego względu zarządzanie, które przedmiotem zainteresowania obejmuje podejmowanie decyzji menedżerskich, koordynację działań ludzi w danej organizacji, sprawowanie władzy organizacyjnej, odpowiednią alokację zasobów w ramach organizacji i wreszcie organizację i sterowanie całym systemem [Sułkowski 2012, s. 41], jest nie tylko potrzebne, ale niezbędne w każdym państwie.

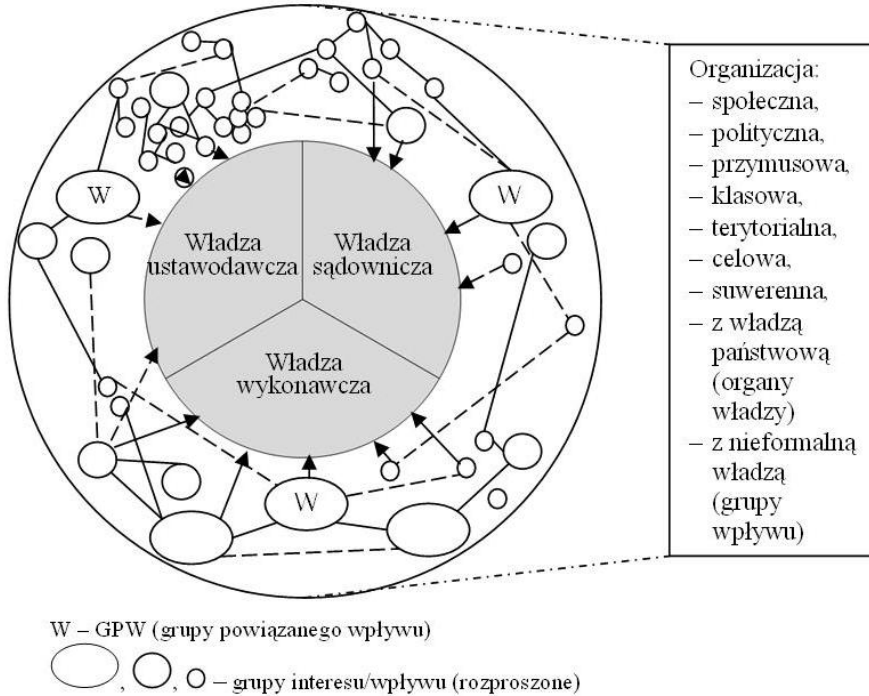
Państwo zachowuje się tak, jak każda inna organizacja (będąca częścią systemu, jako całości), wykazując przejawiającą się zdolność do adaptacji, co skutkuje tym, że:

-
- państwo jest postrzegane jako system złożony, w skład którego wchodzi wiele innych, współzależnych podsystemów, a efekt uzyskiwanej synergii działania posiada charakter asymetryczny,
 - państwo konwertuje raz lepiej raz gorzej różne zasoby, które mają stanowić instrumentarium kształtowania wyników w danych grupach docelowych poszczególnych sektorów gospodarki,
 - państwo zgodnie z drugą zasadą termodynamiki samo w sobie podlega prawu wzrostu entropii, co jest równoznaczne z modulowanym przechodzeniem ze stanu uporządkowanego w chaotyczny [Sewell 2011],
 - państwo determinuje system zarządzania poprzez sprzężenia zwrotne – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne,
 - stosowane optymalizacje jednej instytucji, mogą doprowadzić do pogorszenia funkcjonowania całej organizacji, jaką jest państwo. Z kolei zmiana dokonana w którymkolwiek podsystemie organizacyjnym państwa może być impulsem do zmian w innych podsystemach,
 - bez względu na sprawowany sposób zarządzania, państwo zachowuje się jak system, w którym w sposób ciągły dochodzi do przepływu zdarzeń pomiędzy wejściem, a wyjściem danego podsystemu [Krupski 2005, ss. 242–243; Obłój 2007, s. 370].

Współczesny system zarządzania państwem w Polsce opiera się o trójpodział władzy (rys. 1), który stanowią:

- władza wykonawcza – inaczej zwana egzekutywą, której organami są Prezydent oraz Rada Ministrów,
- władza ustawodawcza – inaczej zwana legislatywą, która leży w gestii dwuizbowego parlamentu, tj. Sejmu (460 posłów) oraz Senatu (100 senatorów),
- władza sądownicza, tzw. judykatura, sprawowana na mocy Konstytucji RP z 1997 r. przez niezależne, apolityczne i odrębne sądy i trybunały.

Rys. 1. Struktura systemowa organizacji państwa w układzie trójpodziału władzy



Źródło: opracowanie własne.

„Państwo narodowe jest ważne, nie tylko jako zasadniczy filar porządku globalnego, ale też jako czynnik rozstrzygający o losach narodów i poszczególnych obywateli. W każdej z dziedzin życia społecznego rola jakości organizacji państwa jawi się jako kluczowa – jest podstawą racjonalności politycznej” [Kamiński, Stefanowicz 2011, s. 195].

Formalnie zapisany w Konstytucji RP [Dz. U z 1997 r., nr 78, poz. 483] trójpodział władzy zakłada jej równowagę. W praktyce wygląda to jednak inaczej, a przynajmniej często można odnieść takie wrażenie. Władza sądowa (również ustawodawcza) wydaje się zbyt często i zbyt mocno ulegać naciskom władzy wykonawczej, co powoduje jej upolitycznienie i podejmowanie decyzji racjonalnie niezasadnionych. Podobnie dzieje się z władzą ustawodawczą, sprawowaną w głównej mierze przez posłów i w mniejszej przez senatorów. Pochodzą oni bowiem z wyborów bezpośrednich, w których zabiegali o poparcie wyborcze i środki finansowe na prowadzenia kampanii wyborczej. Siłą rzeczy w jakimś stopniu związani są względem wyborców obietnicami, które składali, a jedno-

częście muszą w głosowaniach przestrzegać dyscypliny partyjnej. Dodatkowo na posłów (w mniejszym stopniu senatorów) wywierane są dozwolone prawem naciski określonych grup interesu, gdyż w myśl art. 21 Ustawy z dnia 9 maja 1996 r. o wykonywaniu mandatu posła i senatora „posłowie i senatorowie przyjmują opinie, postulaty, wnioski wyborców oraz ich organizacji i biorą je pod uwagę w swej działalności parlamentarnej” [Dz. U z 2011 r., Nr 7, poz. 29].

Również władza wykonawcza nie podlega dychotomicznemu podziałowi równości. Pomimo, iż prezydent posiada najsilniejszy mandat do sprawowania władzy (powszechny wybory bezpośrednie), to praktycznie nie posiada instrumentów jej sprawowania. W ten sposób system zarządzania państwem ogniskuje się wokół Rady Ministrów i jej szefa – Prezesa Rady Ministrów, których zadaniem winno być dobre rządzenie, rozumiane jako „trafne identyfikowanie i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych przez organy władzy publicznej, przy udziale interesariuszy” [Mazur 2011, s. 21]. „Prezes Rady Ministrów jest w zasadzie zwierzchnikiem służbowym wszystkich pracowników administracji rządowej, nadzoruje za pośrednictwem swoich przedstawicieli zarówno organy centralne, jak i terytorialne administracji rządowej. W ustawowych granicach sprawuje przy tym nadzór nad samorządem i posiada kompetencje generalne do kierowania państwem” [Raczkowski 2012, s. 135]. Bez wątplenia rola premiera jest ogromna, co umożliwia mu w większości przypadków dowolne realizowanie polityki rządu.

Zarządzanie państwem w systemie demokratycznym wymaga uwzględnienia przez organy władzy wykonawczej swoistego wpływu różnych grup społecznych. W pierwszym rzędzie można tu zaliczyć grupy powiązanego wpływu, które zazwyczaj, poprzez realizację wspólnych celów realizują nie zawsze wspólne interesy. Są natomiast na siebie skazane, z uwagi na zależności, jakie występują pomiędzy nimi. Zazwyczaj są to zależności o charakterze finansowym, tworzone poprzez układy towarzysko-polityczne lub gospodarczo-polityczne. Można je porównać do problemu dylematu więźnia, który występuje w teorii gier, w której każdy z uczestników może zyskać, gdy będzie oszukiwał wspólnego przeciwnika, tj. państwo (czy innego gracza społeczeństwa), a jednocześnie współpracował w ramach grupy powiązanego wpływu. Obaj stracą, gdy będą wzajemnie siebie oszukiwać.

Z kolei rozproszone grupy interesu / wpływu są zdecydowanie mniejsze, a jednocześnie zdecydowanie bardziej liczne. Poprzez polityków lokalnych i układy koleżeńskie próbują wywrzeć skuteczną presję decyzyjną w realizacji partykularnych interesów, tylko sporadycznie lub niejako przy okazji nastawionych na dobro ogółu.

Innym rodzajem układu o wpływie zdecydowanie ideowym i nakierowanym na realizację dobra wspólnego (rozumianego również jako dobro danej mniejszości, np.: etnicznej, religijnej, seksualnej, zawodowej) są wszelkie prze-

jawy lobbingu i wpływu tzw. trzeciego sektora (*nongovernmental organisation* – NGO, lub inaczej non-profit – nie czerpią zysku, a zaspokajają potrzeby). Czasem ich działania mają czysto altruistyczny charakter, natomiast widoczne są też działania ukierunkowane celowo i wykonywane w imię realizacji interesów – niewidzialnej grupy wpływu.

System zarządzania państwem musi uwzględniać wielu interesariuszy, różne grupy społeczne i instytucjonalne. Zarówno te o charakterze krajowym, jak i międzynarodowym. W systemie tym – osoby sprawujące władzę muszą dokonywać często nieracjonalnych kalkulacji z punktu widzenia zarządzania, natomiast całkowicie racjonalnych z politycznego punktu widzenia, gdzie chodzi o zachowanie władzy. Wydaje się też, iż zarządzanie państwem jest tak silnie nacechowane przenikalnością różnych grup interesu / wpływu na sprawujących władzę (również tych, którzy są tylko biernym, ale zintegrowanym jej elementem), iż system ten przypomina raczej stałą grę negocjacyjną o sumie niezerowej, w której dochodzi do konieczności dokonywania wyborów prawnomoralnych i wartościujących. Odnosi się to zwłaszcza do ludzi sprawujących władzę, od których wymaga się wypełniania powierzonej roli zgodnie z dobrem ogółu, nie rzadko wartościowanej przez samych zarządzających do subiektywnego postrzegania pełnionej funkcji, jako możliwości uzyskania należnych korzyści finansowych czy profitów – również po zakończeniu stanowiskowej działalności państwowej. Celowi temu służą m.in. opisane przez M. Foucault'a procedury stworzenia odpowiednich ram kontroli względem społeczeństwa, w których wolność jednostki nie jest ograniczana, ale wykonywana na zasadzie wprowadzania dodatkowej wolności przy dodatkowej kontroli [Foucault 2008, s. 67; Munro 2012, s. 347].

Do tego nie należy zapominać, że w państwie władza zarządzania jest ograniczana przez siłę wszechobecnej biurokracji, która poważnie nadwyręża potencjał organizacyjny sektora publicznego, przekładając się na funkcjonowanie całego państwa [Berg, Barry, Chandler 2012, s. 406].

Gospodarka nieoficjalna – nieodłączny element funkcjonowania gospodarki narodowej

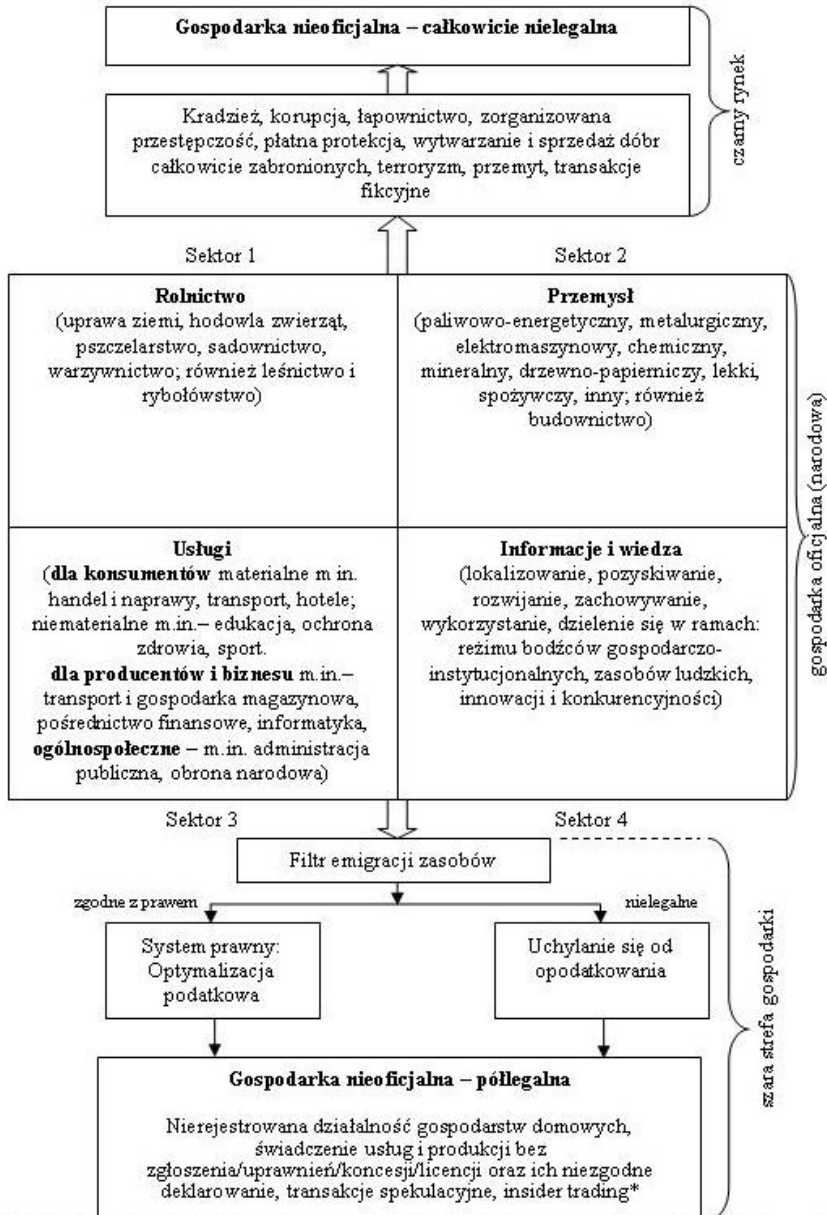
Gospodarka nieoficjalna jest nieodłączną częścią gospodarki oficjalnej, jednakże nie jest ujmowana w formalne umowy czy oficjalne statystyki [Stankiewicz 2006, s. 12; Gutmann 1985, s. 15; Raczkowski 2010a, ss. 244–245]. W literaturze przedmiotu spotkać można różne określenia gospodarki nieoficjalnej: szara, przeciwna, alternatywna, ukryta, autonomiczna, nieformalna, nieregulowana, czarna, tajna, nieoficjalna, dualna, marginalna, równoległa, peryferyjna, podziemna, cienia, nierejestrowana, nieopodatkowana, druga gospodarka, podrzędna, zmierzchu, gospodarka gotówkowa, kontrgospodarka,

gospodarka podziemna [Kozłowski 2004, s. 14], system D – tzw. gospodarka pomysłowości [Neuwirth 2011] czy często spotykane zwłaszcza w publicystyce określenie – szara strefa.

Taka mnogość synonimów, a w konsekwencji znaczeń na określenie gospodarki innej od tej prowadzonej w warunkach legalnych, prowadzi do zbyt wielu i niewłaściwych uogólnień w zakresie klasyfikacji tego, co stanowi gospodarka nieoficjalna. Podejście takie zamazuje kryterialne cechy semantyczne, oferuje kontradycje znaczeniowe i nie ułatwia zrozumienia problematyki, która wydaje się być fundamentalna w procesach społeczno-gospodarczych. Dlatego warto zaproponować (zwłaszcza w rozważaniach naukowych) wspólny aparat pojęciowy, w którym gospodarka nieoficjalna (lub nieformalna) dzieli się na gospodarkę nieoficjalną – półlegalną (tzw. szara strefa gospodarki) oraz gospodarkę nieoficjalną – całkowicie nielegalną (tzw. czarny rynek). Nie zmienia to faktu, iż jest to jedna gospodarka nieoficjalna, która często się przenika i wzajemnie uzupełnia, oferując inne ciężary gatunkowe popełnianych czynów zabronionych (rys. 2). Taki podział pozwoliłby na prowadzenie bardziej czytelnych i pełnych badań w zakresie szacowania całej gospodarki nieoficjalnej, a nie, jak to często jest robione – jedynie szarej strefy (często o wybiórczym zestawieniu komponentów).

Z definicyjnego punktu widzenia za gospodarkę nieoficjalną można uznać działalność nierejestrowaną, zmierzającą do uzyskania korzyści materialnych, zarówno w formie naturalnej lub pieniężnej, która wywołuje określone skutki o charakterze wartościotwórczym i/lub dystrybucyjnym [Mróz 2002, s. 20].

Rys. 2. Gospodarka nieoficjalna w całokształcie działalności gospodarczej państwa



* Insider trading - użycie informacji niejawnych w transakcjach na papierach wartościowych własnych spółek przez osoby zatrudnione w danej spółce (insiderzy), lub osób posiadających uprzywilejowany do nich dostęp (brokerzy, audytorzy).

Źródło: opracowanie własne

W półlegalnej gospodarce nieoficjalnej zazwyczaj dochodzi do zbiegu dwóch równolegle występujących czynników, które w procesie podejmowania decyzji (filtr emigracji zasobów) zostają rozdzielone na: unikanie opodatkowania (optymalizacja podatkowa) oraz celowe i świadome łamanie norm prawnych. Całość nosi dookreślenie półlegalności, ponieważ połowa lub jakaś część tych procesów jest prawnie usankcjonowana, natomiast pozostała – przekracza normy semiimperatywne oraz względnie obowiązujące i łamie te normy, które są bezwzględnie obowiązujące (oczywiście z takim postępowaniem, którego celem jest brak możliwości wykrycia, iż zrealizowano ustawowe znamiona czynu zabronionego).

Pierwszy czynnik (unikanie opodatkowania) ma na celu zmniejszenie obciążeń podatkowych, w którym podatnik sam dokonuje dychotomicznego podziału decyzji na uchylanie się od opodatkowania za pomocą łamania prawa podatkowego (zachowanie niezgodne z prawem) i optymalizację podatkową, której celem jest unikanie opodatkowania (zachowanie prawnie dozwolone). Świadomie preferuje zatem takie decyzje, które przyczyniają się do wyboru tego koszyka zasobów, który maksymalizuje jego użyteczność, wykorzystując do tego dostępne informacje oraz jednoznaczność preferencji [Salvatore 2008]. Jeżeli założymy bowiem, iż podatnik preferuje np.: rozwiązanie A (półlegalne, niezgodne z prawem) nad rozwiązaniem B (legalnym), to w przechodniości preferencji zawsze wybierze rozwiązanie A (półlegalne, niezgodne z prawem). Jeżeli bowiem podatnik preferuje rozwiązania generujące rzeczywistą wartość dodaną (zysk) – zasoby A, od tych, które prowadzą do jego pomniejszenia na drodze optymalizacji podatkowej (strata – ujemny wynik finansowy) – zasoby B, jednocześnie preferując zasoby B nad innymi zasobami C (legalność postępowania), to w końcowym wyborze podatnik preferuje zasób A nad zasobem C. Innymi słowy, bardziej opłaca się wybrać rozwiązania półlegalne, które są w jakiejś części niezgodne z prawem.

Generalna teza prawna, odnosząca się do obejścia prawa podatkowego i optymalizacji podatkowej, mówi, „iż jeżeli obowiązujący porządek prawny stwarza podatnikowi możliwość wyboru kilku legalnych konstrukcji do osiągnięcia zamierzonego celu gospodarczego, z których każda będzie miała inny wymiar podatkowy, to wybór najkorzystniejszego podatkowo rozwiązania nie może być traktowany jako obejście prawa” [Raczkowski, Krukowski 2010b, s. 276; Wyrok NSA z 30 czerwca 2003; Wyrok NSA z dnia 24 listopada 2003]. Kombinowana metoda wykładni prawa odwołuje się w tej materii do art. 190 Ordynacji podatkowej [Dz. U z 2012 r., Nr 0, poz. 749] – określając wolę stron i zaufania (zgodny zamiar stron i cel umowy) [Ladziński 2008, s. 20], reguluje zasady traktowania czynności pozornych, zawiera instytucję sądowego ustalenia czy istnieje bądź nie stosunek prawny lub prawo powództwa organu podatkowego.

Cała podmiotowo-przedmiotowa zawartość gospodarki nieoficjalnej wpływa z całokształtu działalności gospodarczej, opartej w niniejszych rozważaniach na zmodyfikowanym wyodrębnieniu trzech sektorów gospodarki według modelu Fishera-Clarka [Fisher 1940] (rolnictwo, przemysł, usługi), uzupełnionego przez autora o sektor czwarty – informacje i wiedza (rys. 2). Należy zaznaczyć, iż odwołanie do tego modelu poczyniono na kanwie jedynie strukturalnej, bez odnoszenia się do trzech, następujących po sobie etapów produkcji – które obowiązują w modelu pierwotnym.

Propozycja dodania i wyróżnienia czwartego sektora w gospodarce, jako tzw. sektora informacyjnego, pojawiła się już w 1974 r. [Porat 1974]. Na początku XXI wieku termin „gospodarka oparta na wiedzy” zyskał uznanie, stąd też próby wyróżnienia czwartego sektora właśnie pod taką nazwą [Ruthven 2012, s. 20, 60; Brandt 1999; European Commission 2000; Baker, Miles, Rubalcaba i in. 2008, s. 75].

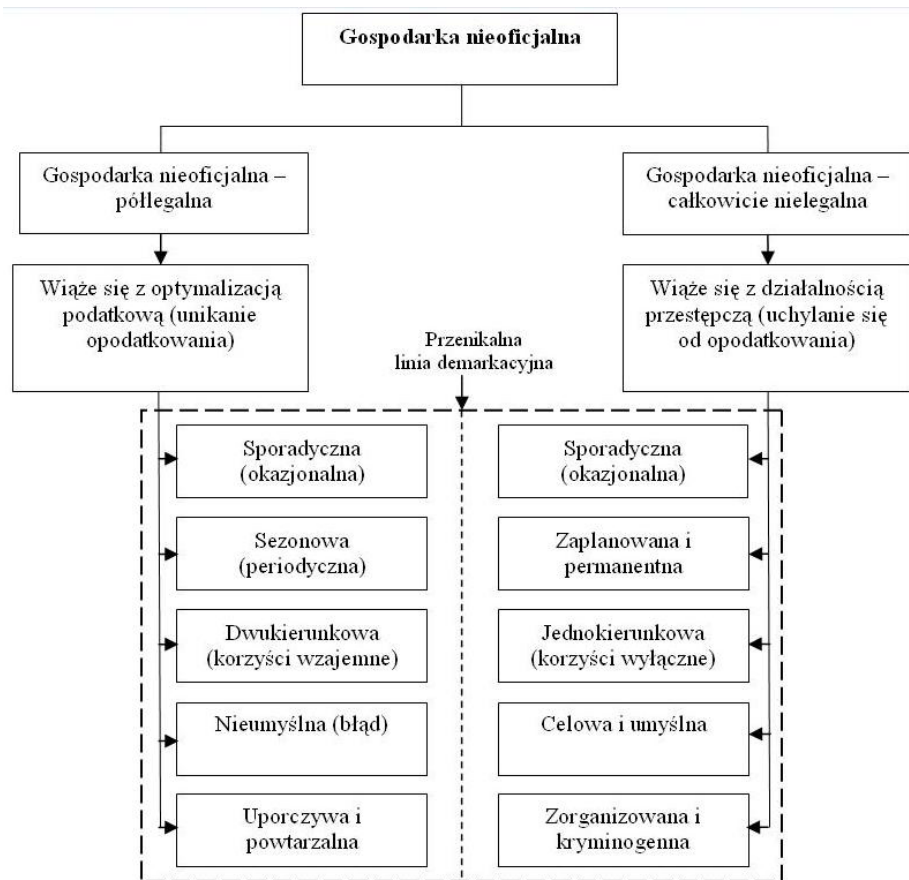
Bez względu jednak na szczegółowe doprecyzowanie jego nazwy i treści, bezdyskusyjnym pozostaje, iż fundamentem tego sektora mają być informacje z trzech pozostałych sektorów, poddane odpowiedniej konwersji danych, informacji oraz wiedzy, w ramach procesu rozumowania. Właśnie czwarty sektor z punktu widzenia gospodarki nieoficjalnej z pewnością posiada fundamentalne znaczenie i decyduje o możliwości tworzenia wartości, w ramach minimalizowania luki informacyjnej w podejmowanych decyzjach – zarówno tych legalnych (gospodarka oficjalna), półlegalnych (gospodarka nieoficjalna – półlegalna), jak i całkowicie nielegalnych (gospodarka nieoficjalna – całkowicie nielegalna).

Z punktu widzenia państwa należy dążyć do takiego zarządzania gospodarką, która zmniejszy korzyści uczestnictwa obywateli w gospodarce nieoficjalnej i ułatwi prowadzenie legalnej działalności gospodarczej. Państwo winno skutecznie reagować *ex ante* w przeciwdziałaniu i ograniczeniu działań nielegalnych i *ex post* w skutecznej penalizacji już popełnionych czynów zabronionych, w myśl zasady państwa prawa. Chodzi bowiem o to, żeby ograniczyć maksymalnie, jak to tylko możliwe, występowanie w całej gospodarce – gospodarki nieoficjalnej – całkowicie nielegalnej (tzw. czarny rynek). Obszar ten ma typowo kryminalny charakter, sankcjonowany głównie poprzez pryzmat ustaw karnych, jak Kodeks Karny oraz Kodeks Karny Skarbowy. Zadaniem prawa jest bowiem ochrona tych wartości, które w danym społeczeństwie uznawane są za najważniejsze. Są to tzw. „dobra prawne” [Cieślak, s. 25], jak wolność, zdrowie, życie człowieka, czy szeroko rozumiane bezpieczeństwo państwa. To właśnie ten obszar gospodarki nieoficjalnej charakteryzuje się powszechnym łamaniem dóbr prawnych, a państwo winno stać na straży antyspołecznych zachowań, które niszczą legalną gospodarkę, bezpośrednio zagrażając bytowi i rozwojowi danego kraju. To z kolei w sposób bezpośredni prowadzi do utraty

sterowności państwa, gdzie demokratyczne mechanizmy planowania, organizowania, kierowania oraz kontroli okazać się mogą niewystarczające do przywrócenia społecznie akceptowalnej równowagi.

W ten sposób można stwierdzić, iż gospodarka nieoficjalna zawiera przenikalną linię demarkacyjną, w której dana osoba w sposób przypadkowy i nieumyślny bądź celowy – decyduje się na hipotetyczne zwiększenia korzyści naturalnych, a częściej – materialnych przy korzyściach wyłącznych sprawcy czynu zabronionego (rys. 3).

Rys. 3. Przenikalność demarkacyjna gospodarki nieoficjalnej



Źródło: opracowanie własne.

Nieoficjalność czy też nieformalność gospodarki należy wiązać z działalnością półlegalną (regulowaną przez prawo) oraz działalnością całkowicie nielegalną, w której występuje brak gospodarczych regulacji państwa. Jednocześnie wszelkimi działaniami w sferze całkowicie nielegalnej gospodarki nieoficjalnej będą tylko te, które posiadają charakter ekonomiczny i w którym występuje

wartość dodana popełniania czynów zabronionych, mierzona poniesionymi nakładami do uzyskanych efektów [Mróz 2002, s. 15]. Natomiast elementami tejsze gospodarki nieoficjalnej nie mogą być wszelkie przestępstwa, a więc czyny zabronione pod groźbą kary o charakterze jedynie hedonistycznym (np.: zabójstwa, gwałty), psychicznym (choroby psychiczne) czy innym stanie znacznego poruszenia umysłu (np.: impulsywne działanie, rozkojarzenie).

Pomimo, iż może wydać się to kontrowersyjne, ale ograniczenia szarej strefy (gospodarki nieoficjalnej – półlegalnej), winny odbywać się tylko do pewnego poziomu, gdzie państwo z przymrużeniem oko traktuje działalności indywidualne o charakterze gospodarczym, których podstawowym celem jest zabezpieczenie minimum egzystencji danej osoby. W pewnej mierze znajduje to również odzwierciedlenie w przypadku mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających do 9 pracowników, którzy zapewniając miejsca pracy innym, często balansują na krawędzi opłacalności przy ponadnormatywnym wykorzystaniu własnych zasobów pracy. Można stanowisko takie zastosować również w indywidualnym podejściu do firm większych. Wspólnym punktem wyjścia jest stosowanie prawa podatkowego przez organy podatkowe (również ich interpretację przez organy ścigania) w taki sposób, żeby nie dopuścić do likwidacji firmy. Co do zasady regulowanie należności publicznoprawnych należnych państwu jest obowiązkiem podatnika, jednakże odzyskiwanie podatków za wszelką cenę nie może być celem samym w sobie. Organy podatkowe winny korzystać wszędzie, gdzie to możliwe z indywidualnych decyzji uznaniowych w zakresie rozłożenia rat zaległości, odstąpienia od zajęcia konta czy wreszcie umorzenia zaległości [Dz. U. z 2012 r., Nr 0, poz. 1015] – jeżeli byłoby to podyktowane ważnym interesem publicznym i dobrem ogółu.

Kontrola gospodarki nieoficjalnej z punktu widzenia państwa

Niekontrolowane lub podlegające iluzorycznej kontroli działanie określonych struktur państwa, coraz częściej działającego w ścisłych zależnościach sieciowych powiązań globalnych, doprowadzić może do licznych kryzysów i destabilizacji. Przykładem tego był globalny kryzys finansowy, ujawniony pod koniec pierwszej dekady XXI wieku, który w wielu krajach wciąż dokonuje spustoszeń gospodarki, a wielu obywateli pozbawia wiary w kontrolne mechanizmy państwa, które miałyby temu przeciwdziałać. Z tego względu „rozsądek nakazuje, by sprawdzić, czy to, co się zrobiło, zrobiło się dobrze. Na tym polega kontrola w najszerszym tego słowa znaczeniu. Dotyczy ona wartości wytworów, na przykład towarów wyprodukowanych dla potrzeb handlu, a dalej racjonalności zastosowanej procedury, wykonania przyjętego planu. Nie należy mniemać (...), że miejsce na kontrolę jest tylko po zakończeniu całego ciągu działań, składających się na realizację wspólnego ich celu. Przeciwnie, każda faza składowa procedury sprawczej stanowi przecież jakąś do pewnego stopnia odrębną całość i dobrze bywa po zakończeniu każdej z tych faz poddać

kontroli jej dokonany przebieg i jej użytkowe rezultaty” [Kotarbiński 1972, s. 58]. Jednocześnie kontrola, zwłaszcza stosowana ze strony przymusu państwa w stosunku do obywateli, nie może oznaczać traktowania każdego jak przestępcy. „Organizacje, chcąc ułatwić proces tworzenia wiedzy, powinny budować relacje międzyludzkie na wzajemnym zaufaniu, a nie na restrykcyjnych systemach kontroli” [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 17]. Kontrola gospodarki nieoficjalnej polega bowiem na tym, że państwo, wykorzystując swoje wyspecjalizowane instytucje, jak np.: Urząd Kontroli Skarbowej, Urząd Skarbowy, Urząd Celny, Policję czy Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego – ma możliwość sprawdzenia, jak działa: 1) czy nie jest zagrożona kontrybucja należnych danin publicznych, co bezpośrednio wpływa na prognozowaną wielkość deficytu budżetowego, 2) czy nie jest zagrożone funkcjonowanie całego państwa, w związku z działaniem zbyt wielu podmiotów w gospodarce nieoficjalnej – co w sposób bezpośredni obniża konkurencyjność przedsiębiorstw uczciwych i może prowadzić do ich eliminacji z rynku. Dzięki kontroli możliwe jest pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy od kontrolowanych podmiotów, jakie są aktualne trendy kierunkowe odchylenia gospodarki oficjalnej w kierunku nieoficjalnej, co pozwala na budowanie prewencyjnych scenariuszy przeciwdziałania zagrożeniom.

Z punktu widzenia funkcjonowania państwa (i jego gospodarki) zdecydowanie największym niebezpieczeństwem jest nadmierne obciążenie długiem zagranicznym, które powstaje między innymi z tego powodu, że wielkości założonych wpływów budżetowych, przy relatywnie korzystnych czynnikach wzrostu gospodarczego, nie zostają osiągnięte. W międzynarodowych stosunkach finansowych dość powszechnie stosuje się cztery mierniki, których zadaniem jest wskazanie, czy danej gospodarce grozi niewypłacalność. Bank Światowy uznaje, iż przekroczenie trzech z nich, w których dochodzi do obciążenia gospodarki długiem zagranicznym, powoduje sytuację krytyczną i załamanie poziomu bezpieczeństwa:

- elacja długu zagranicznego do eksportu przekroczy 275% (czasem stosuje się próg przekraczalności na poziomie 100%),
- koszty obsługi zadłużenia w relacji do wartości eksportu – są większe niż 30%,
- wartość odsetek w relacji do wartości eksportu – przekracza 20%,
- zadłużenie zagraniczne w stosunku do PKB jest większe, niż 50% [Pakulska 2009, s. 138; Nakonieczna-Kisiel 2006, s. 195].

Wiąże się to z utratą płynności (niemożność pokrywania zobowiązań płatniczych o charakterze bieżącym) lub wypłacalności (brak możliwości spłaty zobowiązań zagranicznych). „Jeżeli zadłużenie przekracza półtorakrotnie wpływy z eksportu i jednocześnie dwuipółkrotnie przychody rządu, to (...)

ich zadłużenie podlega redukcji. Redukcja jest obwarowana wymogami ekonomicznymi i politycznymi wskazanymi przez MF^W” (Międzynarodowy Fundusz Walutowy) [Nakonieczna-Kisiel 2006, ss. 138–139].

Ujęcie instytucjonalne wymienia trzy główne przeszkody, które utrudniają, a nawet częściowo paraliżują działanie każdej gospodarki w długim okresie :

- zdecydowana przewaga kontaktów personalnych nad impersonalnymi (głównie w wymiarze braku rozwiniętych rynków kapitałowych),
- rozproszona wiedza (na skutek coraz wyraźniejszej fragmentaryzacji i specjalizacji poszczególnych działalności gospodarczych; brak instytucji integrującej dany – konkretny obszar gospodarczy zwiększa koszty transakcyjne),
- brak lub niewłaściwa struktura danego rynku w gospodarce (wsparcie instytucjonalne, dostosowane do formy danego rynku w konkretnym państwie) [North 2003, ss. 143–149].

Jak widać zatem wyraźnie, kontrola gospodarki, w której zostanie w mniejszym lub większym stopniu ujawniona jej część nieoficjalna, musi posiadać zobiektywizowane wzorce i w żadnym wypadku nie powinna stanowić politycznej realizacji partykularnych interesów jednostki czy grupy społecznej [Kuc 2010, s. 483].

Wnioski

Wydaje się, że wiele lat upłynie, zanim gospodarka nieoficjalna doczeka się bardziej rzetelnego zrozumienia, a w konsekwencji badania. Chodzi tu zwłaszcza o czarny rynek, a więc działalność typowo przestępczą, która nie wynika z klasyfikacji działalności gospodarczej czy klasyfikacji wyrobów i usług zalegalizowanych w obiegu gospodarczym. Z drugiej strony szara strefa gospodarki jest równie zbawienna dla państwa, co równie niebezpieczna. Wszystko zależy od tego, czy jednostka, która zazwyczaj w typowo świadomy sposób dokonuje optymalizacji podatkowej, a jednocześnie uchyla się od opodatkowania, kieruje się jedynie rachunkiem nieograniczonych zysków i w kalkulowanych strat, czy walczy o utrzymanie firmy na rynku.

Zgodnie z ekonomiczną teorią przestępczości, należy przyjąć, iż ludzie są jednostkami racjonalnymi, które w momencie sposobności popełniania czynów prawnie zabronionych, popełniają je, dopóki warunki owych sposobności nie ulegną zmianie. To, czy dany obywatel, jako podatnik i jednostka społeczna, będzie zainteresowany popełnianiem przestępstw, również wielokrotnych, zależy w zdecydowanej większości od tego, czy państwo wyda na to przyzwolenie, czy zostawi w sposób celowy lub nieumyślny luki prawne, kontrolne, organizacyjne, które będą niejako zachęcały do pomnażania zysków w sposób nieuczciwy. Każda bowiem użyteczność czynu legalnego przegra konkurencję

z jej wymiarem nielegalnym, jeżeli użyteczność, którą można osiągnąć z przestępstwa, będzie większa od działalności legalnej. W związku z tym zarządzanie państwem przede wszystkim winno opierać się na kompetencji i sprawności osób zarządzających, które z racji powierzonych stanowisk i przynależności wykonują lepiej lub gorzej funkcje zarządzania – od planowania, po kontrolę. Proces ten wymaga danych, informacji i wiedzy, a w konsekwencji mądrości osoby zarządzającej – zwłaszcza podejmowania decyzji. To pozwoli reagować na powstające zagrożenia just in time, pod warunkiem, że owo działanie nie spotka się z inercyjnością i biurokracją. Rynki bowiem działają on-line, państwo tak nie działa. Niemniej od kogo, jak nie od zarządzających, należy oczekiwać, że w ramach swoich własnych kompetencji wykonawczych, ustawodawczych, sądowniczych będą podejmowali świadome i racjonalne decyzje. To nie jest możliwość, a obowiązek, który w ostatecznym rozrachunku decyduje o tendencjach gospodarki narodowej i skłonnościach jednostek do poszerzania gospodarki nieoficjalnej. Co ważniejsze, wpływa na kreowanie i przyjmowanie wzorców patologicznych lub efektywnych, moralno-etycznych i prawnych. Decyduje zatem w sposób bezpośredni o wzroście, przedsiębiorczości czy konkurencyjności danego sektora w gospodarce, sumując wskaźnik szeroko definiowanego bezpieczeństwa ekonomicznego państwa.

Bibliografia

- Baker P., Miles I., Rubalcaba L., Plaisier L., Tamminen S. Voldere I. (2008), *Study on Industrial Policy and Services*, Ecorys, Rotterdam.
- Berg E., Barry J., Chandler J. (2012), *Changing Leadership and Gender in Public Sector Organizations*, "British Journal of Management", British Academy of Management, London, Volume 23 (3).
- Brandt J.De. (1999), *The concept of labour and competence requirements in the service economy*, "The Service Industries Journal", 19 (1).
- Cieślak M. (1995), *Polskie prawo karne. Zarys systemowego ujęcia*, Warszawa.
- Clark C.A. (1940), *The conditions of economic progress*, Macmillan, London.
- European Commission (2000), *External services and industrial performance* [w:] European Competitiveness Report, Bruksela.
- Fisher A.G. (1935), *The clash of progress and security*, Macmillan, London.
- Foucault M. (2008), *The Birth of Biopolitics, Lectures at the College De France 1978–1979*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Gutmann P.M. (1985), *The Subterranean Economy. Redux* [w:] W. Gaertner, A. Wenig (red.) *The Economist of the Shadow Economy*, Berlin.

- Kamiński A. Z., Stefanowicz J.A. (2011), *Wydolność strategiczna państwa: Polska w XXI wieku* [w:] J. Kleer, A. P. Wierzbicki, Z. Strzelecki, L. Kuźnicki (red.), *Wizja przyszłości Polski. Studia i analizy*, tom I – *Spółeczeństwo i państwo*, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U z 1997 r., nr 78, poz. 483).
- Kotarbiński T. (1972), *Abecadło praktyczności*, WP, Warszawa.
- Kozłowski P. (2004), *Gospodarka nieformalna w Polsce. Dynamika i funkcje instytucji*, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Krupski R. (2005), *Powrót do koncepcji systemowych* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Kuc B.R. (2010), *Kreatywna rola kontroli w zarządzaniu* [w:] S. Duchniewicz (red.), *Koncepcje i metody zarządzania. Teoria i praktyka*, PTM, Warszawa.
- Ladziński A. (2008), *Prawne granice optymalizacji podatkowej*, “Przegląd Podatkowy”, nr 6.
- Mazur S. (2011), *Meandry modernizacji administracji publicznej* [w:] J. Bober (red.), *Planowanie rozwoju instytucjonalnego w samorządach lokalnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- Mról B. (2002), *Gospodarka nieoficjalna w systemie ekonomicznym*, Warszawa.
- Munro I. (2012), *The Management of Circulations: Biopolitical Variations after Foucault*, “International Journal of Management Review”, British Academy of Management, Volume 14 (3).
- Nakoneczna-Kisiel H. (2006), *Zadłużenie zagraniczne* [w:] J. Dudziński, H. Nakoneczna-Kisiel (red.), *Międzynarodowe stosunki finansowe. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin.
- Neuwirth R. (2011), *System D: The Shadow Economy is the Second Largest in the World*, Freakonomics, Chicago [11/01].
- North D. (2003), *Pojmowanie zmian ekonomicznych i wzrostu gospodarczego* [w:] G. Kołodko (red.), *Globalizacja, marginalizacja, rozwój*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Ordynacja podatkowa (Dz. U z 2012 r., Nr 0, poz. 749).
- Pakulska T. (2009), *Kapitał* [w:] K. Kuciński (red.), *Geografia ekonomiczna*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków.
- Porat M.U. (1974), *Defining an Information Sector in the U.S. Economy*, “Information Reports and Bibliographies”, 5(5)].

- Raczkowski K. (2012), *Percepcja bezpieczeństwa ekonomicznego i wyzwania dla jego zarządzania w XXI wieku* [w:] K. Raczkowski (red.), *Bezpieczeństwo ekonomiczne. Wyzwania dla zarządzania państwem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Raczkowski K. (2010a), *Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego*, Difin, Warszawa.
- Raczkowski K., Krukowski A. (2010b), *Optymalizacja podatkowa w teorii i praktyce zarządzania wiedzą bezpieczeństwa ekonomicznego*, „Monitor Prawa Celnego i Podatkowego”, nr 8, Wydawnictwo BW, Szczecin.
- Ruthven P. (2012), *A Snapshot of Australia's Digital Future to 2050*, IBISWorld, Santa Monica.
- Salvatore D. (2008), *Microeconomic. Theory and Applications*, Oxford University Press, New York-Oxford.
- Schneider F. (2011), *Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 others OECD Countries from 2003 to 2012: Some New Facts*, Johannes Kepler University, Linz 31 December.
- Sewell G. (2011), *A second look at the second law* [w:] “Applied Mathematics Letters”, Elsevier, Volume 24.
- Stankiewicz W. (2006), *Zręby ekonomiczne teorii „szarej strefy”* [w:] T. Wojciechowski (red.), *Szara strefa gospodarcza w dobie globalizacji: materiały z konferencji*, PWSBiA, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szpitter A.A. (2010), *Szkoła systemowa* [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Ustawa o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz. U. z 2012 r., Nr 0, poz. 1015).
- Ustawa z dnia 9 maja 1996 r. o wykonywaniu mandatu posła i senatora (Dz. U z 2011 r., Nr 7, poz. 29).
- Wyrok NSA z 30 czerwca 2003 r., sygn. akt I SA/Wr 1183/00, LEX 80891, POP 2003/5/136.
- Wyrok NSA z dnia 24 listopada 2003 r., sygn. akt FSA 3/03, OSP nr 6/2004, poz. 71.



Agnieszka Chabowska-Litka

Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. E. Wiszniewskiego

Ryzyko finansowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem

Financial risk of small and medium-sized enterprises in Poland.

Selected aspects of risk management

Abstract: Due to the breakdown of the Bretton Woods system at the early 70's last century, companies had to have a precise plan of managing financial risk in order to maintain their position on the market. Nowadays neither the most modern production technology, nor the cheapest labour force or even the most effective marketing and sales teams cannot guarantee successful financial results. Actually, every single business area is influenced by different sorts of financial risk, which range is definitely wider than it was in the past.

Financial risk management is an important element of managing an enterprise in a modern way, which entails having a prepared plan (strategy) of creating future economic events. It is with no doubt a complex process, which entails the identification, measurement and optimization of risk and regular monitoring of undertaken action.

In times of economic crisis, the active management of currency risk and interest rate risk seems to be a necessity, especially in the small and medium-sized enterprises using foreign sources of financing and carrying out foreign trade. Unfortunately, in Polish companies this type of activity is not widespread. Small and medium-sized units more often insure their means of transport or other property, and financial protection against adverse changes in business lending and deposit interest rates or currency fluctuations continues to be ignored.

Interdisciplinary financial risk management requires coordinated collaboration of experts from many fields, especially engineers, insurance mathematicians, lawyers and traders. Small businesses tend to have a limited ability to attract highly-skilled workers, and this is due to the generally offer them lower wages than in large units.

Lack of professional staff makes it difficult for small and medium-sized entities not only conduct current operations but also their further development. In addition, lack of knowledge in the field of financial risk management causes danger of negative effects of this risk, which may result even in bankrupt the company.

Key-words: financial risk, risk management, small and medium-sized enterprises.

Wprowadzenie

W dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się świecie i kryzysie finansowym, który jest niewątpliwie najpoważniejszym problemem ekonomicznym od czasów wielkiego kryzysu z lat 30. XX wieku, warunki otoczenia przedsiębiorstw ulegają radykalnym zmianom, dlatego nie podlega dyskusji, że każda decyzja, dotycząca przyszłości podmiotu gospodarczego, staje się obciążona mniejszym lub większym ryzykiem. Zmiany ekonomiczne, gospodarcze, związane z procesem globalizacji, rozwojem zaawansowanych technologii czy nawet zmiany dotyczące otoczenia politycznego, wymuszają na przedsiębiorcach ciągłe dostosowywanie się do nowej rzeczywistości, w której z jednej strony należy stale obniżać koszty, a z drugiej zachować wysoką jakość produktów czy oferowanych usług. Dominująca na globalnym rynku niepewność i brak możliwości przewidywania przyszłych warunków gospodarowania wymuszają na przedsiębiorcach dokonania wszelkich starań, aby przynajmniej poznać rozkład prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Działania przedsiębiorstw w tak ekstremalnych warunkach prowadzą w większości przypadków do licznych błędów, które niewątpliwie w końcowym efekcie mogą mieć bardzo poważne konsekwencje. Dlatego też za konieczne uważa się wprowadzenie istotnych zmian w kategorii podejścia do zarządzania ryzykiem, zwłaszcza wśród menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Duża nieprzewidywalność i dynamika czynników zewnętrznych, oddziałujących na działalność i rozwój przedsiębiorstw, powodują, że zarządzanie ryzykiem finansowym staje się jedną z kluczowych kompetencji strategicznych przedsiębiorstwa.

Ryzyko jest immanentną cechą każdego przedsięwzięcia gospodarczego, niezależnie od jego charakteru. Zagroza wszystkim podmiotom gospodarczym, bez względu na to, jak skuteczny system zarządzania ryzykiem, zwłaszcza

cza ryzykiem finansowym, jest wdrożony w organizacji – jego całkowite wyeliminowanie jest niemożliwe. Ryzyko można zaakceptować i biernie się jemu poddawać lub można ograniczać jego negatywne skutki, zmniejszając tym samym szanse generowania dodatkowych zysków. Można także aktywnie zarządzać ryzykiem, osiągając dodatkowe dochody i poprawiając tym samym wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie istoty ryzyka finansowego, na jakie narażone są małe i średnie podmioty gospodarcze, wskazanie tych obszarów działalności gospodarczej, które są szczególnie zagrożone ryzykiem rynkowym, na które – z uwagi na egzogeniczność jego czynników – przedsiębiorstwa nie mają żadnego wpływu. Zdaniem autora, zarządzanie ryzykiem finansowym powinno stać się istotnym elementem w polityce finansowej każdego przedsiębiorstwa.

1. Pojęcie i istota ryzyka

Ryzyko wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Samo pojęcie ryzyka jest powszechnie używane i służy określeniu pewnych stanów i sytuacji. Mowa m.in. o stanach zagrożenia, możliwości poniesienia straty bądź wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń. W globalnej gospodarce światowej ryzyko stało się jedną z najważniejszych kategorii.

Pojęcie ryzyka nie posiada jednej uniwersalnej definicji. W zasadzie zdefiniowanie ryzyka staje się praktycznie niemożliwe, ponieważ ryzyko nie jest czymś jednorodnym. Słowo „ryzyko” należy do tych, które mogą przybierać wiele znaczeń, w zależności od kontekstu, okoliczności, autora i celu wypowiedzi. Potocznie ryzyko określa „zagrożenie, możliwość niepowodzenia, przedsięwzięcie niebezpieczne, ale również niebezpieczną próbę, odważenie się na coś, możliwość zarówno zysków, jak i strat, możliwość, że coś się uda lub nie, bądź przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznan, zależy od przypadku” [Kwiecień 2010, s. 12].

Warto dodać, że pojęcie ryzyko pochodzi od czasownika „ryzykować”, czyli działać na podstawie nie zawsze obiektywnych przesłanek.

W odniesieniu do działalności gospodarczej ryzyko jest określane jako możliwość wystąpienia zdarzeń, mających w konsekwencji negatywny wpływ na wynik finansowy (poniesienie straty). Pozostając w sferze przedsiębiorstwa, ryzyko można definiować również jako niebezpieczeństwo braku realizacji założonego celu z chwili podejmowania decyzji. W literaturze przedmiotu spotyka się podejście rozszerzające pojęcie ryzyka, uwzględniające jego pozytywny aspekt, polegający na tym, że oprócz straty istnieje szansa na osiągnięcie korzyści i zysku [Staniec, Zawila-Niedźwiecki 2008, s. 12].

Reasumując przegląd powyższych koncepcji definicji ryzyka, można stwierdzić, że:

Ryzyko to mierzalne prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia o innych cechach niż zdarzenie oczekiwane i wpływającego w sposób bezpośredni lub pośredni na odchylenie wartości docelowej od zakładanego poziomu.

2. Źródła ryzyka w działalności małych i średnich przedsiębiorstw

W warunkach polskiej gospodarki świadomość wystąpienia ewentualnych strat wpływa w istotnym stopniu na możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwa dochodów. To samo dotyczy możliwości wykorzystania majątku, czy też pojawienia się agresywnej, a czasem nawet nieuczciwej konkurencji. Istota problemu polega na tym, że ryzyko obejmuje różnorodne siły sprawcze, ujawniając się jako swoista panorama tych sił, w wyniku których może wystąpić lub nie, wywołać zagrożenie lub go nie wywołać.

Poszukując przyczyn ryzyka w skali globalnej, warto oprzeć się na teorii ekonomii i rozdzielić źródła ryzyka wynikające ze specyfiki gospodarki na te o charakterze makro- oraz mikroekonomicznym. Za źródła makroekonomiczne należy uznać:

- płynne kursy walutowe,
- zmienność stóp procentowych,
- rozwój rynków finansowych i ich częściowe oddzielenie od rynków dóbr,
- globalizację gospodarki i liberalizację przepływów pieniężnych,
- wprowadzenie euro, spadającą rolę dolara,
- rosnące znaczenie korporacji ponadnarodowych,
- wzrost wolumenu i znaczenia inwestycji,
- wzrost wymiany międzynarodowej.

Jeżeli chodzi o źródła mikroekonomiczne, to mowa przede wszystkim o:

- konkurencji na rykach kapitałowych i rynkach dóbr,
- rosnącej roli kapitału w stosunku do czynnika ludzkiego w produkcji,
- wzroście roli zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
- strukturze przedsiębiorstw (zwłaszcza zmiany po fuzji i reorganizacji),
- zmianach na rynku instrumentów finansowych, zwłaszcza derywatów,
- rosnących oczekiwaniach konsumentów,
- zwiększonej roli badań i wysokiej innowacyjności przedsiębiorstw [Sitek 2006, s.18].

Analizując charakter powyższych czynników, należy stwierdzić, iż ryzyko wynika w zasadzie z jednej, stałej cechy gospodarki – jej zmienności, która zwłaszcza w ostatnich latach znacząco wzrosła. Bardzo dobrym przykładem wydaje się obserwacja rynków akcji. Prześledzenie wahań, choćby tylko głów-

nych indeksów giełdowych, wyraźnie wskazuje, że –począwszy od lat dziewięćdziesiątych XX wieku – wahania kursów akcji wykazywały istotne różnice, nawet w krótkich okresach. Warto przypomnieć, iż zmienność i szybkość przepływów finansowych jest uważana za jeden z katalizatorów kryzysów: argentyńskiego, rosyjskiego, tureckiego czy azjatyckiego, jakie dotykały gospodarkę międzynarodową pod koniec XX wieku i na początku XXI wieku. Uznaje się, że to właśnie szybkie przyływy i odpływy kapitału spowodowały pogłębienie się problemów strukturalnych gospodarki japońskiej oraz były w latach dziewięćdziesiątych odpowiedzialne za rozprzestrzenienie się kryzysu na inne kraje azjatyckie.

Szukając źródeł ryzyka z perspektywy małego czy średniego przedsiębiorstwa, warto rozróżnić je na zewnętrzne i wewnętrzne. Przy czym w otoczeniu przedsiębiorstwa należy uwzględnić czynniki ryzyka pochodzące z dalszego otoczenia oraz czynniki związane z bliższym otoczeniem podmiotu gospodarczego. Tego typu podział jest szczególnie istotny ze względu na możliwość wpływania na oddziaływanie czynników ryzyka [Adamska 2009, s. 12]. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem, przedsiębiorstwo, którego działalność wykazuje wrażliwość na czynniki makroekonomiczne, jest narażone na istotne ryzyko, ponieważ nie ma ono wpływu na zmiany zachodzące w makrootoczeniu. Przykładem tego typu przedsiębiorstw są niewątpliwie eksporterzy i importerzy, narażeni bezpośrednio na ryzyko kursowe czy też ryzyko stopy procentowej, zwłaszcza w kwestii występujących różnic w poziomach stóp procentowych pomiędzy krajami, których dotyczy wymiana handlowa.

Warto podkreślić, iż granica między czynnikami ryzyka, znajdującymi się w bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa oraz w makrootoczeniu jest nieostra – wiele zmian zachodzących w otoczeniu branżowym jest konsekwencją zmian w makrootoczeniu. Niemniej jednak można wskazać pewne grupy czynników ryzyka, które są typowe dla bliższego otoczenia podmiotu gospodarczego. Należą do nich niewątpliwie czynniki ryzyka związane z zachowaniami aktualnych lub potencjalnych konkurentów (np. wprowadzenie przez konkurencję zmian w elementach marketingu-mix), odbiorców (np. zróżnicowane powody braku zapłaty za zakupione dobra i usługi), klientów (np. zmiana preferencji zakupowych) czy dostawców (np. uzależnienie się od sposobu dotrzymywania terminów dostaw, jakości produktów lub utrata dostawcy w wyniku jego upadłości) [Sitek 2006, s. 14]. Czynniki ryzyka, na które przedsiębiorstwo ma pewne możliwości oddziaływania, to czynniki znajdujące się w bliższym otoczeniu podmiotu gospodarczego. Przedsiębiorcy bardzo często, poprzez kształtowanie reputacji na temat swojej działalności, są lepiej postrzegani przez interesariuszy, co niewątpliwie wpływa na jakość współpracy. Inną z możliwości jest budowanie pozytywnych relacji z odbiorcami i dostawcami, co wpływa na ich lojalność.

Jeżeli chodzi o wewnętrzne czynniki ryzyka, to należy rozróżnić kilka grup, obejmujących czynniki organizacyjne, które wiążą się ze sposobem prowadzenia działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, wdrożonymi procesami i stosowanymi rozwiązaniami technologicznymi, uzależnieniem od kluczowych pracowników itp. Inną grupą wewnętrznych czynników ryzyka są czynniki prawne, związane z możliwością działań niezgodnych z przepisami oraz czynniki finansowe, które wynikają przede wszystkim ze struktury finansowania przedsiębiorstwa (dźwignia finansowa), sposobu rozliczania z kontrahentami (utrzymanie płynności finansowej) oraz sposobu zarządzania kosztami i przychodami (rentowność).

Biorąc pod uwagę aspekt zarządzania ryzykiem, w najlepszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa, które są najsilniej uzależnione od wewnętrznego ryzyka, ponieważ mają możliwość wpływu na zmiany czynników pozostających w gestii samego przedsiębiorcy (kwestie dotyczące sposobów zarządzania pracownikami, rozliczeń z kontrahentami itp.), co pozwala na skuteczną kontrolę ryzyka. Także na czynniki ryzyka, zlokalizowane w bliskim otoczeniu podmiotu gospodarczego (rynkowym, konkurencyjnym), przedsiębiorstwo ma pewne możliwości wpływania – i ograniczania jego negatywnych skutków.

Warto zauważyć, iż przedstawione powyżej czynniki ryzyka oddziałują na każde przedsiębiorstwo w inny sposób, w zależności od skali jego działania, od jego wielkości, specyfiki prowadzonej działalności, struktury kapitału czy sposobu zarządzania. Wobec czego każde przedsiębiorstwo ma inny, charakterystyczny dla siebie profil wrażliwości na czynniki ryzyka i dlatego zasadne wydaje się, aby rozwiązania w zakresie zarządzania ekspozycją na ryzyko były również zindywidualizowane.

3. Klasyfikacja ryzyka – istotny etap procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Rozróżnienie poszczególnych rodzajów ryzyka jest niezbędne w celu precyzyjnej identyfikacji jego pochodzenia oraz oceny wpływu na warunki prowadzenia działalności gospodarczej, a w konsekwencji dopasowania najodpowiedniejszych metod zarządzania ryzykiem.

Istnieje wiele typów ryzyka, które mają niewątpliwie wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia działalności gospodarczej istotny wydaje się podział na ryzyko finansowe i niefinansowe. I chociaż oba typy wpływają na wynik finansowy przedsiębiorstwa, to przy ryzyku finansowym mamy do czynienia z wpływem bezpośrednim, a przy ryzyku niefinansowym z wpływem pośrednim. Taki podział ryzyka jest ogólnie przyjętym podziałem, bardziej szczegółowe rozróżnienie typów ryzyka występującego w przedsiębiorstwie zależy przede wszystkim od specyfiki prowadzonej działalności.

W dobie kryzysu finansowego należy zwrócić szczególną uwagę na następujące rodzaje ryzyka finansowego, którego konsekwencje wpływu w Polsce można było zauważyć już w II połowie 2008 roku, kiedy okazało się, że wiele polskich przedsiębiorstw musiało „stawić czoło” czynnikom ryzyka, które przez wiele lat uważano za czysto teoretyczne. Mowa przede wszystkim o:

- **ryzyku rynkowym**, które dotyczy niebezpieczeństwa zmian wartości instrumentów rynkowych; przykładami tego typu ryzyka są:
 - **ryzyko stopy procentowej** wynikające z uzależnienia się wartości aktywów i pasywów od stóp procentowych (np. kredyty oparte o zmienną stopę procentową);
 - **ryzyko walutowe**, które jest związane z posiadaniem przez przedsiębiorstwo otwartej pozycji walutowej;
- **ryzyku handlowym**, wynikającym bezpośrednio z warunków prowadzonej działalności, a mianowicie:
 - **ryzyku płynności**, które po pierwsze odnosi się do stosowanej inżynierii finansowej (zbyt mała płynność silnie zmiennych rynków finansowych może uniemożliwić zamknięcie pozycji generujących straty); po drugie związane z brakiem zdolności przedsiębiorstwa do realizowania bieżących zobowiązań;
 - **ryzyku kredytowym**, uznawanym za najpowszechniej rozpoznawany typ zagrożenia finansowego, związanym z możliwością niedotrzymania warunków umowy przez drugą stronę transakcji [Staniec, Zawila-Niedźwiecki 2008, s. 26].

Warto podkreślić, iż w przypadku przedsiębiorstwa wszelkie rodzaje ryzyka mają charakter finansowy, tzn. w ostatecznym rozrachunku przekładają się na wynik finansowy jednostki, czyli bezpośrednio wpływają na stopień osiągnięcia jego głównego celu.

Bank Rozrachunków Międzynarodowych (*Bank of International Settlements – BIS*) zaproponował, poza wyżej wymienionymi kategoriami ryzyka finansowego, jeszcze dwa jego typy a mianowicie:

- **ryzyko operacyjne**, które jest ściśle związane z działalnością konkretnego przedsiębiorstwa; wynika najczęściej z błędów w funkcjonowaniu systemów w danej jednostce, błędów pracowników lub braku odpowiedniej kontroli wewnętrznej w danej jednostce;
- **ryzyko prawne**, związane najczęściej z wprowadzeniem zmian w regulacjach prawnych, skutkujące zazwyczaj stratą w wyniku nieprzeprowadzenia transakcji⁴³.

⁴³ Więcej na temat poszczególnych rodzajów ryzyka finansowego i sposobów zarządzania ryzykiem finansowym, przez małe i średnie przedsiębiorstwa, w dalszej części opracowania.

Warto przy okazji ryzyka finansowego wspomnieć również o trzech kategoriach pomocniczych ryzyka niefinansowego, na które również narażone są przedsiębiorstwa:

- **ryzyko występowania zdarzeń losowych** – klęski żywiołowe (powódź, trzęsienie ziemi), wypadki, których źródłem są konflikty społeczne i czyny niedozwolone (strajki, podpalenia itp.),
- **ryzyko społeczne**, które jest związane ze sposobem zachowania się obywateli danej społeczności, zasad religii, ustroju, kultury itp.,
- **ryzyko kraju**, a w szczególności dwie jego podkategorie:
 - ryzyko polityczne, które odnosi się do możliwości ingerencji władz państwowych w poszczególnych krajach, czy też w skali międzynarodowej, zarówno dla całej gospodarki, jak i w poszczególnych jej sektorach;
 - ryzyko gospodarcze związane z możliwością zmiany polityki gospodarczej kraju, przepisów prawnych dotyczących np. prawa podatkowego.

Z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem warto podkreślić, iż poszczególne rodzaje ryzyka niezwykle rzadko występują pojedynczo. Z reguły nakładają się na siebie, przenikają wzajemnie (np. przedsiębiorca kupujący na giełdzie akcje spółki zagranicznej jest narażony zarówno na ryzyko zmian cen akcji, jak i kursu waluty), co niewątpliwie utrudnia efektywne zarządzanie ryzykiem, zwłaszcza ryzykiem finansowym w małej i średniej jednostce gospodarczej.

4. Analiza najbardziej dotkliwych w skutkach dla działalności gospodarczej kategorii ryzyka finansowego

Podjęcie ryzyka jest nieodłącznym elementem działalności każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego.

Warto podkreślić, iż dla małych i średnich jednostek, najtrudniejszym ze względu na specyfikę, rozmiar, ale również bariery i ograniczenia, na jakie trafiają, okazuje się zarządzanie ryzykiem finansowym.

Obecnie strategię finansową małego czy średniego przedsiębiorstwa można odnieść do stałej walki o utrzymanie płynności finansowej. W zasadzie w każdych warunkach, niezależnie od tego, czy dany podmiot gospodarczy dokonuje inwestycji, czy zaciąga zobowiązania w postaci kredytów bankowych bądź leasingu, narażony jest na różne typy ryzyka finansowego. Postępująca globalizacja, swobodna wymiana handlowa, sprzedaż na odległość powodują, iż przedsiębiorstwa są narażone na zjawiska o charakterze makroekonomicznym, na które w zasadzie nie mają wpływu lub ten wpływ jest w znacznym stopniu ograniczony.

Ryzyko rynkowe, czyli ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe, to niebezpieczeństwa, na które podmiot gospodarczy jest narażony, niezależnie od jego wielkości, rodzaju prowadzonej działalności i aktywności na rynku.

Ryzyko stopy procentowej

Komitet Bazylejski definiuje ryzyko stopy procentowej jako „niebezpieczeństwo niekorzystnego wpływu zmian stopy procentowej na kondycję finansową podmiotu gospodarczego.” Dla przedsiębiorstwa ryzyko stopy procentowej oznacza niekorzystną zmianę wartości zobowiązań odsetkowych lub należności z tytułu lokat związaną z wahaniami stóp procentowych na rynku, co niewątpliwie wpływa na obniżenie wartości aktywów netto jednostki gospodarczej.

Ryzyko stopy procentowej uzależnione jest głównie od czynników egzogenicznych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, a mianowicie:

- poziom inflacji,
- niezależna polityka Narodowego Banku Polskiego – decyzje Rady Polityki Pieniężnej,
- polityka rządu (założenia ustawy budżetowej) – wielkość deficytu finansów publicznych, wielkość długu publicznego do PKB, perspektywy kształtowania się deficytu i długu publicznego w przyszłości,
- dane makroekonomiczne,
- oczekiwania uczestników rynku.

Z uwagi na metody pomiaru oraz analizy ryzyka stopy procentowej należy rozszerzyć podział tego ryzyka o ryzyko związane z pozycjami (aktywów i pasywów):

- o stałej stopie procentowej, inaczej ryzyko inwestycji – w przypadku, gdy przedsiębiorstwo przystępuje do zawarcia umowy kredytu bankowego o stałym oprocentowaniu i jednocześnie swoje nadwyżki finansowe ma zdeponowane na lokatach bankowych o zmiennym oprocentowaniu, to w sytuacji wzrostu stóp procentowych mogą pogorszyć się wyniki finansowe jednostki. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo posiada dług o stałej stopie procentowej, strategia zabezpieczająca powinna polegać na zabezpieczeniu zobowiązania przed spadkiem stopy procentowej, ponieważ jest traczone alternatywne źródło pozyskiwania kapitału na rynku;
- o zmiennej stopie procentowej – tego typu ryzyko oznacza możliwość osiągnięcia zerowej różnicy, w sytuacji zmiany poziomu stopy procentowej pomiędzy kwotą otrzymanych a płaconych odsetek, w wyniku różnego stopnia dopasowywania się wartości aktywów przedsiębiorstwa do nowych stawek oprocentowania. W praktyce dochodzi do sytuacji, w której poszczególne pozycje bilansowe reagują w różnym stopniu i w różnym czasie na zmiany rynkowej stopy procentowej. Dlatego każdorazowe obliczanie tej różnicy może być obarczone błędem, z uwagi na fakt, iż skutki zmian poziomu oprocentowania są rozciągnięte w czasie. W przypadku ryzyka związanego z pozycjami o zmiennej stopie procentowej, zadaniem

strategii zabezpieczającej powinno być wyrównanie poniesionych kosztów, spowodowanych wzrostem obsługi długu.

Praktyka gospodarcza potwierdza, iż ryzyko zmiany stóp procentowych jest bezpośrednio „przerzucane” na kredytobiorcę. W przypadku wzrostu stóp procentowych kredytobiorca niemal natychmiast odczuwa jego skutki. Niestety w sytuacji obniżki oprocentowania przedsiębiorca, będący kredytobiorcą, korzysta z tego z opóźnieniem.

Po przeprowadzeniu analizy otwartej pozycji na ryzyko stopy procentowej przedsiębiorstwo ma do wyboru trzy różne strategie zarządzania ryzykiem.

I Strategia

Polega na braku kontroli nad ryzykiem stopy procentowej i pozostawieniu go woli rynkowej. Niestety takie podejście jest dosyć niebezpieczne, ponieważ w długim okresie może dojść do dużych wahań stóp procentowych, które w konsekwencji mogą skutkować pogorszeniem się wyników finansowych przedsiębiorstwa.

II Strategia

Oznacza monitorowanie co pewien czas danego przedsięwzięcia inwestycyjnego oraz zachowania się prognozowanych zmiennych, zwłaszcza stopy procentowej, wg której spłacane są zobowiązania przedsiębiorstwa.

III Strategia

Polega na planowaniu zabezpieczenia wszystkich przepływów narażonych na ryzyko stopy procentowej. Tego typu działanie ma na celu zachowanie w miarę niezmiennych wartości odsetkowych pomimo ich zmiennego charakteru. Niestety przedsiębiorca, decydując się na tę strategię, rezygnuje z zysków nadzwyczajnych, spowodowanych sprzyjającą zmianą stopy procentowej, na rzecz stabilności i większej przewidywalności ostatecznego wyniku całej inwestycji.

Jeżeli polscy przedsiębiorcy w ogóle zarządzają ryzykiem stopy procentowej, to najczęściej stosowaną strategią zarządzania tego typu ryzykiem jest strategia aktywnego zarządzania (strategia II), ponieważ, zdaniem polskich menedżerów, mogą oni lepiej zarządzać obsługą zadłużenia oraz skutecznie minimalizować ryzyko stopy procentowej.

Przedsiębiorca może zminimalizować niebezpieczeństwo poniesienia straty finansowej poprzez swoje bezpośrednie działanie, a mianowicie aktywne zarządzanie ryzykiem stopy procentowej.

Zarówno w praktyce gospodarczej, jak i literaturze przedmiotu, wymienia się dwie metody zarządzania ryzykiem stopy procentowej:

- unikanie ryzyka stopy procentowej – oznacza rezygnację przedsiębiorstwa z finansowania swojej działalności w oparciu na kredytach bankowych, leasingach i innych produktach oraz rezygnację lokowania nadwyżki finansowej w lokaty bankowe i inne instrumenty oparte na stopie

procentowej. Warto dodać, iż unikanie ryzyka jest uznawane za negatywną metodę zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie;

- minimalizowanie skutków ryzyka poprzez stosowanie odpowiednich instrumentów pochodnych, zwanych również derywatami, które są uznawane za najlepsze narzędzia zarządzania ryzykiem. Wybór odpowiednich instrumentów w celu zabezpieczenia się przed skutkami ryzyka stopy procentowej zależy od wielu czynników, m. in. od rodzaju zabezpieczanego ryzyka (w zależności od tego czy jest ono znaczące, nieznaczące, niedopuszczalne), dostępu przedsiębiorstwa do odpowiednich instrumentów pochodnych i umiejętności zarządzania nimi, kosztu zabezpieczenia przy zastosowaniu poszczególnych derywatów, płynności danego instrumentu.

W procesie zarządzania ryzykiem stopy procentowej niezwykle istotnym czynnikiem jest horyzont czasowy, przyjęty do analizy ewentualnych następstw. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo korzysta z kredytu obrotowego, przeznaczonego na finansowanie bieżącej działalności operacyjnej, to do oceny ryzyka wystąpienia zmian w poziomach stóp procentowych należy uwzględnić okres od kilku do kilkunastu miesięcy, ewentualnie kilku lat. To samo ma miejsce w przypadku otwartej linii kredytowej. W takim przypadku reakcja przedsiębiorstwa na zmiany stóp procentowych jest zdecydowanie łatwiejsza, niż w sytuacji zaciągnięcia chociażby kredytu inwestycyjnego (długoterminowego), gdzie samodzielna ocena skutków chociażby przyjęcia przez Polskę waluty euro, poziomu inflacji czy stopy redyskontowej w okresie 3–5 lat jest praktycznie niemożliwa. Banki i instytucje finansowe dysponują co prawda kalkulatorami i programami umożliwiającymi przeprowadzenie symulacji kredytowej. Niestety służą one jedynie do obliczenia maksymalnej kwoty kredytu w oparciu na zdolności kredytowej wraz z harmonogramem spłat rat kredytowych i odsetek, a nie dają możliwości przeprowadzenia symulacji kosztów obsługi kredytów w kilkunastoletniej perspektywie czy też dokładnych obliczeń dla sytuacji, która będzie miała miejsce za 5 lub 10 lat.

Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej, zwłaszcza przez małe i średnie podmioty gospodarcze, jest dla nich nie lada wyzwaniem, ponieważ w zasadzie przeprowadzenie wiarygodnej oceny ryzyka staje się praktycznie niemożliwe. Z reguły kredyt udzielony dzisiaj, za kilka lub kilkanaście lat okaże się obciążony dużo wyższymi kosztami od spodziewanych, a to wywołuje niewątpliwie niechęć potencjalnego kredytobiorcy do skorzystania z tej formy finansowania działalności gospodarczej. W takiej sytuacji zasadne wydawać się może stworzenie programu komputerowego, który powinien mieć możliwość wprowadzania ważnych danych symulacyjnych, jak chociażby różne warianty poziomu inflacji, kurs zamknięcia naszej waluty w momencie przystąpienia do strefy euro czy poziomu stopy procentowej⁴⁴.

⁴⁴ W tym celu warto zaapelować do instytucji finansowych, aby w ramach współpracy z przedsiębiorcami podjęły próbę stworzenia takiego programu, który będzie nie tylko doskonałym narzędziem wsparcia

Ryzyko walutowe

Warto podkreślić, iż wiele polskich przedsiębiorstw funkcjonuje nie tylko na rynku wewnętrznym, ale podejmuje także działalność importowo-eksportową. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wywołało wzrost zainteresowania rynkami zagranicznymi jako źródłami importu surowców czy potencjalnymi rynkami zbytu. Dlatego nie ulega wątpliwości, iż **w warunkach działania na rynkach międzynarodowych oraz prowadzenia handlu zagranicznego, zarządzanie ryzykiem walutowym powinno być ważną częścią polityki finansowej przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości i branży, w jakiej funkcjonuje.**

Ryzyko walutowe jest rozumiane jako potencjalna możliwość wystąpienia ujemnych różnic kursowych walut oraz jako możliwość zmniejszenia kapitału w wyniku zmian kursowych.

W procesie zarządzania ryzykiem kursowym warto wskazać na pięć obszarów działalności gospodarczej, szczególnie narażonych na ryzyko:

- wymiana handlowa za granicą,
- kontrakty denominowane w walutach obcych,
- wykorzystywanie kredytów walutowych / denominowanych,
- importochłonność procesu produkcyjnego i inwestycyjnego,
- inwestowanie nadwyżek finansowych na rynkach zagranicznych.

Wahania kursów walutowych wywołują powstanie różnic kursowych, które mogą wpływać na sytuację finansową przedsiębiorstwa pozytywnie – jeżeli kurs waluty obcej, w której były wyrażone należności podmiotu gospodarczego, rośnie lub gdy kurs waluty obcej, w której zaciągnięto zobowiązanie (np. kredyt inwestycyjny) uległ obniżeniu. Niestety w przypadku, gdy kurs waluty obcej, w której powstała należność, obniża się lub gdy wzrasta kurs waluty, w której jednostka zaciągnęła zobowiązanie, wynik finansowy przedsiębiorstwa ulega pogorszeniu. Różnice kursowe oddziałują na bieżącą płynność finansową jednostki, ponieważ mogą powodować wzrost lub spadek przychodów i wydatków pieniężnych w walucie krajowej.

Ryzyko walutowe cechuje brak możliwości trafnego przewidywania kierunku zmian kursów walutowych. Wahania kursów walutowych w górę lub w dół występują niezwykle często, dlatego istotne znaczenie w zarządzaniu ryzykiem kursowym przez przedsiębiorstwo ma każdy zapis umowy, a nawet data zawarcia transakcji i sposób płatności (akredytywa).

W literaturze przedmiotu pozycje bilansowe, które są najczęściej wymieniane jako szczególnie narażone na ryzyko, to – obok należności i zobowiązań zagranicznych – również środki pieniężne denominowane w walutach obcych, papiery wartościowe denominowane w walutach. Warto jednak podkreślić,

sprzedaży produktów finansowych, ale jednocześnie będzie pomocny przy podejmowaniu decyzji przez przedsiębiorcę w kwestii pozyskania źródła finansowania działalności i dalszego rozwoju.

iz w przypadku przedsiębiorstwa posiadającego nawet niewielką część aktywów w obcych walutach, niekorzystne wahania kursów walutowych implikują w efekcie na zobowiązania krajowe, chociażby wobec kontrahentów, z którymi przedsiębiorstwo rozlicza się w polskich złotych czy wobec Skarbu Państwa. Ponadto działalność importera czy eksportera nie ogranicza się jedynie do sprzedaży / zakupu towarów i usług. To są również zobowiązania związane z wynagrodzeniami, diety pracownicze, koszty transportu, noclegu, których wysokość jest wyrażona w walucie danego kraju. Tego typu koszty mogą być pokrywane w walucie obcej, ale mogą być również przeliczane na walutę krajową, co naraża przedsiębiorstwo na dodatkowe ryzyko walutowe. Nie ulega wątpliwości, iż z perspektywy działalności gospodarczej, niezwykle wrażliwe na wahania kursów walutowych są kredyty, bez których nie jest możliwy skuteczny rozwój przedsiębiorstw, zwłaszcza małych jednostek, niedysponujących odpowiednim kapitałem. W Polsce kredyty dla przedsiębiorstw są udzielane w kilku walutach, a zmiany kursowe tychże walut wpływają na wysokość zobowiązań wobec banków. Praktyka gospodarcza potwierdza, iż przedsiębiorcy bardzo często ubiegają się o finansowanie na dogodnych warunkach, biorąc pod uwagę jedynie bieżący kurs waluty i marżę banku. Niestety w swoich kalkulacjach nie uwzględniają z reguły zmian kursu waluty w dłuższym horyzoncie czasowym, a to skutkuje wzrostem wysokości zobowiązania wobec banku (rosną raty kredytowe oraz odsetki).

Przedsiębiorstwo, identyfikując ryzyko walutowe, powinno wziąć pod uwagę wszelkie jego aspekty. Najtrudniejsze do przewidzenia jest niewątpliwie ryzyko ekonomiczne, polegające na zmianie wartości przedsiębiorstwa w wyniku utraty części lub całości zagranicznych rynków zbytu. Niekorzystna zmiana kursu walutowego może spowodować istotny wzrost kosztów lub spadek planowanych zysków z transakcji handlowych, pośrednio może także trwale wpłynąć na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W praktyce można spotkać także ryzyko transakcyjne, którym zagrożone są przedsiębiorstwa dokonujące wymiany towarów i usług z zagranicą oraz często przeprowadzające transakcje w walutach obcych. Tego typu ryzyko występuje w wyniku braku zbieżności terminów realizacji z terminami rozliczenia, a powstające w ten sposób różnice kursowe wpływają istotnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. W sytuacji przedsiębiorstwa będącego tzw. spółką córką (spółką zależną), które ma siedzibę w Polsce, a jego spółka matka jest podmiotem zagranicznym, może wystąpić ryzyko zamiany (konwersji). Pojawienie się tego typu ryzyka wynika z konsolidacji sprawozdań bilansowych, gdzie poszczególne pozycje sprawozdań spółek zależnych muszą zostać przeliczone na walutę kraju spółki matki.

W zarządzaniu ryzykiem walutowym przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szereg tradycyjnych technik, polegających m.in. na:

- unikaniu ryzyka poprzez negocjowanie kontraktów w walucie krajowej – stosowanie tej techniki jest oczywiście zależne od siły negocjacyjnej danego przedsiębiorstwa;
- „kontraktowej” technice zarządzania ryzykiem walutowym, która polega na przyspieszaniu bądź opóźnianiu płatności importowych lub eksportowych;
- hedgingu naturalnym – symulowanie efektów wykorzystania instrumentów pochodnych za pomocą klasycznych operacji depozytowo-pożyczkowych, dzięki którym przedsiębiorstwo może uzyskać zbliżone efekty do tych, które osiąga przy zastosowaniu zdecydowanie mniej zrozumiałych instrumentów pochodnych. Jeżeli przedsiębiorstwo osiąga duże wpływy z transakcji eksportowych, czyli stale jest narażone na wahania kursu walutowego, może zwiększyć swoje zobowiązania w tej samej walucie poprzez zaciągnięcie w tej walucie pożyczki lub wyemitować papiery dłużne lub też za dostarczone surowce i materiały płacić w tejże walucie (np. zaopatrując się poza granicami kraju). Warto czasem zrezygnować z nieco tańszych źródeł zaopatrzenia, jeżeli dzięki temu przedsiębiorstwo może wyeliminować ekspozycję na ryzyko walutowe.

Transakcje terminowe kupna lub sprzedaży walut umożliwiają ograniczenie ryzyka kursowego, ale pod warunkiem dysponowania przez przedsiębiorstwo dostatecznie trafnymi prognozami zmian kursów walutowych w przyszłości.

W przypadku zarządzania ryzykiem walutowym, przedsiębiorcy mają także do dyspozycji zewnętrzne narzędzia zabezpieczające przed skutkami ryzyka walutowego, a mianowicie:

- opcje walutowe,
- instrumenty rynku terminowego (kontrakty *futures*, *swapy* walutowe, kontrakty *forward*),
- dyskonto weksli,
- *faktoring* i *forfaiting*.

Niestety w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystanie tego typu instrumentów jest praktycznie znikome, z uwagi na koszty bezpośrednie tj. koszt premii przy zakupie opcji walutowych, dyskonto pobierane przy *faktoringu* oraz *forfaitingu* czy dyskoncie weksli. Ponadto warto wskazać także na koszty pośrednie tego typu transakcji, a mianowicie koszty utraczonych możliwości, wynikające z zamrożenia części kapitału np. depozyt zabezpieczający przy zakupie kontraktów *forward* i *futures*. Ponadto posiadanie doświadczenia w zakresie rynku instrumentów zabezpieczających jest niemal podstawą w sprawnym zarządzaniu ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie.

Wybór odpowiedniej techniki zarządzania ryzykiem walutowym zależy w dużym stopniu od nastawienia przedsiębiorcy bądź kadry zarządzającej

do ryzyka walutowego. Oczywiście nie bez znaczenia jest również wiedza na temat rynku kapitałowego (w szczególności rynku walutowego), charakterystyka przepływów pieniężnych, ich wielkość, cykliczność bądź nieregularność oraz terminy płatności. Ponadto przy wyborze techniki czy narzędzi zarządzania ryzykiem walutowym, ważny jest stopień wpływu wahań kursowych na wartości aktywów i pasywów w danym przedsiębiorstwie.

W dobie kryzysu gospodarczego aktywne zarządzanie ryzykiem walutowym oraz ryzykiem stopy procentowej wydaje się koniecznością, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, korzystających z obcych źródeł finansowania czy dokonujących wymiany handlowej z zagranicą. Niestety w polskich przedsiębiorstwach tego typu aktywność nie jest rozpowszechniona. Małe i średnie jednostki zdecydowanie częściej ubezpieczają swoje środki transportu czy inny majątek, natomiast zabezpieczenie finansów przedsiębiorstwa przed niekorzystnymi zmianami oprocentowania lokat i kredytów, czy też przed wahaniami kursów walutowych, jest w dalszym ciągu pomijane. Pomimo tego, iż na polskim rynku działają instytucje, które specjalizują się w zarządzaniu ryzykiem finansowym przedsiębiorstw, a także w wielu bankach funkcjonują wyspecjalizowane w tym celu departamenty, to niestety aż 80% małych podmiotów gospodarczych w żaden sposób nie chroni swoich finansów przed ryzykiem walutowym, a ponad 90% nie korzysta z narzędzi zabezpieczających przed ryzykiem stopy procentowej. Wydaje się, że głównym powodem takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim brak świadomości konsekwencji wystawienia działalności przedsiębiorstwa na ryzyko rynkowe. Zdaniem wielu przedsiębiorców skupienie się na czynnikach, na które (w ich mniemaniu) nie mają wpływu, jest pozbawione sensu. Ponadto kolejnym ważnym argumentem braku zabezpieczeń przed ryzykiem rynkowym są wspomniane wcześniej koszty oraz brak podstawowej wiedzy na temat rynków finansowych.

Ryzyko kredytowe

Ryzyko kredytowe, podobnie jak ryzyko płynności, należy do kategorii ryzyka handlowego, na którego czynniki przedsiębiorstwo może mieć mniejszy lub większy wpływ – w zależności od stosunku samego przedsiębiorcy do jego skutków. W praktyce gospodarczej w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym zaobserwowano wiele istotnych zmian, chociaż ich świadomość, zwłaszcza wśród polskich przedsiębiorców z sektora MSP, nadal jest znikoma, a warto podkreślić, iż efektywne zarządzanie ryzykiem kredytowym jest ważnym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Ryzyko kredytowe jest najczęściej definiowane jako brak możliwości dotrzymania warunków umowy przez jedną ze stron kontraktu, co dla drugiej strony oznacza ryzyko nieotrzymania w oczekiwanym terminie należnej zapłaty za dostarczone towary lub usługi, określonej warunkami kontraktu.

Wobec powyższego należy podkreślić, iż ryzyko kredytowe, zwłaszcza w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, wpływa bezpośrednio na płynność finansową danej jednostki.

Ryzyko kredytowe można podzielić wg czterech głównych kryteriów, a mianowicie:

- źródła powstania ryzyka:
 - zewnętrzne – niezależne od przedsiębiorstwa – są to m.in. wielkość podaży pieniądza, kursy walut, poziom stóp procentowych;
 - wewnętrzne – zależne od przedsiębiorstwa;
- rodzaj pozycji bilansowych:
 - ryzyko aktywne – związane z udzieleniem przez przedsiębiorcę kredytu handlowego; występuje w sytuacji zaprzestania spłaty zobowiązania przez kredytobiorcę (odbiorcę towarów lub usług) w wysokości, która została ustalona w umowie oraz we właściwym terminie. W sytuacji, gdy przedsiębiorca udziela kredytu handlowego, jego należności zostają obciążone ryzykiem nieterminowej spłaty oraz częściowej bądź całkowitej niewypłacalności dłużników. W takiej sytuacji odzwierciedleniem ryzyka kredytowego jest struktura przeterminowanych i straconych należności;
 - ryzyko pasywne – związane z refinansowaniem, pozyskiwaniem przez jednostkę środków finansowych na prowadzenie działalności gospodarczej;
- zakres przedmiotowy:
 - ryzyko pojedynczego kredytu – indywidualne ryzyko, które jest funkcją wysokości możliwej straty i prawdopodobieństwa jej wystąpienia. Tego typu ryzyko można ograniczyć poprzez zastosowanie analizy wiarygodności kredytowej, wprowadzenie ograniczeń co do wysokości kredytu, zabezpieczenie kredytu oraz monitorowanie wiarygodności kredytowej dłużnika po udzieleniu kredytu;
 - ryzyko portfela – łączne zaangażowanie przedsiębiorstwa zależy od wysokości pojedynczych kredytów, prawdopodobieństwa ich niespłacenia i współzależności między pojedynczymi kredytami. W takim przypadku przedsiębiorstwo powinno zdecydować się na dywersyfikację ryzyka, ubezpieczenie przed ryzykiem bądź transfer ryzyka na inny podmiot bądź przeprowadzić odpowiednie przedsięwzięcia organizacyjne i administracyjne;
- moment wystąpienia zdarzenia kredytowego:
 - ryzyko przedzliczeniowe – ryzyko poniesienia straty w wyniku niewywiązania się przez partnera transakcji ze zobowiązania w trakcie jej

trwania np. zaprzestanie obsługi długu, zaprzestanie wypłat odsetek z tytułu zakupu obligacji, niedokonanie płatności z tytułu transakcji terminowej;

- ryzyko rozliczeniowe – powstaje w momencie wymiany strumieni pieniężnych, trwa od chwili dokonania płatności na rzecz partnera do chwili otrzymania wzajemnego świadczenia. Źródłem tego typu ryzyka może być: niewypłacalność partnera, problemy z płynnością lub przyczyny natury operacyjnej.

Każde z wymienionych ryzyk stwarza niebezpieczeństwo pogorszenia lub utraty płynności finansowej, a ponieważ są one wzajemnie powiązane, ich kumulacja i rozwój powinny być przedmiotem szczególnej uwagi kadry menedżerskiej.

W procesie zarządzania ryzykiem kredytowym w przedsiębiorstwie warto zwrócić uwagę na trzy podstawowe etapy:

- analizę czynników ryzyka kredytowego,
- kontrolowanie (monitoring) ryzyka,
- finansowanie skutków ryzyka.

Analiza ryzyka kredytowego obejmuje identyfikację czynników składowych ryzyka oraz ocenę ryzyka pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych jego skutków (straty finansowej). Z kolei kontrola ryzyka kredytowego w przedsiębiorstwie polega na takim działaniu, które będzie miało na celu zabezpieczenie przed wystąpieniem ewentualnych strat oraz minimalizowanie skutków ryzyka. W sytuacji, gdy dojdzie do wystąpienia ryzyka kredytowego, czyli braku zapłaty za towar lub usługę, w przedsiębiorstwie powinien istnieć mechanizm finansowania potencjalnych strat. Finansowanie ryzyka kredytowego może mieć wewnętrzny charakter, czyli pokrywanie negatywnych skutków z własnych środków finansowych przedsiębiorstwa lub charakter zewnętrzny polegający najczęściej na ubezpieczeniu (transfer ryzyka – przerzucenie skutków ryzyka na ubezpieczyciela), bądź na sfinansowaniu tego ryzyka przy udziale pożyczek lub kredytów.

Warto podkreślić, iż w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym, szczególnie w aspekcie utrzymania płynności finansowej i ograniczania ryzyka, przedsiębiorcy mają do dyspozycji tradycyjne narzędzia, a mianowicie:

- odpowiednie przygotowanie umów oraz zabezpieczeń,
- stosowanie limitów,
- monitorowanie akcji kredytowej.

Przy udziale wyżej wymienionych narzędzi przedsiębiorstwo może oddziaływać na zachowanie swoich odbiorców w zakresie regulowania należności, wpływać na ich stan oraz strukturę.

Konserwatywne podejście w zarządzaniu ryzykiem kredytowym oznacza jego minimalizację poprzez odpowiednią (profesjonalną) strukturę organizacyj-

ną oraz właściwe zarządzanie akcją kredytową. Ponadto w zarządzaniu ryzykiem kredytowym, zwłaszcza w małym i średnim przedsiębiorstwie, warto skorzystać z wyspecjalizowanych produktów bankowych i ubezpieczeniowych, m.in.:

- ubezpieczeń należności,
- gwarancji ubezpieczeniowych (gwarancji bankowych), zabezpieczających prawidłową realizację transakcji, kontraktu.

Poza wyżej wymienionymi produktami równie pomocne mogą się okazać różnego rodzaju raporty kredytowo-handlowe, windykacja należności, obrót należnościami, zestawienia należności przeterminowanych. Bardzo często instytucje finansowe oferują przedsiębiorstwom swoją pomoc w całym procesie zarządzania ryzykiem kredytowym i należnościami.

5. Bariery i ograniczenia małych i średnich przedsiębiorstw w aktywnym zarządzaniu ryzykiem finansowym

Wiadomo nie od dzisiaj, iż małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w gospodarce. Ich działalność skierowana jest nie tylko na zysk i własny rozwój, ale wpływa również na rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Bez względu na zakres i rodzaj podejmowanych działań, ich wprowadzenie i realizacja wymagają określonych sił oraz środków. Ograniczenia tych środków hamują lub uniemożliwiają działalność oraz dalszy rozwój. Bariery te tkwią zarówno w otoczeniu, jak i samym przedsiębiorstwie.

Główną przeszkodą małych i średnich przedsiębiorstw, ograniczającą zakres i skalę ich działań oraz realizowane korzyści, stanowi brak lub utrudniony dostęp do zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich.

Interdyscyplinarne zarządzanie ryzykiem finansowym wymaga skoordynowanej współpracy specjalistów z wielu dziedzin, a w szczególności inżynierów, matematyków ubezpieczeniowych, prawników i handlowców. Małe przedsiębiorstwa mają z reguły ograniczone możliwości pozyskiwania pracowników o wysokich kwalifikacjach, a to ze względu na oferowanie im na ogół niższego wynagrodzenia niż w dużych jednostkach. Z kolei z punktu widzenia pracownika praca w małych firmach to niewątpliwie niższy prestiż [Sudoł 2002, s. 299]. Dlatego zasadne wydaje się skorzystanie z zewnętrznych specjalistów w zakresie określonych problemów zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem finansowym. Brak profesjonalnej kadry utrudnia małym i średnim podmiotom nie tylko prowadzenie bieżącej działalności operacyjnej, ale również ich dalszy rozwój. Ponadto niedostatek wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem finansowym rodzi niebezpieczeństwo wystąpienia negatywnych skutków tego ryzyka, których konsekwencją może być nawet upadłość przedsiębiorstwa.

Podstawowym źródłem finansowania działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, z uwagi na ograniczony dostęp do zewnętrznych

źródeł finansowania (kredyt, leasing), są w dalszym ciągu środki własne. Poziom prywatnych oszczędności oraz zakumulowany majątek prywatny, będący w dyspozycji potencjalnego przedsiębiorcy, nie jest na ogół wystarczający do podjęcia działalności gospodarczej w szerszym zakresie, a naturalna dla banków, zachowawcza polityka kredytowa wobec sektora MSP, stanowi podstawową barierę w pozyskaniu kapitału. Głównym powodem są nadal zbyt wysokie koszty kapitału pożyczkowego oraz znikomy dostęp przedsiębiorców do kredytów długoterminowych, ograniczony przede wszystkim poprzez brak banków, specjalizujących się w obsłudze sektora MSP, wysokie oprocentowanie kredytów długoterminowych oraz małą dostępność kredytów preferencyjnych [Karolak, Szczuciński 2001, s. 10]. To wszystko wpływa niewątpliwie na ograniczenie rozwoju, jakość prowadzonej działalności gospodarczej, pojawiające się zatory płatnicze, skutkujące utratą płynności finansowej.

W aspekcie tych wszystkich ograniczeń, ciekawą alternatywą w zarządzaniu ryzykiem finansowym, zwłaszcza w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, może być jego przeniesienie (transfer) na inny podmiot, np. towarzystwo ubezpieczeniowe. Ubezpieczenia finansowe oraz gwarancje ubezpieczeniowe, poprzez transfer ryzyka na zakład ubezpieczeń, zmniejszają w istotnym stopniu ryzyko działalności gospodarczej przedsiębiorstw, wpływając na wzrost możliwości pozyskiwania kapitałów obcych oraz efektywność posiadanych dotychczas kapitałów własnych i pożyczkowych. Ponadto należy podkreślić, iż korzystanie przedsiębiorstwa z ubezpieczeń finansowych wpływa na podniesienie jakości zarządzania ryzykiem finansowym. Z roku na rok spółki ubezpieczeniowe starają się dopasować swoją ofertę produktową do specyfiki działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto dysponują odpowiednimi metodami i technikami, niezbędnymi informacjami dotyczącymi rynku czy konkretnej branży, w jakiej przedsiębiorstwo funkcjonuje. Należy także zwrócić uwagę, iż ubezpieczyciel posiada komparatywną przewagę w obsłudze roszczeń. Chodzi nie tylko o korzyści, wynikające z ich pokrycia, ale również o usługi związane z ich administrowaniem. Niestety słaba pozycja i siła negocjacyjna małych i średnich przedsiębiorstw powodują, że nie mają one szans na uzyskanie korzystnych warunków ubezpieczenia, tak jak ma to miejsce w przypadku wielkich korporacji, dla których stosowane stawki ubezpieczeniowe są odpowiednio o 50% niższe niż w przypadku sektora MSP.

Zakończenie

Pogłębiający się kryzys gospodarczy w całej Europie oraz panująca niepewność na rynku krajowym spowodowały, że przedsiębiorstwa aby utrzymać się na rynku, muszą dysponować precyzyjnie opracowanym planem zarządzania ryzykiem finansowym. Obecnie ani najnowocześniejsza technologia produkcji, ani najtańsza siła robocza, ani też najskuteczniejszy zespół specjalistów od sprzedaży i marketingu nie zagwarantują jednostce gospodarczej sukcesu

w postaci wyników finansowych. W zasadzie wszystkie obszary działalności gospodarczej są obciążone różnymi rodzajami ryzyka finansowego, którego zasięg jest zdecydowanie szerszy, a skutki znacznie bardziej dotkliwe aniżeli w przeszłości. Prawidłowe – efektywne zarządzanie ryzykiem finansowym może być niewątpliwie atutem przedsiębiorstwa, zwłaszcza w czasie tak dużej niepewności na rynku jak obecnie. Niestety praktyka gospodarcza potwierdza, iż wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP, ma w dalszym ciągu z tym duży problem, pomimo funkcjonowania na rynku wyspecjalizowanych instytucji, zajmujących się aktywnym zarządzaniem ryzykiem finansowym. O ile w dużych organizacjach za zarządzanie ryzykiem są odpowiedzialne specjalistyczne działy, o tyle w małych jednostkach ryzykiem finansowym zajmuje się najczęściej jedna osoba – właściciel. Przedsiębiorcy są zdania, że w małej firmie nie ma potrzeby zatrudniania fachowców od zarządzania ryzykiem finansowym, a skoro nie ma fachowców, to zazwyczaj nie ma odpowiednich narzędzi kontroli ryzyka, co w perspektywie czasu może prowadzić nawet do upadłości przedsiębiorstwa. Dynamicznie zmieniające się warunki otoczenia przedsiębiorstwa wymagają od kadry zarządzającej ciągłego doskonalenia, pogłębiania wiedzy na temat ryzyka finansowego (metod jego ograniczania) oraz podejścia strategicznego. Skuteczne zarządzanie ryzykiem finansowym to umiejętność rozpoznania i przewidywania ryzyka w szeroko rozumianym otoczeniu przedsiębiorstwa, a także usprawnień wewnętrznych procesów zarządzania ryzykiem. Efektywne zapobieganie błędom menadżerskim, które najczęściej są związane z niezauważeniem lub niedoszacowaniem ryzyka finansowego, stanowi istotny atut tworzenia silnych podmiotów gospodarczych i ich przewagi na konkurencyjnym rynku.

Bibliografia

- Adamska A. (2009), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa-podstawowe zagadnienia* [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, SGH, Warszawa.
- Borkowski P. (2008), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- Filipiak B., Panasiuk A. (2008), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Janik W., Paździor A. (2011), *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Kaczmarek T.T. (2006), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Wydanie II rozszerzone*, Difin, Warszawa.
- Karolak J.A, Szczuciński P. (2001), *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w przestrzeni regionalnej Polski*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Kwiecień I. (2010), *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Mączyńska E. (2008), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

Sitek E. (2006), *Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (2008), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o., Warszawa.

Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.

Tomaszewski J. (2007), *Zarządzanie ryzykiem finansowym*, Katedra Rynków Kapitałowych SGH, Warszawa.



Wojciech Nasierowski

University of New Brunswick, Canada

Opposition in Restructuring Construct: Logical Incrementalism and Crisis Management⁴⁵

Abstract: There are a myriad of concepts suggested for use when restructuring companies. Two concepts – logical incrementalism and crisis management – seem to be extremes in terms of time orientation and the speed in the implementation of changes within a company. Although, they seem to be somewhat overlooked by current leading scholarly publications, these concepts offer a useful framework for restructuring. This paper intends to reintroduce them and explore further for education purpose.

Key-words: Logical Incrementalism, Crisis Management.

Introduction

Strategic Management is not the only concept used when restructuring companies. A similar purpose can be served for example by Total Quality Management (TQM); Business Process Re-engineering (BPR), or Computer Integrated Manufacturing (CIM)⁴⁶. According to Ginsberg [2006], managers “confronted by increasingly turbulent and complex environments have become interested in understanding the conditions and forces that enable or disable successful changes in organizational strategies. Yet, largely because of their tendency to use fuzzy definitions and inadequate methodologies, empirical studies of changes in strategy have not provided practitioners with a set of well-tested theories”. Application of Chaos Theory or Catastrophes Theory to solving Strategic Management problems may be of assistance. Another avenue for improvement in Strategic Management concepts may be found in the ap-

⁴⁵ Acknowledgement: this paper includes parts of the earlier publication of the author, i.e. Nasierowski 2012, pp. 238–242.

⁴⁶ For more information about these concepts please refer to Nasierowski 1997.

plication of Game Theory [Singer 2005]. However, staying within a 'Strategic Management' line of thinking, two more aspects are still worth mentioning: the 'logical incrementalism' concept, and the concept of 'crisis management', both of which will be revisited in the next two sections of the paper. The concluding part provides an overview of reasons why these concepts are still applicable when solving contemporary business problems.

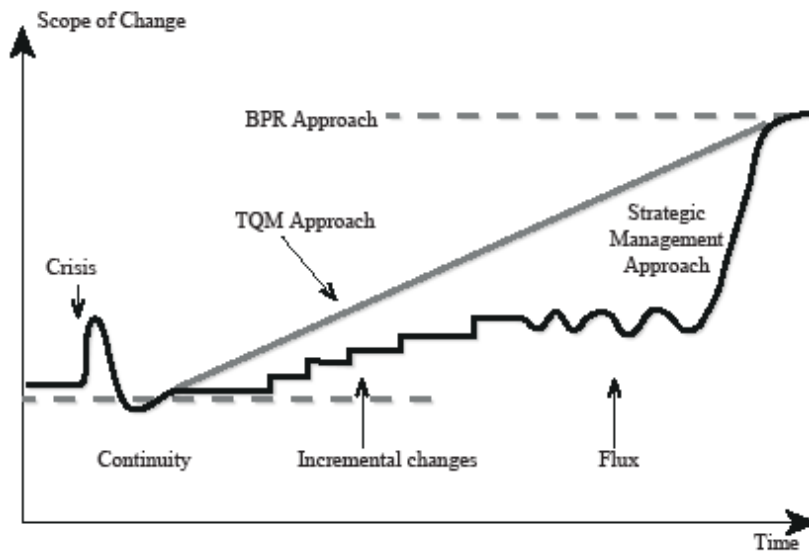
1. 'Logical Incrementalism'

There are some 14 schools of Strategic Management [Mintzberg et al. 2002]. Two seem to dominate the field:

- the first, rooted in the Harvard 'classical design school' assumes Strategic Management to be a process where the strategy implementation is a massive fundamental restructuring that takes place 'all at once';
- the second shows that the evolution of organizations can be described in terms of 'small' gradual adjustments, referred to as 'logical incrementalism'.

From a management point of view, a gradual change makes a perfect sense, since no organization can function efficiently if it undergoes significant revisions of plans, and if its operational principles frequently vary [Johnson et al. 1989, pp. 31–32]. Environmental change may not be gradual enough to keep pace with an incremental change; the operation of a company may prove rooted in outdated success principles (FedEx, Blockbuster); forecasts may be seriously flawed (IBM, Texaco); unpredictable incidents may occur (Union Carbide and the tragedy in Bhopal); or internal conflict may evolve (RIM). At times, the environment changes rapidly (e.g., 2008–2012 economic situation), or conflicts within an organization develop fast, and then major change is necessary.

Strategies evolve in various subsystems and managers try to experiment with 'small', gradual changes given their being uncertainty regarding the results such changes may produce. There is also a tendency towards 'momentum' of strategy; once an organization has adopted a particular strategy it tends to develop from that strategy and within it, rather than reversing its direction. If such an approach is adapted then comprehensive, fundamental changes in strategy in organizations will be relatively infrequent. Organizations will change incrementally. During such time some strategies will form gradually, or develop through piecemeal change, while others will remain unchanged. Figure 1. illustrates these patterns.

Figure 1. Various patterns of interpretation of strategic changes

Source: own study.

Incremental changes in strategy assume that managers know where they want the organization to be in years to come and therefore try to move towards this position in an evolutionary way. They do this by developing a strong, secure, but flexible core business, and also by continually experimenting with small scale changes. Managers understand that they deal with uncertainty, and therefore are highly sensitive to environmental signals through constant environmental scanning PEST (Political, Economic, Social, and Technological changes); ETOP (Environmental Threats and Opportunities Profile), or DF (Driving Forces analysis)). They also manage uncertainty by testing changes in strategy in small-scale steps. Continual testing and gradual strategy implementation provide better quality information for decisions. Such a process also takes into account the political nature of organizational life since smaller changes are likely to face less resistance than major changes. It is also easier to accommodate the variety of resource demands and political ambitions of different groupings – or coalitions – in the organization. Consequently, if the management process is as incremental as Quinn [1980] has described it, the idea of a sequential model of strategy has to be questioned [adopted from Johnson et al. 1989, pp. 33–34].

2. Crisis Management

Many corporate leaders blame uncontrollable elements in the external environment, such as fluctuations, interest rates, and low-cost foreign competition, for downturns in the performance of organizations [Lorange & Nelson 1987, pp. 41–42]. However, where some companies compete in a similar environment and only some of them succeed, the reasons for the weaker performance should also be sought within organizations. It is assumed that threats (as well as opportunities) occur as a consequence of change. However:

- changes are usually difficult to predict with respect to their intensity, character; and the time at which they occur; therefore, they are difficult to manage or avoid;
- time, as well as other resources, for responding to change is limited;
- the impact of a change, if it materializes, on the performance of an organization, may be considered substantial.

Any signal / information is regarded as ‘strong’ when its importance is evident or, the consequences of a change which is actually occurring can be predicted with a higher than average probability. Often we do not get ‘strong’ signals, though any change is announced by what is referred to as ‘weak signal’. A considerable time lag may occur between the first ‘weak signal’ and the ultimate change in measurable indicators of business performance (‘strong’ signal). These characteristics become more pronounced with the passage of time. The repercussions are less predictable the quicker a change takes place. Therefore, it is valuable to recognize a signal in advance, before any results appear and influence operations. Only by recognizing these weak signals is it possible to know what kind of shifts can be expected and to study their potential impact. Furthermore, most importantly, weak signals give the organization ample time to adjust. Yet, weak signals determine solely that a change will occur and offer no assistance in determining whether a change will represent a threat or an opportunity for the organization” [Johnson et al. 1989, pp. 30–31].

Information is necessary to recognize change and consequently to make appropriate, justified decisions. Information scanning is only one of many activities carried out in a company. As a rule the price of this undertaking is high, and must compete with other tasks for limited resources. Organizations tend towards continuity of performance: therefore they try to get as much precise information as possible about the future conditions of operation in their usually turbulent, unpredictable, environment. This information is apt to limit the number of conflicts, crises, and “issue interventions”, as well as stabilize structures and lower the risks of operation. Various methods of data scanning may be employed. These methods provide data of varying precision, accuracy, validity, and reliability. The costs of utilizing them are different, and so is their utility.

Identification and classification of data related to change encounters numerous problems. Any information (signal) is regarded as 'strong' when its importance is evident (e.g. the impact of higher interest rates on mortgage payments); the consequences of an event can be predicted with higher than average probability (e.g. the impact of a new budget on disposable income); or an immediate results of this event are known (e.g. an earthquake). When the results of an event or change are known, information may be regarded as 'strong' (evident). Therefore, it is valuable to be able to interpret a signal in advance, that is, after it has occurred, but before the results of the event or change materialize and influence performance.

A considerable time lag may occur between the first signal announcing the change and the subsequent shift in measurable indicators of a business' performance. Usually, the deviation of the values of these indicators becomes more deeply entrenched as time passes; however, as the speed of changes increases, the predictability of their occurrence or consequences drops. Any change is announced in advance by the so-called 'weak signals'. Therefore, early recognition makes it possible to learn what the real changes will be, what their impact on performance will be, and most of all, gives managers time to prepare the company for the coming change. "The dilemma is, however, that 'weak signals' are much harder for managers to see, understand, and take seriously" [Lorange & Nelson 1987, p. 43]. They are not perceived as sufficiently dramatic to demand immediate attention.

Some organizations manage to predict the change and/or to accommodate to the new conditions: others fail to do so. One of the methods employed to predict change and avoid decline is scanning for information. These investigations allow managers to respond precisely to changes. Let us assume that managers can deal with weak signals. Weak signals define only that a change in something will occur, but they do not allow one to determine whether it will be an undesirable threat or an opportunity to be grasped. Also, the strength of these anticipated changes is not known. In such cases, a response may be recommended even when the information about threats / opportunities is still partial. Instead of waiting for further information to accumulate, a firm should determine what progressive steps in planning and action are possible as information becomes available during the evolution of a threat/opportunity. Early in the life time of a threat, when the information is vague and the future course unclear, responses will be correspondingly unfocussed, aimed at increasing the flexibility of the firm. As the information becomes more precise, so will the firm's response, eventually terminating in a direct response to the threat or opportunity. This flexibility allows a firm to address a problem earlier. This approach can be called a graduate response through amplification and response to weak signals [adopted from Ansoff 1984, pp. 326–369]. For this

reason, a systematic monitoring of weak signals may be recommended. They then can be 'amplified' through institutionalized analysis so as to be prepared to launch appropriate, timely responses [Ansoff 1984, p. 352].

Another approach to managing change is based on behavioural experience. It is believed that flexible organizations, which have flexible structures and a culture prone to changes, are better prepared to respond to a turbulent environment. Therefore, capabilities which will allow an organization to be 'adaptative' should be built into their structures. Changes in the environment and/or within an organization cause change in attitudes and perceptions; this in turn causes changes in the strategy/plans, and thereafter in structure. Analysis of attitudes and perceptions may provide already outdated results, since environmental turbulence may be higher than the response time provided by the analysis of attitudes. Analyzing the changes in the organizational structure of a business, the perception of these changes, and/or the explanation of this perception may allow clearer insight into the possible dangers to an organization. One should also remember that organizational decisions are made on the basis of scientific methods and/or "hard" data, but still know-how, or even intuition, sometimes contributes to excellent decisions. However, a shortage of psychologically-based approaches to explaining the differences between the success and failure of recognizing weak signals is noticeable. These descriptions allow us to explain why one manager may be considered an artist and the other only a craftsman. Hence, why should one not try to believe that intuition helps recognize potential crises? Perhaps it is appropriate to investigate how the analysis of perceptions of the environment and/or company by management can contribute to the recognition of weak signals. These analyses are frequently done using such methods as PEST, ETOP or DF analysis.

Change may be classified as internal or external to the organization, and as a threat or an opportunity. The nature of change may be economic, social, political, legal, technical, or organizational. Internal or external economic changes are generally gauged by monitoring basic economic indicators, such as return on investment (ROI), profit, and sales. The reasons for shifts in the values of economic indicators, and their interpretation in one company as compared with that of another, or to the standards, are well recognized. The data required to diagnose economic change are generally hard ('strong' signals). The greatest drawback encountered in monitoring economic indicators is that the economic indicators signal change only after it has actually materialized. Still, the importance of an economic indicator analysis should not be underestimated. Identifying slight variations may, in fact, aid in predicting the onset of significant change and possibly safeguard an organization from serious performance decline. The economic indicator analysis approach may also provide

some direction in pinpointing the nature of the change, determining its origins, and establishing the actions needed to rectify the situation.

Social change can be related to shifts in consumer behaviour and preferences. For example, an increase in disposable income means that more people will be able to dine in restaurants, therefore, franchise restaurants may experience a boom; increased health awareness and concern for an aging population cause a more positive attitude towards wine and beer and less tolerance for stronger liquors. Companies should always be well informed about public issues. Signals generated by society at large can impact on the political system, and eventually result in changes in the legal system. A number of information streams should be monitored to recognize any changes that are social, political, and legal in character. Important information sources include newspaper articles, mass media, public opinion surveys, political newsletters, consultants' reports, and government documents, to name a few. For the most part, however, managers fail to interpret or respond to incoming signals because of a lack of awareness and understanding. If a business does not respond properly, the societal expectations of today become the political issues of tomorrow, the legislated requirements the day after tomorrow, and the litigated penalties after that.

Gaining insight into external technical innovations requires an analysis of industry-related information, market, products, technology, and competitors. All of this information is essential since the slightest of alterations may influence the entire industry. For example, environmental regulations for automobiles and speed limits have had a definite impact on the automobile industry. Technological environment signals may deal with information about products, announcements of research progress, patent awards, professional society reports, or data on technological improvements. Economic environment signals may deal with time series which point to possible problems. They indicate priorities accepted by industry and government when allocating financial resources to each technological field. The social and political environment information may deal with population trends, measures of activity (e.g. leisure time trends), formation of special interest groups, strategic direction, and resource allocation by government.

Changes of organizational character cover a wide scope, such as changes in portfolio, strategy, key managerial positions, and technologies. Organizational change can be identified by studying the internal condition of an organization and by examining its position in the environment. Conventional measures, e.g. total sales, profitability, market share, and technological know-how, will show the position of the company. An analysis of the organizational life cycle may aid in predicting required changes in strategy, structure, and leadership, thus protecting an organization from forthcoming crisis or internal conflict. A check list of 'early warning signals' may be used in anticipation of organizational changes. These may relate to:

-
- excess number of personnel, and disproportionate staff power;
 - tolerance of incompetence;
 - cumbersome administrative procedures, and loss of effective communication;
 - scarcity of clear goals and priorities;
 - fear of embarrassment and conflict;
 - lack of clarity relative to the technical side of a solution [e.g. Lorange & Nelson 1986].

Overseeing the internal activities of the R&D and manufacturing departments may provide valuable information regarding product or technological obsolescence. The following list of six indicators may be useful in determining whether or not existing technology or products are becoming outdated, or are approaching the decline stage:

- a loss of R&D creativity is perceived, and top managers intuitively sense that R&D productivity is declining;
- R&D deadlines are missed and improvement is becoming more difficult;
- the trend is toward process rather than product improvements;
- there is disharmony among the R&D staff, yet no improvement comes, even after R&D leaders or staff are replaced;
- despite spending substantially over a period of years, there is little difference in returns, and market share is lost, particularly to small competitors in a specialized market niche;
- smaller competitors are taking radical approaches that probably will not work; if they do work, larger competitors may suddenly become small ones (adopted from Foster, 1982).

Product and process changes are extremely important, since it is the stage of the product/process life cycle which is crucial in determining an appropriate business strategy. Each stage of a product or process development, as well as each type of environment, requires monitoring different technological signals in order to evaluate potential product or process technological change. Certain signals during the introductory stage, for example, could mean the development of new state of the art technology resulting in product obsolescence within a short period of time. If the leading edge competitors do not consider the product as one with potential, it may indicate inaccuracy in the market forecast. The shorter the development time, the lower the cost and risk of the new product, and vice versa.

The company may find itself in a crisis situation unless 'signals' relative to incoming, 'unknown' change, whether in political, economic, social, or technical (PEST) areas are recognized, and adequate actions are undertaken. Crisis

is some sort of a conflict or problem interpreted as a difference between reality and expectations. If the crisis is detected early and managed aggressively, then instead of having an unmanaged crisis that leads to radical change, a managed change occurs that leads to reform. Four factors can be used to identify the magnitude of the crisis and the extent of executive involvement required [Meyers 1986]:

- the size of the stake at risk;
- the ability to influence the environment;
- the amount of time available for manoeuvring;
- the number and quality of choices.

The traditional viewpoint stresses that organizations do not create the crises they face; crises just happen to them. Crisis is viewed as something to be avoided, prevented and/or entirely eliminated. However, crisis may stimulate organizational performance and present opportunities to leave all the old rules behind. The potential advantages of crises also include [Mitroff 1988]:

- the birth of heroes (as was the case of Lee Iacocca and of Steve Jobs);
- acceleration of change (those who seek reasons for change should welcome crisis);
- chances to change people (because they may more easily realize the need for change; or recognize an opportunity for hiring/firing);
- evolution of new strategies (because a crisis forces reconsideration of even the most cherished plans);
- development of early warning systems (people who have survived a crisis want to find a way to avoid the repetition of such an experience);
- development of a new competitive edge (a company which survives a crisis is often smarter: it usually has developed some sort of competitive advantage in order to survive).

Constructive crises can be encouraged, but destructive ones must be resolved⁴⁷. This approach also perceives crisis as an organizational reality that is inherently neither good nor bad, but is inevitable. Nevertheless, in the Chinese language the symbol of crisis consists of two characters which denote opportunity and danger (in a simplified version of wēi-jī symbols - www.zhongwen.com/zi.htm; assessed April 1, 2012):

机 OPPORTUNITY + 危 DANGER = 危机 CRISIS

Summary

“Logical Incrementalism” views strategy development as a sum of strategies that are developed in organizations’ subsystems, as an intermixture of Formal

⁴⁷ For further information about crisis management please refer to Meyers 1986 and Mitroff 1988.

System Planning Approaches (described as the classical design school approach, rooted in the positioning approaches [e.g., Thompson et al. 2012; Pearce & Robinson 2012], and Power-Behavioral Approach [e.g. Mintzberg 1983]. Then, however, there is a temptation to seek improvement in strategic planning process in well recognized concepts of Organization Life Cycle [e.g. Greiner 1973], since at least the time to make major interventions to organization's structures can be anticipated [Miller & Friesen 1984].

There is a lack of such a comfort, in terms of ability of time for changes and experimentation regarding "garbage can" decision making mode, for situations, when the 'fun has already hit', and rapid restructuring, a strategic one, is needed. Multiple scenarios may be too costly to develop, and nevertheless, the disasters come from least predictable directions, and at times less expected.

As a supplement to traditional approaches more comments about these – extreme stability and extreme confusion – situations into further thoughts and teachings about Strategic Management may be warranted.

Bibliography

- Ansoff I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International.
- Foster R.N. (1982), *A call for vision in managing technology*, "Business Week", May.
- Ginsberg A. (2006), *Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions*, "Strategic Management Journal", 9(6).
- Greiner L.E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Harvard Business Review", July-August.
- Johnson G., Scholes K., Sexty R. (1989), *Exploring Strategic Management*, Prentice Hall Canada, Scarborough.
- Lorange P., Nelson R.T. (1987), *How to Recognize and Avoid Organizational Decline*, "Sloan Management Review", Spring: 41-48.
- Meyers G.C. (1986), *When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*, Boston, Houghton Mifflin.
- Miller D., Friesen P.H. (1984), A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, *Management Science*, 30 (10).
- Mintzberg H. (1983), *Power in and around organizations*, Prentice Hall.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J, (2002), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall.
- Mitroff I.C. (1988), *Crisis Management: Cutting through the Confusion*, "Sloan Management Review", Winter.
- Nasierowski W. (1989), *Competitive Corporate Strategies*, Badan Penerbit IPWII, Jakarta.

Nasierowski W. (2012), *Strategic Management: En route to competitive strategy*, McGraw-Hill Ryerson.

Nasierowski W. (1997), *Rethinking corporate restructuring: A comparison of the four central approaches*, "Technology Analysis & Strategic Management", 9(1).

Pearce J.A., Robinson R.B. (2012), *Strategic Management: Planning for domestic & global competition*, 13ed, McGraw-Hill.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence Perspective*, Harper and Row.

Quinn J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin.

Quinn J.B. (1989), *Strategic change: Logical Incrementalism*, "Sloan Management Review", 30(4).

Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E., Strickland A.J. (2012), *Crafting & executing Strategy*, 18ed, McGraw-Hill Ryerson.



Katarzyna Sieradzka

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

Kapitał wysokiego ryzyka alternatywną formą wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Venture capital market as an alternative financial support for development of medium and small enterprises in Poland

Abstract: Private equity / venture capital sector in Central and Eastern Europe is analysed in this article. Dependences between private equity and venture capital are discussed and advantages and drawbacks of financing innovative undertakings with high-risk capital.

Levels of PE/VC investments, sectoral structure of committed resources, and types of divestments are analysed on the basis of statistics for 2007–2010. Chief reasons for changes in the private equity / venture capital sector are determined.

Key words: high-risk capital sector, private equity / venture capital funds, entrepreneurship, investments.

Wstęp

Problem dostępu do kapitału dotyczy znakomitej większości przedsiębiorstw na rynku. Jednak w szczególności dotyka on małych i średnich przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju, prowadzących lub chcących prowadzić działalność gospodarczą obciążoną wysokim ryzykiem. Przedsiębiorstwa takie nie posiadają odpowiednich zabezpieczeń oraz historii kredytowej, które umożliwiłyby pozyskanie kapitału z tradycyjnych źródeł. Zmuszone są do poszukiwań alternatywnych źródeł kapitału. Jedną z możliwości są fundusze wysokiego ryzyka.

W artykule podjęto kwestie związane z kapitałem wysokiego ryzyka, głównie funduszy *venture capital*, jako alternatywnego źródła finansowania dzia-

łalności przedsiębiorstw w Polsce. Przedstawiono charakterystykę funduszy *venture capital*, ich wady oraz zalety. Dokonano analizy danych statystycznych dotyczących rynku kapitału wysokiego ryzyka w Polsce na tle Europy Środkowo-Wschodniej.

1. Charakterystyka funduszy *venture capital*

Początki rozwoju funduszy *venture capital* miały miejsce w Europie – w Holandii (XVIII w.), a później w Szwajcarii i Szkocji, gdzie pierwsze firmy inwestycyjne gromadziły środki od małych inwestorów w celu ulokowania zgromadzonego kapitału w prywatne przedsięwzięcia produkcyjne i handlowe. W ostatniej dekadzie XIX w., w czasach rewolucji przemysłowej, pierwsze fundusze inwestycyjne były już znane w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Rolę dostawców kapitału pełniły zamożne osoby prywatne i banki, które finansowały nowatorskie przedsięwzięcia. Jednak inwestycje osób prywatnych zazwyczaj nie były poprzedzone wnikliwą analizą, a ich wpływ i udział w zarządzaniu takim przedsięwzięciem był znikomy. Zdarzały się jednak inwestycje zakończone sukcesem. Przykładem może być ALCOA, jeden z największych koncernów aluminiowych na świecie. Rozwój tej firmy został sfinansowany przez A. Mellona pod koniec XIX w. Również banki nie były dostosowane do prowadzenia tego typu działalności. Banki, będące jednoosobowymi przedsiębiorstwami lub spółkami osobowymi, finansując przedsięwzięcia o dużym ryzyku, narażone były na groźbę bankructwa. W późniejszym okresie duże banki były już spółkami kapitałowymi. W strukturze tej wydzielono podmioty odpowiedzialne za finansowanie przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku. Pierwsza tego typu spółka została utworzona przez Societe Generale w 1822 r. w Belgii [Węćławski 1997, s. 12].

W latach dwudziestych XX wieku w Stanach Zjednoczonych wykształciły się trzy grupy interesów, biorące aktywny udział w procesie związanym z inwestycjami podwyższonego ryzyka [Jeżak, Sałata 2005, s. 333]. Pierwsza z nich to grupa przedsiębiorstw i osób prywatnych, które potrzebowały kapitału do sfinansowania swoich przedsięwzięć.

Drugą grupę stanowiły osoby prywatne, przedsiębiorstwa i instytucje posiadające nadwyżki kapitału, które były skłonne przeznaczyć część zgromadzonych zasobów na finansowanie przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku. Trzecią grupą łączącą dwie poprzednie, stanowiły przedsiębiorstwa, które zbierały kapitał od grupy inwestorów, a następnie inwestowały go w wybrane przedsięwzięcia. Tak wykształcił się proces związany z kapitałem wysokiego ryzyka tzw. *venture capital*.

Rozwój ten był odpowiedzią na ograniczoną skłonność banków komercyjnych do finansowania tego typu przedsięwzięć. Banki komercyjne upatrują źródeł długofalowych zysków w finansowaniu operacji i projektów inwesty-

cyjnych o ograniczonym poziomie ryzyka, co w naturalny sposób kieruje ich uwagę na organizacje gospodarcze cieszące się długoletnią tradycją i ugruntowaną pozycją na rynku. Fundusze typu *venture capital* reprezentują całkowicie odmienną strategię. Poszukują inwestycji o potencjalnie bardzo wysokiej rentowności, akceptując jednocześnie podwyższone ryzyko [Cieślak 2006, s. 138].

Używając terminu kapitał podwyższonego ryzyka napotykamy w literaturze przedmiotu pojęcia *private equity* oraz *venture capital*. Należy jednak pamiętać, że nie są one do końca synonimami.

Private equity to ogół inwestycji dokonywanych w przedsiębiorstwa na różnym etapie rozwoju (od momentu założenia i rozpoczęcia działalności, poprzez etapy wzrostu i ekspansji, aż po przygotowanie do publicznej emisji akcji) służące osiągnięciu zysku poprzez przyrost wartości przedsięwzięcia [EVCA]. To źródło kapitału jest wewnętrznie zróżnicowane – wyróżnia się następujące segmenty Kornasiewicz 2004, s. 21]:

- *venture capital* - zdefiniowany jako inwestycje w nowe przedsięwzięcia. Ta kategoria inwestycji jest zarezerwowana dla inwestycji w nowe pomysły czy całkiem nowe biznesy,
- *buyout capital* (wykupy menedżerskie) – wykup przez inwestora, we współpracy z obecnym lub nowym zarządem, całości lub części istniejącego przedsiębiorstwa, wymagającego restrukturyzacji własnościowej, finansowej lub organizacyjnej dla zapewnienia dalszego rozwoju,
- projektów zdywersyfikowanych (*generalist*).

Cechą wspólną dla wszystkich podgrup jest zaangażowanie środków w przedsięwzięcia o podwyższonym ryzyku. Jednak wyraźnie widać, że przede wszystkim *venture capital* jest skierowany na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. To część składowa *private equity*, wiąże się przede wszystkim z inwestycjami kapitałowymi dokonywanymi przede wszystkim we wczesnym etapie rozwoju danego przedsięwzięcia.

Zgodnie z definicją prezentowaną przez Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych [PSIK 2002, s. 4], termin *venture capital* oznacza inwestowanie na niepublicznym rynku kapitałowym (czyli zakup udziałów / akcji w spółkach nienotowanych na giełdzie), służące osiągnięciu zysku poprzez przyrost wartości zainwestowanego kapitału. Zwykle ma ono średnio- lub długoterminowy charakter, a inwestor, czyli fundusz *venture capital*, angażuje się w proces zarządzania przedsiębiorstwem, będącym przedmiotem inwestycji.

Do najczęściej wymienianych elementów składowych definicji *venture capital* zalicza się:

- finansowanie typu *equity*,
- inwestowanie głównie w przedsięwzięcia na wczesnym etapie rozwoju,
- dostarczanie tzw. *added value* (zasilenie w biznesowe *know-how*),

- średnio i długoterminowy charakter inwestycji,
- dochód głównie w postaci zysków kapitałowych,
- inwestowanie w przedsiębiorstwa o wysokiej stopie zwrotu,
- inwestowanie w przedsięwzięcia innowacyjne,
- wysokie ryzyko inwestycji.

Zasadniczym celem inwestycji typu *venture capital* jest wypromowanie danego projektu, wprowadzenie go w bardziej dojrzały etap istnienia i sprzedaż z zyskiem innemu inwestorowi. Z tego też względu zainteresowanie funduszy *venture capital* skupia się na przedsięwzięciach na wczesnym etapie rozwoju, potrzebujących kapitału dla dalszego rozwoju, rokujących możliwość uzyskania dużego zwrotu z zainwestowanego kapitału. Należy jednak pamiętać, że fundusze *venture capital* inwestują również w przedsiębiorstwa dojrzałe, mające trudności w utrzymaniu dużej dynamiki wzrostu, polegające na wyłączeniu poza strukturę części posiadanych zasobów (tzw. *venture management*).

Venture capital najczęściej oferowany jest za pośrednictwem pewnej struktury prawnej, zwanej funduszem. To właśnie ta struktura prawna niejako symbolizuje zgromadzony kapitał, który jest z kolei zarządzany (inwestowany) przez wynajętych specjalistów – tzw. firmę zarządzającą. Struktury prawne służące do zgromadzenia kapitału mają bardzo różną postać. Instytucje najczęściej zainteresowane tworzeniem funduszy *venture capital* to fundusze emerytalne, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, a także duże korporacje. Podmioty te, dysponując dużymi zasobami kapitału (np. oszczędności emerytalne), starają się je w ten sposób zagospodarować i uzyskać atrakcyjny zysk. W Polsce ze względu na słabszy rozwój krajowych zasobów kapitałowych przede wszystkim dominują instytucje zagraniczne, a wśród nich banki (np. EBOR) i fundusze emerytalne [Tamowicz 2004, s. 8].

2. Finansowanie *venture capital*

Analiza przedsiębiorstwa jako jednostki wytwarzającej określony wyrób wskazuje na występowanie w nim określonego cyklu rozwojowego. Cykl ten charakteryzuje istotne zmiany w zakresie stopnia dojrzałości technicznej i rynkowej wyrobu, ryzyka związanego z podjęciem i realizacją jego produkcji, możliwości i sposobów finansowania przedsiębiorstwa, sfer rozwoju przedsięwzięcia i punktów ciężkości w zarządzaniu nim, a także oczekiwań i szans na osiągnięcie zysku. *venture capital* może być inwestowany we wszystkich fazach rozwoju przedsiębiorstwa – od jego zakładania do wprowadzenia na giełdę. Powstanie i zdobywanie coraz większej popularności funduszy *venture capital* można wytłumaczyć doskonałym dopasowaniem się tej formy finansowania do specyfiki finansowania większości innowacji produktowych. Proces kształtowania się kosztów przedsięwzięcia innowacyjnego można prześledzić na przykładzie

komercjalizacji typowej innowacji produktowej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Powstanie innowacyjnego produktu poprzedzone jest pracami badawczo-rozwojowymi, gdzie wynalazca lub zespół innowatorów przetwarza niematerializowaną koncepcję produktu w realną postać. Nakłady finansowe na tym etapie prac są duże i rosną aż do momentu wprowadzenia produktu na rynek. Okres od pierwszego pojawienia się produktu na rynku do uruchomienia produkcji seryjnej, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw jest decydujący.

Jeśli małym i średnim przedsiębiorstwom nie uda się w tym okresie zgromadzić dodatkowych środków finansowych i uruchomić produkcji seryjnej, to istnieje zagrożenie, że inne przedsiębiorstwa mogą wyprzedzić przedsiębiorstwo innowacyjne w dostarczaniu produktów na rynek. Fundusze *venture capital* inwestują w przedsięwzięcia innowacyjne w pierwszej i drugiej fazie życia produktu, przy czym udział inwestycji w fazie drugiej jest zdecydowanie wyższy niż w fazie pierwszej, z uwagi na mniejsze ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. To korzystne dla małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż w tym okresie potrzebują one znacznych środków finansowych na szybkie uruchomienie produkcji seryjnej. Szukanie okazji do ponadprzeciętnych dochodów przez *venture capital* i wyjście naprzeciw oczekiwaniom innowacyjnym małych i średnich przedsiębiorstw, w zakresie finansowania ich przedsięwzięć, zacieśnia w coraz większym stopniu współpracę pomiędzy tymi podmiotami.

Finansowanie przedsiębiorstw za pomocą funduszy *venture capital* przebiegać może w każdej fazie ich rozwoju. Im wcześniejsza faza, tym większe okazuje się ryzyko ponoszone przez fundusz, ale jednocześnie tym mniejszy jest koszt wejścia, gdyż kapitałobiorcy zaofiarować muszą korzystne warunki nabycia swoich walorów w celu pozyskania inwestorów [Wolak-Tuzimek 2010, s. 184].

W klasycznym cyklu inwestowania *venture capital*, operuje się najczęściej pięcioma fazami ujmowanymi w dwóch grupach [Filipiak, Ruszała 2009, ss. 183–184; Węclawski 1997, ss. 22–49; Tamowicz, Rot 2002, s. 78]:

I. Fazy początkowe:

1. Faza zasiewu (*seed financing*) – obejmuje ona wszelkie działania przygotowawcze związane z rozpoczęciem działalności lub projektu (zbudowanie prototypu, przeprowadzenie wstępnych badań rynkowych, przygotowanie biznes planu, opłacenie procedury patentowej lub skompletowanie zespołu menadżerskiego), jej długość może być różna i jest uzależniona od branży lub sektora. Faza ta charakteryzuje się bardzo wysokim ryzykiem dla inwestora, ponieważ istnieje duże prawdopodobieństwo niepowodzenia projektu lub upadłości przedsiębiorstwa. Tylko około 2-5% całego wolumenu *venture capital* trafia do innowacyjnych przedsiębiorstw w tej fazie rozwoju. Dzieje się ze względu na wysoki poziom ryzyka utraty zainwestowanego kapitału.

2. Faza komercjalizacji (*start-up*) – w fazie startu innowacyjny produkt, sposób produkcji bądź usługa są rozwijane do dojrzałości produkcyjnej bądź rynkowej. Kapitał własny, jakim dysponują przedsiębiorcy, jest za mały na sfinansowanie inwestycji związanych z uruchomieniem produkcji, a przedsiębiorstwo nie osiąga jeszcze żadnych przychodów, rozpoczyna się zatem poszukiwanie kapitału z zewnątrz. Pozyskanie kredytów bankowych jest niemożliwe ze względu na ciągle wysokie ryzyko przedsięwzięcia i brak wystarczających zabezpieczeń rzeczowych. Powstaje zatem duża luka finansowa, która nie może być pokryta przez tradycyjne formy finansowania obcego. W tę lukę wchodzi oferenci, *venture capital*. Inwestycje te mają charakter pośredni, tzn. że kapitał jest wnoszony do przedsiębiorstw za pośrednictwem funduszy *venture capital*. Na rozwiniętych rynkach *venture capital* do przedsiębiorstw znajdujących w fazie startu trafia jedynie ok. 5–10% kapitału tego typu.
3. Faza wczesnego rozwoju (wczesna ekspansja) – charakteryzuje się finansowaniem przedsiębiorstwa, już działającego na rynku, którego produkt już zaistniał na rynku i posiada jego pozytywną ocenę. Mimo wzrostu przychodów, nadal brak jest środków finansowych na stworzenie stabilnej organizacji i dalszej ekspansji. W szczególności poszukuje się kapitału na finansowanie inwestycji rzeczowych, kapitału obrotowego i inwestycji w dystrybucję i marketing. Na tym właśnie etapie powstaje największe zapotrzebowanie na dopływ kapitału z zewnątrz. Ponieważ ryzyko przedsięwzięcia jest nadal duże, nie można liczyć na kredyty bankowe. Istotną rolę odgrywa zatem finansowanie za pośrednictwem *venture capital*. Z całego wolumenu *venture capital* trafia do przedsiębiorstw znajdujących się w fazie finansowania od. 15–20% środków.

II. Fazy ekspansji:

1. Faza ekspansji właściwej i dalszego rozwoju – faza ta obejmuje dostarczanie środków na dalszy rozwój możliwy dzięki dobremu przyjęciu wyrobów przez rynek. Zapotrzebowanie na *venture capital* w drugiej fazie finansowania może wynikać z tego, że środki potrzebne do wejścia na rynek i umocnienia się na nim są często większe niż początkowo planowano bądź dla osiągnięcia pełnego sukcesu potrzebny jest dalszy rozwój produktu. Dawcami *venture capital* na tym etapie są kapitałodawcy, skłonni do ponoszenia mniejszego ryzyka jak banki czy towarzystwa ubezpieczeniowe.
2. Faza wykupu przedsiębiorstwa (*buy-out*) – polega na wykupie przedsiębiorstwa od obecnych jego właścicieli poprzez:
 - wykup lewarowy – dokonywany przez inny fundusz PE/VC od obecnego właściciela przedsiębiorstwa (*institutional buy-out* czyli IBO),

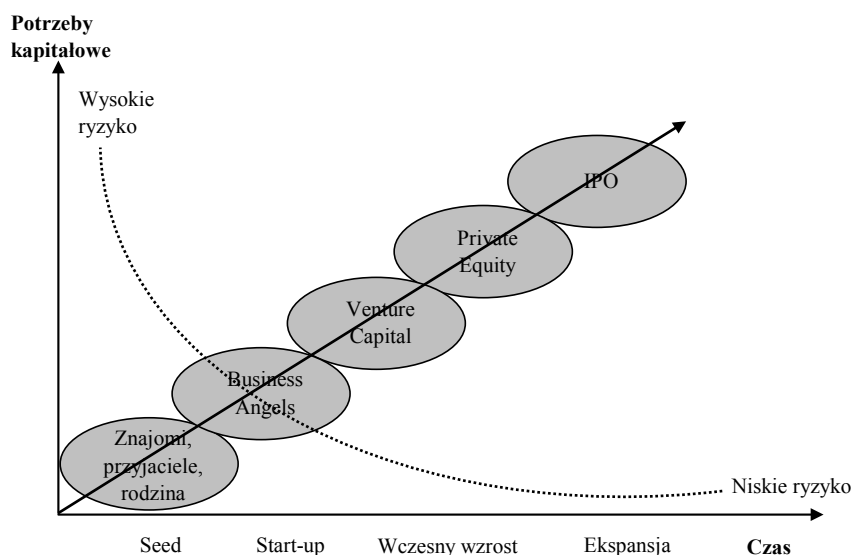
- wykup menedżerski – wykup dokonany przez zespół menedżerski przedsiębiorstwa (*management buy-out*, czyli MBO),
- wykup zewnętrzny – wykup dokonywany przez grupę menedżerów nie związanych ze spółką (*management buy-in* czyli MBI),
- wspólnie przez obecny zespół zarządzający i zewnętrzną grupę menedżerów (*buy-in-management-buy-out*, czyli BIMBO).

W praktyce znane są również inne transakcje, w których biorą udział fundusze *venture capital*. Należą do nich w szczególności [Wrzeński 2008, ss. 133–139, Filipiak, Ruszała 2009, s. 185]:

- finansowanie pomostowe – polega na finansowaniu przedsiębiorstwa w okresie jego transformacji z przedsiębiorstwa niepublicznego w przedsiębiorstwo notowane na giełdzie lub rynku pozagiełdowym,
- restrukturyzacja – *venture capital* pomaga firmie w przeprowadzeniu restrukturyzacji finansowej, gdy problemem jest zadłużenie i brak kapitału lub przygotowuje program restrukturyzacji operacyjnej, kiedy problemem są błędy w zarządzaniu,
- finansowanie rezygnacji ze statusu spółki giełdowej – może wystąpić w dwóch odmianach, jako finansowanie pomostowe lub rekapitalizacji.

Strukturę potencjalnych inwestorów na różnych etapach finansowania działalności przedsiębiorstwa przedstawia rys. 1.

Rys. 1. Struktura potencjalnych inwestorów finansujących MSP w Europie



Źródło: Lewiatan Business Angels: <http://www.lba.pl>.

3. Wady i zalety

Znajomość zalet i wad finansowania przedsięwzięcia przez fundusze *venture capital* powinno być podstawą do podejmowania decyzji przez przedsiębiorcę odnośnie dalszej współpracy z określonym funduszem VC. Do najważniejszych zalet VC zalicza się [Przybylska-Kapuścińska, Muzalewski 2011, ss. 53–55; Grzywacz, Okońska 2005, ss. 154–157]:

- możliwość realizacji nawet bardzo ryzykownych projektów bez stosownych zabezpieczeń, których np. mógłby wymagać bank. Niejednokrotnie to jedyny sposób, by zrealizować przedsięwzięcie obarczone dużym ryzykiem już w fazie projektowania produktu, usługi lub też procesu zakładania firmy,
- charakter zaangażowanego kapitału – w przypadku funduszy *venture capital* pozyskane środki zwiększają kapitał zakładowy spółki. Oznacza to, że firma nie ma obowiązku spłaty udzielonego finansowania, a dodatkowo nie obciążają jej żadne koszty finansowe. Zmiana struktury bilansu nie wpływa zatem negatywnie na zdolność finansową przedsiębiorstwa do zaciągania kolejnych zobowiązań,
- na pozyskanie finansowania ze strony VC mają szansę zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa. Większe znaczenie od rozmiaru spółki ma w tym przypadku innowacyjność, a zarazem możliwy do zrealizowania pomysł oraz odpowiednio wykwalifikowana kadra zarządzająca. Można zatem powiedzieć, że o ile dla banku innowacyjność jest synonimem niepewności i zagrożenia, to dla funduszu *venture capital* może być czynnikiem, który zwiększa szansę na spektakularny sukces,
- fundusze wysokiego ryzyka unikają zbędnej formalizacji, co skutkuje tym, że niższy staje się koszt przygotowania niezbędnej dokumentacji. Niejednokrotnie nawet fundusz uczestniczy w procesie przygotowania dokumentacji potrzebnej do oceny opłacalności inwestycji. Dzięki temu dostęp do kapitału może być zdecydowanie szybszy niż w przypadku klasycznego kredytu bankowego,
- możliwość uzyskania wartości dodanej (tzw. *added value*), w postaci *know-how*, którą fundusz wniesie do spółki. Często szeroka wiedza oraz rozliczne kontakty, jakimi dysponują menedżerowie funduszu, są nie do przecenienia i pomagają w rozwiązaniu problematycznych sytuacji. Ma to ogromne znaczenie w wielu firmach z sektora wysokich technologii. Pomysłodawcami biznesu są tam często osoby młode, doskonale obeznane z technologią projektu, jednak bez większego doświadczenia i wiedzy na temat zarządzania przedsiębiorstwem,
- poprawa wizerunku firmy – obecność przedstawicieli funduszu *venture capital* w radzie nadzorczej, a czasami również w zarządzie, może wpłynąć

pozytywnie na poprawę wizerunku firmy poprzez zwiększenie jej wiarygodności w oczach kontrahentów. Zmiany w managementie spółki mogą również podnieść jej kulturę organizacyjną. Dużą rolę odgrywa świadomość, że kondycja finansowa firmy oraz realność zamierzeń biznesowych zostały sprawdzone przez fundusz VC o wiele solidniej niż w przypadku postępowania o przyznanie kredytu,

- z pomocą inwestora firmie jest też łatwiej ubiegać się o kapitał dłużny potrzebny do finansowania inwestycji. Fundusz nie tylko uwiarygodnia projekt, ale jest w stanie wesprzeć przedsiębiorstwo w negocjacjach z bankiem,
- możliwość zachowania w tajemnicy wielu istotnych dla działalności firmy informacji, które w przypadku pozyskania kapitału za pomocą oferty publicznej, musiałyby być powszechnie dostępne, w tym również dla konkurentów. W przypadku firm planujących ekspansję, konieczność upowszechnienia zamierzeń inwestycyjnych bądź strategicznych może okazać się nie do przyjęcia,
- fundusze *venture capital* nie są zainteresowane realizacją bieżącego zysku (np. w postaci dywidendy), lecz reinwestycją zysków, aby umożliwić przedsiębiorstwu szybki rozwój, czego konsekwencją jest wzrost wartości udziałów,
- dokładna kontrola działalności przedsiębiorstwa przez fundusz *venture capital* stwarza możliwość szybkiego identyfikowania zagrożeń i wprowadzania modyfikacji planów działania.

Venture capital to kapitał długoterminowy. Inwestycje mają kilkuletnią perspektywę, zwykle pozostają w przedsiębiorstwie 3–7 lat. Fundusz *venture capital* to inwestor elastyczny i doświadczony, który myśli długoterminowo, zdając sobie sprawę, że pozytywne efekty przychodzą w dłuższym okresie, nawet pomimo krótkookresowych trudności. Mimo szeregu zalet fundusze *venture capital* mają również wady, które przedsiębiorca powinien znać i uwzględnić je w analizie opłacalności skorzystania z tego źródła pozyskania kapitału.

Do podstawowych wad związanych z finansowaniem rozwoju przedsiębiorstwa przez fundusze *venture capital* zalicza się:

- konieczność podziału zysku i władzy – częściowa utrata kontroli nad firmą oraz świadomość, iż działania zarządu będą kontrolowane i weryfikowane, powoduje negatywne postrzeżenie przez wielu przedsiębiorców,
- niższą wycenę akcji w porównaniu z ofertą publiczną,
- ograniczony w czasie charakter zaangażowania kapitałowego przez fundusze *venture capital*. Dokładne określenie w umowie warunków wyjścia z firmy, pozwoli uniknąć wcześniejszego wycofania się funduszu z danej inwestycji.

Przedsiębiorstwa mogą wiele zyskać na współpracy z funduszem *venture capital*, zważywszy na fakt, że są to doświadczeni partnerzy biznesowi z ogromną wiedzą, bazą kontaktów oraz wysokim zasobem kapitału. Należy jednak pamiętać o tym, aby ubiegając się o środki na sfinansowanie działalności, dokładnie zapoznać się z polityką działania danego funduszu VC. Niezwykle ważne jest też szczegółowe zapoznanie się z umową inwestycyjną wiążącą obu partnerów. Wskazane jest, aby przedsiębiorstwo brało aktywny udział w jej tworzeniu.

4. Rynek *venture capital* w Polsce

Na polskim rynku działalność inwestorów kapitałowych datuje się na lata dziewięćdziesiąte ubiegłego stulecia. Były to fundusze finansowane z pomocowych środków publicznych, których celem był rozwój sektora prywatnego (np. Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości), albo fundusze prywatne (np. Invesco). W 1990 roku działalność inwestycyjną podjęły dwa fundusze Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości oraz Duński Fundusz dla Europy Centralnej i Wschodniej. W następnym roku działalność rozpoczęło Towarzystwo Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, a w 1992 roku Care Small Business Assistance Corporation ze Stanów Zjednoczonych, Fundusz Współpracy, Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju. W połowie lat dziewięćdziesiątych nastąpił wzrost zainteresowania ze strony inwestorów i swoją działalność rozpoczął m.in.: Polski Prywatny Fundusz Kapitałowy (I i II). Ponadto pojawił się Poland Investment Fund oraz Poland Growth Fund. Doświadczenia zdobyte przez Poland Partners doprowadziły do powstania funduszy Innova/98 oraz Innova/3. Na rynku pojawiły się również fundusze powstałe z programu powszechnej prywatyzacji (tzw. Narodowe Fundusze Inwestycyjne) [Rosa 2009, ss. 137–138].

Podmioty, które dokonują inwestycji PE/VC w Polsce można w uproszczeniu podzielić na następujące główne cztery grupy [Węclawski 1997, s. 91]:

- fundusze specjalistyczne – korzystają z powierzonych środków publicznych, pomocowych lub specjalnych funduszy rozwojowych. Cele ich działalności są zazwyczaj jednoznacznie zdefiniowane (np. wspieranie MSP lub tworzenie infrastruktury w danym regionie, ochrona środowiska) i nie zawsze oparte na celach komercyjnych, posiadają niewielką pulę środków finansowych,
- fundusze regionalne i ponadregionalne – korzystające głównie z powierzonych środków osób prywatnych oraz komercyjnych inwestorów instytucjonalnych, prowadzące stałą działalność inwestycyjną na terenie Polski. Charakteryzują się realizacją celów komercyjnych, podmioty te dysponują znacznymi środkami, a reprezentują osoby prywatne, podmioty finansowe funkcjonujące na międzynarodowym rynku finansowym

(np. banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, fundusze powiernicze specjalnego przeznaczenia), instytucje, fundacje, przedsiębiorstwa, międzynarodowe organizacje finansowe,

- międzynarodowe fundusze (w tym regionalne i ponadregionalne), niekoncentrujące się na konkretnych krajach, ale raczej na produktach, które mają przynieść wysoki zwrot z kapitału. Są to najczęściej podmioty będące spółkami zależnymi międzynarodowych banków komercyjnych i inwestycyjnych,
- podmioty, które nie zarządzają konkretnym funduszem, ale posiadają dostęp do środków inwestycyjnych pochodzących ze źródeł krajowych i zagranicznych (osób fizycznych i prawnych).

Dynamiczny rozwój rynku kapitału podwyższonego ryzyka w Europie Środkowo-Wschodniej odnotowuje się od czasu akcesji nowych państw z tego regionu do Unii Europejskiej w 2004 roku. Zrealizowane w 2011 roku inwestycje wynosiły 1,2 mld euro, co stanowiło ok. 2,8% ogólnej wartości inwestycji w całej Europie i były na porównywalnym poziomie w stosunku do roku poprzedniego tj. w 2010 r. –1,3 mld euro (por. tabela1).

W 2011 roku aktywność inwestycyjna była silnie skoncentrowana w pięciu krajach Regionu: Polska, Węgry, Czechy, Rumunia i Ukraina. Łączna wartość inwestycji w tych pięciu krajach stanowiła 92% ogółu inwestycji w 2011 roku w Regionie oraz 70% przedsiębiorstw finansowanych przez fundusze PE/VC w stosunku do ogółu przedsiębiorstw w Regionie w tym roku.

Tabela 1. Inwestycje kapitału podwyższonego ryzyka w państwach Europy Środkowo-Wschodniej w latach 2009–2011 (mln euro)

Kraj	2009 r.	2010 r.	2011 r.
Bośnia-Hercegowina	6,3	0	0
Bułgaria	184,0	82,2	7,2
Chorwacja	28,2	12,5	15,6
Czechy	1 396,2	192,9	138,9
Estonia	4,5	26,4	6,5
Węgry	213,6	65,0	194,9
Łotwa	0,99	5,3	20,2
Litwa	1,2	1,6	26,7
Macedonia	14,4	0	0
Mołdawia	0	10,9	1,0
Montenegro	0	0	0
Polska	268,1	657,0	680,6
Rumunia	220,9	119,1	65,9
Serbia	0	13,2	0

Słowacja	0	14,5	9,1
Słowenia	79,1	6,9	13,6
Ukraina	38,2	95,8	63,3
Ogółem Europa Środkowo-Wschodnia	2 455,8	1303,5	1243,6
Ogółem Europa	22 690,5	41689,1	44093,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Central and Eastern Europe Statistic 2009*, An EVCA Special Paper, 2010, s. 11; *Central and Eastern Europe Statistic 2011*, An EVCA Special Paper, 2012, s. 17;

Największym rynkiem kapitału podwyższonego ryzyka w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w 2011 roku była Polska, gdzie ulokowano 55% ogółu wartości inwestycji tj. 680 mln euro. Na kolejnych miejscach znalazły się: Węgry (195 mln euro), Czechy (139 mln euro) oraz Rumunia (66 mln euro) oraz Ukraina (63 mln euro).

Polska jest niekwestionowanym liderem na rynku PE/VC w Europie Środkowo-Wschodniej. Analiza wartości wskaźnika udziału inwestycji kapitału podwyższonego ryzyka do wartości PKB wypada w przypadku Polski bardzo korzystnie. Wartość tego wskaźnika dla państw Europy Środkowo-Wschodniej wynosiła w 2011 roku 0,105%, zaś dla całej Europy 0,326%. W Polsce wartość tego wskaźnika wynosiła 0,185%.

Fundusze *venture capital* zainwestowały w 97 spółki kwotę ponad 94 mln euro, co stanowiło 7,6% inwestycji ogółem w Europie Środkowo-Wschodniej. Wartość ta wzrosła o ponad 100% w porównaniu z rokiem poprzednim, co było wynikiem istotnego wzrostu inwestycji w fazie startu i późniejszego etapu *venture*. Zwiększeniu uległa również liczba przedsiębiorstw finansowanych przez fundusze *venture capital* – w 2011 było ich 97 w porównaniu do 61 w roku poprzednim. Największy wzrost liczby przedsiębiorstw odnotowano w późniejszym etapie *venture* i fazie *start-up* (por. tabela nr 2).

Tabela 2. Inwestycje venture capital w Europie Środkowo-Wschodniej według stadium inwestycji w latach 2009–2011

Wyszczególnienie	Kwota inwestycji (mln euro)			Liczba spółek		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Zasiew	1,56	3,5	4,3	4	15	9
Start-up	10,56	28,4	52,5	18	34	60
Venture – późniejszy etap	31,30	27,8	37,4	13	12	29
Ogółem Venture	43,42	59,8	94,2	34	61	97

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Central and Eastern Europe Statistic 2009*, An EVCA Special Paper, 2010, s. 13, *Central and Eastern Europe Statistic 2011*, An EVCA Special Paper, 2012, s. 13.

Analizując inwestycje pod względem etapu rozwoju spółki, można zauważyć, iż w 2011 roku inwestycje w etap startu (*start-up*) przedsiębiorstwa dominowały na rynku i wynosiły 52,5 mln euro, co stanowiło ponad 56% ogółu inwestycji VC w Europie Środkowo-Wschodniej.

Rok 2011 był rekordowym dla Polski pod względem wartości zrealizowanych inwestycji PE/VC. Wynosiły one 680 mln euro i dotyczyły 57 polskich spółek. Porównując te dane z rokiem poprzednim widać tendencję wzrostową, zaś dokonując tego porównania z rokiem 2009 odnotować można wysoki wzrost wartości inwestycji o ponad 150%. Polskie spółki stanowiły jedną trzecią ogółu firm sfinansowanych przez fundusze PE/VC w Europie Środkowo-Wschodniej (57 spółek w Polsce wobec 195 spółek ogółem w Regionie). Średnia wielkość inwestycji w Polsce utrzymywała się na poziomie 12 mln euro. Dominowały inwestycje w spółki dojrzałe – 72% (498 mln euro). Do spółek w fazie dynamicznego wzrostu wpłynęło 24% zainwestowanego kapitału (163 mln euro), zaś do najmłodszych firm – 4% (27 mln euro) – por tabela nr 3.

Tabela 3. Podział inwestycji pod względem etapu rozwoju spółki w Polsce w latach 2009–2011 (mln euro)

Wyszczególnienie	2009	2010	2011
Zasiew	1,1	0	0,6
Start-up	0,0	1,5	10,7
Venture – późniejszy etap	0,63	1,2	15,3
Venture ogółem	1,7	2,8	26,6
Finansowanie wzrostu	61,6	114,5	162,8
Restrukturyzacja	6,1	3,1	1,9
Refinansowanie	0,09	16,1	0
Wykupy	198,6	520,5	489,2
Razem	268,1	657,0	680,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Central and Eastern Europe Statistic 2009*, An EVCA Special Paper, 2010, s. 14, *Central and Eastern Europe Statistic 2011*, An EVCA Special Paper, 2012, s. 14.

W przypadku struktury branżowej inwestycji PE/VC w 2011 r. w Polsce, największe zainteresowanie widać w branży konsumpcyjnej (32%) i telekomunikacyjnej (31%), gdzie łącznie trafiło ponad 70% zainwestowanych środków – 428 mln euro. Najmniejsze zainteresowanie udziały spółki z branży budownictwo i produkcji dla biznesu - odpowiednio: 7,9 mln euro (1,2%) i 12,1 mln euro (1,8%). Nie dokonano żadnych inwestycji w sektorze nieruchomości, chemii i gospodarki materiałowej oraz transportu (por. tabela 4).

Tabela 4. Struktura branżowa inwestycji PE/VC w Polsce w latach 2009-2011(mln euro)

Wyszczególnienie	2009	2010	2011
Produkcja dla biznesu	33,4	43,0	12,2
Usługi dla biznesu	22,5	60,6	18,8
Chemia i gospodarka materiałowa	0,6	0	0
Telekomunikacja i media	0,5	69,2	210,7
IT	3,8	6,3	15,3
Budownictwo	0	1,0	0,8
Dobra konsumpcyjne – produkcja i dystrybucja	13,2	275,2	171,0
Branża konsumpcyjna	2,4	91,5	46,4
Energetyka i surowce	1,1	0	17,0
Usługi finansowe	0	41,8	60,1
Branża medyczna, farmaceutyczna i biotechnologia	146,3	39,0	84,8
Nieruchomości	44,3	1,1	0
Transport	0	28,1	36,4
Inne	0	0	0
Inwestycje ogółem	268,1	657,0	680,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Yearbook 2012 EUROPE&Poland Tables*, EVCA 2012, s. 18.

W 2011 roku fundusze wysokiego ryzyka wyszły z 24 polskich spółek, sprzedając udziały o wartości początkowej 180 mln euro. W porównaniu z rokiem poprzednim oznacza to ponad 100% wzrost wartości dezinvestycji oraz 60% wzrost liczby wyjść. Najczęściej fundusze wszystkiego ryzyka dokonywały dezinvestycji poprzez sprzedaż inwestorowi strategicznemu (125 mln euro, co stanowiło 70% ogółu wyjść). Znacząco wzrosły wyjścia poprzez giełdę – z 0,5 mln Euro w 2010 roku do 37 mln euro w 2011 roku (por tabela nr 5).

Tabela nr 5. Struktura wyjść po koszcie nabycia w Polsce w latach 2009–2011 (mln euro)

Sposób dezinvestycji	2009	2010	2011
Sprzedaż inwestorowi branżowemu	6,2	7,3	124,9
Oferta publiczna	14,3	0,5	36,7
Likwidacja spółki	0	36,3	0
Sprzedaż spółki cichej	0	0	0
Sprzedaż przez zwrot pożyczki	0	0	0,4
Sprzedaż innemu funduszowi VC	0,6	13,2	4,1
Sprzedaż instytucji finansowej	10,0	0,2	10,4
Sprzedaż grupie menedżerskiej (MBO)	0	19,6	3,5
Inne sposoby	0,3	0	0,4

Razem	31,4	77,3	180,4
-------	------	------	-------

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Yearbook 2012 EUROPE&Poland Tables*, EVCA 2012, s. 24.

Aktywni w Polsce inwestorzy VC są zrzeszeni w Polskim Stowarzyszeniu Inwestorów Kapitałowych (PSIK), które stawia sobie za cel wspieranie rozwoju tego sektora i ułatwianie inwestycji. Mimo, iż 2011 rok został uznany za rekordowy pod względem wartości zrealizowanych inwestycji, jak i wartości wyjść ze spółek, to utrzymanie dynamicznego rozwoju tego sektora uzależnione jest od wielu czynników. Do najważniejszych zalicza się poziom przedsiębiorczości, dostępność kapitału oraz regulacje prawne.

Podsumowanie

Jedną z podstawowych barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce jest brak kapitału. Klasyczne metody finansowania działalności gospodarczej takie jak: kredyt bankowy, emisja klasycznych papierów dłużnych czy emisja akcji nie są dostępne dla dużej liczby przedsiębiorstw, głównie tych, które znajdują się w początkowych fazach rozwoju.

Ryzyko ze strony kredytodawcy czy pożyczkodawcy jest wysokie, ze względu na brak wymaganych zabezpieczeń oraz historii kredytowej, a przychody są trudne do oszacowania. Jednym z rozwiązań dostępnych dla małych i średnich przedsiębiorstw są fundusze *private equity*. Są to inwestycje na niepublicznym rynku kapitałowym służące osiągnięciu dochodu przez średnio- i długoterminowe zyski z przyrostu wartości kapitału. Jedną z odmian *private equity* są fundusze *venture capital*, które stanowią źródło finansowania działalności przedsiębiorstw charakteryzujące się dużym potencjałem wzrostu i innowacyjnym charakterem.

Analizując dane statystyczne dotyczące inwestycji PE/VC w 2011 roku można wskazać na następujące zależności:

- inwestycje *private equity* zrealizowane w Europie Środkowo-Wschodniej wynosiły 1,2 mld euro, co stanowiło 2,8% ogółu inwestycji w Europie,
- inwestycje PE/VC były skoncentrowane na największych krajach regionu, z niekwestionowaną pozycją Polski, jako lidera – 55% ogółu wartości inwestycji,
- fundusze *venture capital* zainwestowały w Europie Środkowo-Wschodniej w 97 spółek kwotę ponad 94 mld euro, co stanowiło 7,6% inwestycji ogółem w tym regionie,
- inwestycje *private equity* zrealizowane w Polsce wynosiły 680 mln euro, co stanowiło 2,8% ogółu inwestycji w Europie Środkowo-Wschodniej,
- w Polsce dominowały inwestycje w spółki dojrzałe (72%), zaś inwestycje w najmłodsze firmy stanowiły 4% ogółu zainwestowanych środków,

- polskie spółki z branży konsumpcyjnej i telekomunikacyjnej uzyskały 428 mln euro, co stanowiło prawie 70% zainwestowanych środków,
- fundusze wysokiego ryzyka wyszły z 24 polskich spółek, sprzedając akcje o wartości początkowej 180 mln euro.

Przyszłość polskiego rynku inwestycji PE/VC będzie zależała od szeregu czynników m.in. od wsparcia dla rozwoju funduszy PE/VC (głównie z grupy małych funduszy) oraz zwiększenia aktywności inwestorów krajowych (głównie funduszy emerytalnych i instytucji ubezpieczeniowych).

Bibliografia

- Central and Eastern Europe Statistic 2009(2010), An EVCA Special Paper.
Central and Eastern Europe Statistic 2011 (2012), An EVCA Special Paper.
Yearbook 2012 EUROPE&Poland Tables (2012), EVCA.
- Cieślak J. (2006), *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- European Private Equity & venture capital Association, <http://www.evca.eu>.
- Filipiak B., Ruszała J. (2009), *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Grzywacz J., Okońska A. (2005), *Venture capital a potrzeby kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Jeżak J., Sałata R. (2005), *Fundusze venture capital jako źródło kapitału dla małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg.
- Kornasiewicz A. (2004), *Venture capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Kurzawska J., *Venture capital jako źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, zasoby internetowe <http://mikro.univ.szczecin.pl>.
- Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, zasoby internetowe <http://www.ppea.org.pl>.
- Przybylska-Kapuścińska W., Mozalewski M. (2011), *Kapitał wysokiego ryzyka*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Rosa A. (2009), *Venture capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Koszalińskiej”, nr 2.
- Tamowicz P., Rot P. (2002), *Fundusze venture capital w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Tamowicz P. (2004), *Venture capital – kapitał na start*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk.

Venture capital to kapitał szansy (2002), Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych, Rocznik 2002, Warszawa.

Węclawski J. (1997), *Venture capital – Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Wyd. Warszawa.

Wrzesiński M. (2008), *Kapitał podwyższonego ryzyka. Proces inwestycyjny i efektywność*, Wyd. SGH, Warszawa.

Wolak-Tuzimek A. (2010), *Rozwój funduszy Venture capital w Polsce* [w:] *Koszt kapitału i źródła finansowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe” Nr 636, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.



Małgorzata Oziębło
Społeczna Akademia Nauk

Współczesny rynek fuzji i przejęć w Polsce w związku z sytuacją kryzysową

Contemporary market of mergers and acquisitions in Poland in connection with crisis world-wide

Abstract: The article aims to deepen the discussion on the identification and characterization of the contemporary market of mergers and acquisitions of the economical entities in Poland in a crisis environment. It was undertaken an attempt to answer i.a. the questions: How the market of mergers and acquisitions has been being developing in Poland? What is the direction of the long term economic changes in relation to mergers and acquisitions transactions in Poland? What are the most common motives of settling transactions of mergers and acquisitions in Poland contemporarily? What is in favor of mergers and acquisitions transactions in Poland: economic expansion or a crisis? Are mergers and acquisitions important in a process of settling economic efficiency of the enterprises? How, in the crisis environment, the transactions of mergers and acquisitions look like?

Theoretical and practical dimension of the article, presented below, meets the need to systematize and organize the current knowledge on the contemporary market of mergers and acquisitions in Poland, in relation to a crisis situation. It aims to explain insufficiently recognized the field of mergers and acquisitions. There has been undertaken an attempt to describe the aspects of a Polish approach to this issue.

There has been following research methods used: observation methods, statistical methods, study of literature concerned with M&A as basic source of secondary materials.

Key-words: mergers, acquisitions, crisis.

Wprowadzenie

Koniec pierwszej dekady XXI wieku jest potwierdzeniem tego, że procesy globalizacji skutkują wieloma zmianami w działalności gospodarczej m.in. wzrostem zależności w gospodarce krajowej i zagranicznej, co prowadzi do bezwzględnej potrzeby aktualizowania wiedzy, poznawania nowych trendów, szans i zagrożeń w obecnej rzeczywistości. Aktualnie dominuje własność prywatna. Do Polski napływają inwestycje zagraniczne. Rozwija się rynek kapitałowy, którego poziom kapitalizacji ma istotny wpływ na wzrost gospodarczy. Zwiększa się liczba spółek notowanych publicznie. Wzrost konkurencji zagranicznej wpływa na rywalizację między lokalnymi przedsiębiorstwami. To sprzyja wzrostowi efektywności gospodarowania. Rozwija się także rynek kontroli, na którym dochodzi do transferu własności poprzez transakcje fuzji i przejęć. Procesy te są wyrazem poszukiwania korzyści synergii, mającej zapewnić wzrost konkurencyjności i zdolność do podtrzymywania rozwoju.

Transakcje fuzji i przejęć tracą ekonomiczne uzasadnienie, jeżeli nie towarzyszy im efekt synergii.

W Polsce współczesny rodzinny mały biznes, przekształcany jest coraz częściej w większy, zastępowany coraz częściej zarządzaniem korporacyjnym. Znacząca liczba tych firm coraz chętniej uczestniczy w procesach fuzji bądź przejęcia, rozwijają się one.

Wpisując w rzeczywistość rynkową procesy fuzji i przejęć, nie starano się formułować wniosku za lub przeciw nim, ponieważ nie ma odwrotu od fuzji i przejęć, one będą istniały. O znaczeniu fuzji i przejęć świadczą statystyki dotyczące ich problemu. Pomimo, iż fuzje i przejęcia nie są czymś nowym, dopiero niedawno zaczęto je badać i opisywać. Aktualnie jest to bardzo ważne, szczególnie, że czasy kryzysu według specjalistów uważane są za najlepszy czas na przeprowadzenie transakcji typu fuzje i przejęcia, ponieważ są sposobem natychmiastowego zwiększenia skali działalności przedsiębiorstwa bez potrzeby ponoszenia nakładów finansowych oraz czasu do wzrostu organicznego. Sprzyja temu sytuacja niepewności, jaką obecnie mamy na rynku finansowym oraz niskie wyceny rynkowe przedsiębiorstw, a co za tym idzie są one atrakcyjne dla konkurencji i inwestorów. Oznacza to, że powinniśmy się spodziewać kolejnych fuzji i przejęć.

1. Geneza fuzji i przejęć na świecie i w Polsce

Fuzje i przejęcia podmiotów gospodarczych są znane tak długo jak sama przedsiębiorczość. Jednak ich znaczenie gospodarcze było przez wieki znikome dla gospodarki świata. Transakcji tych dokonywano w ramach pojedynczych miast czy regionów [Herdan, Antolak 2005, s. 21]. Już w starożytnym Egipcie, Babilonie, Fenicji, Syrii kupcy zajmowali się pewną formą działań podobnych

do fuzji i przejęć. Pierwsze udokumentowane porozumienia pojawiły się już w XV i XVI wieku.

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw to procesy towarzyszące rozwojowi gospodarki od powstania produkcji masowej oraz dużych przedsiębiorstw, a więc od połowy XIX wieku [Pierścionek 2003, s. 388]. Od tego czasu procesy te występowały stale z różnymi następstwami. Zauważono cykliczność działań w obszarze fuzji i przejęć, nazwano je falami fuzji (Tabela 1). Jest to okres, w którym zauważa się zwiększoną liczbę fuzji w wielu sektorach gospodarki i kapitalizacji.

Analizę transakcji fuzji i przejęć należy prowadzić przede wszystkim na podstawie gospodarki amerykańskiej, ponieważ procesy te wystąpiły tam najwcześniej w skali gospodarki światowej, inicjując te zjawiska w innych krajach rozwiniętych (w Kanadzie, w Europie Zachodniej, w Japonii) oraz w krajach nowo uprzemysłowionych [Pierścionek 2003, s. 388]. USA zdecydowanie dominuje zarówno pod względem liczby, jak i wartości transakcji.

Tabela 1. Fale fuzji

Fala	Okres	Cele strategiczne
I	1887–1904	Unikanie nadprodukcji i spadku cen poprzez połączenia horyzontalne. Rozbudowa trustów. Rewolucja przemysłowa, korzyści skali, monopole.
II	1916–1929	Integracja pionowa, dążenie do zdobycia dominującej pozycji rynkowej i kontroli nad całym cyklem produkcyjnym.
III	1965–1969	Powstawanie dużych konglomeratów poprzez rozszerzenie portfolio i dywersyfikację, przede wszystkim w USA. Dywersyfikacja konglomeratów, optymalizacja portfolio, wzrost.
IV	1984–1989	„Fuzjomania” – transakcje strategiczne, koncentracja na działalności podstawowej, tworzenie nowych synergii. Deregulacja (USA), liberalizacja (UE), kompetencje podstawowe.
V	1993–2001	Globalizacja, mega transakcje, postępująca globalizacja cyfrowa, tworzenie europejskiego rynku wewnętrznego, przyrost firm zarządzających według orientacji na wartość. Integracja horyzontalna.
VI	2002–2008	Kontynuacja konsolidacji branży, połączenia horyzontalne koncentrujące się wokół działalności strategicznej, inwestorzy finansowi.

Źródło: B. Rozwadowska, *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie)powodzeniami*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012, s. 27.

Obecnie obserwuje się na świecie postępujący proces konsolidacji przedsiębiorstw, działających w różnych sektorach gospodarki i integracji wzajemnych działań podmiotów gospodarczych. Predyspozycja ta, szczególnie w ostatnim okresie, daje się zauważyć także w Polsce. Przyczynia się do tego dążenie do maksymalizacji zysku i walka konkurencyjna.

Uczestnikami procesów fuzji i przejęć są prawie wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku np. przedsiębiorstwa zarówno krajowe jak i zagraniczne, fundusze inwestycyjne, banki. Liczba polskich przedsiębiorstw będących przedmiotem przejęcia, jest znacząca. Są to m.in. przedsiębiorstwa państwowe, jednoosobowe spółki Skarbu Państwa dążące do prywatyzacji, holdingi, grupy kapitałowe planujące rozszerzyć swoją działalność, Narodowe Fundusze Inwestycyjne.

Znaczenie fuzji i przejęć w Polsce wzrosło wraz ze zmianą systemu gospodarczego, a jeszcze bardziej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, kiedy wzrosło ryzyko konkurencji. Pomimo, że procesy te występowały od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku w Polsce, to początkowo sporadycznie określano je tym mianem. Chociaż, jeśli założy się, że nabycie wiąże się z przejęciem własności i kontroli nad innym przedsiębiorstwem, to wówczas jego przykładem mogą być transakcje prywatyzacyjne. Dotyczy to przede wszystkim prywatyzacji kapitałowej. Pozyskanie inwestora strategicznego jest niczym innym jak sprzedaż pakietu udziałów lub akcji innemu przedsiębiorstwu [Frąckowiak 2009, s. 61].

Pierwsza prywatyzacja przez sprzedaż większościowego pakietu akcji inwestorowi strategicznemu miała miejsce w 1991 roku, w lutym. Amerykańska Beloit Corporation kupiła za 7 mln USD 80% akcji Jeleniogórskiej Fabryki Maszyn Papierniczych Fampa S.A.

Do pierwszego wykupu przedsiębiorstwa przez dotychczasowe kierownictwo (MBO) doszło w listopadzie 1991 roku, gdy managerowie spółki Krakbud kupili od MPW 80% udziałów swojej firmy .

Wykup w ramach prywatyzacji polskiej FSM przez Fiata w 1992 roku za kwotę 2 mld USD uważany był za jedno z większych międzynarodowych przejęć na kontynencie europejskim [Frąckowiak 2009, s. 61].

Pierwszej fuzji spółek akcyjnych nie biorących udziału w obrocie publicznym dokonano w 1994 roku. Powstała wówczas spółka Koma-Technimex z połączenia Technimex S.A. z Wrocławia i Koma S.A. z Katowic.

Pierwsze przejęcie spółki notowanej na giełdzie, odbyło się rok później, wówczas to amerykański koncern Rubbermaid kupił od Andrzeja Dębowskiego 75% akcji Domplastu S.A za kwotę 14 mln USD.

Znamienna dla rynku kontroli w okresie „prywatyzacyjnym” była duża aktywność byłych central handlu zagranicznego jako inwestorów. Działając już wcześniej na pograniczu gospodarki centralnie planowanej oraz rynkowej, przedsiębiorstwa te miały dobre kadry, dysponowały zasobami finansowymi. Jednak okazały się one za mało efektywne. Przegrywały z wymaganiem konkurencji w gospodarce rynkowej, popadając w trudności finansowe, stąd też w znacznej większości zostały przejęte przez zewnętrznych inwestorów.

Po dekadzie, w której największa liczba oraz wartość transakcji fuzji i przejęć przypadają na transakcje prywatyzacyjne, a polskie przedsiębiorstwa były tworzone od podstaw i rozwijane przez wzrost wewnętrzny, sytuacja się zmieniła.

2. Charakterystyka współczesnego rynku fuzji i przejęć w Polsce

Pomimo, iż globalizacja, liberalizacja i ekspansja są nadal najważniejszymi podstawami działań na rynku fuzji i przejęć, terazniejsze połączenia bardzo odbiegają od tych z XX wieku.

Transakcje fuzji i przejęć XXI wieku mają charakter strategiczny, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej [Rozwadowska 2012, s. 30].

O nabyciu przedsiębiorstwa coraz częściej decyduje potencjał rozwoju z kumulowanej wiedzy. Aktualnie polscy przedsiębiorcy przykładają większą uwagę do samego procesu fuzji bądź przejęcia w porównaniu do okresu z przed 2004 roku. Analiza *due diligence* jest we współczesnej gospodarce metodą szczególnie istotną, ze względu na rosnące znaczenie transakcji fuzji i przejęć jako formy zewnętrznego rozwoju przedsiębiorstw. Badanie to jest zlecane głównie przez te polskie przedsiębiorstwa, które planują swoją ekspansję poza granice kraju. Co jest tego powodem? Wysoki koszt zatrudnienia specjalistów. Szczególnie odnosi się do ofert międzynarodowych firm konsultingowych, posiadających doświadczenie w świadczeniu tego typu usług – tzw. Wielkiej Czwórki czy wielkich audytorów. Ceny ich usług są porównywalne do cen zachodnich, a w Polsce nie każde przedsiębiorstwo na nie stać [Bielawska 2009, ss. 301–303]. Innym ważnym powodem jest podejście polskich przedsiębiorców, którzy nie widzą lub nie zdają sobie sprawy z korzyści jej przeprowadzenia, jakby nie patrzyli perspektywicznie. Oszczędności, możliwe do uzyskania podczas negocjacji cenowych, a wynikające z wykrycia w raporcie *due diligence* ryzyka i możliwości niepowodzenia procesu, obniżających wartość spółki dla danego inwestora, mogą być naprawdę znaczące. Jeśli przedsiębiorcy zależy na wzroście efektywności ekonomicznej, to analizę *due diligence* będzie prowadził w taki sposób, aby nie zniszczył już na wstępie przyszłych relacji z nabywanym przedsiębiorstwem.

Nie oznacza to jednak, że w Polsce nie ma zapotrzebowania na umiejętności określania i wyceny potencjalnego ryzyka, które może pojawić się w trakcie zakupu lub przejęcia przedsiębiorstwa, szczególnie teraz, w związku z sytuacją kryzysową.

Współczesne transakcje fuzji i przejęć są w znacznej mierze uzależnione od trendów, jakie obserwuje się w poszczególnych branżach [Rozwadowska 2012, s. 31]. A jaki jest obecnie, w związku z sytuacją kryzysową, kierunek zmian zjawisk ekonomicznych o długim trwaniu w odniesieniu do transakcji fuzji i przejęć? Analiza transakcji fuzji i przejęć w Polsce wykazuje, że liczba motywów ich realizacji jest prawie taka sama, co transakcji. W większości

przypadków są one przeprowadzane w celu osiągnięcia szybkich krótkookresowych zysków spekulacyjnych, a są wynikiem przyjętego sposobu postrzegania i realizacji aktywnej strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Szczegółowe motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa decyzji zmierzających do fuzji i przejęć, można podzielić na cztery grupy: techniczne i operacyjne, rynkowe i marketingowe, finansowe i menedżerskie. Motywy sprzedawców również można podzielić na cztery grupy: finansowe, strategiczne, administracyjne i menedżerskie [Frąckowiak 2009, ss. 32–48]. Wśród dzisiejszych uczestników rynku fuzji i przejęć często wymienianymi motywami są np.:

- procesy konsolidacji, które wcześniej czy później prowadzą do powstania grup kapitałowych, co jest przejawem koncentracji kapitału, jeżeli są to podmioty jednorodne, np. banki, ubezpieczyciele, to powstają kapitałowe grupy bankowe, a jeżeli są to jednak grupy niejednorodne np. banki i niebankowe instytucje finansowe, to konsolidacja prowadzi do powstania konglomeratów finansowych [Zadora 2011, s. 115]. Firmy na swoich rynkach chcą być coraz większe, odpowiedzią na taki przymus ekonomiczny jest wzrost przez akwizycję, a nie tylko przez wzrost organiczny, który trwa o wiele dłużej (pozioma konsolidacja) [Wrębiak 2012, s. 1];
- umiędzynaradawianie działalności gospodarczej [Wrębiak 2012, s. 1]. Czy dla Polski w obecnej sytuacji jest to problem czy szansa? W najbliższej przyszłości może się okazać, że nieobecny dziś w Polsce kapitał chiński czy japoński zmieni nasze myślenie o przejęciach. Polska jest rynkiem obiecującym, choć za małym na wielkie przejęcia [Skała 2012, s. 1]. Jednak, gdyby tylko okazało się że Polska jest dla nich strategicznie istotna, wówczas polscy przedsiębiorcy będą musieli bardzo szybko zdobyć wiedzę o wielkich przejęciach, zarówno przyjaznych, jak i wrogich;
- walka konkurencyjna – polegająca na usunięciu konkurencji z rynku, szczególnie widoczna w branżach telekomunikacji i bankowości;
- problem sukcesji – społeczeństwo polskie się starzeje i coraz częściej w kręgu rodziny nie ma spadkobierców albo chętnych do kontynuowania prowadzonego przedsiębiorstwa. W przypadku procesów fuzji bądź przejęć otwiera to „furtkę” dla konkurencji. W perspektywie zamożni byli właściciele będą potrzebowali opieki medycznej. I już dzisiaj coraz częściej słyszy się o przewidywaniach zwiększonej liczby przejęć lub fuzji w sektorze medycznym;
- mniejsze koszty, większe zyski – „Zakładamy fabrykę. Tak, ja nie mam nic, ty nie masz nic, on nie ma nic (...) To razem właśnie mamy tyle, w sam raz tyle, żeby założyć wielką fabrykę” [Reymont 1899/1998, s. 10]. To znany z „Ziemi obiecanej” fragment dialogu Moryca, Bauma i Browieckiego. M.

Fura [2012, s. A12] proponuje parafrazę treści tekstu w odniesieniu do branży fuzji i przejęć, „mówiąc: ty masz biznes, ja mam biznes – połączmy je w jeden tak, by koszty były mniejsze, a zyski większe”.

Na rolę terażniejszych procesów fuzji i przejęć zasadniczy wpływ wywiera również rozwój teorii rynków i sposobów finansowania przedsiębiorstw, który wraz z rozwojem metodyki tworzenia strategii przyczynił się do podziału konglomeratów. Aktualnie mamy do czynienia z koncentracją sił, prowadzącą do wyprzedaży przez przedsiębiorstwa działalności pobocznej. „W ten sposób wiele z transakcji można uznać za defensywne, ponieważ stanowią one raczej odpowiedź na kurczący się rynek zbytu, produkcję nadwyżek, rosnące koszty prac badawczo-rozwojowych niż dążenie do rozwoju działalności gospodarczej” [Rozwadowska 2012, s. 31].

Obecnie w przebiegu globalnego kryzysu finansowego coraz większego znaczenia nabierają problemy finansów publicznych. Patrząc na kryzys finansowy obejmujący lata 2007-2009, turbulencje obejmowały rynki finansowe a także powiązane z nimi instytucje finansowe, a w następnej kolejności podmioty sfery realnej (przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe).

Od 2010 roku kryzys finansowy przybrał charakter systematyczny i wielofunkcyjny, z koncentracją na kryzys finansów publicznych. Jak podkreśla J. Kostecki [2011, s. 7] dwie podstawowe przyczyny rozprzestrzenienia się kryzysu na sferę finansów publicznych to: długotrwały brak roztropności w zarządzaniu środkami publicznymi oraz próby ratowania sytuacji na rynkach finansowych za pomocą funduszy publicznych, które pogłębiły trudności związane z niedoborem środków publicznych.

Założenia do budżetu na 2013 rok przewidują wzrost PKB o 2,2 %, inflacji o 2,7% oraz 13% bezrobocia. W świetle tych założeń planowane dochody budżetowe na 2013 rok wyniosą 299,2 mld PLN, wydatki 334,8 mld PLN, a deficyt 35,6 mld PLN [Rybiński 2012, s. A15] .

Jak w zaistniałej sytuacji odnajdują się fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w Polsce? Polski rynek nadal jest atrakcyjny dla transakcji fuzji i przejęć. Potwierdzeniem tego są informacje o kolejnych transakcjach oraz prognozy co do liczby i wielkości możliwych transakcji na tym rynku.

Tabela 2. Liczba zawartych transakcji fuzji i przejęć w Polsce w latach 2000–2011

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Liczba	381	238	259	245	239	322	398	438	548	556	569	516	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.deal.watch.pl; www.bankier.pl; wyborcza.biz/biznes/; forsal.pl/artyluly; ceo.cxo.pl; biznes.gazetaprawna.pl; www.inwestycje.pl; www.money.pl/gospodarka.

W 2001 roku – w porównaniu do 2000 roku – liczba transakcji fuzji i przejęć spadła o 38%. W roku 2002 – w porównaniu do 2001 roku – liczba transakcji wzrosła o 9%. W 2003 roku – w porównaniu do 2002 roku – liczba transakcji fuzji i przejęć spadła o 6%. Liczba transakcji fuzji i przejęć spadła o 3%, w 2004 roku w porównaniu do 2003 roku. W 2005 roku w porównaniu do 2004 roku, liczba ta wzrosła o 35%. W 2006 roku – w porównaniu do 2005 roku – liczba transakcji wzrosła w Polsce o 23%. W roku 2007 – w porównaniu do 2006 roku – liczba transakcji fuzji i przejęć wzrosła o 10%. W 2008 roku – w porównaniu do 2007 roku – liczba transakcji fuzji i przejęć przedsiębiorstw wzrosła o 25%. W 2009 roku – w porównaniu do 2008 roku – liczba transakcji fuzji i przejęć wzrosła tylko o 1%. W 2010 roku – w porównaniu do 2009 roku – liczba transakcji fuzji i przejęć wzrosła o 2%. W roku 2011 – w porównaniu do 2010 roku – liczba tych transakcji spadła o 9%.

Średnia dynamika liczby zawieranych transakcji fuzji i przejęć w Polsce, w latach 2000–2011 wynosiła 1,03 – oznacza to, że liczba zawieranych transakcji w tym okresie z roku na rok wzrastała średnio o 3%. W okresie szóstej fali (2002–2008) liczba zawieranych transakcji z roku na rok wzrastała o 13 %. Patrząc na okres 2009–2011 – średnia dynamika liczby zawieranych transakcji fuzji i przejęć wynosiła 0,96, czyli z roku na rok spadła o 4 %.

Doświadczenia, poparte statystyką, wskazują, że fuzje i przejęcia nie „zamierają” w fazie spadkowej koniunktury gospodarczej, chociaż *boom* przeżywają w fazie wzrostowej [Zadora 2011, s. 153]. W fazie wzrostu koniunktury – obok przesłanek spekulacyjnych, które istnieją zawsze – o fuzjach i przejęciach decydują w stopniu znaczącym przesłanki strategiczne. W fazie spadku koniunktury nasilają się przesłanki o charakterze spekulacyjnym: „kupić tanio – sprzedać drogo”, a zanikają przesłanki strategiczne.

Co sprzyja transakcjom fuzji i przejęć przedsiębiorstw w Polsce: ekspansja gospodarcza, a może kryzys? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

Połączenia to sposób na szybkie zwiększenie skali działalności przedsiębiorstwa bez konieczności ponoszenia nakładów finansowych oraz czasu niezbędnego do wzrostu organicznego. Menedżerowie ekspansywnie działających przedsiębiorstw w Polsce stawiani są przed dylematem: zwiększać sprzedaż kosztem wzrostu ryzyka czy ograniczać ryzyko kosztem sprzedaży. Według wskaźników makroekonomicznych widać, że polskie przedsiębiorstwa coraz gorzej regulują płynności [Coface Poland 2012, s. F4].

Sytuacja niepewności na rynkach finansowych oraz stosunkowo niskie wyceny rynkowe przedsiębiorstw potwierdzają, że czasy kryzysu uważane są przez znawców tematu za najlepszy okres na przeprowadzanie transakcji fuzji bądź przejęć. K. Walenczak – dyrektor zarządzający Societe Generale w Polsce, przypomina: „stare porzekadło mówi: czas na kupowanie jest wtedy, gdy na rynku leje się krew. Teraz na rynkach leje się krew, ale nie w Polsce. I to może

nam pomóc przyciągnąć kapitał, który będzie chciał tu przejmować, widząc większy potencjał” [Fura 2012, s. A12].

Aktualnie premie, płacone przez przedsiębiorstwa przejmujące, są niższe niż jeszcze kilka lat temu. Synergia operacyjna, osiągnana zwłaszcza dzięki: korzyściom skali, komplementarności zasobów i umiejętności, ograniczeniu kosztów transakcyjnych oraz korzyściom integracji technicznej, powstająca wskutek fuzji lub przejęcia ma wpływ na zrekompensowanie kosztów związanych z połączeniem w krótkim czasie.

Przed kryzysem 2008 r. inwestorzy branżowi niechętnie przejmowali aktywa, bo rynki wyceniały je już zbyt drogo, a dysponujące tanim finansowaniem fundusze *private equity* były w stanie zaoferować prawie każdą cenę. Korporacje nagromadziły spore zapasy gotówki. Wydawało się, że w 2009, a najpóźniej w 2010 roku, zaczną je uwalniać, między innymi robiąc akwizycje. W 2010 roku amatorzy fuzji i przejęć walczyli z ożywieniem na rynku kapitałowym. Dobra koniunktura giełdowa odebrała okazje inwestycyjne wielu graczom, którzy chcieli kupować strategiczne pakiety akcji. Jednak wiele spółek wstrzymało się z ekspansją, powodem takiego podejścia był kryzys.

2011 rok był szczególnie na rynku fuzji i przejęć przedsiębiorstw w Polsce. Z szacunków przedstawionych przez Obszar Rynków Kapitałowych BZ WBK wynika, że w 2011 roku rynek fuzji i przejęć w Polsce wart był 4,1 mln euro, wyłączając transakcje Transakcje Polkomtel o wartości ca 15,1 mld PLN oraz przejęcie BZ WBK o wartości ca 16,5 mld PLN [Babiarz 2012, s. 30]. Za przeszło 7,5 mld PLN polskie aktywa odsprzedał szwedzki koncern energetyczny Vattenfall. W 2011 roku bardzo aktywne były także fundusze *private equity*. **Przejęcie spółki TP Emitel przez EM Bidco – należąca do Montagu Private Equity, za kwotę ok. 1,7 mld zł, było również transakcją o rzadko spotykanej dotychczas skali.** Koncentracja ta także podlegała kontroli Urzędowi Ochrony Konkurencji i Konsumenta (UOKiK) pod kątem możliwego ograniczenia konkurencji. Po przeanalizowaniu warunków, w jakich działają oba podmioty, UOKiK doszło do wniosku, że nie wpłynie ona negatywnie na rynek [Krasnodębska-Tomkiel 2012, s.1]. Przykładem transakcji FIBO (przejęcie spółki przez inwestora finansowego) było przejęcie sieci sklepów Żabka przez Mid Europa Partners, który zapłacił 1,4 mld PLN Penta Investments. Ponad 0,8 mld PLN zapłacił McCormick największy producent przypraw na świecie za spółkę Kamis [Babiarz 2012, s. 32].

W 2011 roku wartość transakcji fuzji wynosiła ca 20 mld PLN. Był to również rok, który upłynął w UOKiK pod hasłem „Fuzje pod kontrolą”. Najbardziej aktywnymi sektorami pod względem liczby koncentracji były: handel, usługi m.in. deweloperskie, leasingu, komunalne, motoryzacja, przemysł chemiczny i kosmetyczny. Z analizy UOKiK wynika, że zarówno liczba jak i wartość transakcji fuzji w 2011 roku była wyższa do porównywalnego okresu z 2010 roku [M. Krasnodębska-Tomkiel 2012, s. 1].

Widoczny jest wzrost ryzyka prowadzenia przedsiębiorstw. W okresie styczeń – lipiec 2012 sądy ogłosiły upadłość 499 polskich firm. Doświadczenia firm z lat kryzysu 2008–2010 powodują konieczność porównania sytuacji terazniejszej z wcześniejszą. Niestety, gdy spojrzymy na okres przedkryzysowego roku 2008, to upadłość wzrosła aż o 108 % w stosunku do obecnej liczby. W 2009 roku, w którym przypadał szczyt kryzysu upadłości, było 22 % mniej niż aktualnie. W stosunku do 2011 roku był to wzrost o 18 % [Coface Poland 2012, s. F4].

Fuzje i przejęcia są bardzo ważne w procesie kształtowania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw. Na współczesnym bardzo wymagającym rynku trzeba bardzo dokładnie analizować wszelkie pojawiające się problemy w związku z sytuacją kryzysową.

Wyniki badań własnych dowodzą (ca 95%), że fuzje i przejęcia mają duży wpływ na kształtowanie wysokiej efektywności ekonomicznej fuzji i przejęć sektora niefinansowego w Polsce. Kluczowymi czynnikami wysokiej efektywności ekonomicznej fuzji i przejęć przedsiębiorstw są: jasno określony cel przejęcia, wiedza na temat przejmowanego przedsiębiorstwa oraz wybrany właściwy moment do przeprowadzenia transakcji. Natomiast główne czynniki ograniczające efektywność ekonomiczną fuzji i przejęć przedsiębiorstw stanowią: brak strategicznego planu połączenia oraz przeszacowanie korzyści wynikających z efektów synergii.

Fuzje i przejęcia mają istotny wpływ na efektywność ekonomiczną uczestniczących w nich przedsiębiorstw sektora niefinansowego w Polsce, pominięcie tej formy poprawy efektywności ekonomicznej może w konsekwencji przyczynić się do osłabienia kondycji ekonomicznej i znaczenia przedsiębiorstw niefinansowych na rynku.

Główne efekty współdziałania i synergii przesądzają o korzyściach ekonomicznych łączących się przedsiębiorstw, chociaż również duży wpływ mają motyw i formy nabycia przedsiębiorstwa.

Fuzje i przejęcia mogą powodować: zwiększenie efektywności zasobów przedsiębiorstw, wzrost dla akcjonariuszy wartości rynkowej firmy, zdobywanie *know-how*, pozyskiwanie kompetentnych menedżerów, zwiększanie udziałów w rynku oraz wzrost pozycji i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Aktualnie, chcąc osiągnąć efekty ekonomiczne w procesach fuzji i przejęć, trzeba wykorzystywać pojawiające się szanse, czasem trzeba zaryzykować. Jest to potwierdzeniem najwyższych kompetencji pracowniczych, technologicznych, organizacyjnych i operacyjnych. W 2012 roku widoczna jest aktywność największych polskich spółek, posiadających aktualnie nadpłynność finansową. Wolne środki finansowe mogą one przeznaczyć na przejęcia spółek zagranicznych przez polskie spółki. Przykładem niech będzie zakup koncernu Quarda FNX Mining przez KGHM. Kwota transakcji to przeszło 9 mld PLN

[Babiarz 2012, s. 32]. Na chwilę obecną jest to największe zagraniczne przejęcie zrealizowane przez polskie przedsiębiorstwa.

Transakcje fuzji i przejęć przedsiębiorstw w Polsce dostarczają również bardzo wielu problemów prawnych, z których nie wszystkie znalazły jak dotąd odzwierciedlenia w orzecznictwie – to również bardzo ważny problem, stojący przed organizacjami w związku z sytuacją kryzysową. Obecność zagranicznych przedsiębiorstw ma znaczące oddziaływanie na trudności w ocenie poszczególnych problemów oraz w prawidłowym sformułowaniu dokumentów transakcyjnych w procesach fuzji i przejęć, wymusza przyjmowanie stosowanych i akceptowanych przez nie rozwiązań, a co za tym idzie wprowadzanie do polskiej praktyki prawniczej zagranicznych instrumentów prawnych, nieopracowanych szerzej w polskiej doktrynie.

Według J. Radziwiłskiego [Walterska 2012, s.1] wartość polskiego rynku fuzji i przejęć przedsiębiorstw spadnie w 2012 roku pomiędzy 30–50 %. Na transakcje o takiej skali jak Polkomtel trzeba będzie poczekać kilka lat, a największe transakcje w energetyce zmaterializują się dopiero w 2013 i 2014 roku, gdy poznamy dalsze losy takich spółek, jak Enea i Energa. Nadal jednak spodziewana jest duża liczba transakcji. Tak jak przewidywał w 2009 roku menedżer z zespołu Deloitte M. Bryt [Gracki 2009, ss. 78–79]: transakcje będą przeciętnie mniejsze, ale ilościowo może ich być więcej. Niezgodności występują jednak w kwestii wartości przewidywanych transakcji. Znaczący temat w większości są zdania, że będzie mniej transakcji powyżej 1 mld. Na początku 2012 roku największymi transakcjami były: przejęcie Kredyt Banku przez Santander, TU Europa przez Talanxa czy EMPIKU przez Pente.

Znaczący temat w większości są zdania, że pomimo kryzysu nie powinno być problemów ze zdobywaniem pieniędzy na przejęcia, które będą miały biznesowy sens, chociaż koszty pozyskania finansów będą wyższe [Fura 2012, s.A12]. Wciąż widoczna jest duża aktywność inwestorów, przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych oraz funduszy *private equity*. Pomimo istniejącej sytuacji kryzysowej występują informacje o ciekawych projektach w sektorach takich jak np. medycyna, energetyka, chemia.

Podsumowanie

Współczesne procesy transakcji fuzji i przejęć przedsiębiorstw w Polsce świadczą o rosnącej dojrzałości polskiego rynku i przedsiębiorców zainteresowanych tego typu transakcjami. Jest to bardzo ważne, szczególnie w czasie kryzysu. Nasz rynek stał się bardziej dojrzały niż dawniej i świadczy o dobrych perspektywach. Pomimo, iż rynek fuzji i przejęć w Polsce przechodzi duże zmiany, polscy przedsiębiorcy, nie tylko więksi, ale i sektora, MSP są coraz pewniejsi, nadal aktywnie uczestniczą w tych przekształceniach. Obecnie polskie firmy chętnie się łączą, zarówno z krajowymi, jak i zagranicznymi przedsiębiorstwami. Próbuje też coraz częściej pozbyć się konkurencji poprzez przejęcia.

Łączenie się firm sprzyja ograniczeniu kosztów działalności, a to jest obecnie jednym z koronnych argumentów za tym, aby przedsiębiorstwa przeprowadzały transakcje typu fuzji lub przejęć. Jednak trzeba tu podkreślić fakt, że w praktyce niektóre transakcje fuzji i przejęć przedsiębiorstw mogą skutkować monopolizacją określonego sektora gospodarki, ze szkodą dla działających na tym rynku przedsiębiorstw, niekoniecznie tylko konkurentów. W okresie 1989–2011 doszło do znaczącej liczby konsolidacji na wielu rynkach, a to może przyczynić się do istotnego ograniczenia konkurencji. Dlatego organy antymonopolowe blokują niekorzystne dla rynku transakcje, a liczba zakazów może wzrastać.

Fuzje i przejęcia nie zamierają w fazie spadkowej koniunktury gospodarczej, co potwierdza doświadczenie i statystyki.

Dzisiejsze połączenia mają charakter strategiczny, pomimo występujących również połączeń o charakterze spekulacyjnym.

W znaczącej mierze współczesne fuzje i przejęcia są pochodną trendów, widocznych w poszczególnych sektorach gospodarki.

W kwestii motywów nabywców i sprzedających istnieje bardzo wiele klasyfikacji. W literaturze autorzy przedstawiają bardzo wiele asumpt zachęcających do zawierania tych transakcji. Rzadko, tylko w sytuacjach wyjątkowych można mówić o jednej przesłance leżącej u podstaw podjęcia decyzji o transakcji fuzji lub przejęcia. W związku z sytuacją kryzysową można jednak na te motywy spojrzeć z różnej perspektywy. Mogą one być szansą lub zagrożeniem.

Współczesne transakcje fuzji i przejęć wpływają na zwiększenie efektywności zasobów przedsiębiorstw, wzrost dla akcjonariuszy wartości rynkowej firmy, zdobywanie know-how, pozyskiwanie kompetentnych menedżerów, zwiększanie udziałów w rynku oraz wzrost pozycji i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. I pomimo, iż zmiany, jakie zachodzą w gospodarce rynkowej są bardzo dynamiczne, to dążenie do przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu, trudności w dotychczasowej działalności gospodarczej stają się jednocześnie szansą dla polskich przedsiębiorców. Przedsiębiorstwa zawierają transakcje typu fuzji lub przejęć, ponieważ rozwój potencjału inwestycyjnego wymaga jego wzmocnienia pozycji na rynku, z czego zdają sobie sprawę przedsiębiorcy. Również dlatego fuzje i przejęcia są standardem nowoczesnej gospodarki.

Bibliografia

Babiarz A., Prometeia Capital (2012), *Rok 2012 pod znakiem ciekawych fuzji i przejęć*, FELIETON, http://prometeria.pl/rok_2012_pod_znakiem_ciekawych_fuzji_i_przejec/195.

Babiarz A., Prometeia Capital (2012), *Rok 2012 pod znakiem ciekawych fuzji i przejęć*, EDUKACJA, http://prometeria.pl/rok_2012_pod_znakiem_ciekawych_fuzji_i_przejec/195.

- Coface Poland (2012), *Ryzyko handlowe – jak ograniczać jego skutki*, Dziennik Gazeta Prawna, nr 186 (3324).
- Frąckowiak W. (2009), *Fuzje i przejęcia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Fura M. (2012), *Będzie ruch w energetyce, chemii i medycynie*, Dziennik „Gazeta Prawna”, 17 maja 2012, nr 95 (3233).
- Gracki K. (2009), *Kierunek – zagranica*, „Manager”, numer 1 (50) Styczeń.
- Herdan A., Antolak L. (2005), *Połączenia przedsiębiorstw, teoria i praktyka*, Uniwersytet Jagielloński – Instytut Ekonomii i Zarządzania, Kraków.
- Kostecki J. (2011), *Równowaga finansów publicznych w ekonomii i teorii fiskalnej* [w:] *Rozwój gospodarczy a równowaga finansów publicznych w okresie wychodzenia z globalnego kryzysu finansowego*, „Biuletyn Analityczny”, nr 5, Wydawnictwo LAM Akademii Finansów, Warszawa.
- Krasnodębska-Tomkiel M. (2012.02.10), *To był pracowity rok* [w:] http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/oko_napolske/to_byl_pracowity_rok,24075,2.
- Nawrot W. (2009), *Globalny kryzys finansowy XXI. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa.
- Nosal D., *Due diligence jako nowoczesny system oceny przedsiębiorstwa* [w:] A. Bielawska (2009), *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Reymont W.S. (1899), *Ziemia obiecana*, Wydawnictwo Podsiadlik-Romanowski i spółka, Kraków 1998.
- Rozwadowska B. (2012), *Fuzje i przejęcia dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Rybiński K. (2012), *Jeśli będzie stagnacja, deficyt może znacząco wzrosnąć*, Dziennik „Gazeta Prawna”, nr 174 (3312).
- Skała M. (2012), *Fuzja ma sens*, http://m.biznespl/fuzja_ma_sens,5238254,1,22,news,html.
- Walterska K. (2012), *Prezes UniCredit: wartość rynku M&A spadnie nawet o 5 proc.*, <http://finanse.wnp.pl>.
- Wrębiak A. (2012), *Liczba fuzji wciąż nie wraca do poziomu sprzed kryzysu. Ten rok też ma być słabszy*, http://www.nweseria.pl/news/liczba_fuzji_i_przejec,p1703463161.
- Zadora H. (2011), *Fuzje i przejęcia na rynku kapitałowym. Motywy, okoliczności i warunki oraz procedury, procesy i struktury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.



Tadeusz P. Tkaczyk
Społeczna Akademia Nauk

Współczesne uwarunkowania rynku pracy. Wybrane problemy

The Contemporary Conditions of the labour market – selected issues

Abstract: Microeconomic nature of globalization, along with the competition and the ongoing crisis imposes extremely demanding requirements on businesses and their employees, as well as on governmental and supranational institutions. Technological development and technical progress are subject to continuous acceleration, causing significant changes in the structure of the economy, at all levels, and changes in the progression of the degree of their relationships and links between its participants, even dependence, and in the structure of employment. Taking into account the increase in the scale of production on the one hand, and the growing demand barrier on the other, we are dealing with ever increasing importance of the services sector. More and more people are finding their employment there, but the work in services requires different skills as well as effort and outlays associated with this fact; also the motivation needed is different than in the manufacturing industry. Therefore, it's justified to claim that what we are facing nowadays is indeed a service economy, or even service civilization, resulting in significant changes in all spheres of social life; both work and leisure activities are changing, which should affect the issue of the resource management regarding work.

Key-words: globalization, recession, transnational corporations, immigration, emigration, consumerism, individualism, the role of the mass media, public relations, religion, multiculturalism, nationalism, technical and organizational progress.

Wprowadzenie

W procesie globalizacji, zwłaszcza w jego stadium „kryzysowym”, należy zwrócić uwagę na jego charakter, przejawiający się m.in. w minimalizacji kosztów wytwarzania i to nie tylko na rynku lokalnym, ale globalnym, a zarazem poszukiwania cen surowców, półfabrykatów i odpowiednich umiejętności i kwalifikacji, które są konkurencyjnymi z punktu widzenia danej firmy.

O ile teorie dotychczasowe wymiany międzynarodowej oparte są na kosztach komparatywnych Ricarda (względnych), to obecnie, zwłaszcza w oparciu o gospodarkę sieciową, firmy globalne (FG)⁴⁸ posługują się kosztami bezwzględными. Dlatego uzasadniona jest teza o mikroekonomicznym charakterze⁴⁹ dotychczasowej globalizacji, również dlatego, że głównymi kreato-rami, jak i beneficjentami są wspomniane właśnie firmy. Jednocześnie jest to globalizacja niepełna, na co zwrócił uwagę W. Szymański [2004], ponieważ dotyczy ona gospodarki (poza rolnictwem), a nie sfery polityczno-społecznej, a więc nie ma równowagi pomiędzy gospodarką a polityką, co pociąga za sobą określone następstwa i to różnorodnej natury.

Transnarodowe korporacje (TNK) są ponad prawem, nie tyle się mu nie podporządkowują, ile go nawet kształtują. Przypomnieć w tym kontekście trzeba o tezie zmniejszającej się roli państwa.

Jest to teza na wysokim szczeblu abstrakcji, ponieważ, jak wiadomo (choć nie jest ten pogląd podzielany zwłaszcza przez neoliberalistów), że to nie firmy dążą do maksymalizacji swych celów, ale ich top management, co przenosi się na wszystkich w nich zatrudnionych. Tak więc, cel przedsiębiorstw, zwłaszcza w formie korporacji, nie jest automatycznie tożsamy z celami menadżmentu, akcjonariuszami (biernymi i aktywnymi), jak i poszczególnymi pracownikami.

Deregulacja rynków finansowych, pod hasłem wolnej konkurencji, stała się m.in. podstawą powstawania różnego rodzaju grup finansowych, opartych na zasadzie tzw. systemu argentyńskiego, jaskrawo sprzecznym nie tylko z interesem zarządu, ale szerszym, społecznym. Nie mówiąc już o stosunkowo nowej tezie, wymyślonej przez firmy PR, na skutek krytyków TNK, zawartej np. w pracy Noami Klain – „No Logo” [2004] czy „Doktryna szoku” [2008] – o „społecznej odpowiedzialności biznesu” (SOB) lub „Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw” (SOP). Pomimo niewielkich korekt na tym rynku,

⁴⁸ W literaturze na ogół nie podkreśla się różnic po firmami globalnymi a transnarodowymi korporacjami. Dla uproszczenia w tym opracowaniu będzie używane popularne określenie TNK, mimo że jest ono nieprecyzyjne, ponieważ TNK mogą stanowić zarówno własność narodową (struktura kapitału), obejmować swą działalnością obszar kilku państw, jak i spełniać oba wymienione kryteria. Firma globalna (FG) to jedna z form TNK, a jej specyfiką jest jednolita strategia, realizowana właśnie w skali globalnej (zarówno jej konceptualizacja jak i wdrażanie).

⁴⁹ To, że głównymi graczami na współczesnym rynku są TNK, które dysponują niekiedy większym kapitałem, jak i zatrudniają więcej pracowników niż niektóre kraje, nie zmienia ich mikroekonomicznego punktu widzenia, mikroekonomicznej racjonalności w coraz to krótszej perspektywie czasowej

nic w zasadzie nie uległo zmianom, z tym, iż główni decydenci uzyskali wielomilionowe odprawy, a kilku założycieli takich grup finansowych ma procesy. Odprawy wynikają z podpisanych umów⁵⁰, opartych na zasadzie „złoty spadochronów”, a to, że doprowadzono do upadku firmę, działając z powodów egoistycznych, okazuje się zgodne z prawem, bo ta działalność jest przecież obciążona dużym ryzykiem.

Tym, że w wyniku takiego działania, dziesiątki tysięcy gospodarstw domowych zostało pozbawionych nie tylko pracy, ale i straciło swe oszczędności (lub ich większość), w tym i ubezpieczenia emerytalne, nikt się nie przejmuje poza skrzywdzonymi. Nadal i u nas udziela się kredytów, ubezpieczeń bez sprawdzania wiarygodności, stanu zdrowia (w przypadku ubezpieczeń zdrowotnych) i to w ciągu „piętnastu minut” bez badań lekarskich⁵¹.

Na współczesnym rynku występuje szereg podmiotów gospodarujących, wzajemnie powiązanych różnorodnymi więzami, nie zawsze zresztą jedynie legalnymi, w ramach których podejmowane są różnorodne decyzje. Jednakże nie wszystkie podmioty okazują się suwerenne w ich podejmowaniu, różna jest ich rola w określaniu ram decyzji i działaniu, jedne są aktywnymi, a inni biernymi uczestnikami rynku, chociaż ich stopień również jest zróżnicowany. Różnice te nie są stabilne, następują w nich przemiany. Tak np. jedne państwa i firmy stają się zglobalizowane, a inne globalizujące, jedne w czasie kryzysu bankrutują, a inne w tym samym czasie dynamicznie się rozwijają.

Te uwarunkowania rynku pracy, jak i współczesnej kultury obywateli, winny mieć swoje odzwierciedlenia nie tylko w koncepcjach zarządzania zasobami kapitału ludzkiego, jak i kapitałem społecznym, ale w strategiach działania na wszystkich szczeblach decyzyjnych, strategiach rozwoju.

Na ogół najczęściej analizuje się przedsiębiorstwa jako podmioty gospodarujące, zbyt często pomijając ich formy własności, zarówno w aspekcie prawnym, jak i ekonomicznym, jak i inne kryteria ich zróżnicowania. To, że własność jest zarówno kategorią ekonomiczną, jak i prawną, jest zbyt często niedostrzegane. Niekiedy, dostrzegane to jest w różnorodnych teoriach przedsiębiorstwa, jak i próbach stworzenia jednolitej teorii, co już zresztą same w sobie okazuje się kontrowersyjne [Tkaczyk 2009].

Współcześnie decyzje, nie tylko zresztą gospodarcze, podejmowane są w ramach pozostałych form podmiotów gospodarujących; jak gospodarstw

⁵⁰ Ten problem nie istnieje również w Polsce, w spółkach skarbu Państwa, nawet jeśli „pracowało” się kilka dni, na wyższych stanowiskach, pobiera się ogromną odprawę, pod pretekstem niepodjęcia pracy u konkurentów. To, że nie istnieje taka, nawet potencjalna, groźba, zwłaszcza wobec działaczy partyjnych, nie jest istotnym, jak to ujął Kipling – całkiem inna historia. Czasami są zatrudniani nawet byli premierzy jako lobbyści TNK ze względu raczej na lokalne znajomości a nie umiejętności.

⁵¹ Zgodnie z przykładową reklamą – jeśli zarabiasz 1000 zł, możesz otrzymać kredyt na 100 tys. na 30 lat. Co na to nadzór finansowy?

domowych, chłopskich, przedsiębiorstw sensu largo⁵², państwach i ich ugrupowaniach np. Unii oraz instytucjach ponadnarodowych. Jak wiadomo, podmiot gospodarujący, jakim jest np. gospodarstwo domowe, w zasadzie finalny odbiorca wielu towarów i usług oraz oferujący pracę, to strona podaży na rynku, która nie kieruje się „zyskiem”, podobnie jak gospodarstwo chłopskie, którego cel to dochód, a nie zysk. Także nie bierze się pod uwagę istotnych różnic pomiędzy gospodarstwem chłopskim a przedsiębiorstwem rolnym. Niestety nawet tej różnicy pomiędzy podmiotami gospodarującymi, podobnie jak i w ramach różnych własności przedsiębiorstw, nie dostrzega wielu polityków, formułujących politykę gospodarczą, ale także zbyt często „ekonomistów”.

Jest to bowiem niezrozumianym, tym bardziej, że powiązania i zależności pomiędzy nimi narastają. Wiele zakładów w kraju X, jak i powiązanych z nimi gospodarstw domowych, może stracić rację bytu, pomimo swego racjonalnego działania, tylko dlatego, że prezes funduszu emerytalnego w kraju Y zmienił swoją strategię, chcąc zmaksymalizować swój indywidualny dochód bądź jego akcjonariusze zechcieli go zmienić.

Internet narzędziem przemian globalnych na rynku

Globalizacja, niwelując bariery przepływu wszystkich czynników produkcji, a zwłaszcza kapitału, wywołuje tym samym istotne zmiany strukturalne na rynku pracy, w tym poprzez procesy *outsourcingu* i *offshoringu*⁵³. Sprzyja temu techniczna podstawa – Internet *sensu largo* (*hardware* i *software*) i nowe formy działalności, w tym rosnąca rola usług, przedsiębiorstw wirtualnych, sieciowych, klastrów oraz telepraca w ramach e-biznesu.

Nie można zapomnieć o wzroście ryzyka w kontaktach sieciowych, nie tylko gospodarczych i związanej z tym niezbędnej nieufności, z groźbą wykorzystania podsłuchów, fałszywych firm, a nawet szantaży, grożących zniszczeniem baz danych czy odcięciem połączeń. Rosną więc koszty zabezpieczeń bazy danych, nie tylko w instytucjach finansowych.

Nie można przy analizie skutków Internetu pominąć społeczno-politycznych zmian w społeczeństwach, a nawet zmian zdrowotnych, w tym psychologicznych (nowa forma uzależnienia, nie tylko młodzieży), jak i postępowania

⁵² Po pierwsze, pojęcia firmy i przedsiębiorstwa zostały ujęte w tym opracowaniu jako synonimy. Po drugie, firma to także pracownicy, w tym osoby podejmujące decyzje. Ponadto występują właściciele firmy, nie zawsze będący menedżerami. Dostrzegalne są nimi różnice interesów, a nawet odmienna motywacja, nie zawsze zresztą kompatybilna, na co trzeba zwrócić uwagę. Są także przedsiębiorstwa non profit, których stan prawny nie zawsze odpowiada rzeczywistości czy faktycznie realizowanemu celowi komercyjnemu – zyskowi.

⁵³ Uogólniając, *outsourcing* polega na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych poprzez zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym pewnych prac, niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa. Najczęstszą przyczyną wprowadzania *outsourcingu* jest chęć obniżenia kosztów i uniknięcie sytuacji korupcyjnych. Natomiast *offshoring* to przeniesienie wybranych procesów firmy poza granice danego państwa. Dotyczy to np. produkcji, usług czy zamówień. W ramach tego podziału wymienić można wiele ich odmian.

się nim w działalności przestępczej, wywiadowczej, dywersyjnej itp. Internet staje się „narzędziem” obalającym nawet dotychczasowe rządy np. ostatnio w Tunezji.

Mamy do czynienia z tworzeniem się społeczeństwa nie tylko informacyjnego, ale i sieciowego, z kształtującym się poczuciem własnego, wspólnego interesu w poprzek dotychczasowych podziałów, wraz z kształtowaniem się nawet nowej elity – netokracji [Bard, Söderqist 2006].

W tych warunkach, zwłaszcza firmy globalne, jak i TNK, nie są już obecnie uzależnione od krajowego rynku pracy, jego wielkości, struktury kwalifikacji itd. ani popytu, jak nawet oszczędności ludności, które to dawniej ograniczały możliwości inwestycyjne.

To pierwsze, na co warto zwrócić uwagę. Po drugie – trzeba podkreślić efekty oddziaływania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) na rynki pracy, obie strony kontraktu, siedziby inwestującego i kraju, gdzie się ich dokonuje. Efekty te wbrew pozorom nie są jedynie pozytywnymi, zwłaszcza, gdy uwzględni się perspektywy czasowe analizy.

Po trzecie, globalizacja potęguje proces, znany od dawna – okreśłany mianem emigracji, zarówno zarobkowej, jak – co nabiera znaczenia współcześnie, z przyczyn politycznych: wojen, prześladowań rasowych czy religijnych. Procesy te narastają i współcześnie odgrywają istotną rolę, powodując w skali lokalnej, jak i globalnej, różnorakie konsekwencje, zarówno korzystne, jak i niekorzystne.

Sądzę, że niekontrolowane „wędrowki ludów”, które się nasilają, zarówno w formie legalnej, jak i nielegalnej, stawać się będą coraz istotniejszym źródłem napięć, nie tylko w UE. Jedynie Chiny podjęły działania mające na celu ograniczenie przyrostu swej ludności, co spotyka się z totalną krytyką, zwłaszcza przedstawicieli różnych religii, zarówno w krajach wstępujących, jak i rozwiniętych. Napięcia związane z „wędrowkami”, narastają z obu przyczyn, zwłaszcza w okresach spowolnień gospodarczych, a tym bardziej w kryzysie, nie tylko ekonomicznym, ale i politycznym.

Nazbyt duży przyrost naturalny np. w Afryce czy Azji, powoduje „wypychanie” ludzi, zwłaszcza do krajów rozwiniętych, jest to bowiem w ich mniemaniu jedyne miejsce zdolne zapewnić im przeżycie w znaczeniu spokoju społecznego i ekonomicznego.

TNK poprzez swoją współczesną schumpeterowską „twórczą destrukcję”, niszczą nie tylko dotychczasowe rynki określonych produktów, miejsca pracy, ale całe branże, tradycyjne zawody całych plemion, właściwie je degenerując – np. Beduinów.

Aby swoje marzenia spełnić i to za wszelką cenę, ryzykują życie swoje jak i całej rodziny, ale nie przeszkadza to im żyć zgodnie z „tradycją”, m.in. w liczbie posiadanych dzieci. „Bóg dał dzieci, da i na dzieci” – to znane powiedzenia na wszystkich kontynentach⁵⁴.

⁵⁴ Na marginesie – czy jeśli państwo będzie finansowało u nas in vitro, czy tym samym będzie musiało finansować wychowanie i wykształcenie dzieci? Brak mi odpowiedzi na to pytanie w trwającej u nas

W kontekście omawianego problemu, trzeba zwrócić uwagę na zjawisko, trwające od dziesiątków lat, i to jeszcze w okresie kolonialnym, „wysysanie” tamtejszych elit w zakresie umiejętności, w tym zwłaszcza intelektualnych, określane „drenażem mózgów”⁵⁵, ciągle udoskonalanego, m.in. poprzez stypendia, nagrody, konkursy, olimpiady itd. Nie należy go oczywiście kojarzyć z handlem „czarnym hebanem”, niewolnikami, którzy niestety w UE występują nadal nielegalnie lub zgodnie z falandyjskim określeniem, „na pograniczu prawa”, różnych płci, jak i wieku (nawet dzieci), pomijając handel organami ludzkimi. Tzw. Świat wobec tych zjawisk bezradny, jak i wobec piractwa, ponieważ mafie i inne grupy przestępcze korzystają z globalizacji, jak z obrony „praw człowieka”, nieproporcjonalnie więcej niż sektor legalny⁵⁶. Czerpiąc ogromne zyski, skutecznie lobbują za utrzymanie dotychczasowego stanu rzeczy, poprzez „pranie brudnych pieniędzy”, jak i korupcję na wszystkich szczeblach władzy, wraz z Watykanem⁵⁷.

Na ogół drenaż mózgów ma miejsce na zasadzie dobrowolności, od motywacji ekonomicznych do politycznych, chociaż nie zawsze. Specjaliści hitlerowscy byli „zwierzyną łowną”, zarówno dla wywiadu amerykańskiego, jak i radzieckiego. Niekiedy porywania i zabójstwa specjalistów mają miejsce także obecnie.

Globalne mass media i ich rola

Współcześnie dominującym celem, lansowanym przez skomercjalizowane i centralizowane globalne mass media, jest maksymalizacja potrzeb indywidualnego dobrobytu, skrajny indywidualny konsumpcjonizm, który nie tylko niszczy w długim okresie gospodarkę, ale i społeczeństwa, demoralizując je, zwłaszcza w obrębie tzw. kultury „zachodniej”. „Chciwość jest rzeczą dobrą – ja nie tworzę, ja posiadam”, oto hasła życiowe bohatera kultowego już filmu „Wall Street”, Gordona Gekko, genialnie zagrane przez Michaela Douglasa.

Wysyłając międzynarodowe armady przeciwko somalijskim piratom, działało się nie tyle na ich korzyść, ile ich przywódców i konsorcjów finansowych,

dyskusji dotyczącej tego problemu. Jeśli nie stać na opłaceniu zabiegu, to jak będzie stać na utrzymanie i odpowiednie wychowanie? Wiem, że nie jest to pytanie „przyzwoite”, ale czy nie trzeba przynajmniej go zadać, nie czekając przy tym na żadną odpowiedź? Z iloma przypadkami wymuszania „becikowego” i zasiłków mamy ciągle do czynienia? Dla wielu „rodziców” dzieci to sposób na życie, nie wyraz troski o ich przyszłość.

⁵⁵ Kreowanie polityki wizowej, w tym stypendialnej, mającej na celu przyciąganie osób o wysokich kwalifikacjach. Do problemu tego jeszcze powrócę.

⁵⁶ Tezy tej nie jestem w stanie uzasadnić, podbudować „naukowo” – liczbowo, ale nie może to stanowić argumentu zarówno za, jak i przeciw niej. Jednakże to organizacje przestępcze wytyczają nowe szlaki dla tzw. legalnego biznesu, jak i nowe formy organizacyjne.

⁵⁷ Nieustannie prawie wybuchające afery, z bankami, a nawet działającym pod nazwą Instytutu Dzieł Religijnych, w którym ostatnio wykryto 3 tys. kont cyfrowych. Co najciekawsze, właścicielem tego instytut jest sam aktualny Papież. Starania zarówno Jana Pawła II, jak i obecnego Benedykta XVI w zakresie transparentności jego działań, są jak się okazuje, niewystarczające.

„piorących” pieniądze z okupów. Ich podwładni, nie mogąc znaleźć legalnej pracy, stają się piratami, a co ważniejsze, kształtuje się swoista „gangsterska” mentalność, w tym młodzieży, bez kwalifikacji i perspektyw. Natomiast, zwłaszcza w okresie krótkim, daje to wymierne efekty, zarówno ekonomiczne, jak i społeczne, a członkowie band stają się swoistą elitą, ze wszystkimi lokalnymi konsekwencjami swego awansu społecznego, człowiek znikąd – członek gangu.

Chyba nikt nie policzył, jakie są pełne koszty związane z walką z piractwem⁵⁸, jaką cenę należałoby ponieść, by te kraje mogły się rozwijać „legalnie”. Podobnie, jak i w innych regionach, w tym i Afganistanie. Nie analizuje się kosztów alternatywnych, jak i kosztów ciągnionych⁵⁹. Innymi słowy mafie, gangi, a nawet „talibowie”, nie mają problemów z naborem, ponieważ dają źródło dochodów; młodym, jak i „ojcom rodzin”, nie mówiąc już o wykreowanych przez nie – i to przy pomocy mass mediów, w tym pisarzy i producentów filmów – „poczuciu wspólnoty, ich etosie”, zresztą mającym znaczenie historyczne, czym legalne europejskie społeczeństwa nie dysponują, propagując skrajny egoizm, w perspektywie krótkookresowej – tu i teraz. Korzystaj dziś, nie martw się o jutro, kupuj, nie martwiąc się o spłatę kredytów – oto przesłanki, które współczesne media propagują, nie bezinteresownie, bo za fundusze sektora finansowego na całym świecie. Musi to budzić zasadniczy sprzeciw innych kultur, z punktu widzenia racjonalności egzystencjalnej ludzkości, zasobów surowcowych, w tym zwłaszcza wody, niezbędnej dla egzystencji, ale jednocześnie niestety nieodnawialnej, chociaż te fakty nie są brane pod uwagę. Konsumpcjonizm oficjalnie krytykowany jest przez największe katolickie autorytety, z Papieżami (Encykliki 2009) na czele, nie mówiąc już o świeckich autorytetach.

Trzeba podkreślić, że emigranci i „drenaż mózgow”⁶⁰ dopiero łącznie ilustrują znaczenie pogłębiającego się procesu mobilności pracowników, form tego procesu (np. migracje i cybermigracje, legalne czy nielegalne) oraz różnorodnych ich zasobów pracy i związanymi z tym następstwami.

W procesie globalizacji i integracji, narastania (lawinowo) konkurencji globalnej, zwłaszcza w etapie kryzysowym, ekonomiczny przymus m.in. kosztów pozyskania odpowiednich umiejętności i kwalifikacji pracowników, w danej chwili i po możliwie najmniejszych kosztach, i to głównie z punktu widzenia

⁵⁸ Bo nie tylko są napady pirackie w pobliżu Somalii.

⁵⁹ Z moich wieloletnich kontaktów nie tylko w SGH, wynika, że obecnie niewielu pracowników porusza ten problem na swych zajęciach, nie mówiąc już o praktyce. Brakuje takich treści w programach, na ile udało mi się sprawdzić. To także świadczy o naszej edukacji ekonomicznej. A przecież bez racjonalności globalnej, egzystencjalnej, co propaguje W. Szymański w wymienionych pracach, bez analizy kosztów alternatywnych myślimy i działamy krótkookresowo w skali makro. Także propagandowa teza o tzw. wzroście zrównoważonym, to póki co, w dużym stopniu PR-owski humbug, ale jestem przekonany, iż w przyszłości wywoła ona w świadomości i działaniu zamierzone, pozytywne efekty.

⁶⁰ Do tego problemu jeszcze powrócę.

danej firmy, staje się swoistym być albo nie być firmy, wszystkich pracowników, jak i ich rodzin. Problem ten dotyczy zwłaszcza osób utrzymujących gospodarstwa domowe z pracy, i to nie tylko fizycznej, bez kwalifikacji, bez większych oszczędności, ale za to obciążonych spłatami kredytów [por. Chesnais 2012]⁶¹. Nie ma co szokować Czytelnika danymi amerykańskimi, ogólnie dostępnymi nawet w Polsce, o liczbie pozbawionych przez banki domów rodzinnych, pracy, emerytur i to obywateli państwa ogólnej szczęśliwości. Rząd federalny pomagał i pomaga bankom, ale nie pokrzywdzonym, podobne jak obecnie w Hiszpanii, gdzie co czwarty mieszaniec kraju nie ma pracy, a bezrobocie wśród młodzieży wynosi 53% [„Newsweek” 2012]. Taka jest przecież doktryna ekonomiczna, poparta interesami, „gnomów nie tylko z Zurychu”. Taki jest przecież neoliberalizm i nie widać determinant jego przemiany, ponieważ naciśki społeczeństw wobec konieczności istotnych zmian nie są skoordynowane, a mass media nagłaśniają tylko konflikty między państwami, a nie interesami poszczególnych klas i warstw społecznych. Skutki kryzysu są zbyt jeszcze małe, aby wymusić istotne zmiany we współczesnej gospodarce kapitalistycznej.

Polaryzacja dochodów następuje, i to nader szybko, zarówno pomiędzy krajami jak i w ramach poszczególnych państw. Świadczy o tym m.in. „wylukiwanie” warstwy średniej, podstawy demokracji, ze skutkami, których nie trudno przewidzieć. Dlatego też rośnie ryzyko i niepewność, nie tylko co do sytuacji gospodarczej świata, a także politycznej. Są obawy i to w pewnym stopniu uzasadnione, że nie musimy czekać na Armagedon, kosmiczne zdarzenie itd., ponieważ sami się uśmiercimy, problem nie polega na tym, czy to nastąpi, ale kiedy⁶².

Narastanie nierówności, to problem wskazywany przez wiele autorytetów. Tak np. noblista J.E. Stiglitz w swej pracy „Globalizacja” [Stiglitz 2004, wydanej już po odejściu z funkcji głównego ekonomisty Banku Światowego, krytykował Międzynarodowy Fundusz Walutowy za stosowaną wobec krajów rozwijających się „terapię szokową”, co przynosi im więcej szkód niż korzyści (jak wiadomo, zgodną z teoriami Milтона Friedmana).

Natomiast w swej najnowszej pracy wydanej w USA – 2012 – „The Prince of Inequality” („Koszty nierówności”) noblista zauważa: „Gospodarka rynkowa niesie za sobą ogromną i wciąż rosnącą nierówność, która niszczy tkankę społeczną i trwałość wzrostu gospodarczego: bogaci bogacą się coraz bardziej, a cała reszta boryka się z trudnościami”. Wg niego w latach 2002–2007 1

⁶¹ Przez wiele lat różnorodne instytucje finansowe dosłownie „wymuszały” zaciąganie kredytów (sławetna „doktryna szoku” Milтона Friedmana), ponieważ ich pracownicy byli wynagradzani w relacji do załatwionych „spraw”, a nie w połączeniu z wiarygodnością kredytobiorców, aby zwłaszcza w czasie kryzysu żądać spłaty pod byle pretekstem. Problem ten szeroko omawia F. Chesnais [2012].

⁶² Nie ukrywam swego umiarkowanego pesymizmu, wynikającego z obserwacji procesu reform „pokryzysowych” w skali globalnej, jak i samej Unii. Dogmaty i inercja umysłowa zniszczyły tzw. realny socjalizm i niszczą współczesny kapitalizm, imperializm korporacyjny. Jest to nowa forma kapitalizmu, bowiem dawny imperializm eksponował państwa, a dziś korporacje.

% najbogatszych Amerykanów zagarnął 2/3 całego wzrostu gospodarczego [„Newsweek” 2012].

W Polsce średnie zarobki pracowników w ubiegłym roku wzrosły o ok. 5%, a dochody prezesów i menedżerów spółek giełdowych o 25%, a więc po uwzględnieniu inflacji, która zniwelowała podwyżki, wzrosły nierówności. Ponad połowa wszystkich naszych oszczędności jest u zaledwie 6% mieszkańców Kraju [Przegląd 2012], nie uwzględniając kwot znajdujących się w tzw. rajach podatkowych.

Wg pobieżnych wyliczeń (nie uwzględniających nieruchomości, ale najbardziej z dotychczasowych), przedstawionych w raporcie organizacji porządowej z USA Tax Justice Network, w rajach podatkowych ukryto w gotówce – 21 bln \$. [Przegląd 2012]. Nierówności nie są złem samym w sobie, ale tempo ich narastania i skala to, mówiąc słowami Kiplinga, już całkiem inna historia.

Jednocześnie, kryzysem i wymogami doktryny neoliberalnej rządu jak i instytucje ponadnarodowe, tłumaczą konieczność redukcji wydatków na oświatę, edukację, zdrowie itd. Dotyczy to także pakietów społecznych pracowników, wywalczonych także w okresie konfrontacji Wschód – Zachód. Koszty wychowania i kształcenie ciągle rosną i są przerzucane na gospodarstwa domowe, których sytuacja pogarsza się nie tylko z tego powodu. Zyski sektora prywatnego rosną, nie tylko w tej sferze, czemu sprzyja prywatyzacja, tym samym dla wielu gospodarstw staną się coraz bardziej niedostępnymi. Wykształcenie było szansą na awans społeczny, zwłaszcza po II wojnie światowej, niestety staje się coraz bardziej cechą elitarną, podobnie jak uzyskanie pracy, nie tylko w danym zawodzie. Zbyt wielu absolwentów, kończących nawet dwa fakultety, pracuje w zawodach niewymagających tak wysokich kwalifikacji (pomijając w tym miejscu „jakość” tychże dyplomów) np. w tzw. *call-center*, wysłuchując różnorodnych skarg (tu ważna jest odporność psychiczna) lub na popularnym- „zmywaku” i to w Polsce, a nie jak dawniej w strefie dewizowej. Firmy, chcąc wynagrodzić niskie płace, tworzą neologizmy, mające na celu podniesienie „samoświadomości”, doradca do spraw ubiorów klienta – dawniej sprzedawca, barista – dawniej barman, fryzjer – stylistka⁶³. Są to społeczne koszty, zmarnowane w dużym stopniu, tym bardziej, jeśli uwzględnimy następstwa w odbiorze społecznym, nie tylko bezpośrednio zainteresowanych, ale ich rodziców i znajomych, młodszego rodzeństwa.

Konflikt interesów autochtonów (i to zarówno z kwalifikacjami, a zwłaszcza bez kwalifikacji oraz imigrantów w podobnej sytuacji) musi się zaostrzyć. Z drugiej strony system, zwłaszcza szkolnictwa wyższego, ma trudności nie

⁶³ W ewentualnej polemice – argumentacja, iż barista musi posiadać większą wiedzę niż dawny barman, jest tak samo uzasadniona, jak to, iż, dziś hydraulik musi dysponować innymi kwalifikacjami i wiedzą niż dawniej, ale nie jest to powodem zmiany nazwy zawodu, prawda? Ale z punktu widzenia firmy ma sens, jak wspominałem wymierny.

tylko finansowe, ale z naborem, nie tylko w wyniku zmian demograficznych, ale i wspomnianego spadku motywacji u młodzieży ze względu na brak perspektyw, pomimo wysiłku w okresie studiów (psychicznego, jak i finansowego).

Jest o zjawisko występujące już w Polsce, jak obniżanie wymagań wobec dyplomantów, podobnie jak leczenie „komputerowe”, jeszcze nie poprzez Internet, ale komputerowe przepisywanie lekarstw zgodnie z przepisami, a nie nawet ze zdrowym rozsądkiem. Tak jest już nie tylko w Wielkiej Brytanii, ale i w wielu krajach, nie tylko „turystycznych”. Sprzyja temu w Polsce „reformacja” służby zdrowia, eliminująca doświadczenie lekarzy, zastępująca je, historycznymi w dużej mierze, danymi z oficjalnych informatorów, składanymi kiedyś przez firmę farmaceutyczną. Jeśli w Polsce lekarz nie ma komputera, to i tak musi korzystać z informatora w wydaniu książkowym, nabywanym zresztą za własne pieniądze.

Tak więc obecna „reformacja”, wdrażana przez Ministerstwo Zdrowia, deprecjonuje doświadczenie lekarzy, ważne bowiem niej jest, poza obniżką kosztów, aby zaordynowane lekarstwo było zgodne z rejestracją, a jeśli pacjent ma większe zaufanie do lekarza, to musi płacić 100%.

Bieżący cel, redukcja wydatków, ma się nijak do stanu zdrowia społeczeństwa. Zwracam uwagę na ten fakt w opracowaniu dotyczącym rynku pracy, ponieważ to rozwiązanie nie motywuje lekarzy do pogłębiania swojej wiedzy, do myślenia, a raczej do emigracji. Koszty ciągnione będą większe, zgodnie ze starą tezą, iż profilaktyka jest na ogół tańsza niż leczenie, a leczenie lekarstwami tańsze niż szpitalne. Problem w tym, iż nie wzbudza to niczyjego zainteresowania.

Podobnie jest z wieloma tzw. doradcami klienta i to w instytucjach finansowych, gdzie program odpowiada po wpisaniu odpowiednich danych, niepotrzebne stają się wiedza i odpowiednia pensja. Ministerstwo Zdrowia, działając konsekwentnie, może obniżyć koszty np. poprzez redukcję płacy lekarzy, zatrudniając młode osoby, umiejące umieszczać dane w komputerze i wypisywać recepty. Młoda osoba, bez matury, przy wsparciu znoszącego matury min. Gowina, obniży wydatki, co pomoże wyjść rządowi z deficytu.

Pewnym rozwiązaniem są ruchy ludnościowe. Tak np. z Polski lekarze emigrują do Wielkiej Brytanii, a absolwenci tamtejszych uczelni medycznych do USA. Podobnie z innych krajów emigrują za pracą do Polski, zarówno pracownicy wykwalifikowani, jak i niewykwalifikowani.

Zwracam uwagę na te kwestie, edukację, emigrację i drenaż, bo są to procesy postępowania, w poważnej mierze różniące się „oderwaniem” od nakładów związanych z nabyciem tychże umiejętności i kwalifikacji. To są przecież różne problemy, wzajemnie powiązane, ale różniące się z punktu widzenia czasu, jak kosztów. Pozyskiwanie umiejętności i kwalifikacji wymaga czasu, następuje

przy tym selekcja osób⁶⁴, co zwiększa społeczne bezpośrednie koszty edukacji. Natomiast konsekwencją współczesnego paradygmatu minimalizacji kosztów jest przecież przymus uwzględniania istniejących w danej chwili, możliwie niskich kosztów pozyskania umiejętności i kwalifikacji. Powstaje tym samym jeden z podstawowych problemów, raczej dylematów, kto ma ponosić koszty związane z nabywaniem tychże umiejętności i kwalifikacji. Czy to faktycznie ma znaczenie tylko dla rodziny, zarówno edukacja jak i zdrowie?

Zarówno w skali globalnej, narodowej, jak i danej firmy, istotna jest racjonalizacja posiadanych zasobów pracy, pozyskiwania ich i szkolenia. Czy wspominany już specjalista, np. lekarz, musi zajmować się dokumentacją, a rejestratorka w przychodni być pielęgniarką? Problem ten jedynie tu zaawizowałem. Drenaż mózgowi pozwala na pozyskiwanie małym kosztem i to prawie natychmiast specjalistów z krajów wstępujących, które wydatkowały na wykształcenie ogromne kwoty. Nie dotyczy to jedynie lekarzy, ale informatyków, inżynierów różnych specjalności, a także „majstrów”. Chyba z tego powodu, aby uzupełnić braki tychże pracowników, minister Gowin likwiduje różnego rodzaju certyfikaty kwalifikacji. Jaki będzie społeczny skutek, w dłuższym okresie? Kto poniesie koszty nieudaczników, naciągaczy, których i obecnie jest sporo? Za kim i za czym właściwie lobbuje i działa tenże minister? Dlaczego pozostawiać maturę i inne certyfikaty, skoro ich uzyskanie wymaga wysiłku, powoduje stres u młodzieży i ich rodziców, czasami większy niż samych abiturientów i ogranicza wolność? Firmy co prawda szkolą, ale już w dużym stopniu osoby na ogół mające podstawy wykształcenia, w tym zawodowego.

Wydaje się, że i to wspomaga tezę Stiglitz'a, że kraje słabe wspomagają bogatszych, pomimo reklamowanej pomocy, jaka jest im przekazywana, chociaż zwłaszcza w postaci uzbrojenia. Niestety nie dotarłem do badań (jeśli takowe istnieją), formułujących społeczne skutki takiego ruchu ludności (saldo), nakładów i korzyści, dlatego można sądzić, że jak zwykle najmniej korzystają te kraje, które mają najmniej środków na edukację. Jest to reguła św. Mateusza (wspak) – bogatym jest dodawane w tym przypadku, biednym odejmowane.

Rola państwa

Można wskazać dwa istotne problemy, zwłaszcza w okresie gospodarki opartej na wiedzy (GOW): zasób wykształconych osób i racjonalne jego wykorzystywanie, zarówno na szczeblu firmy, państwa, jak i skali globalnej.

Jaka powinna być w tym względzie partycypacja wspomnianych trzech podstawowych podmiotów gospodarowania: gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i państwa w kontekście rynku pracy? Jest to dylemat nie tylko ekonomiczny, od którego rozwiązania zależy przyszłość społeczeństwa i państwa. Czy można go pozostawić działaniom samego rynku?⁶⁵, Podzielał pogląd, iż

⁶⁴ Przysłowiowe sito i diamenty.

⁶⁵ Z konieczności jedynie awizuję tę złożoną problematykę, zarówno w teorii, jak i praktyce.

neoliberalne przekonania o wszystko wiedzącym rynku są nieporozumieniem, o czym świadczy i obecny kryzys. Właściwością rynku, właściwie mechanizmu rynkowego, jest racjonalność długookresowa, a mówiąc słowami Keynesa – w długim okresie może nas zabraknąć.

Sądzę, że chociaż w okresie globalizacji i integracji teoria Keynesa, zwłaszcza na rynku lokalnym, państwowym (jak w jego czasach), w dużym stopniu się zdezaktualizowała, każda teoria ma wymiar historyczny, a nie absolutny, to nadal nie straciła wielu swoich zalet i to właśnie na rynku globalnym, zwłaszcza w jego kryzysowej fazie. Charakterystyczną jest ewolucja poglądów F. Fukuyamy – naukowego niedogmatyka, od czasów „Końca historii” [Fukuyama 1996] do „Budowania państwa” [Fukuyama 2005].

Nie można także posługiwać się obecnie jedynie racjonalnością mikroekonomiczną, ponieważ ich suma nie może stać się nie tylko makroekonomiczną w skali państwowej ani tym bardziej globalnej, nie mówiąc już o wspomnianej racjonalności egzystencjalnej. W oparciu o mechanizm rynkowy nie można, zwłaszcza współcześnie, przewidzieć przyszłej struktury rynku pracy, w tym kwalifikacji, a przecież wymaga ona wieloletniej perspektywy i wieloletnich nakładów. Czy można kształtować rynek pracy, podobnie jak się zarządza kapitałem ludzkim w pojedynczym przedsiębiorstwie? Za „błędy” rynku, jak i zresztą szacunków planistów (ogromne tempo zmian), płaci społeczeństwo i to nie tylko poprzez PKB czy jego podział, budżet, ale karierę poszczególnych osób, gospodarstw domowych. Tego ryzyka nie da się wyeliminować, ale winno się przynajmniej starać zminimalizować straty, m.in. poprzez system edukacji. Alternatywa albo – albo jest takim samym nieporozumieniem jak koncepcja „państwa nocnego stróża”. Państwo winno mieć dłuższy horyzont planistyczny niż firma komercyjna.

Zbyt często w faktycznym postępowaniu przedsiębiorstw, wbrew samym prezentacjom firmy, jej *public relations*, pod przykrywką pięknych haseł (np. o społecznej odpowiedzialności biznesu) kryje się nadal zbyt wiele elementów klasycznej eksploatacji, niezależnie od formy własności czy wielkości. Nie ma tu różnicy czy firma krajowa, czy zagraniczna, zmieniają się niekiedy jedynie jej metody i narzędzia. Oczywiście jest, iż postępowanie w stosunku do pracowników okazuje się zróżnicowane, zależy od koniunktury, ogólnej sytuacji na rynku pracy, konkretnej umiejętności, statusu kraju, jego poziomu gospodarczego i prawnego. Kraj rozwijający się, jak np. Polska, nie jest w stanie konsekwentnie bronić ustawowych norm pracy ani minimum płacy, zwłaszcza w stosunku do pracodawców zagranicznych⁶⁶. Tę bezradność dostrzec można

⁶⁶ Znane są nagłośnione przez media sprawy sieci „Biedronka” (por. www.stowarzyszenie-biedronka.pl) czy LG w Mławie. Niestety, nie są to sporadyczne przypadki. Zostały one przez media dawno już „wyciszone” przy pomocy firm PR, na co więcej wydano niż na poprawę warunków pracy czy wynagrodzeń. Naruszenia norm pracy i BHP występują w firmach dużych, krajowych i zagranicznych, (nadal twierdząc, że taki podział ma sens), dotyczące godzin prac, organizowania związków zawodowych w tychże firmach itd.itd. Zmiany w tym zakresie powinny być wprowadzane, ale przez ne-

na każdym kroku, także w orzecznictwie, jak i ustawodawstwie, nie mówiąc już o sankcji za niedotrzymywanie zobowiązań, również przy prywatyzacji i restrukturyzacji.

Bezspornym jest chyba także, iż uwarunkowania te powinny być brane pod uwagę podczas opracowywania strategii globalnych, co nie znaczy, że nie ma licznych wyjątków od tej reguły. Niekiedy istotniejszą rolę w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych ma stabilność polityczna danego kraju, w tym norm prawnych, niż jedynie parametry wąsko ekonomiczne. Dotyczy to również rynku pracy.

Struktura rynku pracy stanowi zarazem skutek dotychczasowych rozwiązań strukturalnych, bardziej lub mniej świadomych, jak i jest determinantą przemian strukturalnych w przyszłości.

Zarówno, jak już wspominałem, gospodarstwa domowe, jak i państwa czy ich ugrupowania, nie kierują się, a raczej winny nie kierować się zyskiem i to rozumianym w stosunkowo krótkim czasie, a którym kierują się przecież przedsiębiorstwa. Kwalifikacje, jak i opieka zdrowotna, ubezpieczenia emerytalne, jak wskazywałem, to nie tylko interes indywidualny czy poszczególnych rodzin, a których rola przynajmniej w europejskich krajach ulega istotnym przemianom, np. rosnąca liczba tzw. singli, niezależnie od wieku czy płci. Rośnie popyt na pracowników zaspakajających ich różnorodne potrzeby; gerontologów, domów opieki, pielęgniarek stacjonarnych czy dochodzących, kawiarni, dyskotek, a także wczasów dla jednej osoby.

Niestety, jak wspominałem, państwa wycofują się z tego typu działalności, co pogłębia polaryzację społeczeństwa, a co nie może wywoływać określonych w danym czasie negatywnych skutków społeczno-politycznych. Rządy nie mogą, a raczej nie powinny, opierać swego działania o okresy wyborcze, czy budżety roczne⁶⁷, a że tak się dzieje, to można dostrzec zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, nie tylko Unii. Czy to nie przypomina orkiestry na Titanicu?

gocjacje, a niewymuszone np. strajkami. Zbyt często obrona tzw. interesów pracowniczych właściwie sprowadza się do obrony etatów związkowych. Niestety, strona rządowa nadal zafascynowana jest ciągle ideologią rynkową. Trzecia strona – pracodawców – niejako w naturalny sposób reprezentuje swoje interesy, nie bacząc na aspekty społeczne i długofalowe swych działań. Nie oznacza to, że nie ma wyjątków w tych postawach. To państwo bowiem powinno być arbitrem pomiędzy pracą a kapitałem, powinno kierować się dłuższą perspektywą niż tylko krótkookresowym biznesem, interesem sponsorów i datami wyborów. Niestety, to potwierdza także tezę o spadkowej tendencji roli państwa, w okresie globalizacji i integracji. Powstaje pytanie, kto ma być współcześnie arbitrem pomiędzy interesami pracy i kapitału? Czy istotnie nie ma pomiędzy nimi różnic, a tylko zgodność? J.F. Kennedy propagował teorię „kropelkowej,” bogaci się dzielą pozyskiwanym bogactwem, stopniowo, po kropelce, ale chyba obecnie przysłowiowy kurek również został sprywatyzowany, albo tak duża jest odległość, którą musi ta kropelka przebyć, aby dotrzeć do biedniejszych. Jest przy tym jeszcze trzecia tischnerowska prawda.

⁶⁷ Gdy obserwuję przebieg „demokratycznych wyborów” na świecie, przypomina mi się pogląd Arystotelesa, że demokracja to rządy baranów nad osłami. Po ostatnich regulacjach w USA, znoszących ograniczenia w dotacje na poszczególnych kandydatów (na prezydenta itp.), stanowiska czy funkcje, miliarderzy kupują je faktycznie i wiele osób nadal wierzy w demokrację amerykańską, że czyścibut może zostać milionerem. To prawda, ale jeśli odziedziczy lub wygra na loterii pieniędzy.

Proces globalizacji, jak i rola TNK, musiały wywołać przeobrażenia na rynku pracy, od szczebla mikro, do skali globalnej, i to nie tylko w sferze ekonomicznej. Na niektóre z nich chciałbym zwrócić uwagę.

Sądzę, że najistotniejszą kwestią jest to, że poza kosztami związanymi z umiejętnościami i kwalifikacjami, nie dostrzega się pracownika jako jednostki społecznej. Zbyt często „zapomina” się, zwłaszcza w okresach kryzysowych, że człowiek to nie tylko umiejętności *stricte* zawodowe, to nie tylko dodatek do maszyny. Stanowi on nie tylko istotny element cyklu gospodarczego, ale i jego podmiot. Z tego „zapomnienia” narosło wiele nieporozumień i problemów nie tylko w „potocznym odbiorze”, posługując się galbraithowskim określeniem.

Zbyt często tezę o podmiotowości Człowieka traktuje się w rzeczywistości jako puste hasło, pojęcie z wystąpień wiecowo-wyborczych, niejako filozoficzno-religijne bądź w najlepszym wypadku termin jedynie z teorii nauk społecznych.

Zbyt mało jest wnioskowania „prześciowego”, od terminu ogólnego do szczebla postrzegania dnia dzisiejszego, odbioru rzeczywistości, realnego otoczenia, bardziej lub mniej „masowego odbiorcy”.

Problem ten winien stanowić nie tylko przedmiot zainteresowania nauk społecznych i to zbyt często jedynie na szczeblu Hochtheorie, procesu wychowawczo-dydaktycznego, ale i mass mediów, stanowiących wg niektórych nie tylko „czwartą władzę”, ale pierwszą⁶⁸. Niezbędnym jest jednakże zwrócenie uwagi na kilka kwestii, z konieczności w sposób ogólny.

Niewątpliwie proces gospodarowania to działalność ludzi polegająca na zaspakajaniu ich potrzeb, ale interpretacja tej tezy, zwłaszcza przez ekonomistę, musi być bardziej konkretna, uwzględniająca specyfikę historyczno-przestrzenną. To bowiem jest wymogiem historyczności nauk ekonomicznych. Musi ona uwzględniać problematykę makro i mikro, a współcześnie – skalę globalną.

Dawniej praca, niezależnie od umiejętności, była czynnikiem ograniczonym, jak i potrzeby człowieka, producenta i konsumenta uwarunkowane były bliskim, lokalnym otoczeniem. Nie było (co jest istotne współcześnie) konsumpcyjnego podejścia do życia. Jehowa, jak i Arystoteles, Kościół chrześcijański do czasów św. Tomasza, także nadal islam, potępiali nawet dążenie do zysku, jak i procent. We współczesnych, zwłaszcza europocentrycznych, globalnych mass mediach np. MTV, w tym kontekście nic nie można przecenić.

Otóż globalizacja powoduje „oderwanie” firm od danego społeczeństwa, zarówno w aspekcie pracy, jak i konsumpcji, oszczędności i akumulacji itd.

Dlatego to, jak wspomniałem, TNK, jak i inne firmy, w większym lub mniejszym stopniu traktują swego zatrudnionego jako koszt, a nie konsumenta⁶⁹. Problemem głównym dla firm staje się, gdzie najtaniej wyprodukować

⁶⁸ Przykład koncernu Murdocha jest najlepszym przykładem skutków centralizacji i globalizacji mass mediów. Nie można traktować go jako wypadek przy pracy, wyjątek, o reperkusjach nader mało odczuwalnych dla „bohatera”.

⁶⁹ W tym kontekście można przytoczyć przykład H. Forda I, który został przez współników oskarżony o działalność na szkodę firmy, gdy podniósł płace swym robotników, aby mogli nabyć samochody. Sprawę przegrał. Z tego samego powodu z ochroną środowiska w USA są nie tylko krajowe trudności.

i gdzie najlepiej sprzedać, i to nie w skali kraju, jak to było dawnej, ale w skali globalnej.

Czy miał rację noblista Milton Friedman, twierdząc: „...tak długo jak korporacje przestrzegają prawa, ich jedyną odpowiedzialnością jest zwiększanie zysków?” [Kasiewicz, Możaryn 2004].

Nie ma tu więc, wg niego, miejsca na społeczną odpowiedzialność biznesu.

W tym kontekście interesującym jest, że i nasi neoliberałowie, którzy od początku transformacji dominują w teorii i praktyce, nie wyciągają wniosków nie tylko wobec poglądów swego guru, nie tylko tej tezy. Tenże Friedman, wstrząśnięty zwłaszcza mafijnym i oligarchicznym zawłaszczeniem majątku państwowego w Rosji, przyznał w 2002 r.: „Myliłem się. Okazuje się, że rządy prawa są ważniejsze od prywatyzacji” [Bendyk 2006]⁷⁰. Czy nie nasuwa się pytanie, że może trzeba zmienić istniejące u nas prawo? Do tego jednak trzeba zrozumienia problemu, uświadomienia sobie w tym własnego interesu i umiejętności. Nadal się twierdzi, że trzeba dokończyć prywatyzację, nawet uzdrowisk, tych, które są dochodowe, tłumacząc to interesem społecznym, nie bacząc, że tzw. sreber rodowych już prawie nie ma, ale pozostały niezaspokojone apetyty. Prywatyzacja wydaje się panaceum na wszystkie nieprawości systemowe kapitalizmu, w tym nieracjonalność, korupcję, a nawet nepotyzm. Wiara przenosi góry, ale nie potwierdzają jej społeczne doświadczenia, poza interesami doktrynerów. Interes bieżący wziął górę nad długofalowym. Wiadomo, że jak państwo wyzbyło się – i to na własną prośbę – wpływu na system finansowy, m.in. poprzez jego prywatyzację, pozbyło się w zasadniczym stopniu narzędzia suwerennej polityki gospodarczej, w tym kształtowania rynku pracy, przynajmniej do czasu wejścia do strefy euro.

Globalny system finansowy to faktyczny oligopol, chociaż walczący o poszerzenie swej sfery gospodarczej, działając przy tym nie zawsze zgodnie z prawem, ale znając swoje wspólne interesy⁷¹. Następuje ciągle finansjalizacja wszystkich sfer życia społecznego, co zwiększa ich znaczenie. Uświadamiany on jest także przez wspólny interes korporacyjny, nie tylko banków, ale i np. skomercjalizowanych mediów i ich prawa do wolności⁷² głoszenia poglądów, nawet szkalujących osoby, jak i instytucje. Jest to przecież stary dylemat, na ile kooperować, a na ile i z kim konkurować⁷³. Przecież różne korporacje zawodowe mają swoje interesy, nie zawsze zgodne z interesem społecznym, chociaż na niego wszyscy się powołują.

Dlatego też trzeba również zdawać sobie sprawę, że – w procesie globaliza-

⁷⁰ Interesującym jest, iż w Polsce mass media jak i „niezależne” think-tanki, nie dostrzegły tej wypowiedzi. Czyżby tę ocenę traktowali nasi neoliberałowie już jako wyraz demencji swego guru?

⁷¹ Interesująco, chociaż w dosyć jednostronny, ale za to diametralny, poglądy w tej kwestii przedstawili; Song Hongbing (2012) oraz G.E. Griffin (2012).

⁷² Nawet kłamstw i pomówień – i to w zasadzie bezkarnie.

⁷³ Znana jest teza założyciela hoteli, Hiltona, że to najbardziej demokratyczna sieć, ponieważ każdy, kto ma odpowiednia kwotę, może z niej korzystać. Staje się to kompatybilne do poglądów o wolności słowa, ale we własnym organie prasowym, po jego zakupie, a nie pojedynczego egzemplarza.

cji i integracji – nie można szukać rozwiązań swych problemów w skali lokalnej, lecz co najmniej regionalnej np. UE. Z tego też powodu narasta potrzeba powołania globalnego rządu, ale nie widzę mechanizmów mogących do tego doprowadzić, a propagatorzy tego poglądu nie mają wystarczających środków do jego realizacji. Byłem kiedyś zwolennikiem takiej instytucji, narasta u mnie wątpliwość co do słuszności powoływania takiego organu, jak ma to miejsce np. w kultowym serialu „Star Trek” – czy istotnie byłoby to dla nas korzystne? Obecnie mamy kilka centrów politycznych, a przy jednym nie miałibyśmy konkurencji, także gospodarczej. Pod tym względem podzielam pogląd Adama Smitha o niezbędności konkurencji i moralności, etyki. Obserwując wybory do władz Unii i rozwiązywanie jej problemów, jak i wybory w USA, mój sceptycyzm ciągle się ugruntowuje.

Władysław Szymański [2007] formułuje pośredni pogląd o niezbędnym uzgadnianiu pewnych spraw najpierw na płaszczyznach regionalnych, a być może w przyszłości społeczeństwa dojrzeją do przekonania co do niezbędności takiej instytucji. Sądzę, że może to nastąpić w dalekiej przyszłości lub gdy nastąpi globalne zagrożenie.

Firma a pracownik

Warto zwrócić uwagę na narastającą dychotomię postępowania współczesnej firmy w stosunku do pracownika. Z jednej bowiem strony narastają warunki odpowiadające gospodarce opartej na wiedzy, ale z drugiej – wspomniany wyżej nakaz cięcia kosztów⁷⁴. Każda z firm winna optymalizować swoje rozwiązania, zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości, ale nie są to te same optima, o czym trzeba pamiętać. Nie jest to, jak wiadomo, powszechna umiejętność, zwłaszcza, że wzrasta liczba racjonalnych rozwiązań, kosztów alternatywnych, skraca się perspektywa nawet TNK (kontrakty menedżerskie).

Stosunkowo nie tak dawno np. TNK miały na ogół przejrzysty plan rozwoju kadry, modyfikowany corocznymi ocenami, a wydaje się interesujące, że jest to zbieżne z koncepcją planowania kroczącego, o której pisano już w PRL. Pracownicy wiedzieli, czy mają się spodziewać szkoleń i awansów, znali czas i miejsce pracy w różnych krajach. W zamian musieli się podporządkować decyzjom swych przełożonych, nie tylko osobiście, ale z całą swoją rodziną, co nie zawsze wychodziło na dobre tym ostatnim. To było rzeczywiste i skuteczne, w różnym oczywiście stopniu, zarządzanie kapitałem ludzkim w korporacji. Lojalność za lojalność, prawie jak u Konfucjusza. Natomiast, zwłaszcza od kilku lat, wymaga się tylko lojalności od pracownika, a firma może się go pozbyć w każdej chwili, zwłaszcza w piątek rano. Pracownik dysponuje godziną na spakowanie się, ale pod obserwacją strażnika. Przed kilku laty pewien bank w Polsce wynajął firmę brytyjską, wyspecjalizowaną w tych usługach,

⁷⁴ Przypomnieć należy chyba w tym kontekście o złożoności związku dwóch funkcji płacy: jako kosztu i dochodu, na czym potknął się m.in. sam K. Marks.

aby szybko i bezpiecznie pozbyć się zwolnionych pracowników, zamówiono nawet dla nich Taxi, zapewniając wygodny powrót do domu. To także jeden z aspektów rozwoju gospodarki sieciowej, społeczeństwa informacyjnego.

Wkrótce pracownicy elastycznie przystosowali się do nowej sytuacji i swoje zatrudnienie zaczęli traktować jako przejściowe, szukając w tym czasie lepszych propozycji – to tzw. „job hopping. Można w tych przypadkach mówić jedynie o teoretycznych modelach zarządzania kadrami, motywacją itd. Rzeczywistość coraz bardziej różni się od programów edukacyjnych w zakresie ekonomii, zarządzania i innych nauk społecznych. Zbyt często można spotkać podręczniki z ekonomii i zarządzania, napisane i wydane już po kryzysie⁷⁵ – stanowiące swoistą odmianę „ekonomii księżycowej”, z którą niektórzy mieli do czynienia w socjalizmie. Nie zawsze najbardziej szkodzą „stare” teorie i poglądy (tzn. nieodpowiadające obecnemu etapowi procesu globalizacji i integracji), ale brak ich modyfikacji w trakcie wykładów, co już nie powinno mieć miejsca. Na tym polega chyba także zasada wykładów autorskich. Trzeba nauczać klasyków, ale nie można na tym kończyć edukacji, zwłaszcza młodych, na tym polega m.in. historyczność nauk społecznych.

Jeszcze większą niż dawniej rolę odgrywają koszty alternatywne, zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym, w stosunku do wszystkich firm, w dużym stopniu gospodarstw domowych (nie zawsze z pozytywnym skutkiem dla nich – o czym świadczą rozwody, eurosieroty i ich wychowanie wraz z edukacją), zmienia także się rola państw jako podmiotów, dochodzi do osłabienia ich roli, nie tylko w Unii. Również w krajach poza Unią rządy nie są samodzielnymi w tradycyjnie pojętym znaczeniu, są wzajemnie uzależnione, różnią się kierunkiem i jego stopniem uzależnienia ekonomicznego i politycznego od centrów, TNK, jak i instytucji tzw. Pozarządowych.

Obecna struktura rynku pracy stanowi zarazem skutek dotychczasowych rozwiązań polityczno-gospodarczych, bardziej lub mniej świadomych, a zarazem jest determinantą przemian strukturalnych w przyszłości.

Proces globalizacji, jak wiadomo, wiąże się m.in. z istotnymi przemianami strukturalnymi, jakie zachodzą na rynku pracy. Przemiany te wywierają, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, wielorakie skutki we wszystkich sferach życia społecznego i to począwszy od poziomu firmy, miasta, kraju, aż do poziomu globalnego. To jedna płaszczyzna analizy tychże zmian. Druga – to ich analiza w kontekście jednostki, rodziny, społeczności lokalnej, aż do społeczności ludzkiej. Pomiędzy nimi wszystkimi występują określone interakcje, co komplikuje zarówno analizę, jak i wnioskowanie, nie mówiąc już o możliwości aplikacji zwłaszcza w ujęciu perspektywicznym.

Nie sposób ich wszystkich wymienić, a tym bardziej szerzej omówić w tym opracowaniu. Dlatego też chciałbym rozwinąć tylko kilka kwestii.

⁷⁵ Co nie jest tożsame z faktem zakończenia jego występowania, sądzę, że dopiero docierają do nas jego skumulowane skutki – efekt kuli śnieżnej.

Współczesny rynek pracy a problem bezrobocia i migracji

Skutkiem mikroekonomicznego charakteru globalizacji jest narastanie problemu bezrobocia i migracji, czyli tzn. przepływów ludzi, a z tym ich umiejętności i kwalifikacji. Tych ostatnich nie można jednakże traktować w oderwaniu od ich osobowości, zwyczajów, tradycji i wierzeń. Niestety zbyt często nie bierze się tego oczywistego związku pod uwagę, zwłaszcza w krótkim okresie.

Bezrobocie, jak wiadomo, jest jedną ze współczesnych „plag egipskich”, drugą – inflacja. Oba te problemy wywołują, od dawna zresztą, wiele kontrowersji, zarówno w sferze teoretycznej, jak i w praktyce.

Szczególnie współcześnie bezrobocie, jak i migracja, nabierają szczególnego znaczenia, ponieważ w procesie globalizacji niejako się uzupełniają, zwłaszcza w swej strukturze, chociaż nie na wszystkich płaszczyznach. Oba zjawiska są wobec siebie komplementarne i substytucyjne.

Nie wdając się w tym miejscu w szersze rozważania, związane z przyczynami bezrobocia i migracji, chciałabym szczególnie zwrócić uwagę na ich powiązanie z konkurencją innowacyjną, postępem technicznym i przemianami w strukturze umiejętności i kwalifikacji pracowników. W okresie globalizacji nasila się zjawisko i rola przepływu specyficznego „czynnika produkcji”, jakim jest praca, właśnie poprzez migrację wielokierunkową, zarówno z przyczyn ekonomicznych (w tym drenaż mózgów), jak i politycznych, co wpływa na skalę i strukturę bezrobocia, zarówno w kraju, z którego emigrują, jak i do którego emigrują. Wywołuje to oczywiście skutki nie tylko ekonomiczne, ale również społeczno-polityczne, chociaż zróżnicowane. Odmiennie następstwa będą w okresie rozwoju, a inne w okresie globalnego kryzysu, z jakim mamy obecnie do czynienia i horyzontu badawczego (okres długi czy krótki), w tym mikro czy makroekonomicznego, jak i zakresu, ekonomicznego czy społeczno-politycznego, czy ich obu.

Trzeba podkreślić, że zarówno bezrobocie, jak i migracja, to nie tylko kwestia określonych zasobów ludzkich, lecz także pracowników i ich rodzin. Dlatego traktowanie tych zasobów jak pozostałych klasycznych czynników produkcji, takich jak kapitał czy ziemia, jest podejściem błędnym. Zbyt często zapomina się, o czym już była mowa, że człowiek to nie tylko umiejętności *stricto* zawodowe. Narosło na tym tle wiele nieporozumień i problemów, zarówno wśród autochtonów, jak i imigrantów.

Na ogół dostrzega się jedynie jego pozytywy ekonomiczne, zwłaszcza w okresie krótkim, w którym istotnie brakuje odpowiednich specjalistów dla danego kraju czy firmy, lekarzy, informatyków, stolarzy czy inżynierów drogowych, jak i określonej liczby osób wykonujących prace proste, ale niezbędne dla społeczeństwa, np. śmieciarzy. Problemy pojawiają się, gdy popyt na ich prace, z różnych powodów, jak i w różnym tempie, ulega zmniejszeniu.

Globalizacja wraz z totalną konkurencją potęgują niepokój tzn. ryzyko i niepewność firm, jak i pracowników, zmniejszają poczucie stabilności, bezpieczeństwa rodzin, co wbrew niektórym poglądom nie zawsze jest jedynie czynnikiem wspierającym przedsiębiorczość, innowacyjność – właściwą, zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy (GOW). Problem leży prawdopodobnie chyba w skali i tempie narastania ryzyka i niepewności współczesnej egzystencji. Zbyt duże ryzyko, zamiast pobudzać, właściwie paraliżuje działalność poszczególnych osób i to na wszystkich szczeblach decyzyjnych, w tym i gospodarstwie domowym.

Interesującym jest zjawisko, które zresztą narasta, co szczególnie uwidacznia się w krajach rozwiniętych, że stresy związane z miejscem pracy, jak i jego brakiem, chociaż mają nawet diametralne uwarunkowania, wiodą do tego samego rezultatu (choć różnie się przejawiającego), tzn. do agresji, depresji⁷⁶ – i to agresji właściwie wobec wszystkich.

Ideologia indywidualizmu konsumpcyjnego, i to „tu i teraz”, dzięki globalnym, skomercjalizowanym mass mediom, firmom PR, potęguje to, zjawisko⁷⁷. To po pierwsze. Po drugie narasta proces infantyilizacji społeczeństw ze wszystkimi tego społeczno-ekonomicznymi następstwami, na co słusznie uwagę zwrócił i celnie określił Benjamin R. Barber [2008].

Otóż dla jednej grupy stres jest związany z brakiem pracy (z różnych powodów); należy podkreślić fakt, że współcześnie nie zawsze jest to równoznaczne z brakiem środków na utrzymanie, egzystencję. Chociaż neoliberałowie ciągle starają się zlikwidować pozostające nadal elementy „państwa opiekuńczego”, to dzięki dawnym zdobyczom związkowym, zwłaszcza w okresie po 1917 roku do chwili upadku ZSRR, nie głód jest w Unii głównym powodem stresów, agresji i niepokojów, zwłaszcza w miastach. Do czasu obecnego kryzysu raczej nim był, na co wskazywały niepokoje w wielu miastach krajów rozwiniętych, narastające zjawisko, określane jako protest wykluczonych. np. Marsylii, obecnie „oburzonych”. Zjawisko to narasta i w Polsce, polega generalnie na braku perspektyw określonych grup społeczeństwa, i to zwłaszcza młodzieży, wśród których poważny odsetek stanowią dzieci imigrantów (np. we Francji i w Niemczech). Z jednej strony nie mają one przy tym odpowiednich kwalifikacji, środków na ich zdobycie, odpowiedniej motywacji itd. Z drugiej – wspomniany model konsumpcji, utożsamiany z modelem życia, rozmaitość towarów i usług unaocznia im, jak wielka jest przepaść pomiędzy wystawami, TV, a możliwościami legalnego otrzymania odpowiednich, a coraz częściej jakichkolwiek, dochodów. Są to osoby o na ogół niskich kwalifikacjach. Nie ma

⁷⁶ Nie bez powodu uważa się, że obecne społeczeństwo amerykańskie od ćwierć wieku żyje na „prozacu”, coraz więcej osób uzależnionych jest od ciągłego jego zażywania, jako panaceum na wszystkie problemy. Antydepresanty są jako woda niezbędna do życia. Jakże są i będą tego skutki, poza dochodami firm farmaceutycznych i społecznego uzależnienia od ich stosowania?

⁷⁷ Psychologia ma możliwość swego rozwoju terapeutycznego poprzez narastające zjawisko „zakupoholizmu”. Ocena tego zjawiska z punktu widzenia makro i danej rodziny jest diametralna.

także perspektyw na ich podniesienie, ze względu na ich cenę. To są przyczyny narastania przestępczości i jej recydywy. W okresie kryzysu wściekłość, agresja wobec całego świata potęguje się, zniechęca, pomijając koszty, do wysiłku intelektualnego, niezbędnego do zdobywania, kwalifikacji i to długotrwałego, bo z jednej strony wielu ich znajomych, rówieśników, mając je nie można znaleźć pracy, a gangi dają dochody natychmiast i "opiekę". Obecnie narastają problemy z młodzieżą posiadającą wykształcenie⁷⁸, niemogącą znaleźć pierwszej pracy, ale mającą ogromne ambicje i wymagania, co jest w tym wieku zachowaniem „normalnym”.

Należy pamiętać także o występowaniu swoistej mentalności, związanej ze zjawiskiem określanym przez socjologów francuskich już w latach sześćdziesiątych jako „dziedziczne bezrobocie”. W europejskich krajach rozwiniętych [por. szerzej Rifkin 2005] i to nie tylko w warunkach kryzysu, jest już kolejne pokolenie, którego dziadkowie i rodzice byli i są bezrobotnymi. To problem nie tylko ekonomiczny, lecz także socjologiczny, psychologiczny i polityczny. Jak pogodzić to zjawisko z wymogami gospodarki opartej na wiedzy (GOW)? Problem uwidacznia się tym bardziej, jeśli uwzględni się, iż wzrasta także liczba imigrantów (legalnych i nielegalnych), a od dziesiątków lat znana jest prawidłowość, że dzietność zależy od wielkości dochodów, zarówno w skali globalnej, krajowej, jak i rodziny oraz wyznawanych religii, tradycji. Wiele osób wyznaje wielowiekową zasadę, iż duża liczba dzieci zapewnia egzystencję rodzicom i to nie tylko na starość, co było powszechnym zachowaniem dawniej, popartym autorytetem religijnym. Obecnie także w krajach rozwiniętych napotkać można zebrzące dzieci, które odnoszą pieniądze siedzącym na ławkach lub w kawiarni „rodzicom”. Dzieci nie chodzą do szkół, więc nie mogą liczyć także w przyszłości na „europejską” pracę.

Wbrew lansowanym również w Polsce tezom o globalizacji, z której wszyscy korzystają, rośnie zróżnicowanie pomiędzy krajami oraz wewnątrz nich. Wywołuje to nie tylko narastanie nielegalnej migracji, ale także stanowi źródło niewolnictwa kobiet, mężczyzn i dzieci. Nasilają się przypadki piractwa, którego podłożem jest brak pracy dla jednych, a dla innych to „sfera biznesu”.

Współcześnie w Polsce problem wykluczenia narasta nie tylko w tzw. wsiach popegeerowskich. Państwo nie przeciwdziało temu zjawisku ani w mieście, ani na wsi, a nawet, co można zaobserwować także w krajach rozwiniętych, zwłaszcza pod upadku ZSRR, redukuje swoją obecnie politykę społeczno-socjalną i to nie tylko dotyczącą zdrowia, ale oświaty i szkolnictwa, przerzucając te koszty na rodziny, podobnie jak wydatki na bezpieczeństwo wewnętrzne, co pociąga za sobą rozwój sektora usług ochroniarskich, oczywiście prywatnego.

Redukcja zakresu działania społecznego państwa to nie jest problem wyłącznie zbyt małej ilości środków przeznaczanych na te cele, gdyż są one wspie-

⁷⁸ Zmiany w strukturze „modnych” kierunków studiów i strukturze popytu ulegają pewnej przemianie, ale zbyt wolno, nie tylko zresztą w Polsce. Ten problem, w powiązaniu z obecnym systemem edukacji, jedynie awizuję.

rane przez Unię Europejską, ale raczej chodzi o nieumiejętność ich wykorzystania⁷⁹, a także o doktrynalną niechęć do interwencjonizmu we wszystkich formach i odmianach. Stanowisko to można zaobserwować wśród instytucji państwowych, jak i ponadpaństwowych, związanych z ratowaniem, nie tylko obecnie, zwłaszcza sektora finansowego, oczywiście uzasadniając, że ratują miejsca pracy, a więc działają w interesie społecznym.

W tej sytuacji mamy nie tylko ścinania kosztów na szczeblu mikro (najłatwiej poprzez redukcję zatrudnienia, obniżki płac, czemu sprzyja stopa bezrobocia), jak i makro (doktryna neoliberalna, zmniejszania deficytu, bez analizy i skutków kosztów ciągnionych). Narastają z tego powodu problemy społeczno-polityczne zarówno w drugim i trzecim pokoleniu imigrantów, jak i tzw. „nowych”. Jednocześnie narastają nastroje antyimigracyjne, niekiedy nawet natury skrajnie nacjonalistycznej, zwłaszcza w okresach spadkowych tendencji gospodarki, a związane są także z potrzebą niezbędnej restrukturyzacji, obawami o pracę itp. Problem ten daje o sobie znać na tle religijnym, który obok tej warstwy ma swoją przeciwieśną przesłankę ekonomiczną.

Mass media podkreślają konflikt, zwłaszcza w krajach zachodnich, pomiędzy ludnością wyznającą islam a pozostałymi religiami⁸⁰, jak i ateistami, agnostykami, których odsetek ciągle wzrasta. Z jednej strony pustoszeją kościoły chrześcijańskie, zarówno katolickie i protestanckie, a z drugiej – budowane są coraz to nowe meczety z minaretami, wywołującymi wiele kontrowersji (w Szwajcarii, krajach Starej Unii, a nawet w Warszawie). Nie jest to więc tylko polska specyfika. Islam daje bowiem swoim wyznawcą m.in. poczucie wspólnoty, a współczesna „cywilizacja zachodnia” podkreśla indywidualizm, przede wszystkim konsumpcyjny⁸¹. To jest powód, dla którego wiele osób spośród młodzieży wychowanej w cywilizacji „europejskiej” przechodzi na islam. Jednocześnie w pogoni za zyskiem FG, nawet na tabloidach umieszczanych przy autostradach w USA, zachęcają do donosicielstwa na sąsiadów, którzy korzystają z nielegalnego oprogramowania, podobnie jak w Indiach, jak i w wielu innych krajach świata, inspektorzy szukają „pirackiego” ziarna i zachęca się, nawet za opłatą [Bendyk 2012], do donosów na sąsiadów, którzy zasiewają ubiegłorocznym ziarnem zamiast kupować opatentowaną tegoroczną produkcję GMO⁸². Rozbija się tym tradycje wspólnoty sąsiedzkiej, wzajemną sąsiedz-

⁷⁹ Skandaliczne wręcz przykłady takiego postępowania opisywane są prawie codziennie w prasie, jak i pokazywane w TV.

⁸⁰ Ostatnio na tle obrzezania wybuchł konflikt w Niemczech pomiędzy wyznawcami islamu wraz z wyznawcami judaizmu z jednej strony, a wymiarem sprawiedliwości z drugiej. Por. Krzemiński 2012.

⁸¹ Coraz częściej spotyka się zjawisko określane jako „samotność w tłumie”, ze wszystkimi jego uwarunkowaniami i następstwami.

⁸² Tego aspektu nasi zwolennicy GMO nie chcą przyjąć do wiadomości, koncentrując swoją uwagę na polemice z obawami społeczeństw związanymi ze zdrowiem, a nie gospodarczymi, uzależniając produkcję całych krajów od interesów oligopolu firm GMO, a więc bezpieczeństwa wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Dopóki tenże oligopol nie ma decydującego znaczenia w globalnej produkcji

ką pomoc, zwłaszcza na terenach słabiej zurbanizowanych, gdzie narasta proces nieufności do wszystkich, jak w czasach stalinowskich, społeczeństwo staje się zastraszoneym wzajemnym brakiem zaufania.

Problem tylko awizuję, bo jest on silnie sprzęgnięty ze współczesnymi przemianami strukturalnymi, wyzwaniem rozwoju, a tym samym rynku pracy. Zbyt często jest on omawiany jako „samodzielna” kwestia – wielokulturowości. Wymaga jednakże badań przez wszystkie nauki tzw. społeczne. Wymaga tego zwłaszcza praktyka wobec innych kultur, różniących się nie tylko ubiorem, zachowaniem i wychowaniem w tym religijnym itd., w stosunku do kultury autochtonów, zwłaszcza, iż nowi imigranci na ogół nie mają odpowiednich kwalifikacji, a domniemają i coraz stanowczo domagają się wszystkich praw, jakie przysługują krajowej ludności. Ignorują jednocześnie zbyt często zarówno prawa, jak i obowiązki, nie mówiąc już o „stylu bycia” w nich istniejących, a powołujących się na swoje prawa i zwyczaje. Nie chcą coraz częściej nawet kształcić się w językach tychże państw, a domagają się organizowania dla nich odrębnych szkół i nie chcą respektować nie tylko prawa cywilnego (zakazującego różnicowania wg płci, jak i wielożeństwa, noszenia elementów tradycyjnego ubioru⁸³ czy pewnego zachowania w domu i poza domem), ale i prawa karnego – tzw. uznawania przez prawo Unii zwyczajowego w ich krajach zabójstwa np. „cudzołożnicy” czy następstw „zemsty rodowej”. Nie chcą niekiedy respektować wyroków sądów krajowych, w miejscach obecnego zamieszkiwania. Te zachowania eksponowane są oczywiście przez niektóre mass media, operujące zbyt daleko idącymi uogólnieniami.

Spółeczeństwa „rozwinęte” nie dojrzały do tak szybkiego napływu przedstawicieli innych kultur, tempa narastania „wielokulturowości”, głównie mentalnie, podobnie jak zresztą imigranci. Sądzę, że jest to wynik zbyt szybkiego tempa przemian we współczesnym świecie, Człowiek za nimi nie nadąza, nie tylko pod względem umiejętności zawodowych, co musi pociągać za sobą zmiany w psychice.

Narastają więc nastroje agresywne i to po „obu” stronach, w oparciu o które nabierają oczywiście znaczenia przedstawiciele grup skrajnych niebezpiecznych dla Unii, ale niestety⁸⁴ po wejściu do niej, tym bardziej musimy respektować panujący nadal w jej organach neoliberalizm.

Traktuję ten problem jako „cykającą bombę z opóźnionym działaniem”, tym bardziej, iż ma on związek ze światową „walką z terroryzmem” i rosnącym napływem uchodźców „politycznych”, chociaż nie zawsze, z krajów, nie tylko Bliskiego, ale i Dalekiego Wschodu.

żywności, nie odkrywa wszystkich potencjalnych atutów. Jest to niejako normalna strategia wszystkich firm, nie tylko TNK, starających się uzyskać pozycje monopolistyczną.

⁸³ Tak np. w Kenii młodzież zakłada na ulicy stroje tradycyjne – dopiero po wyjściu ze szkoły, a w szkole obowiązują wszystkich mundurki, ale niejednolite w różnych szkołach. Jedne i drugie ubiory są czyste, czego nie można powiedzieć niestety o dzieciach w Polsce.

⁸⁴ Nie jest to tożsame z krytyką samego naszego wejścia do Unii.

Pomimo różnic w politykach wobec imigrantów, jak i tzw. wielokulturowości, narasta wśród ludności, jak i wielu polityków (nawet na szczeblu rządowym w Unii) przekonanie i żądanie wzmocnienia restrykcji wobec imigrantów.

Uzasadnione jest pytanie o przyszłość Europy, jej przyszłą strukturę społeczną i kulturową, jeśli obecne trendy utrzymają się w skali globalnej i unijnej. Odpowiedzi i ocena ich konsekwencji są różne i coraz bardziej złożone, zwłaszcza wobec kryzysów w wielu krajach euro. Czy nadal Unia i strefa euro będzie się rozwijały pod wpływem decyzji politycznych czy też tempo ich rozwoju zostanie zahamowane na rzecz wzmocnienia już zintegrowanych państw? Właściwie od odpowiedzi na to pytanie zależy będzie przyszłość Europy. Jestem przekonany, że na paranoicznej obsesji antyrosyjskiej nie rozwiąże się problemów Europy. Czy tak trudno zrozumieć, że problemy globalne muszą zostać rozwiązywane globalnie?

Migracje a przemiany w Polsce

Przykłady powojennej emigracji Polaków wskazują na wiele istotnych zmian, jakie nastąpiły zarówno w gospodarce, jak i w naszej świadomości (emigrantów, jak i pozostałych w kraju), jak i krajów nas przyjmujących. Sądzę, że należy przypomnieć dla poprawności analizy skutków emigracji, nie tylko Polaków, iż na fali demokratyzacji i liberalizacji polityki wewnętrznej i zewnętrznej, w tym polityki paszportowej, wyjeżdżali Polacy nie tylko chcący legalnie zdobywać utrzymanie, ale i przestępcy, których wyjazdy zagraniczne w dawnych rozwiązaniach eliminowały w dużym stopniu instytucje paszportowe poszczególnych krajów. Działalność jednych i drugich powodowała określenie skutki, w sferze gospodarczej, jak i świadomości⁸⁵ po obu stronach, krajów emigrantów i imigrantów. Prasa opisywała i opisuje zarówno pozytywy jak i negatywy imigracji Polaków, z tym, że z czasem fala krytyki nasilała się, eksponując negatywy „naszej przedsiębiorczości”, co niewątpliwie związane było z pogarszającą się koniunkturą i kryzysem globalnym.

Duża fala emigrantów z Polski do krajów rozwiniętych, zwłaszcza po przyjęciu nas do Unii Europejskiej, uzupełniła niedobory tamtejszego rynku pracy oraz zwiększyła konkurencyjność na rynku pracy na Zachodzie i u nas. Dla Polaków, w odróżnieniu od Kraju, praca tam była i to na bardzo atrakcyjnych warunkach. Musiało to różnicować podejście do imigrantów, pracodawców i pracobiorców. To samo zjawisko występuje w Polsce – w stosunku do imigrantów ze Wschodu⁸⁶.

Nie można przy tym abstrahować od problemu skali napływu imigrantów do różnych krajów. Emigracja, pomijając polityczną w okresie PRL, to

⁸⁵ Powstała nawet polska wersja angielskiego – *ponglisb*.

⁸⁶ Z konieczności pominąłem problem z remigracją chyba najnowsze opracowanie na ten temat – Iglicka [2010].

w zasadzie problem bezrobocia⁸⁷, wynikający z liberalnej "rynkowej" i szokowej (choć wg niektórych – stopniowej, a nawet zbyt stopniowej) koncepcji transformacji, restrukturyzacji i prywatyzacji. Zarówno wzrost bezrobocia, jak i spadek PKB traktowano jako wielkość rezydualną, koszt, jaki musi ponieść społeczeństwo, a nie dostrzegłem działań⁸⁸, które miałyby na celu ten koszt minimalizować.

Również struktura obciążeń społecznych transformacji, w tym radykalnych pod względem skali i tempa, a także zmiany na rynku pracy, poddane były żywiołowi „rynkowemu”. Oficjalnie nadal nie podważa się tej neoliberalnej tezy, podobnie jak tej, że sprzedaje się po cenie, którą oferuje nabywca. Sądzę, że wyznawcy tej tezy chyba nigdy nie sprzedawali własnego, roweru, samochodu, nie mówiąc o domku? Problem polega nie tylko na dochodach z prywatyzacji majątku narodowego, cenie sprzedaży, bo nie o to przecież chodziło, celem było utrzymanie zmian politycznych za wszelką cenę, stworzenie „nowej klasy panującej”, bezpośrednio, materialnie zainteresowanej utrzymaniem tego nowego systemu i to jak najszybciej. Taką samą funkcję ma pełnić obecna garstka żołnierzy amerykańskich na terenie Polski.

Niestety nie udało mi się dotrzeć do analiz, ilu ówczesnych nabywców, zwłaszcza TNK, uiściło uzgodnioną cenę, wraz z dokonanymi i deklarowanymi inwestycjami, nie mówiąc już o dotrzymaniu wszystkich innych zobowiązań, zawartych w umowach, a ustalonych przez nas wynajętych, zagranicznych firmach „doradczych”. Do tej pory, wszystkie gabinety w większym lub mniejszym stopniu, chociaż mają własne zespoły prawników, zlecają umowy „obcym” kancelariom, podobnie jak z projektami ustaw itd. Niekiedy jest to wygodne dla władz, jeśli mogą zlecić prywatnym instytucjom, kancelariom lub zespołom „niezależnych fachowców”, które za odpowiednim wynagrodzeniem przygotowują projekty rządowe czy samorządowe, a które budzą sprzeciw dużej części społeczeństwa. To pewna „nowość” spopularyzowana przez rząd federalny USA, który działania niepopularne, sprzeczne z prawem, nawet wewnętrznym⁸⁹, powierza firmom prywatnym, za co władze nie ponoszą przecież odpowiedzialności. Skuteczność tych działań jest niepodważalna, dlatego więc nie stosować ich u nas? Problem także w tym, że zatrudniani w nich specjaliści, chociaż niekiedy są naszymi obywatelami, wykształconymi u nas, respektować muszą interesy właścicieli tychże firm, a także zyski, podobnie jak innych TNK, są transferowane. To jest nowa odmiana drenażu mózgow okresu globalizacji. Inną kwestią jest forma i tryb przekazywania tychże zleceń z instytucji państwowo-samorządowych.

⁸⁷ Pomijam tu problemy emigracji przed drugą wojną, zarówno „za chlebem” jak i „powstańczo-polityczną”.

⁸⁸ Szerzej na ten temat por. prace wybitnych polskich uczonych o międzynarodowej sławie np. Kazimierza Łaskiego i Tadeusza Kowalika.

⁸⁹ Odpowiedzialność zarówno firm, jak i obywateli, nie mówiąc już o amerykańskich żołnierzach, są zastrzeżone tylko dla sądów w USA. To naprawdę naród wybrany.

Tenże cel polityczny, dominujący niestety nadal, a zgodny z doktryną neoliberalną, bezpośrednio implementuje, bez krytycznej korekty organów administracji, krótkookresowe zmiany zachodzące na świecie, ale zwłaszcza subiektywne działania decydentów, którzy właściwie nie ponoszą za swoją „działalność” materialnej ani politycznej odpowiedzialności. Taki styl działania upowszechnia się i utrwała, degenerując i tak już zdemoralizowany rynek pracy, legalny i nielegalny. Nie motywuje to do uczciwej pracy, jak i zdobywania kwalifikacji – po obu stronach, pracobiorców i pracodawców.

Obecna kampania przeciwko nepotyzmowi, „partyjnictwu”, jest jedynie zabiegiem pijarowskim, kampanijnym, krótkookresowym, ponieważ zjawiska te nie są do wyeliminowania jako jednoznacznie negatywne. Rzecz w tym, aby te postępowania były przejrzyste, transparentne.

Już mamy braki fachowców, nie tylko na skutek emigracji, ale nieprzemyślanej likwidacji szkół zawodowych – nie zastanawiając się, co zrobić z młodzieżą, która nie miała pracy, jak i możliwości uczenia się, nie obniżając wymagań stosunku do gimnazjów i liceów.

Problemem z imigrantami polega także na tym, że Brytyjczyk lub Polak, tracąc pracę w wyniku kryzysu globalnego, nie widzi związku pomiędzy utratą swej pracy a własnymi posiadanymi kwalifikacjami (lub ich brakiem), a także motywacją do podejmowania pracy i relatywnym, zwłaszcza w czasie kryzysu, pogarszaniem się jej warunków. Za utratę pracy obwinia się TNK, jak i imigrantów. Przekonania takie nie sprzyjają stabilizacji społecznej, a wręcz przeciwnie – w wielu grupach społecznych narastają stresy i to o różnym podłożu. Samokrytycyzm i odpowiedzialność są nie tylko współcześnie zanikającymi zjawiskami, ale jaskrawym dla wszystkich jest, że odpowiedzialni za kryzys, korupcję, woluntaryzm, nieskrywaną i indywidualną chciwość [Boogle 2009] nie chcą ponosić odpowiedzialności, przerzucają koszty na słabsze lobbingsowo i politycznie grupy społeczne. Z tego faktu władze państwowe powinny wyciągać wnioski, nie zaś go ignorować, co ma miejsce w poszczególnych krajach Unii czy w USA. Nawet w sławetnym 1968 roku w USA nie krytykowano systemu, a jedynie wojnę w Wietnamie. Ta bezsilność pokrzywdzonych obywateli w formie strajków i manifestacji pojawiła się na ulicach wielu miast i to w wielu krajach. Nie napawa to optymizmem i jest groźne dla poczucia bezpieczeństwa wewnętrznego, jak i zewnętrznego, a co ma bezpośredni wpływ na stosunek do pracy, perspektywę jej uzyskania, jak i zdobywania kwalifikacji.

Koniecznym jest podkreślenie, że nader istotną dla gospodarki, zarówno w okresie długim, jak i krótkim, jest zmiana struktury dochodów społeczeństwa, na konsumpcję i oszczędności, co z kolei rzutuje na wielkość i strukturę inwestycji, w tym innowacyjność. Nieporozumieniem jest przy tym popularna teza, iż dla pobudzenia gospodarki wystarczy obniżyć stopę procentową, „zapominając”, iż zależy ona od realnego popytu konsumentów. Kto, mając rezerwy produkcyjne, jak i pełne magazyny, będzie inwestował, w oparciu nawet o bezprocentowy kredyt? Nieliczni, bowiem w okresie kryzysu nie wszystkie

przedsiębiorstwa bankrutują, ponieważ dla niektórych z nich jest to okres „żniw”.

Neoliberalny dogmat, iż trzeba w takich warunkach ciąć wydatki na szczeblu globalnym, unijnym, rządowym makro i mikro, na szczeblu firm i gospodarstw domowych, jest nieporozumieniem. Wykazało to wieloletnie doświadczenie polskie, jak również tezę, że jeśli umocnimy złotówkę, to zlikwidujemy bezrobocie. Inflację mieliśmy najniższą w Europie, ale stopę bezrobocia największą.

Sądzę, że zmianie powinien ulec dotychczasowy stosunek do postępu technicznego, ukształtowany w okresie rewolucji przemysłowej w Anglii, polegający na oszczędności pracy, której obecnie jest nadwyżka, w stosunku do struktury wytwarzania i podziału, co prawda głównie w aspekcie „ilościowym”, ale niestety nie „jakościowym”, w strukturze umiejętności, której nie można zmienić z dnia na dzień, a co wymaga czasu i nakładów. Postęp techniczno-organizacyjny⁹⁰ „wypycha” ludzi z gospodarki, co powoduje, że współczesny rynek nie tyle już przywiązuje uwagę do ich pracy, roli w sferze produkcji sensu largo, ale do ich możliwości nabywczych człowieka jako konsumenta. Co prawda jest i druga przysłowiowa strona medalu, stwarza nowe miejsca pracy, ale saldo jest ujemne, więcej likwiduje niż stwarza, zresztą taki jest dotychczasowy jego cel.

Chciałbym zaawizować błąd w rozumowaniu tych, którzy propagują konieczność przyrostu ludności w krajach rozwiniętych, bo chyba nie chcą propagować tego w krajach wstępujących. Tam robią to lepiej tamtejsi przywódcy religijni, jak i wielowiekowa tradycja, zwyczaje. Pomija się przy tym, „martawiąc” się o przyszłych emerytów, jak i dbając, aby nie mieli zbyt długiego życia, skutki wspomnianego podejścia do postępu, który charakteryzuje się wzrostem wydajności.

Spadek demograficzny, właśnie dzięki postępowi, jest w stanie, a nawet może w większym stopniu, być zrekomensowany właśnie przez wzrost wydajności, automatyzację, robotyzację itd.

Na tym polega kolejna⁹¹ „pomyłka” K. Marksa, który nie uwzględnił roli wydajności w jednoczesnym, co nie znaczy takim samym, wzroście zysków kapitalisty i pracy robotnika. Od jego czasu minęło wiele lat, niestety bezrefleksyjnie, pomimo dokonanych zmian, w tym samoświadomości, w świecie, jak i Polsce.

Otóż groźnym dla naszej przyszłości są nie zmiany demograficzne, ale odpowiednia struktura kwalifikacji i motywacji do ich nabywania, wzrost wydajności zgodnej zwłaszcza z propagowaną koncepcją zrównoważonego rozwoju. Nowoczesność obecnie utożsamiana jest głównie z oszczędnością pracy (cięcie kosztów), co pogłębia bezrobocie i problemy z nim związane, zmienia strukturu

⁹⁰ Czy to powtórka w podejściu do maszyn, które „zjadają ludzi” ludystów, z okresu wczesnego kapitalizmu w Wielkiej Brytanii?

⁹¹ Por. przypis 75.

rę popytu na pracę, ale jedynie w krótkim okresie. W długim, wraz z emigracją, powoduje trudności społeczne i polityczne.

Podsumowanie

Mikroekonomiczny charakter globalizacji, wraz z konkurencją, jak i trwającym kryzysem stawia ogromne wymogi przed firmami pracownikami, jak i instytucjami rządowymi i ponadnarodowymi. Postęp techniczny, jak i technologiczny, podlegają ciągłemu przyspieszeniu, co powoduje istotne zmiany w strukturze gospodarki na wszystkich szczeblach oraz przemiany, także w strukturze zatrudnienia. Uwzględniając wzrost skali produkcji z jednej strony, a drugiej narastającą barierę popytu, mamy do czynienia ze zwiększającym się ciągle znaczeniem sfery usług. Coraz więcej osób znajduje tam swoje zatrudnienie, ale praca w usługach wymaga innych kwalifikacji, nakładów i innej motywacji niż w przemyśle. Dlatego też uzasadniona jest teza, iż mamy do czynienia z gospodarką, a nawet cywilizacją usług, powodującą istotne zmiany we wszystkich sferach życia społecznego; zmienia się zarówno praca, jak i sposoby spędzania czasu wolnego, co winno rzutować na problematykę zarządzania zasobem, jakim jest praca.

Nie jest w Polsce „poprawne politycznie” pytanie – cytując mistrza W. Młynarskiego – ale trzeba je postawić, czy marksowska teza o pracy jako samo-realizacji człowieka nie staje się coraz bardziej aktualna? Natomiast jeden z najwybitniejszych polskich pisarzy science-fiction – Janusz A. Zajdel już w PRL (1982) przewidywał okres, gdy praca będzie przywilejem. Poważniej na ten temat pisał znany amerykański teoretyk jak i praktyk – Jeremy Rifkin – „Konec pracy” 2001.

Póki co odpowiednim określeniem dla współczesności, w tym i polskiej, jest tytuł pracy Stiglitz – „Jazda bez trzymanki” [2010]. Niewątpliwie mamy ogromne i pozytywne zmiany w ostatnich dziesięcioleciach, ale czy nie warto zastanawiać się, jakim kosztem, podobnie jak przypadku autostrad na EURO. Warto przy tym pamiętać uwagę Keynesa, że jeśli ktoś wydaje pieniądze, to ktoś inny je otrzymuje.

Bibliografia

- Barber B. R. (2008), *Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantylizuje dorosłych i połyka obywateli*, Wyd. MUZA SA, Warszawa.
- Bard A., Söderqist J. (2006), *Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Bendyk E. (2006) „Polityka” z dn.2 .12.
- Bendyk E (2012), *Bunt w sieci*, Biblioteka „Polityki”, Warszawa.

- Boogle J.C (2009), *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu*, PTE, Warszawa.
- Chesnais F. (2012), *Bezprawne długi. Jak banki sterują demokracją. Książka i prasa*, Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Encykliki Ojca Świętego bł. Jana Pawła II (2009), Wyd. Dom Wydawniczy „Rafael”, Kraków.
- Fukuyama F. (2005), *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Fukuyama F. (1996), *Koniec historii*, Wyd. Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
- Griffin G.E (2012), *Finansowy potwór z Jekyll Island*, Wektory, Wrocław.
- Hongbing S. (2012), *Wojna o pieniądź*, Tom 1 i 2, Wektory, Wrocław.
- Iglicka K. (2010), *Powroty Polaków w okresie kryzysu gospodarczego. W pętli pułapki migracji*, Scholar, Warszawa,
- Kasiewicz S., Możaryn H (2004), *Teoria przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Klein N. (2004), *No Logo*, Wyd. Świat Literacki, Izabelin.
- Klein N. (2008), *Doktryna szoku*, WL Muza, Warszawa.
- Krzemiński A. (2012), *Ciąć czy nie ciąć*, „Polityka”, nr 31 z dn.1.08.–7.08.
- „Newsweek” (2012) z dn. 6–12.08.
- „Przegląd” (2012), nr 31 z dn. 5.08.
- Rifkin J. (2005), *Europejskie marzenie. Jak europejska wizja przyszłości zaćmiewa American Dream*, Wyd. Nadir, NADIR, Warszawa.
- Rifkin J. (2001), *Koniec pracy*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław.
- Stiglitz E. (2004), *Globalizacja*, WN PWN, Warszawa.
- Stiglitz J.E. (2010), *Freefall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa.
- Szymański W. (2004), *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Szymański W. (2007), *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Tkaczyk T.P (2009), *Dynamiczne podejście do teorii przedsiębiorstw*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3.
- Zajdel J.A. (1982), *Limes inferor*, wyd. Iskry, Warszawa.

Władysław Szymański
Społeczna Akademia Nauk

Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji

Main direction of changes in enterprises in the globalization times

Abstract: In the present economic situation, ability to access in global market, both its demand and supply side, its capitals and ability to take advantage of the technological progress and innovation are of a great importance. The other key advantage are as follows: ability to adapt to the growing uncertainty reflected especially in shortage of information and knowledge, ability to introduce “the new” that is closely linked with ability to destroy “the old”, ability to gather sufficient funds for developing the frontier innovation.

Key-words: the process of globalization, global market, innovation, enterprises.

Powyższy temat wymaga, aby rozważania rozpocząć od oceny obecnej fazy procesu globalizacji. Globalizacja jest w początkowej fazie, którą należy określić jako globalizację niekompletną [Szymański 2007, ss. 65–70]. Wybitny profesor SGH Aleksy Wakar często mawiał, że aby odpowiedzieć na pytanie, co to jest kundel, trzeba znać definicję psa rasowego. Tak więc w sytuacji, gdy chcemy określić pojęcie globalizacji niekompletnej, trzeba zacząć od pojęcia globalizacji pełnej. Globalizacja ekonomiczna dotyczy gospodarki rynkowej. Globalizacja pełna musiałaby spełniać przynajmniej dwa warunki:

- pierwszy to swobodne działanie rynku ponad granicami,
- drugi to istnienie takiej architektury instytucjonalnej, która umożliwia identyfikację celów globalnych i działanie zgodnie z wymogami racjonalności globalnej.

Spełnienie powyższych warunków tworzyłoby poważne podstawy do określenia globalizacji jako pełnej. Obecnie te warunki dalekie są od spełnienia.

Wpływ niekompletności ekonomicznej na przedsiębiorstwa

Globalizacja nie jest kompletna ekonomicznie, bo rynek nie w pełni działa ponad granicami. Występuje wiele barier w kształtowaniu wolnych cen i alokacji czynników produkcji na rynku globalnym. Swoboda dotyczy przepływu kapitału, ale nie siły roboczej, nie ma też swobody przepływu i kształtowania cen produktów rolnych. W pełni wolny rynek prowadzi do stopniowego procesu wyrównywania cen i kosztów. Swobodnie kształtowane ceny wyrażają relacje rzadkości i obfitości i uruchamiają alokację czynników produkcji, co jest swoistym zasypywaniem różnic. Ten proces wyrównywania cen i kosztów na rynku globalnym znajduje się dopiero w początkowej fazie i dokonuje się przy wielu barierach.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważną staje się następująca konstatacja. Mamy zjawisko coraz łatwiejszego dostępu do rynku globalnego, na którym są i długo jeszcze będą duże różnice w zakresie cen, kosztów, warunków produkcji. Przedsiębiorstwa stoją więc przed wielką szansą wykorzystania rynku globalnego, na którym występują duże różnice w zakresie cen w sensie largo (ceny wszystkiego). Można więc łatwo bogacić się poprzez wykorzystanie arbitrażu gospodarczego, a więc tych różnic. Czynią to transnarodowe korporacje, których rozwój jest w dużym stopniu wynikiem chęci wykorzystania arbitrażu gospodarczego rynku globalnego. Stąd początkowy okres globalizacji stanowi nienotowany w historii okres rodzenia się miliarderów, a jednocześnie mnożenia przegranych, co okazuje się drugą stroną tego samego zagadnienia.

Większość przedsiębiorstw jest jednak zbyt konserwatywna, przyzwyczajona do starych reguł i warunków. W konsekwencji nie myślą one w kategoriach logiki rynku globalnego i nie wykorzystują szans, jakie ten rynek stwarza.

Z punktu widzenia *stricto* teoretycznego można powiedzieć, że zdecydowana większość przedsiębiorstw ponosi straty ekonomiczne, gdyż nie wykorzystują one szans, jakie oferuje rynek globalny. Wskutek tego zakłamują rachunek ekonomiczny, a przede wszystkim rachunek kosztów alternatywnych. Poddanie się logice rynku globalnego to zmiana kontekstu oceny tych kosztów, miejsc lokalizacji produkcji i miejsc sprzedaży. Niezbędny kontekst to możliwości rynku globalnego i – z punktu widzenia tego rynku – ocena kosztów alternatywnych. Wymusza to takie postępowanie, aby umieć ocenić koszt alternatywny, a więc najlepszy potencjalny efekt wariantu, który odrzucamy spośród wariantów oferowanych przez rynek globalny. To wielkie wyzwanie, jakie teoria stawia przed przedsiębiorstwami. Uwzględnić punkt widzenia rynku globalnego to zmieniać z krajowej na globalną ocenę racjonalnego sposobu radzenia sobie z rzadkością zasobów – to prowadzi do zmiany tego, co uznaje się za efektywne i tego, co uznaje się za marnotrawne.

Wcześniej stwierdziłem, że zdecydowana większość przedsiębiorstw ponosi straty ekonomiczne. Zysk ekonomiczny ma miejsce wtedy, gdy przychody

przeważają koszty ekonomiczne, a więc sumę kosztów księgowych i alternatywnych. Jeżeli nie potrafimy odpowiednio wybierać z punktu widzenia ofert rynku globalnego, to zaniżamy koszty ekonomiczne. W konsekwencji zysk księgowy (nadwyżka przychodów nad koszty księgowe) jest niższy niż koszty alternatywne. Inaczej mówiąc, nie wykorzystujemy istniejących lepszych wariantów, a więc ponosimy stratę ekonomiczną.

W dłuższej perspektywie w miarę natężenia globalnej konkurencji takie sprzeniewierzenie się logice rynku globalnego prowadzić będzie do eliminacji takich przedsiębiorstw.

Wpływ niekompletności politycznej globalizacji na przedsiębiorstwo

Niekompletność polityczna globalizacji to brak architektury instytucjonalnej, umożliwiającej wiarygodne identyfikowanie celów globalnych i działania zgodnie z wymogami racjonalności globalnej. Mamy więc proces globalizacji, ale nie kształtuje się władza globalna i suweren o charakterze globalnym. A przy okazji swoboda przepływów kapitałowych niszczy starego suwerena, czyli państwo, które wcześniej dość skutecznie narzucało rynkowi warunki brzegowe. Inaczej mówiąc, nie powstał nowy globalny system koordynacji, a destrukcji uległ system dotychczasowy. W konsekwencji wcześniejsza relacja państwo – przedsiębiorstwo musiała ulec istotnej zmianie.

Stary ład społeczno-gospodarczy opierał się na państwie narodowym i kontrolowanych przepływach kapitałowych. Zróżnicowane regulacje poszczególnych państw były skuteczne, gdyż kapitał w istocie nie miał wyjścia, musiał aprobować te regulacje i do nich się dostosowywać.

Ten stary ład od wielu lat ulega stopniowej destrukcji. Nastąpiła prawie pełna swoboda przepływów kapitałowych, która stała się podstawą procesów globalizacji. Keynes w Bretton Woods w 1946 r., na konferencji poświęconej nowemu powojennemu łaadowi gospodarczemu, przestrzegał przed swobodą przepływów kapitałowych, które, jak mówił, przemieszczając się z szybkością latających dywanów mogą zdestabilizować cały biznes [Micklethwait, Wooldridge 2003, s. 69]. Wtedy sposobem kontroli przepływów kapitałowych było wprowadzenie stałych kursów walutowych. Ale chyba i Keynes nie przewidział, że swoboda przepływów kapitałowych doprowadzi do destrukcji całego starego ładu świata opartego na państwie narodowym.

Pełna swoboda przepływów kapitału zewnętrznego i krajowego to całkiem nowa jakość. Kapitał bowiem ma wybór miejsca, ma wiele wariantów. Ale mając duże pole wyboru, ma siłę i władzę. W stosunku do tej siły kapitału, państwo stało się bezbronne, bo regulacje niekorzystne dla kapitału są nieskuteczne. Dla kapitału miejscem wyboru nie jest, jak w starym systemie, rynek krajowy ale rynek globalny. Kapitał nie tylko może wybrać odpowiadające mu regulacje, ale może w konsekwencji wymuszać takie regulacje, narzucać więc

kierunek rozwiązań legislacyjnych. Stąd od trzech dekad mamy proces przekształceń gospodarczych, podporządkowanych wymogom kapitału.

W konsekwencji powyższych przekształceń, państwo z podmiotu narzucającego kapitałowi i rynkowi warunki brzegowe przekształciło się w podmiot w dużym stopniu podporządkowany. Z suwerena zmieniło się w istotnej sferze w petenta. Najistotniejsze jest to, że państwo straciło zdolność wypełniania swej podstawowej funkcji, jaką jest wymuszanie zdrowego kompromisu między interesem różnych grup społecznych. Tak więc nie może w sposób autonomiczny wymuszać zdrowego kompromisu między interesem kapitału a interesem pracobiorców, między interesem kapitału i konsumentów a interesem ekologii, między interesem krótkookresowym a interesem długookresowym.

Proces globalizacji, który wymusił w gospodarce oddanie przez państwo władzy kapitałowi, to uderzenie w podmiot kierujący się interesem makroekonomicznym, makrospołecznym i długookresowym. Konsekwencją jest charakter całego procesu globalizacji, który nabiera cech mikroekonomicznych. Słabną bowiem podmioty kierujące się interesem makroekonomicznym, a zaczynają dominować podmioty kierujące się interesem mikroekonomicznym, czyli zyskiem i korzyścią doraźną. Przy czym interes mikro nie oznacza małego, gdyż jest to głównie interes wielkich transnarodowych korporacji, mających często przychody większe niż niejedno państwo.

Dla mikroekonomicznego charakteru globalizacji istotne okazuje się również to, że rynek krajowy staje się coraz bardziej otwarty dla przedsiębiorstw zewnętrznych. A przedsiębiorstwa krajowe mają coraz większy dostęp do popytu rynku globalnego. W konsekwencji tych przemian przedsiębiorstwo musi być przede wszystkim konkurencyjne, aby korzystać nie tylko z popytu rynku globalnego, ale i krajowego.

To z punktu widzenia kraju (z punktu widzenia globalnego jest inaczej) poważna zmiana charakteru gospodarki. Gospodarka przekształca się z gospodarki o charakterze popytowym (stary ład), ograniczanej przez popyt, w gospodarkę podażową, ograniczaną przez potencjał konkurencyjny, czyli jakość i wydajność podaży.

Jednocześnie konkurencyjność coraz bardziej zależy od autentycznej jakości i innowacyjności przedsiębiorstw, a dużo mniej od bezpośredniej polityki państw. W kształtowaniu sytuacji gospodarczej kraju spada więc rola polityki państwa, a rośnie rola jakości przedsiębiorstw, bo one są coraz bardziej poddawane niczym nieograniczonej konkurencji przedsiębiorstw rynku globalnego.

W sytuacji, gdy charakter gospodarki kraju przekształca się z popytowego na podażowy, zmieniać się powinna istota i kształt interwencji gospodarczej państwa. Z popytowego – bo z popytu rynku krajowego korzystają nie tylko podmioty krajowe – na interwencjonizm podażowy. Taki interwencjonizm służy podniesieniu jakości produkcyjnych zasobów krajowych (edukacja, za-

plecze badawczo-rozwojowe) oraz wsparciu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Tylko bowiem wtedy przedsiębiorstwa będą zdolne do korzystania z popytu krajowego i popytu rynku globalnego.

Konsekwencje niestabilności i niepewności otoczenia przedsiębiorstw

Żyjemy w czasie, gdy kumulują się systemowe, strukturalne, finansowe i społeczno-polityczne źródła niestabilności. Przedsiębiorstwa muszą dostosować się do rynku, który elastycznie uwzględnia gwałtowne nieregularne zmiany, a więc jest rynkiem burzliwym, turbulentnym. Burzliwość, niestabilność i turbulencja staje się nową normalnością [Kotler, IU Caslione 2009, s. 32]. Swoboda przepływów kapitału, który okazuje się coraz bardziej wrażliwy nawet na subtelne zmiany warunków, kreuje niestabilność. Z jednej strony niks granice i koszty wejścia, a w konsekwencji pojawiają się nowi konkurenci z olbrzymimi kapitałami i nowymi pomysłami. Z drugiej strony mamy do czynienia z nowymi ofertami dostaw, wzrasta substytucja, skraca się żywot produktu i żywot nowości. Jednocześnie rewolucja informatyczna i internetyzacja czyni z naszych, zdawałoby się, lojalnych klientów, klientów wybrednych, a w konsekwencji uciekających do innych „zdrajców”. Przedsiębiorstwa w tych warunkach napotykać coraz częściej na hiperkonkurencję, a więc sytuację, że ujawniające się na rynku oferty, technologie, wymagają gwałtownych zwrotów [Areni 2004].

W tej sytuacji przedsiębiorstwo musi nauczyć się funkcjonować w czasie, gdy nieskuteczna jest jednocześnie ekstrapolacja doświadczeń z przeszłości na teraźniejszość i przyszłość, jak i antycypacja, a więc trafne przewidywanie przyszłości. W stosunkowo krótkim czasie przeszliśmy z epoki ciągłości, a więc stopniowych ewolucyjnych zmian do epoki nieciągłości, czyli zmian gwałtownych i nieprzewidywalnych. To wielkie wyzwanie, by przejść od myślenia liniowego do nieliniowego, a więc do sytuacji, która coraz częściej podważa logikę ulubionego wcześniej myślenia, opartego na modelach.

Gdy trudno ekstrapolować doświadczenie z przeszłości na dziś i jutro, a jednocześnie trudno antycypować to, co będzie w przyszłości, przedsiębiorstwo stanęło przed wyzwaniem wyzwolenia elastyczności i zdolności do zmian. To jest równoznaczne z wymogiem ograniczenia kosztów stałych, zamrożenia kapitału, kosztów niszczenia starego.

W moim przekonaniu obecnie na świecie główna batalia w sferze przedsiębiorstw to batalia o to, kto będzie wygrywał w sferze elastyczności, gdyż to staje się na obecnym etapie wyznacznikiem zdolności dostosowywania się do współczesnego rynku. Wielka batalia między przedsiębiorstwami odbywa się w sferze, kto będzie elastyczny, bo przerzuci koszty stałe i zamrożenie kapitału oraz koszty niszczenia starego na poddostawców i podwykonawców, a kto z braku wyobraźni i swej słabości biernie godzi się być podwykonawcą lub pod-

dostawcą z dostawą dokładnie na czas, a więc podmiotem podporządkowanym woli i sile zamawiającego.

Pionierami elastyczności są jednocześnie ci, którzy do tych przekształceń potrafią wykorzystać rynek globalny. Wtedy w poszukiwaniu podwykonawców i poddostawców można wykorzystać arbitraż gospodarczy, jaki wynika z różnic warunków oferowanych przez rynek globalny. Wtedy kumulują się korzyści, jakie powstają z przerzucania kosztów stałych, zamrożenia kapitału i kosztów niszczenia starego na poddostawców i podwykonawców z korzyściami arbitrażu gospodarczego, a więc wyszukiwania kooperantów w najkorzystniejszych miejscach rynku globalnego. Firmy, które to potrafią, są beneficjentami współczesnej gospodarki również dlatego, że ich działanie wpisuje się w logikę analizy kosztów transakcyjnych w formule Ronalda Coase, określanego często ojcem przedsiębiorczości. Uznawał on niezbędną analizę relacji kosztów zamówień zewnętrznych (zleceń) w stosunku do kosztów analogicznych działań wewnątrz firmy [Coase 1937]. Coase w 1937 r. twierdził, że przedsiębiorstwo powstaje po to, aby zmniejszyć koszty transakcji. Stał więc wtedy na stanowisku, że dominują sytuacje, w których koszty organizacji działalności w firmie są niższe od transakcji na rynku. Istniała więc tendencja do koncentracji, a więc coraz szerszego rozwijania działów i komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Obecnie nawet pobieżna obserwacja rzeczywistości gospodarczej uświadamia zmianę tendencji, a więc przejście od internalizacji do eksternalizacji, coraz więcej działań przedsiębiorstwa zlecają, a więc przenoszą na zewnątrz. Na zmianę relacji kosztów zamówień i kosztów analogicznych działań wewnątrz firmy wpłynęła rewolucja informatyczna, tanie oferty rynku globalnego, postęp konteneryzacji i logistyki i wiele innych zjawisk.

W batalii o elastyczność, a jednocześnie o wykorzystanie szans, jakie daje rynek globalny, wygrywać powinny te firmy, które dokonywać będą analizy kosztów alternatywnych z punktu widzenia rynku globalnego i poprawnej analizy kosztów transakcyjnych. W moim przekonaniu, przy obecnym zakresie burzliwości i turbulencji rynku, sytuację najlepiej wykorzystują firmy, które zbliżają się w kierunku modelu pustej firmy. Taka firma w istocie nic nie produkuje, a stara się jak najpełniej wykorzystać poddostawców i podwykonawców, by w ten sposób korzystać nie tylko z elastyczności i zdolności do zmian, ale również z arbitrażu gospodarczego rynku globalnego. Takie firmy mogą bowiem lokować poszczególne ogniwa wartości swej działalności (fazy zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży) tam, gdzie najtaniej, najlepiej, najkorzystniej. Tego typu firmy to w istocie wiązki kontraktów, umiejętnie odwirowujących nadwyżkę ekonomiczną na rynku globalnym.

Przewagi konkurencyjne tych firm wynikają nie tylko ze zdolności przerzucenia kosztów stałych i kosztów niszczenia starego na poddostawców i podwykonawców. Sięgają one szeroko po obce środki produkcji, w konsekwencji

wyzwalają się z troski o wykorzystanie swych własnych mocy wytwórczych. Wtedy nie muszą tworzenia łańcucha dostaw rozpocząć od wymogów własnej fabryki, ale od wymogów stawianych przez klientów. Wtedy uzyskują olbrzymią przewagę, bo na turbulentnym rynku proces dostosowań i koordynacji mogą bez ograniczeń rozpocząć od interesu klientów, a nie producentów. Ta zmiana preferencji co do uwzględnianych interesów, stawiająca na czele aspiracje klientów, zwiększa jednocześnie predyspozycje takich firm do bycia organizatorami popytu finalnego rynku globalnego. Firmy zbliżone do modelu pustej firmy wykorzystują szeroko outsourcing kontraktowy (nie mylić z outsourcingiem kapitałowym, gdy firma tworzy nowe podmioty, angażując własny kapitał). Kontrakt staje się głównym budulcem firmy, a ona staje się swoistą wiązką kontraktów [Kopczyński 2010].

Otwarty rynek globalny, rozwinięty rynek łatwo zastępowalnych poddostawców i podwykonawców powoduje, że organizatorzy pustych firm – gdy są wyposażeni w infrastrukturę informatyczną i kapitał intelektualny – mają olbrzymie pole do popisu. Mogą bowiem stać się wielkimi organizatorami produkcji [Hogel, Seely Brown 2005] przy bardzo skromnym własnym kapitale i bez potrzeby posiadania własnych kompetencji produkcyjnych. Jeżeli w pełni rozpozna się logikę współczesnego rynku, można dokonywać rewolucyjnych zmian. Taką zmianą jest możliwość odchodzenia w działalności od angażowania własnego kapitału i własnych kompetencji produkcyjnych, a opieranie się w ich pozyskiwaniu na rynku łatwo zastępowalnych poddostawców i podwykonawców, a więc przetargowo słabych. Rynek łatwo zastępowalnych poddostawców i podwykonawców to rynek niskiej cenowej elastyczności podaży, a więc przewagi nabywcy zleceniodawcy. Zmiana w podejściu do własności i kompetencji to zasadnicza jakościowa zmiana charakteru i możliwości firm koordynatorów sieci.

Trudności w dostosowywaniu się do zmian

Z dotychczasowych rozważań wynika, że proces globalizacji niekompletnej, chociaż znajduje się w fazie historycznie początkowej, dokonał – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – poważnych jakościowych zmian. Zmienił z punktu widzenia kraju charakter gospodarki z popytowej na podażową. Zasadniczo osłabił rolę państwa w gospodarce, a podniósł rangę przedsiębiorstwa. Wymusza zmiany charakteru interwencjonizmu i otwiera szerokie pole do wykorzystywania warunków rynku globalnego.

Przejsie do epoki nieciągłości, a więc do sytuacji, gdy doświadczenia, wiedza, produkty, nowości, strategie szybko się starzeją, gdy trudno ekstrapolować na dziś to, co było w przeszłości i trudno antycypować, a więc przewidywać przyszłość, powoduje, że wymóg elastyczności to bezwzględny wymóg dla przedsiębiorstw. Najlepiej się do niego dostosowywać, gdy łączy się jego

realizację z możliwością wykorzystywania zróżnicowanych warunków rynku globalnego.

Gdy się rozumie logikę rynku globalnego i zdobywa się wiedzę o tym rynku i rynku wielkiej liczby chętnych i łatwo zastępowalnych poddostawców i podwykonawców, można zrozumieć, jaka jest droga do powodzenia. Pierwszy raz w historii można bowiem realizować dużą nadwyżkę ekonomiczną bez własnego istotnego wkładu kapitałowego, bez kompetencji produkcyjnych. Można bowiem na rynku globalnym wykorzystać obcy kapitał i obce kompetencje. Przykładem tego jest firma Nokia. Na początku lat 90-tych ubiegłego wieku ta firma, która od dawna produkowała obuwie gumowe, popadła w wielkie trudności. Nowe władze wyczuły na rynku lukę innowacyjną w zakresie telefonii komórkowej i zamówiły u poddostawców i podwykonawców projekt i podzespoły. Uczyniły z prawie niczego firmę, która w pewnym stopniu zmieniła kraj.

Dzisiejsze otoczenie ma się nijak do otoczenia, które u większości z nas kształtowało myślenie i mentalność. Stąd trudności, jakie powstają przy podejmowaniu współczesnych wyzwań.

Od kilku lat postuluję, by tworzyć w Polsce inkubatory pustych firm (inteligentnych), początkowo ze wsparciem państwa czy banków z dominacją kapitału państwowego. Na świecie takie firmy powstają spontanicznie, zaangażowanie państwa stworzyłoby podstawy do systemowego zorganizowanego ich tworzenia. Takie systemowe podejście to połączenie potencjału przedsiębiorczego Polaków z dużą innowacją organizacyjną państwa, która umożliwiłaby szybkie wejście utalentowanych Polaków do elity biznesowej rynku globalnego. Na rynku globalnym rozgrywa się walka o sukces, przede wszystkim poprzez polaryzację przedsiębiorstw. Dzielą się one na firmy wiodące, globalne korporacje i na poddostawców, podporządkowanych sile firm wiodących. Polsce nie może być obojętne, do jakiej grupy zaliczane są krajowe przedsiębiorstwa.

Bez myślenia w kategoriach logiki rynku globalnego skazani jesteśmy na rozwiązania tradycyjne i defensywne. Nie można w warunkach otwartego rynku jedynie narzekać na spadek popytu krajowego bez skutecznego poszukiwania go na rynku globalnym. Tworzenie pustych firm to omijanie bariery popytu krajowego i bariery inwestycji i kompetencji produkcyjnych w kraju. Konieczne jest jedynie wykazanie przewagi w rozumowaniu logiki rynku globalnego i wynikających z tego szans. Są różne bariery, jest bariera popytu krajowego, bariera krajowych inwestycji, ale najważniejszą i najpoważniejszą jest bariera myślenia niedostosowana do współczesnych warunków.

Bibliografia

Areni R.D. (2004), *Hypercompetition; Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, Nowy Jork.

Coase R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, "Economica", vol 4.

Hagel I., Seely Brown I. (2005), *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston

Kopczyński T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa.

Kotler P., Caslione IU (2009), *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.

Micklethwait I., Wooldridge A. (2003), *Czas przyszły doskonały*, Zysk i Ska, Poznań.

Szymański W. (2007), *Czy globalizacja musi być irracjonalna*, Wyd. SGH.