

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ISSN 1733-2486

TOM XIV, ZESZYT 4

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

PRZEDSIĘBIORCZY MENEDŻER
PRZEDSIĘBIORCZEJ ORGANIZACJI
Problemy współczesnej praktyki zarządzania

Redakcja

Jan D. Antoszkiewicz

Andrzej Marjański

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 4
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor: Jan D. Antoszkiewicz, Andrzej Marjański

Komputerowy skład tekstu, redakcja i korekta techniczna: Barbara Lebioda

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk

e-mail: **wydawnictwo@spoleczna.pl**

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.spoleczna.edu.pl/wydawnictwo

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Duża 1, 05-270 Marki
biuro@c-p.com.pl, tel. 0 509 137 077

Spis treści

Wstęp	5
I. Przedsiębiorczość menedżera i innowatora w zarządzaniu organizacją	
Renata Rasińska, <i>Kształcenie menedżerów dla podmiotów leczniczych</i>	9
Dorota Nawrat, <i>Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów</i>	21
Mariola Świdarska, <i>Pracownik socjalny jako przedsiębiorczy lider i animator społeczny</i>	43
Nina Stępnicka, Paulina Wiączek, <i>Kobieta menedżer Margaret Cushing Whitman i jej rola w rozwoju największego na świecie serwisu aukcji internetowych eBay.com</i>	55
Małgorzata Oziębło, <i>Menedżer integracji w procesach fuzji i przejęć w Polsce</i>	67
Joanna Łuczak, Justyna Trippner-Hrabi, <i>Wybrane determinanty pracy zespołów w organizacjach publicznych</i>	87
Katarzyna Łukasik, <i>Akceptacja kultury organizacyjnej przez pracowników organizacji świadczącej usługi logistyczne</i>	101
Tomasz Hański, <i>Techniki zarządzania oraz style przywódcze stosowane w kulturach organizacyjnych Europy Wschodniej na tle uwarunkowań społecznych oraz aspektów historycznych</i>	115
II. Kreowanie i wspieranie przedsiębiorczości	
Krystyna Leszczewska, <i>Szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na przykładzie województwa podlaskiego</i>	133
Aleksandra Bik, <i>Przedsiębiorczość w obsłudze klienta na rynku B2B jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym</i>	147
Piotr Kinas, <i>Przedsiębiorczość w warunkach współczesnej gospodarki światowej</i>	159
Alina Szepelska, <i>Charakterystyka samozatrudnienia i innych wybranych mierników potencjału przedsiębiorczego województwa podlaskiego</i>	171

Katarzyna Białas, Małgorzata Krajewska-Nieckarz, <i>Nowoczesne systemy i aplikacje IT wspierające zarządzanie przedsiębiorczą organizacją</i>	185
Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, <i>Informatyzacja w procesach restrukturyzacji jednostek ochrony zdrowia</i>	195
Sylwia Wojciechowska-Filipek, <i>Praca zdalna – nowe możliwości, nowe wyzwania</i>	209
Jan K. Solarz, <i>Bank promocyjny</i>	231

III. Nowoczesne metody zarządzania w przedsiębiorczej organizacji

Muzahim Al-Noorachi, <i>Niektóre strategie determinujące satysfakcję klienta</i>	249
Joanna Sadkowska, <i>Problemy wzrostu innowacyjności podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstwa województwa pomorskiego na tle innych województw w Polsce</i>	267
Magdalena Rybicka, <i>Rozwój poprzez innowacje w Służbie Celnej celem poprawy jakości obsługi przedsiębiorców</i>	283
Ewa Dębicka, <i>Znaczenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytucjach badawczych</i>	293
Piotr Lenik, <i>Zastosowanie metody SERVQUAL w doskonaleniu usług publicznych na przykładzie służby zdrowia</i>	303
Grażyna Budzińska, Małgorzata Klimka, <i>Pozytywna perspektywa w zarządzaniu zmianą. Podejście afirmujące i coaching rozwiązań</i>	313
Ewa Gołębiowska, <i>Strategia przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku</i> ...	333
Michał Chmielecki, <i>Employer branding jako nowoczesne narzędzie zarządzania – wyniki badań własnych</i>	347
Katarzyna Olejniczak, <i>Wpływ ekonomicznego aspektu CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego</i>	359

Wstęp

Przed praktyką zarządzania i teorią nauk o zarządzaniu kluczowym wyzwaniem jest koncepcja rozwoju przedsiębiorczej organizacji. Rozwój organizacji staje się jednym ze strategicznych obszarów najczęściej łączonych w koncepcją przedsiębiorczości i innowacyjności. Menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami w każdym czasie powinni rozwijać postawy przedsiębiorcze oraz myśleć o innowacyjności. Tworzenie nowych produktów czy też budowanie klimatu, który sprzyjałby tworzeniu nowych rozwiązań jest szczególnie potrzebne w trudnych warunkach rynkowych, jakie stwarza dekoniunktura lub kryzys. W dynamicznie zmieniających się warunkach trzeba bardziej myśleć o tym, co będzie w przyszłości niż skupiać się na obecnej sytuacji.

Umiejętność stałego tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa i innego rodzaju organizacje staje się jednym z kluczowych czynników decydujących o przetrwaniu na rynku. Przygotowanie organizacji do tego typu działań wymaga olbrzymiej pracy ze strony menedżerów. To oni w głównej mierze tworzą potencjał przedsiębiorczy stanowiący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Trzeba podkreślić, że przedsiębiorczość nie jest pojedynczym aktem działania, lecz złożonym procesem, w wyniku którego zostaje uruchomione, a następnie rozwijane przedsięwzięcie przyjmujące różne formy organizacyjne. Należy także zwrócić uwagę, że przedsiębiorczość jest procesem, którego powstanie i rozwój zależą od wielu różnych czynników. Rezultat działań przedsiębiorczych zależy od splotu rozmaitych uwarunkowań, zależnych zarówno od wewnętrznych predyspozycji konkretnych osób podejmujących przedsięwzięcie, jak i od warunków zewnętrznych, w których organizacja działa.

Prezentowany w zeszycie 4 tomu XIV zbiór artykułów porusza wybrane zagadnienia przedsiębiorczości i innowacyjności zarówno w perspektywie teoretycznej, jak i praktyki działania przedsiębiorstw i innych typów organizacji. Zawartość zeszytu została podzielona na trzy części. W pierwszej z nich znalazły się artykuły, w których przedstawiono problematykę roli zadań przedsiębiorczości menedżera i innowatora oraz kształtowania kompetencji innowacyjnych w zarządzaniu organizacją. Podjęto zagadnienia kształcenia menedżerów dla sektora ochrony zdrowia oraz roli pracowników socjalnych jako przedsiębiorczych liderów i animatorów. Przedstawiono także uwarunkowania pracy

zespołów pracowniczych w organizacjach międzynarodowych oraz znaczenie akceptacji kultury organizacyjnej przez pracowników. Odniesiono się także do uwarunkowań stosowania technik zarządzania i stylów przywództwa w aspekcie czynników, jakie posiadają kultury organizacyjne organizacji w krajach Europy Wschodniej.

W części drugiej zwrócono uwagę zróżnicowane aspekty kreowania i wspierania przedsiębiorczości. Omówiono szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej oraz możliwości wykorzystania przedsiębiorczości jako czynnika przewagi konkurencyjnej w procesach obsługi klienta na rynku globalnym. Zwrócono uwagę na specyfikę przedsiębiorczości w warunkach współczesnej gospodarki światowej. Przedstawiono tendencje związane z zatrudnieniem i wykorzystaniem nowoczesnych systemów informatycznych w procesach zarządzania oraz restrukturyzacji organizacji. Ukazano ponadto możliwości jakie daje wykorzystanie pracy zdalnej we współczesnej organizacji oraz aspekty kooperacji międzynarodowej jak czynnika internacjonalizacji.

Ostatnia, trzecia część tomu, dotyczy implementacji nowoczesnych metod zarządzania w przedsiębiorczej organizacji. w pierwszej kolejności zaprezentowano wybrane strategie determinujące satysfakcję klienta oraz możliwości rozwoju poprzez wykorzystanie innowacji podmiotów publicznych. Następnie określono znaczenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych i możliwości doskonalenia usług w służbie zdrowia. Kolejno wskazano na problematykę zarządzania zmianą oraz budowę strategii banku w zakresie przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy. Tom kończą wyniki badań zastosowania marki pracodawcy jako nowoczesnego narzędzia zarządzania oraz analizę wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na kreowanie przewagi konkurencyjnej.

Choć zebrane w tomie prace stanowią jedynie wycinek prowadzonych w ostatnich latach badań związanych z przedsiębiorczością organizacji i menedżerów, to wydaje się, że w istotny sposób pogłębiają one wiedzę z zakresu podejmowanej tematyki oraz sygnalizują obszary i kierunki nowych badań. Mamy nadzieję, iż prezentowane opracowanie będzie stanowić istotne źródło inspiracji oraz refleksji dla badaczy poszukujących optymalnych rozwiązań w sferze organizacji, zarządzania i implementacji strategii przedsiębiorczej organizacji.

Jan D. Antoszkiewicz

Andrzej Marjański

Przedsiębiorczość
menedżera i innowatora
w zarządzaniu organizacją

Renata Rasińska

Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu

Kształcenie menedżerów dla podmiotów leczniczych

Training managers for treatment entities

Abstract: Modern competitive economy requires excellent skills from managers in order to achieve set budget goals and operational indexes, including the health care sector. Effective and efficient management, followed by operating treatment entities in developing economy, may be ensured by a well-educated manager who makes use of his knowledge to take right decisions. Therefore, education is a very important factor influencing success. The aim of the study is to review an educational offer and to present the opinion and the assessment of the future managers of treatment entities' education. The research included a group of training health managers and the research tool was a survey, including questions on teaching present and future health care managers. Respondents' opinions confirm that changes in the system of health care require from the managing staff their constant competence improvement. Both present and future managers are aware of the necessity to deepen their knowledge and providing the effectiveness of treatment entities operating makes it necessary to train present and future managerial staff.

Key words: health care manager, constant training, educational offer.

1. Wprowadzenie

Współczesna konkurencyjna gospodarka wymaga od zarządzających najwyższych umiejętności w celu osiągnięcia założonych celów budżetowych i wskaźników operacyjnych również w sektorze ochrony zdrowia. Rozwój technologii informatycznych oraz zwiększająca się konku-

rencyjność stanowią czynniki wpływające na funkcjonowanie podmiotów leczniczych. Efektywne wykorzystanie zasobów oraz tworzenie nowych rozwiązań powoduje, że podmiot może istnieć i sprawnie funkcjonować w istniejących warunkach. Trwająca reforma systemu opieki zdrowotnej jest prowadzona bez przedstawienia wizji docelowego systemu co powoduje, że trudno jest zarządzającym zaplanować swoje działania. Umiejętne stosowanie narzędzi oraz metod i technik pozwala optymalnie kształtować rozwój podmiotów leczniczych oraz doskonalić ich efektywność a także jakość usług.

Sprawne i skuteczne zarządzanie, a co za tym idzie funkcjonowanie podmiotów leczniczych w rozwijającej się gospodarce może być zapewnione przez wykształconego menedżera, który wykorzystuje posiadaną wiedzę do podejmowania odpowiednich decyzji. Edukacja na każdym szczeblu jest więc bardzo ważnym czynnikiem wpływających na osiągnięcie sukcesów. W obliczu zmieniających się warunków na rynku, niezbędne jest dostosowanie się do tych zmian poprzez odpowiednią edukację, wykształcenie i doskonalenie swoich umiejętności. Szeroka oferta szkolnictwa daje możliwości i sprawia, że kształcenie jest powszechne, dostępne i dostosowane do wymagań jednostek a także rynku.

2. Menedżer i jego zadania

Rola menedżera we współczesnym podmiocie leczniczym jest praktycznie niezastąpiona [Rasińska i wsp. 2012, s. 267–278.] ponieważ do niego należy realizacja wyznaczonych celów i od jego umiejętności zależy dalszy rozwój firmy. Nowa sytuacja w ochronie zdrowia, rozwój konkurencji, wymusza zmianę w sposobie zarządzania podmiotami leczniczymi. Aby sprostać oczekiwaniom odbiorców usług, przy ograniczonych środkach, menedżerowie wprowadzając koncepcje zarządzania marketingowego oraz stale podnosząc poziom oferowanych usług mogą usprawnić zarządzanie podmiotami leczniczymi.

Menedżerowie według Penca [2008, s. 91] są osobami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych różnych szczebli, uprawnionymi do kierowania ludźmi i zarządzania. Pełnią oni funkcje kierownicze i odpo-

wiadają za ogół spraw związanych z zarządzaniem podległą sobie jednostką organizacyjną, w tym także za prace, których sami nie wykonują. Ich wiedza, umiejętności, sposoby reagowania i zachowania mają rozstrzygające znaczenie dla organizacji.

Zdaniem Petera Druckera [1994, s. 368], każdy menedżer wykonuje pięć podstawowych operacji: ustala cele, organizuje, motywuje i informuje, dokonuje pomiaru oraz rozwija ludzi. Ustalanie celów pozwala na nadanie im efektywności a także umożliwia przekazanie odpowiednich informacji ludziom, od których zależy ich zrealizowanie. Organizacja to przede wszystkim analiza działań, decyzji i relacji oraz klasyfikacja pracy o dobór ludzi do odpowiednich zadań. Motywowanie i informowanie jako bardzo ważna część zarządzania może być realizowana poprzez odpowiednią politykę oraz system wzajemnego porozumiewania się. Kolejny element pracy menedżera czyli pomiar polega na ustaleniu przez menedżera mierników a także analizowaniu i ocenie wydajności. Ostatnie zadanie, które wykonuje menedżer związane jest z rozwojem ludzi.

Natomiast zdaniem Rafała Kuca [2000, s. 54–55] praca menedżerów wiąże się z takimi działaniami jak: formułowanie strategii, planowanie, ustalanie zakresu, przedmiotu i metod kontroli, decydowanie o przebiegu procesów, organizowanie, kierowanie zachowaniami ludzkimi, kształtowanie potencjału społecznego oraz podejmowanie specyficznych decyzji.

Każdy menedżer wykonuje różne czynności i spełnia różne funkcje w toku zarządzania [Penc 2008, s. 96]. Może to robić w różny sposób i osiągać sukces kierowniczy. Najważniejsze, by umiał patrzeć na organizację i jej problemy w sposób kompleksowy, perspektywiczny i szanował ludzi, którzy na ten sukces pracują. Zawsze powinien być skuteczny i mieć właściwe kompetencje zawodowe: cechy osobowości, wiedzę, zdolności i umiejętności, by doprowadzić do pomyślnego wykonania przyjętej misji wynikającej ze strategii i kultury firmy.

Skuteczne zarządzanie potrzebuje skutecznych menedżerów, to znaczy posiadających pewne zdolności i nawyki użyteczne we własnej pracy [Penc 2008, s. 97–98]. Powinni oni umieć koncentrować czas i energię własną na sprawach najważniejszych a nie tylko na problemach wyma-

gających rozwiązania. Od skutecznych menedżerów wymaga się, aby z racji swej pozycji i władzy podejmowali decyzje o istotnym wpływie na całą organizację, na jej osiągnięcia i wyniki, oraz przyszłą pozycję w otoczeniu. Do zapewniania firmie powodzenia w rozwiązywaniu bieżących problemów funkcjonowania i bezpiecznej przyszłości, menedżer potrzebuje oprócz wiedzy, wyobraźnię (nowy, odmienny sposób postrzegania i rozumienia). Cechy osobiste menedżera i jego kwalifikacje muszą być zgodne z wymaganiami i dążeniami danej firmy, a dzisiejsze formy, w tym również podmioty lecznicze, muszą radzić sobie samodzielnie ze złożonymi problemami ludzkimi, technicznymi, ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi. Skuteczne rozwiązywanie tych problemów stawia warunek wysokiej kreatywności, a menedżerowie muszą mieć system wspólnych wartości i dążyć do osiągnięcia celów zgodnych z celami firmy i podporządkowania się tym celom. Od każdego menedżera oczekuje się wzorcowego wypełniania roli wynikającej z jego funkcji w przedsiębiorstwie, która musi być aktywna i twórcza. Menedżer musi dostosowywać się do sytuacji i zmiany ról, powinien umieć dawać sobie radę w różnych rolach i świadomie je sobie przyswajać.

Nowe wymagania stawiają przed menedżerem jutra następujące zadania [Druker 1994, ss. 397–400]: zarządzanie przez cele, podejmowanie większego ryzyka i z większym wyprzedzeniem, podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym, tworzenie zintegrowanego zespołu oraz szybkie i jasne przekazywanie informacji. Menedżer jutra musi widzieć biznes jako całość i z nim swoją funkcję zintegrować. Ponadto musi on uchwycić relację między produktem i branżą a całym otoczeniem. Musi nauczyć się także postrzegania ekonomicznych, politycznych i społecznych zjawisk w skali światowej. Menedżer jutra powinien opanować system i metody, aby konstruować modele i syntetyzować elementy w całość. Aby zarządzać poprzez koncepcje, modele i zasady należy odpowiednio przygotować się do tego zadania, a jedyną drogą do ich opanowania jest systematyczna nauka.

Zaprezentowane ogólnie zadania menedżerów w pełni wpisują się z zadania, które powinni realizować menedżerowie podmiotów leczniczych aby sprostać wymaganiom w dziedzinie ochrony zdrowia. Celem

artykułu jest przegląd oferty edukacyjnej a także prezentacja opinii i ocen kształcenia przyszłych menedżerów podmiotów leczniczych.

3. Przegląd oferty edukacyjnej

Młodzi ludzie, którzy chcą w przyszłości pracować jako menedżerowie, muszą przyswoić sobie wiedzę z zakresu nie tylko nauk ścisłych a także ekonomii, etyki, marketingu czy psychologii, co oznacza, że powinni mieć wykształcenie ogólne na poziomie wyższym [Druker 1994, s. 400–402]. Jeżeli chcą nauczyć się zarządzania przez cele, analizowania biznesu, ustalania celów i harmonizowania potrzeb bieżących z przyszłymi potrzebami potrzebują praktyki w zarządzaniu, dlatego aby wywiązać się z przyszłych zadań zarządzania, trzeba menedżerom, zarówno teraźniejszym jak i przyszłym, zapewnić odpowiednie kształcenie.

Według informacji o wynikach rekrutacji na studia na rok akademicki 2011/2012 w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego [*Informacja o wynikach...*] oraz uczelniach niepublicznych jednym z najpopularniejszych kierunków studiów na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia i jednolitych studiach magisterskich jest właśnie Zarządzanie (28 608 – liczba zgłoszonych kandydatów). Zajmuje ono drugie miejsce zaraz za budownictwem. Według liczby zgłoszeń kandydatów na jedno miejsce Międzykierunkowe Studia Ekonomiczno-Menedżerskie – ekonomia i zarządzanie na Uniwersytecie Warszawskim zajęły najwyższe miejsce z 15,7 osób na jedno miejsce. Również wysokie miejsce zajmują studia międzykierunkowe: administracja i zarządzanie (4,7 osób na jedno miejsce).

Zgodnie z informacją o popularności kierunków studiów [*Informacja o popularności...*] w ostatnich 5 latach w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego kierunek Zarządzanie. Porównując dane dotyczące liczby zgłoszeń na studia stacjonarne pierwszego stopnia i jednolite studia magisterskie w roku akademickim 2011/2012 (28 608) z rokiem akademickim 2007/2008 (27 707) zauważyć można wzrost popularności tym kierunkiem o 3,2 punkty procentowe. Jednak porównując ostatnie 5 lat, widać spadek ilości kandydatów na kierunku

Zarządzanie (2007/2008 – 27 707, 2008/2009 – 34 706, 2009/2010 – 38 388, 2010/2011 – 37 743 oraz 2011/2012 – 28 608).

Jedną z form działalności edukacyjnej prowadzonej przez uczelnie wyższe są również studia podyplomowe, definiowane jako forma kształcenia, na którą są przyjmowani kandydaci posiadający kwalifikacje co najmniej pierwszego stopnia, prowadzoną w uczelni, instytucie naukowym Polskiej Akademii Nauk, instytucie badawczym lub Centrum Medycznym [Ustawa, s. 1–2]. W ostatnich 15 latach obserwuje się w Polsce wzrastające zainteresowanie tą postacią kształcenia ustawicznego. Jednak liczba osób na studiach podyplomowych [Szkoły wyższe 2010, s. 32–34] w roku akademickim 2010/2011 w porównaniu z rokiem poprzednim zmniejszyła się o 8,8 tys. i wyniosła 185,4 tys. (z czego 118,4 tys. w uczelniach publicznych, a 67,0 tys. w niepublicznych). W porównaniu z rokiem akademickim 2005/2006 liczba ta wzrosła o 49,5 tys. osób (36,4%), a w stosunku do 1995 roku ponad trzykrotnie. Wśród słuchaczy studiów podyplomowych największą popularnością cieszyły się właśnie kierunki ekonomiczne i administracyjne – 54,7 tys. słuchaczy.

W kształceniu menedżerów przydatne są również studia Master of Business Administration. Największy wybór studiów MBA mają mieszkańcy województwa mazowieckiego (12 programów), wielkopolskiego (5 programów) oraz małopolskiego, łódzkiego i dolnośląskiego (po 4 programy w każdym województwie). W województwie świętokrzyskim, pomorskim, podkarpackim, lubelskim i kujawsko-pomorskim funkcjonuje jeden program studiów MBA. Wnioski zostały zebrane w najnowszym raporcie przygotowanym przez portal Edu.pracuj.pl, na podstawie bazy programów MBA Gazety Bankowe [Ile kosztuje...]. Według badań rynku MBA przeprowadzonych w marcu 2012 roku [Leszczyński] na polskim rynku możemy wskazać trzy rodzaje studiów MBA tj. Executive MBA (45%), MBA (33%) oraz studia specjalistyczne MBA (22%). Uczestnicy programów MBA w Polsce w większości pracują w sektorze technologicznym (16% wszystkich odpowiedzi; 12% w 2010), bankowym (11%; 13% w 2010), finansowym (9%; 13% w 2010) i handlowym (9%; 7% w 2010). Sektory często wymieniane (5% odpowiedzi) to sektor ochrony zdrowia, motoryzacyjny, przedsiębiorstw użyteczności publicznej, telekomunikacyjny, artykułów i usług przemysłowych oraz budownictwa.

Przykładem takich studiów mogą być studia MBA w ochronie zdrowia, które przeznaczone są głównie dla kadry zarządzającej lub przygotowującej się do zarządzania podmiotem leczniczym.

W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego został ogłoszony projekt Nowoczesny menedżer – efektywne zarządzanie, który uzyskał dofinansowanie na podstawie konkursu ogłoszonego przez Ministerstwo Zdrowia. Ma na celu podniesienie kwalifikacji przedstawicieli kadry zarządzającej podmiotów leczniczych w ramach studiów podyplomowych w zakresie zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z przekształceniami zakładów opieki zdrowotnej w spółki prawa handlowego. Wsparciem w postaci studiów podyplomowych zostanie objętych 108 osób z całej Polski, a okres realizacji to od 01.07.2012 do 30.06.2014. W związku z powyższym wiele uczelni wykorzystując te fundusze będzie prowadziło różne rodzaje studiów podyplomowych takie jak: Menedżer w ochronie zdrowia, Zarządzanie jednostkami opieki zdrowotnej, Menedżer jakości w placówkach ochrony zdrowia czy Zarządzanie w podmiotach leczniczych ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z przekształceniami zakładów opieki zdrowotnej w spółki prawa handlowego. To tylko kilka z wielu ofert edukacyjnych uczelni wyższych.

4. Ocena kształcenia menedżerów w świetle badań własnych

Badaniu poddano grupę szkolących się menedżerów zdrowia w latach 2010–2011. W badaniu wzięło udział 86 osób, w tym 45 mężczyzn (52%) i 41 kobiet (48%), a średnia wieku badanych wynosiła $35,2 \pm 4,51$ lata. Narzędziem badawczym była ankieta, zawierająca pytania dotyczące między innymi kształcenia menedżerów ochrony zdrowia.

Dla badanych wykształcenie ogólne w obecnych czasach ma małe znaczenie (68% odpowiedzi). Tylko 29% badanych uważało, że wykształcenie ogólne ma duże (29% odpowiedzi) i tylko 3% badanych sądzi, że wcale nie ma znaczenia. Jeżeli chodzi o jutro to badani uważają, że właśnie wykształcenie ogólne będzie miało duże znaczenie (aż 71%).

Badana grupa zwróciła szczególną uwagę na proces kształcenia i doskonalenia. Dla badanych bardzo ważną rzeczą było zarówno wykształcenie ogólne, jak i specjalistyczne. Zwracali uwagę na różne oferty wielu uczelni i ośrodków kształcenia. Według badanych przyszły menedżer, który będzie pracował w podmiotach leczniczych, powinien kształcić się w wielu różnych zakresach. Prawie 90% badanych uważała, że nie porzestaną na ukończeniu studiów podyplomowych jednego rodzaju, tylko będą dalej kształcić się, ponieważ ta forma jest dla nich najdogodniejsza. Badani wypowiedzieli się również na temat interesujących ich tematów, i tak największym zainteresowaniem cieszyły się organizacyjno-prawne aspekty zarządzania właśnie w ochronie zdrowia (aż 87%), kolejne to restrukturyzacja podmiotów leczniczych (67%) oraz źródła finansowania (66%). Bardzo ważnym problemem, który chcieliby zgłębić badani było także zarządzanie ryzykiem i zarządzanie strategiczne odnoszące się bezpośrednio do ochrony zdrowia (po 56%). Następne miejsce zajmowało efektywne zarządzanie systemami informatycznymi w placówkach ochrony zdrowia (45%) oraz dokumentacja medyczna (44%). Badani zainteresowani byli różnego rodzaju warsztatami czy analizami konkretnych przypadków, ceniąc sobie doświadczenie niż samą teorię. Zwracali również uwagę na to, że podstawową wiedzę z zakresu ekonomii, finansów, zarządzania, marketingu czy prawa mieli na studiach I czy II stopnia. Brak uregulowań dotyczących wykształcenia menedżera podmiotu leczniczego spowodowało, że badana grupa pod względem wykształcenia była bardzo różnorodna, większość jednak badanych ukończyła studia medyczne (na różnych kierunkach) oraz studia z zakresu zarządzania i marketingu. Pojedyncze osoby prezentowały inne kierunki studiów.

Słuchacze oczekiwali od studiów podyplomowych przede wszystkim praktycznych umiejętności w zakresie zarządzania podmiotami leczniczymi (97%). Pragnęli także zdobyć kompetencje w obszarze rozwiązywania problemów organizacyjnych, planowania strategii rozwojowej, sprawnego podejmowania decyzji oraz skutecznego kierowania zespołami pracowników.

Reasumując wyniki należy podkreślić, że badani zauważają ważność kształcenia ustawicznego. Zadania, które muszą podejmować zarządza-

jący szpitalem, przychodnią czy praktyką medyczną są coraz trudniejsze i wymagają coraz to wyższych kwalifikacji i umiejętności.

5. Dyskusja

Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, a nawet poszukujących i szybko reagujących na ich pojawianie się oraz wykorzystanie ich jako sposobności [Drucker 1994, s. 395–398]. Nowe technologie żądają wręcz od menedżerów rozumienia zasad zarządzania procesem zintegrowanym. Od menedżerów wymaga się ogromnej elastyczności wewnętrznej i samokierowania a kwalifikacje muszą obejmować umiejętności przemyślenia długofalowych celów oraz planowania długofalowej organizacji. Menedżerowie, którzy będą działać w przyszłych organizacjach, będą musieli sprostać o wiele bardziej poważnym i złożonym wymaganiom niż obecnie, gdyż zmieniają się warunki ich funkcjonowania choćby z powodu nasilającej się globalizacji i konkurencji [Penc 2008, s. 112–113]. Przyszłość wymagać będzie od nowych menedżerów, również w podmiotach leczniczych, nie tylko urzędników i biurokratów, lecz przedsiębiorców, moderatorów i promotorów. Prawdziwa ich siła nie będzie przejawiać się we władzy formalnej, lecz w ich wiedzy, umiejętnościach i kreatywności. Zmieni się więc zasadniczo organizacja i filozofia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podstawą działania menedżerów będzie wiedza ekonomiczna i organizatorska, ale będą oni musieli szeroko w swej pracy uwzględniać związki, które mają charakter społeczny, kulturowy, ekologiczny, obyczajowy. Będzie się od nich wymagać rozległej wiedzy, dojrzałej orientacji w dziedzinie hierarchii wartości, wysokiego poziomu kulturalnego i etycznego, znajomości języków obcych. Potrzebni im będzie wizjonerski pogląd, pozwalający na przewidywanie tendencji rynkowych i życzeń klientów, umiejętność szybkiego reagowania na zmiany i wykorzystywania ich jako sposobność do podejmowania nowych działań, odwaga i gotowość do ryzyka, wytrwałość i upór w osiąganiu celów strategicznych, a także gotowość do własnego rozwoju i uczenia się przez całe życie. Wymagania wobec jakich staną menedżerowie jutra będą wymagały od nich

przede wszystkim wykorzystania swojej wiedzy ogólnej [Drucker 1994, s. 401].

Rozszerzanie oferty edukacyjnej szkół wyższych, rozwijających kształcenie ustawiczne, powinno obejmować m.in. studia podyplomowe oraz tworzenie możliwości zdobywania certyfikatów potwierdzających kwalifikacje zdobyte w sposób nieformalny [Kujawska, Szuwarzyński 2009]. Programy studiów podyplomowych jako jednego z ważnych obszarów edukacji muszą być dostosowane do Europejskich Ram Kwalifikacji, a obecne autorskie programy są i będą weryfikowane w dalszym ciągu przez rynek.

Uniwersytety i uczelnie medyczne proponują szeroką ofertę studiów podyplomowych związanych z ochroną zdrowia publicznego [*Studia...*]. Uczelnie próbują dostosowywać programy do potrzeb rynku. To studia przeważnie dla kadry menedżerskiej, osób zarządzających instytucjami opieki zdrowotnej oraz osób zainteresowanych nowoczesnym zarządzaniem w systemie opieki zdrowotnej. Uczelnie wyższe coraz częściej oferują studia podyplomowe dotyczące zarządzania apteką lub placówkami ochrony zdrowia. W bogatej ofercie można wybierać spośród kilkunastu rodzajów studiów podyplomowych czy specjalności na studiach I czy II stopnia. Część z nich przeznaczona jest właśnie dla pracowników służby zdrowia, ale część dla wszystkich chętnych.

Studia podyplomowe MBA (Master of Business Administration) są uważane za przepustkę do kariery dla ludzi z menedżerskimi ambicjami [Augustynowicz]. Umiejętność zarządzania placówkami medycznymi poparta posiadaniem dyplomu MBA, to oczywisty powód do dumy dla absolwenta takich studiów. Wielostopniowe kształcenie przyszłych menedżerów ochrony zdrowia, to edukacyjna zdobycz ostatniej dekady. Studia licencjackie i magisterskie na kierunku zdrowie publiczne uruchomiono przy uczelniach administracyjnych i medycznych. Kształcenie podyplomowe i studia MBA w ochronie zdrowia wprowadziło wiele uczelni. Oferta kształcenia podyplomowego na polskim rynku edukacyjnym jest już spora. Nie ma praktycznie dużego miasta, w którym wyższe uczelnie nie proponowałyby studiów podyplomowych z zakresu zarządzania placówkami medycznymi i dyplomu MBA. W związku z tym, że dyrektorem podmiotu leczniczego może być osoba o dowolnym wy-

kształceniu, stąd rośnie zapotrzebowanie na studia podyplomowe, które dają m.in. możliwości zapoznania się z najnowszymi metodami zarządzania w ochronie zdrowia stosowanymi na świecie. Programy studiów podyplomowych mają więc na celu wyposażenie menedżerów zarządzających podmiotami leczniczymi w konieczną wiedzę oraz praktyczne umiejętności w obszarze ochrony zdrowia. Dzięki temu będą oni mogli optymalnie kształtować rozwój swoich placówek oraz doskonalić ich efektywność a także jakość świadczonych usług.

Doskonalenie jako proces uczenia się stanowi istotny czynnik kreowania kapitału społecznego, a także narzędzie konkurencyjności [Furtak i wsp. 2010, s. 213–217]. Zmieniające się warunki funkcjonowania rynku ochrony zdrowia determinują konieczność doskonalenia zawodowego menedżerów przez zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy. Umożliwiają to również różne szkolenia, które mają na celu wieloaspektowe i kompleksowe wzmocnienie ich potencjału w zakresie skutecznego zarządzania jednostkami ochrony zdrowia. Doskonalenie zawodowe to także podnoszenie poziomu umiejętności i wiedzy.

6. Wnioski

Zmiany w systemie ochrony zdrowia wymagają od kadry zarządzającej ciągłego podnoszenia swoich kompetencji. Zarówno obecni jak i przyszli menedżerowie mają świadomość konieczności pogłębiania zdobytej wiedzy a zapewnienie efektywności funkcjonowania podmiotów leczniczych stwarza konieczność szkolenia obecnych i przyszłych kadr zarządzających.

Bibliografia

- Augustynowicz S., *Studia MBA z zarządzania ochroną zdrowia – pęd ku tej wiedzy już minął?*
http://www.mbaportal.pl/artykuly/Studia_MBA_z_zarzadzania_ochrona_zdrowia_-_ped_ku_tej_wiedzy_juz_minal_16.html, data dostępu 26.08.2012.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*. Akademia Ekonomiczna, Kraków.

- Furtak M., Książek P., Rzemek C., Zdrojkowski J.: *Kształcenie menedżerów jako kluczowy czynnik efektywnego zarządzania jednostkami ochrony zdrowia*. Zdrowie Publiczne 2010, 120(3).
- Ile kosztuje dyplom MBA, <http://www.pracuj.pl/manager-mba-ile-kosztuje-dyplom-MBA.htm#top>, data dostępu 26.08.2012.
- Informacja o popularności kierunków studiów w ostatnich 5 latach w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/ministerstwo/Aktualnosci/20120118/20120118_popularnosc_poszczegolnych_kierunkow_w_ostatnich_5_latach.pdf, data dostępu 26.08.2012.
- Informacja o wynikach rekrutacji na studia na rok akademicki 2011/2012 w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz uczelniach niepublicznych http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/ministerstwo/Aktualnosci/20120118/20120118_WYNIKI_rekrutacji_2011-2012.pdf, data dostępu 26.08.2012.
- Kuc B.P. (2000), *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kujawska J., Szuwarzyński A. *Studia podyplomowe w świetle zaleceń Europejskich Ram Kwalifikacji* E-mentor nr 5 (32)/2009, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/698>, data dostępu 26.08.2012.
- Leszczyński J., *Badanie - studia MBA 2012* http://www.mbaportal.pl/artykuly/Badanie_-_studia_MBA_2012_44.html, data dostępu 26.08.2012.
- Notatka na temat szkół wyższych w Polsce http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/e_not_nt_szkol_wyzszych_w_Polsce.pdf, data dostępu 26.08.2012.
- Penc J. (2008), *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin sp. z o.o., Warszawa.
- Rasińska R., Głowacka M.D., Nowakowska I. (2012), *Kształtowanie zachowań menedżerskich przez podmiot leczniczy. Przedsiębiorczość i Zarządzanie* Wydawnictwo SAN, t. XIII, z. 5
- Studia z zarządzania w ochronie zdrowia - można przebiegać w ofertach uczelni* <http://www.rynekzdrowia.pl/Nauka/Studia-z-zarzadzania-w-ochronie-zdrowia-mozna-przebiegac-w-ofertach-uczelni,10830,9.html>, data dostępu 26.08.2012.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011 s. 32-34 http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/e_szkoły_wyzsze_2010.pdf, data dostępu 26.08.2012.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/szkolnictwo/Reforma/20110523_USTAWA_z_dnia_27_lipca_2005.pdf, data dostępu 26.08.2012.

Dorota Nawrat*
Społeczna Akademia Nauk

Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów

*„Można z prawdopodobieństwem 999 na 1000 przyjąć,
że nasze pomysły spełzną na niczym (...) szanujmy je,
choć nie bezkrytycznie, bo ten tysięczny może odmienić świat”.*

A. F. Osborne

Development of innovative competences of managers on canvas the biographical research

Abstract: This article presents selected issues in the field of creative attitudes and innovative competences of managers. Author presents theoretical aspects and fragments of own qualitative research carried out with innovative managers.

Keywords: creative attitude, innovative competences of managers, the climate for innovation.

1. Wprowadzenie

Kompetencje innowacyjne są od kilku lat przedmiotem szczególnego zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, między innymi: pedagogiki, psychologii czy nauk o zarządzaniu. Jak chcą niektórzy – są to kompetencje przyszłości, gdyż zapotrzebowanie na innowacyjność we współczesnym świecie stale rośnie. Innowacyjności wymaga się od organizacji, ale przede wszystkim od menedżerów i pracowników. Kreatywność i innowacyjność są więc wymogiem współczesnych czasów, a źródłem dla tych właściwości jest

* Katedra Pedagogiki, Społeczna Akademia Nauk.

potencjał twórczy człowieka [Kozielecki, 1987, 1998, i in.]. Liczne badania nad twórczością prowadzone od lat 50. ubiegłego wieku ujawniły, że potencjał twórczy człowieka jest podatny na kształcenie [Guilford, Torrance, 1950]. Od tej pory powstało wiele metod, technik i programów kształtowania oraz doskonalenia kompetencji twórczych i innowacyjnych [Antoszkiewicz 1999; Nęcka 2001, i in.].

Aktywność twórcza jest obecnie postrzegana w sposób egalitarny: jako zdolność każdego człowieka do przekształcania i udoskonalania własnego życia. Stąd wyrosła koncepcja twórczości codziennej (*everyday creativity*) [Richards 1999], związanej z codzienną aktywnością człowieka w pracy i w czasie wolnym, ułatwiającej funkcjonowanie w zmiennej rzeczywistości, w adaptacji zmian, kreowaniu siebie oraz postrzeganiu w nowy i oryginalny sposób istniejących już zjawisk, sytuacji czy problemów. Innym ujęciem jest rozumienie twórczości i innowacyjności jako transgresji, oznaczającej twórcze przekraczanie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń, rozwój oraz ekspansja nowych przestrzeni i możliwości [Kozielecki, 1987, 1998, 2001, 2005]. Transgresja to „zjawisko polegające na tym, że człowiek intencjonalnie wychodzi poza to, co posiada i czym jest (...). To czynności inwencyjne i ekspansywne, wykraczające poza typowe granice działania, dzięki którym jednostka lub zbiorowość kształtują nowe struktury lub niszczą struktury już ustabilizowane, tworzą wartości pozytywne jak i negatywne. Czynności te są źródłem rozwoju lub regresu” [Kozielecki 1987, s. 10]. Badacz ten już wiele lat temu pisał o konieczności kształcenia kompetencji innowacyjnych jako wymogu nowych czasów [Kozielecki 1987]. Promowanie idei kształcenia innowacyjnego jest ważne, gdyż w Polsce kształci się nadal człowieka oświeconego [Kozielecki 1987].

Kształcenie kompetencji innowacyjnych jest jednym z priorytetów w nowym podejściu do edukacji, które zostało wykreowane w „Strategii uczenia się przez całe życie”¹. Instrumenty, takie jak

¹ Strategia Uczenia się Przez Całe Życie, Rezolucja Rady Unii Europejskiej z 27 czerwca 2002 r.

EQF² czy ECVET³ zmieniają krajobraz edukacyjny państw Europy. Edukacja ma być ściślej powiązana z rynkiem pracy i potrzebami pracodawców. Ma przygotowywać jednostkę do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, kulturalnym, zawodowym, a przede wszystkim do uczenia się przez całe życie. OECD definiuje uczenie się przez całe życie jako koncepcję uczenia się obejmującą rozwój indywidualny i rozwój cech społecznych we wszystkich formach i wszystkich kontekstach, w systemie formalnym, tj. w szkołach, placówkach kształcenia zawodowego, uczelniach i placówkach kształcenia dorosłych, oraz w ramach kształcenia pozaformalnego i nieformalnego, a więc w domu, w pracy i w społeczności [za: Karul 2006]. Ponadto „edukacja przez całe życie jest ustawicznym kształtowaniem istoty ludzkiej, jej wiedzy i umiejętności, lecz również jej osądu i działania (...), powinna umożliwić człowiekowi zdawanie sobie sprawy z własnego jestestwa i swego otoczenia oraz odgrywanie roli społecznej w świecie pracy i społeczności lokalnej” [Delors 1998, s. 102]. Takie ujęcie edukacji oznacza kształtowanie osoby świadomej, samodzielnej, samoopowiedzialnej i twórczej. Współczesny człowiek winien stać się „autorem samego siebie” [Obuchowski 2004] – twórcą i innowatorem. Rośnie więc ranga ustawicznego uczenia się, samokształcenia i samowychowania, ale także uwarunkowań środowiskowych sprzyjających tym procesom.

Ważnym środowiskiem uczenia się dorosłego jest przestrzeń pracy zawodowej. Menedżerowie są z jednej strony wykreowani przez to środowisko, z drugiej – kształtują je. Dlatego od ich kompetencji i „inteligencji innowacyjnej” [Mroziewicz 2008, s. 97] zależy, czy środowisko pracy będzie innowacyjne czy też nie. Zmiany organizacyjne i innowacje nie są chętnie przyswajane przez ludzi, jeśli nie towarzyszą tym wdrożeniom odpowiednie podejścia, procesy

²Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (2008/C111/01).

³ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 czerwca 2009 w sprawie ustanowienia europejskiego systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym.

i procedury [Kozusznik 2002; Penc 1999, i in.]. Wielu badaczy zwraca uwagę na znaczącą rolę kultury i klimatu organizacyjnego sprzyjającym innowacjom i adaptacji zmian [Sułkowski 2002; Mesjasz 2006; Isaksen, Lauer 2002, inni]. Innowacyjny klimat jest silnie powiązany właśnie z kompetencjami menedżerów.

W artykule prezentuję wybrane zagadnienia dotyczące postaw twórczych i kompetencji innowacyjnych menedżerów oraz przytaczam wnioski z własnych badań biograficznych. Przedstawione badania są częścią większego projektu badawczego, w których analizowałam postawy twórcze pracowników i menedżerów oraz korelacje między tymi zmiennymi a klimatem organizacyjnym, klimatem innowacyjnym oraz psychologicznymi kosztami pracy. Badania zostały przeprowadzone w siedmiu polskich przedsiębiorstwach w latach 2008–2009. W części jakościowej badań przeprowadziłam pogłębione wywiady biograficzno-narracyjne z innowacyjnymi menedżerami, skupiając się na analizie edukacyjnych uwarunkowań kompetencji innowacyjnych. Z uwagi na małą objętość tego artykułu nie omawiam tu koncepcji badawczej ani aspektów metodologicznych, skupiając się jedynie na kilku wybranych wątkach teoretycznych i głównych wnioskach z badań własnych.

2. Innowacyjne kompetencje menedżerskie w świetle literatury

Menedżerowie jako grupa zawodowa, stanowią bardzo zróżnicowaną grupę pod względem rodzaju i poziomu wykształcenia, różnorodności przebiegu karier edukacyjnych i zawodowych, jak również wielorakości i dynamice pełnionych ról i zadań zawodowych. O wyjątkowości tej grupy stanowi także czynnik odniesionego sukcesu zawodowego oraz cechy osobowe menedżerów, które predestynują do wyboru takiego typu kariery zawodowej.

Kompetencje menedżerskie opisane są w licznych typologiach i klasyfikacjach [Sitko-Lutek 2008, inni]. Niektóre przedsiębiorstwa prowadzą własne analizy i listy kompetencji menedżerskich. Współcześnie wskazuje się na wiele grup i podgrup tych kompetencji, np.

diagnostyczne⁴, trenerskie⁵, osobiste (intrapersonalne). Ranga tej ostatniej grupy kompetencji znacznie wzrosła w ostatnich latach, gdy zauważono, że w nich właśnie tkwią te właściwości, które decydują o możliwościach nabywania pozostałych. Do kompetencji osobistych zalicza się: gotowość do uczenia się, wysoką motywację wewnętrzną, samoświadomość (rozumianą jako umiejętność zwiększania efektywności własnej osoby, kreowanie siebie i swojego rozwoju, zarządzanie sobą), radzenie sobie ze stresem i psychologicznymi kosztami pracy, zarządzanie czasem, umiejętność ustalania priorytetów i wartościowania, kulturę osobistą i etyczną [Rakowska 2000; Sitko-Lutek 2004, inni]. Badacze Whetten i Cameron [za: Potocki 2005, s. 236] opracowali koncepcję dziewięciu kluczowych kompetencji menedżerskich koncentrując się przede wszystkim na dwóch grupach umiejętności: osobistych (twórcze rozwiązywanie problemów, kierowanie stresem, doskonalenie samoświadomości) i interpersonalnych (ustanowienie wspierającej komunikacji, zdobywanie wiedzy i wpływu, kierowanie konfliktami, skuteczne delegowanie, motywowanie innych, grupowe podejmowanie decyzji). W organizacjach międzykulturowych, z jakimi coraz częściej mamy do czynienia, a także w świetle zmieniających się oczekiwań i modelu pracobiorcy, menedżer pełni różnorodne role: lidera, facylitatora, animatora, coacha, mentora lub trenera, a jego zadaniem jest: koordynowanie, diagnozowanie i wydobywanie potencjału ludzkiego, moderowanie, stymulowanie, kreowanie, inicjowanie, motywowanie. Kierowanie staje się sztuką, a menedżer – coachem, animatorem, trenerem [Oleksyn 2000].

Także kompetencje twórcze i innowacyjne menedżerów są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu [Cenin 1998; Szopiński 2004, inni]. W praktyce organizacyjnej kompetencje twórcze oznaczają umiejętność ciągłego uczenia się nowych wartości i wzorców

⁴ Kompetencje szczególne przydatne w diagnozowaniu potencjału ludzkiego, pomocne na każdym etapie i szczeblu zarządzania, zarówno na etapie rekrutacji, jak i kierowania zespołem, oceniania, motywowania, istotne w zarządzaniu konfliktem, zarządzaniu zmianą, kreatywnością i innowacją [Penc 1998].

⁵ Według M. Morawskiego [2004, s. 118] kompetencje trenerskie są niezbędne w rozwoju uczących się organizacji – pomocne są w budowaniu zaufania i tworzeniu nieformalnych, sieciowych wspólnot.

działania oraz nowych sposobów pozyskiwania i transferu wiedzy [Morawski 2004, s. 118]. Badacze E. Steiner i R. Weber [1993] przypisują dominującą rolę właśnie twórczym umiejętnościom menedżerów, zaliczając do nich:

- umiejętność generowania dużej liczby pomysłów w krótkim czasie;
- ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań;
- oryginalność – tworzenia nowatorskich powiązań i pomysłów;
- umiejętność wybrania optymalnego rozwiązania;
- wytrwałość w pokonywaniu trudności;
- motywacja jako problem i wyzwanie;
- energiczność i operatywność;
- konsekwencja, systematyczność, odwaga;
- tolerancja i poszanowanie odmiennych poglądów;
- unikanie przedwczesnego zajmowania stanowiska w sprawie;
- otwartość na krytykę;
- relatywistyczne spojrzenie na rzeczywistość;
- niezależność sądów.

W typologiach, poza licznymi wymienianymi cechami, znajdujemy różne określenia: kompetencje innowacyjne, twórcze lub kreatywne. Warto zwrócić uwagę, że w języku polskim terminy te nie są jednoznaczne, a mimo to w różnych kontekstach (głównie w języku potocznym) używane są synonimicznie [badania M. Karwowskiego 2009]. Cechy kreatywne postrzegane są bardziej „uniwersalnie”, jako wyposażenie osobowe bez określonego kontekstu, czy przyporządkowania do danej dyscypliny (np. sztuka, nauka, technika). Termin *kreatywność* pochodzi od spolszczenia angielskiego słowa *creativity* oznaczającego *twórczość*. Kreatywność rozumiana jest najczęściej jako cecha indywidualna osoby, potencjał osobowy, kojarzony z takimi cechami jak: dynamiczność, aktywność, sumienność, przedsiębiorczość i pomysłowość [Karwowski 2009, s. 38]. Kojarzona jest kreatywność częściej ze stylem funkcjonowania psychologicznego, twórczość zaś odnoszona jest do efektów działań i określonego kontekstu – „twórczość to transkontekstowe działania w danej dziedzinie wiedzy” [Stasiakiewicz 2002, s. 156].

Do badań nad kompetencjami innowacyjnymi przyczyniły się badania postawy i osobowości twórczej. Wiele cech przypisywanych twórcom i wynalazcom znajduje odzwierciedlenie w klasyfikacjach innowacyjnych kompetencji menedżerskich. Dlatego też nieco uwagi poświęcam temu zagadnieniu.

Pojęcie postawa twórcza w literaturze polskiej pojawiło się już w latach 20. ubiegłego wieku w pracach K. Kornilowicza oraz H. Radlińskiej [za: Szmidt 2001], zaś intensywne badania nad tym obszarem rozpoczęły się od ukazania się słynnej publikacji Ericha Fromma „The Creative Attitude” w roku 1959. Przez lata powstało wiele koncepcji postawy twórczej, jak również wyodrębniono setki cech przypisywane osobom twórczym. G.A. Davis [1999, za: Szmidt 2001] podjął próbę uporządkowania ponad 200 cech, przy pomocy których opisuje się osobowość twórczą i postawy twórcze. Cechy te podzielił Davis na pozytywne i negatywne. Do 15 cech osób wykazujących się rozwiniętą postawą twórczą zaliczył: świadomość twórczości, oryginalność, niezależność i chęć podejmowania ryzyka, wysoką energię (a nawet „płomienny napęd” – *blazing drive*), dokładność, ciekawość, poczucie humoru, zamiłowanie do fantazjowania, złożoności i nowości, zainteresowania artystyczne i estetyczne, otwartość umysłu, potrzebę samotności, spostrzegawczość i wrażliwość zmysłową, emocjonalność, etyczność (empatia, idealizm, altruizm, pomocniczość). Wśród siedmiu cech negatywnych Davis wymienia: egotyzm (nietolerancja, snobizm), impulsywność, kłótniowość, niedojrzałość, roztargnienie, neurotyczność, nadmierną aktywność. Postawa twórcza wiąże z osobowością twórczą i obejmuje cechy, które predestynują jednostkę do myślenia twórczego i twórczej produktywności [Davis 1999]. Koniecznymi elementami postawy twórczej są:

- przekonanie o tym, że warto działać,
- przekonanie o skuteczności własnych racji,
- śmiałość w odrzucaniu rozwiązań znanych i ogólnie przyjętych,
- otwartość na skojarzenia i pomysły, które są nowe i nie usankcjonowane żadnym autorytetem,
- umiejętność obiektywnej oceny własnej pracy zgodnie z wyrażnie określonymi kryteriami [Wall 1986].

M. Csikszalmychali [1996] zauważył, że osoby twórcze charakteryzują się posiadaniem cech ambiwalentnych, balansując pomiędzy skrajnymi ich wymiarami. Wykazują się na przykład jednocześnie: błyskotliwością i naiwnością, zdyscyplinowaniem (rygorem) i niezdyscyplinowaniem (humorem, figlarnością), oscylują pomiędzy wyobraźnią i fantazją a zakorzenieniem w rzeczywistości lub między konserwatyzmem a zbuntowaniem. Co więcej potrafią używać tych przeciwnych cech w tym samym czasie – np. rozwiązywać problem wykorzystując zarówno myślenie zbieżne jak i rozbieżne. Myślenie zbieżne (konwergencyjne) mierzone jest przez testy IQ i pomaga szybko znaleźć prawidłowe rozwiązanie, natomiast myślenie rozbieżne (dywergencyjne) nie prowadzi do znalezienia jednego właściwego rozwiązania ale obejmuje: płynność, zdolność do generowania wielkiej ilości pomysłów, elastyczność, umiejętność przechodzenia z jednego do drugiego punktu widzenia, oryginalność, pomysły niezwykle. Badacz ten wyodrębnił 10 grup takich przeciwstawnych cech.

W Polsce najbardziej rozwinięta jest koncepcja postawy twórczej S. Popka [2000]. Poniższe diagramy (1–3) ilustrują model i cechy postawy twórczej wg. S. Popka, w oparciu o który autor opracował kwestionariusz do badania postawy twórczej KANH.

O przynależności jednostki do typu twórczego decyduje przewaga właściwości w dwóch skalach np. skala Nonkonformizm – Zachowanie heurystyczne.

Konformizm i zachowania algorytmiczne cechują postawy odtwórcze, zaś nonkonformizm i zachowania heurystyczne – postawy twórcze. Szczegółowe cechy jednostkowe charakteryzujące postawy twórcze i odtwórcze przedstawiają poniższe diagramy.

Skala konformizm – zachowania algorytmicznego stanowi na „continuum” przeciwieństwo postawy twórczej. Konformizm (K) i zachowania algorytmiczne (A) z dużym prawdopodobieństwem odzwierciedlają postawy odtwórcze. Popek przestrzega jednak w opisie narzędzia KAHN przed zbyt pochopną analizą – uważa bowiem, że należy rozpatrywać poszczególne skale razem.

Diagram 1. Model postawy twórczej KANH

CZYNNIKI SFERY CHARAKTEROLOGICZNEJ			
POSTAWA ODTWÓRCZA	K Konformizm	N Nonkonformizm	POSTAWA TWÓRCZA
	A Zachowanie Algorytmiczne	H Zachowanie Heurystyczne	
CECHY SFERY POZNAWCZEJ			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Popek, 2000, s. 24.

Diagram 2. Charakterystyka postawy twórczej

POSTAWA TWÓRCZA	
Główne sfery:	Cechy jednostkowe:
Nonkonformizm (N)	niezależność, aktywność, witalizm, elastyczność adaptacyjna, oryginalność, konsekwencja, odwaga, dominatywność, samodzielność, samoorganizacja, spontaniczność, ekspresywność, otwartość, odporność, wytrwałość, odpowiedzialność, samokrytycyzm, tolerancyjność, wysokie poczucie wartości „ja”.
Zachowania Heurystyczne (H)	samodzielność obserwacji, pamięć logiczna, wyobraźnia wytwórcza, myślenie dywergencyjne, uczenie się rekonstruktywne i samodzielne, uczenie się poprzez rozumowanie, elastyczność intelektualna (giętkość), aktywność poznawcza, refleksyjność, samodzielność intelektualna, twórczość konstrukcyjna, werbalna, potencjalne uzdolnienia do twórczości artystycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Popek, 2000, s. 24.

Niektóre cechy postawy twórczej charakteryzują także innowatorów, jednak nie wszystkie, gdyż twórczość jest pojęciem bardzo szerokim. Do cech charakteryzujących innowatorów najczęściej zalicza się: *kreatywność, wynalazczość, nowatorstwo, pomysłowość, prekursorstwo, pionierstwo, odkrywczość, innowacja, twórczość* [Penc 1999; Pomykański 2001, i inni].

Diagram 3. Charakterystyka postawy odtwórczej

POSTAWA ODTWÓRCZA	
Główne sfery:	Cechy jednostkowe:
Konformizm (K)	zależność, pasywność, sztywność adaptacyjna, stereotypowość, uległość, słabość, lękliwość, podległość, podporządkowanie się, niesamodzielność, niezorganizowanie wewnętrzne, nadmierna zahamowalność, defensywność, niska odporność i wytrwałość, nieodpowiedzialność, brak krytycyzmu, nietolerancja, niskie poczucie wartości „ja”.
Zachowania Algorytmiczne (A)	wyznaczone są przez nastawienie kopiujące i reprodukcyjne takie jak: spostrzegawczość kierowaną, pamięć mechaniczną, wyobraźnię odtwórczą, myślenie konwergencyjne, uczenie się reproduktywne i ukierunkowane poprzestające na zrozumieniu i analizie logicznej, sztywność intelektualną, bierność poznawczą, niski poziom refleksyjności, skłonność do wdrukowywania się, niską sprawność w przetwarzaniu i konstruowaniu, brak pomysłowości technicznej i artystycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Popek 2000, s. 24.

Innowacyjność to działalność ukierunkowana na polepszenie lub udoskonalenie istniejącego stanu rzeczy. W odniesieniu do organizacji oznacza jej gotowość do wdrażania nowatorskich i twórczych rozwiązań (innowacji) w praktyce, w określonym środowisku i kontekście. Łacińskie słowo *innovatio* oznacza odnawianie, zaś innowacja to: wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość nowatorstwo, reforma [Słownik Języka Polskiego, 1978]. Pojęcie „innowacja” pojawia się w kontekście: zmiany lub rozwoju organizacyjnego, wdrażania nowych produktów, procesów, technologii, wynalazków, kreowania nowych wartości. Innowacja rozumiana jest bądź jako proces, bądź jako wyniku procesu. Innowacje pozwalają przedsiębiorstwu nie tylko dostosowywać się do zmian w otoczeniu, ale nawet te zmiany wyprzedzać, co więcej pozwalają kształtować rynek w sposób celowy, zamierzony, dzięki pomysłowości odnoszącej się do wszystkich aspektów działalności [Penc 2000, s. 299].

W Polsce w latach 70. problematyką kompetencji innowacyjnych zajmowali się, między innymi Z. Ratajczak [1980] oraz Z. Pietrasiński [1971]. Ratajczak podkreślała istotną rolę komponentu motywacyjnego w jej kształtowaniu. Zdaniem tej Autorki sytuacja innowacyjna stwarza wymagania dwojakiego rodzaju: „stawiane zdolnościom człowieka w zakresie przystosowania się do zmiany oraz stawiane jego sferze motywacyjnej – wyrażającej się w postawach akceptujących nowość i zmianę” [Ratajczak 1980, s. 10]. Zdolności człowieka do przystosowywania się i przekształcania nazywa *plastycznością*, która to cecha stanowi podstawę tzw. innowacyjnej kompetencji człowieka. Motywacja do zachowań zgodnych z nowymi warunkami (sytuacjami) zależy z kolei od systemu wartości jednostki. „Zgodność systemu wartości, jakie uznaje jednostka, z wartościami, jakie niesie innowacja, sprzyja jej przyswojeniu. Niezgodność – jest głównym źródłem oporów” [Ratajczak 1980, s. 10]. Postawa innowacyjna to, według tej autorki postawa umożliwiająca człowiekowi „twórcze operowanie własnymi nawykami i cechami własnej osobowości”. Z. Pietrasiński [1971] natomiast zwrócił uwagę, że na kompetencję innowacyjną składa się zarówno wiedza o procesie innowacyjnym, umiejętności związane z jej wykorzystywaniem oraz postawa sprzyjająca innowacjom. Badacz uważa także, że nie bez znaczenia pozostaje rola, jaka przypada danej osobie w procesie przygotowania, wdrażania i wykorzystywania konkretnej zmiany. Pietrasiński zwraca także uwagę na pewną trudność w konstruowaniu typologii postaw: „zdarza się, że nawet autor oryginalnego projektu, demonstrujący zda się najdobitniej afirmację nowości, jest równocześnie zajadłym przeciwnikiem najdrobniejszych zmian innowacyjnych dotyczących tego właśnie projektu” [Pietrasiński 1971, s. 69]. Innym badaczem zjawiska, uznającym twórczość za źródło innowacji, jest Józef Kozielecki, który postrzega „człowieka innowacyjnego” jako osobowość wielowymiarową, człowieka – sprawcę, przeciwstawiając mu człowieka – odbiorcę [Kozielecki 1987, s. 5]. „Człowiek innowacyjny spostrzega otoczenie nie jako trwałą i harmonijną strukturę, do której można się przystosować, ale jako zbiór pytań, na które trzeba odpowiedzieć, jako obszary niepewności poznawczej i praktycznej, które trzeba zreduko-

wać, i jako wielorakie trudności, które trzeba racjonalnie pokonać” [Kozielecki 1987, s. 8]. Jednocześnie Autor ten zwraca uwagę na możliwości kształtowania kompetencji innowacyjnych człowieka: „fundamentalne znaczenie ma fakt, że człowiek, który przeszedł trening nauczania innowacyjnego ma znacznie mniejsze trudności w przystosowaniu się do przyszłego świata i kreowaniu go niż człowiek oświecony. Ten pierwszy nie przeżywa szoków przyszłości na każdym zakręcie historii. Rzadziej doznaje zaburzeń emocjonalnych. Rzadziej przeżywa depresje i akty rozpacz. Przyszłość staje się dla niego szansą, a nie „ścianą płaczu”. Słowem, wydaje się lepiej przygotowany do zmiennych kolei ludzkiego losu” [Kozielecki 1987, s. 11]. Badania potwierdzają⁶, że twórczy pracownicy lepiej radzą sobie z psychologicznymi kosztami pracy, samodzielnością, jak również dostrzegają możliwości rozwoju także tam, gdzie osoby nietwórcze ich nie widzą.

Na wartość twórczości i innowacyjności w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa zaczęto zwracać baczną uwagę w II połowie XX wieku, zaś dynamiczny rozwój badań w tym zakresie rozwinął się w latach 70., początkowo w Stanach Zjednoczonych. Przedmiotem badań były zarówno kompetencje menedżerskie, jak również organizacyjne uwarunkowania twórczości i innowacji. Badacze amerykańscy Kanter (1983), Siegel i Kaemmere (1978) [za: Scott, Bruce 1994] zauważyli, że organizacje innowacyjne charakteryzują się specyficznym ukierunkowaniem w stronę kreatywności i innowacji: poparciem dla ich członków działających niezależnie w dążeniu do realizacji nowych pomysłów, tolerancją dla różnorodności wśród członków, elastycznością, zachętą oraz zaufaniem i autonomią [także: Amabile, West, Ekvall, Ryhammar, Basadur, Hausdorf, Isacksen, Karwowski, inni]. Także właściwe wyposażenie (sprzęt, zaplecze, odpowiednia ilość czasu) są istotne dla innowacji [Amabile 1988; Angle 1989; Taylor 1963], a zapewnianie takich zasobów „jest jeszcze jednym dowodem poparcia organizacji dla innowacji” [za: Scott, Bruce 1994, s. 584]. Konceptualizacja klimatu jako czynnika determinującego jednostkowe zachowanie oraz dostrzeże-

⁶ Między innymi badania J. Mesjasz, D. Nawrat „Postawy twórcze a psychologiczne koszty pracy”, 2007; także J. Szopiński, 2004.

nie jego silnego wpływu na organizacyjną innowacyjność pozwoliła przyjąć założenie, że stopień, w jakim członkowie organizacji postrzegają klimat jako sprzyjający innowacyjności ma wpływ na jednostkowe zachowania innowacyjne [Scott, Bruce 1994]. Klimat innowacyjny został zdefiniowany przez tych badaczy jako: sygnały wysyłane przez kierownictwo organizacji w kierunku pracowników, zawierające oczekiwania innowacyjnych zachowań pracowników [Scott, Bruce 1994]. Klimat to zatem (werbalna i niewerbalna) informacja na temat pożądanых w organizacji zachowań, a pracownicy odpowiadają na wysyłane sygnały regulując swoje zachowania odpowiednio do otrzymanych sygnałów. Liczne badania potwierdzały, że przywództwo ma kluczowe w procesie innowacyjnym [Amabile, Gryskiewicz, 1989, inni]. Jakość relacji przełożonych-podwładnych oraz styl kierowania wpływają na zachowania innowacyjne pracowników. Ponadto dowiedziono, że twórczość i innowacyjność pracowników wyzwala jest szczególnie w organizacjach o klimacie wspólnotowym, gdyż stymuluje on zaangażowanie, wewnętrzną motywację, samoodповідzialność oraz inspirowanie do samorealizacji [Hamel 2006]. Natomiast hierarchiczne struktury organizacyjne hamują lub zabijają twórczość pracowników. Panująca w zespole atmosfera, nastroj, wspólne cele, misja i wizja, bezpieczeństwo uczestnictwa oraz wspólny sposób postrzegania formalnej i nieformalnej polityki, procedur i praktyk [Reichers, Schneider za: West, Unsworth, 2003] kształtują mniej lub bardziej sprzyjające twórczej współpracy warunki. Wartości i przekonania, na których opiera się sposób percepcji wpływają na wykonywanie zadań, wydajność i innowacyjność zespołu [Burke, Litwin, za: West, Unsworth, 2003]. Inne badania przeprowadzone przez Peiro, Gonzaleza i Ramosa (1992) [za: West, Unsworth, 2003] pokazały wpływ klimatu zespołowego na stres i zadowolenie z pracy pracowników. Badacze ci przyjęli takie wymiary klimatu jak: wsparcie, poszanowanie zasad, informacje zorientowane na cel oraz innowacyjność. Wyniki badań pokazały, że te wymiary klimatu zespołowego łączą się w istotny sposób z nasileniem konfliktu ról, niejasnością, napięciem i ogólną satysfakcją zawodową odczuwaną przez członków zespołu. Przychylny klimat zespołowy oznacza „szczęśliwych, wolnych od stre-

su i zadowolonych członków zespołu” [West, Unsworth 2003, s. 374]. Środowisko pracy jest więc dla twórczości i innowacji miejscem szczególnie ważnym, wiąże się z ideą organizacji uczącej się, transgresyjnej, która charakteryzuje się ewolucją w kierunku elastyczności, proaktywności, nieustannego uczenia się i innowacji [Sułkowski 2002].

3. Kształtowanie kompetencji innowacyjnych menedżerów w oparciu o wyniki badań własnych

W niniejszym rozdziale prezentuję wnioski sformułowane w oparciu o analizę materiału empirycznego zebranego w trakcie badań jakościowych edukacyjnych biografii menedżerów, w ramach których przeprowadziłam 15 wywiadów biograficzno-narracyjnych z innowacyjnymi menedżerami. Wywiady dotyczyły różnych aspektów edukacji i biografii zawodowych menedżerów ze szczególnym uwzględnieniem tych czynników, które ukształtowały ich kompetencje innowacyjne. Poniżej przedstawiam tylko dwie wybrane kategorie analityczne: jak menedżerowie definiują kompetencje innowacyjne oraz jakie główne czynniki o charakterze edukacyjnym wpłynęły na ich kształtowanie.

Badani definiując sylwetkę „innowacyjnego menedżera” charakteryzowali go jako: *dobrego menedżera, który rzetelnie wypełnia swoje obowiązki, osobę twórczo rozwiązującą problemy i konflikty lub osobę wyjątkową: twórcę, wizjonera, który wprowadza nowe koncepcje i trendy w zarządzaniu*. Jednak niektóre cechy charakteryzujące innowacyjnego menedżera wskazali niemal wszyscy badani, są to: *otwartość, szerokie spojrzenie na problemy, umiejętność twórczego rozwiązywania problemów i konfliktów, podążanie za zmianami, kreatywność*. Innowacyjny menedżer to zdaniem większości badanych człowiek: *przebojowy, ciągle poszukujący, ciągle wprowadzający zmiany i udoskonalenia, komunikatywny i łatwo nawiązujący kontakty z ludźmi, umiejący inspirować podwładnych, słuchać ich opinii i dostrzegać dobre pomysły*. Wspomniano także o *umiejętności samodzielnego konstruowania i udoskonalania narzędzi zarządczych*. Troje badanych zwróciło uwagę na rozwój osobisty: *innowacyjny menedżer świadomie rozwija swoją osobowość, poznaje siebie,*

pracuje nad swoimi słabymi stronami. Jednocześnie, zdaniem badanych, innowacyjny menedżer powinien posiadać typowe cechy „dobrego menedżera”: wysoką motywację, umiejętność szybkiego reagowania na nową sytuację, umiejętność podejmowania trudnych decyzji, zorientowanie na osiągnięcie celów. Cechami wyróżniającymi innowacyjnego menedżera jest także: umiejętność szybkiego reagowania na nową sytuację, zorientowanie na ludzi, posiadanie „miękkich” umiejętności w zarządzaniu ludźmi, w budowaniu zespołu i relacji, wydobywaniu i wykorzystywaniu potencjału ludzkiego. Menedżerowie w dużym stopniu utożsamiali się z prezentowanymi przez siebie sylwetkami innowacyjnego menedżera, opisując „model” nawiązywali często do swoich doświadczeń, posiadanych cech i umiejętności, sukcesów bądź porażek. Trudność w zdefiniowaniu modelu polegała na tym, że to co jedni nazywali „innowacjami” lub nawet „twórczością”, dla innych to jedynie drobne usprawnienia czy udoskonalenia.

W oparciu o analizy wywiadów opracowałam model innowacyjnych kompetencji menedżerskich, w którym wyodrębniłam poszczególne grupy kompetencji oraz subkompetencje (tab. 1).

Wśród wskazanych grup kompetencji na uwagę zasługują kompetencje twórcze, które decydują o podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. *szukanie nowych pól do zagospodarowania*) jak również wpływają na modelowanie pożądanych zachowań pracowników. Nasilenie postawy twórczej menedżera decyduje o poziomie jego wrażliwości na wszelkie przejawy takich zachowań oraz przekonania dotyczące ich wartości. Analiza wywiadów pokazała jak silnie kompetencje innowacyjne powiązane są z pełnioną funkcją zawodową. Zadania menedżerskie stanowią same w sobie wyzwanie (lub barierę) dla zachowań transgresyjnych i twórczych. Znaczącą rolę w wyborze i podejmowaniu takich zachowań odgrywa odczuwalna przestrzeń wolności organizacyjnej i poczucie własnej autonomii. Klimat organizacyjny stanowi warunek zaistnienia zachowań innowacyjnych. Dwa główne czynniki wpływające na kształtowanie kompetencji innowacyjnych to: uwarunkowania podmiotowe (predyspozycje, cechy, zdolności, typ osobowości, kompetencje osobiste

i społeczne) – które zostały uznane za najważniejsze oraz środowisko zawodowe. Czynniki te muszą się jednak wzajemnie uzupełniać.

Tabela 1. Innowacyjne kompetencje menedżerskie

KOMPETENCJE INTRAPERSONALNE	▪ otwarty, ▪ przebojowy, ▪ przedsiębiorczy, ▪ sprytny, ▪ świadomie rozwija swoją osobowość, ▪ poznaje siebie, ▪ pracuje nad swoimi słabymi stronami, ▪ wybitny, twórczy, ▪ wypełnia rzetelnie obowiązki, ▪ opanowany, ▪ umie podejmować decyzje słuszne w jego mniemaniu, wystrzega się decyzji stronnictw, decyzja nie może krzywdzić innych osób, ▪ ma świadomość efektów tego co chce osiągnąć, ▪ buduje drogę dojścia do tego celu, ▪ rozwija się duchowo (w sferze wartości) ▪ komunikatywny i łatwo nawiązujący kontakty z ludźmi, ▪ dobry obserwator, ▪ zorientowany na ludzi, ▪ posiada „miękkie” umiejętności w zarządzaniu ludźmi, w budowaniu zespołu i relacji, wydobywaniu i wykorzystywaniu potencjału ludzkiego ▪ umie inspirować podwładnych, słuchać ich opinii i dostrzegać dobre pomysły, ▪ posiada umiejętność negocjowania, ▪ otwarty, ▪ korzysta z możliwości, zasobów i wiedzy innych osób, ▪ konsultuje ważne decyzje z zespołem/działem, jest otwarty na propozycje pracowników, umie dyskutować i nie zamyka się tylko na swoje poglądy, ▪ otwarty na ludzkie aspekty życia, <i>ponieważ zawsze może się coś wydarzyć,</i> ▪ daje podwładnym możliwość popełnienia błędu, <i>ponieważ różni ludzie, w różny sposób się uczą i w różnym czasie, pracownik może podjąć w danym momencie złą decyzję, błędną,</i> ▪ <i>pomaga pracownikom w rozwiązywaniu problemów, wspiera ich,</i>
--	---

Tabela 1 (cd.)

KOMPETENCJE INTERPERSO- NALNE	▪ <i>umie rozmawiać zarówno ze sprzątaczką jak i z prezydentem,</i> ▪ bierze odpowiedzialność za podwładnych, ▪ śledzi rozwój podwładnych: czy zwiększają swój potencjał, czy nadają się na dane stanowisko, ▪ umie wytwarzać poczucia wspólnoty i jednocześnie świadomość ważności pojedynczego działania, ▪ <i>jeśli buduje się zespół to nie może być tak, że jedna osoba jest wyalienowana, jest dobrze kiedy jest jakaś zdrowa rywalizacja, to ludzie zupełnie inaczej ze sobą współdziałają,</i> ▪ otwarty na inne kultury i doświadczenia innych osób.
KOMPETENCJE TWÓRCZE	▪ ma szerokie spojrzenie na problemy, ▪ posiada umiejętność twórczego rozwiązywania problemów i konfliktów, ▪ podąża za zmianami, ▪ kreatywny, ▪ wizjoner, który wprowadza nowe koncepcje i trendy w zarządzaniu, ▪ posiada umiejętność szybkiego reagowania na nową sytuację, ▪ szuka korzystniejszych rozwiązań dla siebie, innych ludzi, organizacji, ▪ nie poprzestaje na jednym rozwiązaniu tego samego problemu, ▪ rozwiązuje problemy nie w sposób standardowy, ▪ nie poprzestaje na tym co ma, co osiągnął. Szuka nowych pól do zagospodarowania. ▪ korzysta z wiedzy i nagina tę wiedzę do swojego miejsca pracy, do konkretnego problemu, by w sposób bardzo aktywny wykorzystywać ją, ▪ ciągle poszukujący, ▪ umie sam coś wytworzyć, z kilku wersji czy propozycji stworzyć jedną, ▪ posiada umiejętność szerokiego spojrzenia na problemy z bardzo różnych stron, świadomość spojrzenia z różnych płaszczyzn – ekonomicznej, duchowej, ludzkiej, ▪ otwarty na wszelkie pomysły, ▪ lubi zmiany, ▪ ma nowe pomysły, które niosą zmiany, ▪ wykazuje tolerancję i otwartość na zmianę.

Tabela 1 (cd.)

INNOWACYJNE UMIEJĘTNOŚCI ZARZĄDCZE	▪ posiada umiejętność samodzielnego konstruowania i udoskonalania narzędzi zarządczych, ▪ skutecznie realizuje misje i strategie, ▪ wprowadza nowy sposób zarządzania, ▪ dostosowuje narzędzia pracy, strukturę firmy do potrzeb, ▪ cały czas ulepsza i zmienia <i>czynności, procedury</i>.
CECHY „DOBREGO MENEDŻERA”	▪ wysoka motywacja, ▪ umiejętność szybkiego reagowania na nową sytuację, ▪ umiejętność podejmowania trudnych decyzji, ▪ zorientowanie na osiąganie celów, ▪ dobrze przygotowany merytorycznie, ▪ bierze odpowiedzialność za swoje decyzje, ▪ szybko podejmuje decyzje, szybko reaguje, ▪ wie czym się zajmuje jego dział, jego podwładni po to, aby odpowiednio przydzielić pracę, ▪ kultura osobista, ▪ rozwinięte cechy planingowe, strategiczne.

Źródło: badania własne (D. Nawrat, 2009)

Ta konkluzja zgodna jest ze społeczno-osobowościowym podejściem do kształtowania postawy twórczej. Potwierdziły ją także badania klimatu innowacyjnego. Nawet wybitny menedżer (lub pracownik) może nie wykorzystywać swoich zdolności czy rozwijać predyspozycji w niesprzyjających warunkach.

Jak wspomniałam, jednym z bardziej istotnych czynników wpływających na kształtowanie kompetencji innowacyjnych badanych menedżerów jest pełniona funkcja menedżerska i związane z nią zadania zawodowe, które *wymuszają innowacyjność*. Związek pomiędzy funkcjonowaniem w innowacyjnej firmie, a kształtowaniem innowacyjnej postawy tak opisał jeden z respondentów:

Ja się tego wcześniej nie nauczyłem, trzeba posiadać pewne cechy osobowościowe, które się ma albo się nie ma. Trzeba być człowiekiem świadomym, gdyż dopiero wówczas można rozwijać pewne cechy osobowościowe. Świadomość to jest możliwość zrozumienia pewnych mechanizmów, dotknięcie tego prawdziwego zrozumienia, a nie nauczania się czegoś. W tej firmie można nauczyć się bycia innowacyjnym menadże-

rem, uczestnicząc w kulturze tej firmy, pracując tutaj oraz uczestnicząc w różnego rodzaju szkoleniach.

Inny badany zauważył, że czynnikiem kształtującym jego innowacyjność są codzienne zadania i sytuacje firmowe:

Ja się stykam z problemami natury prawnej, jak dojdzie do jakiegoś konfliktu to ja się muszę z tym zmierzyć, razem z radcą prawnym, muszę podjąć decyzję czy to rozwiązanie jest dobre. Firma jest takim miejscem, gdzie mogę korzystać, eksperymentować. To kształtuje moją postawę innowacyjną, a nie sucha wiedza. Praca to taka forma edukacji, możliwość ćwiczenia. Nie ma jej się zawsze. Można ją mieć, gdy się ma odpowiednią postawę.

Kilkoro innych badanych ma podobne stanowisko: inny badany stwierdził, że praca menedżera niesie ze sobą każdego dnia cały szereg „ćwiczeń” i „treningów” twórczości i innowacyjności. Oto przykładowe sytuacje „treningowe” wybrane z wypowiedzi menedżerów: *podciągnięcie planu, odnalezienie czegoś, wykonanie sprawy trudnej, która była do wykonania, rozwiązanie konfliktu, negocjacje z klientem, przygotowanie planu strategicznego, projekt nowego kierunku działań, podział odpowiedzialności, podążanie za tym co się dzieje, motywowanie podwładnych, decyzje i wybory, zdobycie informacji, uzyskanie wzrostu sprzedaży.*

Zdaniem badanych to organizacja kształci innowacyjnego menedżera poprzez stwarzanie odpowiednich warunków, klimat pracy sprzyjający innowacyjnym postawom.

Na pytanie, jak wzbogaciliby swoją edukację o kształcenie innowacyjności wskazali na następujące elementy: *planowanie ścieżek rozwoju, umiejętności interpersonalne: negocjacje, kontakt z ludźmi, za-uważanie drugiego człowieka i jego potrzeb, współpraca i komunikacja na wyższym poziomie, praca zespołowa, rozmowa i słuchanie, dzielenie się odpowiedzialnością, umiejętność rozwijania wewnętrznej motywacji, określania priorytetów, budowanie i wzmacnianie siebie, kształtowanie samodzielności i odpowiedzialności, umiejętność podążania za tym co się dzieje, otwartość, umiejętność szerokiego spojrzenia na problemy z różnych stron i płaszczy (ekonomicznej, duchowej, ludzkiej), umiejętność dostosowania narzędzi pracy i strukturę firmy do potrzeb, umiejętność budowania wizji i drogi dojścia do celu, korzystanie z możliwości, zasobów i wiedzy innych ludzi, rozwój duchowy, otwieranie się na inne kultury i doświadczenia innych, podróże, zmiany klimatu i otoczenia.*

Ze środowiskiem zawodowym wiąże się także edukacja nieformalna i pozaformalna. Charakterystycznym rysem badanych (z wyjątkiem jednej osoby) jest wczesny start zawodowy: bezpośrednio po maturze, na pierwszych latach studiów lub nawet wcześniej. Podjęcie pracy przyspieszyło dojrzewanie do samodzielności i samoodpowiedzialności. Łączenie pracy i studiów spowodowało konieczność efektywniejszej organizacji czasu i łącznia różnych obowiązków, co w pewnym stopniu przygotowało badanych do pełnienia funkcji menedżerskich, które wymagają między innymi właśnie takich kompetencji oraz rozwinęło cechy twórcze związane z łączeniem różnych obszarów.

Aby formować kompetencje innowacyjne w procesie kształcenia formalnego należy poszerzyć programy i treści kształcenia, a także podejście do ucznia/studenta i skierować je w stronę kształtowania kompetencji, rozwijania określonych cech i umiejętności (w tym twórczych i innowacyjnych) oraz poszerzania samoświadomości – co jest zgodne z wdrażaną obecnie europejską Strategią uczenia się przez całe życie. Postawa innowacyjna jest związana, zdaniem badanych z: *otwieraniem się na „nowe”, na odmienność drugiego człowieka, z poszukiwaniem własnej tożsamości i autonomii, podejściem niestandardowym, przekraczaniem granic, elastycznością*. Badania pokazały, że edukacja formalna w większości przypadków nie zapewniła możliwości wykształcenia tych kluczowych dla innowacyjności cech i umiejętności. Wyjątek stanowią dwie osoby, które wskazały na proinnowacyjne oddziaływanie studiów wyższych – byli to absolwenci kierunków humanistycznych (antropologii oraz nauk o wychowaniu).

4. Podsumowanie

Przytoczony w artykule przegląd literatury i fragmenty badań biograficznych nie oddają złożoności omawianej problematyki, stanowią jedynie głos w dyskusji. Zwracają jednak uwagę na problematykę rozwijania potencjału twórczego człowieka. Postawa twórcza i kompetencje innowacyjne mogą być kluczem do sukcesu, jeśli nie obecnie, to w niedalekiej przyszłości. Badania pokazują, że osoby twórcze lepiej radzą sobie z funkcjonowaniem w zmiennym

i niepewnym otoczeniu, dostrzegają nowe możliwości, potrafią twórczo przekształcać rzeczywistość i samych siebie. Ponieważ twórczy potencjał człowieka można rozwijać, warto zwrócić uwagę na kształcenie właśnie takich kompetencji.

Bibliografia

- Amabile T.M., Gryskiewicz N. (1989), *The creative environment scales: The work environment inventory*, [in:] *Creative Research Journal*, 2.
- Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*. PWE, Warszawa.
- Basadur M., P.A. Hausdorf (1996), *Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management* [w:] "Creativity Research.
- Cenin M. (1998). W poszukiwaniu wzorca osobowego szefa 2000. *Acta Universitatis Wratislavenensis*, nr 2035, *Prace Psychologiczne XLVII*, s. 125-135.
- Csikszentmihalyi M. (1996), *The Creative Personalit*, opublikowane przez Harper-Collins, *Psychology Today*, lipiec/sierpień 96, 14 października 2008, Numer ID artykułu: 1095.
- Delors J. (1998), *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich Wydawnictwa UNESCO, Warszawa.
- Fromm E. (1959), *Creative attitude*, [in:] Anderson H.H. (ed.) *Creativity and its cultivation*, Harper&Brothers, New York.
- Isaksen S.G., Lauer K. J. (2002), *The Climate for Creativity and Change in Teams "Creativity And Innovation Management"*, Blackwell Publishers Ltd, Volume 11, Number 1, Main St, Malden, USA.
- Kargul J. (2006) *O całożyciowym uczeniu się*, Wrocław.
- Karwowski M. (2009). *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*. Wyd. Difin, Warszawa.
- Karwowski M. (2009). *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu stylu twórczości*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Kozielecki J. (1987) *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa.
- Kozielecki J. (1987), *Człowiek oświecony czy innowacyjny* [w:] „Kwartalnik Pedagogiczny”, UW Wydział Pedagogiczny, Warszawa, nr 1, s.3–16.
- Kożusznik B. (2002), *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
- Mesjasz J, Nawrat D. (2007), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich a psychologiczne koszty pracy*, w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W.M. Grudzewski, wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice.
- Mesjasz J. (2006), *Kultura i klimat w organizacji transgresyjnej*, [w:] Romanowska M. Wachowiak P. (red.) *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

- Morawski M (2004), *Kompetencje menedżerów w procesie zarządzania wiedzą* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
- Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*. Wyd. Difin, Warszawa.
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Obuchowski K. (2004), *Rewolucja podmiotów*, Wyd. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.
- Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania* Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Penc J. (1999) *Innowacje i zmiany w firmie, Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pietrasieński Z. (1971), *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź
- Popek S. (2000), *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH*, wyd. 2, Wydawnictwo UMC-S, Lublin.
- Potocki A. (2005), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Rakowska A. (2008), *Samocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, wyd. Difin, Warszawa.
- Rakowska A. Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa.
- Ratajczak Z. (1980), *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa.
- Richards R. (1999), *Everyday Creativity*, In: *Encyclopedia of Creativity*, Vol. One, eds. Runco M.A., Pritzker S., Academic Press.
- Scott S.G., Bruce R. B. (1994), *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, [w:] *Academy of Management Journal*, nr 3.
- Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wyd. UMC-S, Lublin.
- Sitko-Lutek A. (2008), *Istota i cechy kompetencji organizacji*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, wyd. Difin, Warszawa.
- Stasiakiewicz M. (1999), *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Steiner E., Weber R. (1993), *Ekonomika i organizacja produkcji*, nr 3.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Szmidt K.J. (2001a), *Szkice do pedagogiki twórczości*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Szopiński J. (2004), *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*, wyd. UJ, Kraków.
- Unsworth K.L., West M.A. (2003), *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*, [w:] Chmiel N. (red.) *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- West M. (2000), *Rozwijanie kreatywności w organizacji*, PWN, Warszawa.
- www.p-s-k.pl/books.php.

Mariola Świdarska

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Pracownik socjalny jako przedsiębiorczy lider i animator społeczny

A social worker as the enterprising leader and social animator

Abstract: In order to act effectively in the case of many social problems, such as alcoholism, poverty, incurable illness, disability or unemployment, it is an important means of support carried by other people experienced the same problem, the participants self-help groups. The initiator of the creation of self-help groups and individual members of such groups activating a social animator, which due to their knowledge, skills and competence, could serve as a social worker.

1. Wprowadzenie

Diagnosta, społecznik, pedagog, wychowawca, badacz środowiska pracy socjalnej, to niektóre z ról, jakie spełnia pracownik socjalny. Środowisko, w którym pracuje pracownik socjalny, w wyniku prowadzonych przez niego działań, zostaje przekształcone, zmienione w myśl zasady prakseologicznej i etycznej: lepiej przekształcić niż burzyć. Wzbożone środowisko, a dzięki sprzężeniu zwrotnemu z nim również jednostka doskonali się, zostaje dowartościowana, staje się pozytywnie nastawiona do życia i dalszych zmian [Kawula 1995, s. 27].

Okazuje się, że liczne problemy społeczne, takie jak np. alkoholizm, bezrobocie, bieda, trudniej jest pokonać bez skutecznych działań samopomocowych. Kto zatem powinien inicjować tworzenie grup samopo-

mocy? Kto powinien pełnić skutecznie funkcję animatora społecznego oraz lidera tych grup?

2. Istota zawodu pracownika socjalnego w świetle ustawy o pomocy społecznej

Zadaniem pomocy społecznej w Polsce jest pomaganie w przezwyciężaniu trudnych sytuacji życiowych, osobom, rodzinom, które nie są w stanie samodzielnie temu zadaniu sprostać. Jak podaje art. 3 pkt 1 ustawy o pomocy społecznej, z 12 marca 2004 roku (Dz. U. 2004, nr 64 poz. 593 z późniejszymi zmianami), pomoc społeczna „wspiera osoby i rodziny w wysiłkach zmierzających do zaspokojenia niezbędnych potrzeb i umożliwia im życie w warunkach odpowiadających godności człowieka”. W artykule 7 wspomnianej ustawy wśród powodów udzielania pomocy społecznej wskazano: ubóstwo, sieroctwo, bezdomność, bezrobocie, niepełnosprawność, długotrwałą lub ciężką chorobę, przeemoc w rodzinie, potrzebę ochrony ofiar handlu ludźmi, potrzebę ochrony macierzyństwa lub wielodzietności, bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzenia gospodarstwa domowego, zwłaszcza w rodzinach niepełnych lub wielodzietnych, trudności w integracji cudzoziemców, którzy uzyskali w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą, trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego, alkoholizmu lub narkomanii, zdarzenia losowego i sytuacji kryzysowej oraz klęski żywiołowej lub ekologicznej.

W myśl art. 6 pkt 12 wspomnianej ustawy, pracę socjalną, definiuje się jako: „działalność zawodową, mającą na celu pomoc osobom i rodzinom we wzmocnieniu lub odzyskaniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie poprzez pełnienie odpowiednich ról społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających temu celowi”.

Osobą, która koncentruje swoją uwagę głównie na funkcjonowaniu społecznym, będącym nadrzędnym celem pracy socjalnej, jest pracownik socjalny. Zgodnie z Ustawą o pomocy społecznej, pracownikiem socjalnym może zostać osoba, która zdobyła odpowiednie kwalifikacje zawo-

dowe kończąc szkołę pracowników socjalnych albo studia wyższe na kierunku: praca socjalna, polityka społeczna, resocjalizacja, socjologia, pedagogika, psychologia lub inne pokrewne. Pracownikiem socjalnym może zostać także osoba z wyższym wykształceniem, będąca absolwentem innych niż wymienione kierunków studiów, jeśli ukończyła specjalizację z zakresu pomocy społecznej.

Do zadań pracownika socjalnego w świetle ustawy o pomocy społecznej w Polsce należy:

- praca socjalna;
- analiza i ocena zjawisk, które powodują zapotrzebowanie na świadczenia z pomocy społecznej oraz kwalifikowanie do uzyskania tych świadczeń;
- informowanie, dawanie wskazówek i udzielanie pomocy w zakresie rozwiązywania spraw życiowych osobom, które dzięki tej pomocy będą zdolne samodzielnie rozwiązywać problemy będące przyczyną trudnej sytuacji życiowej; skuteczne posługiwanie się przepisami prawa w realizacji tych zadań;
- pomoc w znalezieniu dla osób będących w trudnej sytuacji życiowej poradnictwa, dotyczącego możliwości rozwiązywania problemów i udzielania pomocy przez właściwe instytucje państwowe, samorządowe i organizacje pozarządowe oraz wspieranie w uzyskiwaniu pomocy;
- udzielanie pomocy zgodnie z zasadami etyki zawodowej;
- pobudzanie społecznej aktywności i inspirowanie działań samopomocowych w zaspokajaniu niezbędnych potrzeb życiowych osób, rodzin, grup i środowisk społecznych;
- współpraca i współdziałanie z innymi specjalistami w celu przeciwdziałania i ograniczania patologii i skutków negatywnych zjawisk społecznych, łagodzenie skutków ubóstwa;
- inicjowanie nowych form pomocy osobom i rodzinom mającym trudną sytuację życiową oraz inspirowanie powołania instytucji świadczących usługi służące poprawie sytuacji takich osób i rodzin;
- współuczestniczenie w inspirowaniu, opracowaniu, wdrożeniu oraz rozwijaniu regionalnych i lokalnych programów pomocy społecznej ukierunkowanych na podniesienie jakości życia.

Współcześnie od pracownika socjalnego wymaga się dobrej znajomości często zmieniających się przepisów prawa, odporności na stres i wypalenie zawodowe, radzenia sobie w trudnych sytuacjach, z trudnym klientem, a ponadto kreatywności, innowacyjności, umiejętności współpracy z różnymi podmiotami, umiejętności korzystania z instytucjonalnych i ludzkich zasobów. Warto zaznaczyć, że w zawód ten wpisane jest ponoszenie wysokich psychologicznych kosztów pracy. Należą do nich koszty w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej. Do kategorii kosztów psychicznych należą zarówno zaburzenia funkcji (np. zaburzenia koncentracji uwagi, napięcie psychiczne, ale także konflikty wartości, jednostronny rozwój osobowości; w sferze somatycznej zaburzenia w funkcjonowaniu narządów oraz zaburzenia zachowania, np. nadużywanie alkoholu) i społecznej – zaburzone relacje interpersonalne w środowisku rodzinnym oraz zawodowym [Nawrat, Mesjasz 2007, s. 36].

Wykonując swoją pracę pracownik socjalny jest obowiązany, poza kierowaniem się zasadami etyki zawodowej, stosować zasadę dobra osób i rodzin, którym służy, poszanowania ich godności oraz prawa tych osób do samostanowienia. Powinien przeciwdziałać praktykom niehumanitarnym i dyskryminującym osobę, rodzinę lub grupę. Jego zadaniem jest udzielanie osobom zgłaszającym się, pełnej informacji o przysługujących im świadczeniach i dostępnych formach pomocy. Pracownik socjalny jest zobowiązany zachować w tajemnicy informacje uzyskane w toku czynności zawodowych, także po ustaniu zatrudnienia, chyba że działa to przeciwko dobru osoby lub rodziny. Powinien również podnosić swoje kwalifikacje zawodowe poprzez udział w szkoleniach oraz poprzez samokształcenie [por.: Dobrzyńska 2009].

3. Pracownik socjalny w roli animatora społecznego

Animacją nazywa się metodę edukacji polegającą na tym, że w jej trakcie nabywa się nowych umiejętności oraz kształtuje postawy społeczne i obywatelskie, które powodują pogłębienie uczestnictwa obywateli w życiu publicznym, co z kolei przekłada się na ich aktywność na rzecz rozwoju lokalnego. W związku z tym podejmowanie animacji jest szczególnie preferowane w społecznościach biernych, zacofanych oraz

zaniedbanych [Dudkiewicz i in. 2008]. Animacja jest także obszarem praktyki, która polega albo na wspieraniu i pomocy dla istniejących już grup w społeczności lokalnej albo na pomocy w tworzeniu nowych, które będą aktywnie współuczestniczyć w życiu społeczności [Kazimierczak 2008]. Animacją nazywa się również metodę budowania kapitału społecznego, opartą na rozbudowanej sieci społecznej i dobrej wewnętrznej komunikacji, prowadzącą w konsekwencji do kształtowania się demokracji uczestniczącej, będącą podstawą zrównoważonego rozwoju.

Animacja składa się z kilku etapów [Dudkiewicz i in. 2008]:

- etapu przygotowania, polegającego na nawiązywaniu relacji pomiędzy animatorem a społecznością. W tym czasie animator musi zdobyć zaufanie ludzi, wykazać swój profesjonalizm, zaaklimatyzować się w nowym środowisku jak również nawiązać znajomości oraz zdobyć niezbędne do realizacji założonego celu, informacje;
- etapu właściwego, czyli realizacji projektu animacyjnego w danej społeczności, składającego się z zadań cząstkowych. Szczególnie istotne w tym okresie jest stworzenie grup zadaniowych, które zajmą się realizacją określonych zadań, składających się na projekt animacyjny;
- etapu końcowego, jak się sugeruje najtrudniejszego dla animatora, ponieważ jest związany ze stopniowym jego wycofywaniem się ze społeczności oraz wygaszaniem obecności po zrealizowaniu celu pracy, co ma dać szansę na samodzielne działanie oraz współdziałanie wspólnocie.

W procesie animacji ważną rolę ma spełnienia animator społeczny, czyli osoba zewnętrzna, która przez pewien okres czasu przebywa w danej społeczności, oddziałując na nią, pobudzając ją oraz mobilizując [Jordan, Skrzypczak 2003]. Zadaniem animatora jest wdrażanie programów dotyczących pomocy społecznej, a ponadto animacja określonej dziedziny życia (np. kultury, przedsiębiorczości). Jest on również doradcą oraz ekspertem. Animator społeczny jest praktykiem, który dzięki umiejętności wykorzystaniu dostępnych technik i narzędzi oraz motywacji i edukacji, inicjuje organizowanie się członków społeczności w celu samodzielnego zaspokojenia ich potrzeb oraz rozwiązania problemów, z którymi się borykają.

Animator społeczny powinien być świadomym własnych możliwości i ograniczeń, (fizycznych, psychicznych), posiadać umiejętność akceptacji siebie i innych, potrafić funkcjonować w zbiorowości, dostosować się do uwarunkowań otoczenia, wykazywać postawę twórczą [Jordan, Skrzypczak 2003].

Zadania animatora społecznego określono *sercem społeczności lokalnej*, wskazując na wielowymiarowość, skalę emocjonalnego zaangażowania, typowe dla społecznika połączenie profesjonalizmu z emocjonalnym zaangażowaniem. Wśród funkcji animatora społecznego zwraca się uwagę na: zaangażowanie (*enganging*), ułatwianie (*enabling*), edukowanie (*educating*), zachęcanie (*encouraging*), wzmacnianie (*empowering*), wyrównywanie szans (*equalising*), ocenianie (*evaluating*).

Do podstawowych zadań w pracy animatora należą [por. Jordan, Skrzypczak 2003, s. 9]:

- „rozwój partnerskich relacji w środowisku lokalnym poprzez budowanie porozumień;
- komunikacja pomiędzy potencjalnymi partnerami społecznymi poprzez wypracowywanie sieci kontaktów i relacji;
- nakreślenie profilu społeczności – poznawanie lokalnych mieszkańców, udogodnień, historii, problemów;
- procesy podejmowania wspólnych decyzji poprzez dochodzenie doensusu i określanie wspólnego celu;
- praca w oparciu o dynamikę grup, podtrzymywanie zaangażowania i motywowanie innych;
- tworzenie sieci – praca ponad granicami, pielęgnowanie kontaktów, zarządzanie informacją i zasobami”.

Praca animatora jest zadaniem trudnym i odpowiedzialnym. Wśród najczęstszych przeszkód i trudności, na które on napotyka, Dudkiewicz i in. [2008, s. 7] podają:

- „długi okres pomiędzy działaniem a pojawieniem się efektu tegoż działania;
- trudno mierzalne bądź też niemierzalne efekty pracy;
- potrzebę przygotowania społeczności i siebie na „odejście” po zakończeniu projektu animacyjnego;

- konieczność pozostawania w grupie i nie wychodzenie na pozycję lidera, mimo nacisków społeczności lokalnej, by dać jej szansę na pobudzenie własnej, wewnętrznej aktywności i chęci do działania;
- zaakceptowanie takiego stanu rzeczy, że o wartości pracy animatora decydują nie jego osiągnięcia a dokonania społeczności w której działa;
- potrzeba ciągłego radzenia sobie z lokalnymi konfliktami, uprzedzeniami i stereotypami;
- problemy rozgraniczenia dwóch sfer – prywatnej i zawodowej;
- trudności z pokonaniem obaw i oporów członków społeczności przed zmianą;
- konieczność poradzenia sobie ze sprzecznością poglądów i celów własnych a ludzi w animowanej społeczności”.

Jednym z instrumentów polityki społecznej, którego zadaniem jest inicjowanie procesów wewnętrznego rozwoju lokalnego, jest model animacji. Animacja przez tworzenie lokalnych przedsiębiorstw społecznych, wspiera rozwój przedsiębiorczości społecznej. Jest ona adresowana do zaniedbanych politycznie i społecznie społeczności lokalnych, stanowiąc dla nich szansę na ograniczenie negatywnych skutków tego stanu rzeczy, a nawet na pokonanie tej sytuacji. Animacja jest *mostem*, łączącym dwa światy: społeczność lokalną i świat zewnętrzny, natomiast animator jest *kimś*, kto przynosi nadzieje na lepsze jutro. Jest ona procesem długotrwałym, a animator musi być ciągle doszkalany i wspierany przez podmioty zewnętrzne w swym działaniu;

Praca animatora społecznego odbywa się na czterech poziomach, obejmując:

- indywidualnych członków społeczności;
- lokalne grupy lub organizacje;
- sieci grup i organizacji;
- władze publiczne, zawodowe agencje i biznes [Dudkiewicz i in. 2008].

Wśród wymiernych korzyści działania animatora społecznego na terenie danej społeczności lokalnej Dudkiewicz i in. [2008, s. 17] zwracają uwagę na:

- zachęcanie członków społeczności lokalnej do uczenia się, do samorozwoju oraz aktywności w środowisku;

- aktywizowanie stosunków międzyludzkich, dbanie o rozwój poczucia przynależności oraz zainteresowanie się sprawami wspólnoty;
- podnoszenie efektywności działań lokalnych grup, będących uzupełnieniem działalności podmiotów publicznych;
- lepsze zrozumienie potrzeb społeczności przez lokalne władze i partnerów.

Warto zauważyć, iż wszystkie wymienione korzyści, będące efektem działania animatora społecznego, są osiągane po stronie społeczności lokalnej, zatem są dla niej źródłem istotnych, pożądanych i koniecznych zmian. Jest to możliwe dzięki aktywizacji członków danej społeczności oraz inspirowaniu ich do podejmowania tzw. inicjatyw lokalnych. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie głosi, że inicjatywa lokalna jest formą współpracy jednostek samorządu terytorialnego z ich mieszkańcami, w celu wspólnego realizowania zadania publicznego na rzecz społeczności lokalnej [Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., art. 2, ustęp 4]. Obejmować ona może liczne zadania np. z zakresu porządku i bezpieczeństwa publicznego, ochrony przyrody, edukacji, oświaty, wychowania, działalności w sferze kultury fizycznej i turystyki czy też działalność związaną z budową, rozbudową i remontami [tamże].

W realiach polskich biorąc pod uwagę fakt, iż pracownik socjalny jest zarówno społecznikiem, diagnostą, pedagogiem, badaczem środowiska pracy socjalnej, uwzględniając jego szeroką interdyscyplinarną wiedzę, szeroki zakres pełnionych funkcji, znając jego umiejętność odnajdowania i uruchamiania sił tkwiących w społeczeństwie, można go uznać za idealnego, kompetentnego, twórczego, animatora społecznego.

4. Animator społeczny jako lider grup samopomocowych

Nie ulega wątpliwości fakt, że wielu problemów społecznych nie udało się skutecznie rozwiązać bez działań samopomocowych. Początków samopomocy szukać należy w latach trzydziestych XX wieku (rok 1935), gdy dwóch Amerykanów, obserwując brak skuteczności medycyny konwencjonalnej wobec choroby alkoholowej, założyło Ruch Anonimo-

wych Alkoholików (AA). Znaczący wzrost zainteresowania ruchem samopomocowym w Europie i w USA nastąpił dopiero w latach 60. i 70. XX wieku, jako wyraz protestu wobec biurokracji i polityki. Ludzie zaczęli zwracać się w kierunku działań społecznych, związanych z funkcjonowaniem małych grup. Początek ruchu AA w Polsce przypada na rok 1974, przyjmując nazwę ELEUSIS. Obecnie ruch ten obejmuje niemal 2000 grup w 13 regionach kraju.

W sytuacji osamotnienia człowieka, poczuciu braku przestrzeni do samorealizacji, zbyt wysokich kosztach pomocy specjalistycznej, skutecznym sposobem niesienia pomocy, są samopomocowe grupy wsparcia. Jordan [2003] zwraca uwagę, że samopomoc ujawnia siłę, która tkwi w jednostkach oraz pokazuje, że każdy człowiek może mieć wpływ na funkcjonowanie oraz rozwój społeczności, w której żyje. Działania samopomocowe można realizować, zarówno w sytuacjach losowych, takich jak np.: owdowienie, niepełnosprawność, w trudnym położeniu rodzinnym np. samotne wychowywanie dziecka, w sytuacji bezrobocia czy w problemach zdrowotnych np. długotrwała choroba. Na terenie Polski, poza grupami samopomocowymi osób uzależnionych oraz ich rodzin, są też przejawy samopomocy np.: rodziców niepełnosprawnych dzieci, amatek, osób chorych na cukrzycę czy astmę, ofiar przemocy.

Samopomocą są wszystkie działania ludzi, które są ukierunkowane na radzenie sobie z różnego typu problemami, w oparciu zarówno o własne doświadczenia, jak również doświadczenia innych.

Samopomocowe grupy wsparcia są małymi strukturami grupowymi, funkcjonującymi dobrowolnie, nastawionymi na wzajemną pomoc i osiągnięcie określonego celu. Zwykle są tworzone przez ludzi doświadczających podobne problemy, którzy skupili się, aby sobie pomóc w zaspokojeniu wspólnej potrzeby, przezwyciężaniu podobnego upośledzenia lub utrudniających życie problemów, jak również osiągnięcia pożądaných zmian społecznych i (lub) osobowościowych. Założyciele i członkowie takich grup uważają, że ich potrzeby nie są lub nie mogą być zaspokojone przez istniejące instytucje społeczne.

Grupy samopomocowe kładą nacisk na znaczenie bezpośrednich spotkań, jak również na osobistą odpowiedzialność swoich członków.

Rolą samopomocowych grup wsparcia jest także dostarczanie pomocy materialnej oraz wsparcia emocjonalnego [Załuska, Boczoń 1998].

Myślą przewodnią spotkań grup samopomocowych jest stwierdzenie: *Nie Jesteś sam*. Uczestnicy tych grup, wiedząc, są wokół nich ludzie, którzy mają takie same problemy jak oni, czują się mniej odizolowani. W czasie spotkań grupy samopomocowej jej uczestnicy wymieniają się swoimi doświadczeniami, pomysłami na rozwiązanie swoich problemów, uczą się jak aktywnie zaangażować się w pomaganie samemu sobie i innym. Dzięki uczestnictwu w grupach ludzie często zmieniają swoje postawy i zachowania, odzyskują kontrolę nad sobą i własnym życiem Jordan i in. [2007].

W Polsce pomoc społeczna częściej przyjmuje postać opieki nad obywatelem, niż formę stymulowania go do zmiany swojego położenia. Jak podaje Jordan i in. [2007], często jedynym sposobem wsparcia stosowanego przez pracownika socjalnego jest pomoc materialna lub ułatwienie dostępu do lekarzy specjalistów. Istotnym jest fakt, że samopomocowe grupy wsparcia są skutecznym narzędziem wspierania ludzi, którzy znaleźli się w trudnym położeniu, jednak w pracy socjalnej w Polsce nie jest popularną świadomość, iż ludzie potrafią sami sobie pomóc.

Ruch samopomocowy w pomocy społecznej w Polsce napotyka na pewne trudności. Rozwój ruchu samopomocowego w Polsce od początku lat 90. łączył się z powstawaniem samopomocowych organizacji pozarządowych. Dopiero w ostatnim czasie, ruch samopomocowy nabiera znaczenia w ośrodkach pomocy społecznej. Wśród czynników stanowiących barierę rozwoju samopomocowych grup wsparcia znajdują się: czynniki strukturalne z poziomu ustawowego, nieznanie zjawiska samopomocy w społeczeństwie oraz poziom przygotowania do rozwoju samopomocy, który reprezentują pracownicy socjalni.

W Polsce pojęcie samopomocy przez długi czas nie było w ogóle obecne w ustawie o pomocy społecznej. Pojawiło się w nowelizacji Ustawy z 2004 roku oraz w Ustawie o Zatrudnieniu Socjalnym w kontekście tworzenia Klubów Integracji Społecznej, ale tu z dużym naciskiem na pomoc osobom bezrobotnym. Dopiero Ustawa o zasadach prowadzenia Polityki Społecznej uchwalana aktualnie, ujmując grupy i kluby samopomocowe jako ważny instrument integracji społecznej.

Niestety, w społeczeństwie polskim istota samopomocy jest mało znana. Jest to przyczyną trudności, na jakie napotyka pracownik socjalny w procesie rekrutacji do samopomocowych grup wsparcia. Często ludzie nie rozumiejąc pojęcia samopomocy, oczekują od inicjatorów konkretnych korzyści. Zatem rolą pracownika socjalnego jest przekazanie im istoty wzajemnego wsparcia. Pracownik socjalny, który wierzy w sens działań samopomocowych, poświęca odpowiednią ilość czasu każdemu potencjalnemu kandydatowi (uczestnikowi grupy wsparcia). Pomimo tego, że wiedza na temat istoty samopomocowych grup wsparcia jest wiedzą zasadniczą dla każdego pracownika socjalnego, znają oni te problemy często jedynie pobieżnie. Niestety, braki podstawowej wiedzy na temat tworzenia i funkcjonowania samopomocowych grup, często skutkują nie wykorzystywaniem tej formy przez pracowników socjalnych.

5. Podsumowanie

Osobą kluczową dla tworzenia i skutecznego funkcjonowania grupy wsparcia, jest osoba inicjująca jej powstanie, czyli pracownik socjalny w roli animatora społecznego. Pracownik socjalny jako animator jest zewnętrznym źródłem pomocy, natomiast jest to osoba wspierająca wewnętrzne zasoby, potrzeby i mocne strony działalności grupy. Błędem popełnianym przez pracowników socjalnych jest nadmierne przywiązanie się do swojej grupy, ingerowanie w życie grupy, a nawet narzucanie swojego sposobu myślenia. Profesjonalny animator samopomocy (pracownik socjalny), powinien od początku działania grupy samopomocowej, zaznaczać swoją ograniczoną rolę. Poza inicjowaniem grupy, może ją wspierać poprzez np. udostępnienie sali na spotkania, zorganizowanie funduszy na zatrudnienie specjalisty. Jednak jak Jordan i in. [2007] podają, główną funkcją pracownika socjalnego jako animatora społecznego jest służenie samopomocowej grupie wsparcia w dążeniu do samowystarczalności i samoorganizacji.

Pracownik socjalny w Polsce pełni wiele funkcji, będąc jednocześnie nauczycielem, wychowawcą, inicjatorem i organizatorem. Istotne jest nie tylko stanowisko, lecz ściśle określone jego kompetencje zawodowe i osobiste. Niezbędne cechy charakteru, takie jak: otwartość, dynamizm,

pasja i tolerancja, muszą być uzupełnione znajomością metodyki pracy z grupą, wiedzą z zakresu planowania, kształtowania stosunków międzyludzkich, zarządzania projektami oraz zarządzania zespołem. Animator jest zarówno mediatorem ułatwiającym kontakty, jak i nosicielem zmiany.

Niestety, w polskiej rzeczywistości działania samopomocowe nie są popularne, na co wpływa zarówno fakt, iż znaczna część społeczeństwa nie rozumie istoty samopomocy, jak również to, że pracownicy socjalni nie posiadają w tym zakresie wystarczającej wiedzy.

Bibliografia

- Dobrzyńska R. (2009), *Charakterystyka zawodu pracownika socjalnego*, Kolegium Pracowników Służb Społecznych, Poznań.
- Dudkiewicz M., Kazimierczak T., Rybka I., Rymsza M. (2008) *Animacja lokalna. Jak aktywizować społeczność wiejską. Z doświadczeń projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Jordan P. (red.) (2003), *Od pomocy do samopomocy*, Wyd. Stowarzyszenie CAL, Warszawa.
- Jordan P., Skrzypczak B. (2003), *Szkoła animatorów lokalnych. Kim jest animator społeczny?*, Warszawa.
- Kawula S. (1995), *Pedagogika społeczna jako przedmiot studiów*, Olsztyn-Gdańsk.
- Kazimierczak T. (2008), *Koncepcja animacji lokalnej w projekcie liskowskim* [w:] *Animacja lokalna i przedsiębiorczość społeczna na rzecz rozwoju obszarów wiejskich* I. Rybka (red.), Broszura pokonferencyjna, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Nawrat D., Mesjasz J. (2007), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich a psychologiczne koszty pracy* [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W.M. Grudzewski, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice.
- Załuska M., Boczoń J. (red.) (1998) *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Katowice.
- Ustawa o pomocy społecznej z 12 marca 2004 roku (Dz. U. 2004, nr 64 poz. 593 z późniejszymi zmianami)
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r.

Nina Stępnicka, Paulina Wiączek

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Filia w Piotrkowie Tryb.

Kobieta menedżer Margaret Cushing Whitman i jej rola w rozwoju największego na świecie serwisu aukcji internetowych eBay.com

**Female manager Margaret Cushing Whitman and her role
in the development of the eBay.com - world's largest on
- line auction site**

Abstract: Margaret Whitman belongs to a small group of women who combine in a great way the functions of manager and innovator. An example of Whitman's activity, competence and capability to company management is the auction site eBay.com, which in the years 1998–2008, i.e. at the time when she was CEO at eBay, Inc., has generated billions of dollars in profits and has become one of the largest websites in the world, creating and/or acquiring several other regional and local auction sites in the world, companies and websites working with eBay.com, e.g. Skype, Gumtree, and Shopping.

Key word: eBay.com, auction on – line, manager, Margret Whitman

1. Wstęp

Margaret (Meg) Cushing Whitman to jedna z najbardziej popularnych postaci Internetu i jak dotąd, jedyna kobieta w branży e-commerce, której umiejętności, kompetencje i zaangażowanie doprowadziły firmę eBay Inc. na szczyt sławy. Magazyn „Fortune” przyznał jej trzecie miejsce w kategorii najbardziej wpływowych kobiet w biznesie w 2002 roku, magazynu „Worth” okrzyknął ją „numerem jeden” na liście najlepszych

CEO (z ang. *chief executive officer*), zaś „Business Week” nadał jej tytuł jednej z 25 najbardziej skutecznych menedżerów biznesu. Pomimo, że połowę zasobu siły roboczej Ameryki stanowią kobiety, jej, jako jednej z dwóch kobiet uwzględnionych w wykazie Fortune 500 udało się sprawować stanowisko prezesa firmy [por. Birley, Muzyka 2000, s. 14; Angier, Pond, Angier 2004, s. 169].

Whitman uważana jest za osobę, która zmieniła serwis aukcyjny eBay.com z niewielkiej strony internetowej o znaczeniu hobbystycznym w jedno z najbardziej popularnych przedsięwzięć i ogromny, wielopłaszczyznowy rynek internetowy, w którym można wylicytować lub kupić wszystko, od klasycznych kart baseballowych po nieruchomości. Jest także doskonałym przykładem menedżera, który nie boi się wyzwań oraz nowych sytuacji.

Celem pracy jest próba przedstawienia, jakimi cechami odznaczają się kobiety pełniące funkcje menedżerskie w największych firmach na świecie, które z reguły zarezerwowane są dla mężczyzn oraz w jaki sposób kobieta przyjmuje rolę menedżera w świecie biznesu. Rozważania pracy oparte będą na faktach z życia osobistego i zawodowego CEO i prezes największej na świecie spółki internetowej eBay Inc., Meg Whitman.

2. Margaret Whitman – życiorys zawodowy najpopularniejszej na świecie kobiety manager

Margaret Whitman urodziła się czwartego sierpnia 1956 roku w małym miasteczku Cold Spring Harbor położonym na Long Island w Nowym Jorku jako trzecie i ostatnie dziecko Margaret Cushing (z domu Goodhue) i Hendricksa Halletta Whitmana. Jej ojciec prowadził firmę udzielającą pożyczek, prapradziadek ze strony ojca, Charles Benjamin Farwell z Illinois był amerykańskim senatorem, zaś dziadek ze strony matki Munroe Smith – historykiem i prawnikiem.

Whitman była dobrą uczennicą i wykazywała zainteresowanie sportem. Pragnąc zostać lekarzem, w 1973 roku rozpoczęła studia medyczne na Uniwersytecie w Princeton [Rigby 2011, s. 135–136]. Jej życiowy wybór uległ jednak zmianie, kiedy podczas jednych wakacji podjęła pracę w dziale sprzedaży reklam. Postanowiła wówczas rozpocząć studia eko-

nomiczne. W 1977 roku ukończyła Uniwersytet w Princeton z tytułem ekonomisty a dwa lata później otrzymała tytuł Master of Business Administration (MBA) w Harvard Business School [por. *Encyklopedia* 2002, s. 479; Kleindl 2006, s. 68]. Jak wyznała po latach, uniwersytet zainspirował ją do myślenia w taki sposób, w jaki myśli obecnie [May Damen, Nicastro McCuistion 2009, s. 58–193]. W okresie studiów spotkała także swojego przyszłego męża Griffitha R. Harsha IV [May Damen, Nicastro McCuistion 2009, s. 58–193], który studiował medycynę i za którego trzy lata później wyszła za mąż [por. Cummings, Reddy 2009, s. 189; Rigby 2011, s. 135–136].

Swoją pierwszą pracę Meg Whitman podjęła już w wieku młodzieńczym. Pracowała jako kierownik ranczo i kucharz w barze z przekąskami w Valley Ranch w Pensylwanii, w którym wypiekała czekoladowe ciasteczka (tzw. *brownies*) i inne ciastka (tzw. *cookies*), a następnie sprzedawała je razem z innymi produktami. Pytana, czego nauczyła się w trakcie swojej pierwszej pracy, odpowiadała: „Trzeba ciężko pracować, by wszystko przebiegało sprawnie. Nic nie dzieje się samo” (z ang. *You have to work hard to make things work right. It doesn't happen by itself*) [Napier, Rivers, Wagner 2006, s. 50].

Z dyplomem MBA Meg Whitman podjęła pracę w Procter&Gamble, w której była odpowiedzialna za zarządzanie marką. Praca ta nie trwała jednak długo, bowiem razem z mężem przeniosła się do Kalifornii, gdzie w tamtejszym uniwersytecie jej mąż uzyskał rezydenturę z neurochirurgii. W tym czasie Whitman znalazła pracę w firmie konsultingowej Bain&Co., w której pracowała osiem lat. Po Bain&Co. pracowała jeszcze kilku innych firmach, między innymi Walt Disney Co., zajmując się doradztwem i marketingiem [Rigby 2011, s. 135–136].

Kiedy jej mąż otrzymał stanowisko głównego neurochirurga w Massachusetts General Hospital, Whitmanowie wraz z dwójką synów przeprowadzili się do Bostonu, gdzie Whitman znalazła zatrudnienie między innymi w Florists Transworld Delivery (FTD), dawnej spółdzielni kwiatów. To właśnie tu debiutowała w roli dyrektora generalnego CEO i pomimo, że nie była zadowolona z warunków pracy, zaś archaiczna organizacja i decentralizacja struktury irytowały ją, dokonała przekształcania firmy w FTD.com, jedno z pierwszych tego typu przedsięwzięć

w Internecie zakończonych sukcesem. Po przeszło roku zrezygnowała z pracy w FTD [por. Encyclopedia 2002, s. 479; Maxwell 2008, s. 160–161; Rigby 2011, s. 135–136]. Przeszła do firmy Hasbro Inc., drugiej pod względem wielkości na świecie, gdzie w 1997 roku nadzorowała działania marketingowe dla zabawek interaktywnych i edukacyjnych marek Playskool i Mr. Potato Head [Encyclopedia 2002, s. 479].

Swoją przygodę z serwisem internetowym eBay.com Meg Whitman rozpoczęła w marcu 1998 roku, mając wówczas 42 lata. Funkcję CEO, dyrektora generalnego [Plunkett 2008, s. 19–21] i członka zarządu w serwisie pełniła do roku 2008. Cztery lata później została dyrektorem generalnym firmy Hewlett – Packard i funkcję tę sprawuje do dziś.

W roku 2006 podjęła także aktywność polityczną. W lutym 2010 roku Whitman poinformowała o swojej kandydaturze na gubernatora Kalifornii, zaś w czerwcu 2011 wygrała w republikańskich prawyborach. W listopadzie 2010 roku przegrała jednak wybory z Jerry Brown'em [por. Cummings, Reddy 2009, s. 189; Berger 2011, s. 118; Meg 2011, on-line].

Obecnie Meg Whitman zasiada w radach nadzorczych koncernu Procter&Gamble, Gap Inc. oraz Radzie Powierniczej Uniwersytetu w Princeton. W 2001 roku była dyrektorem banku inwestycyjnego Golden Sasch Group, Inc. [Beatty, Samuelson 2006, s. 863]. W grudniu 2006 roku wraz z mężem założyła fundację charytatywną, przekazując na jej cel trzysta tysięcy akcji eBay.com wartych 9,4 milionów dolarów. W podsumowaniu osiągnięć jej życiorysu zawodowego autorzy L. Bollinger i C. O'Neill piszą: „Czasami odpowiada na e-maile klientów i jest miliarderem; wychowuje dwoje dzieci i jest żoną neurochirurga. Wydaje się jej, że posiada talent do żonglowania priorytetami i pozostaje lojalna wobec firmy. To sprawia, że można ją określić mianem «divy»” [Bollinger, O'Neill 2008, ss. 141–142].

3. Działalność firmy eBay Inc. i serwisu aukcyjnego eBay.com w okresie prezesury CEO Margaret Whitman

Kiedy na początku 1998 roku Whitman pojawiła się w eBay, firma była właścicielem niewielkiej, istniejącej od 1995 roku strony WWW (z ang. *World Wide Web*), oferującej internautom niewystępujące w tam-

tych czasach w formie elektroniczne licytacje towarów. eBay liczył wówczas trzydziestu pracowników, a roczne obroty firmy wynosiły cztery miliony dolarów [Boguszewicz 2012, on-line].

W chwili, kiedy Whitman objęła stanowisko CEO w eBay Inc., szybko zorientowała się, że model C2C (z ang. *consumer-to-consumer*, tj. klient do klienta) był doskonałą koncepcją w e-biznesie. Zaświadczały o tym jego bezkonkurencyjność, unikalność, jak również brak fizycznej wymiany towarów, jak w przypadku sprzedaży tradycyjnej [Napier, Rivers, Wagner 2006, s. 50]. W badanym okresie w serwisie zarejestrowanych było 750 tysięcy użytkowników.

Do 2001 roku strony serwisu odwiedzane były przez około siedem milionów użytkowników dziennie. W samym tylko czwartym kwartale 2000 roku w serwisie zawarto 79 milionów transakcji [Encyclopedia 2002, s. 479]. Przychody serwisu aukcyjnego wzrosły z 5,7 milionów dolarów w 1998 roku do 3,2 miliarda dolarów w 2004 roku. eBay Inc. stała się jedną z najszybciej rozwijających się firm w historii Internetu. Jej udziały i wartość rynkowa rosły szybciej, niż wartość Microsoftu, Della i wielu innych firm podczas pierwszych siedmiu lat istnienia. W roku 2000 w serwisie zarejestrowanych było 22,5 miliona użytkowników, rok później – 42,4 miliona, zaś w 2004 liczba eBayersów wynosiła już 135 milionów.

Whitman skoncentrowała się także na poszerzeniu i udoskonaleniu firmy aukcyjnej. Jak pisze K. P. Bryceson, z chwilą zajęcia stanowiska CEO w eBay Inc. jej pierwszym zadaniem było uczynienie z eBay Inc. firmy, która miałaby charakter bardziej korporacyjny i koncentrowała się na korzyściach, wyższej stopie inwestycji oraz przychodach rosnących w szybszym tempie, niż koszty [Bryceson 2006, s. 249].

Już na początku prezesury Whitman dokonała podziału serwisu aukcyjnego na 23 główne kategorie i wskazała wykonawców każdej z nich. Zainicjowała także grupy wsparcia dla klientów [Dessler, Phillips 2007, s. 6]. W roku 1998 wprowadziła eBay.com na giełdę, w 2002 roku eBay Inc. zakupiła PayPal za półtora miliarda dolarów, przeniosła witryny aukcji internetowych na nowe rynki tak różnorodne, jak Niemcy czy Filipiny, zaś dwa lata później kupiła 28,4 procent udziałów w serwisie ogłoszeniowym Craigslist [Rigby 2011, ss. 135–136]. W 2005 roku wła-

snością eBay stał się także Skype – globalny lider telefonii internetowej, niezwiązany z e-handlem. W 2007 roku zdecydowała się przenieść witrynę eBay.com także do Chin oraz zakupiła serwis odsprzedaży biletów StubHub za sumę 310 milionów dolarów [Shelly, Vermaat 2008, s. 103]. Podczas swojej dziesięcioletniej działalności w eBay Inc. Meg Whitman dokonała 26 przejęć za blisko siedem milionów dolarów.

Whitman doprowadziła do metamorfozy eBay.com, przekształcając serwis z tak zwanego „pchlego targu” w firmę sprzedającą samochody, obrazy, elektronikę i wiele innych produktów. Dokonując zmian stworzyła jedno z najbardziej dochodowych przedsięwzięć w Internecie [Encyclopedia 2002, s. 479], zaś dołączając serwisy dla szukających mieszkań, giełdę samochodową, porównywarke cen, dział ogłoszeń drobnych a także giełdę usług: prawnych hydraulicznych a nawet opieki nad dziećmi, silnie promowała społecznościowe aspekty serwisu aukcyjnego, co wyróżniało go na tle konkurencji [Meg 2012, on-line].

W okresie pełnienia funkcji CEO w eBay.com Meg Whitman popełniła także kilka błędów. Dla przykładu, zakup Skype nie okazał się być intratnym przedsięwzięciem bowiem zaczął przynosić straty. Whitman nie zwróciła także uwagi na moment, w którym serwisy aukcyjne zaczęły tracić na rzecz transakcji zawieranych po jednej z góry ustalonej cenie (tzw. opcji „Buy Now”, czyli „Kup Teraz”). To sprawiło, że internauci zaczęli odchodzić z eBay.com do Amazon.com i innych podobnych sklepów, które z sieciowych księgarni przekształciły się w wielobranżowe wirtualne supermarkety. Także wyniki finansowe za 2007 rok nie należały do zadowalających. Mimo że przychody firmy wzrosły, to jednak zysk eBay Inc. uległ zmniejszeniu [Meg 2012, on-line].

W marcu 2008 roku, po dziesięciu latach kierowania największą na świecie platformą aukcyjną, Meg Whitman zrezygnowała ze stanowiska CEO, zaś jej miejsce zajął John Donahoe. Dziesięć lat w zarządzie eBay Inc. dało Whitman majątek szacowany na 1,4 miliarda dolarów oraz stałe miejsce w gronie stu najbardziej wpływowych kobiet świata. W ciągu jej prezesury obroty platformy wzrosły siedemdziesięciokrotnie, przychody 114-krotnie, zatrudnienie 95-krotnie, zaś cena akcji firmy piętnastokrotnie [Meg 2012, on-line].

4. Margaret Whitman jako menedżer eBay Inc. – charakterystyka predyspozycji

Jak piszą C. M. Lehman i D. D. DuFrene [2007, s. 48], przed rozpoczęciem swojej przygody z serwisem aukcyjnym Meg Whitman nigdy wcześniej nie słyszała o eBay Inc. Nie przyszło jej nawet do głowy, że firma, o której tak niewiele wiedziała, w przyszłości stanie się jedną z najszybciej rozwijających się w historii światowego e-commerce, i to właśnie za jej sprawą i z nią na czele.

Z chwilą przejęcia obowiązków CEO w eBay Inc. w 1998 roku, przychody firmy rosły w dynamicznym tempie i nazwa serwisu stała się znana niemalże na całym świecie. L. Bollinger i C. O'Neill [2008, s. 141–142] za „Business Week Online” z 15 maja 2000 roku i Salon.com z 27 listopada 2001 roku nazwali Meg Whitman „carycą aukcji internetowych” (z ang. *czarina of Net auctions*), która w swojej pracy łączy wiedzę z ciekawością. Whitman wiedziała, że musi zbudować markę eBay.com, nie pomijając przy tym opinii i sugestii założycieli serwisu.

Jej demokratyczne przywództwo, decydująca, aczkolwiek z jednej strony poważna, a z drugiej luźna współpraca nadały serwisowi aukcyjnemu odpowiedni wymiar i ton [Bollinger, O'Neill 2008, s. 141–142] oraz sprawiły, że zbiorowa mądrość (z ang. *collective intelligence*) i entuzjazm dziesięciu milionów użytkowników determinowały i umożliwiały prowadzenie spraw bieżących firmy zatrudniającej przeszło dziewięć tysięcy osób. Jak sama mawiała, eBay to sieć współpracy partnerskiej z użytkownikami społeczności aukcyjnej, zaś kluczem do sukcesu jest połączenie pracowników oraz klientów w dwustronnej komunikacji, czego wyrazem było słynne twierdzenie Whitman: „Siła w nas” (z ang. *The Power of Us*) [Lehman, DuFrene 2007, s. 48]. Głosiła, że siłą serwisu są jego użytkownicy, albowiem to oni tworzą jego zawartość oraz skłaniają do zmian. Zarządzała serwisem i firmą aukcyjną w zaskakujący sposób, podejmując swoje wybory strategiczne także pod wpływem intuicji. Kierowanie eBay.com było między innymi aktem jej wyobraźni. Jak pisze K. P. Bryceson, jej styl zarządzania w firmie aukcyjnej oparty był o stworzenie sieci współpracy w ramach partnerstwa ze społecznością użytkowników [2006, s. 249].

Sukces firmy, jak również swój zbudowała między innymi na wsłuchiowaniu się w potrzeby społeczności. Tworząc eBay.com próbowała poznawać swoją społeczność bardzo dokładnie. Whitman twierdziła, że nigdy człowiek nie jest w stanie wiedzieć więcej, niż rynek oraz że ludzie z natury są dobrzy i można im zaufać. To drugie stwierdzenie to stało się kluczem przekonań CEO firmy aukcyjnej.

W trakcie edukacji w Harvard Business School oraz pracy zawodowej, jaką świadczyła w innych firmach, Whitman nauczyła się stawiać klienta zawsze na pierwszym miejscu oraz załatwiać jego sprawy także w sytuacjach niezbyt dobrze jej znanych, ustanowionych czy przyjętych. Zdarzenia tego typu wymagały od niej ciągłego wsłuchiwania się w potrzeby klientów, permanentnej nauki, współpracy i budowania relacji biznesowych.

CEO Whitman zdawała sobie sprawę z tego, że dostosowując się do potrzeb klientów, firma aukcyjna może uzyskiwać duże korzyści. Regularnie uczestniczyła w konferencjach organizowanych przez firmę dla jej użytkowników. Jej celem było poznanie ich oraz zwyczajów zakupowych, jakie posiadali, zaś zrozumienie potrzeb odbiorców jest główną częścią każdego sukcesu w marketingu [Guffey 2007, s. 238]. Ponadto użyła reklamy, by wypromować serwis, przez co w niedługim czasie stał się on rywalem równym Amazon.com w sprzedaży książek, filmów, muzyki (płyty CD). Ponadto korzystała z możliwości promowania serwisu przy każdej nadarzającej się sytuacji, chociażby wtedy, gdy eBay.com sprzedał dla Warnen Brothers łódź użytą w filmie „*The Perfect Storm*” za cenę 145 tysięcy dolarów [Bollinger, O'Neill 2008, ss. 141–142].

Cechą decydującą o sukcesie Whitman jest jej siła i oryginalność. Nie musiała używać surowych, rozkazujących czy kontrolnych poleceń. Gromadziła bardziej złożone i subtelne pokłady mocy. Jej krąg wpływów i oddziaływania był większy, aniżeli krąg nakazów, zakazów i kontroli. Whitman twierdziła, że jeśli czegoś nie można zmierzyć, to również nie podlega to jakiegokolwiek kontroli (z ang. *If you can't measure it you can't control it.*) [Daft 2009, s. 302]. CEO eBay Inc. jest także silnym zwolennikiem utrzymywania pewnych granic oraz zakazów. Przykładem może być zakaz sprzedawania broni w serwisie aukcyjnym.

Meg Whitman odgrywała najważniejszą rolę w eBay.com. R. M. Hodgetts i K. W. Hegars [2007, s. 354] podają, że nie bała się zmian i zawsze starała się zachować równowagę między obowiązkami w pracy a życiem rodzinnym. Ta kobieta menedżer stanowi obecnie pewien rodzaj hybrydy, na którą składają się: zdecydowanie, otwarty umysł oraz niezwykle talent. Tym samym hybryda ta jest modelem dla innych firm i liderów biznesu na przyszłość.

CEO eBay mawiała: „Przywództwo jest rozpiętością wpływu, nie podlega kontroli” (z ang. *Executive leadership is a span of influence, not of control*). Jej zdaniem kierownictwo firmy powinno odgrywać zasadniczą rolę między innymi w: tworzeniu kultury organizacyjnej, w której zakłada się istnienie pomyłek i błędów; wyznaczeniu wizji firmy i celów do których zmierza, wymaganiu umiejętności efektywnej komunikacji, ustalaniu osiągalnych dla niej priorytetów i budowaniu dobrego zespołu [Stanford 2010, s. 107].

Mądrość, szczerość i uczciwość oraz doświadczenie Whitman w budowaniu marki, w połączeniu z pasją do tworzenia wyjątkowych doświadczeń klientów, pomógł firmie eBay Inc. ewoluować do pozycji, w której to właśnie ona wyznacza trendy na rynku i zmienia handel na całym świecie. Obecnie jest ona nie tylko żywą ikoną serwisu aukcyjnego, ale także przyjacielem użytkowników. Zauważalnym tego dowodem były rozmowy, jakie odbywała z użytkownikami serwisu podczas corocznych spotkań eBay Live!. Jak sama mawiała, eBay.com potwierdził jej wiarę w ludzi.

5. Zakończenie

Serwis eBay.com stanowi formę światowego rynku internetowego, którego błyskawiczny sukces stał się wypadkową genialnego pomysłu, jak również dwóch istotnych czynników. Pierwszy z nich stanowią między innymi chęć, zaangażowanie oraz pasja milionów zwykłych ludzi do sprzedawania i kupowania w Internecie niemalże wszystkiego; drugim jest obecność jednej z największych osobistości internetu i „królowej dotcomów”, Margaret Whitman.

Rozważania pracy oraz studium przypadku poświęcone Margaret Whitman wskazują istotne cechy i atrybuty menedżera, które mają zasadniczy wpływ na sukces oraz popularność firmy. Należą do nich między innymi:

- otwartość na sugestie i pomysły innych;
- współpraca zespołowa i indywidualna;
- komunikacja z użytkownikami;
- intuicja i wyczucie;
- szczerość, wyczucie, empatia i zrozumienie;
- doświadczenie, wiedza oraz kompetencje;
- przestrzeganie zasad oraz norm, jak również konsekwencja w ich stosowaniu;
- wykorzystywanie błędów własnych, jak również konkurencji do lepszego działania w przyszłości.

Meg Whitman jest przykładem menedżera kreatywnego, nie bojącego się zmian oraz restrukturyzacji, dywersyfikacji czy nowych wyzwań. To kobieta menedżer ceniąca innowacje, podejmująca odważne decyzje, a w przypadku niepowodzenia, z pokorą je przyjmująca i z energią starająca się naprawić zaistniałe nieporozumienia i błędy.

Prezes eBay Inc. zawsze starała się być blisko użytkowników serwisu i ich problemów. Zdawała sobie sprawę z tego, że to oni tworzą zawartość (z ang. *content*) platformy aukcyjnej oraz generują przychody i zyski firmy, dla której pracowała. Sukces firmy aukcyjnej eBay Inc. zbudowany został zatem na sukcesie Margaret Whitman.

Bibliografia

- Angier M.E., Pond S., Angier D. (2004), *101 Best Ways To Get Ahead*, Success Networks, United States.
- Beatty J.F., Samuelson S.S. (2006), *Business Law and the Legal Environment*, Standard Edition, Cengage Learnings, United States.
- Berger A. (2011), *Ads, Fads, and Consumer Culture: Advertising's Impact on American Character and Society*, Rowman&Littlefield, United States.
- Birley S., Muzyka D.F. (2000), *Mastering Entrepreneurship*, Pearson Education, United States.

- Boguszewicz T. (2012), *Pani od zakupów*, [on – line], <http://www.ekonomia24.pl/artykul/201186.html?print=tak&p=0>.
- Bollinger L., O'Neill C. (2008), *Women in Media Careers: Success Despite the Odds*, University Press of America, United States.
- Bryceson K.P. (2006), *'E' Issues in Agribusiness: The What, Why and How*, CABI, United States.
- Cummings S.D., Reddy P.B. (2009), *California After Arnold*, Algora Publishing, United States.
- Daft R.L. (2009), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning, United States.
- Dessler G., Phillips J. (2007), *Managing Now*, Cengage Learning, United States.
- Guffey E. (2007), *Business Communication: Process&Product*, Cengage Learning, United States.
- Hodgetts R.M., Hegar K.W. (2007), *Modern Human Relations at Work*, Cengage Learning, United States.
- Jones S. (ed.) (2002), *Encyclopedia of New Media: An Essential Reference to Communication and Technology*, SAGE, United State.
- Kleindl B. (2006), *International Marketing*, Cengage Learning, United States.
- Lehman C.M., DuFrene D.D. (2007), *Business Communication*, Cengage Learning, United States.
- May Damen M., Nicastro McCuiston N. (2009), *Women, Wealth and Giving: The Virtuous Legacy of the Boom Generation*, John Wiley&Sons, United States.
- Maxwell J.C. (2008), *17 Indisputable Laws of Teamwork*, Thomas Nelson Inc., United States.
- Meg Whitman (2012), http://pl.wikipedia.org/wiki/Meg_Whitman.
- Napier H.A., Rivers O., Wagner S. (2006), *Creating a Winning E-Business*, Cengage Learning, United States.
- Plunkett J.W. (2008), *Plunkett's E – Commerce and Internet Industry Almanac 2008: E-Commerce and Internet Business Industry Market Research, Statistics, Trends and Leading Companies*, Plunkett Research, Ltd., United States.
- Rigby R. (2011), *28 Business Thinkers Who Changed the World: The Management Gurus and Mavericks Who Changed the Way We Think about Business*, Kogan Page Publishers, United States.
- Shelly G.B., Vermaat M.E. (2008), *Discovering Computers 2009: Brief*, Cengage Learning, United States.
- Stanford N. (2010), *Corporate Culture: Getting It Right*, John Wiley & Sons, United States 2010.

Małgorzata Oziębło

Społeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Menedżer integracji w procesach fuzji i przejęć w Polsce

Manager of integration in the processes of mergers and acquisitions in Poland

Abstrakt: Contemporary economy raises many new challenges to enterprises and their managers participating in processes of mergers and acquisitions. Effective managers of integration are highly wanted on the market. It's them who help a forming organisation achieve success. They have to provide a team of people who will trust one another. And mutual trust is very important in the processes of mergers and acquisitions. The main purpose of the article is to emphasise the importance of a function a manager of integration holds in the processes of mergers and acquisitions. Manager of integration has a significant influence on economic effectiveness of enterprises participating in the processes of mergers and acquisitions in Poland. The following methods of questionnaire surveys were introduced in this article: studying the literature of the subject as a basic source of secondary materials and methods of questionnaire surveys. The article is of theoretical-practical nature. It is designed for both theorists and practitioners who are interested in the processes of mergers and acquisitions and most of all in management of integration after merger.

Key words: mergers and acquisitions, integration, manager of integration.

1. Wstęp

Współczesna gospodarka stawia nowe wyzwania przed łączącymi się przedsiębiorstwami. Uczestniczenie w procesach fuzji i przejęć wymaga ogromnej wiedzy, wyczucia i doświadczenia. Skuteczni menedże-

rowie integracji zwani inaczej liderami do zadań specjalnych, liderami nowej generacji, liderami nowego typu, prototypami liderów przyszłości, przewodnikami w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw są bardzo poszukiwani na rynku. Często pojawiają się pytania: Czy każdy może zostać menedżerem integracji? Jakiego powinien posiadać predyspozycje kandydat do pełnienia tej funkcji? Jaki jest jego obszar obowiązków?

Wymagania stawiane wobec współczesnych menedżerów wymuszają permanentne doskonalenia, zdobywanie nowej wiedzy, konieczność ciągłego rozwoju.

Głównym badanym problemem był wpływ funkcji menedżera integracji w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw na efektywność ekonomiczną.

W rozwiązaniu głównego problemu podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Czym różni się fuzja od przejęcia?
- Czy integracja ma wpływ na efektywność ekonomiczną?
- Czy zasadny jest podział procesu nabywania na fazy?
- Jaki wpływ na efektywność ekonomiczną mają fazy oraz etapy procesu fuzji i przejęć?
- Jakich umiejętności powinien posiadać menedżer integracji w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw?
- Jaką rolę pełni menedżer integracji w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw?

Głównym celem artykułu jest podkreślenie wagi funkcji jaką pełni menedżer integracji w procesach fuzji i przejęć.

W artykule uwzględniono następujące metody badawcze:

- studium literatury tematu jako podstawowe źródło materiałów wtórnych,
- metoda badań ankietowych.

Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. W części teoretycznej omówiono różnicę pomiędzy fuzją i przejęciem przedsiębiorstw oraz scharakteryzowano w skrócie czym jest proces integracji. W części praktycznej zawarto konkretne wskazówki dotyczące badanego zagadnienia.

Źródłem informacji były wyniki badań własnych, literatura krajowa i zagraniczna, artykuły naukowe oraz informacje dostępne w Internecie.

2. Istota fuzji i przejęć

Fuzje i przejęcia są inwestycjami wysokiego ryzyka. Mogą one być czynnikami wzrostu efektywności przedsiębiorstw i dużych korzyści ekonomicznych. Jednak w razie niepowodzenia mogą spowodować duże straty, a nawet doprowadzić do upadłości przedsiębiorstw.

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw należą do najbardziej znaczących zjawisk gospodarczych w ostatnich dwóch dekadach w Polsce i na świecie. Skupiają one wiele przedsiębiorstw z różnych branż, w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo jak i rozwijających się. Są one także szczególnym rodzajem zmiany i jednocześnie przesłanką wielu zmian w najistotniejszych obszarach przedsiębiorstw [C. Zając 2006, s. 7].

Należy je uważać za jedną z podstawowych form integracji, pozwalających firmom budować przewagę konkurencyjną za pomocą zewnętrznych strategii rozwoju.

Wiele kontrowersji wzbudza samo rozróżnienie pojęć fuzji i przejęcia. Fuzja w języku polskim utożsamiana jest pozytywnie z połączeniem, łączeniem, zespoleniem. Zakłada dobrowolne działanie stron transakcji. Jest kojarzona z połączeniem spółek o podobnej wielkości. Przejęcia są odbierane raczej negatywnie, pomimo iż mogą być nie tylko wrogie ale i przyjazne.

Zgodnie z kodeksem spółek handlowych (art. 492) połączenie spółek może być dokonywane [Kidyba 2007, s. 850]:

- 1) przez połączenie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka (przejmująca) wydaje wspólnikom spółki przejmowanej; jest to łączenie się przez przejęcie;
- 2) przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki; jest to łączenie się przez zawiązywanie nowej spółki.

Połączenie przez przejęcie (inkorporacja) wystąpi, gdy cały majątek spółki przejmowanej jest przenoszony na inną spółkę przejmującą za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej [Kidyba 2007, s. 850]. Istotą przejęcia jest to, że odpowiednikiem za przejęty majątek nie są pieniądze czy inne składniki majątkowe, lecz udziały lub akcje przydzielone wspólnikom spółek przestających istnieć, którzy stają się akcjonariuszami bądź wspólnikami spółki przejmowanej. W razie połączenia się spółek wpis spółki przejmującej do księgi wieczystej może nastąpić na podstawie danych z rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym potwierdzonym odpisem [Kidyba 2007, s. 851].

Połączenie się przez zawiązanie nowej spółki. Z fuzją mamy do czynienia, gdy zawiązana jest spółka kapitałowa, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki. Istotą przejęcia jest to, że odpowiednikiem za przejęty majątek nie są pieniądze czy inne składniki majątkowe, ale udziały w spółce bądź akcje w nowo powstałej spółce. Wspólnicy spółek łączących stają się wspólnikami nowej spółki kapitałowej (z o.o. lub akcyjnej) jednocześnie uczestniczą w majątku nowej spółki poprzez to, że mają udziały (akcje) w kapitale zakładowym [Kidyba 2007, s. 851].

3. Integracja jako proces

Integracja może przyjąć formę miękką lub twardą. Obie formy integracji przyjmują formę kontraktów [Zadora 2011, s. 30]. Postać miękka integracji występuje w formie luźnego współdziałania z zachowaniem odrębności i samodzielności partnerów. Druga forma występuje, gdy prowadzi do pełnego zespolenia zasobów i operacji łączących się przedsiębiorstw oraz poddania ich wspólnemu mechanizmowi wewnętrznej koordynacji. W tak rozumianą integrację wpisuje się fuzje i przyjęcia przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu występuje pewne alternatywne podejście wyróżniające cztery poziomy integracji [Zadora 2011, s. 256]:

POZIOM I – port folio – łączące się przedsiębiorstwa utrzymują niezależne struktury i zasoby, a łączące się kapitałowo działają w różnych branżach.

POZIOM II – uzupełnienie – łączące się przedsiębiorstwa przejmują od siebie najlepsze rozwiązania dotyczące zasobów i procesów, wykorzystują je np. wspólnych badań B+R.

POZIOM III – nowa struktura – powstaje na bazie połączonych zasobów.

POZIOM IV – asymilacja – przejmujące, nabywające przedsiębiorstwo narzuca własne procedury i kulturę.

Proces integracji jest bardzo złożony. Nieumiejętnie poprowadzony może doprowadzić do bieżących zaburzeń funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może także skutkować ostatecznym niepowodzeniem połączenia. Dlatego o integracji należy myśleć od samego początku procesu połączenia. Wycena przedsiębiorstwa nie jest możliwa, zanim nie zostaną określone źródła efektów synergicznych oraz ich sposoby wykorzystania. Nierozważenie procesu integracji na samym początku jest skazane na porażkę. Potwierdzeniem tego jest bardzo duża liczba przypadków, w których podstawowym czynnikiem niepowodzenia w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw były kłopoty z integracją [Rankine, Howson 2008, s. 78]. W polskich przedsiębiorstwach przy transakcjach fuzji i przejęć praktycy opierają bardzo często się na wzorcach amerykańskich, gdyż właśnie tam procesy połączenia występowały najwcześniej, inicjując te zjawiska w innych krajach rozwiniętych np.: w Kanadzie, w Japonii, w Europie. A co za tym idzie, polscy przedsiębiorcy biorący udział w procesach fuzji i przejęć zwracają co raz większą uwagę na integrację.

Występuje wiele podobieństw procesu integracji do zarządzania projektem, dlatego dość powszechna stała się opinia, że zarządzanie integracją powinno odbywać się właśnie w takiej formie [Rozwadowska 2012, s. 112].

Przebieg integracji to kilkuetapowy proces, którego podstawy zawierają się w strategii przedsiębiorstwa nabywcy.

Jak podaje W. Frąckowiak [2009, s. 29] termin „integracja przedsiębiorstw” odnosi się głównie do fazy po nabyciu, w której dochodzi do

operacyjnego ujednolicenia procedur, struktur i kultury organizacyjnej łączących się w różny sposób przedsiębiorstw.

Potransakcyjna faza, jak często się określa fazę integracyjną albo implementacyjną jest ostatnią fazą połączenia, a zarazem jest jedną z najtrudniejszych w całym procesie. Bardzo wiele od niej zależy, ponieważ dopiero po dokonaniu transakcji rozpoczynają się działania od których zależy powodzenie transakcji i pojawienie się efektów synergii.

O powodzeniu integracji decydują głównie dwa determinanty:

- czas – który implikuje szybkość działań w celu uzyskania korzyści i wartości dodanej wynikającej z połączenia przedsiębiorstw;
- planowanie – bez wielkiego pośpiechu z rozważą i namysłem, które nakazują podejmowanie działań planowych bez wielkiego pośpiechu, z uwzględnieniem interesów obu stron.

W realizacji nabycia przedsiębiorstwa, jeżeli ma ono zostać zakończone sukcesem istotną rolę odgrywa czas, który implikuje szybkość działań w celu uzyskania korzyści i wartości dodanej wynikającej z połączenia. Proces ten jednak powinien być przeprowadzony z rozważą i namysłem, ale bez emocji, bez pośpiechu i z poszanowaniem drugiej strony. Na to nakładają się czynniki psychologiczne, kulturowe i behawioralne, wymykające się niejednokrotnie sensownej ocenie.

W fazie integracyjnej należy zidentyfikować przyszłe działania oraz ustalić kolejność ich realizacji według potencjalnych wartości, ryzyka oraz ilości potrzebnych środków. W efekcie powstaje szczegółowy plan integracji, przedstawiający sekwencję poszczególnych działań, a także ich synchronizację w czasie. Jednak coraz częściej plan ten nie jest sztywny. Jest on rozbudowany i dostosowywany do potrzeb, przez cały czas.

Sprawnie przeprowadzony proces integracji jest definitywnym sprawdzianem udanego połączenia przedsiębiorstw.

W wyniku przeprowadzonego badania własnego nt. *Ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw sektora niefinansowego w Polsce*, mającego na celu poznanie opinii oraz doświadczeń 120 polskich przedsiębiorstw sektora niefinansowego, którzy uczestniczyli procesach fuzji lub przejęć w latach 2002–2008 (populacja 1) oraz 43 firm doradczych, świadczących

usługi doradcze w specjalizujących się w tego typu transakcjach (populacja 2) – na ankietę odpowiedziało 56,67% podmiotów populacji 1 oraz 44,19% populacji 2 – stwierdzono m.in., że zasadny jest podział procesu nabywania przedsiębiorstw na trzy fazy: przygotowawczą, negocjacyjną i integracyjną. Obie grupy respondentów odpowiadały twierdząco, można powiedzieć książkowo (populacja 1 – 92,65%, populacja 2 – 84,21%).

W kwestii wpływu fazy oraz etapów fuzji i przejęć na efektywność ekonomiczną. Wyniki były następujące: co do wyboru faz respondenci populacji 1 jak i drugiej byli jednomyślni – uznali, że wszystkie fazy są bardzo ważne. Jeśli chodzi o poszczególne etapy to dla obu populacji w fazie przygotowawczej najważniejsza jest ocena przedsiębiorstwa-celu oraz możliwości transakcji. Jednak respondenci populacji 1 nie są jednomyślni w tej kwestii i jako najważniejszą wskazali także strategię połączenia i kryteria transakcji. W fazie negocjacyjnej respondenci obu populacji najwyżej ocenili wycenę przedsiębiorstwa-celu, jednak respondenci populacji 1 wskazali również jako najważniejszy etap negocjowania warunków, finansowania i zawarcie transakcji. W fazie integracji najważniejszym etapem dla respondentów obu populacji jest ocena i kontrola efektów połączenia. Jednak według respondentów populacji 2 najważniejszy jest także etap integracji podmiotów po nabyciu. W tabeli 1 przedstawiono ocenę wyboru fazy i etapu mającego największy wpływ na efektywność ekonomiczną.

W ankiecie poproszono także o wskazanie czynników, tych które odgrywają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia wysokiej efektywności ekonomicznej fuzji i przejęć przedsiębiorstw sektora niefinansowego.

Respondenci populacji 1, aż w 80,88% byli zgodni co do tego, że takim czynnikiem jest jasno określony cel przejęcia i uznali go za najważniejszy. Jednak wytypowali jeszcze dwa czynniki, które także uznali za najważniejsze:

- wiedzą na temat przejmowanego przedsiębiorstwa i jego branży (58,82%),
- właściwy moment do przeprowadzenia transakcji (45,59%).

Tabela 1. Fazy oraz etapy fuzji i przejęć – wpływ na efektywność ekonomiczną

FAZA		Populacja 1	Populacja 2
PRZYGOTOWAWCZA		Bardzo ważna (50,00%)	Bardzo ważna (63,16%)
ETAP	Strategia połączenia i kryteria transakcji	Najważniejsza (35,30%)	Bardzo ważna (52,63%)
	Poszukiwanie i identyfikacja przedsiębiorstwa-celu	Bardzo ważna (45,59%)	Bardzo ważna (47,37%)
	Ocena przedsiębiorstwa-celu oraz możliwości transakcji	Najważniejsza (58,82%)	Najważniejsza (57,88%)
NEGOCJACYJNA		Bardzo ważna (47,06%)	Bardzo ważna (31,58%)
ETAP	Rozwój oferty	Bardzo ważna (39,71%)	Bardzo ważna (47,37%)
	Wycena przedsiębiorstwa-celu.	Najważniejsza (64,71%)	Najważniejsza (57,90%)
	Negocjowanie warunków, finansowanie i zawarcie transakcji.	Najważniejsza (54,41%)	Bardzo ważna (42,10%)
INTEGRACYJNA		Bardzo ważna (52,94%)	Bardzo ważna (57,90%)
ETAP	Ocena dopasowania organizacyjnego i kulturowego.	Bardzo ważna (58,82%)	Bardzo ważna (42,10%)
	Integracja podmiotów po nabyciu	Bardzo ważna (48,53%)	Najważniejsza (47,37%)
	Ocena i kontrola efektów połączenia	Najważniejsza (47,06%)	Najważniejsza (47,37%)

Źródło: badania własne.

Respondenci populacji 2 wytypowali cztery czynniki:

- wiedzę na temat przejmowanego przedsiębiorstwa i jego branży (52,63%),
- jasno określony cel przejęcia (52,63%),
- właściwy moment do przeprowadzenia transakcji (52,63%)
- opracowanie szczegółowych planów integracji oraz tempa ich wdrożenia (31,58%).

Co do ostatniego czynnika, warto tu zauważyć, że respondenci populacji 2, ocenili ten czynnik w takim samym stopniu jako najważniejszy (31,58%), bardzo ważny (31,58%) i ważny (31,58%).

Wyniki badań i wyprowadzone w ślad za tym oceny dla konkretnego zbioru przedsiębiorstw dotyczące ekonomicznej efektywności efektów fuzji i przejęć analizowanych przedsiębiorstw są na ogół zbieżne.

4. Menedżer integracji

Menedżer integracji musi zwracać uwagę na powyżej wymienione determinanty. Nie koncentrując się na nich zwiększa on prawdopodobieństwo porażki procesu fuzji lub przejęcia.

Analiza wyników różnych badań prowadzi także do wniosku, że większe szanse na powodzenie mają fuzje bądź przejęcia przedsiębiorstw, które są kierowane przez osoby doświadczone w tego typu transakcjach.

W procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw poszukuje się liderów nowej generacji, którzy [Myszkowski 2010, s. 2]:

- szybko potrafią wkroczyć w nową niejednokrotnie wysoce skomplikowaną rzeczywistość,
- z łatwością będą poruszać się na wielu szczeblach organizacyjnych,
- potrafią pogodzić często przeciwstawne racje oraz interesy,
- budować mosty w wielo-kulturowych organizacjach,
- zabiegać o poparcie dla wdrażanych rozwiązań w różnorodnych środowiskach

oraz

- posiadających tradycyjne umiejętności, np. posiadanie wiedzy o nabywanym przedsiębiorstwie, dostrzegania czynnika emocjonalnego i kulturowego, dyspozycyjnego, samo zdyscyplinowanego.

Tak wyodrębnioną kategorię menedżerów określa się mianem menedżerów integracyjnych.

Menedżer integracji w procesie fuzji i przejęć, to osoba która pomaga pracownikom z dwóch organizacji pokonać dzielące ich różnice i nawiązać efektywną współpracę. Najlepiej, gdy znajduje się ona w połowie swojej drogi zawodowej, posiada znaczne doświadczenie i jednocześnie chce się dalej rozwijać, czyli jest otwarta na nowe i ulegające przeobrażeniom metody zarządzania [Rankine, Howson 2008, s. 64].

Menedżer integracji musi znać cztery złote zasady dobrej integracji [Rankine, Howson 2008, s. 53–78]:

1. **Planuj z wyprzedzeniem.** Integracja łączących się przedsiębiorstw powinna się rozpocząć, przed przeprowadzeniem analizy *due diligence* a zakończyć się w momencie podpisania umowy.
2. **Minimalizuj niepewność.** Zmiany oznaczają niepewność. Decyzje dotyczące ludzi powinny być podejmowane szybko. Nabywca musi umieć powiedzieć „nie wiem”, „nie zdecydowaliśmy”.
3. **Zarządzaj właściwie.** Zarządzanie procesem integracji to praca w pełnym wymiarze czasu.
4. **Czynniki miękkie są najważniejsze.** Identyfikacja barier kulturowych integracji. Ocena znaczenia różnic kulturowych i dostosowanie do tego skorygowanego planu integracji. Wspólne rozwiązywanie problemów przez pracowników obu stron.

4.1. Umiejętności menedżera integracji

Menedżer integracji to osoba, która powinna spełniać pięć kryteriów [Ashkenas, Francis 2006, s. 198–203]:

1. Posiadać wiedzę o firmie-celu lub szybko tę wiedzę pozyskać.
2. Być twardy wobec podwładnych, ale jednocześnie musi odczuwać empatię i uważnie ich słuchać.
3. Posiadać umiejętność pracy w chaosie.
4. Być dyspozycyjny i samodyscyplinowany.
5. Posiadać umiejętność dostrzegania czynnika emocjonalnego i kulturowego.

4.1.1. Posiadać wiedzę o firmie-celu lub szybko tę wiedzę pozyskać

Według R. N. Ashkenas oraz S. C. Francis [2006, s. 183] menedżerem integracji nie może być osoba z firmy-celu, ponieważ pracownik przejmowanej firmy nie może wiedzieć wystarczająco dużo o formalnych i nieformalnych oczekiwaniach wobec integracji i wobec kierowników w jego firmie. Człowiek ten powinien bardzo dobrze znać swoją firmę. W większości są to osoby pełniące od wielu lat różne funkcje w firmie –

matce, znają pracowników i swoją obecność zaznaczyli w wielu różnych lokalizacjach.

Odmiennego zdania jest J. Frankowicz, według którego menedżer odpowiedzialny za projekt integracji powinien być osobą z zewnątrz, ponieważ ma nowe spojrzenie, którego brakuje wewnątrz organizacji. Taki model działania podjął po dołączeniu do zespołu Santander Consumer Bank, który łączył się w Polsce z AIG. Z jego doświadczenia wynika, że warto walczyć o zaangażowanie kluczowych osób po dwóch stronach. Uważa on, że należy oddelegować „najlepszych ludzi, jeżeli nie mogą angażować się codziennie, jednak mają kompetencyjną i merytoryczną pieczę nad wszystkim” [Maciejewski 2012, s. 1].

Menedżer integracji powinien rozumieć kulturę swojego przedsiębiorstwa i umieć o niej mówić. Powinien również posiadać umiejętność łączenia i wykorzystywania posiadanej wiedzy z różnych dziedzin. To do niego kierownicy firmy-celu kierują liczne pytania np. jak przygotować raporty, jakie dane są niezbędne do podejmowania określonych decyzji, z kim rozmawiać na poszczególne tematy.

Na pewno menedżer integracji to ktoś, kto koniecznie musi mieć bezpośredni dostęp do ludzi w firmie-matce, z którymi kierownicy firmy-celu muszą się kontaktować.

4.1.2. Być twardym wobec podwładnych, a jednocześnie musi odczuwać empatię i uważnie ich słuchać

Menedżer integracji musi być twardy wobec podwładnych a jednocześnie musi odczuwać empatię i uważnie ich słuchać. Bardzo trudno łączyć ze sobą te postawy.

Fuzja czy przejęcie przedsiębiorstwa to wielka zmiana. Raczej nikt nie przepada za zmianami a każdy się ich obawia. Dlatego krytycznym czynnikiem sukcesu przy każdej transformacji biznesowej jest pojęcie oczywistych obaw wszystkich grup interesariuszy: menedżerów, pracowników, akcjonariuszy, związków zawodowych, kooperantów, klientów.

Ludzie w różny sposób adaptują się do mian. Jednak rozumiejąc poszczególne grupy interesariuszy, zdecydowanie łatwiej jest zaprojekto-

wać komunikację, której celem jest przekonanie wszystkich zainteresowanych do uznania za słuszne zachodzących zmian.

Zmiany wywierają różny wpływ na dotychczasową sytuację kadry kierowniczej obu stron. To oni podejmują wszystkie decyzje w poszczególnych etapach trwania procesu fuzji i przejęć. Trafność ich postanowień decyduje o sukcesie lub porażce całego przedsięwzięcia. Oszacowanie efektywności ich działań jest jednocześnie stwierdzeniem, czy całość procesu połączenia udała się. Wszystkie mierniki możliwe do zastosowania zarówno w kwestiach finansowych jak i personelu – są miernikami efektywności kadry menedżerskiej [BenDaniel 1998, s. 508–512]. Oczywiście można także wyodrębnić poziom zadowolenia i sposoby jego pomiaru patrząc na grupę zarządzającą jak na pracowników oraz ich satysfakcję psychiczną.

Nie można mówić o poziomie satysfakcji menedżerów w sukcesie procesu fuzji i przejęć w sposób dokładnie określony. Powodem jest występujący podział na grupy: składającą się z menedżerów przedsiębiorstwa przejmującego i menedżerów przedsiębiorstwa celu.

Z punktu widzenia pierwszej grupy, przejęcia mogą doprowadzić do zwiększenia możliwości pozwalające na zwiększenie przewagi konkurencyjnej firmy, efektywności prowadzonej działalności, poprawę całkowitych wyników finansowych. Są szansą na podwyższenie zarobków (im większą firmą się zarządza – tym więcej się zarabia). Chęć zwiększenia wynagrodzenia może nawet być istotnym bodźcem w zainicjowaniu transakcji. Jednak dla kierownictwa dokonującego przejęcia ten sposób inwestycji nie zawsze oznacza czystą i spokojną drogę do wielkiej fortuny. Wielu menedżerów potrafi zamienić przejęcie w katastrofę, a porażka w przejęciu jest przeważnie bardzo kosztowna.

Z punktu widzenia przejmowanych menedżerów, przejęcie jest źródłem wielkiej niepewności i stresu, że względu na oczekiwane zmiany [Sudarsanam, 1998, s. 225]. Menedżerowie przejętego przedsiębiorstwa muszą dostosować się do wymagań nowych szefów i nowej kultury przedsiębiorstwa. Przejęcie dla nich wiąże się z utratą władzy, statusu i swobody w zakresie wprowadzania innowacji, a może nawet jest równoznaczne z wyrazem utratą posady. Fuzja, która miała miejsce w wyniku oczekiwania na efekt synergii, nie musi prowadzić do zado-

woleń. Jednak jeśli przejęcie lub fuzja miało na celu racjonalizację w dojrzałej branży, to najbardziej prawdopodobnie wystąpią duże zwolnienia.

Z punktu widzenia pracowników fuzje i przejęcia mogą mieć dwójaki wpływ na poziom zatrudnienia, płace, emerytury i inne prawa pracowników. Przejęcie jest procesem, któremu towarzyszy stres, niepewność oraz bezpodstawne plotki, często wynikające z braku informacji lub błędnego sposobu interpretowania informacji.

W przypadku transakcji, których kluczowym celem jest racjonalizacja podmiot dominujący będzie starał się poprawić efektywność ekonomiczną i wydajność przedsiębiorstwa celu. Jednym z ogniw bezproblemowo poddających się racjonalizacji jest biuro zarządu przedsiębiorstwa-celu. Przeniesienie wielu jego funkcji do przedsiębiorstwa przejmującego skutkuje dużym prawdopodobieństwem zwolnień pracowników. W następstwie działań integracyjnych może się okazać, że w sąsiadujących pokojach znajdują się osoby, które spędziły kilka lat zwalczając się nawzajem, a po połączeniu stają się współpracownikami. Losy pracowników zależą także od tego, czy zostały kupione udziały, czy tylko zorganizowane części przejętego przedsiębiorstwa.

Powyżej scharakteryzowano tylko grupę interesów menedżerów i pracowników w procesach połączenia, aby podkreślić wagę posiadania doświadczenia oraz umiejętności interpersonalnych przez osobę pełniącą funkcję menedżera integracji. Doświadczenie KPMG pokazuje, że zazwyczaj zasadniczą przyczyną porażki biznesowej fuzji jest brak zaangażowania liderów i pracowników w „scalenie” przedsiębiorstw [Kalinowski 2012, s. 104].

Menedżer integracji znajduje się „często między przysłowiowym młotem i kowadłem. Z jednej strony przełożeni wymagają od nich szybkich i konkretnych wyników, z drugiej – pracownicy widzą w nich swoich reprezentantów w „walce z górą” [Rozwadowska 2012, s. 133]. Dlatego powinien posiadać umiejętność takiego upadania, aby wstać niepoturbowanym i gotowym do dalszej walki.

Wyznaczając ambitne cele na czas trwania procesu fuzji czy przejęcia menedżer integracji może osiągnąć bardzo wiele, nawet więcej niż zaplanował, jednak tylko wówczas, gdy jest twardy wobec podwładnych, ale jednocześnie odczuwa empatię i uważnie ich słucha.

4.1.3. Posiadać umiejętność pracy w chaosie

Menedżer integracji nie może i nie powinien robić wszystkiego samodzielnie. Musi on stworzyć ufający sobie zespół ludzi, wydobywać z niego to co najlepsze, zauważać jego potrzeby, ustawiać wysoko poprzeczkę doskonalenia, stosować wzmocnienia pozytywne, okazywać mu uznanie, a przede wszystkim dbać o dobrą komunikację w zespole tak, by czuł się dowartościowany.

„Nic nie jest tak trudne do rozpoczęcia, niebezpieczne do przeprowadzenia i nie gwarantujące powodzenia, jak wprowadzenie nowego porządku rzeczy” [Machiavelli]. Dlatego menedżer integracji musi być osobą elastyczną. Nie może to być ktoś, kto jest perfekcjonistą sztywno trzymającym się formalnych narzędzi zarządzania projektami [Ashkenas, Francis 2006, s. 200]. Powinien umieć zmobilizować osoby zaangażowane w proces fuzji lub przejęcia, chociaż to odbywa się niejako w poprzek istniejących funkcji, procedur [Myszkowski 2012, s. 1]. Dlatego każdy zespół, składający się z osób pełniących różne funkcje w łączących się przedsiębiorstwach, reprezentujące różne kultury musi mieć jasno określone zadania do wykonania. Ocena efektów końcowych pracy musi być jednakowa, ujednolicona dla wszystkich zespołów. Terminy realizacji powinny odbywać się według zaplanowanych wcześniej terminów. Bardzo ważne jest skoordynowanie harmonogramu prac tak: aby się na siebie nie nakładały, aby praca była efektywna i nie występowały opóźnienia. Informacje o wynikach wykonywanych zadań muszą być rzetelne. Sposób prowadzenia spotkań i mechanizmy komunikacji efektywne. Za to wszystko odpowiedzialny jest menedżer integracji. To na niego spada obowiązek odejścia od starego porządku i wprowadzenia nowego oraz kierowania nim tak aby zakończył się sukcesem. Dlatego osoba pełniąca funkcję menedżera integracji na poziomie merytorycznym powinna dysponować doświadczeniem kierowniczym, posiadać wiedzę praktyczną z zakresu zarządzania zmianą oraz umieć tworzyć struktury integracji, aby skutecznie działać w chaosie.

W procesach fuzji i przejęć bardzo ważne jest wzajemne zaufanie między menedżerem integracji a osobami z nim współpracującymi. Inaczej systemy kontroli mogą bardzo szybko zniszczyć efektywność ekonomiczną przedsięwzięcia.

4.1.4. Dyspozycyjny i samo zdyscyplinowany

Proces integracji oznacza intensywną i wyczerpującą pracę trwającą przez 6 – 8 miesięcy. Menedżer integracji pracuje ponad 8 godzin dziennie. Musi być w ciągłej gotowości do słuchania i rozwiązywania problemów utrudniających pracownikom efektywne wypełnianie obowiązków. Tylko zaangażowany „całym sercem w pracę” gwarantuje przedsiębiorstwu jego rozwój i sukces. Podstawą każdej metodyki pracy i efektywnej samoorganizacji jest optymalne wykorzystanie czasu ciągłego, skutecznego i konsekwentnego gospodarowania, a taka umiejętność jest bardzo ważna dla menedżera integracji.

4.1.5. Posiadać wysoki poziom inteligencji emocjonalnej i kulturowej

Inteligencja emocjonalna [Ronowicz 2006, s. 1] to świadomość stanów emocjonalnych, umiejętność odczytywania uczuć oraz potrzeb innych, a także zdolność do nawiązywania i umiejętności utrzymania kontaktów z innymi ludźmi.

Inteligencja kulturalna to zdolność do rozpoznawania reguł obowiązujących w nieznanym środowisku społecznym, a w dalszej kolejności do ich przyswajania i wykorzystywania w nowym otoczeniu. Na ten rodzaj inteligencji składają się trzy aspekty: poznawczy, fizyczny oraz emocjonalno-motywacyjny. Inteligencja ta ma wiele wspólnego z inteligencją emocjonalną, nie jest jednak z nią tożsama [Słysz 2012, s. 3].

Menedżerem integracji powinien być ktoś, kto dostrzega czynniki emocjonalny i kulturowy, ponieważ bardzo często w procesie integracji, zarządzający koncentrują się na łączeniu wszystkiego oprócz pracowników, co skutkuje porażką. A ponadto osoby z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej i kulturowej osiągają sukcesy tam, gdzie inni ponoszą porażki.

Skuteczny menedżer integracji radzi sobie w relacjach z innymi i podejmuje takie decyzje, które dają pożądane rezultaty. Dlatego musi być zintegrowany wewnętrznie, o ponadprzeciętnych umiejętnościach obchodzenia się z ludźmi.

4.2. Rola menedżera integracji

W procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw potrzeba racjonalnego myślenia. Wysoko ceni się myślenie, analizę, logikę, umiejętność wyciągania wniosków wynikających z różnych przesłanek.

Różnorodność transakcji i zróżnicowanie biorących w nich udział przedsiębiorstw powodują, że czasami trudno daną transakcję jednoznacznie zaklasyfikować lub może być ona zaliczona do kilku grup działań jednocześnie [W. Frąckowiak, Warszawa 2009, s.29]. Trzeba to podkreślić, ponieważ każda fuzja lub przejęcie jest inne i wymaga od menedżera integracji podejmowania odpowiednio dobranej taktyki działania.

Funkcje menedżera integracji na początku są nie są jasno określone i tak naprawdę to on sam wyznacza sobie zadania do realizacji. Pierwszym menedżerem integracji był Bill Quinn [R. Ashkenas, S. Francis, 2006, s.201-204], dlatego obowiązki menedżera integracji w procesach fuzji i przejęć w Polsce są często wzorowane na amerykańskich wzorcach.

Główne obowiązki menedżera integracji to:

1. Przyspieszenia procesu integracji:

- wspomaganie planowania,
- przyspieszenie realizacji planu,
- ponaglanie do implementacji decyzji i różnych działań,
- kontrolowanie postępów integracji i terminowości realizacji poszczególnych celów.

2. Kreowanie szybkich sukcesów w krótkim czasie po połączeniu:

- znajdowanie najważniejszych źródeł synergii,
- kontrola finansowa, realizacji projektów przynoszących szybkie sukcesy oraz poprawiających wyniki finansowe w pierwszych stundniach po zamknięciu,
- rozpisanie zasad transferu najlepszych rozwiązań w łączących się strukturach.

3. Kreowanie przyjaznych więzi międzyludzkich:

- pełnienie roli ambasadora zmian poprzez spotkania z pracownikami łączących się przedsiębiorstw w różnych lokalizacjach,

- pełnienie funkcji „piorunochronu”, łagodzenie napięć i emocji pracowników,
- wspomaganie komunikacji – interpretowanie zwyczajów, języka i kultury łączących się przedsiębiorstw.

4. Tworzenia szybkich struktur integracji:

- powoływanie wspólnych specjalnych zespołów do spraw integracji i wywoływanie potrzeby działania,
- kreowanie pewności – wyznaczanie dat istotnych zdarzeń i określanie zadań do wykonywania, nadanie priorytetów poszczególnym zadaniom,
- wskazywanie pracownikom łączących się przedsiębiorstw ważnych problemów i naprowadzanie ich na właściwe rozwiązywania.

Praktyka pokazuje, że po połączeniu lub przejęciu przedsiębiorstwa rzadko wyznaczają osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg całego procesu integracyjnego (od początku aż do jego końca). Nie tylko w Polsce, bardzo rzadko, zdarza się również, aby menedżer integracji otrzymał zalecenia do wykonania.

5. Zakończenie

Obecnie w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw poszukuje się menedżerów integracji, którzy: szybko potrafią wkroczyć w nową niejednokrotnie wysoce skomplikowaną rzeczywistość, z łatwością będą poruszać się na wielu szczeblach organizacyjnych, potrafią pogodzić często przeciwstawne racje oraz interesy, budować mosty w wielokulturowych organizacjach, zabiegać o poparcie dla wdrażanych rozwiązań w różnorodnych środowiskach oraz posiadać wiedzę o firmie-celu lub szybko tę wiedzę pozyskać, być twardymi wobec podwładnych, a jednocześnie odczuwają empatię i uważnie ich słuchać, posiadać umiejętność pracy w chaosie, być dyspozycyjny i samo zdyscyplinowany, a także posiadać umiejętność dostrzegania czynnika emocjonalnego i kulturowego.

Integracja łączących się przedsiębiorstw wymaga jasnego i silnego przywództwa. Istnieją cztery złote zasady dobrej integracji: planuj z wy-

przedzeniem, minimalizuj niepewność, zarządzaj właściwie, najważniejsze są czynniki miękkie. Źle przeprowadzona integracja jest podstawową przyczyną niepowodzeń w transakcjach przejęcia.

Menedżer integracji jest powoływany na określony czas. Rzadko przedsiębiorstwo gwarantuje mu udział w kolejnym projekcie integracyjnym. Przeważnie powracają oni na swoje poprzednie stanowiska. Jednak coraz częściej, najbardziej efektywni, obejmują szersze funkcje w swoich firmach.

Menedżer integracji nie odpowiada za wyniki przedsiębiorstwa, odpowiada za to dyrektor zarządzający. Osoba zarządzająca procesem fuzji lub przejęcia jest jak konsultant, którego rozlicza się z przygotowania planu integracji, jego dostarczenia oraz osiągnięcia założonych w nim celów.

Menedżer integracji powinien pamiętać, że jasna, szybka i spójna komunikacja jest niezbędna, a ważne informacje powinny być powtarzane często i powinny im towarzyszyć odpowiednie działania.

Aktywność menedżera integracji sprowadza się do: przyspieszenia procesu integracji, kreowanie szybkich sukcesów w krótkim czasie po połączeniu, kreowanie przyjaznych więzi międzyludzkich, tworzenia szybkich struktur integracji.

Menedżer integracji ma istotny wpływ na efektywność ekonomiczną uczestniczących w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw w Polsce. Powinien on zwracać uwagę na wszystkie związane z tym determinanty, ponieważ nie koncentrując się na nich zwiększa prawdopodobieństwo porażki procesu fuzji lub przejęcia.

Wyprowadzone w ślad za analizą przeprowadzoną w oparciu o własne badania ankietowe procesów fuzji i przejęć przedsiębiorstw sektora niefinansowego w Polsce, w latach 2002–2008, oceny dla konkretnego zbioru przedsiębiorstw dotyczące efektywności ekonomicznej fuzji i przejęć analizowanych przedsiębiorstw są na ogół zbieżne.

W wyniku tych badań stwierdzono, że zasadny jest podział nabywania przedsiębiorstwa na trzy fazy: przygotowawczą, negocjacyjną i integracyjną.

Najważniejsze etapy połączenia mające wpływ na efektywność ekonomiczną to: w fazie przygotowawczej – ocena przedsiębiorstwa-celu oraz możliwości transakcji, w fazie negocjacji – wycena przedsiębiorstwa-celu, a w fazie integracji – ocena i kontrola efektów połączenia.

Dla osiągnięcia wysokiej efektywności ekonomicznej fuzji i przejęć przedsiębiorstw sektora niefinansowego najważniejsze kluczowe czynniki to: wiedza na temat przejmowanego przedsiębiorstwa i jego branży, jasno określony cel przejęcia, właściwy moment do przeprowadzenia transakcji oraz opracowanie szczegółowych planów integracji oraz tempa ich wdrożenia.

Współczesna gospodarka stawia szereg nowych wyzwań przed uczestniczącymi w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstwami oraz ich menedżerami. Wymagania stawiane wobec współczesnych menedżerów integracji wymuszają permanentne doskonalenia, zdobywanie nowej wiedzy oraz konieczność ciągłego rozwoju. Dlatego tak istotne jest podkreślanie znaczenia funkcji jaką pełni menedżer integracji w procesach fuzji i przejęć.

Bibliografia

- Ashkenas R., Francis S., Heinick R. (2012), *Korzyść, jaką daje fuzja*, Harvard Business Review Polska Wartość Szczęścia, Czerwiec.
- Ranking D., Howson P. (2008), *Przejęcia strategie i procedury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- BenDaniel D.J. (1998), *International mergers and acquisitions*, CUBS, London.
- Duma D. (2012), *Zasoby na trudne czasy*, Funduj abc inwestowania – Magazyn o oszczędzaniu i inwestowaniu nr 8/2012.
- Frąckowiak W. (2009), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa.
- Kalinowski J., *Bez zaangażowania menedżerów żadna fuzja nie spełni oczekiwań*, [w:] Ashkenas R., Francis S., Heinick R. (2012), *Korzyść, jaką daje fuzja*, Harvard Business Review Polska Wartość Szczęścia, Czerwiec.
- Kidyba A. (2007), *Kodeks Spółek Handlowych, TOM II. Komentarz do art.301-633 KSH*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kleinrt J. (1995), *Cuases and consequenses if merger waves*, OUP.
- Maciejewski A., *Informatyka musi zszyć firmę po fuzji*, [w:] <http://www.computerword.pl/artykuły/381737/Informatyka.musi.zszyc.firme.pofuzjihtml>.

- Marchiavelli N. [w:] Dessoulavy-Gładysz I., *Rola komunikacji wewnętrznej w warunkach zmiany*, <http://proto.pl/PR/prezentacja?DHL.ppt>.
- Myszkowski R. (2010), *Managerowie jutra-kierunki rozwoju przywództwa* [w:] <http://www.myszkowski.org/materialy/nwe%20leadership.pdf>.
- Ronowicz Z. (10.07.2006), *Inteligencja kulturowa czyli co powinien umieć menedżer XXI wieku* [w:] <http://kadry.nf.pl/Artykul/6649/Inteligencja-kulturowa/Earley-inteligencja-kompetencje/>
- Rozwadowska B. (2010), *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Słysz A. (2012), *Inteligencja kulturowa – czym jest i jak się ją mierzy?* [w:] *Inteligentni, inteligentni*, I Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Zeszyt abstraktów, Poznań 13.04.2012
- Sudarsanam S., (1998), *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa.
- Szczepankowski P.J. (2000), *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zadora H. (2011), *Fuzje i przejęcia na rynku kapitałowym. Motywy, okoliczności i warunki oraz procedury, procesy i struktury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Zajac C., (2006) *Spółeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Joanna Łuczak, Justyna Trippner-Hrabi
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Wybrane determinanty pracy zespołów w organizacjach publicznych

Selected determinates of team work in public organizations

Abstract: The paper presents several elements which have influence on the proper functioning of teams in public organizations. The article highlights potential barriers which can enable effective action amongst those groups. The publication also presents propositions which might contribute to the improvement of team work in public organizations.

The paper is part of a more complex study which the author's have undertaken while writing and doing research for their PhD degrees.

1. Wstęp

Organizacje publiczne, które tworzone w administracji państwowej lub jednostek samorządu terytorialnego są bardzo różnorodne i służą zaspokajaniu odmiennych potrzeb obywateli (np. instytucje kultury, zakłady opieki zdrowotnej, instytucje oświatowe, szkoły wyższe itd.). Coraz częściej podmioty te muszą przybierać postawy pro-biznesowe (jak przedsiębiorstwa komercyjne) oraz realizują one rozmaite projekty (często finansowane ze źródeł zewnętrznych np. z Unii Europejskiej). Powierzone im zadania – ze względu na ich różnorodność, czasochłonność i wieloetapowość – winny być wykonywane przez zespoły zadaniowe. Celem artykułu jest ukazanie wybranych elementów, które mają znaczący wpływ na powodzenie wykonywanych zadań przez zespoły w orga-

nizacjach publicznych. W publikacji wymiennie używa się słowa lider – kierownik, ze względu na to, iż w nowoczesnych organizacjach, także tych publicznych, decydenci, winni nie tylko być kierownikami formalnymi, zgodnie ze strukturą organizacyjną instytucji ale również osobami, które stoją na czele projektów, motywują innych oraz są dla nich autorytetami. Takie właśnie stanowisko uznają autorki publikacji.

2. Dobór i selekcja pracowników do zespołu

Przy komponowaniu składu zespołu zadaniowego w organizacjach publicznych, należy pamiętać, iż właściwe jest to, by w każdej grupie znajdowały się osoby, pełniące odmienne role takie jak: lidera grupy, organizatora, człowieka akcji, kreatora, poszukiwacza, analityka, gracza grupowego, perfekcjonisty, itd. Odpowiednio funkcjonujący zespół to nie tylko grupa specjalistów, która uzupełnia się na polu fachowości (co jest jedną z determinant sukcesu funkcjonowania organizacji publicznych). Jej członkowie winni być również dobrani właściwie pod kątem cech psycho-socjologicznych. Przyczynkiem do występowania konfliktów czy zakłóceń w pracy będzie sytuacja, gdy w jednej grupie znajdzie się kilka osób, które jednocześnie pełnić chcą rolę lidera i przywódcy zespołu. Gdy w zespole natomiast jest przewaga osób o cechach analitycznych i osobowościach perfekcjonistycznych, grupa taka może wyróżniać się powolnością pracy, zbędnym skupianiem się na drobiazgach czy wysnuwaniem nieskończonych wątpliwości w stosunku do elementów zadania. Zespoły składające się z osób o odmiennych umiejętnościach, osobowościach lub wiedzy potrafią patrzeć na zaistniałe problemy i nowe sytuacje z kilku odmiennych i niezależnych perspektyw, w sposób bardziej kompleksowy. Wchodząc ze sobą w interakcje potrafią oni wypracować nowe podejście do rozwiązywania problemu.

Zespoły funkcjonujące w organizacjach publicznych w swojej pracy wykorzystują posiadane dane, informacje, wiedzę. Odpowiednie wykorzystanie tych elementów i ich praktyczne zastosowanie jest jednym z warunków tworzenia przez nie w dalszej kolejności nowych rozwiązań. Aby sformułować zespół składający się z najlepszych kandydatów stosuje się różnorodne metody doboru personelu. Pozwalają one spraw-

dział nie tylko wiedzę, zdolności czy predyspozycje osób, lecz również pomagają w odpowiednim dopasowaniu do siebie poszczególnych kandydatów tak, by w przyszłości ich praca przebiegała możliwie bez zakłóceń i była komplementarna. Do najpopularniejszych (z punktu widzenia pracy zespołów) zaliczyć należy [por. Fleming 2009; Janowska 2010; Witkowski 2007]:

1. Predictive Index (PI). Test ten ukazuje silne i słabe strony kandydata oraz umożliwia nakreślenie obrazu jego osobowości i naturalnych zdolności. Pomaga on również w określeniu potrzeb motywacyjnych badanej osoby. Dzięki metodzie PI menedżer jest w stanie sprawdzić nastawienie i sposoby działania pracownika i tym samym ocenić, czy podwładny spełni się w danej roli i czy będzie współpracował z innymi członkami zespołu.
2. Occupational Personalist Questionnaire (OPQ). Metoda ta stosowana jest podczas selekcji kandydatów jak również jest używana do określania stopnia rozwoju pracowników. Pokazuje ona znaczące informacje na temat zachowań ludzkich, które zawarte są w 32 istotnych charakterystykach. Kwestionariusz jest programem komputerowym, który analizując odpowiedzi na pytania, szybko i bardzo sprawnie wydaje opis badanej osoby.
3. Thomas International. Metoda ta zakłada, że zachowanie człowieka jest determinowane przez środowisko, w którym żyje. W zależności od jego charakteru, ludzie mogą przejawiać postawy aktywne i pasywne, które określone są również przez temperament i predyspozycje człowieka. Test ten diagnozuje cztery wymiary osobowości zadaniowej: dominującą, komunikatywną, stabilizacyjną, adaptacyjną. Celem tej metody jest dopasowanie profilu osobowego do danego stanowiska, tak, by jak najlepiej wykorzystać potencjał ludzki oraz stworzyć zespół o komplementarnych cechach.
4. Assessment Center. Metoda ta jest kompleksowym sposobem sprawdzania zarówno wiedzy teoretycznej, jak i umiejętności praktycznych kandydatów. Muszą oni w grupowych sesjach zmierzyć się z problemami, jakie występują w rzeczywistości. Na tej podstawie specjaliści oceniają cały zespół oraz poszczególnych jej członków pod

względem umiejętności negocjacyjnych, opanowania stresu, kreatywności oraz współpracy z innymi uczestnikami.

5. Meurs Basisset Selectie (MBS). Jest to skomputeryzowana metoda doboru pracowników do odpowiedniego stanowiska. Wynikiem badania są nakreślone cechy: intelektualne oraz osobowościowe kandydatów. Porównując je z profilem stanowiska, można szybko ocenić, w jakim stopniu dana osoba odpowiada wymaganiom. Pozwala ona również na określenie procentowego poziomu dopasowania potencjalnych pracowników do stanowiska¹.

Przy doborze pracowników do zespołu realizującego zadania w organizacjach publicznych, należy mieć na uwadze zasadę rezerwy kwalifikacji. Wyróżniamy następujące trzy warianty: gdzie: Kp – kwalifikacje pracowników, Ko-kwalifikacje oczekiwane:

- $Kp < Ko$
- $Kp = Ko$
- $Kp > Ko$

W pierwszym punkcie kwalifikacje pracowników są mniejsze i niewystarczające niż te, stawiane przez organizację. Zatrudnieni o wysokim potencjale intelektualnym będą w stanie zniwelować tę różnicę i dostosować się do zwiększonych wymagań. W sytuacji, gdy pracownik nie przejawia zainteresowania, czy nie jest w stanie rozwijać swoich kwalifikacji, jego kandydatura na stanowisko nie powinna być rozpatrywana. W drugim wariantcie kwalifikacje pracownicze i oczekiwane na danym stanowisku pokrywają się. Jest to sytuacja idealna. Należy jednak pamiętać, by pracownik nie „spoczął na laurach” i nadal rozwijał swoje umiejętności zgodnie z złożonością danego zadania. W ostatnim ujęciu posiadane kwalifikacje pracownicze przewyższają te wymagane. Organizacja zatrudniającą taką osobę nie musi wówczas inwestować w szkolenia i kursy pomagające w uzupełnianiu luk kompetencyjnych. W dłuższym przedziale czasu taka sytuacja nie jest dobrym rozwiązaniem. Osoby, które nie mają wyznaczonych ambitnych celów i trudnych zadań popa-

¹ Inne metody doboru personelu to np. analiza bio-danych, testy psychometryczne, referencje, rozmowa kwalifikacyjna, analiza grafologiczna.

dają w rutynę i mogą nie rozwijać się ze względu na brak motywujących bodźców do dalszej nauki.

Organizacje publiczne, przy doborze pracowników, mogą stać przed dylematem, na jakie przede wszystkim cechy kandydatów zwracać szczególną uwagę, a co za tym idzie, jak pozyskać kompetentne osoby. Pomocnym narzędziem jest utworzenie tzw. pożądanego profilu kompetencji pracownika, który tworzy się na podstawie: analizy stanowiska pracy, doświadczenia osób rekrutujących, benchmarkingu czy wzorowania się na osobie pracownika zatrudnionego na tym samym stanowisku w przeszłości. Buduje się w takiej sytuacji realny portret idealnego kandydata z określonymi kompetencjami, które należy podzielić na te konieczne do wykonywania danej funkcji oraz na pożądane. Możliwe jest przypisanie poszczególnym kompetencjom odpowiednich wag, które będą decydowały o przewadze jednych w stosunku do innych.

3. Rola kierownika w formułowaniu zespołu

Dobór pracowników do projektu jest z jednym z etapów formułowania zespołu zadaniowego. Według Z. Brzezińskiego [2007, s. 150] moment, w którym menedżerowie organizacji zaczynają myśleć o stworzeniu zespołu zadaniowego, można określić mianem organizowania. Składa się on z czterech podstawowych kroków [Kopczewski, 2009, s. 48, Brzeziński 2007, s. 150]:

- ustalenie celów, potrzebnych zasobów i wymagań w ramach zadania,
- określenie wymagań wobec kandydatów na stanowiska (podstawę stanowi krok pierwszy),
- poszukiwanie i dobór członków zespołu zadaniowego,
- dokończenie sporządzenia planu projektu wraz z członkami zespołu.

Przy formułowaniu zespołu zadaniowego w organizacjach publicznych kierownicy winni mieć na uwadze następujące kwestie:

- doboru odpowiedniej liczby ludzi do zespołu. Przy dużej grupie osób zaangażowanych w projekt występuje większy chaos spowo-

dowany różnorodnością pracowników pod względem postaw, przekonań, zaangażowania, umiejętności;

- uwzględnienia zasady rezerwy kwalifikacji;
- dostępności bazy technicznej i innych zasobów niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia;
- wytyczenia perspektyw działania. Cele nakreślone przez lidera czy pomysłodawcę projektu muszą być jasno sprecyzowane. Pomogą one wtedy wyzwolić zaangażowanie osób w nim zatrudnionych;
- ustalenia odpowiednich kanałów komunikacyjnych. Zespół zadaniowy to często jednostka, której członkowie są rozproszeni geograficznie oraz posiadają stosunkową dużą niezależność. Ważne jest, by ustalić sposób, częstotliwość komunikowania się oraz drogę przepływu informacji i decyzji.

Dobór pracowników w organizacjach publicznych nie kończy się na utworzeniu zespołu zadaniowego. Jego skład może być modyfikowany w trakcie funkcjonowania podmiotu w zależności od zmieniających się potrzeb i określeniu deficytu kadrowego. Nowy pracownik zaangażowany do zespołu zadaniowego poddany jest ogromnemu stresowi. Nie zna on zwyczajów w nim pracujących. Staje się też zagrożeniem dla starszych stażem kolegów na drodze do wyższych stanowisk [Iszkowski 2001, s. 71]. Podczas procesów adaptacyjnych nowego pracownika do już istniejącego zespołu, kierownik musi pamiętać, by zatrudniony nie czuł się odizolowany od reszty grupy. Sytuacja taka może spowodować zachwianie dynamiki pracy i pogorszenie jej atmosfery. Jednostki pozostawione „same sobie” mogą zacząć łączyć się w podgrupy, tworząc zespoły „outsiderów”, które nie będą w stanie wtopić się w rytm pracy pozostałych zatrudnionych. Reszta pracowników może okazywać postawy niechęci do nowych osób, co w znacznym stopniu oddziałuje na zdesynchronizowanie rytmu pracy zespołu, oraz negatywnie wpływa na osiągnięte przez niego wyniki. Niezmiernie ważne jest opracowanie, przez osoby zarządzające, planu wdrażania nowych osób do istniejącego już zespołu. Obejmować to winno zarówno zapoznanie się z: formalnymi procedurami pracy, informacjami o firmie tj. celach, strukturze, misji etc. jak również poznanie wzajemne się nowo zatrudnionych z: menadżerami, pracownikami oraz osobami zaangażowanymi w inne zespoły. Słu-

żyć temu mogą rozmaite szkolenia, treningi oraz nieformalne spotkania (wspólne lunchy) czy organizowanie korporacyjnych uroczystości, które wpływają pozytywnie na procesy adaptacyjne nowo zatrudnionych.

Jak zauważa M. Jasińska, podczas doboru pracowników do zespołu, osoby odpowiedzialne za rekrutację i selekcję powinny zwrócić uwagę na poziom motywacji kandydatów oraz czynniki ją kształtujące. Minimalizowany będzie wówczas fakt wyboru jednostki o zbyt wysokich kompetencjach, aspiracjach i oczekiwaniach. W takiej sytuacji przypadkowy i chaotyczny dobór ludzi, traktowany jest, jako główna przyczyna niskiego poziomu efektywności działania i występowania synergii negatywnej. Wyraznym jej przejawem staje się rywalizacja, a nawet często eliminacja współpracowników [Jasińska 2010, s. 200–201].

4. Umiejętności kierownika i ich wpływ na pracę zespołu

Umiejętności można zdefiniować jako zdolności do wykorzystania wiedzy teoretycznej w praktyce, czego wyrazem będzie sprawność i efektywność działania. Stanowią one podstawy dobrej pracy zespołowej [Milian 2002, s. 133]. Do ważnych umiejętności, którymi winni cechować się liderzy, również w organizacjach publicznym, można zaliczyć: prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie podwładnych, tworzenie sieci informacyjnych, rozpowszechnianie informacji oraz podejmowanie decyzji kierowniczych w warunkach niepewności, czy też rozdzielanie zasobów [Mintzberg 2005, s. 35]. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania wymienia się umiejętności:

- techniczne
- interpersonalne,
- koncepcyjne,
- diagnostyczne i analityczne [Koontz, Weihrich, 1990, ss. 6–7].

Im wyższy szczebel w hierarchii organizacji, tym ważniejszą rolę odgrywają umiejętności koncepcyjne. Umiejętności techniczne są niezbędne na najniższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Rysunek 1. przedstawia te zależności.

Rysunek 1. Rozkład umiejętności kierowniczych według szczebli zarządzania

Szczebel kierowania	Umiejętności		
	konceptyjne	techniczne	Społeczne
Kierownictwo naczelne			
Średni szczebel kierowania			
Kierownictwo pierwszej linii			

Źródło: DuBrin, Sisk, Williams, 1985, za: Misiuk, Rajchel, 2001, s. 87.

Jednym z pomysłów dotyczących umiejętności kierowniczych jest koncepcja specyficznych zachowań decydentów. Obejmuje ona odpowiedzialność przełożonego za wybory własne i podjęte przez podwładnych oraz umiejętności w zakresie:

- śledzenia zmian w otoczeniu organizacji i reakcji na nie,
- komunikowania się i wykorzystywania informacji,
- tworzenia klimatu uczenia się i rozwoju własnego i pracowników,
- motywowania i rozwiązywania konfliktów [Robbins 1997, s. 39].

Zagrożeniem, z jakim organizacje publiczne muszą się mierzyć, zatrudniając ambitnych, dobrych liderów, jest ich wypalenie zawodowe oraz możliwość absencji z powodów sytuacji stresowych. Realizując zadanie często uruchamiają oni wszystkie pokłady energii. Należy uważać, by za bardzo nie eksploatować zatrudnionych, ponieważ prowadzić to może do obniżenia ich: wydajności, kojarzenia, kreatywności. Kierownicy, którzy mają jednocześnie narzucone zbyt wiele projektów, których realizacja wymaga ogromnego poświęcenia, są częściej narażeni na sytuacje stresowe. W rezultacie może to prowadzić do konieczności długookresowej absencji w pracy spowodowanej schorzeniami natury psychicznej oraz zwiększonej fluktuacji personelu. Światowa Organizacja Zdrowia określiła stres, jako „chorobę XXI dotyczącą między innymi młodych, zdolnych i ambitnych pracowników” [WHO]. Dzięki rozwojowi narzędzi teleinformatycznych zmęczenie fizyczne maleje, ale wzrasta stres psychiczny związany z rosnącą presją wymagań dotyczących przymusu posiadania przez jednostki: wszechstronnej wiedzy, umiejętności szybkiej realizacji zadań oraz odpowiedniego stopnia elastyczności.

Lider zespołu, także w organizacji publicznej, powinien posiadać odpowiedni zbiór cech charakteru, który będzie pomocny w koordynowaniu prac oraz inspirowaniu do odpowiednich działań osób zaangażowanych w projekt. Do najważniejszych zaliczyć można: podzielność uwagi, umiejętność priorytyzowania zadań, kreatywność, bezstronność, chęć ciągłego rozwoju, umiejętność partycypowania, komunikatywność, bycie odważnym. Lider powinien w odpowiedni sposób umieć motywować poszczególnych członków zespołu jak i całą grupę.

W organizacjach publicznych często widoczne są poniższe zjawiska:

- fluktuacja personelu – zaangażowanie organizacyjne jest negatywnie skorelowane z intencją odejścia, jak i też rzeczywistym opuszczeniem organizacji (ma to szczególne znaczenie w stosunku do bardzo kompetentnych pracowników);
- absencja – wysoki poziom zaangażowania w pracę na rzecz organizacji przyczynia się do regularnej obecności i niekorzystania z różnego rodzaju zwolnień;
- zachowania nieetyczne – ludzie o silnym zaangażowaniu w losy organizacji są mniej skłonni do zachowań nieetycznych [Jończyk 2010, s. 232].

Na te negatywne czynniki może wpłynąć odpowiednia motywacja przełożonego. Właściwie zmotywowani pracownicy są w większym stopniu zaangażowani organizacyjnie, co wpływa m.in. na występowanie zjawisk:

- zachowania obywatelskie w organizacji – wykazuje się występowanie wyższego poziomu zachowań przyczyniających się do niesienia wzajemnej pomocy i lojalności wobec kolegów z pracy,
- wyniki pracy – osoby cechujące się wysokim poziomem zaangażowania organizacyjnego pracują więcej i efektywniej [Jończyk 2010, s. 232].

5. Czynniki wspomagające przepływ informacji oraz zespołowego tworzenia wiedzy

Lider zespołu winien pamiętać, że każdy członek grupy może preferować inny styl uczenia się. Wyróżnia się trzy ich rodzaje. Pierwszy z nich to wizualny, gdzie osoby wybierające ten typ uczenia się nazywa-

ne są wzrokowcami. Nabywają oni najłatwiej nowe umiejętności poprzez czytanie opracowań, książek, skryptów, analizowanie prezentacji w postaci tabel, wykresów. Kolejnym jest styl audialny, gdzie członkowie grupy reprezentujący ten typ nazywani są słuchowcami. Najlepiej uczą się oni poprzez dialog, rozmowę, słuchanie innych osób. Trzeci to kinetyczny, gdzie pracownicy, którzy posługują się nim, jako dominujący styl przyswajania wiedzy określani są mianem dotykowców. Metoda kinetyczna polega na ruchu i aktywnym uczestnictwie w procesach uczenia się. Należy dostosować sposób przyswajania wiedzy według indywidualnych możliwości poszczególnych osób. Jednakże nie powinno to dezharmonizować funkcjonowania zespołu lub uniemożliwić jego rozwoju poprzez maksymalizowanie jednostkowych korzyści kosztem całej grupy.

Wyróżnia się wiele metod pozyskiwania wiedzy, które mogą być zastosowane w kierunku poszczególnych pracowników lub całego zespołu działających w organizacjach publicznych. Istotnym jest fakt, by liderzy znali różne sposoby przysposabiania nowych umiejętności, które niejednokrotnie są mało kosztowne, ale za to bardzo efektywne. Do najpopularniejszych można zaliczyć:

- uczenie się przez cudze doświadczenia – zespoły mają wgląd do wiedzy innych grup lub organizacji i adaptują najlepsze rozwiązania [Mikuła 2006 . s. 54];
- uczenie się poprzez włączanie nowej wiedzy – pochodzi ona od ekspertów zewnętrznych lub przejęcia przez firmę innej organizacji posiadającej specyficzną wiedzę,
- benchmarking wewnętrzny, funkcjonalny, konkurencyjny – uczenie się poprzez analizowanie istniejących i pozyskiwanie nowych rozwiązań funkcjonujących wewnątrz własnej firmy, wśród zespołów konkurencyjnych lub innych grup;
- szkolenia, treningi, studia – pozyskiwanie wiedzy na zorganizowanych kursach wewnętrznych lub zewnętrznych, które mają za zadanie niwelowanie luk kompetencyjnych zatrudnionych;
- nabywanie umiejętności od mentora, coacha – jest to przyswajanie wiedzy od osoby, która jest bardziej doświadczona, bardziej kompetentna oraz zna dobrze specyfikę funkcjonowania danej organizacji;

- uczenie się wykorzystujące zasoby wewnętrzne organizacji – rotacja pracy, obieg informacji, otwarty dostęp do danych statystycznych, koła jakości, seminaria, analiza reklamacji;
- nieformalne sposoby uczenia się – mają one charakter spontaniczny, następują w chwili pojawienia się potrzeby zdobycia wiedzy są związane z fascynacją, indywidualnym zainteresowaniem i zaangażowaniem w dany projekt [Davis 2009, s. 208];
- uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie działań skutecznych i nieskutecznych, formułowanie wniosków;
- wprowadzanie zmian;
- learning-by-doing – jest to metoda aktywnego uczestnictwa. Bazuje ona na doświadczeniach uczestników i grupowej wymianie posiadanych umiejętności.

Sukces pracujących zespołów uzależniony jest od wielu elementów. Jednym z nich są metody wspomagające rozwój wiedzy grupowej w organizacji publicznej, dla lepszej efektywności jej funkcjonowania. Do najważniejszych (z punktu widzenia zespołowości pracy) można zaliczyć²:

- group team ware – istota tej metody sprowadza się do komputerowego wspomagania pracy zespołowej, z zakresu komunikowania się i podejmowania decyzji. Jest ona bardzo pomocna w przypadku grup rozprzestrzenionych geograficznie, gdyż zapisane informacje można w każdej chwili odczytać czy zweryfikować;
- kaizen – stanowi ciągły proces doskonalenia wszystkich pracowników danej organizacji, to pewien sposób myślenia, w którym poszukiwanie ulepszeń i kreatywnych rozwiązań jest przyjętą normą. Ważne jest, by każdy z członków zespołu wdrażał tę filozofię, by nie nastąpiła rozbieżność wśród pracowników w osiąganych przez nich postępach. Wydaje się, że ta metoda ma zastosowanie do zespołów, których członkowie pochodzą przede wszystkim z krajów azjatyckich, w których występuje kult pracy i nadzwyczajna lojalność w stosunku do firmy;

² Inne znane metody to m.in. business intelligence, benchmarking, koła jakości, ringi.

- burza mózgów – jest metodą heurystyczną polegającą na twórczym rozwiązywaniu problemów. Jej elementem niezbędnym jest praca zespołowa w której oddzielona jest faza tworzenia pomysłów od fazy ich oceny. Ma ona zastosowanie dla rozwiązywania operacyjnych jak i strategicznych problemów pracy zespołu;
- metoda delficka –umożliwia ona wyrażenie opinii fachowcom. Eksperci mają za zadanie odpowiadać na pytania, które są wskazane w specjalnych kwestionariuszach omawiających problem. Ma ona zastosowanie przede wszystkim do zespołów, których zadaniem jest rozwiązywanie strategicznych i innowacyjnych zagadnień [por. Antoszkiewicz 2008; Howson 2008; Mikuła 2008; Stabryła 2008];
- peer to peer learning – polega na dzieleniu się wzajemnie wiedzą między członkami zespołu. Może odbywać się ona w sposób tradycyjny lub wirtualny. Ta metoda, oparta na teorii Piageta dotyczącej świadomego konstrukttywizmu, prowadzi do konfliktu świadomości. Wzajemne uczenie się w grupie przejawia się we współpracy członków zespołu. W tym przypadku relacje osób będących na różnych etapach rozwoju naukowego stają się bliższe. Opisywana metoda pozwala zrekonstruować struktury myślowe o nowe pojęcia na drodze doświadczenia. Dzięki temu następuje łączenia poszczególnych pomysłów w jedną całość [Kołodziejczyk-Olczak 2011, s. 6].

6. Podsumowanie

Organizacje publiczne napotykają niejednokrotnie na przeszkody wynikające z konieczności zaspokajania potrzeb społeczeństwa i przetrwania częstych, trudnych dla siebie sytuacji ekonomicznych, organizacyjnych i finansowych. Przyczyniać się to może w działaniach praktycznych do nieosiągania założonych uprzednio celów. W coraz większym zakresie gremia kierownicze organizacji publicznych winny mieć świadomość, że doskonalenie pracy zespołów zadaniowych, powinno być traktowane jako przedsięwzięcie inwestycyjne, równie ważne jak nakłady na linie technologiczne, budynki czy urządzenia. To przewartościowanie podstawowych celów i zadań organizacji jest procesem długim

wymagającym zmian w mentalności decydentów. Dokonywać się to może jedynie w ramach ciągłych działań, mających systemowy charakter. Pierwszy etap tworzyć muszą działania wynikające z prawidłowo prowadzonej procedury wyboru członków do zespołu, poprzez wskazanie na istotność ich przyszłych ról oraz dopasowanych do nich potrzebnych cech. Drugi etap działań wypełniony winien być monitorowaniem pracy pojedynczych zatrudnionych i zespołów. Charakter wyznaczonych wspólnie przez organizację i przywódców grup celów i warunki ich osiągania pozwolą odpowiedzieć dzięki procesowi monitorowania na pytanie, które z tych cech w działaniach praktycznych sprawdzają się i jakie ich konfiguracje są najwłaściwsze. W etapie trzecim, po krytycznej analizie efektów dwóch poprzednich, wskazać należy na potrzebę korekt.

Decydenci organizacji publicznych winni kłaść nacisk na pozyskiwanie liderów zespołów, którzy posiadają określone umiejętności. Wpłynie to w sposób bezpośredni na efektywność pracy kierowanych przez nich grup. Niemniej ważnym aspektem (dla powodzenia pracy zespołu) jest nieustanne podnoszenie kwalifikacji poszczególnych osób jak i znajomość zespołowych metod tworzenia wiedzy. W dalszej perspektywie przyczynić się to może do dostarczania, przez te grupy rozwiązań, które mogą mieć charakter strategiczny z punktu widzenia nie tylko zespołu, ale i całej organizacji publicznej.

Bibliografia

- Antoszkiewicz, J. (2008), *Innowacje w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Brzeziński Z. (2007), *Dobór pracowników i zarządzanie zespołem projektowym* [w:] Szwabe M. (red.), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Davis W.B., (2009), *Tools for teaching*, Jossey Bass, San Francisco.
- DuBrin A.J., Sisk H.L., Williams J.C. (1985), *Management and organization*, South Western Publishing Company, Cincinnati.
- Fleming S. (2009), *Staff Recruitment Survival Guide (Professional Training)*, Amazon, UK.
- Howson, C. (2008), *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App*, McGraw-Hill Osborne, New York.
- Iszkowski W. (2001), *Praktyka zarządzania międzynarodowego w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa.

- Jasińska M. (2010), *Znaczenie doboru kompetentnych pracowników dla sprawności funkcjonowania organizacji* [w:] Jędrych E., Lendzion J. (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź.
- Jończyk J. (2010), *Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach* [w:] Jędrych E., Lendzion J.(red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź.
- Kołodziejczyk – Olczak I. (2011), *Improving the qualifications of teachers and trainers*, LA.PE.CO, Łódź.
- Koontz H., Weihrich (1990), *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Kopczewski M. (2009), *Alfabet zarządzania projektami*, Helion, Gliwice.
- Milian L. (2002), *Praca, osobowość, kierowanie*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Mikuła, B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, WAEK, Kraków.
- Mintzberg H. (1990), *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, no 2.
- Misiuk, A., Rajchel, K. (red.) (2001), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. WSPol, Szczecino.
- Robbins S.P. (1997), *Managing Today*, Prentice Hall, New Jersey.
- Stabryła, A. (red.) (2008), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
- Witkowski T. (2007), *Dobór personelu. Koncepcje - Narzędzia- Konteksty*, Biblioteka Moderatorka, Taszów.
- World Health Organization [w:] [www.who.int/ Occupational health topics](http://www.who.int/occupational_health/topics), 19.12.2011.

Katarzyna Łukasik*
Politechnika Częstochowska,

Akceptacja kultury organizacyjnej przez pracowników organizacji świadczącej usługi logistyczne

Acceptance of organizational culture by employees of logistics services organization

Abstract: The aim of the study is the literature and empirical analysis of the impact on the functioning of the organizational culture of employees in the organization of the logistics industry. Underwent assessment of the degree of acceptance by employees the most important elements of organizational culture, appearing in the audited organization, the world's leading logistics services. The study was conducted in Lodz office in May 2012, and to gather the research material was used questionnaire, conducted among employees at various levels. The study confirmed the relatively high appreciation for the culture of the company, through its employees. Workers find themselves in perfect conditions in the company, despite its international character and the resulting matter of cultural differences

Considerations empirical research were preceded by literature research by a given problem. Were presented the most interesting definitions of organizational culture and its importance for the functioning of the organization. Therefore, attention was returned to the function of organizational culture that it meets and its determinants in shaping and influencing the behavior of workers.

* Wydział Zarządzania, Politechniki Częstochowskiej.

1. Wprowadzenie

Od pewnego czasu wiele mówi się i pisze o kulturze organizacyjnej. W latach osiemdziesiątych można było mówić o swojego rodzaju modzie na kulturę w organizacjach. Dalej wielu teoretyków zмага się z badaniem i analizowaniem czym tak naprawdę kultura organizacyjna jest. Dla jej objaśnienia tworzone są liczne definicje, a niektóre z nich zostały zaprezentowane poniżej.

Pojęcie kultury organizacyjnej ma charakter wieloznaczny, choć ogólnie może wydawać się proste, często prowadzi do sporów i wywołuje kontrowersje. Jest to zrozumiałe biorąc pod uwagę różnorodność zjawisk zachodzących w organizacjach, a w szczególności coraz częściej poruszaną wielokulturowość organizacji, przejawiającą się odmiennym kolorem skóry, wyznaniem czy pochodzeniem. Według B. Nogalskiego i R. Ronkowskiego [2007, s. 37] kultura to: „Zbiór wspólnych przekonań, celów, nastawień i wartości przedsiębiorstwa, który wprowadzie nie musi być wyrażony np. na piśmie, lecz który bez specjalnych nakazów kształtuje sposób, w jaki działają i współpracują pracownicy oraz silnie wpływający na sposób wykonywania pracy”.

Inni uczeni A.L Kroeber i C. Kluckhohn po przeanalizowaniu ponad 160 definicji kultury organizacyjnej doszli do wniosku, że skoro kultura organizacyjna nie jest do końca wyjaśniona, nie można jej stosować do wyjaśniania innych zjawisk. Natomiast M. Ajiferuke i J. Boddewyn [Sikorski 2006, s. 2] wskazują, że kultura jest jedną z tych kategorii, która prowokuje do uogólniania definicji, zawierając niemal tyle znaczeń, ilu jest ludzi używających tego terminu.

Amerykański psycholog Edgard Schein [Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 189] zdefiniował kulturę jako: „układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można było uznać go za zasadny, a zatem – którego należy nauczyć nowych członków, jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania, w odniesieniu do tych problemów”.

To co wydaje się być wspólne dla wielu określeń czym jest kultura organizacyjna, można opisać w kilku cechach. Po pierwsze jest zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla historię organizacji, po drugie jest holistyczna, czyli obejmuje pewną całość, będącą więcej niż tylko zwykłą sumą jej składowych, po trzecie jest tworem społecznym to znaczy, że wpływ na jej kształtowanie mają ludzie, którzy znajdują się w organizacji, po czwarte jest powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, takimi jak symbole i rytuały, po piąte jest tzw. koncepcją miękką i po szóste jest trudna do zmiany, chociaż z drugiej strony nie oznacza to, iż jest ona stała. Wpływ globalizacji na funkcjonowanie organizacji na świecie odegrał zasadniczą rolę dla tworzenia bardziej elastycznych struktur organizacyjnych, mieszania się kultur i zwyczajów, religii, czego konsekwencją jest otwartość na obce rynki, większa konkurencja i tworzenie innowacji.

2. Determinanty kształtowania kultury organizacyjnej

Za tworzeniem systemów kulturowych i uczestniczenia w nich, przemawia wiele powodów. Wynikają one m.in. z wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych oraz z funkcji kultury organizacyjnej. W ogólnym ujęciu do funkcji kultury organizacyjnej zaliczamy m.in. [Sułkowski 2002, s. 56]: umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej pracowników; umożliwienie integracji wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania pracowników itp. Ponadto [<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/30/id/648>, (26.08.2012)]:

1. Umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację pomiędzy uczestnikami organizacji: sprawia, że dobrze się rozumieją. Zawiera bowiem swoisty kod językowy, czyli uwarunkowane sytuacyjnie skróty, metafory, symbole, hasła.
2. Standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę. Organizacje wysoko oceniane przez otoczenie charakteryzują się wysokim stopniem kulturowo narzuconej standaryzacji i przewidywalności zachowań, podczas gdy organi-

zacje o nieustabilizowanej i niskiej pozycji charakteryzują się tymi cechami w znacznie mniejszym stopniu.

3. Dzięki wspólnej kulturze uczestnicy organizacji podobnie interpretują i oceniają otaczającą ich rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany.
4. Wspólnota kulturowa uwspólnia aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i lęki uczestników organizacji.

Jak sądzi S.P. Robbins, pierwotnym czynnikiem, który nadaje kształt kulturze w organizacji jest jej założyciel. Wywiera on mocny wpływ ustalając kryteria doboru pracowników, najczęściej kandydaci muszą pasować do pewnego wzorca organizacji, nie tylko pod względem wymaganych kwalifikacji, umiejętności i wiedzy, ale przede wszystkim wartości, będących podobnymi z panującymi w organizacji. Menadżerowie ustalają normy, które wyznaczają zachowania uważane za akceptowane oraz niedopuszczalne wśród pracowników organizacji.

W procesie kształtowania się kultury organizacyjnej oddziałuje na siebie wiele czynników, w wyniku czego ustalają się w danej organizacji wspólne wyobrażenia, obowiązujące zasady oraz kształtujące zachowania. Ważne jest też, otoczenie danej organizacji, czyli systemy wartości i podstawowe wartości kulturowe, panujące w danej społeczności, regionie, narodzie

Kultura organizacyjna tworzy się i stabilizuje przez wiele lat i zakorzenia głęboko w wartościach organizacji, niekiedy z różnych przyczyn wymaga jednak zmiany. Zdaniem S.P. Robbinsa, zmiana kulturowa może nastąpić, gdy [2001, s. 225]:

- trwa lub powstaje dramatyczny kryzys, który podważa istniejący stan rzeczy i kultury, np. przełom technologiczny, itp.;
- następuje zmiana przywództwa, która wpłynie na zmianę podstawowych wartości, zwyczajów i norm;
- organizacja jest młoda i niewielka – ułatwia to zmianę kultury organizacyjnej ze względu na niepełne czy nieutrwalone jeszcze zbyt mocno wartości;
- występuje tzw. słaba kultura – im szerzej rozpowszechniona kultura i im większa akceptacja jej wartości wśród członków, tym kultura silniejsza, trudniej jest wprowadzić zmiany.

Zmiana kultury jest procesem długotrwałym, trwającym nawet latami. Planując ją, należy wziąć pod uwagę wystąpienie trudności i oporów ze strony samych pracowników, którzy zazwyczaj są niechętni do zmian. Planowanie zmiany kultury organizacyjnej, należy zacząć od nakreślenia nowej wizji, co oznacza sprecyzowanie nowych celów strategicznych. Podstawowym narzędziem zmiany kulturowej jest nowa polityka personalna firmy obejmująca program szkoleń lub też redukcję pracowników [Kozmiński, Piotrowski 1997, s. 444].

Istnieje wiele sposobów świadomego kształtowania kultury organizacji. Jednym z nich jest określenie preferowanych wartości w misji oraz katalogi wartości organizacyjnych. Takie podejście pozwala traktować kulturę firmy jak swoiste spoiwo normatywne. Innym sposobem, może być zmiana zasad awansowania pracowników, zarządzania ich rozwojem, stylu kierowania itp. Wśród narzędzi wymienić należy między innymi dobór kryteriów selekcji i naboru pracowników, określenie profilu kompetycyjnego dla oceny okresowej, systemu motywacji oraz sposobów rozwoju pracowników, takich jak np. mentoring, czy coaching [Byłok, Robak 2009, s. 99].

Kultura organizacyjna danej firmy zależy zatem, w głównej mierze od zatrudnionych w niej pracowników, którzy charakteryzują się różnymi cechami oraz prezentują odmienne wartości. Na kulturę organizacyjną wpływ ma także struktura zatrudnionych pracowników ze względu na płeć. W organizacjach, w których pracują głównie kobiety, panują zazwyczaj inne charakterystyczne wzorce kulturowe niż w przypadku organizacji, w której większość zatrudnionych to mężczyźni.

Oddziaływanie kultury organizacyjnej na zachowanie pracowników

Odpowiednio uformowana kultura organizacyjna reguluje zachowanie zatrudnionych osób w takim samym stopniu jak formalne przepisy i zasady, wg S.F. Robbinsa im kultura organizacyjna jest silniejsza tym kadra kierownicza nie musi się tak martwić opracowywaniem przepisów i reguł, które mają wyznaczać w jaki sposób mają się zachowywać pracownicy, kiedy zaakceptują oni daną kulturę.

W jaki sposób zatem, kultura przekłada się na funkcjonowanie organizacji [<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/648>, (26.08.2012)]?

- 1) Umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację pomiędzy uczestnikami organizacji: sprawia, że dobrze się rozumieją. Zawiera bowiem swoisty kod językowy, czyli uwarunkowane sytuacyjnie skróty, metafory, symbole, hasła.
- 2) Standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę. Organizacje wysoko oceniane przez otoczenie charakteryzują się wysokim stopniem kulturowo narzuconej standaryzacji i przewidywalności zachowań, podczas gdy organizacje o niestabilizowanej i niskiej pozycji charakteryzują się tymi cechami w znacznie mniejszym stopniu.
- 3) Dzięki wspólnej kulturze uczestnicy organizacji podobnie interpretują i oceniają otaczającą ich rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany.
- 4) Wspólnota kulturowa uwspólnia aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i lęki uczestników organizacji.

Uogólniając ważnym elementem, który wpływa w dużym stopniu na zachowanie pracowników w organizacji mają wzory kulturowe. Według F. Znanieckiego [1971, s. 507]: „wzór kulturowy to określony wzorzec wartości powiązany z normą postępowania, odnoszący się do konkretnej rzeczywistości społecznej”. W niektórych organizacjach tworzone są specyficzne wzorce kulturowe, które mogą przyjąć postać rytuałów kulturowych. G. McCracken określa rytuał jako „rodzaj działania społecznego, zmierzającego do manipulacji kulturowych znaczeniem w celu zbiorowej i indywidualnej komunikacji i klasyfikacji”.

Wartości natomiast, którymi kieruje się człowiek definiują jego cele, a także z czym jest skłonny się identyfikować. Wartości są też dla niego wskazówkami, w jaki sposób postępować oraz są podstawą do naszych wyborów, ocen, osadów moralnych. Dostosowanie wartości jakimi kierują się pracownicy do wartości jakie reprezentuje organizacja, jest jednym z warunków sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przypadku braku takiej zgodności może to wywołać patologiczne relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją [Pocztowski 2002, s. 76–77].

3. Wyniki przeprowadzonych badań

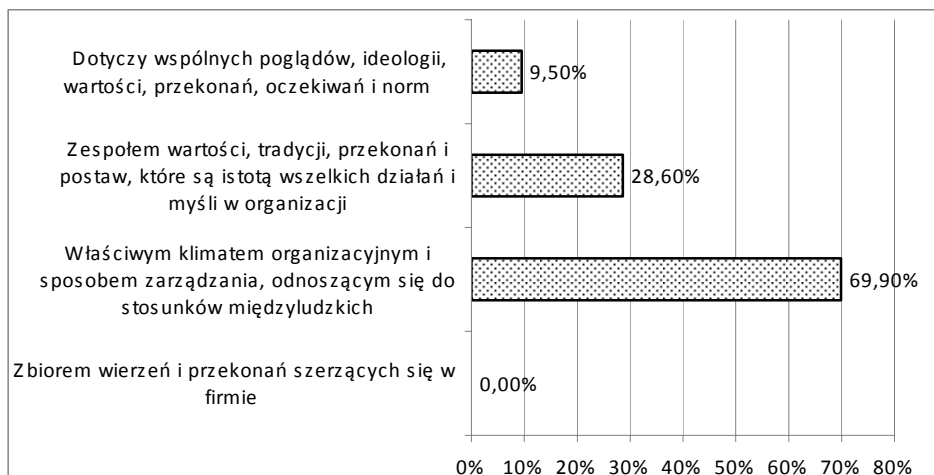
Do przeprowadzenia analizy i oceny kultury organizacyjnej w renomowanym przedsiębiorstwie logistycznym został wykorzystany kwestionariusz ankietowy. W kwestionariuszu wykorzystano wyłącznie pytania zamknięte. Osiągnięte wyniki pozwoliły określić czy i w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na organizację i jej pracowników.

Badanie za pomocą kwestionariusza ankietowego zostało przeprowadzone w maju 2012 roku w łódzkiej siedzibie międzynarodowej firmy logistycznej [Kaczyński 2012, s. 46–55]. Uzyskano w ten sposób 42 poprawnie wypełnione kwestionariusze. Zadaniem ankiety było zdobycie informacji na temat kultury organizacyjnej występującej w firmie między innymi czy pracownicy wiedzą czym jest kultura organizacyjna, jak wpływa na firmę oraz pracowników, czy pracownicy znają wizję i misję firmy, czy jej przestrzegają. Ankieta miała charakter anonimowy.

W badaniu wzięło udział 42 pracowników renomowanej firmy logistycznej z oddziałem w Łodzi wśród badanych 57% (24) stanowiły kobiety, a 43% mężczyźni (18). 76% (32) pracowników badanej firmy, znajduje się w przedziale wiekowym 21–31 lat, pozostała część czyli 24% (10) mieściła się w przedziale 31–40 lat. Wśród respondentów 90% (38) osób zajmowało stanowiska niekierownicze, a 10% (4) stanowiska kierownicze.

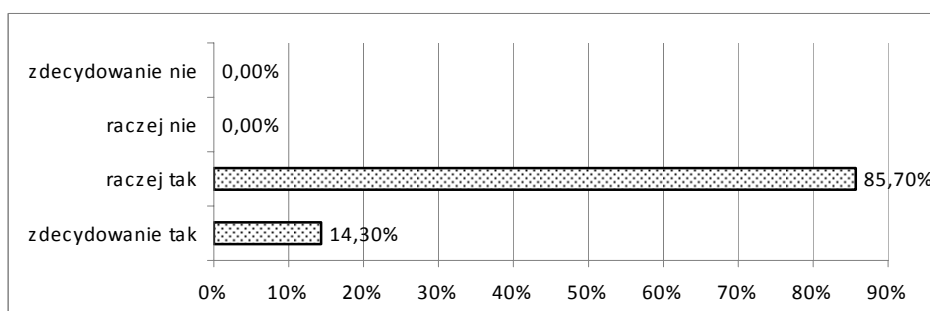
Następnym etapem analizy była weryfikacja odpowiedzi udzielonych przez respondentów na temat kultury organizacyjnej, prezentacja wyników w poniższych rysunkach.

Według większości (69,9%) ankietowanych kultura organizacyjna jest to właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania odnoszący się do stosunków międzyludzkich (rys. 1). Natomiast 28,6% respondentów uważa kulturę organizacyjną za zespół wartości, tradycji, przekonań i postaw, które są istotą wszelkich działań i myśli w organizacji, a 9,5% sądzi, że kultura organizacyjna dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm. Z powyższego wynika, iż kultura organizacyjna jest prawidłowa rozumiana i postrzegana przez większość pracowników, ale traktowana bardziej w sensie klimatu, odpowiedniej atmosfery pracy, zaskakuje nieco brak jej identyfikacji w odniesieniu do norm i wartości, które przede wszystkim tworzą kulturę organizacyjną.

Rys. 1. Odpowiedź na pytanie czym jest wg Pana/Pani kultura organizacyjna?

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

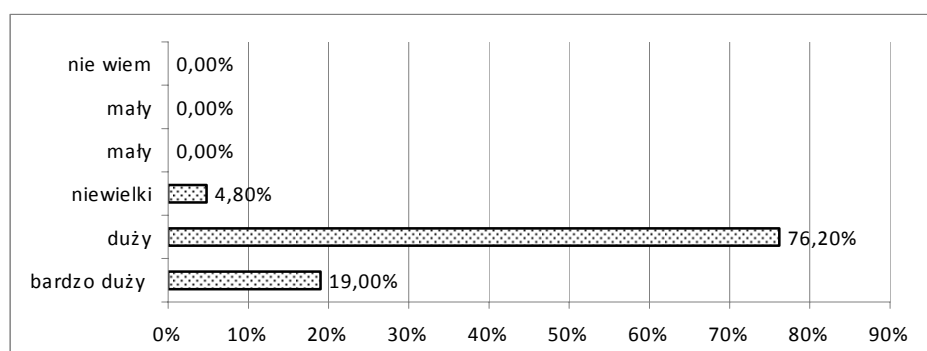
Wszyscy respondenci sądzą, iż na lojalność i zaangażowanie pracowników ma wpływ kultura organizacyjna (rys. 2). 14,3% wybrało odpowiedź zdecydowanie tak, a 14,3% uważa, że kultura organizacyjna raczej ma wpływ na lojalność i zaangażowanie pracowników. Prawdopodobnie wpływ na takie wyniki ma odpowiedni system motywacyjny, który sprawia, że pracownicy zatrudnieni w badanej firmie czują, że ich praca będzie odpowiednio nagrodzona, jak również wpłynie pozytywnie na rozwój firmy.

Rys. 2. Odpowiedź na pytanie czy Pana/Pani zdaniem na lojalność i zaangażowanie pracowników ma wpływ kultura danej organizacji?

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

Większość pracowników biorących udział w badaniu (76,2%) uważa, że wpływ jaki wywiera kultura organizacyjna na organizację, w której pracuje jest duży, 19% uważa, że jest bardzo duży, a jedynie 4,8% sądzi, iż kultura organizacyjna ma niewielki wpływ na funkcjonowanie organizacji, w której pracuje (rys. 3). Wyniki odpowiedzi na to pytanie świadczą, że w badanej firmie istnieje silna kultura, która jest akceptowana przez pracowników. Adekwatnie do postawionego pytania nr 1, wśród pracowników badanej organizacji, kultura organizacyjna jest postrzegana przede wszystkim jako sposób zarządzania, stąd też jej silne odniesienie do ogólnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

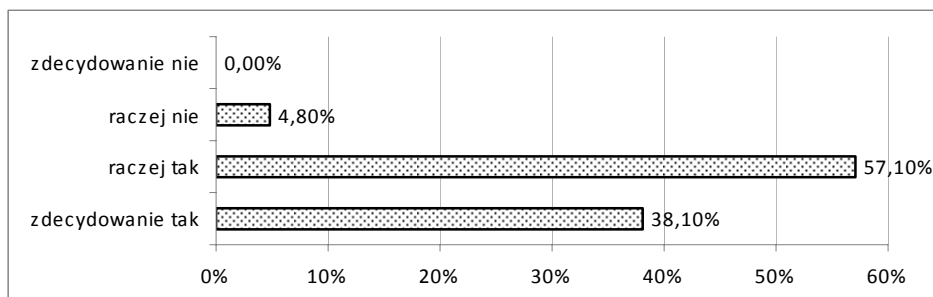
Rys. 3. Odpowiedź na pytanie jaki wpływ na funkcjonowanie organizacji, w której Pan/Pani pracuje ma kultura organizacyjna?



Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania

Ankietowani w większości uznali, że w firmie, w której pracują jest zwyczaj noszenia specjalnego ubioru z logo firmy 57,1% uznał, że raczej jest taki zwyczaj a 38,1%, że zdecydowanie on istnieje w firmie, a tylko 4,8% uznało, że taki zwyczaj raczej nie istnieje (rys. 4). Noszenie specjalnego stroju z logo firmy, również świadczy o silnej kulturze i powiązaniu z organizacją. Zwyczaj ten ułatwia integrację pracowników oraz pozwala utożsamić się z samą organizacją.

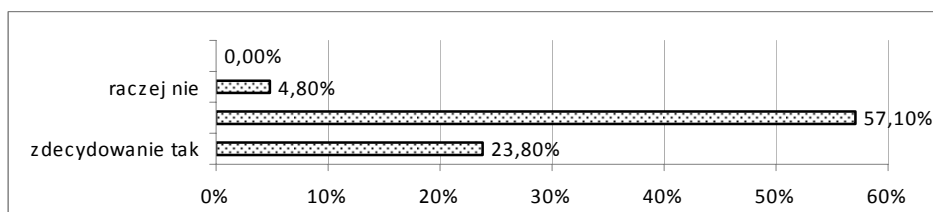
Rys. 4. Odpowiedź na pytanie czy w firmie panuje zwyczaj noszenia specjalnego ubioru/ identyfikatora z logiem firmy?



Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

Tylko 23,8% respondentów zdecydowanie zna strategię i misję firmy, 57,1% odpowiedziało, że raczej ją zna, a 4,8% odpowiedziało, że raczej jej nie zna (rys. 5). Większość zatrudnionych zna strategię i misję swojej firmy, dzięki czemu wie za czym firma się opowiada, jakie są warunki i stawiane wymagania pracy, stąd też znajomość ta ułatwia im szybsze dostosowanie się do potrzeb organizacyjnych, jak również wdrożenie w jej kulturę organizacyjną.

Rys. 5. Odpowiedź na pytanie czy znana jest Panu/Pani strategia i misja firmy?

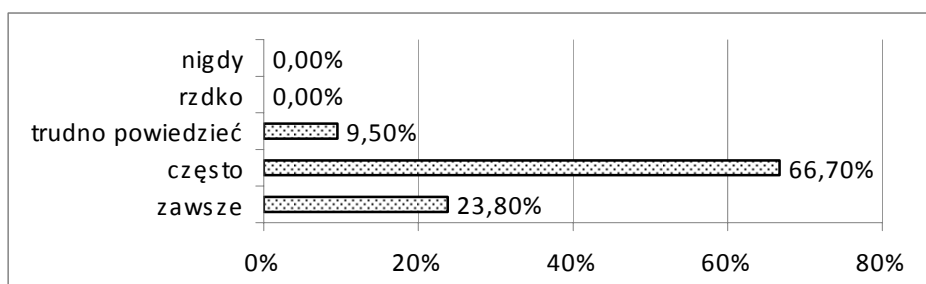


Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

W większości ankietowani uważają, że w firmie, w której pracują, przestrzega się norm i wartości przez nią deklarowanych (rys. 6). 23,8% osób uważa, że ich organizacja zawsze przestrzega norm i wartości, które deklaruje, 66,7%, że jest to częste, a 9,5% trudno było odpowiedzieć na to pytanie. Nikt natomiast nie uważa, że firma nie przestrzega deklarowanych norm i wartości. Może to świadczy o pozytywnym przekazie, ustalonych wartości i norm wewnątrz organizacji. Z drugiej strony jednak jest to nieco zastana-

wiające, skoro w pytaniu nr 1 respondenci rozumieją kulturę organizacyjną przede wszystkim jako odpowiedni klimat organizacyjny.

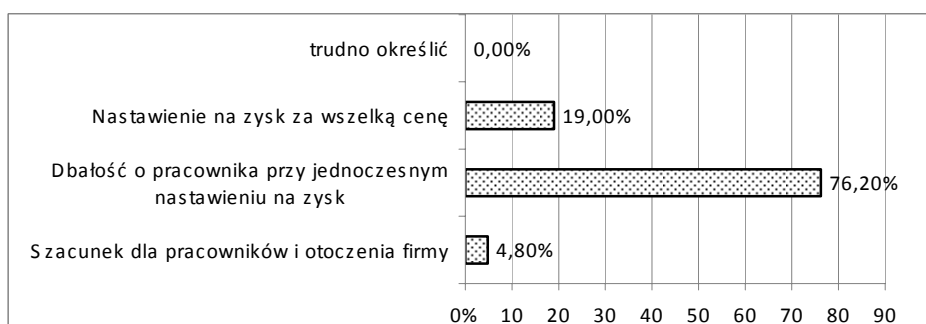
Rys. 6. Odpowiedź na pytanie czy w firmie, w której Pan/Pani pracuje, przestrzega się norm i wartości deklarowanych przez firmę?



Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

Przeważająca ilość (76,2 %) ankietowanych na pytanie jakimi z podanych wartości kieruje się firma, odpowiedziała, że jest to dbałość o pracownika przy jednoczesnym nastawieniu na zysk, 4,8% wybrało szacunek dla pracowników i otoczenia firmy, a 19% uważa, że firmą kieruje nastawienie na zysk za wszelką cenę (rys. 7). Z powyższego wynika, że badana firma dba o swoich pracowników, ponieważ są oni ważnym elementem jej funkcjonowania oraz dalszego rozwoju, jednocześnie nie zapominając o zyskowności swojego działania.

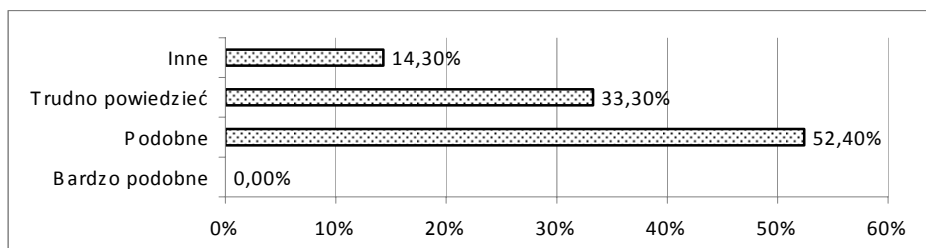
Rys. 7. Odpowiedź na pytanie: którymi wartościami z podanych poniżej, kieruje się organizacja, w której Pan/Pani pracuje?



Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

Ponad połowa (52,4%) ankietowanych odpowiedziało, że gdyby prowadziło samodzielnie firmę, wprowadziłoby podobne zasady organizacji pracy do tych, które istnieją w firmie, w której obecnie pracują, natomiast 14,3% wprowadziłoby zupełnie inne zasady (rys. 8). Zatem, dla ponad połowy respondentów: zasady, warunki i ogólna atmosfera panująca w obecnej firmie, są na tyle atrakcyjne, że byliby skłonni wprowadzić je we własnych firmach, jeśli by tylko takie posiadali.

Rys. 8. Odpowiedź na pytanie czy jeżeli Pan/Pani prowadził/abyś samodzielnie firmę, czy wprowadził/abyś podobne zasady organizacji pracy, do tych istniejących w firmie, w której pracujesz?



Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

4. Zakończenie

Kultura organizacyjna pomimo swojej wieloznaczności oraz różnych interpretacji jest ważnym elementem zarządzania organizacją. Pomaga zrozumieć misję i strategię organizacji pracownikom w niej zatrudnionych, umożliwia również ich wzajemną integrację. Utrzymuje organizację w całości, a także pomaga reagować na zmiany jakie zachodzą w organizacji i jej otoczeniu.

Ważną rolę w zarządzaniu odgrywa siła z jaką kultura organizacyjna oddziałuje na przedsiębiorstwo. Silna kultura motywuje pracowników do efektywniejszej pracy, ich lojalność do firmy jest większa, zmniejsza również ilość konfliktów oraz powoduje szybszy przepływ informacji dzięki lepszej komunikacji.

Kultura organizacyjna ma znaczenie zwłaszcza w przypadku organizacji, w której występuje wielokulturowość i różnorodność, które jeśli zostaną w odpowiedni sposób wykorzystane mogą dać przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku (spadek kosztów, marketing, rozwiązywanie problemów). Odpowiednio uformowana kultura organizacyjna może stać się mocną stroną organizacji przyczyniając się do jej rozwoju zapewniając przewagę nad konkurencją oraz zabezpieczenie na przyszłość.

Przeanalizowany przykład firmy logistycznej, jest odpowiednim wzorem akceptowalności kultury organizacyjnej przez jej pracowników, ponieważ jest ona dużą międzynarodową organizacją, która potrafiła wykorzystać różnice kulturowe, które występują w jej oddziałach na całym świecie, budując w ten sposób zgrany zespół pracowników. Dalszą tego konsekwencją jest osiąganie silnej przewagi konkurencyjnej, prowadzącej do zdobycia pozycji lidera na rynku usług logistycznych. Poza tym z przeprowadzonego badania wynika, iż pracownicy dość silnie identyfikują się ze swoją organizacją, akceptując jej zwyczaje, nosząc np. uniformy z logo firmy, czy doszukując się zależności między kulturą organizacyjną a ogólnym funkcjonowaniem firmy, czy może solidaryzując się z jej pewnymi wartościami i normami oraz pozytywnie oceniając klimat i atmosferę pracy. Pozytywna ocena, którą wystawili pracownicy badanej firmie, świadczy o ich zaufaniu i lojalności wobec pracodawcy, co cieszy i przede wszystkim buduje odpowiedni wizerunek i renomę firmy.

Reasumując, w dzisiejszych czasach, firmy nie mogą pozwolić sobie na lekceważenie wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji, dlatego postrzeganie kultury organizacyjnej, jako ważnego elementu otoczenia wewnętrznego organizacji, powinno być brane pod uwagę zarówno przez organizacje już istniejące, jak i te dopiero powstające.

Literatura

Byłok F., Robak E. (red.) (2009), *Zachowania ludzi w organizacji, Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

- Kaczyński M., *Kultura organizacyjna i jej wpływ na funkcjonowanie organizacji*, Praca dyplomowa licencjacka. Promotor: dr Katarzyna Łukasik, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2012.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (1997), *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nogalski B., Ronkowski R. (2007), *Współczesne przedsiębiorstwo – problemy funkcjonowania i zatrudniania*, Dom Organizatora, Toruń.
- Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań.
- Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Znaniecki F. (1971), *Nauka o kulturze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/30/id/648>

Tomasz Hański*

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

Techniki zarządzania oraz style przywódcze stosowane w kulturach organizacyjnych Europy Wschodniej na tle uwarunkowań społecznych oraz aspektów historycznych

**The management techniques and leadership styles used
by organizational cultures of Eastern Europe against
the background of social conditions and historical aspects**

Abstract: The purpose of this publication is to present some aspects regarding the management techniques used in Eastern Europe with reference to the local conditions and macro-economic policies which are specific to the region. Particular emphasis is set on the factors such as historical background, turbulent environment, mentality of the residents and especially the whole role of the state in economic development. On the other hand, the behavioral factors used in management, such as adaptability of managers, leadership styles, management techniques, motivational techniques, as well as distance between staff and superiors. The findings are the results of the own, almost 10-years-old author's experiences, acting as a manager responsible for the implementation and development of western brands in the countries of Central and Eastern Europe. Due to the fact that all experiences are mainly based on the industry of exclusive alcoholic beverages, we are able to see some processes in highlighted form.

Key words: Management techniques, leadership styles, motivation, social conditions, organization, evaluation, delegation, structure, culture, crisis management, authoritarian, relationships, historical aspects, policy, Eastern Europe.

* Studia doktoranckie, Country Manager CEE at Underberg AG, Switzerland.

1. Wstęp

Jakkolwiek wiele dziś mówi się o zjednoczonej Europie, to jednak Europa Wschodnia w zetknięciu z Europą Zachodnią wydaje się często leżeć na dwóch przeciwległych biegunach. Różnice dotyczą niemal każdego aspektu zarówno ekonomicznego, politycznego, społecznego, kulturowego, historycznego jak i też mentalnego. Wielu menedżerów działających w biznesie międzynarodowym staje przed dylematem, w jakim stopniu próbować wdrażać swoje własne doświadczenia na nowym, obcym, zagranicznym rynku a w jakim próbować dostosować się do panujących warunków lokalnych. Czy można założyć, iż wszystkie wyuczone i wypracowane techniki organizowania, motywowania czy zarządzania da się swobodnie zunifikować w różnych krajach? Czy nie należy czasem „poddąć” się otoczeniu i spróbować wejść z nim w nową relację? A może wreszcie dwie strony mogłyby nauczyć się czegoś nawzajem? Spróbujemy podjąć próbę odpowiedzi na te pytania, na przykładzie praktyk stosowanych w krajach Europy Wschodniej.

2. Tło historyczne

Aby przybliżyć nieco klimat i środowisko Europy Wschodniej warto powrócić na kilka chwil do historii, która w sposób jednoznaczny wywarła swoje piętno na dzisiejszy charakter oraz formę naszych wschodnich sąsiadów. Należy tutaj przypomnieć czasy po zakończeniu II wojny światowej, kiedy to sowiet, doprowadzili do utworzenia tzw. bloku wschodniego stanowiącego strefę swoich wpływów. Wstępem do owych działań był pakt „Ribbentrop – Mołotow” a w zasadzie jego tajny załącznik podpisany pomiędzy Rosją a Niemcami w sierpniu 1939 roku. Pakt ten, z pozoru dotyczący wzajemnej nieagresji pomiędzy obydwoma krajami, w praktyce zawierał plan podziału Europy Wschodniej w tym również Polski. W lutym 1945 roku, konferencja w Jałcie pomiędzy tzw. „wielką trójką” (Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt, Józef Stalin) na dobre przypieczętowała ten stan rzeczy. Nowo utworzony blok składał się z dwóch typów krajów: pierwsze takie jak np. Litwa czy Ukraina,

które przeistoczono w Litewską Socjalistyczną Republikę Radziecką czy odpowiednio Ukrainą Socjalistyczną Republikę Radziecką zostały wcielone do ZSRR, drugie takie jak Polska, Czechosłowacja czy Węgry, które pozostawały państwami satelickimi. Druga grupa państw dzieliła się dodatkowo na kraje, których terytoria w jakiejś części również zostały wcielone do ZSRR (np. Polska czy Finlandia). Po drugiej stronie świata stało inne mocarstwo – Stany Zjednoczone, które zainteresowane były ogólną naprawą i rozwojem Europy po spustoszeniach jakie pozostawiła wojna. Powstały dwie przeciwstawne siły, które zabiegały o względy Europy i które podzieliły tę że Europę na kilkadziesiąt lat.

Dyktatura Józefa Stalina w powojennej historii Europy Wschodniej doprowadziła, od czasu zakończenia II wojny światowej, do katastrofalnych rezultatów ekonomicznych we wszystkich krajach będących w sowieckiej strefie wpływów. W tym samym czasie Amerykanie wprowadzili tzw. „European Recovery Program” znany bardziej jako „Plan Marshalla”, przyjęty od imienia ówczesnego sekretarza stanu Stanów Zjednoczonych – gen. George’a Marshalla. Zakładał on pomoc tym krajom, które najbardziej ucierpiały podczas wojny oraz tym, w których istniał największy potencjał do szybkiego rozwoju. Głównymi beneficjentami ówczesnego planu była Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Holandia oraz Włochy. Co ciekawe plan ten proponowany był również ZSRR, jednak został on zdecydowanie odrzucony przez rządzącego wówczas Stalina. Podobną politykę musiały ostatecznie przyjąć wszystkie państwa znajdujące się w sowieckiej strefie wpływów, między innymi także Polska czy Czechosłowacja. W rezultacie, plan pomocy dla Europy Zachodniej, ogłoszony 5 czerwca 1947 roku przez gen. Marshalla na Uniwersytecie Harvarda stał się początkiem rosnącej, ogromnej dysproporcji ekonomicznej pomiędzy wspieraną Europą Zachodnią a „centralnie planowaną” Europą Wschodnią. Niemal 50-letni okres społecznej izolacji państw bloku wschodniego nie pozostawił żadnych złudzeń co do przepaści jaka powstała pomiędzy obiema częściami Europy.

Rozpad ZSRR u podłoża którego stał wielki kryzys gospodarczy w 1988 roku a także wewnętrzne aspiracje niepodległościowe poszczególnych republik spowodowały, iż zaczęły one kolejno odcinać się od bezpośrednich wpływów Moskwy. Jako pierwsza proces ten rozpoczęła

Estonia, która 16 listopada 1988 roku ogłosiła swą suwerenność. Nie oznaczało to jeszcze pełnej niepodległości jednak przedkładało nadrzędność prawa republikańskiego nad związkowym. W ślad Estonii poszły wszystkie pozostałe republiki należące do byłego związku, co później nazwane zostało „paradą suwerenności”. Wprawdzie 19 sierpnia 1991 roku, grupa najbardziej ideowych działaczy komunistycznych próbowała jeszcze dokonać zamachu stanu aby zatrzymać proces upadku ZSRR, jednak pucz ten zakończył się klęską i pozostał jedynie marną, nieudaną próbą powrotu do dawnego systemu. Jako oficjalną datę rozpadu ZSRR przyjmuje się 8 grudnia 1991 roku, wtedy też na dobre począł rozwijać się na wschodzie wolny rynek. Zarówno Rosja jak i jej byłe republiki, a obecnie niepodległe kraje, zaczęły wprowadzać własną suwerenną politykę. Powstałe wolnorynkowe warunki ekonomiczne, otworzyły nową drogę na przełomie dziejów, w szczególności do prywatnej inicjatywy oraz handlu międzynarodowego.

3. Mentalność krajów należących do Europy Wschodniej w obecnych czasach

Patrząc na sytuację makroekonomiczną Europy Wschodniej z perspektywy ostatnich 20 lat, zauważa się bardzo dużą dynamikę rozwoju. Najbardziej przedsiębiorcze osoby głównie z Rosji, w krótkim czasie zaistniały na listach najbogatszych ludzi świata. Tak zwani oligarchowie Rosyjscy tworzący krąg ludzi o nieprzeciętnych dochodach, a także wpływach politycznych stanowią realną, nieformalną siłę lobbującą odpowiednio ustawy, warunki ekonomiczne, zarówno bariery jak i przyzwolenia dla prowadzenia określonych działalności. Obecnie, warunkiem koniecznym utrzymania takiej pozycji w Rosji jest tzw. poprawność polityczna oznaczająca pełną współpracę z rządem, w tym głównie z Władimirem Putinem pełniącym funkcję bądź prezydenta, bądź premiera w zależności od kadencji. Formalnie, oligarchowie nie są powiązani finansowo z głową Państwa ani z żadnym członkiem Dumy państwowej. Nie mniej jednak, powszechna opinia jest zgodna, iż wiele spraw odbywa się wyłącznie za zgodą prezydenta lub przynajmniej za jego cichym przyzwoleniem. Do przemyslenia pozostają kwestie oficjal-

nych zarobków prezydenta Putina w odniesieniu do ekstremalnie dro-
gich garniturów, obuwia czy też męskiej biżuterii w tym np. dziesiątek
najdroższych zegarków świata.

Oligarchowie próbujący mieć odmienne zdanie, w najlepszym wy-
padku zostają odsunięci od możliwości prowadzenia biznesu. Czasem
jednak trafiają na wiele lat do więzień czy też wciąż istniejących łagrów
rozsypanych w głębi Rosji. Najlepszym przykładem jest wciąż więziony
Michaił Chodorkowski, były szef firmy „Jukos” – jednego z czterech naj-
większych rosyjskich koncernów energetycznych (stan na 15 listopada
2012 roku). Poprzez swoją głośną krytykę Władimira Putina a także jego
najbliższych współpracowników trafił on w 2003 roku na 9 lat pozba-
wienia wolności, którą odbywał głównie w kolonii karnej w Krasnoar-
mieńsku około 5500 km na wschód od Moskwy, w rejonie granic z Chi-
nami i Mongolią. Obecnie jego areszt został ponownie przedłużony o ko-
lejnych kilka lat.

Jakakolwiek krytyka rządu jest bardzo niemile widziana. Protestują-
cy są brutalnie pacyfikowani, ich domy stają się obiektami rewizji oraz
innych szykan ze strony władz państwowych. Dotyczy to również poli-
tyków, osób publicznych oraz dziennikarzy. Tutaj skrajnym przykładem
była Anna Politkowska – opozycyjna dziennikarka, głośno krytykująca
Władimira Putina oraz zbrodnie popełnione przez Rosjan w Czeczeni,
która została zamordowana w październiku 2006 roku. Inna postać, to
były podpułkownik KGB Aleksander Litwinienko, który za ujawnienie
świata szczegółów metod jakimi posługują się służby specjalne w Rosji
(podżeganie do zabójstw, podkładanie bomb sugerując tym samym dzia-
łalność Czeczenów, itd.) oraz krytykę samej wojny w Czeczeni został
zamordowany poprzez wypicie herbaty z zawartą w niej trucizną. Jego
śmierć oraz przedśmiertne apele, odbiły się szerokim echem w całym
zachodnim świecie. Niestety takich osób jest dużo więcej, co gorsza
obecnie nie ma żadnych realnych nadziei na zmianę tej sytuacji. Istnieją-
cy tandem – Putin oraz Miedwiediew, stanowi na obecną chwilę, układ
ponadczasowy. Podobne, autokratyczne rządy sprawowane są na Biało-
rusi, oraz w kilku innych republikach. Sytuacja ta samoistnie wydaje się
być w jakimś stopniu pochodną sowieckiej dyktatury sprawowanej przez
Stalina kilkadziesiąt lat temu.

4. Druga strona medalu

Z drugiej strony sam Putin cieszy się realnym poparciem ponad połowy obywateli. W zwykłych rozmowach z mieszkańcami Moskwy, Sankt-Petersburga czy np. Krasnodaru zauważa się duży respekt do władzy a zwłaszcza do jej charyzmatycznego autokratycznego charakteru. Putin pojawia się jako twardy mąż stanu, który zmuszony jest czasem twardo uderzyć pięścią. Nie mniej jednak, według Rosjan taki właśnie obraz przywódcy wydaje się być najwłaściwszym. Wielu Rosjan po prostu nie jest przystosowanych do życia w demokratycznym państwie na wzór państw Europy Zachodniej. Zmiana mentalności, czy też próba przystosowania się do nowych warunków, gdzie korupcja zbliżona jest do zera, przepisy są realnie przestrzegane a kary niemal w pełni egzekwowane byłaby w obecnej chwili rzeczą niesłychanie trudną lub wręcz niemożliwą do wykonania. Co ciekawe, wielu Rosjan zauważa również pozytywy dawnych Stalinowskich rządów. Na pochwałę zasługują takie czynniki jak wkład Stalina w industrializację czy obronę ZSRR. Nostalgia za dawnym wodzem przejawia się zarówno w badaniach opinii publicznej jak również w kręgach państwowych. Świadczyć o tym może między innymi siła obecnej partii komunistycznej czy też wydanie w 2008 roku podręcznika do historii dla nauczycieli (zaaprobowanego przez władze państwowe), według którego Stalin „działał całkowicie racjonalnie” mordując miliony obywateli ZSRR w latach 30. XX wieku.

Obecni mieszkańcy Rosji nie wyobrażają sobie głowy państwa jako „miękkiego” polityka, skłonnego do kompromisów konformisty, czy nawet otwartego na nowe wyzwania kreatywnego demokrate. Wielu obywateli zauważa wszechobecną korupcję, brak poszanowania dla podstawowych praw człowieka, wszechobecną siłę pieniądza, swoiste prawo pięści w niemal każdej dziedzinie życia. Niestety, głęboko zakorzeniony dystans do władzy nie pozwala na przedsięwzięcie odpowiednio silnych kroków aby zmienić obecny stan rzeczy. Jedyną szansą staje się droga ewolucji, którą wspierają otwarte granice, światowe media a przede wszystkim internet, pozwalający zwykłym obywatelom głośno wyrażać swoje opinie.

Powyższe spostrzeżenia a także całościowe ujęcie historyczne, przedstawione zostały jako tło zachowań organizacyjnych, mających swoje miejsce wewnątrz wschodnich przedsiębiorstw. Zauważymy wkrótce pewne zbieżności, w odpowiednio zminiaturyzowanej formie, które zachodzą wewnątrz kultur organizacyjnych Europy Wschodniej. Dotyczyć one będą stylów przywódczych, struktur organizacyjnych, technik zarządzania, czynników motywujących pracowników a także umiejętności adaptacyjnych wschodnich organizacji.

5. Style przywódcze

Sam autorytet władzy pozwala na pełną subordynację jednak nie zapewnia szczerego szacunku wśród podwładnych. Szacunkiem darzony jest w tym wypadku zarządca, który wiele wymaga ale dodatkowo potrafi również zapewnić swoim pracownikom bezpieczeństwo. Jest on w jakimś stopniu zaangażowany w każdego pracownika. Najczęściej zna jego sytuację materialną, osobistą, często również członków rodziny. Organizowane są spotkania mające na celu zintegrowanie rodzin pracowników. W pracy porusza się tematy osobiste, podobnie w domu tematy zawodowe. Stan ten pozwala wytworzyć pewną nieformalną więź, dzięki której pracownicy utożsamiają się z firmą i traktują ją niemal w kategoriach swojej własnej, drugiej rodziny. Nad wszystkim czuwa głównodowodzący, będący zarówno groźnym jak i wyrozumiałym człowiekiem. Takiego przywódcę określić można jako swoistego „wielkodusznego autokratę”. Postawa ta w odróżnieniu od tzw. „złego ojca”, który jedynie wymaga, pozwala na pełną lojalność oraz zaangażowanie pracowników. W krajach takich jak Rosja gdzie wysoki stopień dystansu do władzy znajduje się w ścisłej światowej czołówce [Hofstede 2007, s. 57], bardzo często autorytet podkreślany jest widocznymi oznakami statusu. Wielce prawdopodobna jest sytuacja, w której pracownik jest dumny z faktu, że jego szef jeździ większym samochodem niż szef sąsiada. Ważny jest również wiek: starsi przełożeni cieszą się zazwyczaj większym szacunkiem. Nadużywanie władzy przez przełożonego jest traktowane jako wyraz ludzkiej słabości lub wypadek przy pracy i zazwyczaj praktyki takie nie napotykają sprzeciwu podwładnych.

W prywatnych przedsiębiorstwach Europy Wschodniej głównodowodzący i właściciel to najczęściej jedna i ta sama osoba. Zazwyczaj jest to mężczyzna o silnej osobowości, stanowiący niekwestionowany, jednoosobowy autorytet wśród swoich podwładnych, często posiadający również prywatne koneksje wśród lokalnych władz. Pracownicy odnoszą się do niego z należyтым respektem ale także dystansem. Mało prawdopodobne aby decyzje podejmowane były kolektywnie, na podstawie wspólnego stanowiska będącego rezultatem wymiany poglądów pomiędzy zarządcą a na przykład menedżerami średniego szczebla. Wydawane są dyrektywy – oczekiwane są szybkie rezultaty, jest powiedziane „co” – nie jest powiedziane „jak”. Kierownicy wyższego i średniego szczebla mają dość ograniczoną swobodę działania. Ich decyzyjność przejawia się w przekazywaniu odgórnych informacji płynących od właściciela do szeregowych pracowników. Jakakolwiek próba kolektywnego podejmowania decyzji, stworzenia ewentualnych zespołów zadaniowych czy też przeprowadzenia na przykład burzy mózgów jest w praktyce niemożliwa do wykonania. Podobnie, raczej nie spotykana wydaje się być sytuacja, w której właściciel firmy miałby się radzić swoich pracowników (nawet należących do ścisłego grona najbardziej zaufanych osób) co do strategii, metod działania, czy sposobów rozwiązywania problemów. Znany powszechnie model ewentualnego zarządcy – demokracji zdecydowanie nie komponuje się z kulturami organizacyjnymi w krajach Europy Wschodniej. Nie mniej jednak, o ile przywódca demokratyczny mógłby, mimo wszystko, mieścić się w światopoglądzie przeciętnego pracownika w Rosji czy na Ukrainie o tyle przywódca – nieingerujący, dający pełną swobodę działania swoim pracownikom, wydaje się już być bliskim abstrakcji.

Autokratyczna postawa lidera w stosunku do swoich pracowników, a także jego charyzma w osiąganiu celów, idealnie odzwierciedlają całość relacji jakie zachodzą pomiędzy społeczeństwem a władzą państwową. W zasadzie jedyną różnicą pomiędzy państwem jako całością a znajdującą się w jego granicach daną firmą, jest tylko skala i zasięg działania.

6. Struktury organizacyjne oraz techniki zarządzania

Każda organizacja jest zbiorem ludzi powiązanych różnorodnymi relacjami. Jeśli chce przetrwać (nie mówiąc już o rozwoju), musi się zmieniać, restrukturyzować, unowocześniać, dostosowując się do bieżących potrzeb poprzez wprowadzanie innowacji [Antoszkiewicz 2008, s. 174]. W organizacjach Europy Wschodniej niejako „z natury” dąży się do maksymalnej centralizacji oraz rozbudowy pionowych struktur, które mają zapewnić ścisłą kontrolę wykonywanych zadań. Nad całością przedsięwzięcia czuwa bezpośrednio, wymieniony wcześniej, właściciel.

W kwestii technik zarządzania, zdecydowanie dominującymi modelami, stosowanymi świadomie lub mniej świadomie, w kulturach organizacyjnych krajów Europy Wschodniej są: zarządzanie przez wyniki oraz zarządzanie poprzez integrację.

Pierwsza technika najczęściej wynika bezpośrednio z autokratyzmu zarządcy, który często przedkłada funkcje kontrolne, nadzorujące oraz porównawcze nad innymi, najczęściej mniej przejrzystymi do szybkiej oceny. Wszechobecna rywalizacja, osiąganie celów za każdą cenę, wydają się być czymś naturalnym na przykład w kulturach organizacyjnych Rosji. Osoby, które nie potrafią sprostać zadaniom zazwyczaj są usuwane ze stanowisk. Tak więc zarządzanie przez wyniki, inaczej mówiąc ściśle zorientowanie się na określone rezultaty, zwłaszcza w szybkim okresie czasu, bardzo często odbywa się kosztem własnego personelu. Innym czynnikiem mającym znaczny wpływ na zarządzanie zorientowane na wyniki jest sytuacja konkurencyjna w jakiej znajdują się dane przedsiębiorstwa. Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw znajdujących się na terenie Europy Wschodniej wymusza dużo większe zaangażowanie w walkę na rynku niż ma się to w przypadku firm działających na zachodzie Europy. Analizując branżę alkoholową na terenie Ukrainy, nagminnie można spotkać się z nielegalnym importem wielu wyrobów czyli tzw. „kontrabandą”. Szara strefa oferuje alkohol w dużo tańszej cenie pomijając wszelkie procedury takie jak podatki, koncesje, znaki akcyzowe, itp. Sytuacja ta z pewnością nie sprzyja planom dla długofalowego stabilnego wzrostu. W jego miejscu pojawia się turbulentna rzeczywistość i umiejętność elastycznego dostosowania się do panujących

warunków. Mówiąc wprost, należy być przygotowanym na walkę z przeciwnikiem lub najczęściej z wieloma przeciwnikami nie stosującymi się do żadnych zasad prawno-rynkowych. Działania mające na celu uzyskanie szybkich wyników, przypominają znacznie zarządzanie kryzysowe, stosowane w specyficznych sytuacjach, przez organizacje na zachodzie Europy. Różnicę stanowi jedynie fakt, iż na zachodzie stan ten ma charakter jedynie przejściowy a na wschodzie permanentny. Wbrew pozorom, stan ten w formie ciągłej posiada także swoje pozytywne cechy, o których wkrótce również będzie mowa.

Druga technika – zarządzanie przez integrację, wynika z kolei najczęściej, z samej wielkoduszności lidera, pełniącego rolę wspomnianego „wielkodusznego autokraty”. Wymienione uprzednio częste spotkania firmowe poza biurem, wyjazdy integracyjne a także świętowanie wszelkich możliwych uroczystości w miejscu pracy, pozwalają na pełną integrację personelu. Pozwalają również odnosić się z wielkim uznaniem i szacunkiem do głównodowodzącego, który w ten sposób zjednuje sobie lojalnych pracowników. Personel „żyje” takimi spotkaniami a wspomnienia z nich stanowią niejako podskórny nurt nadający tętno do dalszej pracy. Stanowią nieformalny i pozaewidencyjny motywator aby wykonywać swoją pracę jeszcze rzetelniej i zgodnie ze wskazówkami głównego zarządcy.

Metody zarządzania opracowane w Stanach Zjednoczonych, takie jak na przykład zarządzanie przez cele, nie sprawdzają się, gdyż zakłada się w nich prowadzenie negocjacji między przełożonym a podwładnym, a to nie leży w naturze żadnej ze stron [Hofstede 2007, ss. 68–69]. Zarządzanie przez cele wymaga dużego wysiłku i specjalistycznych instrumentów. Nic bowiem w przedsiębiorstwie nie orientuje menedżerów na wspólny cel automatycznie. Menedżer musi wiedzieć i rozumieć, czego w kategoriach wydajności żądają odeń cele przedsiębiorstwa, a jego zwierzchnik musi wiedzieć, czego ma odeń wymagać i czego oczekiwać – wedle tego też go oceniając [Drucker 2005, s. 193–194]. Nieco inaczej ma się sytuacja w odniesieniu do zarządzania przez delegowanie uprawnień. Ta forma zarządzania polega na zdefiniowaniu pracy tak, aby pracownicy mogli wykorzystać swoje umiejętności i zdolności w pełni, i przekazaniu odpowiedzialności do nowej pracy operacyjnej [Gajęcki

1997, s. 82]. W krajach Europy Wschodniej delegowanie uprawnień odbywa się najczęściej w niepełnej formie. Jakkolwiek wydawanych jest bardzo wiele pomniejszych, operacyjnych dyspozycji, jednak decyzje o większej wadze zawsze pozostają w gestii władzy. Mało prawdopodobne aby decyzje właściciela zostały oddelegowane do kogoś innego, kto równie dobrze, a może nawet lepiej, mógłby pokierować firmą. Formalne przekazanie pewnych uprawnień do podejmowania istotnych kroków, jak choćby prokura, czy innego typu pełnomocnictwa są w praktyce nie spotykane. Dużą rolę odgrywa tu wszechobecny autokratyzm, który z założenia inicjuje podejmowanie wszelkich działań wyłącznie od strony nadrzędnej osoby w danej organizacji czyli najczęściej właściciela.

Nie ma dowodów naukowych, które wskazywałyby na większą efektywność organizacji w zależności od tego, czy są one z krajów o małym czy też dużym dystansie do władzy. Ich przewaga jest uzależniona od typu zadań czy przedsięwzięć. Kultury o małym dystansie władzy radzą sobie lepiej w realizacji zadań, które wymagają inicjatywy ze strony podwładnych. Kultury o dużym dystansie władzy sprawdzają się z kolei bardziej w przedsięwzięciach wymagających dyscypliny [Hofstede 2007, s. 70]. Warto zwrócić również uwagę, iż w krajach o niskim dystansie władzy większość środków z budżetu na edukację jest przeznaczana na powszechne szkolnictwo średnie. Przyczynia się to do rozwoju klasy średniej. W krajach o dużym dystansie władzy większy nacisk kładzie się na szkolnictwo wyższe, przez co podtrzymuje się rozwarstwienie społeczeństwa na elity i ludzi słabo wykształconych [Hofstede 2007, s. 57].

7. Autokratyzm jako sposób na zarządzanie kryzysowe

Do celu prowadzi zazwyczaj wiele dróg. W zależności od zdefiniowanego kryterium wyboru można podróżować drogą najkrótszą pod względem odległości lub czasu potrzebnego na jej przebycie, można także wybrać drogę najpiękniejszą pod względem krajobrazowym. Podobnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie ma obiektywnie najlepszego stylu i metody zarządzania, bo zależy to od realizowanej misji, wizji

przyszłości firmy, a także, w dużym stopniu, od indywidualnych cech przywódczych właścicieli lub liderów sprawujących władzę wykonawczą. Dlatego obserwujemy różnorodność stosowanych stylów i wiele odmiennych koncepcji zarządzania, które prowadzą do sukcesu [Lachowski 2012, s. 229].

Wspomniany wcześniej dystans władzy a także wynikający z niego autokratyzm jawią się w krajach Europy Wschodniej jako jeden z najpopularniejszych stylów zarządzania a także jako realne antidotum na sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwach. W zarządzaniu kryzysowym cenne stają się szybkie i trafne decyzje, możliwe uzyskanie doraźnych korzyści a przede wszystkim charyzma menedżera, który musi działać najczęściej pod presją czasu i przy bardzo ograniczonych środkach. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa kierowane obecnie w sposób autokratyczny mogą być lepiej przygotowane do działania w trudnym środowisku niż organizacje, w których na przykład partnerstwo między poszczególnymi szczeblami czy też możliwość otwartej wymiany poglądów stanowią wartość nadrzędną.

Patrząc obiektywnie na samo pojęcie „zarządzania kryzysowego” w poszczególnych krajach, nasuwa się pytanie, w którym momencie i przy jakich okolicznościach należy przyjąć, iż właśnie ów kryzys nastąpił. Dla jednej firmy w danym kraju spadek sprzedaży na poziomie 20% oznaczać będzie chwilowe zachwianie dla innej stanowić będzie objaw nadchodzącego kryzysu. W innym przypadku, chwilowy brak płynności finansowej może oznaczać stan rzeczy niewiele odbiegający od naturalnego dla innych stanowić będzie krytyczną fazę głębokiego kryzysu. Chciałoby się rzec za słowami Zofii Nałkowskiej: „Co dla jednych jest podłogą dla innych staje się sufitem”. To co dla firm działających w Europie Wschodniej stanowi rzeczywistość dla wielu firm zachodnich mogłoby w wielu aspektach stanowić przesłankę do całkowitego zaprzestania swojej działalności. Odwrotna relacja w nieco innych aspektach jest również zauważalna, zwłaszcza w przypadku firm opartych na zaufaniu obywateli. Należą do nich głównie zachodnie banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze powiernicze oraz inne organizacje opierające swą wartość na tradycji i zaufaniu. Trudno w obecnej chwili wyobrazić sobie białoruską firmę emerytalno-ubezpieczeniową z powodzeniem działającą

na terenie Lichtensteinu. Oznacza to, iż poszczególne kraje poprzez własną kulturę narodową, wpływają w znacznym stopniu na kształt, formę oraz charakter poszczególnych przedsiębiorstw działających na ich terenie. Sukces ekonomiczny zależy w dużej mierze od jakości kultury [Nowakowski 2005, s. 359].

Aby zapobiec jakimkolwiek sytuacjom kryzysowym w sensie ścisłym, firmy powinny nieustannie reagować nawet na najśłabsze sygnały płynące z rynku. Czasem z pozoru błaha informacja, może okazać się zaczątkiem określonej tendencji rynkowej, która w niedalekiej przyszłości może zdecydować o losach firmy, również w negatywnym tego słowa znaczeniu. W wielu analizach *post factum* dowodzi się, iż danej sytuacji kryzysowej można byłoby uniknąć gdyby tylko, w odpowiednim czasie, przedłożono dostępne informacje na praktyczne, właściwe decyzje strategiczne w firmie. Kryzys może być ujmowany jako naturalny stan, który się zdarza i który przemija, ale który zachodzi jednak tylko incydentalnie. Co jednak zrobić w sytuacji, gdy całokształt otoczenia zarówno mikro jak i makroekonomicznego przedsiębiorstwa, stanowi turbulentna rzeczywistość a niepewność dnia jutrzejszego staje się wręcz środowiskiem naturalnym? Co zrobić w sytuacji kiedy stan kryzysowy wydaje się być permanentnym? Nie trzeba prezentować dogłębnych badań naukowych aby zauważyć, iż warunki prowadzenia działalności w Szwajcarii, Niemczech czy Liechtensteinie znacznie różnią się od warunków gospodarczych w Rosji, na Ukrainie czy Białorusi. Tym ostatnim nie pozostaje nic innego jak tylko stawić czoło istniejącej sytuacji, dostosować się do niej i w miarę możliwości uodpornić na zewnętrzne czynniki rynkowe. Któż inny zatem byłby w stanie tego dokonać jeśli nie silny, zdeterminowany i charyzmatyczny autokrata?

8. Skuteczna motywacja

Człowiek może być ze swojej pracy zadowolony, ponieważ się w niej rzeczywiście spełnia. A może być również zadowolony dlatego, że pozwala mu ona pracować „byle zbyć”. Może być niezadowolony, bo jest szczerze nierad z tego co robi. Ale może być niezadowolony również dlatego, że wolałby zadanie wyższej klasy, że chciałby podnieść poziom

pracy własnej i pracy swej grupy, robić coś lepszego i większego. Takie niezadowolenie jest najcenniejszą postawą, jakiej może firma dorobić się w swoich pracownikach [Drucker 2005, s. 443–444]. W sensie ogólnym, czynniki motywujące możemy podzielić na finansowe i pozafinansowe, niektórzy określają je jako ewidencyjne i pozaewidencyjne. W przypadku kultur organizacyjnych Europy Wschodniej, czynnik finansowy pełni zdecydowanie nadrzędną rolę. Możliwość uzyskania dodatkowych profitów za dobrze wykonaną pracę stanowi najlepszy motywator dla pracowników. Z przeprowadzonych obserwacji wschodnich firm importujących alkohol z Europy Zachodniej oraz odbytych wielu rozmów z tamtejszymi menedżerami wyższego szczebla jasno wynika, iż bardzo często ich doraźna premia jest bezpośrednio powiązana z wynegocjowanymi przez nich warunkami handlowymi z dostawcami. W szczególności dotyczy to tzw. budżetów finansowych wspierających daną markę na nowym rynku. Z jednej strony wsparcie produktu oraz wsparcie menedżera odpowiedzialnego za ten produkt mogłoby być postrzegane jako tożsamość. Z drugiej jednak strony, istnieje realne ryzyko przedkładania własnych interesów poszczególnych menedżerów nad ogólny cel całej organizacji. Pozaewidencyjnym motywatorem dla kultur organizacyjnych Europy Wschodniej są z pewnością czynniki prestiżu, uznania oraz przywilejów władzy pochodzące od zajmowanego stanowiska. Pracownicy, którzy otrzymali awans bardzo często dystansują się ze swoimi podwładnymi. Istnieje wyraźna tendencja do gloryfikacji czy fanfarowania nazw własnych stanowisk. Może zdarzyć się tak, iż większość pracowników biurowych stanowić będą dyrektorzy. Te same osoby w kulturach wschodnich nazywane na przykład dyrektorami ds. rozwoju sprzedaży będą w Europie Zachodniej najczęściej określane jako *area manager*, *sales manager* lub *sales representative*. Nie zmienia to jednak faktu, iż wola posiadania władzy stanowi bardzo silny pozafinansowy motywator dla personelu wielu wschodnich organizacji. Ponadto, posiadając władzę, nawet w przypadku mniejszego uposażenia finansowego, dużo trudniej jest zrezygnować z danego stanowiska niż w przypadku nie posiadania żadnej „mocy decyzyjnej”.

9. Europa Wschodnia XXI wieku

Obecna sytuacja społeczno-ekonomiczna Europy Wschodniej nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy droga którą kroczy jest właściwa. Z jednej strony w krajach byłego ZSRR tak wiele mówi się o demokracji, walce z korupcją, poszanowaniu praw człowieka z drugiej strony wciąż zamyka się usta opozycji, nagminnie ukazywane są nowe skandale z udziałem władz państwowych a człowiek wydaje się być w tym wszystkim jedynie biernym uczestnikiem. Podobnie w kulturach organizacyjnych, wiele pisze się o zachodnich modelach zarządzania, o efektywności, zarządzaniu jakością, zaangażowaniu wszystkich pracowników, niestety warunki ekonomiczne w których przyszło działać wschodnim organizacjom nie sprzyjają tym wszystkim, jakże szlachetnym, ideom. Silnie zakorzeniona mentalność w połączeniu z realiami dnia codziennego pozwalają jedynie na żmudną drogę ewolucji, w czasie której być może krok po kroku uda się wdrożyć dobre wypróbowane wzorce przy zachowaniu swojej własnej kultury organizacyjnej. Doświadczenia historyczne Europy Wschodniej pozwoliły osiągnąć jej bardzo ważną zaletę, swoiste zahartowanie, które umożliwia szybszą adaptację do nowych warunków panujących w danej rzeczywistości. Bardzo często ta właśnie cecha stanowi główny determinant w otwieraniu nowego biznesu na nowym rynku. Może warto byłoby zatem spróbować wykorzystać tę zaletę w biznesie międzynarodowym?

Podsumowując należy stwierdzić, iż nie wszystkie wzorce zarządzania, z sukcesem stosowane w Europie Zachodniej, da się z równym skutkiem wdrożyć w krajach Europy Wschodniej. Bardzo duży wpływ mają tutaj aktualne uwarunkowania społeczne, polityczne i ekonomiczne panujące we wschodniej części Europy. Mimo wszystko, zauważalny jest pewien postęp a zwłaszcza pozytywna wola do wzajemnego przybliżenia się tych dwóch różnych kultur należących do jednej wspólnej Europy. Najbliższe lata pokażą w jakim stopniu uda się wzajemna integracja, a za nią realna wymiana pozytywnych doświadczeń biznesowych obu stron. Stabilna i systematyczna droga ewolucji wydaje się być tutaj właściwszą.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J. (2008), *Innowacje w firmie*, „Praktyczne metody wprowadzania zmian”, Poltext, Warszawa.
- Drucker P.F. (2005) *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Gajęcki R. (red.), (1997) *Rozwój firmy*, „Teoria przedsiębiorstwa – wprowadzenie”, SGH, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Lachowski S. (2005) *Droga ważniejsza niż cel*, „Wartości w życiu i biznesie”, Wyd. Studio EMKA, Warszawa.
- Nowakowski M.K. (red), (2005) *Biznes międzynarodowy*, „Od internacjonalizacji do globalizacji”, SGH, Warszawa.

Kreowanie i wspieranie
przedsiębiorczości

Krystyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na przykładzie województwa podlaskiego

Opportunities and barriers to the development of academic entrepreneurship on the example of Podlaskie

Abstract: The article is an attempt of discussion on the prospects for the development of academic entrepreneurship in Podlaskie. The analysis is based on the results of empirical research on the development of spin-off and spin-out companies conducted in the Podlaskie by Białystok Foundation of Human Resources Training and the State College of Computer Science and Business Administration in Łomża in 2010 and a nationwide studies conducted by the Polish Agency for Enterprise Development in 2009. Results of these studies indicate a low potential for the development of academic entrepreneurship in Podlaskie and help identify opportunities and barriers to the development of academic entrepreneurship in the region.

1. Wstęp

Dynamiczny rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymaga zintensyfikowania działań w obszarze współpracy nauki i gospodarki. W wielu krajach obserwuje się dzisiaj praktykę szerokiego otwarcia uczelni na współpracę z przedsiębiorstwami (przede wszystkim z lokalnymi małymi firmami) oraz na kreowanie postaw przedsiębiorczych wśród własnych pracowników naukowych, doktorantów i studentów. Dotychczas-

sowy model funkcjonowania uczelni, oparty na badaniach naukowych i dydaktyce wydaje się niewystarczający i jest rozszerzany o przygotowanie do przedsiębiorczości, rozumianej jako kształtowanie takich zachowań, które umożliwiają komercjalizację wyników badań naukowych i samodzielne podejmowanie działalności gospodarczej. W odniesieniu do rozwijających się nowych modeli szkół wyższych używa się coraz powszechniej określenia „uniwersytet trzeciej generacji” [Wissema 2005, s. 21–39]. Najpowszechniejszą na świecie formą transferu wiedzy z uczelni do gospodarki jest przedsiębiorczość akademicka. Działanie to przejawia się w wykorzystywaniu wiedzy kreowanej w instytucjach naukowych do gospodarki i komercjalizacji wyników badań naukowych. Przynosi ono pożytek zarówno uczelniom, jak i biznesowi.

W Polsce zakres współpracy sfery nauki i gospodarki jest niewystarczający, co w kontekście oczekiwań wzrostu innowacyjności gospodarki, unowocześniania technologii i metod produkcji zmusza do poszukiwania sposobów poprawy tej sytuacji. Powoduje to rosnące zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości akademickiej. Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat perspektyw rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w województwie podlaskim. Analizę oparto na wynikach badań empirycznych prowadzonych w województwie podlaskim w ramach projektu „PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA – regionalny program wsparcia innowacji poprzez promocję firm typu spin-off i spin-out”,¹ badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu „Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi” oraz obserwacji i przemyśleń własnych autorki. Wnioski z przeprowadzonych badań mogą stanowić podstawę do refleksji nad perspektywami i barierami rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce.

¹ Projekt „PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA – regionalny program wsparcia innowacji poprzez promocję firm typu spin-off i spin-out” realizowany był przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr i Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży w latach 2010–2011. Wyniki badań zawarte zostały w raporcie *Przedsiębiorczość akademicka – stan, bariery i przesłanki rozwoju*, B. Plawgo (red.), Wyd. PWSliP w Łomży, Łomża 2011.

2. Istota przedsiębiorczości akademickiej

Coraz powszechniejsze zainteresowanie przedsiębiorczością akademicką jako formą upowszechniania wiedzy i komercjalizacji wyników badań skłania do poszukiwania precyzyjnej definicji tego pojęcia. W literaturze przedmiotu dla określenia tej formy przedsiębiorczości używa się określeń: przedsiębiorczość technologiczna, przedsiębiorczość innowacyjna, przedsiębiorczość intelektualna, technostartery. W krajach anglosaskich przedsiębiorczość akademicką utożsamia się z [Guliński, Zasiadły (red.) 2005, s. 10]:

- powstawaniem na uczelniach przedsiębiorstw *spin-off* lub *spin-out* zakładanych i prowadzonych przez studentów i wykładowców;
- przedsiębiorczością uczelni – takimi działaniami, w których uczelnia oferuje *know-how* i zamierza je sprzedać na zasadach komercyjnych.

W innych krajach Europy kontynentalnej, w tym także w Polsce, dominuje szersza perspektywa postrzegania przedsiębiorczości akademickiej. Za działania z obszaru przedsiębiorczości akademickiej uważa się:

- tworzenie programów edukacyjnych obejmujących wiedzę ekonomiczną i prawną przygotowującą do podejmowania działalności gospodarczej;
- organizowanie instytucji i programów wsparcia dla pracowników uczelni, którzy zainteresowani są podjęciem własnej działalności gospodarczej z wykorzystaniem posiadanej wiedzy;
- zarządzanie własnością intelektualną powstającą na uczelniach, tworzenie reguł komercjalizacji wyników badań;
- przedsiębiorcze zarządzanie uczelnią.

Szczególnie często w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na rozumienie przedsiębiorczości akademickiej jako procesu powstawania przedsiębiorstw typu *spin-off* lub *spin-out* [Przedsiębiorczość akademicka – stan... 2011, s. 7]. Za firmy *spin-off* uważa przedsięwzięcia niezależne od organizacji macierzystej, natomiast firmy *spin-out* to przedsięwzięcia zależne, powiązane kapitałowo lub w inny sposób z podmiotem macierzystym [Głodek, Gołębiowski 2006, s. 56]. W firmach *spin-off* występuje udostępnienie własności intelektualnej nowych firmom i przedsiębior-

com. Korzyścią uczelni z tych przedsięwzięć jest wzrost prestiżu, szansa na pozyskanie kontaktów i zleceń. Firmy *spin-out* z reguły są własnością uczelni, wykorzystywana jest w nich wiedza pochodząca z uczelni.

Według definicji PARP firmą typu *spin-off* jest podmiot, który powstał w wyniku usamodzielnienia się pracowników jednostki macierzystej (uczelni, przedsiębiorstwa, instytutu badawczego), którzy wykorzystują jej potencjał materialny i intelektualny. Firmy *spin-off* funkcjonują bez wsparcia jednostki macierzystej. Firmy *spin-out* powstają z reguły za przyzwoleniem zarządu jednostki macierzystej i są powiązane kapitałowo lub operacyjnie z jednostką macierzystą (np. poprzez obsługę prawną, księgową) [Matusiak (red.) 2008, s. 97–99].

Mimo różnorodności ujęć definicyjnych przedsiębiorstw *spin-off* i *spin-out* istota tych przedsięwzięć zawiera się w tym, iż wśród założycieli firm są pracownicy, studenci lub absolwenci uczelni lub instytucji badawczej, firmy wykorzystują wiedzę bądź technologię zdobytą na uczelni, funkcjonowanie tych podmiotów bywa wsparte kapitałowo (np. jako udział we własności) przez sektor publiczny. Inicjowanie działalności firm *spin-off* i *spin-out* odbywa się często za pośrednictwem inkubatorów przedsiębiorczości lub parków technologicznych funkcjonujących przy uczelniach.

3. Rozwój przedsiębiorczości akademickiej na świecie i w Polsce

Od połowy XX wieku widoczny jest na świecie rosnący wpływ sektora nauki na gospodarkę. Przejawia się to m.in. w tworzeniu innowacji dla gospodarki i w procesie komercjalizacji wiedzy.

Szkoły wyższe traktują komercjalizację wyników badań naukowych niemal tak samo poważnie, jak dydaktykę i działalność naukowo-badawczą. Nauka staje się jednym z najistotniejszych czynników rozwoju gospodarczego. Zaangażowanie instytucji naukowych w gospodarkę jest konieczne ze względu na coraz bardziej konkurencyjne otoczenie, wymagające poszukiwania takich rozwiązań, które pozwalają budować przewagi konkurencyjne. Pożytki społeczne i gospodarcze tych działań

to przede wszystkim: powstawanie nowych firm technologicznych, wzrost konkurencyjności poszczególnych krajów i regionów, wzrost samozatrudnienia wśród pracowników naukowych i studentów, a tym samym zmniejszenie bezrobocia. Statystyki krajów wysokorozwiniętych potwierdzają te zjawiska. Renomowane uczelnie zachodnie tworzą sieci małych i średnich przedsiębiorstw zakładanych przez studentów i pracowników naukowych. Prowadzi się wiele działań aktywizujących ten proces. W uczelniach wdrażane są programy wsparcia innowacyjności i transferu technologii, tworzy się inkubatory, parki technologiczne i fundusze *seed-capital*. Firmy *spin-off* i *spin-out* zakładane przez pracowników naukowych i studentów stanowią wizytówkę uczelni.

Skalę przedsiębiorczości opartej na wiedzy trudno oszacować ze względu na brak statystyk i porównywalnych miar w różnych krajach. Z badań międzynarodowej grupy badawczej Global Entrepreneurship Monitor (GEM) wynika, że zjawisko to nie ma już charakteru marginalnego. Według danych GEM w 2004 roku 3% wszystkich firm rozpoczynających działalność w 34 krajach świata można określić jako „przedsiębiorstwa z dużym potencjałem”, czyli definiowane jako te „które będą miały małą konkurencję, będą innowacyjne na rynku i będą wykorzystywały najnowocześniejsze technologie” [Banerski, Gryzik, Matusiak, Mażewska, Stawasz 2009, s. 33]. W porównaniach międzynarodowych oceniających zdolność inicjowania przedsięwzięć komercyjnych przez instytucje naukowe USA znacznie wyprzedzają pozostałe kraje na świecie. Traktowanie uczelni jako potencjału ekonomicznego, niezbędnego do aktywizacji gospodarki lokalnej, nastąpiło w USA w połowie XX w. W Europie dystans między światem nauki i światem biznesu jest znacznie większy, wysoki poziom badań naukowych na uczelniach europejskich nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w zdolności do adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych, technologii i produktów. Pomimo wielu działań w tym zakresie ciągle niewystarczające są mechanizmy powiązania badań naukowych z praktyką gospodarczą [Matusiak, Matusiak 2007, s. 163].

Przedsiębiorczość akademicka w Polsce rozwija się w tempie niedostatecznym w stosunku do potencjału naukowego instytucji naukowych i w odniesieniu do potrzeb gospodarki. Prawne odniesienie do możliwo-

ści współdziałania uczelni z otoczeniem gospodarczym znalazło odzwierciedlenie dopiero w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 roku [Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym, 2005]: „szkoły wyższe współpracują z otoczeniem gospodarczym i szerzą ideę przedsiębiorczości w środowisku akademickim. Uczelnie są autonomiczne we wszystkich obszarach swojego działania i mogą wybrać odpowiadające im narzędzia rozwoju przedsiębiorczości, które zależą od profilu jej kształcenia oraz uwarunkowań regionalnych”. Ustawa pozwala uczelniom na prowadzenie działalności gospodarczej wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo od działalności podstawowej, tworzenie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości i centrów transferu technologii. Pierwsze jednostki uczelniane wspierające przedsiębiorczość akademicką – centra transferu technologii i inkubatory przedsiębiorczości powstały w Polsce w połowie lat 90. na Uniwersytecie Warszawskim (1998 r.), Politechnice Wrocławskiej (1995 r.), Politechnice Lubelskiej (1996 r.), Politechnice Krakowskiej (1997 r.).

Upowszechnianiu postaw proprzedsiębiorczych w środowisku akademickim w Polsce nie sprzyja brak stabilnych, przejrzystych regulacji formalno-prawnych oraz występowanie barier organizacyjnych wewnątrz uczelni – brak zainteresowania władz uczelni działaniami przedsiębiorczymi pracowników i studentów, przykładanie większej wagi do zadań dydaktycznych niż prac badawczych. Istotnym czynnikiem utrudniającym aktywność gospodarczą środowisk akademickich są ograniczenia finansowe – trudności z pozyskaniem kapitału początkowego, brak środków własnych na uruchomienie firmy [Stawasz 2007, s. 271]. Podkreślić należy także, iż brak działań biznesowych powodowany bywa obawą przed ryzykiem związanym z samodzielnym prowadzeniem firmy, brakiem wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu i obawą przed negatywnym odbiorem środowiskowym podejmowanych działań.

4. Potencjał rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce w świetle badań PARP

W badaniach prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2009 roku zrealizowanych na ogólnopolskiej próbie 454 osób w 44 wylosowanych uczelniach wyższych z całej Polski analizowano zainteresowania, postawy studentów i pracowników naukowych wobec prowadzenia własnej działalności gospodarczej, rolę otoczenia i rodzaje barier ograniczających aktywność biznesową środowiska naukowego. W świetle uzyskanych wyników badań potencjał przedsiębiorczości akademickiej w Polsce traktowanej jako zakładanie własnych przedsiębiorstw typu *spin-off* i *spin-out* jest znikomy [Banerski, Gryzik, Matusiak, Mażewska, Stawasz 2009, s. 10–18]. Załedwie 6% badanych wskazało, że prowadzi własną firmę (9% pracowników naukowych i 2% studentów). Około 8% uczestników badań było zainteresowanych podjęciem własnej działalności gospodarczej w ciągu najbliższego roku. Chęć wykorzystania wiedzy zawodowej we własnej działalności gospodarczej w przyszłości zadeklarowało 40% badanych, przy czym zdecydowanie częściej o samodzielnej aktywności gospodarczej myślą studenci (51%) niż pracownicy naukowi (31%).

Co trzeci badany zamierza posiadać firmę niezależną od uczelni, a co piąty – firmę zależną od uczelni macierzystej. Preferowanie posiadania firmy niezależnej od uczelni argumentowano możliwością samodzielnego działania – 63%. Za prowadzeniem działań w strukturach macierzystej organizacji przemawia możliwość otrzymania wsparcia uczelni (26%), obecne powiązanie z uczelnią (25%), nadzieja na zmniejszenie ryzyka, poczucie stabilizacji i pewności działania (13%). Niewielkie zainteresowanie przedsiębiorczymi działaniami uzasadniano zadowoleniem z obecnej pracy (57%) i brakiem odpowiednich predyspozycji (24%). Najważniejszymi powodami, dla których respondenci chcieliby posiadać własną firmę są: perspektywy osiągnięcia większych dochodów 42% (naukowcy – 49%, studenci – 38%), brak szefa – 34% (naukowcy – 19%, studenci – 42%) i szanse na rozwijanie swoich zdolności i umiejętności 23% (studenci – 21%, naukowcy – 26%).

Bariery, których spodziewają się uczestniczący w badaniu to przede wszystkim: brak możliwości połączenia nowych obowiązków zawodowych z działalnością naukową (63% wskazań), brak pomysłu na własną działalność biznesową (40% wskazań), brak wiedzy na temat uruchomienia i prowadzenia firmy (50% wskazań). Wśród barier zewnętrznych wymienianych przez respondentów najwięcej wskazań dotyczyło złej sytuacji ekonomicznej Polski (56% odpowiedzi). Ankietowani pozytywnie oceniali wpływ programów studiów na rozwój przedsiębiorczości akademickiej podkreślając, że uczelnie oferują przedmioty sprzyjające działaniom przedsiębiorczym (73% wskazań pracowników, 60% wskazań studentów). Odpowiedzi negatywnej na to pytanie udzieliło 22% kadry naukowej i 10% studentów. W opinii większości pracowników naukowych uczestniczących w badaniu (77% wskazań) instytucje naukowe są przygotowane organizacyjnie do zarządzania wynikami badań naukowych i posiadają wewnętrzne uregulowania prawne w tym zakresie, 5% respondentów wyraziło przeciwną opinię, a 10% nie miało zdania na ten temat. Ankietowani pytani o to, na czyje wsparcie mogliby liczyć w momencie podejmowania działalności gospodarczej najczęściej wymieniali biura karier (39% odpowiedzi), ośrodki szkoleniowo-doradcze (31% odpowiedzi), inkubatory przedsiębiorczości (26% odpowiedzi). Instytucje, które świadczą wyspecjalizowane usługi dla osób rozpoczynających działalność biznesową, takie jak anioły biznesu, fundusze kapitału zaangażowanego znane były mniejszej liczbie respondentów (odpowiednio 28% i 23% wskazań). 2% badanych nie potrafiło wymienić żadnej instytucji, która wspiera przedsiębiorczość akademicką.

Pracownicy naukowcy pytani o to, czy ich zdaniem uczelnie współpracują biznesowo z otoczeniem w przeważającej większości odpowiedzieli twierdząco (75% odpowiedzi). 16% ankietowanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi na ten temat, a pozostali ankietowani nie zgodzili się z tym twierdzeniem. Na uwagę zasługuje fakt, iż zaledwie 1/3 pracowników naukowych uczestniczących w badaniach posiada jakiegokolwiek doświadczenie współpracy z przedsiębiorstwami lub instytucjami, pozostali zajmują się tylko pracą naukową i dydaktyczną na uczelni.

5. Szanse rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w województwie podlaskim

Badania przeprowadzone w 2010 roku w województwie podlaskim pozwalają dokonać oceny szans i ograniczeń rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w tym regionie. W realizowanych badaniach ilościowych i jakościowych wzięło udział 180 osób (pracownicy z pięciu publicznych uczelni województwa: Uniwersytetu w Białymstoku, Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku, Politechniki Białostockiej, Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Suwałkach) [*Przedsiębiorczość akademicka – stan, bariery i przesłanki rozwoju* 2010, s. 17–21, 37–50, 60–62]. Próbę badawczą podzielono równomiernie między uczelnie biorące udział w badaniu. W badaniach ilościowych uczestniczyło 100 studentów i 50 pracowników naukowo-dydaktycznych. W badaniach jakościowych zrealizowanych w formie wywiadów pogłębionych uczestniczyło 30 przedstawicieli władz uczelni (rektorzy, dziekani, dyrektorzy instytutów, kierownicy katedr i zakładów).

Na podstawie zrealizowanych badań można wnioskować, że obecnie aktywność studentów i pracowników naukowych podlaskich uczelni w zakresie własnej działalności gospodarczej jest niewielka. Zamiar podjęcia działalności gospodarczej w przyszłości deklarowało jednak stosunkowo dużo studentów – aż 55% i tylko 4% pracowników naukowych. Podkreślić należy, iż odsetek wskazań studentów w badaniu realizowanym w województwie podlaskim był wyższy o 4 pkt. procentowe od wyników badań realizowanych przez PARP na próbie ogólnopolskiej, natomiast zamierzenia w zakresie podjęcia własnej działalności gospodarczej deklarowane przez pracowników naukowych w województwie podlaskim były znacznie niższe (o 27 pkt. procentowych) niż wyniki uzyskane z badań PARP (podkreślić trzeba, iż w badanej próbie było stosunkowo dużo naukowców prowadzących własną działalność gospodarczą – ok. 30%).

Uczestnicy badania dostrzegają wprawdzie liczne zalety prowadzenia własnej firmy, takie jak: niezależność i elastyczność działania, możliwość poprawy sytuacji finansowej, możliwość samorealizacji, jednak

dostrzegają wiele barier utrudniających podjęcie decyzji o własnej firmie. Respondenci podkreślali, iż brak motywacji do uruchamiania własnej działalności powodowany bywa zadowoleniem z obecnego statusu zawodowego – pracy lub studiów (60% pracowników naukowych, 31,6% studentów), brakiem pomysłu na podjęcie działalności biznesowej (6,7% pracowników, 21% studentów) i obawą przed ryzykiem związanym z prowadzeniem firmy (6,6% pracownicy, 15,8% studenci). Uczestniczący w badaniu studenci wskazywali ponadto, że do założenia własnej firmy zniechęcają ich braki wiedzy i kwalifikacji potrzebnych do uruchomienia biznesu. Obie grupy respondentów wskazywały, że barierą na drodze do własnej działalności byłby brak kapitału początkowego, trudności formalno-prawne i brak mechanizmów współpracy uczelni z Aniołami Biznesu i inwestorami instytucjonalnymi. Porównując rezultaty badań prowadzonych w województwie podlaskim z badaniami ogólnopolskimi można dostrzec zbieżność opinii respondentów na temat czynników zachęcających do podejmowania aktywności gospodarczej i barier ją ograniczających.

Pytanie skierowane do uczestników badania (studentów i pracowników naukowych) na temat przydatności wiedzy oferowanej przez podlaskie uczelnie do podejmowania działalności gospodarczej przyniosło następujące odpowiedzi: 54% studentów i 64% naukowców oceniło, że wiedza realizowana w trakcie studiów jest użyteczna w stopniu wysokim lub raczej wysokim przy podejmowaniu działalności gospodarczej. 31% studentów i 14% pracowników naukowych jakoś wiedzy z zakresu zasad prowadzenia działalności gospodarczej oceniło jako niską lub raczej niską. 15% studentów i 10% pracowników nie potrafiło dokonać oceny w tym zakresie. Najwięcej ocen pozytywnych realizowanym programom studiów pod kątem przygotowania do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej wystawili studenci kierunków ekonomiczno-społecznych, najmniej studenci kierunków technicznych. Respondenci pytani, jakie dostrzegają braki w programach studiów z punktu widzenia potrzeb uruchamiania i prowadzenia własnej firmy najczęściej wskazywali na niedostateczną ilość zajęć z zakresu formalnoprawnych aspektów prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz źródeł pozyskiwania środków finansowych na działalność gospodarczą.

Istotną kwestią z punktu widzenia przygotowania studentów do podejmowania działalności gospodarczej poza przekazywaniem treści merytorycznych jest kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych przez wykładowców, promowanie własnej aktywności biznesowej jako jednej z opcji przyszłej kariery zawodowej. Studentów uczestniczących w badaniu spytano, czy spotkali na uczelni wykładowców promujących przedsiębiorczość. Spośród ogółu uczestników 44% odpowiedziało na to pytanie twierdząco. Najwięcej odpowiedzi pozytywnych udzielili studenci kierunków ekonomiczno-społecznych (58,5% odpowiedzi tak), najmniej studenci kierunków medycznych (15,4% odpowiedzi tak).

Przedstawiciele władz uczelni uczestniczący w badaniu jakościowym uznali, że aktywność ich instytucji w zakresie przygotowania transferu wiedzy do praktyki gospodarczej jest aktualnie niewystarczająca. Wskazują, że istnieją dwa sposoby wykorzystywania wiedzy kreowanej na uczelni do biznesu. Pierwsza metoda to stworzenie na uczelni infrastruktury umożliwiającej transfer wiedzy. Jako przykłady działań w tym zakresie wskazywano funkcjonowanie Centrum Innowacji i Transferu Technologii na Politechnice Białostockiej, istnienie uczelnianych Biur Karier, które mają na celu organizowanie kontaktów uczelni ze środowiskiem gospodarczym. Druga metoda sprzyjająca transferowi wiedzy generowanej na uczelniach do gospodarki, w opinii respondentów, to tzw. działania miękkie, które polegają na organizowaniu otwartych seminariów, konferencji, ekspertyz dla przedsiębiorstw, spotkań z przedsiębiorcami oraz prowadzenie staży i praktyk studenckich w przedsiębiorstwach. Podkreślić należy, iż respondenci nie identyfikowali z działaniami wspierającymi przedsiębiorczość akademicką prowadzenia badań i działalności badawczo-rozwojowej.

Istotną kwestią umożliwiającą ocenę potencjału przedsiębiorczości akademickiej jest współpraca uczelni z otoczeniem gospodarczym. Pozytywnej odpowiedzi na pytanie o potrzebę współpracy uczelni z biznesem udzieliła zdecydowana większość pracowników naukowych i studentów, wskazując, iż zakres tego współdziałania powinien obejmować przekazywanie bądź sprzedaż nowych technologii i wyników badań. Najwięcej pozytywnych odpowiedzi udzielili przedstawiciele kierunków medycznych. Respondenci pytani, czy ich uczelnie obecnie współpracują

z biznesem w większości odpowiedzieli twierdząco (58% odpowiedzi tak i raczej tak pracowników i 55% odpowiedzi tak i raczej tak studentów). Negatywnie odpowiedziało na to pytanie 32% pracowników naukowych (odpowiedzi nie i raczej nie) i 14% studentów. Aż 29% studentów i 10% naukowców nie było zorientowanych, czy uczelnie współpracują z otoczeniem gospodarczym.

6. Zakończenie

Analiza wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników i studentów, których fragmenty przedstawiono w niniejszym artykule, obserwacje i doświadczenia zagraniczne pozwalają na sformułowanie kilku wniosków na temat stanu i perspektyw rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. Szczególnie istotne, zdaniem autorki jest inicjowanie i wspieranie działań proprzedsiębiorczych w regionach o mniejszej aktywności ekonomicznej, gdzie rozwój przedsiębiorczości przez pracowników nauki i studentów mógłby stać się kołem zamachowym rozwoju gospodarczego regionu. Z doświadczeń zagranicznych wynika, iż istnieje wiele modeli wspierania przedsiębiorczości akademickiej. Zawsze powinny być one dostosowane do specyfiki danego kraju i regionu i uwzględniać kontekst kulturowy, społeczny i istniejące rozwiązania prawne. Niezależnie od konkretnych uwarunkowań wspólny mianownik działań sprzyjających transferowi wiedzy z nauki do gospodarki stanowią [Matusiak 2006, s. 110–112]: kształtowanie postaw i umiejętności przedsiębiorczych, tworzenie możliwości rozwoju technologii *know-how*, budowanie systemów wsparcia dla nowo powstających firm.

Polityka aktywizowania przedsiębiorczości akademickiej powinna obejmować instrumenty prawne, fiskalne i organizacyjne. Działania w obszarze wspierania innowacji mogą podejmować władze na szczeblu krajowym, organizacje międzynarodowe, a także władze regionalne i lokalne. Znaczącą rolę przypisać należy uczelniom, które mają możliwość tworzenia wewnętrznych regulacji prawnych i organizacyjnych sprzyjających inicjowaniu działalności gospodarczej przez własnych pracowników i studentów. Aktywność uczelni powinna skupić się m.in. na tworzeniu mechanizmów współpracy placówek naukowych z instytu-

cjami otoczenia biznesu, które mogłyby wesprzeć inkubację pomysłów przedsiębiorczych, ułatwić zdobywanie środków finansowych na rozpoczynanie działalności gospodarczej lub uzyskiwanie poręczeń finansowych przez początkujących przedsiębiorców. Wprowadzenie rekomendowanych rozwiązań umożliwiłoby eliminowanie barier formalnoprawnych, na które zwracali uwagę uczestnicy badań.

Niemniej istotną kwestią oprócz wprowadzania rozwiązań legislacyjnych sprzyjających inicjowaniu działalności gospodarczej jest budowanie na uczelniach klimatu przyjaznego podejmowaniu działań przedsiębiorczych. Dotychczasowy model kariery naukowej preferujący pracę naukowo-dydaktyczną na uczelni, bez angażowania się pracowników naukowych w przedsięwzięcia komercyjne poza uczelnią, utrwalił postawy małej aktywności biznesowej większości nauczycieli akademickich. Uzyskanie pożądanego rezultatu w postaci zwiększenia zainteresowania naukowców prowadzeniem własnych firm wymaga zmiany sposobu myślenia pracowników i władz uczelni. Należy promować i premiować postawy przedsiębiorcze pracowników, którzy podjęli aktywność w tym zakresie, wskazywać jako przykład właściwej postawy pracownika naukowego. Uczelnie do promowania zachowań przedsiębiorczych powinny wykorzystywać najlepsze wzorce zagraniczne. Należy podkreślić, iż w świetle przeprowadzonych badań większe zainteresowanie podejmowaniem własnej działalności gospodarczej prezentują studenci niezależnie od kierunku studiów, który studiują. Urzeczywistnienie zamierzeń biznesowych studentów, poza wcześniej postulowanymi zmianami legislacyjnymi wymaga, co wynika z oczekiwań studentów wskazanych w badaniu, zwiększenia w programach kształcenia zagadnień z zakresu szeroko rozumianej przedsiębiorczości na wszystkich kierunkach studiów, nie tylko na kierunkach ekonomiczno-społecznych. Doświadczenia krajów o wysokim potencjale przedsiębiorstw tworzonych przez studentów i absolwentów wskazują, że pozytywne efekty przynosi zmiana sposobu kształcenia z zakresu zagadnień biznesowych z nauczania teoretycznego na kształcenie praktyczne, gdzie student ma szansę uczestniczyć w realnych procesach gospodarczych, a zajęcia prowadzą praktycy gospodarczy. Połączenie wskazanych działań może doprowadzić do wzrostu zainteresowania tworzeniem firm przez studentów i pracowników uczelni.

Bibliografia

- Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B., Mażewska M., Stawasz E. (2009), *Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi*, PARP, Warszawa.
- Głodek P., Gołębiowski M. (2006), *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, tom I, SOOIPP, Warszawa.
- Guliński J., Zasiadły K. (red.) (2005), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa.
- Matusiak K. (red.) (2008), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Matusiak K. B. (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, Instytut Eksploatacji, Radom-Łódź.
- Matusiak K.B., Matusiak M. (2007), *Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej* [w:] *Innowacje, przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy*, Zeszyty Naukowe nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Plawgo B. (red.) (2011), *Przedsiębiorczość akademicka – stan, bariery i przesłanki rozwoju*, Wyd. PWSliP w Łomży, Łomża.
- Stawasz E. (2007), *Stymulowanie przedsiębiorczości środowiska naukowego w Polsce* [w:] *Innowacje, przedsiębiorczość a gospodarka oparta na wiedzy*, Zeszyty Naukowe nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).
- Wissema J. G. (2005), *Technostarterzy - Dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa.

Aleksandra Bik
Uniwersytet Jagielloński, Kraków

Przedsiębiorczość w obsłudze klienta na rynku B2B jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym

Entrepreneurship in B2B customer service as a factor of competitive advantage at the global market

Abstract: The characteristics of B2B markets implicate the significant behavior among the customers. It mainly depends on the type of purchase and market conditions themselves. The more enterprising attitude the supplier gets, the bigger chance that by such activity he will create vast customer data base, founded on the knowledge on them and on the market. Consequently, it will be this easier to achieve the competitive advantage in the specific sector. In the international market the differences between countries and regions, that the customers come from, implicate the additional conditions of their successful service.

Identifying the type of purchase on B2B markets it is possible to verify the aspects of entrepreneurship, that should dominate in the qualities of each employee servicing the client in given situation. The B2B supplier functioning on the global field should motivate and direct his employees so their customer service operations are conducted with proper activity, dynamics, search for new opportunities and innovative solutions. At the same time, they should consider the level of the risk in specific situations. There are also threats that restrict the entrepreneurship of the employee. However it is possible to reduce those threats by adjusting the organization structure to the one directed towards the client. They are based on the rule of empowerment, which allows the employee to be more creative, independent and thus enterprising.

Key words: customer service - entrepreneurship – B2B markets.

1. Wprowadzenie

Niezależnie od sektora, regionu, czy charakteru działalności można wskazać jeden cel, do którego dążą wszystkie przedsiębiorstwa – osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na obszarze, na jakim funkcjonują. Starają się one dotrzeć do tego na wiele sposobów, poprzez działania na zewnątrz jak i wewnątrz swojej organizacji. O przewadze konkurencyjnej decydować będzie zawsze inna konfiguracja czynników, uwarunkowana charakterem danego rynku i jego otoczenia. Niemniej jednak w każdym przypadku wśród tych czynników znajdzie się klient, jego opinia i poziom zadowolenia. Odbiorca jest bowiem ostatecznym weryfikatorem skuteczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa [Witczak 2008, s. 7].

Koncentrując się na rynku dóbr przemysłowych, instytucjonalnych, nazywanych też rynkiem *Business-2-Business*, w skrócie B2B, obsługa klienta opiera się na wciąż rozwijającym się nurcie marketingu relacji. Według tej teorii główną siłą napędową rentowności firmy jest zsumowana wartość firmowa bazy danej klientów [Kotler 2005, s. 52]. Nie należy jednak traktować takiego ujęcia wyłącznie wymiennie. Istotą podejścia jest tutaj rozwijanie i utrzymywanie stałych relacji z klientem na podstawie zebranej wiedzy na ich temat i wykorzystywaniu tych informacji by w sposób zindywidualizowany i skuteczny zaspokajać ich potrzeby jak również skłaniać ich do kontynuowania kontaktu i transakcji. Sposób obsługi klienta opierający się na umiejętnym wykorzystaniu wiedzy o nich daje organizacji możliwość zastosowania narzędzi i metod komunikacji, które powinny być reakcją na sygnały od niego nadchodzące. Zdolność dostosowania się do tych sygnałów jest więc płaszczyzną, gdzie ośrodki organizacji odpowiedzialne za obsługę odbiorcy mogą wykazać się przedsiębiorczością. Im lepsza jest identyfikacja informacji o kliencie, tym większa szansa na skuteczne zareagowanie na jego potrzeby. Jeżeli obsługujący posiada cechy przedsiębiorcze, zrobi to umiejętnie i nie tylko utrzyma pozytywne relacje z klientem, ale i wygeneruje dla niego wartość dodaną, pożądaną przez wszystkie strony.

Rozpatrywanie obsługi klienta instytucjonalnego na poziomie międzynarodowym implikuje dodatkowe uwarunkowania, które dostawca

musi wziąć pod uwagę, by wykazać się przedsiębiorczym stylem relacji z klientem, co powinno później znaleźć odbicie w wynikach całej organizacji i w utrzymaniu odbiorcy w bazie swoich nabywców. Przewodnią myślą koncepcji marketingu międzynarodowego jest identyfikacja różnic występujących pomiędzy obsługiwanymi rynkami narodowymi. Wiąże się to z koniecznością angażowania na rynkach zasobów marketingowych na optymalnym poziomie oraz dostosowania programów marketingowych do wymagań rynków zagranicznych. Przedsiębiorstwo stosuje marketing międzynarodowy w sytuacji, gdy funkcjonuje w ograniczonej liczbie krajów na wybranych rynkach docelowych, jak również gdy działa w dużej liczbie krajów, lecz również w wybranych segmentach [Sznajder 1997, s. 81–82]. Przedsiębiorczy specjalista obsługujący różnych klientów przemysłowych na wybranych rynkach, musi więc zwrócić uwagę na specyfikę regionu, który obsługuje i weryfikować dodatkowo te informacje, aby tym skuteczniej dotrzeć do odbiorcy.

2. Przedsiębiorcze podejście w relacjach klient – dostawca w procesie zakupów B2B

Proces zakupów przemysłowych, opierający się na procesie decyzyjnym to na rynku przemysłowym kluczowe zjawisko zachodzące w relacjach klient-dostawca. To w jaki sposób, klient zostanie obsłużony zależy będzie w głównej mierze od charakteru zakupu jaki dokonuje. K. Backhaus wyróżnia 3 główne typy zakupów: zakup nowy, zmodyfikowany i rutynowy [Backhaus 1992, s. 80]. Tabela 1 ilustruje istotę zakupu każdej z klas.

Tabela 1. Klasy zakupów i ich uwarunkowania

Klasa zakupów	Stopień nowości potrzeby	Potrzeba zdobycia informacji	Szukanie nowych rozwiązań
Nowy zakup	Wysoki	Maksymalna	Znaczące
Zakup zmodyfikowany	Średni	Ograniczona	Ograniczone
Zakup rutynowy	Niski	Minimalna	zerowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Backhaus, „Industriegütermarketing”, Auflage, Monachium 1992, s. 80.

Zakup nowy, to taki, który nabywca kupuje po raz pierwszy. W tym przypadku klientowi może jeszcze brakować doświadczenia w kontaktach z potencjalnymi dostawcami, a często także znajomości z nowymi produktami, na przykład pod względem ich technicznej specyfikacji. Sytuacja zakupu tej klasy implikuje konieczność wcześniejszego zdobycia jak największej ilości informacji.

Dla osób w organizacji odpowiedzialnych za obsługę takiego klienta, oznacza to z jednej strony wzmożoną ilość pracy potrzebnej do uzyskania jak największej wiedzy o nowym potencjalnym odbiorcy. Konieczne jest eksplorowanie obecnych w dostępnych raportach rynkowych i Internecie informacji o nim. Podejście do nowego klienta będzie wiązać się w pierwszej kolejności również z ostrożnością, jaka nim powinna pokierować przy identyfikowaniu jego potrzeb jak i profilu. Co więcej zakup nowy dla dostawcy stanowi jedno z większych wyzwań. Powinien on zacząć od skutecznej reklamy, działań PR, skierowanych do całego rynku, a nie bezpośrednio do potencjalnego nabywcy. Do nabywcy powinny w tym czasie dojść informacje o jakości oferowanych produktów, możliwości serwisu technicznego, jak i inne szczegółowe informacje na temat nabywcy. Na tym poziomie analizy dostawca powinien zrozumieć specyfikę klienta i w odpowiednim momencie wysunąć swoją propozycję współpracy [Robinson, Faris, Wind, 1967, s. 30–35].

Przedsiębiorczy handlowiec będzie w tym wypadku w większym stopniu, niż w przypadku zakupu rutynowego, czy chociaż modyfikowanego bardziej skłonny do poniesienia ryzyka związanego z chęcią wywarcia na odbiorcy wrażenia i zareagowania na jego potrzeby szybko i skutecznie. Ryzyko, czy podwyższony stopień niepewności istnieje tutaj ze względu na jeszcze być może niewystarczające, lub niekompletne informacje o odbiorcy. Odpowiednio pokierowana jednak relacja na tym etapie może poskutkować dostrzeżeniem szansy i jej odpowiednim wykorzystaniem.

Zakup zmodyfikowany następuje w sytuacji, gdy klient dokonywał już wcześniej takiej transakcji, jednak nie był zadowolony z efekty końcowego. Może on więc zmienić dostawcę, jako że wcześniej wszystkie jego potrzeby nie były usatysfakcjonowane. W przypadku gdy zdecyduje on się pozostać przy wcześniej dobranym dostawcy, zmieniają się specy-

fikacje jakościowe produktów, jakich potrzebuje, lub następuje zmiana warunków ekonomicznych transakcji.

Przy tego typu zakupie dostawca, musi zachować większy dystans do nabywcy, by nie wyrzucić na nim złego wrażenia. Przede wszystkim stara się od samego początku utrzymać wysoką jakość produktu i obserwować trendy na rynku. Gdy nabywca szczegółowo identyfikuje swoją potrzebę, nabywca powinien podkreślić swoje walory, reputację i możliwości a następnie, gdy nabywca jest w trakcie poszukiwania potencjalnych dostawców zwiększyć istotność swojego wizerunku, nadal podkreślać możliwości i niezawodność a w odpowiednim momencie wysunąć się z propozycją oferty. Podejście przedsiębiorcze objawiać się tu będzie głównie w dynamizmie, aktywności i szybkości reakcji na modyfikacje sygnalizowane przez klienta. Często również potrzeby zmian w formie zakupu wymuszają konieczność innowacyjności od dostawcy. Innowacyjność natomiast może dotyczyć zarówno cech samego produktu, co wymaga zazwyczaj wsparcia technologicznego w strukturach handlowych dostawcy, jak i kwestii organizacyjno-transakcyjnych zakupu, gdzie z kolei pojawia się potrzeba wypracowania nowych rozwiązań logistycznych, finansowych czy około produktowych, jak na przykład serwisowych. Przedsiębiorczość w obsłudze takiego odbiorcy powinna charakteryzować się umiejętną i stosunkowo szybką reakcją, która polega na przedstawieniu nabywcy zmienionego, innowacyjnego rozwiązania.

Zakup rutynowy natomiast, to sytuacja w której dana potrzeba regularnie się powtarza, a nabywca dokonuje zamówienia tego samego produktu na tych samych warunkach i z tego samego źródła. Wyraża się tym jego zadowolenie z prowadzonych transakcji. W przypadku zakupu rutynowego, dostawca cały czas utrzymuje bliskie kontakty z nabywcą, mogąc tym samym mieć wgląd w jego działania. W momencie, gdy nabywca analizuje dostępne oferty, dostawca może wysunąć swoją propozycję.

Zrutynizowanie relacji nie powinno polegać jednak na zmniejszeniu poziomu przedsiębiorczości handlowca obsługującego takiego odbiorcę. Cecha ta nabiera tutaj innego wydźwięku aniżeli w przypadku dwóch pozostałych klas zakupów. W takim wypadku polega ona na umiejętnym utrzymaniu kontaktu, niejednokrotnie opierającego się już w tak zaawansowanej fazie relacji na kompetencjach interpersonalnych do-

stawcy. Połączenie takich umiejętności z istotą marketingu relacji oraz kontakcie opartym na wiedzy powinna prowadzić do stosunku klient – dostawca opartym na infopartneringu [Borusiak, Sławińska, 2002]. Relacje partnerskie pozwalają bowiem na wzajemne uczenie się odbiorców i dostawców. Zbudowane zaufanie i lojalność w parze z profesjonalizmem stwarza warunki nie tylko do chęci przeprowadzania transakcji ale również do wymiany wiedzy i wspólne ustalanie kierunków rozwoju w obrębie branży. I w tym przypadku beneficjentami takiej współpracy są obie strony, które dzięki temu mogą wprowadzać innowacje, polepszać swoje warunki oraz mieć szybszy dostęp do informacji w sektorze.

Obok infopartneringu relacje ze stałymi klientami utrzymywanie powinny być również do pewnego stopnia na poziomie nieformalnym. Regularny kontakt pozwala na prywatne poznanie przedstawiciela odbiorcy do pewnego stopnia. Nie ma miejsca więc jedynie oficjalna wymiana korespondencji ze wskazaniem wartości zawartości zamówienia, ale również kontakty nieformalne, takie jak zainteresowanie sytuacją prywatną obu stron, czy wymianą bardziej rozbudowanych, niż w przypadku większości sektorów konsumpcyjnych, prywatnych informacji.

Tabela 2 podsumowuje strategiczne cechy przedsiębiorcze w postawie dostawcy w zależności od charakteru zakupu.

Tabela 2. Cechy przedsiębiorczości w zależności od klasy zakupu na rynku B2B

Klasa zakupu	Objawy przedsiębiorczości dostawcy
Zakup nowy	Postrzeganie i wykorzystywanie szans przy zwiększonym poziomie ryzyka Szybkość reakcji Pierwsze wrażenie interpersonalne, poprzez które klient odbiera wizerunek firmy
Zakup modyfikowany	Umiejętność i szybkość reakcji na sygnalizowaną zmianę Innowacyjność i motoryka wypracowana we współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi Dynamika reakcji
Zakup rutynowy	Konsekwencja i systematyczność relacji formalnych i nieformalnych Infopartnering prowadzący do efektu synergii i poszerzania wiedzy obu stron

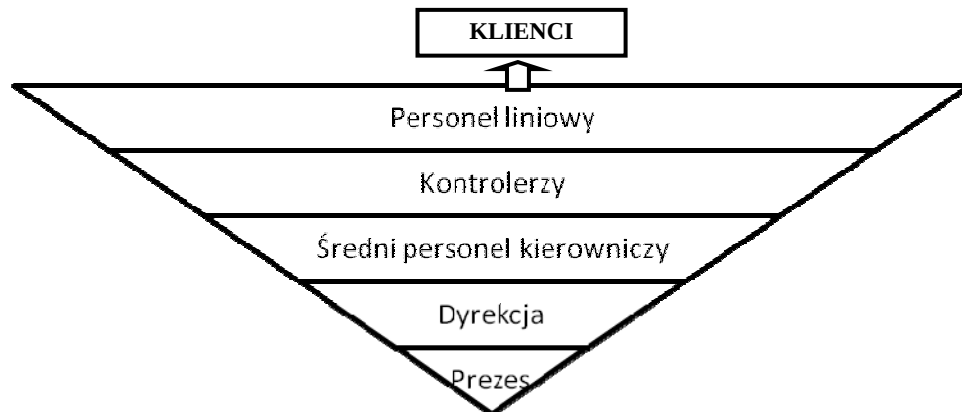
Źródło: Opracowanie własne.

Jakkolwiek zakup modyfikowany, bądź nowy stanowi największe wyzwanie dla obsługującego i jest za każdym razem niejako testem jego przedsiębiorczości, zakup rutynowy stwarza jedno znaczące zagrożenie zatracenia się tej cechy. Zagrożenie to polega na powszechnie stosowanej formie realizacji zakupów tego typu.

Rutynowe transakcje w środowisku B2B między przedsiębiorstwami często opierają się na wcześniej ustalonych warunkach zawartych w kontraktach, umowach, porozumieniach. Zmienia to wówczas rolę działu obsługi klienta, gdzie działania często mogą sprowadzać się do minimum a więc do logistycznej organizacji wcześniej ustalonego kontraktu zakupu i bazowej informacji o wysyłce dla klienta. Teoretycznie, biorąc pod uwagę procedury rządzące metodami obsługi klienta, pracownik wypełnia wszystkie swoje zadania poprzez realizację danej transakcji. W praktyce jednak oznacza to zatracenie czynników przedsiębiorczości w tym procesie a pracownik staje się jedynie wykonawcą określonych czynności związanych z dostarczeniem towaru do klienta.

Z problemem tym boryka się wiele przedsiębiorstw na rynku B2B, a rozwiązaniem i wskrzeszeniem przedsiębiorczej i innowacyjnej postawy w tym zakresie jest zmiana podejścia pracownika poprzez system szkoleń jak i reorganizacją struktury pracy. Podstawą takiej restrukturyzacji wzmacniającej przedsiębiorczość pracowników jest koncepcja pełnomocnictwa i zaangażowania. Wiąże się ona z marketingiem wewnętrznym samej organizacji i polega na przekazaniu osobie odpowiedzialnej w firmie za kontakt z klientem swobody działania do pewnego stopnia, tak by dynamiczny i skuteczny sposób był w stanie zaspokoić potrzeby klienta [Witczak (red.) 2007, s. 45]. Implikuje to niejako odwrócenie klasycznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o obszar obsługi klienta. Rysunek 1 ilustruje to zjawisko.

Rysunek 1. Pełnomocnictwo w procesie obsługi klienta
w odwróconej strukturze organizacyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Otto 2001, s. 220.

Odwrócenie schematu w taki sposób zapewnia pracownikowi pozostającemu w pierwszym, bezpośrednim kontakcie z klientem większe pole manewru a więc i większe możliwości wykazania się przedsiębiorczością w relacji z klientem stosując opisane wyżej narzędzia i metody.

Istotne jest tutaj, aby pamiętać o tym iż skuteczność takiego pełnomocnictwa i zmotywowanie pracownika do zachowań bardziej dynamicznych i przedsiębiorczych efektywne będzie w sytuacji gdy zapewni mu się ku temu odpowiednie warunki, to znaczy:

- wyposażenie pracownika w informacje o osiągnięciach, sukcesach ale i samej działalności firmy, tak by mógł je wykorzystywać w kontakcie z klientem budując jak najlepszy wizerunek organizacji;
- umożliwienie pracownikowi uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji wpływających na dalsze osiągnięcia i działania firmy;
- zagwarantowanie pracownikowi udziału w puli nagród, niezależnie od ich postaci, za wyniki firmy [Otto 2011, s. 222].

Takie ukierunkowanie działań może stanowić rozwiązanie na problem ograniczenia przedsiębiorczej postawy pracownika.

3. Efekt kraju pochodzenia jako podstawowy weryfikator do przedsiębiorczej obsługi klienta w międzynarodowym środowisku B2B

Na szczególną uwagę w kontekście marketingu międzynarodowego zasługuje zjawisko określane „efektem kraju pochodzenia”. Zjawisko to definiowane jest jako wpływ na popyt stereotypowych, uproszczonych wyobrażeń i opinii o kraju pochodzenia danej marki lub produktu [Karcz 2004, s. 20].

Badania wskazują, iż w momencie wejścia na arenę, wizerunek kraju pochodzenia produktu w większości przypadków wyprzedza sposób postrzegania samego produktu. Informacja o tym skąd pochodzi produktu wpływa na jego percepcję i ocenę i może się przekładać na zachowania potencjalnych klientów w stosunku do niego. Odbiorcy, sugerując się tym efektem, mogą odbierać nowy produkt pozytywnie bądź negatywnie. W przypadku pozytywnego odbioru subiektywna ocena kraju pochodzenia wzmacnia postrzeganie produktu jako ten właściwy wybór. Odbiór negatywny, ma miejsce, gdy ta subiektywna ocena danego państwa wzmacnia w potencjalnym konsumentach przekonanie, że dobro stamtąd pochodzące nie może cieszyć się pożądanymi właściwościami. Na efekt kraju pochodzenia będą mieć więc wpływ takie czynniki, jak stereotypy i wieloletnie ugruntowane opinie o danym kraju, jak i stosunek do danego państwa utarty w kulturze innego.

Efekt kraju pochodzenia to zjawisko, które oddziaływać może na odbiorcę na wielu poziomach. Stąd jego wielowymiarowość, informacje postrzegane przez ten pryzmat mogą działać na konsumentów na następujących poziomach:

- poznawczym – w sytuacji, gdy kraj pochodzenia jest jedynie wskazówką jakości produktu,
- afektywnym – gdy postawa wobec jakiegoś producenta wynika z doświadczenia i nacechowana jest emocjami,
- bądź normatywnym – determinując wybory ze względów ideologicznych [Rosłan 2010].

Widać więc jak istotny wpływ może mieć to zjawisko na finalna decyzje odbiorcy o dokonaniu zakupu bądź też nie.

Skuteczna i przedsiębiorcza obsługa klienta na arenie międzynarodowej polega na uwzględnianiu wszelkich sygnałów, gdzie efekt kraju pochodzenia może mieć jakikolwiek oddźwięk na reakcje klienta w stosunku do dostawcy. Tym bardziej, jeżeli mowa o rynku dóbr przemysłowych, gdzie zakupy mają zazwyczaj stosunkowo wysoką wartość w skali funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Muszą więc być one często dogłębniej, aniżeli w przypadku dóbr konsumpcyjnych przemysłane, a na decyzje o nich często wpływa rozbudowana konfiguracja czynników – jak efekt kraju pochodzenia.

W pozyskiwaniu wiedzy o kliencie i kompletowaniu informacji na jego temat w tworzonej bazie danych przedsiębiorca powinien więc również zawrzeć aspekt związany z omawianym zjawiskiem, dzięki czemu organizacja będzie lepiej przygotowana na reakcje klienta i będzie w stanie być może nawet przewidzieć jego zachowanie w stosunku do siebie.

4. Zakończenie

Przedsiębiorcza postawa dostawcy, a w szczególności działów obsługi klienta na rynku B2B, szczególnie w środowisku międzynarodowym może decydować o przewadze konkurencyjnej organizacji. Co więcej cecha ta, powinna przejawiać się w różnych konfiguracjach i poprzez różne działania w zależności od charakteru relacji z klientem, w tym szczególnie w zależności o klas zakupów przemysłowych, jakie chce zrealizować klient.

Przedsiębiorczość dostawcy obsługującego nowe zakupy będzie polegała na przemyślanym podejmowaniu ryzyka i wykorzystywaniu nowych szans, podczas gdy w przypadku zakupów zmodyfikowanych decydującą cechą będzie dynamika reakcji i innowacyjne, przekształcone według nowych sygnałów klienta, innowacyjne rozwiązania. Największe pole manewru ale i zagrożenia stwarza sytuacja realizacji zakupów rutynowych, gdzie przedsiębiorczy dostawca będzie konsekwentnie wdrażać

zasady rozbudowanej współpracy i infopartneringu, które powinny doprowadzić do efektu synergii wiedzy i działań, z czego mogą korzystać obie strony.

Pełnomocnictwo pracowników liniowych w obsłudze klienta pozwoli również na efektywniejsze dojście do pożądaných rezultatów, poprzez pozostawienie pracownikowi swobody, która odpowiednio sformułowana zmotywuje go do aktywniejszej i bardziej dynamicznej obsługi swoich odbiorców.

W środowisku globalnym, gdzie przedsiębiorstwo spotyka się z różnymi uwarunkowaniami często determinowanymi przez specyfikę danego kraju czy regionu, skuteczna obsługa polega również na uwzględnieniu zjawiska efektu kraju pochodzenia. Pozwala to firmie lepiej zrozumieć sytuację, zachowania i motywy odbiorcy, a przez to skuteczniej na nie reagować.

Przedsiębiorczość i innowacyjność, jakkolwiek różnie definiowana, powinna wyrażać się w działalności organizacji na wszystkich możliwych płaszczyznach. Efekty przedsiębiorczej obsługi klienta ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Efekty przedsiębiorczej obsługi klienta na rynku B2B



Źródło: Opracowanie własne.

W obsłudze klienta ma ona o tyle krytyczne znaczenie, o ile jest to obszar gdzie zachodzi komunikacja firmy ze środowiskiem zewnętrznym i najważniejszymi dla firmy uczestnikami rynku – jego odbiorcami. Kulturowanie więc na tej płaszczyźnie postawy przedsiębiorczej nie

tylko wzbogaca samą metodę obsługi klienta i komunikacji firmy z rynkiem, ale również buduje wizerunek organizacji i w końcu polepsza wewnętrzną strukturę organizacji, tworząc zmotywowaną i aktywną kadre.

Bibliografia

- Backhaus K. (1992), *Industriegütermarketing*, Auflage, Monachium.
- Borusiak B., Sławińska M. (2002), *Nowe trendy w procesach dystrybucji*, http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=706991, [stan z dnia 15.10.2012].
- Karcz K. (2004), *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kotler P. (2005), *Marketing*, REBIS, Poznań.
- J. Otto (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Robinson P., Faris C., Wind Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, Boston.
- Roslan M (2010), *Efekt kraju pochodzenia produktu*, <http://www.networkedblogs.com/3bqxW>, [stan z dnia 20.10.2012].
- Sznajder A. (1997), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa.
- Witczak O. red. (2008), *Budowanie związków z klientami na rynku Business-to-Business*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

Piotr Kinas
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Przedsiębiorczość w warunkach współczesnej gospodarki światowej

Entrepreneurship in terms of the contemporary international economy

Abstract: The transformation now taking place in the international economy is unprecedented. The big changes cause far-reaching consequences in the contemporary international business environment. Thus there is a need of discussion about their impact on entrepreneurship. In this article the author analysis particular features of contemporary international economy and shows how they influence business.

The companies tackling the international economy face new challenges and threats, as well as remarkable opportunities. That's why the entrepreneurs should broaden their horizons and prepare their companies for the new order. Therefore the author decided to describe some skills needed to internationalize business.

1. Wstęp

Zjawiska i procesy, jakie mają miejsce w skali globalnej, coraz intensywniej oddziałują na kształt gospodarek krajowych, jak i będących jej częścią przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy nie zawsze są świadomi wynikających z tego szans i zagrożeń. Jednakże zmiany zachodzące we współczesnym świecie wymuszają konieczność podjęcia odpowiednich działań. Istnieje zatem potrzeba poznania zależności i mechanizmów otoczenia przedsiębiorstwa, w tym współczesnej gospodarki światowej. Firmy chcące odnieść sukces, muszą zmierzyć się, a nawet wpisać w obecne

tendencje, które mają miejsce na rynkach międzynarodowych. Do niedawna uwaga ta dotyczyła wyłącznie wielkich koncernów. Obecnie małe firmy również dokonują dynamicznej ekspansji na rynki zagraniczne, traktując ją jako szansę na przyspieszony rozwój. Jest to możliwe dzięki zmianie warunków prowadzenia działalności gospodarczej w skali międzynarodowej. Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie głównych cech współczesnej gospodarki światowej i ich wpływu na rozwój przedsiębiorczości.

2. Istota gospodarki światowej

Pod pojęciem gospodarki światowej kryje się zbiór krajowych i międzynarodowych podmiotów połączonych ze sobą przez systemy powiązań w zakresie handlu i innych form współpracy, lecz działających w ramach państw i ich ugrupowań oddzielonych od siebie granicami ekonomiczno-politycznymi [Guzek 2006, s. 21]. Jest to zatem pewna zbiorowość, w skład której wchodzi przeróżne podmioty funkcjonujące zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym. Podmioty te w sposób bezpośredni lub pośredni związane są z działalnością gospodarczą. Ponadto istnieją między nimi powiązania, które tworzą swego rodzaju całościowy system poprzez sieć międzynarodowych stosunków ekonomicznych

Gospodarka światowa ma charakter dynamiczny. Znajduje się ona w ciągłym ruchu i rozwoju, ponieważ nieustannie zmieniają się jej elementy. Zmieniają się także powiązania między jej uczestnikami. Oddziałują oni na siebie z różną siłą i w różnych kierunkach. Współczesna gospodarka światowa nie jest tylko prostą sumą składających się na nią elementów. Stanowi ona bowiem zupełnie nową jakość. Charakteryzuje ją nie tylko zmiany ilościowe, ale również jakościowe. To powoduje, że co jakiś czas wyłaniają się jej zupełnie nowe cechy [Makać 2003, s. 9].

3. Cechy współczesnej gospodarki światowej i ich wpływ na przedsiębiorczość

Współczesna gospodarka światowa jest systemem, którego charakter kształtował się od wieków. Z każdym kolejnym etapem rozwoju tego systemu zmieniały się jego cechy. Obecnie można wyróżnić wiele zjawisk

i procesów obrazujących kształt współczesnej gospodarki światowej.

Jedną z głównych cech omawianego zjawiska jest sekwencyjność. Oznacza ona stopniowe włączanie do głównego nurtu gospodarki światowej coraz to większej liczby państw [Żukrowska 2008, s. 74]. Oczywiście wciąż występują duże różnice w szeroko rozumianym poziomie rozwoju społeczno – gospodarczego, jakie występują między krajami – aktorami światowej sceny gospodarczej. Powoduje to nowy „podział” świata wynikający z różnych możliwości krajów do wykorzystywania szans stwarzanych przez globalizację. Jednocześnie można zaobserwować wzajemną komplementarność gospodarek wysoko rozwiniętych, zaliczanych do grupy nadganiających opóźnienie rozwojowe oraz nierozwiniętych. Deficyt kapitału w krajach o niższym poziomie rozwoju może być uzupełniany przez akumulację kapitału występującą w krajach wysoko rozwiniętych. Im większe są różnice, tym łatwiej wprowadzić „słabsze” państwo na odpowiednią ścieżkę wzrostu i rozwoju. Dodatkowo właściwe stają się dwie postawy – przewodnictwo i naśladownictwo – charakterystyczne odpowiednio dla krajów rozwiniętych i rozwijających się.

Następuje również zmiana liderów regionalnych. Początkowo liderem były Stany Zjednoczone, później Wspólnota Europejska czy Japonia. Obecnie coraz ważniejszym stymulatorem rozwoju stają się gospodarka Chin. Odnosi się to szczególnie do ich kontaktów z krajami Afryki. Państwo Środka, kraj sukcesu o taniej i coraz nowocześniejszej produkcji, mający przeszłość kolonialną, jest w stanie skuteczniej niż inne kraje tworzyć w państwach afrykańskich warunki dla handlu i wejścia na ścieżkę wzrostu gospodarczego. Chiny poprzez import np. ropy naftowej z Nigerii, Angoli czy Gwinei Równikowej, doprowadzają do wzrostu jej cen oraz PKB krajów – eksporterów [Płowiec 2008, s. 155].

Obie powyższe cechy oznaczają pojawienie się nowych rynków, które mogą stanowić cele zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, szczególnie gdy na rynku krajowym występuje stagnacja, maleje popyt na dane dobro ze względu na jego starzenie się lub przy oligopolistycznej strukturze tego rynku następuje zaostrenie konkurencji. Większa liczba destynacji umożliwia ponadto zmniejszenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, gdyż dzięki zdywersyfikowaniu działalności na wiele krajów, o zróżnicowanych przebiegach koniunktury

ry, można uniknąć negatywnych konsekwencji w postaci spadku obrotów czy w najgorszym przypadku bankructwa firmy.

Należy jednak podkreślić, że we współczesnej gospodarce wzrasta liczba jedynie rozwiązań dopuszczalnych. Rozpatrując korzyści wynikające z lokalizacji danego przedsięwzięcia, bierze się pod uwagę nie jak dotychczas wyłącznie zamkniętą granicami państwowymi przestrzeń ekonomiczną, ale właściwie cały świat. Ze strony przedsiębiorców niezbędna jest zatem permanentna analiza korzyści lokalizacji oraz podejmowanie w związku z tym decyzji o zmianie lokalizacji czy profilu swojej działalności gospodarczej prowadzonej w danym miejscu. Warto również zaznaczyć, że w warunkach współczesnej gospodarki światowej coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, kiedy to potencjalne miejsca lokalizacji zabiegają o przyciągnięcie do siebie inwestorów.

Ponadto wciąż obserwuje się liberalizację przepływu czynników produkcji. Obok liberalizacji handlu towarami przemysłowymi występuje liberalizacja handlu produktami rolnymi i żywnością oraz tzw. towarami wrażliwymi (tekstylia, odzież, produkty skórzane), jak również liberalizacja przepływu kapitału, transferów usług i ruchu ludności. Zaostrzona została ochrona praw własności intelektualnej, natomiast uproszczeniu uległy standardy techniczne, które muszą spełniać eksportowane produkty [Gorczyńska 2010, s. 9–10]. Liberalizacja może być przeprowadzana na zasadach autonomicznych (bez wzajemności), dwustronnych, regionalnych oraz globalnych. Najgłębsza jest liberalizacja dwustronna i regionalna, natomiast naj płytsza – wielostronna (globalna). Ta ostatnia uwzględnia bowiem możliwości krajów najsłabszych. Liberalizacja handlu zmusza do bezpośredniej konkurencji przedsiębiorstwa należące do gospodarek o różnych poziomach wydajności. Uwalnianie rynków stało się swoistym odreagowaniem na zwiększoną rolę państwa w gospodarce kapitalistycznej. Nastąpiła zmiana reguł gry: tępi się monopole krajowe, a pozwala na istnienie monopolu globalnych, które powstają na zasadzie zawiązywania grup kapitałowych o międzynarodowym zasięgu.

Liberalizacja przepływu czynników produkcji prowadzi do wzrostu skali przedsiębiorczości oraz aktywności przedsiębiorstw. Dzięki niej pojawiają się bowiem nowe zachęty do inwestowania czy rozwijania działalności gospodarczej.

We współczesnej gospodarce światowej coraz częściej mamy również do czynienia z wykorzystywaniem w produkcji tych samych technologii, z wytwarzaniem towarów noszących te same oznakowania markowe i charakteryzujących się tymi samymi parametrami jakościowymi [Stankiewicz 2005, s. 59].

Towary tanio wyprodukowane np. w Chinach są eksportowane na rynki afrykańskie i oferowane na sprzedaż w tym samym czasie co na rynkach państw wysoko rozwiniętych, a nie pod koniec swojego cyklu życia. Można zatem mówić o istnieniu globalnego rynku. Szeroki dostęp do rynków zbytu skłania przedsiębiorstwa do traktowania całego świata jako swojej przestrzeni operacyjnej. Dotyczy to nie tylko wielkich korporacji transnarodowych, ale również coraz częściej mniejszych firm, nawet takich, które są zlokalizowane w regionach słabiej rozwiniętych.

W tym miejscu warto wspomnieć o pojawieniu się wśród małych i średnich przedsiębiorstw tzw. „urodzonych globalistów” (*born globals*). Ich cechą charakterystyczną jest traktowanie rynku światowego jako jednego, globalnego. Przedsiębiorcy inicjujący taką działalność, traktują środowisko międzynarodowe jako szansę na rozwój biznesu. Według R. Luostarinen i M. Gabrielssona „urodzeni globaliści” to firmy rozpoczynające swoją działalność na rynkach zagranicznych równolegle lub nawet przed zainicjowaniem działalności na rynku krajowym. Posiadają one wizję i misję oparte głównie na rynku globalnym i klientów międzynarodowych. Ponadto dążą do osiągnięcia pozycji globalnego lidera, a ich rozwój na rynkach zagranicznych jest nadzwyczaj szybki. „Urodzeni globaliści” stosują planowanie w skali światowej oraz wykorzystują globalne strategie marketingowe [Luostarinen, Gabrielsson 2002, s. 2]. Z reguły przedsiębiorstwa tego typu należą do sektorów wysokich technologii. Ich produkty są wystandaryzowane, dostosowane do wyspecjalizowanego zapotrzebowania klienta [Rymarczyk 2004, s. 21]. Głównym uwarunkowaniem rozwoju „urodzonych globalistów” jest czynnik ludzki. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku zdobyte doświadczenie oraz posiadane kompetencje. Jest to związane ze stopniem niepewności i ryzyka towarzyszących podejmowaniu decyzji o ekspansji zagranicznej.

Kolejną cechą współczesnej gospodarki jest dynamicznie postępujące upodabnianie się społeczeństw. Na skutek coraz szybszego przepływu

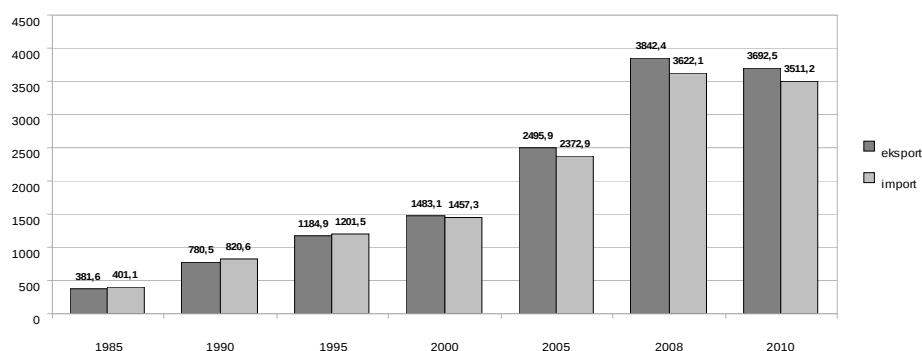
informacji, następował przekaz i tworzenie się jednolitych modeli konsumpcji na całym świecie. Spowodowało to wzrost liczby osób prowadzących zbliżony styl życia, posiadających podobne aspiracje konsumpcyjne i zawodowe, ubierających się według tych samych gustów, poszukujących w coraz większym stopniu tych samych dóbr i usług. Pojawiły się również ujednolicone wzorce moralności, życia politycznego czy działalności gospodarczej. Jednak wśród klientów o wyższych dochodach można zaobserwować tendencję polegającą na odchodzeniu od standardowych produktów wytwarzanych na wielką skalę w kierunku wyrobów zróżnicowanych, dostosowanych do indywidualnych preferencji [Cieślik 2010, s. 21]. Otworzyło to rynki wielu nowych towarów i usług dla produkcji niszowej, oferowanej przez małe firmy. Na powstałym rynku globalnym występuje wyraźna przewaga podaży nad popytem, a rynki są w coraz większym stopniu determinowane przez klientów (krajowych i zagranicznych), których siła jest dodatkowo wzmacniana przez technologie komunikacyjne.

Zmienia się także rola państwa. Wycofuje się ono z roli właściciela podmiotów gospodarczych, a zarazem koncentruje na szeroko rozumianej infrastrukturze będącej bazą dla rozwoju rodzimych umiędzynarodawiających się przedsiębiorstw. Przyspieszenie przesuwania władzy z sektora publicznego do sektora prywatnego następuje dzięki swobodnie przepływającemu w skali globalnej kapitałowi. Zaczynają zatem dominować cele i racjonalność podmiotów prywatnych, których głównym celem jest maksymalizacja zysku [Szymański 2007, s. 21]. Państwo stara się również tworzyć atrakcyjne warunki dla inwestycji zagranicznych. Przykładowe środki zachęcające do inwestowania w danym kraju to: okresowe zwolnienia podatkowe, ulgi celne, sprzedaż ziemi i budynków po obniżonej cenie lub przekazanie ich za darmo, preferencyjne warunki uzyskania kredytu inwestycyjnego, zaspokojenie lokalnych wymagań (np. zapewnienie odpowiednich warunków mieszkaniowych, miejsc dla dzieci w szkołach z językiem obcym itp.) [Rymarczyk, 2004, s. 72]. Ponadto państwo jako podmiot ukierunkowany na tworzenie długofalowych podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego, powinno wspierać przedsiębiorstwa, aby te mogły wykorzystywać atuty rynku światowego. Do narzędzi wsparcia zalicza się np.: ubezpieczenia kredytów eksporto-

wych, ulgi podatkowe, zwrot ceł, pomoc w pozyskiwaniu informacji o rynkach zagranicznych czy promocję produktów krajowych [Bednarz, Gostomski 2009, s. 49]. Z pewnością można również mówić o przemieszczeniu akcentu z bezpośrednich metod regulowania na stwarzanie warunków niezbędnych dla podnoszenia zdolności konkurencyjnych gospodarki narodowej. Mimo tych wszystkich aktywności należy jednak podkreślić, że współczesny świat staje się przede wszystkim światem aktorów niepaństwowych. W coraz większym stopniu zarządzają nim instytucje (które nie są państwem) kosztem państwa narodowego. Oczywiście państwo nadal jest jedynym podmiotem, który w sposób monopolistyczny integruje interesy wielkich wspólnot narodowych czy obywatelskich. Całkowite ubezwłasnowolnienie państwa jest praktycznie nierealne.

Współczesna gospodarka światowa charakteryzuje się ponadto niezwykle dynamicznym rozwojem sfery usług w skali globalnej (patrz rysunek 1). Towarzyszy mu proces szybko postępującej globalnej delokalizacji usług. Często podkreśla się, że funkcje usługowe obecne są we wszystkich typach działalności gospodarczej. Istotne zmiany mają miejsce w charakterze produkcji światowej. Polegają one m.in. na coraz większym zacieraniu się granic i różnic między produktem i usługą, a tym samym między tradycyjnym przedsiębiorstwem produkcyjnym a współczesnym przedsiębiorstwem usługowym.

Rys. 1. Eksport i import usług na świecie w latach 1985–2010 (w mld USD)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kuźnar 2007, s. 56 i *International Trade Statistics* 2011, 2012.

Handel usługami pociąga za sobą m.in. transfery w zakresie technologii i know-how. Napływ technologii jest szczególnie istotny dla przedsiębiorstw, które nie są w stanie samodzielnie stworzyć rozwiązań technicznych na światowym poziomie i muszą polegać na zagranicznych dokonaniach. Pracownicy zatrudnieni w tego typu firmach poznają niezbędną wiedzę, która mogą wykorzystać po odejściu np. rozpoczynając własną działalność gospodarczą.

Oczywiście, opisując podstawowe cechy współczesnej gospodarki światowej, nie należy pominąć faktu niezwykle głębokiego postępu technologii w zakresie transportu oraz informatyki i telekomunikacji. Przebiegający ewolucyjnie rozwój transportu charakteryzuje się obecnie ogromną różnorodnością powietrznych, wodnych i lądowych środków transportu. Dzięki nim towary mogą być przemieszczane znacznie szybciej i taniej. Spadły również koszty transportu [*World Development Report 2009: Reshaping...* 2008, s. 170]. Wszystko to zwiększa mobilność zasobów rzeczowych oraz ludzi na obszarze całego świata i wpływa na dynamikę handlową między krajami. Z kolei najbardziej charakterystycznym wyrazem postępu w dziedzinie ICT jest internet. Wniósł on nowy wymiar w percepcję konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa, postrzeganego jako organizm zdobywania i przetwarzania informacji w celu przekształcenia jej w wartość. Dziś nie ma problemu z komunikacją między firmami, praktycznie na całym świecie. Dodatkowo obniżyły się koszty usług telekomunikacyjnych. Wszystkie te czynniki ułatwiają zarządzanie przedsiębiorstwem na odległość, a co za tym idzie przenoszenie biznesu za granicę.

Wraz z internetem pojawiły się nowe horyzonty dla działalności gospodarczej. Powstały m.in. e-gospodarka, e-biznes, e-bankowość, e-finance czy e-administracja. Przedsiębiorstwa i konsumenci uczestniczący w handlu elektronicznym stanowią swego rodzaju zintegrowany rynek globalny. W rezultacie opisywanej rewolucji wiodącą rolę przypisuje się kapitałowi intelektualnemu jako źródła przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej we współczesnej gospodarce światowej [Skurzyńska-Sikora 2007, s. 103]. Dzisiaj wszystko dzieje się szybciej. Oznacza to, że informacje są gromadzone i przetwarzane z większą dynamiką oraz wykorzystywane bardziej efektywnie. Dotyczy to zarówno informacji o kapitałach, rynkach, dystrybucji, jak i każdego innego rodzaju informacji. Wi-

tryna i adres internetowy dają także nowe sposoby prezentacji i promocji firmy, a także nowe możliwości sprzedaży [Malara 2006, s. 240]. Ponadto internet ułatwia budowanie więzi kooperacyjnych z dużymi organizacjami. Jest to zatem niezwykle istotny instrument, który może być wykorzystany przez podmioty stawiające pierwsze kroki na rynku. Co ważne, współczesne tendencje w rozwoju technicznym powodują, że wdrażanie przełomowych innowacji nie jest domeną wyłącznie wielkich koncernów. Szanse na stworzenie nowych produktów, metod wytwarzania czy rozwiązań organizacyjnych mają także firmy o niewielkim stażu na rynku.

Warto jeszcze wspomnieć o zjawisku finansjeryzacji gospodarki. Oznacza ono zwiększenie się ilości środków kapitałowych nie służących produkcji, ale operacjom na rynkach kapitałowych. Nie wytwarza się zatem dóbr i usług, ale operuje znacznymi środkami, które stają się celem samym w sobie [Chołaj 2003, s. 270]. Mieszkańcy krajów rozwiniętych coraz większą część swoich oszczędności przekształcają w formę różnych instrumentów finansowych. Nowe technologie informacyjne, komunikacyjne znoszące granice dla przepływu kapitału, technologii czy know-how, przyczyniły się nie tylko do przyspieszenia ekspansji międzynarodowych stosunków handlowych, ale także do oderwania się sektora finansowego od sektora handlowego i produkcyjnego. Ponadto możliwość bardzo szybkiego transferu ogromnej ilości informacji finansowej z jednego punktu świata w dowolny inny punkt spowodowała, że lokalne rynki finansowe zostały włączone w jedną globalną sieć finansową. Wzrost wielkości podaży kapitału, a także jego mobilność, dostępność i bezpieczeństwo prowadzenia operacji stanowią dużą zachętę dla przedsiębiorstw do korzystania ze środków finansowych w celu rozwoju i rozszerzenia swojej działalności na rynki zagraniczne. Międzynarodowy rynek finansowy stanowi zatem obecnie wręcz nieograniczone źródło pozyskiwania kapitału.

4. Umiejętności niezbędne do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej

W dzisiejszych czasach warto wziąć pod uwagę umiędzynarodowienie własnej działalności gospodarczej. Otwiera to bowiem nowe możliwości odnajdywania szans biznesowych i wykorzystania ich do uruchomienia atrakcyjnego przedsięwzięcia. Do osiągnięcia sukcesu w procesie

umiędzynaradawiania swojej firmy niezbędne są odpowiednie umiejętności i kwalifikacje. W dzisiejszym, szybko zmieniającym się świecie należy w pierwszej kolejności uświadomić sobie istnienie nowych warunków dla działalności gospodarczej. Trzeba zrozumieć nowe współzależności i nową logikę funkcjonowania gospodarki światowej.

Obecnie tracą na znaczeniu doświadczenia, jak i wiedza z przeszłości. Jedyną stałą rzeczą dla firm jest zmiana. Istotne stają się zatem takie cechy jak elastyczność oraz zdolność do kierowania zmianami. Ta druga cecha wymaga od przedsiębiorstwa wyczulenia na czynniki zewnętrzne, pochodzące z otoczenia. Gdy jednak reaguje ono bardziej na czynniki wewnętrzne, traci szanse na dynamiczny rozwój [Szymański 2007, s. 157]. Co za tym idzie, nowe wymagania stawiane są dziś również pracownikom. Fachowość nie jest już utożsamiana z wąską specjalizacją, ale traktuje się ją jako zbiór bardziej uniwersalnych i różnorodnych umiejętności umożliwiających właściwe reakcje w szybko zmieniających się warunkach. Najbardziej pożądane cechy pracownika to samodzielność decyzyjna, kreatywność, a także umiejętność adaptacji do nowych warunków [Sikorski 2007, s. 30].

Jak już zostało wspomniane, do ekspansji na rynki zagraniczne konieczna jest specjalistyczna wiedza oraz odpowiednie umiejętności. Ta pierwsza jest potrzebna w zasadzie od samego początku przedsięwzięcia. Na wstępie działalności gospodarczej niezbędne wydają się bowiem informacje związane z regulacjami odnoszącymi się do handlu zagranicznego, systemem podatkowym, kwestiami walutowo-dewizowymi czy problemami kulturowymi. Na dalszym etapie warto również jak najszybciej uzyskać dane o rynku, którym jesteśmy zainteresowani. Do najistotniejszych z nich można zaliczyć te dotyczące wielkości rynku, jego dynamice wzrostu, konkurencji na rynku, strukturze nabywców (ich sile nabywczej, preferencjach itp.), asortymencie towarów dostępnych na rynku, cenach, kanałach dystrybucji czy kosztach promocji.

Warto podkreślić, iż problemem z reguły nie jest brak informacji, ale ich nadmiar. Dlatego też niezwykle istotna jest zdolność szybkiego wyszukiwania, skutecznego filtrowania w celu odrzucenia informacji bezwartościowych, kojarzenia danych z różnych źródeł, przygotowania odpowiednich zestawień i wniosków. Niezbędna wydaje się również umiejętność docierania do najbardziej przydatnych źródeł. Kryteria jakie po-

winno się brać pod uwagę w tym względzie to aktualność, syntetyczne ujęcie i zorientowanie na potrzeby biznesowe. Należy unikać materiałów o charakterze stricte promocyjnym. Wskazane jest zatem zapoznawanie się z raportami i opracowaniami przygotowywanymi w ramach odpowiednich ministerstw czy wydziałów ekonomiczno-handlowych ambasad. Warto także korzystać z usług renomowanych agencji badań rynku. W tym przypadku trzeba jednak liczyć się z dodatkowymi kosztami. Ponadto ciekawe informacje można zdobyć na stronach internetowych lokalnej konkurencji [Cieślik 2010, s. 285].

5. Zakończenie

Zmiany, jakie zaszły w ostatnich dekadach w gospodarce światowej, spowodowały włączenie w jej nurt przedsiębiorstw, które dotychczas skupiały się wyłącznie na działalności w skali lokalnej. Podmioty te stały się zatem częścią układu globalnego charakteryzującego się złożonością, skomplikowanym systemem powiązań oraz coraz większym stopniem ryzyka i niepewności. Przedsiębiorcy muszą odnaleźć w owym układzie własne miejsce i temu podporządkować bieżące i strategiczne decyzje. Niezbędna jest w tym przypadku świadomość trendów rozwojowych, a także umiejętność interpretacji zmian zachodzących w otoczeniu, dającym poszczególnym firmom nowe szanse, jak i zagrożenia.

Różnorodność zjawisk i procesów występujących we współczesnej gospodarce światowej wymusza na organizacjach konieczność rozwijania przedsiębiorczości, przekładającej się na dalsze poszukiwania źródeł obniżania kosztów działalności poprzez stopniową rezygnację z nierenownych obszarów aktywności gospodarczej oraz elastyczność pozwalającą na szybkie dostosowanie się do wymagań otoczenia. W związku z tym konieczne wydaje się poszukiwanie nowych narzędzi, które umożliwią skutecznie reagowanie na zmieniające się warunki funkcjonowania. Kluczowe w tym przypadku mogą być takie cechy jak: kreatywność, adaptacyjność oraz zdolność szybkiego uczenia się i efektywnego wykorzystania wiedzy. Implementowanie tej ostatniej na wielu płaszczyznach może uczynić z przedsiębiorstwa organizację sprawną i zdolną do zmian adekwatnych do oczekiwań otoczenia.

Bibliografia

- Bednarz J., Gostomski E. (2009), *Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Chołaj H. (2003), *Ekonomia polityczna globalizacji*, Fundacja Innowacja i Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa.
- Cieślak J. (2010), *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, WAIP, Warszawa.
- Gorczyńska A. (2010), *Globalizacja jako czynnik współczesnego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstw* [w:] W. Caputa, D. Sz wajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Guzek M. (2006), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Zarys teorii i polityki handlowej*, PWE, Warszawa 2006.
- International Trade Statistics 2011* (2012), World Trade Organization, Geneva.
- Kuźnar A. (2007), *Usługi w handlu międzynarodowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Luostarinen R., Gabrielsson M. (2002), *Globalization and global marketing strategies and born globals in SMOPECs* [w:] *Proceedings of the Annual Conference of the European International Business Academy*, Athens.
- Makać A. (2003), *Gospodarka światowa – jej istota i struktura* [w:] A.B. Kisiel-Łowczyc (red.), *Współczesna gospodarka światowa*, Wyd. UG, Gdańsk.
- Malara Z. (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa.
- Płowiec U. (2008), *Czynniki wzrostu i ekspansji Chin* [w:] K. Kłosiński (red.), *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2007), *Wymagania rynku globalnego* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa.
- Skurzyńska-Sikora U. (2007), *Kapitał intelektualny a luka kompetencyjna* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Szymański W. (2007), *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography* (2008), The World Bank, Washington DC.
- Żukrowska K. (2008), *Gospodarka światowa. Procesy globalizacji i modernizacji* [w:] A.D. Rotfeld (red.), *Dokąd zmierza świat?*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa.

Alina Szepelska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Charakterystyka samozatrudnienia i innych wybranych mierników potencjału przedsiębiorczego województwa podlaskiego

Characteristics of self-employment and other selected measures of of the entrepreneurial potential of the Podlaskie Voivodship

Abstract: A region's entrepreneurial potential requires understanding many processes occurring in different spheres and resulting in a specific level of development readiness. An entrepreneurial society may be measured by the rate of domestic business entities per 1 thousand citizens as well as GDP – the basis of regional development processes, along with the economic activity rate, which is a standard measure defining the proportion of a given area's population willing to actively participate in social and economic processes, or the percentage of people with higher education. The analysis of the entrepreneurial potential of the Podlaskie Voivodship makes it valid to say that the said factors of entrepreneurship may determine the voivodship competitiveness. Therefore, there is a necessity to exercise greater focus the most effective actions involving the development of entrepreneurial potential and creating conditions that would enhance its growth.

Keywords: self-employment, entrepreneurial potential, development of the region.

1. Wstęp

Analiza potencjału przedsiębiorczego regionu wymaga zrozumienia wielu procesów zachodzących w różnych wymiarach, których efektem jest określony poziom zdolności do rozwoju. Samo zaś pojęcie przedsię-

biorczości jest bardzo pojemne i chętnie włączane w opis rzeczywistości w ramach różnych dyscyplin naukowych. W związku z tym istnieje bogactwo definicji ukazujących różnorodne aspekty tego zjawiska. Ogólnie przedsiębiorczość można traktować jako zbiór atrybutów osoby, grupy, organizacji, systemu gospodarczego, który pozwala na dynamiczną reakcję na zjawiska zewnętrzne i wewnętrzne oraz na osiągnięcie sukcesu w postaci przejścia na wyższy poziom rozwoju [Strojny, Berezowska 2007, s. 226]. Przyjęcie takiej definicji sugeruje dwie podstawowe cechy przedsiębiorczości. Po pierwsze, jest to zjawisko poddające się opisowi za pomocą mierników skonstruowanych w odniesieniu do poszczególnych atrybutów. Specyfika mierników oraz metodologia pomiaru zależy od tego, jaki wymiar przedsiębiorczości bierze się pod uwagę. Inaczej zatem będą mierzone cechy osobowości przedsiębiorczej czy społeczności, a inaczej – przedsiębiorczość organizacji. Różny od wymienionych będzie również proces badania potencjału przedsiębiorczości. Druga cecha przedsiębiorczości, na którą należy zwrócić uwagę, to jej efekt w postaci odpowiednio zdefiniowanego sukcesu. Polega ona na skutecznym i efektywnym zrealizowaniu wizji, uzyskaniu wartości dodanej, a przez to osiągnięciu progressu w stosunku do stanu wyjściowego [Strojny 2010, s. 177].

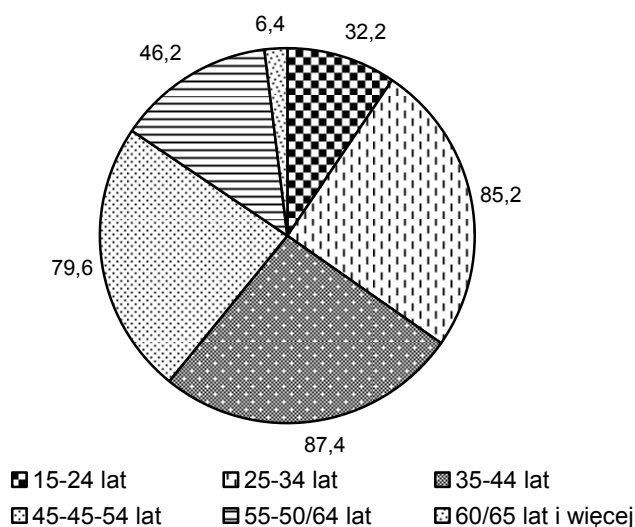
Na potrzeby niniejszego artykułu skupiono się tylko na niektórych wymiarach przedsiębiorczości determinujących poziom potencjału przedsiębiorczego województwa podlaskiego. Skupiono się głównie na wskaźniku określającym liczbę podmiotów gospodarki narodowej przypadających na 1 tys. mieszkańców. Miernik ten został najobszerniej przedstawiony. Dokonano również charakterystyki wybranych wskaźników potencjału przedsiębiorczego takich jak wartość PKB, będący podstawą procesów rozwojowych regionu, współczynnika aktywności ekonomicznej ludności – standardowego miernika określającego, jaka część ludności danego terytorium skłonna jest do uczestniczenia aktywnie w procesach społeczno-gospodarczych, a także odsetka osób z wyższym wykształceniem niewątpliwie wpływającego na poziom przedsiębiorczości regionu.

Określenie powyższych wymiarów przedsiębiorczości może stanowić wskazówkę dla instytucji odpowiedzialnych za rozwój systemów gospodarczych, na co zwrócić uwagę, realizując politykę społeczną i gospodarczą by wzmocnić potencjał przedsiębiorczy.

2. Ogólna charakterystyka pracujących na własny rachunek

W latach 2010–2011 pracujący na własny rachunek stanowili grupę liczącą niecałe 3 mln osób. W roku 2010 pracodawcy i pracujący na własny rachunek stanowili 18,9% zaś w 2011 – 19,2%. Największą grupę pracujących stanowią osoby w wieku 35–44 lata – 87,4% wszystkich pracujących.

Rys. 1. Współczynnik aktywności zawodowej według wieku w I kwartale 2011 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał. Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2011, s. 119.

Jedną trzecią tej grupy stanowiły kobiety. Dynamika liczby kobiet pracujących na własny rachunek wykazała w tym okresie niewielki spadek, ok. 3%, natomiast mężczyźni wzrosli o 2%. Badania przeprowadzone na temat przedsiębiorczości kobiet w Polsce wskazują na niewystarczającą politykę państwa w dziedzinie wspierania kobiet na rynku pracy. Ważnym ograniczeniem formalnym dla samozatrudnienia kobiet jest brak pieniężnych świadczeń socjalnych w razie urodzenia dziecka lub konieczność sprawowania opieki nad osobami podeszłymi, co zwyczajowo jest obowiązkiem kobiet. Dodatkowym źródłem trudności jest na-

cisk społeczeństwa, aby wywiązywały się z ról, które są im społecznie przypisane [Lisowska 2009, s. 88].

Tabela 1. Pracujący według statusu zatrudnienia, płci i miejsca zamieszkania w latach 2009–2011

Wyszczególnienie	2010(IV kw)		2011 (I kw)	
	Razem	w tym pracodawcy	Razem	w tym pracodawcy
	3036	659	3044	680
Mężczyźni	1989	458	2009	477
Kobiety	1047	201	1035	203
Miasto	1373	456	1368	477
Wieś	1663	203	1675	203

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Aktywność ekonomiczna ludności Polski...* 2011, s. 119.

Samozatrudnieni dominują w liczbie firm wszystkich branż gospodarki, jednak w największym stopniu w branżach usługowych, jak opieka zdrowotna i pomoc społeczna, edukacja działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz kultura, rozrywka i rekreacja – udział tego typu przedsiębiorstw w liczbie firm w tych branżach wynosi ponad 85%. Najmniej samozatrudnionych pracuje w handlu (60%) i przemyśle (62%), nieco więcej w budownictwie – dwie trzecie przedsiębiorstw (67%). Koncentracja samodzielnej działalności gospodarczej w wyżej wymienionych branżach świadczy o pewnej specyfice tych sekcji, w których z powodzeniem może funkcjonować niewielki podmiot odpowiadając na lokalny i ograniczony popyt.

Udział samozatrudnionych w ogólnej liczbie mikrofirm jest tym wyższy im młodszą grupę bierze się pod uwagę – stanowią oni 90% firm funkcjonujących do pierwszego roku działalności. Udział ten spada jednak wraz z wiekiem firmy, samozatrudnieni stanowią wówczas większość (61%). Z jednej strony wskazuje to na fakt, że część przedsiębiorstw przekształca się z jednoosobowej firmy w bardziej rozwinięte mikroprzedsiębiorstwo zatrudniające pracowników, jednak z drugiej strony robi to stosunkowo mała część samozatrudnionych. Może to oznaczać, że

znaczna grupa tego typu przedsiębiorców traktuje samozatrudnienie jako wygodne rozwiązanie dla siebie i nie traktuje przyjętej formy prawnej do rozwinięcia się w większą firmę. Wskazują na to również niewielkie nakłady na środki trwałe samozatrudnionych – cztery razy mniejsze niż wśród pozostałych mikrofirm (3,7 tys. zł przy 15,5 tys. zł przeciętnie dla pozostałych przedsiębiorstw). Analizując wyniki finansowe samozatrudnionych i pozostałych przedsiębiorstw można zauważyć, że te pierwsze, pomimo, że jest ich ponad dwa razy więcej (1,1 mln do 0,48 mln) generują ponad dwa i pół raza mniej przychodów ogółem (144,3 mld zł do 374,9 mld zł). Wynika to z faktu, że samozatrudnieni generują sześć razy mniejsze przychody na firmę niż pozostałe przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia zaś rentowności na działalności gospodarczej samozatrudnieni prezentują się wyraźnie lepiej niż pozostałe przedsiębiorstwa. Ponadto, samozatrudnieni dość rzadko stawiają na rozwój. Blisko połowa samozatrudnionych jest zadowolona z wyników swoich firm i nie myśli o rozwoju [*Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2011*, s. 49].

3. Samozatrudnienie i inne wybrane mierniki potencjału przedsiębiorczego województwa podlaskiego

Z raportu Aktywność Biznesowa Polaków wynika, że w Polsce najbardziej przedsiębiorczymi i aktywnymi w zakładaniu własnej działalności gospodarczej są mieszkańcy Pomorza i Mazowsza. Najstabszą zaś aktywnością biznesową wykazują się mieszkańcy wschodnich terenów Polski. W województwie podlaskim na jedną zarejestrowaną firmę przypada 14,6 mieszkańców plasując województwo na jednym z ostatnich miejsc w tym rankingu [<http://www.polskieforumhr.pl/blog/rynek-pracy-w-polsce/Monthly-Labour-Market-Monitor-May>]. Województwo podlaskie cechuje się zatem niższym wskaźnikiem intensywności występowania pracujących na własny rachunek niż ma to miejsce przeciętnie w Polsce. Niskie aspiracje przedsiębiorcze są dość wyraźnie obserwowane na przykładzie studentów i absolwentów uczelni wyższych. Tylko 1% z nich zakłada własną firmę. Może to mieć związek z niedostosowaniem programów nauczania do potrzeb rynku pracy.

W końcu grudnia 2011 r. w bazie krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej REGON województwa podlaskiego znajdowało się 91738 jednostek, o 0,2% mniej niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Większość podmiotów gospodarki narodowej należy do sektora prywatnego. W końcu 2011r. ich liczba ukształtowała się na poziomie 88635, stanowiąc aż 96,6% ogółu jednostek wpisanych do rejestru REGON. Zdecydowaną większość – 95,3% (87414 jednostek) stanowiły podmioty, w których przewidywana liczba pracujących nie przekraczała 9 osób, czyli tzw. małe. 81,7% wszystkich jednostek sektora prywatnego to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, przy czym ilość tych osób zmniejszyła się o 0,9% w stosunku do roku ubiegłego.

Tabela 2. Zmiany w liczbie osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w województwie podlaskim w latach 2009–2011

Wyszczególnienie	2009	2010	2011
Ogółem: w liczbach bezwzględnych	89578	91876	91738
Ogółem: okres poprzedni =100	99,3	102,6	99,8
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą: w liczbach bezwzględnych	71541	73083	72406
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą: okres poprzedni = 100	98,6	102,2	99,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Aktywność ekonomiczna...* 2011, s. 126.

Można powiedzieć, że przedsiębiorczość podlaska przybiera często postać „przedsiębiorczości obronnej”, gdzie decydowanie się na samozatrudnienie jest wynikiem obawy przed utratą dotychczasowego miejsca pracy, lub też przedsiębiorczości pojmowanej jako „łowienie” jednorazowych, incydentalnych okazji [Drozdowski, Matczak 2004, s. 32]. Tworzenie w większości małych podmiotów gospodarczych związane jest także z możliwością funkcjonowania na rynku podlaskim głównie niewielkich podmiotów. Istotnym ograniczeniem dla zakładania większych podmiotów jest również brak własnych środków finansowych oraz niedobór zewnętrznych źródeł finansowania. Ponadto, dla wielu potencjalnych samozatrudnionych potężną barierą jest obawa, że nie poradzą

sobie oni jako osoby pracujące na własny rachunek ze wszystkimi wymogami formalnoprawnymi.

Biorąc pod uwagę strukturę zarejestrowanych podmiotów pod względem rodzaju wykonywanej działalności wynika, że w końcu 2011 r. prawie połowa z nich skupiła się w trzech sekcjach Polskiej Klasyfikacji Działalności, tj.: handel; naprawa pojazdów samochodowych – 27,7% ogółu zarejestrowanych podmiotów, budownictwo – 12,4% oraz przetwórstwo przemysłowe – 8,4%. Rodzaj samodzielnej działalności gospodarczej wynika najprawdopodobniej z odpowiedzi na lokalny i ograniczony popyt.

Tabela 3. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według wybranych sekcji

Wyszczególnienie	2010	2011
Ogółem	73083	72406
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	3135	3175
Górnictwo i wydobywanie	75	83
Przetwórstwo przemysłowe	6306	6152
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	52	56
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	104	124
Budownictwo	10514	10401
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	22364	21562
Transport i gospodarka magazynowa	6604	6394
Zakwaterowanie i gastronomia	1634	1647
Informacja i komunikacja	1272	1393
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	2910	2814
Obsługa rynku nieruchomości	569	601
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	6119	6346
Administrowanie i działalność wspierająca	1467	1479
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	–	–
Edukacja	1191	1235
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	4866	5058
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	678	678
Pozostała działalność usługowa	3223	3208
Organizacje i zespoły eksterytorialne	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Aktywność ekonomiczna ludności...* 2011, s. 126 i nast.

Podlasie charakteryzuje się dość dużym zróżnicowaniem pod względem rozmieszczenia podmiotów w poszczególnych częściach regionu. Biorąc pod uwagę miejsce położenia siedziby podmiotu, w końcu 2011 r. aż 49,7% jednostek prawnych było zlokalizowanych na terenie podregionu białostockiego, 29,7% ogółu podmiotów zarejestrowanych w województwie podlaskim, znajdowało się na terenie podregionu łomżyńskiego, natomiast pozostałe 20,6% skupiał podregion suwalski. W omawianym okresie aż 34,2% ogółu jednostek prawnych wpisanych do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej REGON w województwie podlaskim, miało swoją siedzibę w mieście Białystok. Istotny udział w ogólnej liczbie zarejestrowanych jednostek w województwie podlaskim posiadały też podmioty prowadzące działalność na terenie powiatu białostockiego – 11,6% oraz miast Suwałki – 7,5% i Łomża – 6,6%. Koncentracja podmiotów gospodarczych w podregionie białostockim ma zapewne związek z większą możliwością znalezienia tam potencjalnych klientów. Prawdopodobnie najprościej tam również założyć działalność gospodarczą.

Tabela 4. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według podregionów

Rok	Województwo	Podregiony		
		białostocki	łomżyński	suwalski
2010	73083	35909	22030	15144
2011	72406	35836	21810	14760

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zmiany strukturalne grup podmiotów...* 2012, s. 29.

W ciągu całego roku na terenie województwa podlaskiego zarejestrowano 8897 nowych podmiotów gospodarczych (o 12,7% mniej niż rok wcześniej), w tym osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą – 7920 (o 12,7% mniej). Najwięcej podmiotów powstało w sekcjach: handel; naprawa pojazdów samochodowych – 2567 (28,9% ogółu nowych podmiotów), budownictwo – 1412 (15,9%) oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 783 (8,8%). Zdecydowany wzrost nowo powstałych podmiotów wystąpił również w sekcji administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne. Spośród jednostek wpisanych po raz pierwszy do rejestru REGON

w 2011 r. duża liczba miała swoją siedzibę na terenie miasta Białystok – 3263, powiatu białostockiego – 1172, miasta Suwałki – 625 oraz miasta Łomża – 498. W omawianym roku najmniej nowo powstałych podmiotów zanotowano natomiast w powiecie sejneńskim – tylko 106.

W okresie styczeń – grudzień 2011 r. w województwie podlaskim wyrejestrowały swoją działalność gospodarczą 9022 jednostki prawne (o 17,0% więcej niż w 2010 r.), w tym 8585 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (o 16,6% więcej niż w poprzednim roku), 103 spółki cywilne (o 16,3% mniej) oraz 114 spółek handlowych (o 123,5% więcej). Podmioty zlikwidowane w 2011r. najczęściej prowadziły działalność zaklasyfikowaną do następujących sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności: handel; naprawa pojazdów samochodowych – 3187 (35,3% wszystkich podmiotów kończących działalność w tym czasie) oraz budownictwo – 1489 (16,5%). W analizowanym okresie najwięcej jednostek, które wyrejestrowały swoją działalność gospodarczą zanotowano w mieście Białystok – 3041, powiecie białostockim – 1019 i mieście Suwałki – 732. Najmniej likwidacji wystąpiło natomiast w powiecie sejneńskim – 143. Najwięcej wyrejestrowań dotyczy powiatów miejskich. Wynika to prawdopodobnie z relatywnie wysokiej rotacyjności liczby podmiotów na tych terenach.

Tabela 5. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą nowo zarejestrowane, wyrejestrowane oraz z zawieszoną działalnością

Wyszczególnienie	2010	2011
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą nowo zarejestrowane	9068	7920
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą wyrejestrowane	7363	8585
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą z zawieszoną działalnością	3889	5354

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zmiany strukturalne grup podmiotów...* 2012, s. 29.

Rozwój samozatrudnienia jest w dużej mierze warunkowy względem zjawisk makroekonomicznych. Jak dowodzą badania empiryczne, najważniejszym czynnikiem wpływającym na powstawanie nowych przedsiębiorstw jest istniejący w danym regionie popyt [Edwards 2007, s. 236]. Może

on zostać wykreowany zarówno przez wzrost liczby ludności, jak i wzrost dochodu jednostkowego i w krótkim okresie determinuje wysokość produktu krajowego brutto. Wartość PKB woj. podlaskiego w 2009 r. wynosiła 30,9 mld zł, co stanowiło 2,3% PKB Polski, zatrudniając 3,1% spośród wszystkich pracujących w naszym kraju, co oznacza niestety niską produktywność. Jednym z powodów może być wysokie zatrudnienie w mało efektywnym rolnictwie. Produkt krajowy brutto na 1 mieszkańca wynosił 26,0 tys. zł (73,7% średniej krajowej), co plasowało podlaskie na 14 miejscu względem innych województw. Dynamika wzrostu PKB kształtuje się na poziomie 144% przy średniej dla Polski 158%. Z raportu Aktywność Biznesowa Polaków – Styczeń 2010 wynika, że wartość PKB na ścianie wschodniej była o 2,5 raza mniejsza niż na Mazowszu [http://www.dnb.com.pl/Upload/7OCS3CV8MR4O5383,4%20mln%20firm_Raport%20Biznesowa%20Aktywno%C5%9B%C4%87%20Polak%C3%B3w.pdf].

Współczynnik aktywności zawodowej w województwie podlaskim w III kwartale 2010r. ukształtował się na poziomie 56,6% (Polska 56,2%) o 0,6 punktu więcej niż przed rokiem, co oznaczało zwiększenie zasobów pracy, a tym samym chętnych do zatrudnienia aktywnie w procesach społeczno-gospodarczych. Liczba aktywnych zawodowo wyniosła 568 tys. osób [*Aktywność ekonomiczna ludności...* 2010, s. 2–3]. Najwyższy współczynnik aktywności zawodowej zaobserwowano wśród osób w wieku 35–44 lata (90,4%), 25–34 lata (85,3%) oraz 45–54 lata (82,8%). Jeśli chodzi o poziom wykształcenia ludności aktywnej zawodowo, najwyższą wartość stwierdzono w grupie osób posiadających wykształcenie wyższe (78,4%), najniższą natomiast w populacji osób z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i bez wykształcenia szkolnego [*Wojewódzka Strategia Polityki...* 2010, s. 21–22]. W roku 2011 liczba aktywnych zawodowo utrzymała się na poziomie zbliżonym do zanotowanego rok wcześniej, natomiast w odniesieniu do sytuacji sprzed sześciu lat zwiększyła się o 8,4%. Biorąc pod uwagę wiek pracujących, w IV kwartale roku 2011 najmniejszy udział w omawianej zbiorowości miały osoby ze skrajnych grup wiekowych, tzn. 15–24 lata (7,4%) oraz 55 lat i więcej (13,0%). Udziały pozostałych grup wyodrębnionych ze względu na wiek były zbliżone i mieściły się w granicach 25,3–27,6% [*Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podlaskiego 2012*, s. 41].

Poziom wykształcenia mieszkańców województwa podlaskiego odbiega w niewielkim stopniu od średniej krajowej. W związku z zachodzącymi przemianami w gospodarce, wyzwaniem rynku pracy, aspiracjami ludzi młodych, rośnie jednak liczba studentów i absolwentów uczelni wyższych [Wojewódzka Strategia Polityki Społecznej... 2010, s. 56–61]. Jak obrazuje tabela w województwie podlaskim systematycznie wzrasta zarówno liczba studentów, jak i absolwentów: w roku akademickim 2008/2009 studiowało 53678, w 2009/2010 – 54846 studentów. Zmniejszenie liczby studentów w roku 2010/2011 ma związek ze zmianami demograficznymi.

Tabela 6. Szkoły wyższe w województwie podlaskim

Lata	szkoły	studenci	absolwenci
2005/2006	19	53306	10693
2007/2008	19	53447	13896
2008/2009	18	53678	12014
2009/2010	17	54846	15056
2010/2011	17	53064	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2011*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2011, s.170 i nast.

Podnoszeniu wykształcenia sprzyja obecność instytucji naukowych i ośrodków badawczych. W województwie podlaskim funkcjonuje 17 uczelni wyższych. Pod względem liczby nauczycieli akademickich przypadających na jedną szkołę wyższą województwo podlaskie zajmuje przedostatnie miejsce, 15 miejsce w rankingu województw (160 osób na jedną szkołę), co wskazuje, że na terenie województwa funkcjonuje stosunkowo dużo szkół wyższych, które zatrudniają niewielu nauczycieli akademickich [Nazarko, Kędzior 2010, s. 76]. Natomiast pod względem liczby nauczycieli akademickich przypadających na 1000 studentów województwo podlaskie zajmuje 3 miejsce w Polsce, po województwie lubelskim i małopolskim. Wskaźnik – akademickie zasoby kadrowe dla województwa podlaskiego kształtuje się na poziomie 57,62 i jest wyższy od średniej dla całej Polski – 51,73. Dla porównania, najniższa wartość

wskaźnika w województwie świętokrzyskim wynosi 36,61 [*Wojewódzka Strategia Polityki Społecznej...* 2010, s. 56–61].

4. Zakończenie

Jak wynika z danych GUS liczba pracujących na własny rachunek w Polsce to ok. 3 mln osób, w tym 20% to będący równocześnie pracodawcami. Ich liczba wzrosła w latach 2003–2011 o ok. 3%. Nadal jednak udział pracujących na własny rachunek w liczbie pracujących w gospodarce jest w Polsce niższy od przeciętnego w UE, gdzie na 100 pracujących przypada 10 pracujących na własny rachunek, w Polsce natomiast 7. Województwo podlaskie również niekorzystnie odbiega w statystykach pod tym względem.

Gospodarka Podlasia, w znacznej mierze oparta na rolnictwie i tradycyjnych przemysłach, w odróżnieniu od bogatszych regionów, nie w pełni skorzystała z okresu dynamicznego wzrostu i wyników transformacji. W dalszym ciągu województwo podlaskie pod względem PKB i innych wskaźników społeczno-gospodarczych plasuje się na ostatnich pozycjach list rankingowych. Wśród podstawowych barier szybkiego rozwoju przedsiębiorczości lokalnej wymienia się między innymi: brak własnych środków oraz niedobór zewnętrznych źródeł finansowania, bariery rynkowe obejmujące między innymi popyt na rynku wewnętrznym, a także bariery związane z zasobami pracy (niewłaściwe przygotowanie pracowników czy niedostosowanie programów nauczania do potrzeb pracodawców).

Szansy dla rozwoju potencjału przedsiębiorczości województwa podlaskiego należy upatrywać zatem między innymi w samozatrudnieniu, gdyż tak jak w całej Polsce przyczynia się ono do znaczącego wkładu w tworzenie dochodu narodowego. Rozwój samozatrudnienia ma też niebagatelne znaczenie z punktu widzenia bezrobocia. Stwarza możliwość zatrudnienia dla wchodzących na rynek pracy oraz szanse dla powracających do zasobu pracujących. Istotne jest tu wykorzystanie zasobów pracy o wzrastających kwalifikacjach, zwłaszcza młodego pokolenia wykazującego po kryzysie gospodarczym większą otwartość na różne for-

my samozatrudnienia, zwłaszcza, że stanowią oni nieco ponad 33% ogólnej liczby przedsiębiorców w Polsce. Średni wskaźnik w 25 krajach UE jest o ponad 10 punktów procentowych niższy. Spośród badanych 20% określa siebie jako samozatrudnieni, a z pozostałych ponad połowa wyraża chęć do pracy na zasadach bardziej elastycznych niż stała umowa o pracę. Polacy są w tym zakresie bardziej otwarci niż obywatele większości badanych krajów w Europie. 17% Polaków jest zdecydowanie chętnych, aby podjąć pracę w formie samozatrudnienia, podczas kiedy w Szwecji i Wielkiej Brytanii chęć taką wyraża 9% badanych, we Francji i Irlandii 8%, a w Belgii i Niemczech zaledwie 6%. [<http://www.polskieforumhr.pl/blog/rynek-pracy-w-polsce/Monthly-Labour-Market-Monitor-May>].

Pobudzanie potencjału przedsiębiorczego społeczeństwa niewątpliwie przekłada się na poziom zatrudnienia, wzrost dochodu narodowego oraz konkurencyjność, stanowiąc kluczową determinantę rozwoju regionu.

Bibliografia

- Drozdowski R., Matczak P. (red.) (2004), *Samozatrudnienie. Analiza wyników badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa,
- Edwards M. (2007), *Regional and Urban Economics and Economic Development. Theory and methods*, Auerbach, Boca Raton, New York,
- Lisowska E. (2009), *Kobięcy styl zarządzania*, Helion, Gliwice,
- Nazarko J., Kędzior Z. (red.) (2010), *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim. Wyniki analiz STEEPVL i SWOT*, Białystok ,
- Strojny J., Berezowska M. (2007), *Przedsiębiorczość jako determinanta konkurencyjności organizacji zorientowanej projektowo* [w:] Ziolo Z., Rachwał T. *„Rola przedsiębiorczości w aktywizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP w Krakowie, Warszawa-Kraków,
- Strojny J. (2010), *Analiza potencjału przedsiębiorczego województwa podkarpackiego* [w:] Ziolo Z., Rachwał T., *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP w Krakowie, Warszawa-Kraków,

Dokumenty:

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał. Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2011.
- Raport o stanie sektora MSP w Polsce, PARP, Warszawa 2011.

Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2010, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2010.

Wojewódzka Strategia Polityki Społecznej na lata 2010-2018, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Białymstoku, Białystok 2010.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie podlaskim w 2011r, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2011.

Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podlaskiego, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2012.

Strony internetowe:

<http://www.polskieforumhr.pl/blog/rynek-pracy-w-polsce/Monthly-Labour-Market-Monitor-May>.

http://www.dnb.com.pl/Upload/7OCS3CV8MR4O5383,4%20mln%20firm_Raport%20Biznesowa%20Aktywno%C5%9B%C4%87%20Polak%C3%B3w.pdf.

Katarzyna B. Białas, Małgorzata Krajewska-Nieckarz
Społecznej Akademii Nauk, Łódź

Nowoczesne systemy i aplikacje IT wspierające zarządzanie przedsiębiorczą organizacją

The Modern IT systems and applications supporting management of an entrepreneurial organization

Abstract: Selected IT applications that support the organization management were presented in the manuscript. Importance of the support which integrated systems for data processing input to the organization was highlighted. Usefulness of the integrated systems in making strategic and operational decisions by manager, and its aid in the processes optimization were emphasized. Due to use the IT integrated systems, thorough observation and control of operations and processes occurring in company become practicable. This may provide the guidances for the entrepreneurial actions taken by manager. The systems supporting management which allow fast and efficient operational management of the company as well as Business Intelligence systems enable pertinent strategic decisions, were reviewed. The study states that Cloud Computing is yet another opportunity dedicated especially to small and medium-sized enterprises. Cloud computing enables the immediate access to information and the use of data with the limited costs. This unique opportunity may in consequence account for a fast reaction of the company to changes in its environment.

Key words: Business Intelligence, Cloud computing, technologie IT.

1. Wstęp

Przedsiębiorcze organizacje funkcjonują obecnie w nowej rzeczywistości, naznaczonej wysokim tempem zmian, nazywanej przez badaczy: warunkami niepewności [Koźmiński 2004], erą turbulencji, a nawet chaosem [Kotler, 2009]. Opierają swoją działalność nie tylko na kontaktach tradycyjnych ale rozbudowują się w przestrzeni wirtualnej. Zależne od

sieci kontaktów, swoje powodzenie uzależniają w szybkości reakcji, zwinności i elastyczności oraz budowania i podtrzymywania zaangażowania w relacjach z właściwymi osobami w odpowiednim czasie. Jednocześnie starają się być ciągle dostępne dla klientów, dostawców, kooperantów i innych interesariuszy organizacji. Bardzo ważna staje się dla nich wiedza osiągnięta z każdego miejsca i w każdym czasie, gdyż odpowiednie informacje oraz dane umożliwiają przedsiębiorczym organizacjom szybką reakcję i podejmowanie właściwych decyzji. Nie byłyby to możliwe bez wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych w zarządzaniu. Artykuł poddaje analizie wsparcie jakiego mogą dostarczyć przedsiębiorstwom nowoczesne systemy IT.

2. Przedsiębiorczość a zastosowania wybranych rozwiązań IT

W świetle różnych definicji przedsiębiorczości wyłaniają się jej najważniejsze cechy, między innymi: zorientowanie na innowacyjność, (nowy produkt, nowa jakość, nowe metody), zorientowanie na rynek, tworzenie i zdobywanie zasobów [Kostera, Kociatkiewicz, 2008, s. 56–50]. Przedsiębiorczość w definicji J.A. Timmonsa oznacza „pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez zasoby obecnie kontrolowane” [Timmons, 1999 za: Glinka, Gudkova, 2011, s. 18–19]. Gdyby założyć, że infrastruktura teleinformatyczna jest zasobem organizacji, brak tego zasobu nie powinien przedsiębiorczości ograniczać. Jednak brak obecności w sieci, brak dostępu do systemów i nowoczesnych rozwiązań IT, co jest niekiedy następstwem deklarowanych przez przedsiębiorców oszczędności uniemożliwia skuteczne i sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a nawet może je wykluczyć z rynku.

Definicja Shane’a i Venkataramana określa przedsiębiorczość jako „działania obejmujące identyfikację, ocenę oraz eksploatację szans na wprowadzenie nowych produktów i usług, sposobów organizowania, rynków, procesów oraz surowców poprzez organizację wysiłków w sposób, jaki dotychczas nie występował (Shane i Venkataraman 2000; Shane 2003, za: Glinka, Gudkova, 2011, s. 19). Możliwości jakie stwarzają obecnie systemy i aplikacje IT umożliwiają skuteczne i równoczesne zarzą-

dzanie wieloma aspektami działalności przedsiębiorstwa, umożliwiając podejmowanie decyzji i wspierając funkcje zarządzania co służy przedsiębiorczym zachowaniom organizacji.

Opisy przedsiębiorczości, chociaż różnorako rozumianej i definiowanej przez badaczy, podkreślają wagę twórczości i otwartości na otoczenie. Wyraża się ona w poszukiwaniu i zastosowaniu nowych idei, nowych procesów, nowych działań i zachowań, (...) charakteryzuje się twórczym podejściem do zasobów ludzkich i rzeczowych, którymi rozporządza przedsiębiorstwo, w celu wykorzystania wszystkich szans jakie przynosi rozwój nauki i techniki (podkr. autorek) oraz zmiany w otoczeniu jego działania [Penc 2008, s. 745].

Częstokroć wykorzystanie technologii IT, jak choćby przykładowo zarządzanie w chmurze umożliwić może przedsiębiorczemu menedżerowi wykorzystanie drzemących w otoczeniu szans rynkowych. W świecie w którym czas i szybkość reakcji na zmiany rynkowe są wyznacznikami powodzenia organizacji, odpowiednie wykorzystanie zasobów teleinformatycznych może okazać się kluczowe dla dalszego rozwoju organizacji.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że to właśnie technologie informatyczne pozwalają na zachowanie i podtrzymywanie sieci kontaktów w realnym czasie. Właściwe podejście do czasu i wykorzystanie okazji w otoczeniu wymaga od przedsiębiorcy odnalezienia się, nawet wirtualnie, we właściwym miejscu i skontaktowania się z odpowiednimi osobami. Przedsiębiorca jest bowiem powiązany z otaczającym go światem poprzez „egocentryczne sieci relacji społecznych” [Glinka, Gudkova 2011, s. 169].

Zastosowanie i wykorzystywanie technologii i systemów IT zależy niewątpliwie od wielkości przedsiębiorstwa, specyfiki jego działalności i w miarę jego rozwoju, rosnącej złożoności zarządzania organizacją.

W mikro- i małych przedsiębiorstwach, w których rola osoby przedsiębiorcy jest najbardziej uwidoczniiona, niejednokrotnie sam właściciel podejmuje strategiczne decyzje i jest zaangażowany w bieżącą operacyjną działalność operacyjną. Badania [Sołdek 2007] wskazują, że zdolność innowacyjna mikro, małych, a w znacznej części średnich przedsiębiorstw jest niska i nie są one przygotowane do wdrażania innowacji. Dlatego badacz postuluje ich transfer do społeczeństwa informacyjnego,

rozwijanie idei przedsiębiorstw wirtualnych oraz budowę inteligentnych systemów informatycznych dla wsparcia procesów innowacyjnych [Sołdek 2007, s. 5–6].

W organizacjach średniej wielkości, wraz z rosnącą liczbą zatrudnionych i rozwojem organizacji, podejmuje się inwestycje w nowe technologie, systemy i aplikacje IT. Najczęściej widać to w firmach które są nastawione na nowoczesne zarządzanie, opierają się na światowych standardach jakości i pracy. W ubiegłych latach niewątpliwym wsparciem w zakresie pozyskiwania środków na rozwój informatyzacji dla polskich przedsiębiorców w sektorze małych i średnich firm były fundusze unijne.

Dużych przedsiębiorstwa najczęściej dostrzegają korzyści wynikające z zastosowania nowoczesnych rozwiązań IT. Dzięki użyciu specyficznych rozwiązań informatycznych systemy te mogą obsługiwać konkretne branże i procesy biznesowe. Oczywiście wdrożenie takich systemów to koszty ich zakupu i uruchomienia a także wydatki związane z utrzymaniem i aktualizacjami oprogramowania.

Systemy IT stosowane przez przedsiębiorcze organizacje muszą być na bieżąco aktualizowane i poddawane korektom. Wiąże się to ze zmianami w otoczeniu, zmieniającymi się przepisami czy podejmowaniem przez firmy nowych obszarów działalności.

3. Technologie pozwalające na gromadzenie i dostęp do informacji

Wzrost złożoności zarządzania organizacji jest uwarunkowany koniecznością wykorzystywania coraz większej liczby danych, informacji i szybkości w podejmowaniu odpowiednich decyzji w coraz krótszym czasie. Współczesne przedsiębiorstwa częściej niż wcześniej przywiązują uwagę do optymalizacji modelu biznesowego. Optymalizacja ta wiąże się z posiadaniem nowoczesnych zasobów teleinformatycznych i koncepcją ich wykorzystywania. Dlatego nowoczesny manager korzysta z nowoczesnych systemów teleinformatycznych, które zapewnią mu gromadzenie, utrzymanie i dostarczenie odpowiednich informacji oraz wiedzy w jak najkrótszym czasie.

Informacja pełni olbrzymią rolę w zarządzaniu firmą, dlatego odpowiednie gromadzenie i przetwarzanie informacji ekonomicznych i przekształceniu jej w wiedzę jest minimalizacją ryzyka w podjęciu właściwej decyzji z punktu ekonomicznego przez menedżera. Ignorowanie przez menedżerów istotnych informacji może być nawet źródłem kryzysu w organizacji [Krzaklewicz, Kazimierz 2007, s. 245–259]. W dużych przedsiębiorstwach menedżer korzysta z odpowiednich narzędzi monitorujących i oceniających zjawiska zachodzące w organizacji. Systemy wspomagania podejmowania decyzji (*Decision Support Systems (DSS)*) i systemy informowania kierownictwa (*Executive Information Systems (EIS)*) oraz systemy informacyjne zarządzania (*Management Information Systems (MIS)*) są jednym z komponentów systemów klasy Business Intelligence (BI). Za twórcą terminu Business Intelligence uważany jest Hans Peter Luhn. Specjalnością H.P.Luhn'a były systemy klasy SDI (selektywnego wykorzystywania informacji) oraz KWIC (mechanizm autokontekstowania). W roku 1958 w artykule „A Business Intelligence System” został opisany pierwszy system klasy BI.

Pojęcie Business Intelligence zostało wprowadzone przez Gartner Group w 1989 r. jako: „zestaw koncepcji i metodyk mających na celu usprawnienie podejmowania decyzji biznesowych przez użycie systemów opartych na faktach” [Hashmi N, 2000]. Należą do najbardziej zaawansowanych i najbardziej dynamicznie rozwijających się systemów informatycznych dla wspomagania zarządzania [Kisielnicki 2008, s. 284]. Z praktycznego punktu widzenia systemy Business Intelligence „służą wyszukiwaniu danych z różnych źródeł (najczęściej z hurtowni danych i internetu) i ich przetwarzaniu w celu uzyskiwania informacji decyzyjnej dla użytkowników wszystkich szczebli zarządzania” [Kubiak, Korowicki 2002].

System klasy BI składa się z dwóch podstawowych elementów: hurtowni danych i mechanizmów dostępu do nich. Hurtownia danych jest podstawowym źródłem danych dla systemu, od której zależy efektywne eksploatowanie narzędzi BI.

BI pozwala na ujednolicenie i powiązanie danych zgromadzonych z różnorodnych systemów informatycznych przedsiębiorstwa i zwalnia je od tworzenia raportów.

Koncepcją systemu BI jest generowanie standardowych raportów lub wyliczeń kluczowych wskaźników efektywności działania przedsiębiorstwa (*Key Performance Indicators*) na podstawie których stawia się hipotezy, po czym weryfikuje się je poprzez wykonywanie szczegółowych "przekrojów" danych. Do tego służą różnego rodzaju narzędzia analityczne (np. OLAP, data mining) [Wikipedia, 2012]. Chociaż wiele wskazuje na to, że przedsiębiorczość nieodmiennie łączy się w różnorodnością, wieloznacznością, kreatywnością, a badacze nawet twierdzą, że niepewność używa się jako tworzywa [Hjorth 2003, za Kostera, Kociatkiewicz 2008, s. 58] to jednak, zwłaszcza w dużych organizacjach, stosowanie rozbudowanych narzędzi analitycznych pełni rolę porządkującą, wspomaga menedżera w działaniu, daje wskazówki do podejmowania decyzji. Dlatego w narzędzie BI wyposaża się menedżerów i specjalistów zajmujących się analizami i strategią firmy. BI wykracza poza gromadzenie suchych danych na rzecz dostarczenia menedżerowi czy osobom zainteresowanym konkretnej informacji.

Do zbierania danych potrzebnych do funkcjonowania danej organizacji potrzebne są także Zintegrowane Systemy Informatyczne Zarządzania (ZSIZ). One także stanowią główne źródło informacji i wspierają menedżerów w podejmowaniu decyzji. Umożliwiając wykonywanie pracy w nowy sposób są źródłem innowacji i zmian organizacyjnych. Zintegrowane systemy zarządzania należą do grupy tzw. Systemów transakcyjnych, czyli przystosowanych do rejestrowania i przetwarzania bieżących operacji zdarzeń gospodarczych, takich jak wprowadzanie zamówień zakupu, rejestracja faktur czy dokumentów magazynowych. W czasie rozwoju zintegrowanych systemów obejmowały one swym zakresem coraz większe obszary, umożliwiając wsparcie informacyjne kolejnych sfer funkcjonowania organizacji.

Do Zintegrowanych Systemów Informatycznych zaliczamy:

- CILS – Computer Integrated Logistic System – Zintegrowany System Logistyczny;
- CIM – Computer Integrated Manufacturing – Komputerowo Zintegrowane Wytwarzanie;
- MRP – Material Requirement Planning – Planowanie zapotrzebowania materiałowego;

- MRP II – Manufacturing Resources Planning – Planowanie Zasobów Produkcyjnych;
- ERP – Enterprise Resource Planning – Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa – są rozwinięciem systemów klasy MRP;
- ERP II – Enterprise Resource Planning II – są rozwinięciem systemów klasy ERP.

Przedsiębiorczość wyraża się, jak dotychczas wspomniano, w dostrożeniu i wykorzystaniu szans drzemiących w środowisku organizacji i jej otoczeniu. „Przedsiębiorczość to pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez zasoby obecnie kontrolowane” [Penc 2008, s. 746]. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa borykają się z brakiem niezbędnych zasobów finansowych aby wprowadzić technologie, systemy które umożliwiłyby im rozwój i wykorzystanie tych szans. Nowe usługi i infrastruktura teleinformatyczna wiążą się z kosztami związanymi z zakupem, wdrożeniem i utrzymaniem oraz serwisem. Dlatego przedsiębiorcze organizacje decydują się na zastosowanie modelu Cloud computing (chmura obliczeniowa).

„Chmura obliczeniowa jest to model przetwarzania oparty na użytkowaniu usług dostarczonych przez zewnętrzne organizacje. Funkcjonalność jest tu rozumiana jako usługa oferowana przez dane oprogramowanie. Konsument płaci za użytkowanie określonej usługi, np. za możliwość korzystania z arkusza kalkulacyjnego. Termin „chmura obliczeniowa” jest związany z pojęciem wirtualizacji [Wikipedia, 2012].

Zasoby te są zamawiane przez klientów i odpowiednio pod potrzeby danej organizacji parametryzowane. Możemy wyróżnić trzy rodzaje Cloud computingu:

- *private cloud* (chmura prywatna) – czyli usługa zaprojektowana dla konkretnej organizacji;
- *public cloud* (chmura publiczna) – czyli rodzaj usługi, który służy praktycznie nieograniczonej liczbie klientów korzystających z tej samej infrastruktury;
- *hybrid cloud* (chmura hybrydowa) – która łączy w sobie dwa wcześniej wymienione modele.

Platformy *cloud computing* oferują cztery typy rozwiązań [Nowicka 2011]:

- infrastruktura jako usługa (Infrastructure as a Service – IaaS), czyli dostarczanie przez zewnętrznego dostawcę usług IT w formie platform sprzętowych w wymaganej konfiguracji o zdefiniowanych zasobach;
- platforma jako usługa (Platform as a Service – PaaS) – dostawca zewnętrzny zapewnia rozwiązanie IaaS uzupełnione platformą systemową i aplikacyjną;
- oprogramowanie jako usługa (Software as a Service – SaaS), czyli dostarczanie usługi o zdefiniowanej funkcjonalności i określonych parametrach, realizowane przy wykorzystaniu wymaganej platformy aplikacyjnej (oprogramowania);
- komunikacja jako usługa (Communications as a Service – CaaS) – rozwiązanie, w którym usługodawca zapewnia platformę na potrzeby telekomunikacyjnego środowiska pracy (np. poczta elektroniczna).

Wdrożenie Cloud computing powoduje obniżenie kosztów utrzymania infrastruktury i licencji, a także rozwiązanie to daje managerowi nieograniczony dostęp do potrzebnych informacji, ponieważ z każdej lokalizacji gdzie przebywa może się połączyć z swoimi zasobami IT.

Przedsiębiorczość to otwartość na wyzwania, gdzie zasoby postrzega się w kontekście możliwości do poszerzenia lub zdobycia, a otoczenie widziane jest w kategoriach możliwości i szans – nie ograniczeń [Kostera, Kociatkiewicz 2008, s. 58]. Wykorzystanie Cloud computing daje użytkownikom sposobność korzystania z zewnętrznych zasobów: platform, aplikacji czy oprogramowania. Brak własnego potencjału IT nie ogranicza przedsiębiorczych organizacji w podejmowaniu nowych wyzwań.

Technologie IT ułatwiają nie tylko komunikowanie się ludzi w środowisku organizacji oraz ale także w jej otoczeniu. Brak ich wykorzystania może spowodować upośledzenie organizacji i szereg niekorzystnych skutków; począwszy od bezwładu decyzyjnego, chaosu organizacyjnego, braku zaangażowania pracowników, a skończywszy na wykreowaniu negatywnego wizerunku i słabości relacji w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Badacze zajmujący się przedsiębiorczością uwypuklają korzyści wynikające z uczestnictwa w sieciach społecznych. Należą do nich znaczenie kontaktów osobistych, identyfikacja szans rynkowych, pozyskiwanie

środków finansowych, pozyskiwanie zleceń, zdobywanie informacji, wsparcie emocjonalne, pozyskiwanie środków trwałych [Glinka, Gudkova 2011, s. 174–178]. Korzystanie z nowoczesnych rozwiązań IT w zarządzaniu daje przedsiębiorczej organizacji możliwość uczestnictwa w tych sieciach. Sieć kontaktów określana jako „dynamiczny zbiór jednostek i relacji społecznych zachodzących pomiędzy nimi” może być – jak stwierdzają Glinka i Gudkova „ukrytą siłą przedsiębiorcy” [Glinka, Gudkova 2011, s. 168–169].

Obok niewątpliwych korzyści w zakresie zarządzania operacyjnego wykorzystanie systemów i rozwiązań IT ma bardziej doniosłe znaczenie. Jest ono bowiem jednym z narzędzi które wpisuje się w nowy paradygmat zarządzania: zarządzania sieciowego, zarządzania organizacją wirtualną i organizacji holistycznej w które „wszystko zależy od wszystkiego” [Zimniewicz 2011, s. 49]. Odpowiednio dobrane i zintegrowane systemy IT, celowo wykorzystywane, uwzględniające specyfikę działalności przedsiębiorstwa mogą na bieżąco wspomagać przedsiębiorczość organizacji. Przedsiębiorczość jest przecież, jak stwierdza Koźmiński, „kreowaniem i testowaniem nowych, nie znanych przedtem produktów i nowych procesów” [Koźmiński 2004, s. 165]. A wsparcie dla tych procesów kreują nowoczesne rozwiązania IT.

4. Zakończenie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu, a zwłaszcza rozwój technologii teleinformatycznych, pojawianie się systemów i aplikacji tworzą wsparcie do podejmowania przedsiębiorczych działań, wpływają na kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. W artykule omówiono ich znaczenie w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji koniecznych do podejmowania decyzji, porządkowaniu procesów biznesowych i ewidencjonowaniu informacji. Współczesne systemy i aplikacje niewątpliwie oferują wsparcie dla procesu zarządzania i ułatwiają podejmowanie strategicznych decyzji. Choć nie stanowią przełomu dla skuteczności zarządzania to niewątpliwie poprawiają funkcjonalność takich obszarów jak chociażby planowanie zasobów, wsparcie zaopatrzenia czy dystrybucji. Wpływają także na codzienną pracę menedżera i usprawniają jego działania.

Należy wspomnieć, że omawiane nowoczesne rozwiązania służące przedsiębiorczej organizacji nie byłyby możliwe bez kompetentnych, rozumiejących istotę wykorzystania narzędzi, systemów i aplikacji IT ludzi organizacji. Dlatego pożądane jest szerzenie wiedzy i stałe podnoszenie umiejętności ludzi w zakresie ich obsługi i wykorzystania. To zagwarantuje przedsiębiorstwu dążenie pracowników firmy do działania na rzecz wspólnych celów, otwartość komunikacyjną i przepływ wiedzy zarówno wewnątrz organizacji jak i z interesariuszami w otoczeniu.

Bibliografia

- Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna, a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Hashmi N. (2000), *Business Information Warehouse for SAP*, Prima Publishing, Roseville 2000.
- Kisielnicki J. (2008), *MIS. Systemy informatyczne zarządzania*. Wyd. Placet, Warszawa.
- Kostera M. (2008), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kotler, Ph., Caslione J.A., (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Wyd. MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzaklewicz K. (2007), *Ignorowanie przez menedżerów istotnych informacji jako źródło kryzysu w organizacji* [w:] Laszuk M. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa. (ss. . 245– 259).
- Kubiak B., Korowicki A. (2002), *Systemy klasy Business Intelligence w usprawnianiu zarządzania i biznesu, Zastosowanie Informatyki w Rachunkowości i Finansach*, red. Kubiak B., Korowicki A., Polskie Towarzystwo Informatyczne 2002.
- Nowicka K.(2011), *Zarządzanie przepływem informacji w modelu biznesowym Cloud computing* „E-mentor” nr 3 (40), Warszawa.
- Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyd. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź.
- Sołdek J., *Metody informatyki stosowanej*. Nr 1/2007 T.11.
- Zimniewicz K. (2011), *Wszystko zależy od wszystkiego* [w:] Dworzecki Z., Nogalski B.: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń, ss. 49 – 59.
- <http://pl.wikipedia.org>

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Informatyzacja w procesach restrukturyzacji jednostek ochrony zdrowia

Informatization in restructuring process in healthcares units

Abstract: Within the few next years there are plans to set up, according to European Union's guidelines, the integrated system of informatization in healthcare. That 's why the Ministry of Health prepared the project of information system act amongst where there are cooperation between the medical registration and Internet platforms, which are the base of new system of healthcare protection.

The main objective of the paper is the diagnosis of conditions and the task of informatization in healthcare restructuring process.

1. Wprowadzenie

Informatyzacja w procesach restrukturyzacji sektora ochrony zdrowia postępuje dość powoli. W ciągu najbliższych kilku lat ma powstać, zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej, zintegrowany system informatyzacji ochrony zdrowia [Wiśniewski 2007, s. 14]. W tym celu Ministerstwo Zdrowia przygotowało projekt ustawy o systemie informacji, w którym powstają współpracujące ze sobą rejestry medyczne oraz platforma internetowa, za pomocą której m.in. pacjenci będą mogli sprawdzić informacje dotyczące tego, jakie usługi medyczne zostały im udzielone lub na którym miejscu konkretna osoba znajduje się w szpitalnej kolejce.

Systemy informacyjne odgrywają istotną rolę w osiąganiu sukcesu każdego przedsiębiorstwa, stanowiąc jej cenny zasób. Podstawą racjonalnego funkcjonowania systemów jest podsystem informacyjny, który można zidentyfikować jako zbiór nadawców informacji, stosowanych metod i środków technicznych, informacji, kanałów przepływu informacji i odbiorców informacji, powiązanych ze sobą określonymi relacjami. Do podstawowych funkcji systemu informacyjnego należą: zbieranie, gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i udostępnianie informacji. System informacyjny stanowi istotny element w procesach restrukturyzacji sektora usług zdrowotnych.

2. Informatyzacja w ochronie zdrowia a procesy restrukturyzacji

Restrukturyzacja jako zmiana jest działaniem kompleksowym i wieloelementowym, a każdy plan restrukturyzacji powinien być zindywidualizowany i dostosowany do potrzeb i warunków działania przedsiębiorstwa restrukturyzowanego [Pasięczny 1997, s. 134–158]. Restrukturyzacja powinna być odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia, ale także powinna być formą „walki” o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniającą konkurencyjność wobec innych przedsiębiorstw. Dlatego celem restrukturyzacji powinno być uzyskanie lepszej pozycji strategicznej, a w konsekwencji osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych, co wpłynie na poprawę funkcjonowania całego systemu ochrony zdrowia [Nalepka 1999, s. 34]. Tylko przy przyjęciu takich założeń dotychczasowe procesy restrukturyzacji nie będą polegały wyłącznie na oddłużaniu.

Aby było możliwe zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej oraz przekazywanie informacji potrzebnych do opieki nad pacjentem, konieczne jest utworzenie systemu informatycznego. Podejmując decyzję o informatyzacji zakładu opieki zdrowotnej trzeba uwzględnić jego specyfikę. Choć pierwsze systemy szpitalne pojawiły się w Polsce z początkiem lat 90, to jednak informatyzację placówek medycznych, szczególnie szpitali, wymusiła reforma ubezpieczeń zdrowotnych. Kasy chorych nie mogły opierać się na przepływie dokumentacji papierowej.

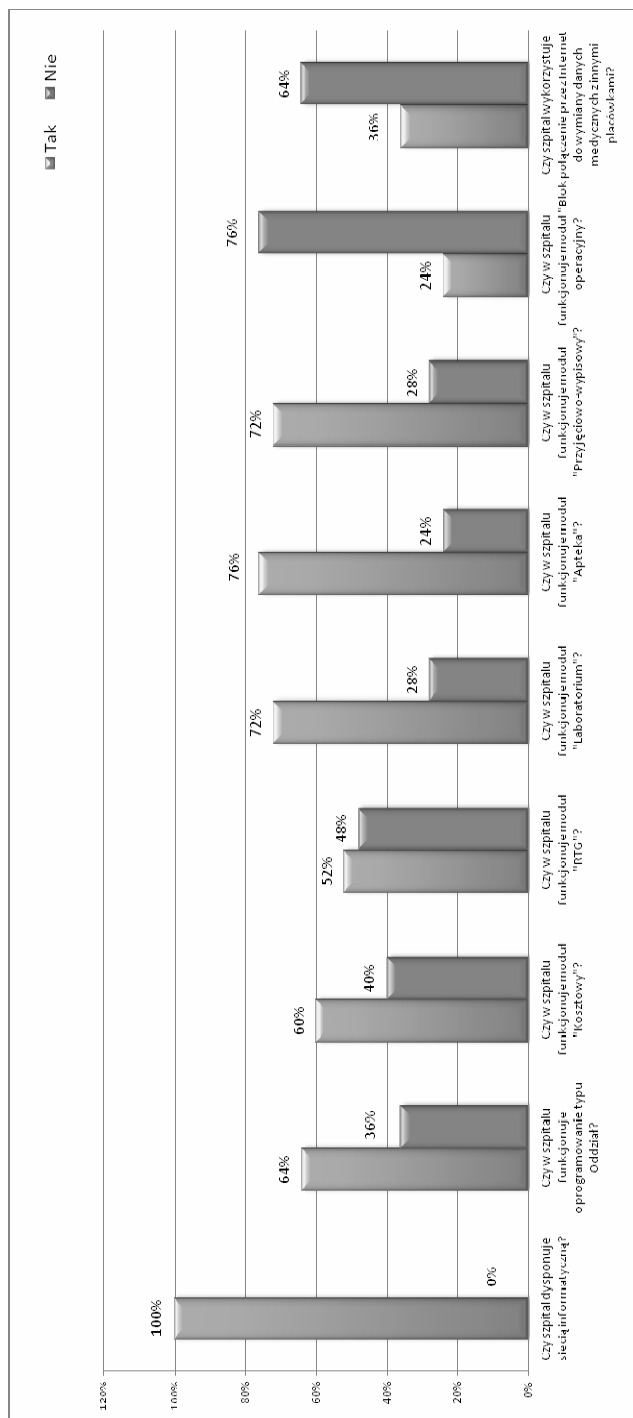
Wcześniej zmiany związane z informatyzacją wynikały z własnej woli niż z konieczności wymuszonej zmianami systemowymi.

Do głównych zadań informatyzacji zaliczyć można:

- planowanie potrzeb zdrowotnych na poziomie województwa oraz całego kraju;
- źródło informacyjne dla określonych służb kontrolnych, na szczeblu Ministra Zdrowia, Narodowego Funduszu Zdrowia oraz terenowej administracji rządowej sprawujących, zgodnie z właściwymi przepisami, nadzór i kontrolę nad działalnością zakładów opieki zdrowotnej,
- monitorowanie działalności zakładów opieki zdrowotnej;
- monitorowanie zmian zachodzących w kształcie struktur organizacyjnych zakładów ochrony zdrowia oraz monitorowanie dynamiki ich rozwoju. Możliwe jest określenie tendencji tych zmian w czasie i odniesienie ich do zmian w efektywności (zarówno ekonomicznej jak i jakościowej), innowacji czy wielkości organizacji. Powinno to dać istotne wyniki zwłaszcza, jeśli chodzi o jednostki szpitalne. Dzięki zidentyfikowaniu korelacji pomiędzy takimi wymiarami struktury organizacyjnej jak specjalizacja, a efektywnością i wielkością organizacji możliwe będzie aktywne oddziaływanie na organizację opieki zdrowotnej;
- prezentacja listy adresowej (a po odpowiednim rozwinięciu również pełnej struktury organizacyjnej) zakładów opieki zdrowotnej w internecie;
- usprawnienie obsługi biurowo-administracyjnej procesów rejestracji (rejestracja ZOZ, zmiany w rejestrze, wykreślenie z rejestru), które odbywają się w organie rejestrowym.

Z badań przeprowadzonych w latach 2008–2010 a dotyczących procesów restrukturyzacji zakładów opieki zdrowotnej można stwierdzić, że wszystkie szpitale w województwie łódzkim dysponują siecią informatyczną (wykres 1).

Wykres 1. Działanie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej – systemy informatyczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawione na wykresie 1 wyniki badań pokazują, że ponad połowa zakładów opieki zdrowotnej (64%) posiada oprogramowanie typu Oddział, 36% nie ma takiego oprogramowania. Moduł ten polega na usprawnieniu generowania, obiegu oraz archiwizacji danych, powstających podczas pobytu pacjenta w oddziale. Funkcje administracyjne i statystyczne wspomagają proces automatycznego tworzenia w systemie i prowadzenia ksiąg, raportów pielęgniarских i lekarskich, raportu ruchu chorych z możliwością wydruku dokumentów.

W ponad połowie ankietowanych (60%) istnieje moduł „Kosztowy”, który posiada oprogramowanie zarządcze, umożliwiające przetwarzanie informacji zarejestrowanych w dokumentacji medycznej w kontekście finansowej analizy działalności placówki. Umożliwia on prowadzenie rachunku kosztów leczenia, wycenę kosztów procedur medycznych, wycenę kosztów przypadających na jednostki organizacyjne i kalkulacyjne. Posiada szereg funkcji potrzebnych do przygotowania wyceny i rozliczenia finansowego wykonanych usług medycznych w ramach pobytu każdego pacjenta w szpitalu (np. wyliczenie kosztów leczenia pacjenta w szpitalu z podziałem na koszt osobodni, procedur medycznych).

W przypadku modułu „RTG” 52% odpowiedzi stanowi o funkcjonowaniu tego modułu w szpitalach, a 48% badanych podmiotów jeszcze go nie wdrożyło. Jego celem jest ewidencja każdego wydarzenia związanego z pobytem pacjenta w zakładzie. Daje to możliwość szczegółowego planowania leczenia pacjenta na wszystkich etapach.

Program „Laboratorium” występuje według respondentów w 72% podmiotach, a 28% ankietowanych wskazało na brak tego modułu. Umożliwia on tworzenie harmonogramów pracy, rejestrację pacjentów, planowanie terminów badań, obsługę zleceń zewnętrznych i wewnętrznych. Rejestruje i archiwizuje wyniki badań.

Moduł „Apteka” występuje w 76% badanych szpitali, 24% respondentów jeszcze nie posiada takiego modułu. „Apteka” jest wsparciem pracy i zarządzania apteką szpitalną w zakresie: zarządzania receptariuszem szpitalnym, obsługi komunikacji z dostawcami, możliwości tworzenia zamówień, rejestru dostaw leków, środków i materiałów farmaceutycznych, realizacji zakupów, kontroli stanów magazynowych i pla-

nowania zakupów, ewidencjonowanie rozchodu leków i materiałów medycznych, obsługi remanentów, kontroli stopnia realizacji umowy przetargowej i rozliczania umów. Umożliwia również sprawowanie funkcji nadzorczej w zakresie: kontroli dat ważności leków i materiałów medycznych, ewidencji ubytków i strat, rejestru próbek leków.

72% odpowiedzi wskazuje na funkcjonowanie programu „Przyjęciowo-wypisowego” pacjentów hospitalizowanych, który prowadzi statystykę ruchu chorych. Podstawowe funkcje modułu „Przyjęciowo-wypisowego” odpowiedzialne są za standaryzację, generowanie i przetwarzanie informacji związanych z każdym epizodem medycznym zaistniałym w izbie przyjęć. Program wspomaga pracę personelu w obszarach: rejestracji i przyjęcia pacjenta, obsługi gabinetów izby przyjęć, tworzenia i wydruku dokumentacji medycznej.

Tylko 24% wskazuje na posiadanie modułu „Blok Operacyjny”. Moduł ten stworzony został w celu ułatwienia efektywnego zarządzania blokiem operacyjnym. Wspomaga planowanie zabiegów operacyjnych, zarządzanie salami operacyjnymi i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, lekowych i materiałowych. Umożliwia tworzenie i weryfikację planów operacyjnych, tworzenie harmonogramów pracy sal operacyjnych oraz wyznaczanie zespołów operacyjnych.

Blisko 64% ankietowanych nie wykorzystuje sieci Internet do wymiany danych medycznych z innymi placówkami. Wymiana danych przez Internet następuje według zakładów opieki zdrowotnej tylko w 36% badanych placówek. Wszystkie placówki posiadają własne strony internetowe, co może być narzędziem w budowie pozytywnego wizerunku placówki w oczach społeczeństwa oraz zwiększa szanse szeroko rozumianego rozwoju.

3. Cele informatyzacji w ochronie zdrowia

Najważniejszym celem informatyzacji w ochronie zdrowia jest umożliwienie gromadzenia danych medycznych o leczonych pacjentach, a także uzyskania informacji o nowoczesnych metodach diagnozowania i leczenia wszystkich pacjentów. Pozwala to m.in. na bardzo szybkie

wykonanie konkretnego badania i jednocześnie przesłanie pacjenta do innego szpitala w celu konsultacji. Do głównych celów zaliczyć można:

- umożliwienie dostępu do informacji o świadczeniach na rzecz pacjenta: pacjentom, lekarzom oraz podmiotom uprawnionym do dostępu do takiej informacji;
- kontrola wydatkowania środków publicznych przeznaczanych na opiekę zdrowotną oraz podniesienie efektywności ich wykorzystania poprzez „uszczelnienie” systemu;
- podniesienie jakości usług medycznych poprzez zwiększenie ich dostępności;
- udostępnienie skonsolidowanych narzędzi umożliwiających monitoring oraz dokonywanie analiz całości systemu opieki zdrowotnej, a co za tym idzie dostarczenie danych do precyzyjniejszego planowania i podejmowania strategicznych decyzji w tym zakresie;
- umożliwienie realizacji standardów bezpieczeństwa zdrowotnego w strukturach państwa oraz Unii Europejskiej, a także wymiany informacji i usług w ramach UE.

System informatyczny wdrożony w tym sektorze będzie tworzył warunki informacyjne umożliwiające podejmowanie w dłuższej perspektywie optymalnych decyzji w zakresie polityki zdrowotnej. Pozwoli to na zmniejszenie luki informacyjnej w sektorze ochrony zdrowia, umożliwiającą zbudowanie optymalnego modelu opieki zdrowotnej, a także uporządkuje istniejący system zbierania, przetwarzania i wykorzystywania informacji.

Ponadto informatyzacja w tym sektorze poprawi funkcjonowanie opieki zdrowotnej poprzez zapewnienie kompleksowości, aktualności, niesprzeczności norm, procesów, systemów i zasobów informacyjnych ochrony zdrowia mających wpływ na zachowanie spójności ładu informacyjnego w ochronie zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb informacyjnych obywateli.

Zakres informatyzacji w sektorze ochrony zdrowia, w zależności od priorytetów nadanych przez poszczególne programy i działania, jest zróżnicowany. Najczęściej obejmuje wdrożenie standardowego oprogramowania do kompleksowego zarządzania szpitalem, systemów do

obsługi diagnostyki obrazowej, udostępnienia usług on-line (np. zapisy do lekarza przez Internet, udostępnianie wyników badań przez konta pacjenta), wdrożenie elektronicznego rekordu medycznego (elektroniczna dokumentacja medyczna), wdrożenie elektronicznego rekordu pacjenta (dane medyczne pacjenta z wielu placówek opieki zdrowotnej). Wdrożenie oprogramowania połączone jest najczęściej z wyposażeniem placówek w sprzęt komputerowy, aparaty RTG oraz w budowę i przebudowę lokalnych serwerowni. Decydujący wpływ na tempo zmian w informatyzacji służby zdrowia mają również dostawcy technologii. Są to głównie firmy prywatne, które walczą o rynek, zarówno na szczeblu ministerialnym, jak i świadczeniodawców. Niezależnie od formy tej rywalizacji, firmy te pełnią w dużej mierze rolę katalizatora projektów wdrożeń nowych technologii.

Na rynku informatycznym podaż produktów przeznaczonych dla branży medycznej przewyższa popyt. Trzeba mieć dużą wiedzę, by spośród kilkunastu aplikacji adresowanych do wielopłaszczyznowej obsługi pacjenta wybrać tę najlepszą, wystarczającą dla potrzeb jednostki. Wybrane przykłady oprogramowania dla szpitali prezentuje tabela poniżej [Wiśniewski 2007, s. 16].

Tabela1. Przykłady oprogramowania dla ZOZ

Firma	Podstawowe informacje	Główne produkty
1	2	3
KAMSO-FT	Firma posiada 20 lat doświadczenia i zatrudnia ponad 250 osób, działa na rynku medycznym i farmaceutycznym, informatyzował m.in. centrale NFZ	Systemy wspomagające działalność przychodni specjalistycznych (KS-SOMED), szpitali (KS-MEDIS), laboratoriów (KS-SOLAB)
SYGNITY	Od 1991 roku firma funkcjonowała jako Computerland, od 1995 roku notowana na giełdzie, pod obecną nazwą od 2007 roku po połączeniu z Emaxem, zatrudnia ok. 3000 osób, dostawca oprogramowania min. dla sektora bankowego, ochrony zdrowia i telekomunikacyjnego	Zintegrowane Systemy Informatyczne, opracowała m.in. projekt techniczny Regionalnego Systemu Informacji Medycznej dla Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, bazujący na regionalnej platformie wymiany danych oraz lokalnych platformach dla zakładów opieki zdrowotnej

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
GABOS	Firma istnieje od 1992 roku, specjalizuje się w komputerowych systemach medycznych dedykowanych lecznictwu otwartemu i zamkniętemu	System Mediquis w sposób kompleksowy obsługujący część białą w jednostce służby zdrowia (poradnię, szpital, diagnostyka). Firma opracowała również System Sterowania Ruchem Pacjentów, oparty o wyświetlacze cyfrowe i magnetyczne karty pacjenta
Compu Group Medical Polska	Firma powstała w 1995 roku, a specjalizuje się w informatyce medycznej. Systemy te wspierają lekarzy i pielęgniarki bezpośrednio w leczeniu chorych oraz precyzyjnie i efektywnie prezentują bieżące dane kliniczne pacjenta. Pokazują dynamikę zmian w trakcie leczenia, by lekarz i pielęgniarki mogli zbudować sobie pełny obraz stanu chorego.	CliniNET – system wspomagający proces zarządzania szpitalem, NetRAAD – system zarządzania zakładem radiologii oraz teleraologii, Sako – system wspomagający kontrolę kosztów w szpitalu, EndoRAAD – system archiwizacji dla endoskopii, laparoskopii i USG.
SAP	SAP Polska Sp. z o.o. powstał w 1995 roku i jest największym na świecie dostawcą oprogramowania do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. Obecnie zatrudnia 142 pracowników	System SAP for Healthcare
SI ALMA	Firma z prawie 30-letnim doświadczeniem, która świadczy usługi związane z kompleksową informatyzacją podmiotów gospodarczych	Szpitalne Systemy Informatyczne wspomagające zarządzanie, systemy lokalizacji personelu, pacjentów i wyposażenia szpitalnego
Asseco	Jeden z liderów rynku rozwiązań informatycznych dla opieki zdrowotnej. Klientami firmy jest ponad 450 największych szpitali w Polsce oraz większość polskich	Rozwiązania wspomagające obsługę pacjentów, jak i systemy do rozliczeń kontraktów i zarządzania placówkami. Zintegrowany System Informatyczny Kompleksowej Obsługi Szpitala Hipokrates (w tym m. in. system wspomagania zarządzania, systemy administracyjne, dystrybucji leków, diagnostyki obrazowej, do rozliczeń z NFZ

Źródło: Rynek Zdrowia, Oprogramowanie zoz, nr 06.2008, s. 22.

Szpitalne systemy informacyjne występują nie tylko w wersji uniwersalnej, ale także tworzonej na miarę oczekiwań, potrzeb i możliwości rozwojowych potencjalnego użytkownika. Muszą one wspierać codzienną działalność szpitala, jego zarządzanie, rejestrując wszystkie zdarzenia od momentu przyjęcia pacjenta, poprzez jego medyczną obsługę do czynności administracyjno-finansowych. W szpitalach klinicznych systemy informacyjne muszą wspierać realizację zadań badawczo-dydaktycznych związanych z gromadzeniem, udostępnianiem, porównywaniem danych pacjentów i zastosowanymi wobec nich procedurami i kosztami [Bęben 2007, s. 44].

Proces informatyzacji placówek ochrony zdrowia to obecnie jedno z trudniejszych zagadnień inwestycyjnych w ochronie zdrowia ze względu na wysokie koszty tego typu przedsięwzięć. Projekty informatyczne w ochronie zdrowia mogą być finansowane z różnych źródeł. W grę wchodzi środki wspólnotowe, fundusze Ministra Zdrowia, uczelni i instytutów naukowo badawczych, fundusze organizacji pozarządowych oraz fundusze firm medycznych. Brak strategii w obszarze e-zdrowia spowodował, że przedsięwzięcia ukierunkowane na informatyzację placówek ochrony zdrowia, realizowane zwłaszcza w ramach regionalnych programów operacyjnych są nieskoordynowane z różnymi aspektami informatycznymi, takimi jak: usługi on-line, telemedycyna, elektroniczna dokumentacja medyczna, teleradiologia, sprawozdawczość medyczna, sprawozdawczość w zakresie rozliczeń finansowych, elektroniczna karta zdrowia, e-recepty, e-obieg dokumentów, medyczne bazy danych, portale.

4. Problemy i zagrożenia informatyzacji w ochronie zdrowia

Głównym problemem procesu informatyzacji w systemie ochrony zdrowia jest problem finansowania, który należy postrzegać w trzech wymiarach: zakup i wdrożenie systemu; roczne koszty utrzymania oraz koszt organizacyjny.

Informatyzacja – jak każda inwestycja – powinna przynosić wymierne korzyści finansowe, ale często staje się stałym kosztem funkcjonowania organizacji. Aby można było inwestować w informatyzację, konieczny jest w miarę stabilny dopływ środków finansowych. Obecny model

finansowania usług medycznych – z nieprzewidywalnym w swoim działaniu NFZ oraz trudnymi do przewidzenia wpływami ze środków niepublicznych nie dają tej stabilności.

Kolejnym wyzwaniem dla informatyzacji są kompetencje pracowników. Szpitale i przychodnie są powołane do świadczenia usług medycznych i jako takie nie zatrudniają dzisiaj kierowników projektów informatycznych, analityków systemów odpowiedzialnych za informatyzację. Jednostka służby zdrowia decydująca się na wdrożenie systemu musi podjąć decyzję, w jakim stopniu chce kontrolować proces wdrożenia. Znalezienie odpowiedniej proporcji zaangażowania dostawcy i odbiorcy wdrożenia jest jednym z istotnych czynników sukcesu wprowadzenia systemu informatycznego. Niestety obecny poziom kompetencji informatycznych w służbie zdrowia jest stosunkowo na niskim poziomie.

Wdrożenie systemu informatycznego stanowi bardzo istotną zmianę dla sposobu pracy zakładu opieki zdrowotnej. Proces zmiany zachodzi w obszarze przyzwyczajeń i przekonań pracowników uczestniczących we wdrożeniu systemu, i związany jest z umiejętnym zarządzaniem. Większość ludzi nie lubi zmian lub wręcz się ich obawia. Każde wdrożenie ma w organizacji swoich przeciwników, którzy będą stawiać opór z obawy o utratę *status quo*. Dlatego kluczową rolę we wdrożeniu systemu informatycznego odgrywają zaangażowanie i determinacja kadry zarządzającej.

Ważnym czynnikiem dla skuteczności informatyzacji są motywacje, jakie stoją za decyzją o wdrożeniu systemu informatycznego. Te motywacje można najczęściej podzielić na te, które uwarunkowane są przepisami, i te, które podnoszą efektywność pracy.

Po wdrożeniu systemu informatycznego pojawia się kilka kolejnych problemów związanych z bezpieczeństwem informatycznym i zabezpieczeniem ciągłości pracy. W zasadzie praca bez systemu staje się z czasem niemożliwa i należy zastanowić się, w jaki sposób zapewnić możliwość szybkiego usuwania awarii i jak zachować się w trakcie ich występowania. System składa się wielu komponentów i awaria dowolnego z nich: serwera, bazy danych, sieci czy wreszcie aplikacji, może oznaczać brak możliwości normalnej pracy.

Decyzje o zakupie i wyborze systemu informatycznego należy zaliczyć do decyzji strategicznych, bo od ich jakości będzie zależeć długofa-

lowo przetrwanie i skuteczność działania jednostek służby zdrowia. W informatyzacji tego sektora tkwi szansa na poprawę jakości pracy i zdobywanie przewag konkurencyjnych placówek ochrony zdrowia.

5. Wnioski

Informatyzacja w ochronie zdrowia to jeden z elementów zmian zachodzących w procesach restrukturyzacji całego systemu w Polsce. Wiele czynników wskazuje na to, iż procesy te powinny postępować dość szybko. Coraz silniej odczuwalna konkurencja na rynku świadczeniodawców powoduje, że działania poszczególnych placówek nabierają w tym zakresie dynamiki.

Poważnym problemem informatyzacji systemu ochrony zdrowia jest brak pieniędzy i niedowład organizacyjny. Ale informatyzacja na pewno przyczyni się do racjonalizacji wydatków na ochronę zdrowia. Pacjent będzie lepiej poinformowany o przebiegu swojego leczenia, będzie mógł się dowiedzieć jakie usługi medyczne mu świadczone. Lekarz, jako dostawca usług medycznych, będzie mógł, dzięki dostępowi do kompleksowych informacji o przebiegu leczenia, zapewnić pacjentowi optymalny proces leczenia, po to, żeby zrewolucjonizować działalność systemu ochrony zdrowia, zarówno z korzyścią dla pacjenta, jak i dla lekarza, a wreszcie dla całego systemu.

O ile duże jednostki służby zdrowia, przede wszystkim szpitale, są w pewnym stopniu już z informatyzowane, o tyle mniejsze przychodnie i gabinety – wiele mają jeszcze do nadrobienia.

W procesach restrukturyzacji informatyzacja zintegruje system medyczny z systemem finansowym, co pozwoli policzyć koszty leczenia z czasochłonnością procedur. Ale żeby móc precyzyjnie liczyć koszty, najpierw trzeba poprawić procedury zbierania i weryfikowania danych, a dopiero potem procedury rozliczeń. Wszystko zależy jednak od determinacji zarządzających. Osobny problem to opór personelu, ale wystarczy, że pielęgniarkom i lekarzom pokaże się, w jaki sposób system może im ułatwić pracę np. dzięki automatycznemu przesyłaniu danych z laboratorium, by szybko przekonali się do informatyzacji. Dlatego też już na

etapie planowania aplikacji trzeba rozpocząć intensywną współpracę z późniejszymi użytkownikami.

Systemy informatyczne są narzędziem, które jest konieczne do zaplanowania i wsparcia realizacji zmian w procesie restrukturyzacji, ale żeby mogły pomóc, trzeba w nie zainwestować. Dzięki nim bez trudu będzie można porównywać dane z różnych zakładów opieki zdrowotnej. Prosty dostęp do kompletnej informacji na temat przebiegu leczenia pacjenta jest niezbędny przy leczeniu wielu chorób. Identyfikacja pacjenta, dostęp przez Internet do elektronicznego medycznego rekordu pacjenta i poprawa jakości gromadzonych danych będą stanowiły istotny element procesów restrukturyzacji, który wpłynie na całość funkcjonowania systemu ochrony zdrowia.

Bibliografia

- Bęben A. (2007), *Czy pamiętasz Znachora?*, „Rynek Zdrowia”, nr 10.
- Nalepka A. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków,
- Pasieczny J. (1997), *Restrukturyzacja - wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji”, nr 9
- Wiśniewski A. (2007), *Jak należy budować z (info)klocków*, „Rynek Zdrowia”, nr 6.

Sylwia Wojciechowska-Filipek

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. zam. w Warszawie

Praca zdalna – nowe możliwości, nowe wyzwania

Remote work – newopportunities, newchallenges

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 are as struck by unemployment to improve, not to mention the effect on environment protection. However working away from the company premises also has several draw backs, there fore all possible outcomes of remote work have been analysed. They concern all parties in volved 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.

Keywords: remote work, virtual organisation, e-manager.

1. Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej oddziałuje na wszystkie obszary naszego życia – biznes, pracę czy życie prywatne. Powstały zupełnie nowe możliwości prowadzenia firmy – uniezależnione od lokalizacji, przekraczające granice geograficzne i pań-

stwowo. Media cyfrowe, a zwłaszcza Internet zupełnie zmieniły sposób komunikowania się. Osobiste kontakty zostają zastępowane przed dużo szybsze i łatwiejsze formy zdalne. Fakt ten coraz częściej wykorzystują przedsiębiorstwa umożliwiając swoim pracownikom pracę na odległość tj. pracę zdalną.

Celem opracowania jest analiza korzyści i zagrożeń jakie daje zastosowanie telepracy w przedsiębiorstwie oraz charakterystyka zmian jakie wywołuje wprowadzenie pracy zdalnej w firmie.

2. Istota telepracy

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej przyczynił się do powstania różnych rozproszonych form organizacyjnych, zmienił także znacząco relacje pomiędzy firmą, a pracownikami w zakresie formy świadczenia pracy. Gdy praca jest wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na efekty mówimy o telepracy lub pracy zdalnej. „Innymi słowy, terminem tym można objąć każdy rodzaj pracy umysłowej wykonywany przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, a następnie przekazywanie wyników pracy za pośrednictwem technologii informacyjnej” [Brzozowski 2010, s. 109]. Praca zdalna nie obejmuje wszystkich rodzajów działalności, a jedynie te, których wyniki mogą być przesłane w formie elektronicznej. Dotyczy to w szczególności różnego rodzaju prac koncepcyjnych, badawczych, organizacyjnych, sprzedaży przez telefon, działalności marketingowej, tłumaczeń, działalności konsultingowej, usług księgowych, szkoleń itp. [Szewczyk 2006, s. 51].

Do najważniejszych cech telepracy możemy zaliczyć [Niedźwiedziński 2004, s. 73]:

- elastyczność miejsca pracy – bez znaczenia jest, czy pracownik przebywa w domu, pociągu, czy na innym kontynencie;
- elastyczność godzin pracy – pracę można wykonywać o dowolnej porze dnia i nocy i indywidualnie ustalać czas pracy.

Można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje telepracy [Brzozowski 2010, s 109; Szewczyk 2006, s. 52]:

- **telepracę domową** (*home-basedtelework*), kiedy pracownik pracuje w domu zamiast dojeżdżać do biura;
- **telepracę mobilną** (*mobile telework*) – kiedy pracownik, dzięki technologii informacyjnej, wykonując swoje obowiązki, większość czasu spędza w siedzibach klientów czy kooperantów. Jest to koncepcja „ruchomego biura”;
- **telepraca w tzw. biurkach satelickich** (*satelliteoffice, remoteoffice*);
- **telecentra** (*telecentres, teleworkcentres*) – miejsca o charakterze komercyjnym (pracownie multimedialne), należące do firmy lub przez nią wynajmowane, wyposażone w sprzęt biurowy (telefon, faks) i stanowiska ze stałym łączem internetowym. Specyficznym rodzajem telecentrów są centa satelickie (*satelliteworkcenter*) – jednostki autonomiczne firmy, fizycznie oddalone od przedsiębiorstwa, usytuowane w pobliżu zamieszkania większej liczby pracowników;
- **telechatki** (*telecottages*) – inny rodzaj telecentrów, z reguły mniejsze, często umiejscowione na terenach wiejskich, które mają wspomagać nauczanie, dostęp do technologii, dostęp do pracy i innych zajęć społeczności lokalnej. Umożliwiają miejscowym telepracownikom nawiązanie wzajemnych kontaktów i dają namiastkę biurowych spotkań przy kawie.

Według innego podziału można wyróżnić [Limburg, Jackson 2011, s. 143–161]:

- **pracę w domu** – kiedy pracownik pracuje w miejscu zamieszkania wykorzystując technologie informatyczno-komunikacyjną do kontaktowania się z firmą. Czasami, okazjonalnie, kiedy jest taka potrzeba, może pracować w siedzibie firmy;
- **pracę mobilną** – pracownik wykorzystuje technologię mobilną (laptop, telefon komórkowy, sieci bezprzewodowe) do kontaktu z przedsiębiorstwem z różnych lokalizacji, np. w trakcie podróży czy u klienta;
- **Call centre** – pracownik pracuje w centrum telefonicznym – z reguły są to odseparowane od macierzystej jednostki centra telefoniczne. Mogą je stanowić samodzielne duże jednostki, mniejsze usytuowane np. na terenach wiejskich (*ruralteleworkoffice*), lub dom pracownika (*home-basedoffice*);

- **wirtualne zespoły** (*virtualteams*) – czasowe zespoły ekspertów z różnych lokalizacji realizujących konkretny projekt. Tworzone, gdy występują trudności ze znalezieniem osób z rzadkimi kwalifikacjami. Osoby te mogą się nigdy nie spotkać, nawet podczas realizacji zadania.

Wprowadzenie telepracy wymaga od zarządów firm nie tylko zmiany filozofii działania, ale podjęcia działań mających na celu stworzenie warunków do prowadzenia pracy na odległość. Dostęp do Internetu nie stanowi już problemu, ale należy zapewnić nowe specyficzne warunki wewnątrz przedsiębiorstwa, które pozwolą na dostosowanie się do nowej formy pracy [Niedźwiedziński 2004, s. 73].

Biorąc pod uwagę rozwiązania technologiczne telepracy wyróżniamy [Maciejowski 2004, s. 236–237].

- **pracę na domowym komputerze pracownika** – pracownik realizuje zlecenie na swoim domowym komputerze, następnie łączy się z firmą za pomocą Internetu i przekazuje wykonaną pracę;
- **pracę na serwerach firmy** – technologicznie bardziej zaawansowana, pracownik wykonuje powierzoną pracę bezpośrednio na serwerach firmy. Rozwiązanie to wymaga stałego łącza internetowego i odpowiedniego systemu zabezpieczeń;
- **pracę w wirtualnej grupie** – najbardziej zaawansowana technologicznie, wymaga zapewnienia sprawnej komunikacji pomiędzy firmą, a wszystkimi pracownikami zespołu.

3. Korzyści z telepracy

W literaturze razem z definicją telepracy wymieniane są liczne korzyści jakie przynosi zastosowanie pracy zdalnej zarówno dla pracodawcy jak i samego pracownika.

3.1. Korzyści dla pracodawcy

Każde przedsiębiorstwo wprowadzając nowe rozwiązania technologiczne, organizacyjne, kieruje się chęcią osiągnięcia pewnych efektów ekonomicznych. Biorąc pod uwagę pracę zdalną, to wielkość korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwo zależy od samego podejścia firmy do

telepracy. Jeżeli telepraca będzie traktowana jako „przywilej” to benefity będą większe, niż jak będzie traktowana tylko jako „inny sposób do wykonywania pracy” [Major, Verive, Joice 2008, s. 65–91].

Korzyści z wprowadzenia telepracy to przede wszystkim:

- **Oszczędności finansowe** – dzięki zmniejszonemu zapotrzebowaniu na powierzchnie biurowe, firma ogranicza opłaty za wynajem powierzchni, zużycie energii, koszty administracyjne itp. – redukcja kosztów na utrzymanie infrastruktury nawet o 30% [Gazeta Prawna 2012, s. www] – 35% [Major, Verive, Joice 2008, s. 65–91]. Poza tym jest możliwość pozyskiwania pracowników z dowolnych rejonów, również z tych gdzie siła robocza jest tańsza. Zatrudnienie osób z terenów niskozurbanizowanych pozwala na zmniejszenie kosztów na wynagrodzenia – wysokość wynagrodzeń zmniejsza się wraz ze zmniejszaniem się miejscowości. Dodatkowo firma płaci za efekty, a nie za czas pracy i redukuje godziny nadliczbowe;
- **Podniesienie efektywności i wydajności pracy** – pracownicy sami organizują swoją pracę, z reguły wykonują ją godzinach, w których ich poziom energii jest najwyższy (czasami w nocy), lepiej koncentrują się na tym, co robią – według badań 65% pracowników, którzy telepracuje stwierdziło, że telepraca, dzięki elastyczności czasowej poprawia ich produktywność [www.zdalniej.pl 2012]. Szacuje się, że pracując w przyjaznym domowym środowisku zwiększa się produktywność pracownika o 10–20% [Maruyama, Hopkinson, James 2009], według innych badań poziom ten zwiększa się od 10 nawet do 40% [Brice, Nelson, Gunby 2011, s. 1–17];
- **Wzrost „korzyści” z pracowników** – redukcja absencji chorobowych, zapłata za efekty a nie za czas pracy, ograniczenie konfliktów, zwiększenie lojalności [Szewczyk 2006, s. 53]. Szacuje się, że o 20% zmniejsza się fluktuacja kadry pracowniczej, a w konsekwencji o 20% zmniejszają się koszty ponoszone na szkolenia pracowników [Major, Verive, Joice 2008, s. 65–91];
- **Większa elastyczność działania** – wraz ze zwiększeniem liczby pracowników zdalnych maleje biurokracja, usprawnia się przepływ informacji i znacznie skraca czas reakcji organizacji na zmiany występujące w otoczeniu [Maciejowski 2004, s. 235];

- Możliwość zatrudniania współpracowników o najlepszych kwalifikacjach. Nie trzeba się już ograniczać do poszukiwania specjalistów na rynku lokalnym, można nawiązać współpracę z najlepszymi ekspertami z danej dziedziny z całego świata. Trzeba również pamiętać, że czasami nie ma możliwości pozyskania specjalisty w najbliższym otoczeniu organizacji, bo go po prostu nie ma [Szewczyk 2007, s. 72; Kisielnicki 2008, s. 364];
- **Możliwość współpracy partnerów, którzy w warunkach tradycyjnej organizacji nie współpracowaliby ze sobą.** Odległość przestrzenna między partnerami nie stanowi już problemu. Z powodzeniem mogą współpracować ze sobą pracownicy znajdujący się w innych miastach, krajach a nawet na innych kontynentach. Poza tym praca na odległość powoduje, że różnice kulturowe, które często uniemożliwiają współpracę przestają mieć znaczenie;
- Układ „wygrany-wygrany” telepracy przyczynia się do **kreowania pozytywnej atmosfery**, w której pracownicy nie konkurują między sobą, lecz współpracują i pomagają sobie nawzajem [Major, Verive, Joice 2008, s. 65–91].

3.2. Korzyści dla pracowników

Różne badania, sondaże wykazują, że to nie względy finansowe decydują o atrakcyjności tej formy pracy. W badaniach przeprowadzonych w 13 krajach (m.in. USA, Meksyk, Brazylia, UK, Francja, Chiny, Włochy, Rosja, Indie, Australia, Japonia) wśród dorosłych, pracujących osób, 66% wskazało, że wolałoby zarabiać mniej, ale pracować w sposób bardziej elastyczny (zdalny) [<http://www.slideshare.net/CiscoSystems/cisco-connected-worldreport>]. Według badań przeprowadzonych w Polsce 11,2% pracowników chciałaby być zatrudniona wyłącznie na zasadach telepracy, a 36,6% częściowo na zasadach telepracy [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2012].

Do głównych korzyści telepracy zaliczamy:

- **Zwiększenie komfortu wykonywanej pracy.** Możliwość pracy w domu dla wielu pracowników już jest komfortem. Szczególnie ważne

jest to dla młodych mam, które mogą opiekować się dziećmi i cały czas być czynne zawodowo;

Tabela 1. Zalety telepracy mające największy wpływ na organizację opieki nad dziećmi

	%
Uelastycznia dzienny rozkład zajęć	30
Pomaga w „nagłych przypadkach”	28
Ogranicza dojazdy do pracy – dojazd tylko na ważne spotkania	26
Możliwość przeznaczenia większej ilości czasu na życie prywatne	24
Możliwość połączenia opieki nad dzieckiem z pracą	17
Umożliwienie sprawowania opieki przez cały dzień	13

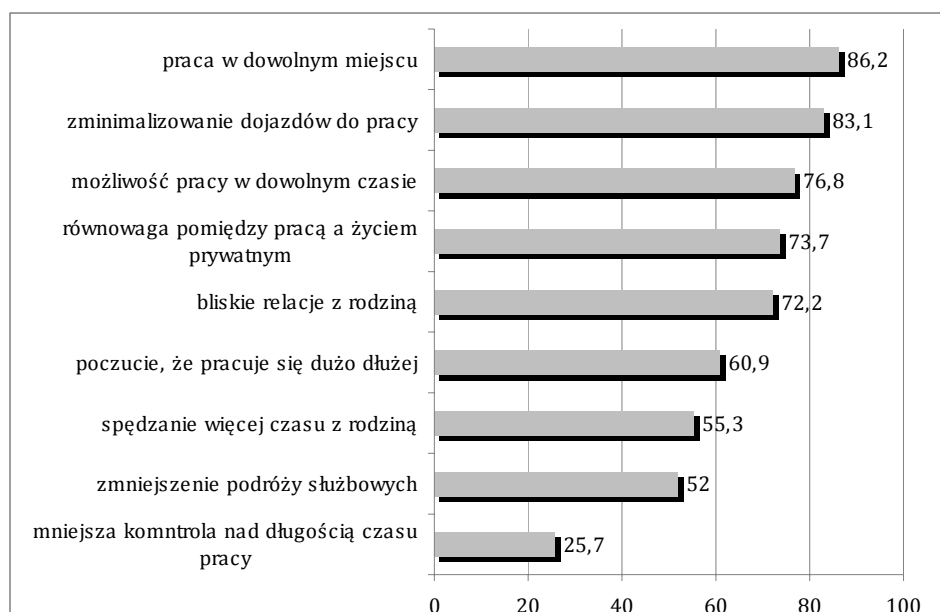
Źródło: [Major, Verive, Joice 2008].

- Praca wirtualna ma **bardziej zindywidualizowany charakter**. Praca na odległość i rozliczanie z jej efektów powoduje większą elastyczność czasu pracy. Każdy może wykonywać ją w czasie swojej największej aktywności fizycznej i intelektualnej. Pracownicy dostosowują styl pracy do zadań, jakie mają wykonać. Stanowiska pracy mogą być kształtowane zgodnie z osobistymi upodobaniami. Pracując w domu można jeść swoje ulubione potrawy, pić swoje ulubione napoje, słuchać ulubionej muzyki tak głośno jak lubimy i chodzić w tym w czym chcemy [Thompson 2012, s. 23];
- **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]. Dla potrzeb pracy wirtualnej adaptuje się poziomą komunikację między członkami. Bezpośredni nadzór oraz egzekwowanie zasad nie są odpowiednie w kontekście pracy zdalnej [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 196];
- **Brak konieczności dojeżdżania do miejsca pracy** – eliminacja związanych z tym kosztów, jak również ogromna oszczędność czasu – satysfakcja dodatkowo wzrasta przy niesprzyjającej pogodzie [Thompson 2012, s. 23];
- **Poprawa życia rodzinnego** – możliwość planowania wypoczynku według własnych potrzeb oraz spędzanie większej ilości czasu z ro-

dziną [Szewczyk 2006, s. 54]. Jest szansa zmiany pewnych schematów np. włączenie mężczyzny w życie rodziny. Pracując w domu telepracownik, nie jest już „dochodzącym” mężem i ojcem – oczywiście korzyści są zwłaszcza dla dzieci, ponieważ ojciec może się czynnie włączyć w ich wychowanie. Tradycyjne role, kobiety zajmujące się emocjami oraz mężczyzny zapewniającego środki do życia, nie są już tak oczywiste. Role te, dzięki pracy zdalnej mogą być połączone w przypadku obu rodziców [Marsh, Musson 2008];

- Można zorganizować samemu pracę zawodową tak, by w ciągu dnia wykonać również wszystkie obowiązki domowe (np. pranie, prasowanie, gotowanie) dzięki czemu można mieć weekendy rzeczywiście wolne i spędzać je wspólnie całą rodziną [Maruyama, Hopkinson, James 2009].

Rys 1. Główne zalety telepracy w opinii telepracowników (% badanych)



Źródło: [Maruyama, Hopkinson, James 2009].

3.3. Korzyści dla społeczeństwa

Z uwagi na fakt, że technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają pracę na odległość, przedsiębiorstwo może, i ze względu na niższe koszty pracy, chce zatrudniać osoby z terenów o wysokim stopniu bezrobocia. Fakt ten może doprowadzić do rozwoju terenów niskozurbanizowanych. Z badań CBOS-u wynika, że w 2006 roku niemal połowa Polaków zdecydowanie zgadzała się z opinią, że dobrze jest mieszkać na wsi. Osiem lat wcześniej przekonanie to podzielało o 20% mniej rodaków. [Szymkowski 2010] Gwałtownie przybyło mieszkańców miast, którzy gdyby mieli taką możliwość, przenieśliby się na wieś: z 15 do 31% w wielkich miastach, z 12 do 25% w miastach najmniejszych (do 20 tys. osób), a w średnich (20–100 tys.) – z 8 do 29% [www.gazetadom.pl]. Chęć przeniesienia się z miasta na wieś w dużej mierze determinowana jest przez warunki finansowe. Niemożność sprostania wymaganiom rynku nieruchomości miejskich to ogromny problem. Liczone w setkach tysięcy złotych ceny mieszkań w największych aglomeracjach Polski wielu ludziom blokują szansę na godziwe życie we własnym "M". Zakup 50 metrów w centrum Warszawy to wydatek rzędu nawet pół miliona złotych. Tymczasem zaledwie 60 kilometrów od stolicy koszt ziemi i postawienia na niej stumetrowego murowanego domu wynosi już tylko 300 tysięcy złotych [Szymkowski 2010]. Ludzie z miasta przynoszą do wsi pieniądze (i własne podatki), dzięki którym np. wiejskie drogi zmieniają się w ulice, zaczynają funkcjonować domy kultury. Jednocześnie nowi mieszkańcy wsi pobudzają produkcję dóbr i usług bezpośredniej konsumpcji.

Rozwój telepracy eliminuje konieczność uciążliwych dojazdów do biur co wpływa z kolei na mniejsze zanieczyszczenie środowiska, mniejszy ruch uliczny, mniej wypadków na drogach i kosztów ich obsługi [Brice, Nelson, Gunby 2011, s. 1–17].

4. Zagrożenia związane z telepracą

Pomimo licznych zalet związanych z wprowadzeniem pracy zdalnej, telepraca przyczynia się również do powstawania pewnych problemów, które nie występowały w przypadku wykonywania pracy w tradycyjny

sposób. Wady telepracy można rozpatrywać od strony pracownika jak i pracodawcy.

Problemy jakie wynikają z pracy zdalnej **dla pracodawcy**:

- *Problemy z identyfikacją pracowników.* Z uwagi na fakt, że praca odbywa się zdalnie, za pomocą technologii wirtualnych, znaczenia nabierają skuteczne metody uwierzytelniania użytkownika, czyli kontroli dostępu do systemu organizacji i kontrola przysługujących użytkownikowi praw. Rozróżniamy uwierzytelniania słabe – oparte na hasłach niezmiennych w czasie, oraz silne – w kierunku silnego uwierzytelniania można już zaliczyć hasła jednorazowe – używane tylko raz (lista haseł jednorazowych, sekwencje haseł jednorazowych opartych na funkcjach jednokierunkowych);[Menezes, Oorschot, Vanstone 2005, s. 554–555]
- *Brak pełnego wykorzystania zastosowanych narzędzi.* Wykorzystanie możliwości, jakie dają zastosowane narzędzia wymaga czasu i doświadczenia w pracy w wirtualnym środowisku [Leede, Kraan 2008, s. 22–46]. Czasami narzędzia nie są wykorzystywane, ponieważ są po prostu za trudne do opanowania przez użytkownika, w innych wypadkach może to wynikać np. z braku odpowiednich podręczników (manuali) opisujących system i pozwalających na korzystanie z niego;
- *Konieczność zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa systemów.* Pracownicy pracujący zdalnie mogą niechętnie wymieniać się informacjami pomiędzy sobą na skutek braku zaufania do systemów bezpieczeństwa. Obawy te nie są bezpodstawne. Ilość incydentów naruszających bezpieczeństwo systemów jest wysoka (w 2011 roku zarejestrowano 21 210 508 zgłoszeń pochodzących z systemów automatycznych, oraz 605 incydentów zarejestrowanych na podstawie zgłoszeń indywidualnych), a i tak nie wszystkie incydenty są zgłaszane.[www.cert.pl] Poza tym dotyczą one zarówno zagrożeń zewnętrznych jak też wewnętrznych. Te ostatnie powodowane są przez legalnych użytkowników systemu bądź sieci. Główne przyczyny ich powstawania to brak polityki bezpieczeństwa, nadmierne przywileje pracowników, brak dokumentowania zdarzeń, brak planów ciągłości działania, brak lub zbyt późna reakcja na nieprawidłowości. Powodem istnienia zagrożeń zewnętrznych są nielegalni użytkownicy,

których celem jest uzyskanie dostępu do zasobów systemu [Pilawski 2000, s. 4];

- *Problemy z kontrolą i wiarygodnością.* Przy rozproszeniu geograficznym pracowników czy całych organizacji trudniej jest nadzorować osoby pracujące w odległych lokalizacjach. Tradycyjne metody hierarchicznej koordynacji oraz kontroli nie są stosowane ponieważ bezpośredni nadzór oraz egzekwowanie zasad nie są odpowiednie w kontekście pracy wirtualnej;
- *Konieczność zbudowania klimatu zaufania.* Brak interakcji bezpośrednich, geograficzne rozproszenie, często krótkotrwała współpraca nie sprzyjają budowaniu zaufania. Potrzeba zaufania w organizacji sieciowej wynika z ryzyka, niepewności oraz zależności między partnerami. Tylko ufający sobie partnerzy są w stanie efektywnie ze sobą współpracować. Czynniki kształtujące zaufanie obejmują racjonalne charakterystyki takie jak wiarygodność, umiejętności, obowiązkowość i prawość, ale również emocjonalne i socjalne umiejętności takie jak opieka i obawa o dobro członków zespołu [Leede, Kraan 2008, s. 22–46];
- *Konieczność zatrudniania pracowników, którzy posiadają pożądane cechy* lub są w stanie wyuczyć się zachowań pożądanych w pracy zdalnej takich jak: umiejętności komunikacyjne, umiejętności pracy w sieci, tolerancja na niejednoznaczności, umiejętności interpersonalnej adaptacji [Knouse 2004, s. 525] oraz potrafiących zarządzać swoją wiedzą i czasem;
- *Opór wobec zmian.* Wprowadzenie wirtualizacji działalności zmienia dość mocno ugruntowane sposoby działania. Przyjęte standardy ulegają zmianie, a ludzie muszą przystosować się do nowej kultury pracy. Wiąże się to z koniecznością zmiany istniejących procedur i zmiany postawy osób realizujących politykę firmy. Pracownicy odbierają taką sytuację, jako zagrożenie dla siebie (obawa o obniżenie zarobków, utratę pracy, obniżenie prestiżu zawodowego). Pracownicy zaczynają podejmować działania utrudniające bądź uniemożliwiające wprowadzenie zmian, albo powstrzymują się od działań przyczyniających się do powodzenia zmiany, gdy te zależą od nich [Penc 1999, s. 276–277]. Zjawisko to określane jest terminem bariery immu-

nologicznej lub kooperacji negatywnej [Kisielnicki, Sroka 1999, s. 281];

- *Brak gwarancji efektów pracy ze strony pracownika.* Pracodawca nie ma praktycznie żadnej kontroli nad pracownikiem, nie ma możliwości stuprocentowo określić przed zawarciem jakiejkolwiek umowy, czy pracownik spełnia jego oczekiwania co do kwalifikacji i umiejętności. Kontakt pracodawca – pracownik jest bardzo ograniczony, co wpływa na niekorzyść pracodawcy. Pracodawca w celu sprawdzenia kwalifikacji pracownika na początku może zlecać małe zadania, i z czasem, gdy współpraca układać się będzie pomyślnie, powierzać mu coraz większe i bardziej odpowiedzialne [Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie 2006].

Problemy dla pracownika:

- *Brak jednoznacznych uregulowań prawnych, dotyczących tego typu stosunku pracy.* Jeżeli pracodawca i pracownik są z jednego państwa, to nie ma jeszcze tak dużego problemu, lecz gdy pochodzą z różnych państw, to zaczynają się komplikacje wynikające z różnic przepisów pracy w poszczególnych państwach (problem umowy o pracę, miejsca płacenia podatku itp.) Najbezpieczniejszym i najłatwiejszym rozwiązaniem jest założenie jednoosobowej firmy i wystawianie faktur za wykonaną pracę.[Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie 2006].
- *Trudności z odczytywaniem intencji nadawcy przekazywanych treści.* W przypadku pracy zdalnej komunikacja bezpośrednia „twarzą w twarz”, zostaje zastąpiona przez pośrednią (telefon, Internet). W przekazach bezpośrednich znacznie łatwiej odczytać prawdziwe intencje nadawcy. W trakcie komunikowania przekazowi werbalnemu (za pośrednictwem mowy) towarzyszy przekaz niewerbalny (gesty, mimika, ton głosu, itp.), który większości przypadków dokonuje się poza udziałem naszej świadomości, a więc trudno go zafałszować [Forlicz 2008, s. 20]. W komunikacji bezpośredniej tylko 7% treści przekazujemy za pomocą słów, tzw. kanałem werbalnym. Za interpretację pozostałej treści odpowiada kanał wizualny, to co widzimy (55%) oraz

kanal wokalny, czyli brzmienie głosu (38%) [<http://mowaciala.net/komunikacja-niewerbalna/jak-wazna-jest-mowa-ciala/>].

- *Brak równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym* [Leede, Kraan 2008, s. 22–46] Uczestnicy powinni umieć zarządzać swoim czasem i nie obarczać się nadmiernie pracą i związanym z nią stresem. Paradoksalnie, gdy nie ma jasno określonych godzin pracy często pracuje się znacznie dłużej niż w tradycyjnie sposób.
- *Strach przed izolacją społeczną*. Człowiek jest istotą społeczną, lubi się spotykać z innymi, rozmawiać, wspólnie przeżywać sukcesy i porażki. Jeżeli pracujemy w domu, jesteśmy tego pozbawieni i całkowicie wyizolowani. Ważne jest, aby telepracownikom starać się zapewnić przynajmniej minimum kontaktów z współpracownikami [O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell, Kline 2009, s. 144–162]. Według badań przeprowadzonych przez IPSOS w Polsce, 62% pracowników obawia się izolacji społecznej wynikającej z pracy poza tradycyjnym biurem [www.zdalniej.pl].
- *Wiarygodność pracodawcy*. Praca zdalna może bardziej narażać telepracownika na oszustwo ze strony pracodawcy. Często jedynym dokumentem, na którym opiera się praca jest zlecenie przesłane mailem, co według polskiego prawa nie jest dokumentem wiążącym. Najbezpieczniej współpracować tylko ze znanymi lub poleconymi pracodawcami. Można też zabezpieczyć się na wypadek oszustwa, np. przyjmując na początek współpracy zlecenie nie pochłaniające wiele nakładu pracy [Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie 2006].
- *Technologia może sprzyjać kreowaniu bardzo różnych form pracy zdalnej jak również metod ich kontroli*. W niektórych przypadkach czas pracy cały czas jest monitorowany, zapisuje nawet wyjścia do toalety. Pracownicy czują się zestresowani, nadmiernie kontrolowani, wyizolowani i wykorzystywani. Praca zdalna w ich oczach narusza równowagę pomiędzy życiem prywatnym, a pracą – *work-life imbalance* [Whittle, Mueller 2009].

5. Zarządzanie telepracą

W wyniku wprowadzenia do przedsiębiorstwa telepracy zmienia się sposób zarządzania firmą, a większość aspektów polityki personalnej ulega istotnej modyfikacji. Pierwszą zasadniczą rzeczą jest zapewnienie odpowiedniej infrastruktury, która umożliwi wykonywanie pracy na odległość i zbadanie potencjalnych stanowisk pracy pod kątem możliwości wykonywania pracy poza biurem [Maciejowski 2004, s. 233]. Nie wszystkie stanowiska nadają się do pracy zdalnej.

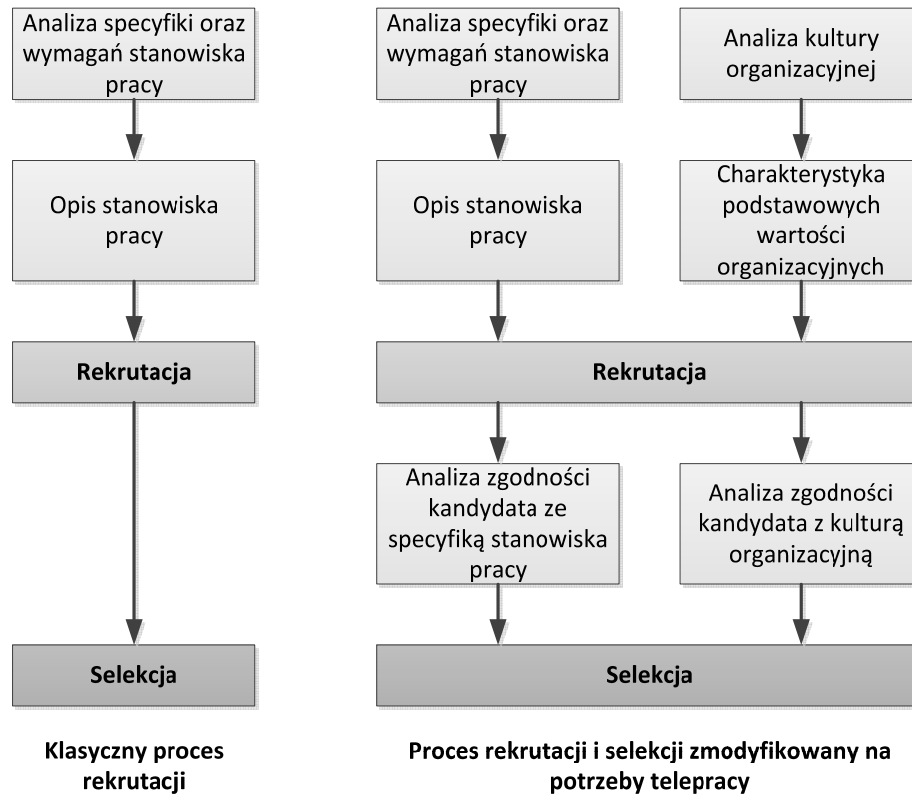
Kolejną kwestią jest właściwy dobór pracowników. Przede wszystkim nie każdy pracownik nadaje się do pracy na odległość. Powszechne jest twierdzenie, że praca na odległość znacznie zwiększa wymagania wobec pracownika [Brzozowski 2010, s. 111]. Idealny telepracownik powinien:

- być samodzielny,
- posiadać wysoki stopień automotywacji,
- mieć dużą samodyscyplinę,
- wykazywać się umiejętnością zarządzania czasem,
- znać reguły zarządzania projektami,
- umieć biegle posługiwać się technologiami informacyjnymi.

Przy doborze pracowników do telepracy, istotne jest nie tylko porównanie jego cech osobowych i kwalifikacji z wymaganiami, ale również dopasowanie społeczne, czyli zgodność wartości wyznawanych przez kandydata z kulturą organizacji. Zgodność ta zwiększa prawdopodobieństwo zaaklimatyzowania się pracownika w nowych warunkach i efektywnej pracy [Brzozowski 2010, s. 112]

Ważnym etapem wprowadzenia do firmy telepracy są szkolenia, które mają nauczyć telepracowników korzystania z zaawansowanych, technologii, samodzielnego organizowania pracy czy zasad współdziałania.

Rys. 2. Modyfikacja procesu rekrutacji i selekcji na potrzeby telepracy



Źródło: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 113.

Wdrożenie telepracy nie jest przedsięwzięciem łatwym również dla menedżera. Pracodawca nie będzie obserwował pracy pracownika, a jedynie kontrolował efekty tej pracy. Ważne staje się przesunięcie punktu ciężkości z *kontroli procesów* (która możliwa jest tylko w tradycyjnej pracy) na *kontrolę wyników* (możliwą w pracy zdalnej) [Maciejowski 2004, s. 234]. Kierujący zaczyna pełnić rolę „krążącego elektronu” w organizacji zdecentralizowanej, niehierarchicznej, ukierunkowanej na dobre samopoczucie pracowników [Sroka 2007, s. 105]. Tak jak nie każdy pracownik nadaje się na telepracownika, tak samo nie każdy menedżer potrafi zarządzać pracownikami na odległość. Nowa, zdalna forma pra-

cy wymaga od menedżera reprezentowania określonych cech w stopniu znacznie wyższym niż w tradycyjnych organizacjach oraz posiadania cech, które w tradycyjnych organizacjach nie były potrzebne. Od e-menedżera wymaga się [Niedźwiedziński 2004, s. 149]:

- większej pomysłowości, nowatorstwa w kreowaniu nowych sposobów zaspokajania potrzeb klientów poprzez sieć;
- większej elastyczności, która jest niezbędna do skutecznego reagowania na ciągłe i szybkie zmiany związane z gospodarką elektroniczną;
- umiejętności skutecznego radzenia z ciągłymi reorganizacjami jakie wymusza elektroniczna gospodarka;
- umiejętności oceny ryzyka w stopniu znacznie większym niż w tradycyjnych organizacjach. Gospodarka elektroniczna, znacznie bardziej elastyczna niż tradycyjna, w znacznej większości opiera się na poszukiwaniu i wykorzystaniu okazji rynkowych;
- gotowość „dawania więcej” bowiem z uwagi na przeźroczystość elektronicznego rynku znacznie większe są wymagania klientów;
- umiejętności samodoskonalenia zwłaszcza w tematach związanych z nowymi technologiami i to nie pod względem użytkowania ich w firmie, ale również wykorzystania w nowych produktach i usługach;
- umiejętności budowania wizji i celów dla krótszych horyzontów czasowych (12–18 miesięcy) bowiem rynek elektroniczny jest bardzo dynamiczny i tworzenie dłuższych planów jest bezsensowne;
- umiejętności przejawiania entuzjazmu dla zmian, które są naturalne dla e-biznesu;
- umiejętności tworzenia zespołów łączących kompetencje biznesowe i informatyczne;
- umiejętności stworzenia atmosfery, w której błędy są dopuszczane i tolerowane;
- umiejętności zapewnienia klientom poczucia indywidualnego traktowania i personalizacji oferty.

Ostatnią kwestią jest bieżący monitoring telepracy, czyli zapewnienie sprzężenia zwrotnego oceny wykonywanej pracy i jej rezultatów. O ile kontrola wykonanej pracy nie sprawia większych problemów, bowiem

efekty pracy są na bieżąco przesyłane do firmy, o tyle kontrola samej pracy nie jest już taka łatwa, kiedy pracownik pracuje poza biurem. Tradycyjne metody kontroli stają się bezużyteczne, kiedy nadzorujący i pracownik znajdują się w innych lokalizacjach, czasem bardzo odległych. [Limburg, Jackson 2011, s. 143–161]

Do głównych metod kontroli telepracy można zaliczyć [Brice, Nelson, Gunby 2011, s. 1–17]:

- Zastosowanie informatycznych **systemów kontroli procesów pracy** (*Workflow Management Systems*) – najbardziej zaawansowane narzędzia, które dostarczają w czasie rzeczywistym informacji zarządczej na temat procesów [Limburg, Jackson 2011, s. 143–161]:
 - kontrolują, czy dostarczane części pracy są z właściwego źródła i we właściwym czasie,
 - pozwalają na automatyzację transmisji elementów pracy,
 - pozwalają powiązać normy i zasady procesu i kontrolować logikę wykonywanej pracy,
 - często powiązane są z systemami CRM i ERP.
- Zastosowanie **urządzeń technologicznych do monitoringu** (*Computer Based Performance Monitoring (CBPM)*) – programy do monitorowania efektywności pracy pracowników przy komputerze. Monitorują ilość przyciśnień klawiszy na klawiaturze na godzinę, długość rozmów telefonicznych i czas pomiędzy poszczególnymi rozmowami, czas pracy przy komputerze, łączny czas zalogowania do systemu itp.
- **Nagrywanie rozmów telefonicznych.** Metoda bardzo często wykorzystywana do monitoringu telepracowników, których praca związana jest głównie z wykonywaniem rozmów telefonicznych. Można w ten sposób kontrolować czas pracy jak też jakość przeprowadzanych rozmów.
- **Elektroniczny monitoring i archiwizacja e-mailów.** Przedsiębiorstwa rutynowo monitorują i archiwizują pocztę elektroniczną co skutecznie odstrasza pracowników od nadużyć, nielegalnych działań i korespondowania ze znajomymi i rodziną.
- **Wykorzystywanie urządzeń audiowizualnych.** Pomagają nie tylko monitorować pracę, ale również dają namiastkę pracy w grupie,

dzięki możliwości oglądania siebie nawzajem (wideokonferencje). Alternatywnie mogą być montowane w miejscach pracy tylko kamery lub tylko urządzenia audio.

- **Osobiste wizytacje menadżera** w miejscu pracy telepracownika (dom czy telecentra) – z reguły niezapowiedziane, w celu sprawdzenia kwestii związanych z pracą takich jak, zdrowie, oszacowanie bezpieczeństwa, szkolenie, trening, ale jednocześnie dające możliwość sprawdzenia kondycji fizycznej i psychicznej pracownika.
- **Zaufanie do pracownika.** Możliwe w przypadkach, gdy pracownik wykazuje się odpowiedzialnością, samodyscypliną, samomotywacją i potrafi zarządzać swoim czasem i zadaniami.

6. Rozwój telepracy na świecie

W roku 2005 – 45,1 mln Amerykanów telepracowało, z czego 10 mln zdalnie pracowało co najmniej 1 dzień w tygodniu [Major, Verive, Joice 2008, s. 65–91] Kilka lat później, w 2010 liczba osób pracujących przynajmniej jeden dzień w tygodniu zwiększyła się do 20–30 mln, a 3 mln pracowało zdalnie przez cały czas pracy [Flora 2011, s. 74]. Biorąc pod uwagę tempo wzrostu przewiduje się, że w Stanach Zjednoczonych w 2016 roku 4,9 mln pracowników będzie pracować tylko zdalnie. [Thompson 2012, s. 23].

Tabela 2. Procent pracowników w EU27 i Norwegii zaangażowanych w telepracę w 2005 roku

Państwo	% pracowników zaangażowanych w telepracę przynajmniej ¼ czasu pracy	% pracowników zaangażowanych w telepracę przez cały czas pracy
1	2	3
Czechy	15,2	9,0
Dania	14,4	2,6
Belgia	13,0	2,2
Łotwa	12,2	1,8
Holandia	12,0	1,9
Estonia	11,8	1,4
Finlandia	10,6	1,6
Polska	10,3	2,3

Tabela 2 (cd.)

1	2	3
Norwegia	9,7	1,3
Szwecja	9,4	0,4
Austria	8,6	3,2
Wielka Brytania	8,1	2,5
Słowacja	7,2	3,4
Grecja	7,2	1,4
Hiszpania	6,9	1,5
Litwa	6,8	0,7
Słowenia	6,7	1,9
Niemcy	6,7	1,2
Francja	5,7	1,6
Cypr	5,7	0,0
Luksemburg	4,8	0,0
Irlandia	4,2	0,5
Węgry	2,8	0,5
Rumunia	2,5	0,7
Włochy	2,3	0,5
Portugalia	1,8	0,4
Bułgaria	1,6	0,0
Malta	0,0	0,0
EU27	7,0	1,7

Źródło: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: *Telework in the European Union, 2010*;
<http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf>; 18.07.2012

Zgodnie z badaniem przeprowadzonym w Polsce przez IPSOS 17% przepytanych pracowników regularnie telepracuje! Przy czym ponad połowa z nich (ok. 10% ogółu badanych) pracuje zdalnie codziennie lub prawie codziennie [www.zdalniej.pl].

7. Podsumowanie

Technologia informacyjno-komunikacyjna umożliwiła wprowadzenie zupełnie nowej formy pracy – telepracy, czyli pracy wykonywanej poza tradycyjną siedzibą firmy. W ostatnich latach obserwujemy wzrost zainteresowania pracą zdalną i rozwojem jej licznych wariantów po-

cząwszy od zwykłej pracy w domu, poprzez telepracę mobilną, w biurach satelickich czy wirtualnych zespołach. Ogromne zainteresowanie tą formą pracy wynika z jej licznych korzyści jakie osiągają zarówno przedsiębiorstwa, jak też ich pracownicy. Przedsiębiorstwa decydując się jednak na wirtualizację kontaktów z pracownikami powinny przeprowadzić wnikliwą analizę, czy biorąc pod uwagę cechy telepracy, w ogóle jest możliwe jej wprowadzenie, czy przyniesie to wymierne efekty, takie jak obniżenie kosztów i wzrost zysków? Czy pracownicy posiadają odpowiednie predyspozycje psychiczne i umiejętności techniczne do wykonywania pracy na odległość? Wprowadzenie telepracy to wielkie zmiany dla całej organizacji, zmiany, których wprowadzenie wiąże się zawsze z jakimiś problemami i kosztami. Dlatego też, rozpowszechnianie się pracy zdalnej jest dużo wolniejsze niż umożliwiałyby to technologia.

Bibliografia

- Brice J., Nelson M., Gunby N. (2011), *The governance of telecommuters: an agency and transaction cost analysis*, "Academy of Strategic Management Journal", Jan 2011, Vol. 10 Issue 1.
- Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Flora C. (2011), *Stay-at-homenation*, „Psychology Today”, Mar/Apr, Vol. 44 Issue 2.
- Forlicz S. (2008), *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2008), *MIS, Systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
- Kisielnicki J., Sroka H. (1999), *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa.
- Knouse S. (2004), *Human resource management In virtual organizations*, "Personel Psychology", ABI/INFORM Global.
- 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.
- Limburg D., Jackson P. (2011), *Information systems supporting remote control: An evaluation framework*. "Journal of Organisational Transformation & Social Change", Aug2011, Vol. 8 Issue 2.
- Maciejowski T. (2004), *Firma w Internecie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Major D., Verive J., Joice W. (2008), *Telework as a Dependent Care Solution: Examining Current Practice to Improve Telework Management Strategies*, „The Psychologist-Manager Journal”, 11.
- Marsh K., Musson G. (2008), *Men at Work and at Home: Managing Emotion in Telework*, Gender, Work and Organization, Vol. 15 No. 1 January.

- Maruyama T., Hopkinson P., James P. (2009), *A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme*, „New Technology, Work & Employment”, March 1.
- Menezes A., Oorschot P., Vanstone S. (2005), *Kryptografia stosowana*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Niedźwiedziński M. (2004), *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- O'Neill T., Hambley L., Greidanus N., MacDonnell R., Kline T. (2009), *Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics*, „New Technology, Work & Employment”, Jul., Vol. 24 Issue 2.
- Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa.
- Pilawski B. (2000), *Bankowość elektroniczna – meandry i zawirowania*. „Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych”, Materiały konferencyjne, WBK S.A.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, i Instytutu Badawczego Millward Brown SMG/KRC, *Telepraca – wyniki badania*, http://www.telepraca.gov.pl/telepraca_informacje_ogolne04021.html.
- Sroka H. (2007), *Zarys koncepcji nowej teorii organizacji i zarządzania dla przedsiębiorstw e-gospodarki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Szewczyk A. (2006), *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Szewczyk A. (2007), *Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Thompson K. (2012), *Working through Telecommuting*, Phi Kappa Phi Forum, Summer 2012, Vol. 92 Issue 2.
- Warner M., Witzel M. (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Whittle A., Mueller F. (2009), *I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation*, „New Technology, Work & Employment”, July 1.224
- Źródła internetowe:
- <http://gazetadom.pl/prawo/1,65547,3749266.html>
- <http://mowaciala.net/komunikacja-niewerbalna/jak-wazna-jest-mowa-ciala/>
- http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/478196,telepraca_kodeksowa_i_nieformalna.html
- <http://zdalniej.pl/telepraca/co-piaty-pracownik-robi-to-zdalnie.html>
- <http://www.cert.pl/raporty>, 24.07.09
- <http://www.slideshare.net/CiscoSystems/cisco-connected-worldreport>
- Szymkowski K. (2010), *Polska ucieka na wieś*, <http://wiadomosci.o2.pl/?s=512&t=8785>, 21.02.2010.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji Planowania Kariery Zawodowej (2006), *Telepraca*, Warszawa 2006. <http://wup.mazowsze.pl/ciz/teczki/telepraca.pdf>; 17.07.2012

Jan K. Solarz¹
Społeczna Akademia Nauk

Bank promocyjny

Promotional Bank

Abstract: There is very intensive search for missions of development banks in open economy. Main stream of economics argue that state activity in economy results with push effect. As results private investment were decrease. State should limited activity to promotion country mark and promotion friendly climate for DFI. State bank should increase market forces and build up development push up.

Our task is placed Bank Gospodarstwa Krajowego (National Economy Bank) on map of concepts of activity of State in economy. For positioning BGK we used two dimensions. First, it is structure of ultimate beneficiaries of budgetary spending. Second, fit up with the concept of patriotic or nationalistic economy.

National Economy Bank is in the center of both continuum. This is optimal position. Too keep this position management must be creative and with operational excellence.

Keywords: state bank, development bank, promotional bank.

1. Wstęp

Globalizacja i swobodny przepływ kapitału wymusiły zmianę koncepcji banków rozwojowych. W warunkach zamkniętej gospodarki banki rozwojowe pełniły funkcję lokalnych oddziałów Międzynarodowych Organizacji Finansowych. Odgórna modernizacja dokonywała się we-

¹ Prof. dr hab. Jan K. Solarz, Instytut Ekonomiczny.

dług tego samego wzorca w dowolnym miejscu na kuli ziemskiej. Zgodnie z nim swoboda przepływu kapitału i własność prywatna stanowiły warunek powszechnego dobrobytu.

Gdy w większości krajów świata zrealizowano program odgórnej modernizacji, globalizacja rynków finansowych stała się faktem, okazało się, że dysproporcje dochodowe się dramatycznie zwiększyły, a trwały i samopodtrzymujący się wzrost gospodarczy ma charakter endogeniczny. Potencjału gospodarczego nie można przywieść z zagranicy i stworzyć na zewnątrz danego społeczeństwa. Musi być silnie zakorzeniony w miejscowej kulturze.

W tych warunkach nastąpiła zasadnicza zmiana misji banków rozwojowych. Ich zadaniem stało się wspieranie miejscowej przedsiębiorczości oraz budowanie potencjału gospodarczego zakorzenionego w narodowej kulturze. Promowanie działań zgodnych z logiką rynkową, a nie wbrew jej stało się nową misją dawnych banków rozwojowych [Wnikler 2012].

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na miejsce koncepcji banku promocyjnego w strategii rozwoju opartego na rodzimej tradycji. Już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku autor opracowania, w koncepcji narodowych stylów zarządzania, wskazywał na potrzebę tłumaczenia uniwersalnych zasad zarządzania na symbole i instrumenty zrozumiałe na gruncie naszej narodowej kultury [Solarz 1984]. Dziś pora na rozszerzenie tej koncepcji o argumentację o kulturowym wyposażeniu i kulturowym zakorzenieniu rodzimego potencjału rozwojowego

Strategia rozwojowa nie mająca zakorzenienia w rodzimej kulturze wcześniej czy później zostanie odrzucona. Powstaje pytanie na ile koncepcja Polskich Inwestycji ma kulturowe umocowanie? Odpowiedź na to poznawcze i praktyczne pytanie została podzielona na trzy punkty. W pierwszym, podjęto dyskusję na temat preferowanych w Polsce form obecności państwa w gospodarce. W drugim, podjęto kwestię nacjonalizmu we współczesnej gospodarce. W trzecim, na przykładzie Banku Gospodarstwa Krajowego kontrastowo porównano koncepcję banku rozwojowego (BGK w okresie przedwojennym) ze współczesną koncepcją BGK jako banku promocyjnego (Spółki dominującej programu Polskie

inwestycje).Całość rozważań zamykają wnioski teoretyczne i praktyczne dla zarządzania w warunkach globalizacji.

2. Państwo w gospodarce

Teoria wyboru publicznego przypomina nam, że interes publiczny to nic innego niż wynik gry interesów. W wielkim uproszczeniu mamy dwie grupy interesów producentów i konsumentów. Gdy państwo troszczy się głównie o interesy producentów mamy gospodarkę niedoborów i miękkiego finansowania wytwórców. Gdy państwo wspiera konsumentów i podatników, wówczas mamy presję konkurencyjną i twarde finansowanie wydatków publicznych. Jest to gospodarka nadmiaru podaży i braku efektywnego popytu.

Powszechne porzucenie gospodarki planowej z jej chronicznym niedoborem podaży, spowodowało, że rozgorzał spór o kształt gospodarki rynkowej. Zwolennicy społecznej gospodarki rynkowej przypominali, że rynek rodzi wykluczonych, których nie stać na udział w grze rynkowej. W kasynie mogą być osoby, które wykażą się efektywnym popytem. Pozostałe osoby, nie będące konsumentem, są wykluczone ze społeczeństwa demonstracyjnej konsumpcji. Ludzie zbędni są produktem ubocznym efektywności alokacyjnej gospodarki rynkowej.

Skandynawski model gospodarki zakłada, że produkuje ona dobra publiczne do których wszyscy mają jednakowy dostęp i których konsumpcja dóbr publicznych nie ogranicza do nich dostępu innym. Część z tych dóbr ma charakter dóbr społecznie pożądanых (*merit goods*) i wynika z przekonania, że w XXI wieku nie może być ludzi umierających z głodu i z brakiem dostępu do Internetu. Władze państwowe określają więc, co jest dobrem publicznym masowo dystrybuowanym, kształtującym jakość życia świadomych obywateli. Godzą się oni na wysokie obciążenia podatkowe w zamian za odpowiadającą ich potrzebą infrastrukturę". Dobra społecznie pożądane to takie dobra, których konsumowanie przynosi korzyści zarówno konsumentowi, jak i całemu społeczeństwu" [Kachniarz 2012 s. 24] Typowymi dobrami społecznie pożądanymi są publiczne biblioteki, szczepienia zdrowotne, staże zawodowe.

Ważną właściwością tej infrastruktury społecznej jest jej zdolność do współpracy z dostawcami dóbr wspólnych, klubowych oraz prywatnych. Wszystkie te rodzaje dóbr są niezbędne do właściwego funkcjonowania społecznej gospodarki rynkowej. W dojrzałej gospodarce rynkowej mamy *welfare trade-off*, wybór formy dobrobytu społecznego. „Polega ona na wyborze państwa dobrobytu i satysfakcji z emerytury i lepszej jakości usług socjalnych, lub wyborze niższych podatków w zamian za zwiększenie szans na indywidualna akumulację środków finansowych i dobrostanu rodziny” [Seabrooke 2010, s. 56].

Amerykański model gospodarki wspiera rodzime korporacje ponadnarodowe. Ich aktywność w skali globalnej tworzy warunki dla rozwoju sieci wspierających ich małych i średnich przedsiębiorstw. Ochrona amerykańskich korporacji jest działaniem w interesie konsumentów. To do nich trafia większość wartości dodanej tworzonej przez przedsiębiorczość i innowacyjność menadżerów korporacji.

Subwencja jest w amerykańskiej tradycji godnym szacunku instrumentem obrony narodowych interesów w sferze gospodarczej. Ostatecznie, w praktyce mamy do czynienia z całą gamą wariantów kapitalizmu, różnego rozkładu wygranych w grze interesów. Dla uproszczenia można je uporządkować na osi:

- Usług socjalnych,
- Budownictwa socjalnego,
- Świadczeń dla bezrobotnych i emerytów,
- Opieki zdrowotnej,
- Edukacji szkolnej,
- Szkolnictwa wyższego,
- Praktyk zawodowych,
- Przyuczania do zawodu,
- Systemu prawa gospodarczego,
- Egzekucji prawa,
- Infrastruktury,
- Pomocy publicznej,
- Finansowanych z środków publicznych badań,
- Prywatyzacji,
- Przetargów publicznych,
- Ochrony konsumentów i ochrony konkurencji,

- Gwarancji państwowych i ubezpieczeń obowiązkowych,
- Zwolnień i ulg podatkowych,
- Gwarancji pożyczkowych i kredytowych,
- Partnerstwa Publicznego i Prywatnego [Farnsworth 2012, s. 44].

Na podstawie struktury wydatków publicznych można precyzyjnie określić czy realizowany jest model państwa opiekuńczego czy państwa korporacyjnego. Dla doprecyzowania realizowanego w praktyce modelu kapitalizmu można analitycznie wprowadzić oś opisującą ideał państwa. I tak państwo może realizować koncepcję:

- Kapitalizmu państwowego,
- Państwa optimum,
- Patriotyzmu i bezpieczeństwa gospodarczego.

Koncepcja kapitalizmu państwowego była ściśle powiązana z XIX wieczną ludzką twarzą gospodarki rynkowej. Wzorcem kapitalizmu państwowego było imperium Brytyjskie. W czasach kiedy dzienna norma wyżywienia wynosiła 1500 kalorii dla ludzi ciężkiej pracy fizycznej, państwo było siłą, która mogła ucywilizować stosunki przemysłowe. Tym bardziej, że w Wielkiej Brytanii prawa wyborcze przyznano stanowi średniemu i państwo nie było wyłącznie aparatem ucisku w rękach arystokracji.

Po koncepcją kapitalizmu państwowego sięgnął W. Lenin w ramach Nowej Polityki Ekonomicznej. Po buncie we własnych szeregach idea mieszanej bazy ekonomicznej i bolszewickiej nadbudowy wydawała się wyjściem z trudnej sytuacji. Wielu analityków twierdzi, że współczesne Chiny realizują tę koncepcję kapitalizmu państwowego. Gospodarki rynkowej jako bazy ustroju państwowego i prymatu partii komunistycznej jako jej nadbudowy.

Niektórzy krytycy obarczenia BGK misją operatora Polskich Inwestycji twierdzą, że jest to realizacja w Polsce koncepcji kapitalizmu państwowego. Zwolennicy polityki gospodarczej opartej o inwestycje promowane przez bank państwowy uważają, że jest to urzeczywistnienie w praktyce koncepcji optimum państwa.

Koncepcja państwa optimum Michała Boniego wspiera się na sześciu zasadach:

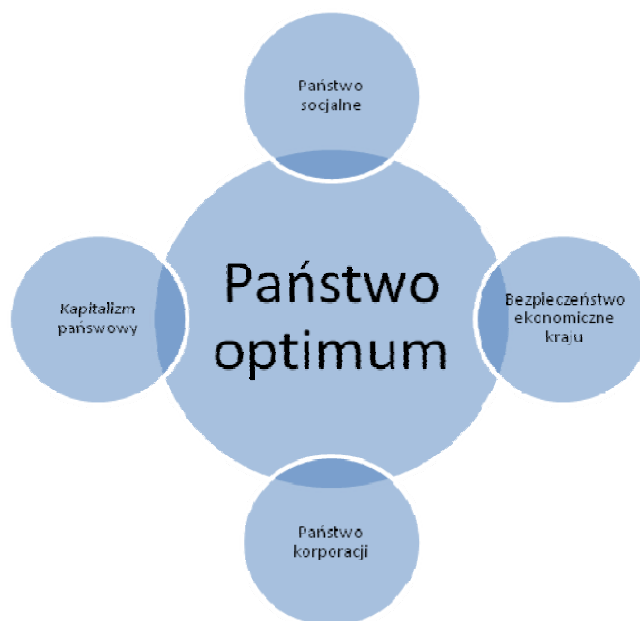
1. Tylko tyle regulacji, ile niezbędne dla codziennej sprawności instytucji publicznych czy efektywności procesów gospodarczych niepohamowanych zbędnymi barierami.
2. Tylko tyle interwencji, ile trzeba dla rozwoju i wysokiej stopy zwrotu ponoszonych inwestycji, także w ludzi i ich umiejętności.
3. Tylko tyle restrykcji, ile potrzebne dla bezpiecznego państwa oraz codziennego bezpieczeństwa mieszkańców kraju.
4. Tyle opiekuńczości, by nikomu nie dać się poczuć wykluczonym.
5. Tyle tylko aktywności na poziomie centralnym, by wspomagać rozwiązywanie problemów na niższych szczeblach życia publicznego, z wykorzystywaniem zasady pomocniczości oraz siły samorządów.
6. Tylko tyle administracji, jeśli chodzi o zasoby, ile naprawę potrzeba w określonych dziedzinach. Podstawowym miernikiem oceny administracji musi być jej skuteczność w rozwiązywaniu spraw ludzi, a nie to, ile osób w niej pracuje [Boni 2012, s. 28].

Zwolennicy silnego państwa gwarantującego zabezpieczenie interesów narodowych chcą by państwo nie było tylko neutralnym sędzią przestrzegającym zasad uczciwej gry w gospodarce. Państwo powinno wspierać swoich zawodników. Tego typu postępowanie wychodzi naprzeciw populistycznym oczekiwaniom na paternalistyczną opiekę państwa. Państwo opiekuńcze troszczy się o tych, którzy sami nie są w stanie o siebie zadbać. Państwo paternalistyczne uwalnia w deklaracjach obywateli od wszelkiego ryzyka. W praktyce szykuje im kumulację ryzyka systematycznego i systemowego.

Koncepcja państwa patriotyzmu gospodarczego przeżywa renesans w warunkach licznych prób przerzucania kosztów globalnego kryzysu finansowego z centrów finansowych świata na ich peryferie. Koncepcje te stanowią pokłosie prób odcięcia dostępu do systemów finansowych dla zorganizowanej przestępczości oraz terroryzmu. Niekiedy za troską o bezpieczeństwo gospodarcze kraju kryje się nacjonalizm gospodarczy. Nacjonalizm gospodarczy może być rozumiany jako urzeczywistnienie się kapitalizmu jako typu idealnego. W praktyce kapitalizm występuje w formie państwa narodowego. Maks Weber wręcz mówił o państwie narodowy i polityce gospodarczej w jego ramach. „Patriotyzm gospodarczy to wybór ekonomiczny preferujący pewne grupy społeczne oraz

podmioty gospodarcze i gałęzie przemysłu z racji tego, że są rezydentami” [Clif 2012, s. 75)].

Rysunek 1. Ramy dla dyskusji misji państwa w gospodarce



Źródło: opracowanie własne.

3. Nacjonalizm lub patriotyzm gospodarczy

Współcześnie trudno jest mówić o nacjonalizmie gospodarczym. Liczne członkostwo państw narodowych w międzynarodowych organizacjach finansowych, w szczególności w Światowej Organizacji Handlu oraz Międzynarodowym Funduszu Walutowym nie pozwala mówić o klasycznym nacjonalizmie gospodarczym z jego wojnami celnymi i walutowymi. Państwo tworzy warunki dla ochrony interesów ekonomicznych rezydentów, jednak nie wiele może w gospodarce, która ma wysoki stopień swojej autonomii. Niekiedy otwieranie rynku w warunkach regionalnej integracji gospodarczej chroni interesy rezydentów lepiej niż klasyczny protekcjonizm.

Tabela 1. Typy patriotyzmu gospodarczego

Typ patriotyzmu	Bezwarunkowy	Patriotyzm	Liberalny	Patriotyzm	Obronny
Polityk	Liberalna	Selektywna	Integracja na warunkach macierzystych	Odpieranie zagranicznych standardów	Protekcjonizm
Motywacja	Otwarcie rynku			Obrona	Terytorium

Źródło: [Clift, Woll 2012, s. 77].

4. BGK jako bank promocyjny

W ostatnich latach szczególne znaczenie przypisuje się zakorzenieniu w tradycji i kulturze danej instytucji. Pozwala to tłumaczyć wiele jej późniejszych wyborów. W przypadku Banku Gospodarstwa Krajowego za okres ten można symbolicznie, oraz dla potrzeb inspiracji na dzisiaj, uznać aktywność Jana Kantego Steczkowskiego – pierwszego prezesa.

Kapitał kompetencji zawodowych gromadził J. K. Steczkowski w kasach komunalnych zaboru austriackiego oraz ówczesnym największym banku austriackim. Zdobyte doświadczenie pozwoliło mu na objęcie w 1913 roku funkcji dyrektora Banku Krajowego dla Królestwa Galicji i Lodomerii z Wielkim Księstwem Krakowskim, który pod zmienioną w 1920 r. nazwą na Polski Bank Krajowy, był największym i najważniejszym z trzech banków, których fuzja leżała u podstaw utworzenia w 1924 r. Banku Gospodarstwa Krajowego. Dla tezy o wpływie historii instytucji na jej aktualne funkcjonowanie istotne znacznie ma fakt, że J. K. Steczkowski był ministrem skarbu od 26 listopada 1920 r. do 13 września 1921 r. W jego programie stabilizacji i równoważenia budżetu znalazły się takie priorytety:

- rozbudowa kas oszczędności,
- wstrzymanie wydawania koncesji na zakładanie nowych banków,
- zaostrzenie kryteriów przy wydawaniu koncesji na zakładanie nowych spółek akcyjnych,
- ograniczenie kredytu reportowego dla powstrzymania spekulacji,

- zakazanie bankom pokrywania inwestycji kredytem krótkoterminowym,
- zalecenie władzom państwowym i samorządowym lokowania części wolnych środków na giełdzie,
- uregulowanie wierzytelności banków zagranicznych w markach polskich,
- wstrzymanie przyjmowania przez PKKP wkładów w walutach obcych i przekazywanie ich zagranicę [Morawski 2006, s. 39].

W wizji prezesa Steczkowskiego BGK miał również jako gwarant ułatwiać pozyskiwanie pożyczek zagranicznych, które były niezbędne dla stabilizacji budżetu i osiągnięcia równowagi makroekonomicznej kraju. BGK miał zatem współtworzyć makroekonomiczną stabilność Państwa. Powstanie BGK było, wraz z utworzeniem kilka miesięcy wcześniej Banku Polskiego, ważnym elementem reformy walutowej i finansów publicznych, przeprowadzonej przez premiera i ministra skarbu Władysława Grabskiego.

Dla historycznej pamięci instytucji istotne znaczenie ma ulokowanie jesienią 1925 roku w BGK Funduszu Pomocy Instytucjom Kredytowym. Pożyczkodawcą ostatniej szansy został nie bank centralny, którym był wtedy Bank Polski, lecz BGK. Było to zgodne z tradycją funkcjonującego od 1881 r. Banku Krajowego Królestwa Galicji i Lodomerii z Wielkim Księstwem Krakowskim, którego BGK czuł się spadkobiercą i kontynuatorem.

W historii instytucjonalnej BGK do wybuchu wojny zasługuje na podkreślenie:

- Bank zdobył sobie uznanie Rządu, jak też zaufanie klientów;
- Państwo udzieliło mu znacznych przywilejów (gwarancje dla emisji, zwolnienia podatkowe), które ułatwiały jego działalność, lecz w stosunku do sektora bankowości prywatnej BGK dbał, aby nie wykorzystywać swojej przewagi;
- Funkcjonował w czasie, gdy prywatna bankowość była słaba i nie dysponowała odpowiednimi do potrzeb kapitałami;
- Podobnie jak dzisiaj, administrował państwowymi funduszami i doraźnymi zleceniami związanymi z realizacją planów inwestycyjnych

Rządu (Państwowy Fundusz Budowlany, Fundusz Rozbudowy Miast, Fundusz Pomocy Instytucjom Kredytowym, Fundusz Eksportowy, Centralny Okręg Przemysłowy);

- Zbudował spójną, opartą na patriotycznym etosie kulturę organizacyjną oraz zgromadził wysokokwalifikowaną kadrę pracowniczą, co m.in. miało wpływ na rozwój i zajęcie czołowej pozycji w bankowości Drugiej Rzeczypospolitej [Landau 1989 s. 197].

Nowy rozdział w historii banku zaczął się dopiero 1 czerwca 1989 r. gdy Ministerstwo Finansów zdecydowało się na ponowne uaktywnienie BGK. Koncepcja nie zakładała powrotu do tradycji przedwojennej w jej pełnym zakresie. Utworzono na przykład nowy bank inwestycyjny – Polski Bank Rozwoju. W zamyśle reformatorów miał to być bank apek-sowy, pozyskujący zagranicą tanie środki finansowe i dostarczający je pozostałym instytucjom kredytowym w kraju. Okazało się jednak, że dynamika zdarzeń dość szybko doprowadziła do faktycznej likwidacji Polskiego Banku Rozwoju poprzez fuzję z Bankiem Rozwoju Eksportu.

Obecna szczególna pozycja prawna BGK wynika m.in. z faktu, że:

- jako jedyny na rynku krajowym wspiera rządowe programy społeczno-gospodarcze oraz programy samorządności lokalnej i rozwoju regionalnego, w tym realizowane ze środków publicznych;
- nie posiada zdolności upadłościowej, a w przypadku likwidacji BGK, jego mienie i zobowiązania przejmują, z dniem likwidacji, Skarb Państwa;
- jego płynność gwarantuje Minister Finansów poprzez zapewnianie Bankowi funduszy własnych na poziomie gwarantującym realizację zadań;
- nie działa w formie spółki akcyjnej.

Zobowiązania BGK z tytułu poręczeń i gwarancji udzielanych w ramach programów rządowych zostały uznane przez Komisję Nadzoru Finansowego za umożliwiające bankom przypisywanie ekspozycjom wobec BGK wagi ryzyka 0%, tj. równorzędnego z gwarancją udzieloną BGK przez Skarb Państwa, podczas, gdy ekspozycjom wynikającym z działalności BGK niezwiązanej z realizacją programów rządowych przypisywana jest waga ryzyka jak dla instytucji, zgodnie z § 47–57 załącznika nr 4 do uchwały nr 76/2010 KNF. Jest to obecnie jedyna różnica względem BGK w ramach reżimu regulacji ostrożnościowych odno-

śnie funkcjonowania w konkurencyjnym otoczeniu na polskim rynku finansowym. Jest ona naturalna dla realizacji zadań BGK i korzystna dla innych banków (z punktu widzenia wymogów kapitałowych), stanowiąc zarazem dowód na to, że szczególny status banku państwowego nie jest nadużywany. Może to być inspiracją do dyskusji o dalszych tego typu krokach, ale nie mogą one mieć charakteru działań doraźnych, lecz powinny być podporządkowane polityce gospodarczej Państwa do której zalicza się stworzenie i utrzymanie skutecznej sieci stabilności finansowej. Ewentualne wyjątki powinny być efektem uzgodnienia przez zainteresowane instytucje polityki makro- i mikroostrożnościowej, w której realizacji mógłby uczestniczyć BGK.

Mając powyższe na względzie można odpowiedzieć na pytanie, jak zatem kształtuje się strategia BGK na niepewne czasy?

Po pierwsze, zdefiniowano obszary aktywności banku pamiętając o tym, że instytucja powinna być gotowa do elastycznego dostosowywania się zarówno do potrzeb i priorytetów swoich głównych interesariuszy, jak też do zmiennych warunków rynkowych w kraju i poza jego granicami.

Do podstawowych celów działalności BGK należy wspieranie rządowych programów społeczno-gospodarczych oraz programów samorządności lokalnej i rozwoju regionalnego. W tym zakresie BGK prowadzi obsługę bankową jednostek publicznych oraz szeregu funduszy celowych, w tym funduszy obsługujących rozdział środków z Unii Europejskiej.

W ramach obsługi programów rządowych BGK:

1. Realizuje płatności ze środków Unii Europejskiej z rachunków MF w obecnej i kolejnych perspektywach finansowych UE.
2. Wspomaga finansowanie rozwoju i modernizacji infrastruktury gospodarki w zakresie transportu, gospodarki komunalnej, gospodarki mieszkaniowej, ochrony środowiska.
3. Obsługuje należności i zobowiązania Skarbu Państwa.
4. Wspiera realizację programów unijnych.
5. Uczestniczy w rządowym programie wspierania eksportu.
6. Realizuje programy poręczeniowe i reporeczeniowe.
7. Obsługuje inne programy rządowe.

Rysunek 2. Obszary aktywności BGK



Źródło: opracowanie własne.

W ramach obsługi jednostek sektora finansów publicznych BGK:

- pełni rolę lidera konsolidacji finansów publicznych,
- obsługuje bankowo jednostki sektora finansów publicznych,
- buduje potencjał do rozszerzenia obsługi rachunków budżetu państwa,
- jest agentem płatniczym ministerstwa finansów.

W ramach własnych programów działalności BGK:

1. Realizuje bankowość transakcyjną i finansuje jednostki samorządu terytorialnego (JST), spółki komunalne i zakłady opieki zdrowotnej (ZOZ).
2. Angażuje środki w projekty i fundusze inwestycyjne.
3. Wspiera polski eksport.

W ramach ograniczania nieefektywności w funkcjonowaniu sektora finansowego BGK jest gotów do elastycznego i niezwłocznego reagowania.

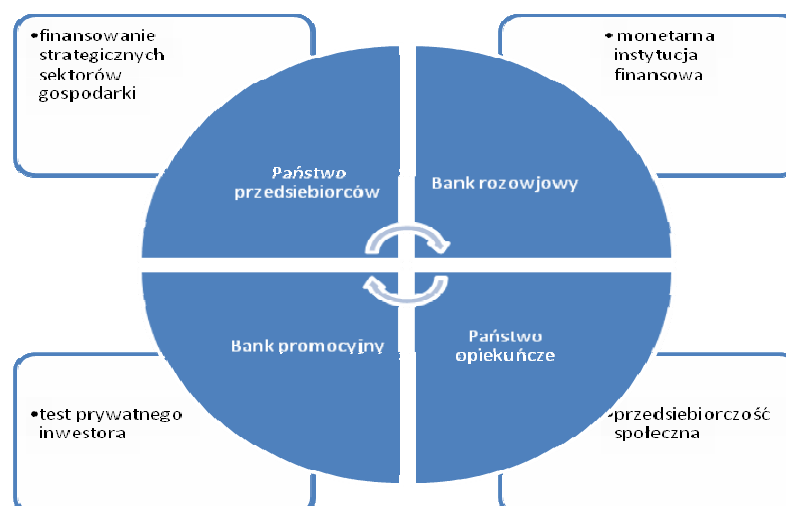
W szczególności mogą to być działania o następującej charakterystyce:

1. Selektywne, uwzględniające stan finansów publicznych oraz potrzeby gospodarcze i społeczne.
2. Komplementarne, wzmacniające działania innych krajowych i zagranicznych instytucji finansowych.
3. Antycykliczne, wpływające na zmienność stanów (nie) równowagi na rynkach finansowych.

4. Wzmacniające, pozytywne skutki polityki finansowej, gospodarczej i społecznej władz państwowych i samorządowych.

Reasumując, strategia zakłada, że ten ostatni, czwarty „uśpiony” obszar aktywności BGK może być wykorzystywany w zależności od potrzeb i zdolności do działania banku. Kluczowe są: zdefiniowanie oczekiwań interesariuszy banku odpowiedzialnych za stabilność finansową w Polsce, możliwości finansowe, kompetencyjne jak też operacyjne banku, oraz przekonanie wszystkich zainteresowanych, że aktywność BGK przyniesie oczekiwane skutki w pożądanej skali.

Rysunek 3. Transformacja otoczenia i misji BKG



Źródło: opracowanie własne.

Budowa Centralnego Okręgu Przemysłowego była naturalną konsekwencją wojny celnej z Niemcami oraz niespokojnej granicy na Wschodzie. Wszystko to zmuszało do stawiania interesów obronnych przed wszelkimi innymi. Okres zimnej wojny również nie sprzyjał wycofaniu się z finansowania przemysłu obronnego przy pomocy instrumentów opanowanych przez byłych pracowników BGK.

Po reaktywizacji BGK problemem stało się jego wpisanie w schematy sprawozdawczości sektora bankowego oraz pomiary agregatów pie-

nieżnych. Tradycyjna filozofia, że pieniądza ma być tyle ile potrzeba musiała ustąpić restrykcyjnej polityce pieniężnej.

Swobodny dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, do środków spółek dominujących spowodował, że monopol naturalny BGK jako dostawcy środków finansowych na realizację przedsięwzięć obronnych i infrastruktury zaczął zanikać. Pojawiło się pole dla większego zaangażowania BGK w pobudzanie społecznej przedsiębiorczości.

Promowanie społecznej przedsiębiorczości podlega testowi prywatnego inwestora. Jeśli dane projekty sfinansował by prywatny inwestor, to nie stanowią one niejawniej pomocy publicznej. BGK jako bank promocyjny nie ingeruje w koncepcję państwa i modelu gospodarki rynkowej realizowanych w Polsce. Bank promocyjny jest neutralny wobec modelu gospodarki rynkowej realizowanego w Polsce. Jego zadaniem jest wykorzystanie potencjału rozwojowego tkwiącego w społeczeństwie i jego wyposażeniu kulturowym.

5. Zakończenie

Koncepcja przezwyciężenia negatywnych następstw dla wzrostu gospodarczego spadku inwestycji publicznych poprzez wykorzystanie efektu dźwigni Banku Gospodarstwa Krajowego rodzi różnego rodzaju obawy. Dla jednych jest to wypieranie inwestycji prywatnych, które pojawiają się później niż mogłyby się pojawić. Żadna ingerencja w mechanizm rynkowy nie jest uzasadniona, gdyż opiera się ona na logice politycznej, a nie prywatnego inwestora. Ten fundamentalizm rynkowy pomija koszty zewnętrzne utraty dynamiki rozwojowej.

Fundamentalizm etatystyczny uznaje prywatyzację, za grzech główny i osłabianie potencjału rozwojowego kraju. Im więcej jest państwa w gospodarce, tym sprawiedliwiej mogą być rozłożone koszty kryzysu gospodarczego oraz podzielone sprawiedliwie owoce rozwoju. Nieudolność rządzących jest przyczyną trudności. Wystarczy zmienić ekipę rządzącą, a sprawy zaczną się rozwijać we właściwym kierunku.

Pomiędzy tymi skrajnymi stanowiskami znajdują się opinie wskazujące na ryzyko powstania instytucji finansowej, za dużej aby można było ją zlikwidować w zorganizowany sposób. Jeśli cały świat odchodzi od

lewarowania rozwoju gospodarczego, to nasze nadzieje na możliwość wykorzystania dźwigni finansowej do pobudzenia gospodarki wydaje się wątpliwa. Jest to działanie pod prąd megatrendów w gospodarce światowej.

Za powodzeniem manewru sfinansowania luki finansowej roku 2013 przemawia:

- duży podmiot finansowy może więcej, cena pieniądza dla tego typu graczy rynkowych jest najkorzystniejsza z możliwych;
- arbitraż regulacyjny między polską a unią europejską pozwala nie zaliczać tak pozyskanych środków do niedozwolonej pomocy publicznej oraz deficytu i długu sektora publicznego, jego pozycji inwestycyjnej;
- dostępność kapitału wiedzy w zakresie zarządzania ryzykiem w złożonych, dynamicznych grupach kapitałowych;
- kulturowe wyposażenie bgk, kultura organizacyjna bgk przechowuje doświadczenia ze wspierania strategicznych sektorów gospodarki.

Analiza SWOT pozwala na zrównoważone określenie szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron BGK w realizacji zadań wynikających z polityki gospodarczej ukierunkowanej na forsowanie inwestycji publicznych w okresie uruchamiania nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej.

Tabela 2. Analiza SWOT programu „Polskie inwestycje” dla przyszłości BGK

Silne strony BGK	Słabe strony BGK
Finansowanie przemysłu obronnego	Doskonałość operacyjna
Szanse dla BGK	Zagrożenie dla BGK
Kulturowe wyposażenie operatora „Polskich Inwestycji”	Konsolidacja sprawozdań finansowych oraz forma sprawozdawczości monetarnej dla EBC

Źródło: opracowanie własne

Doskonałość operacyjna, oznacza sprawną realizację wyznaczonych zadań. W odniesieniu do zadań inwestycyjnych miarą sprawności jest stopa zwrotu z kapitału. Gdy podejmuje się decyzję, że ma być ona przejściowo niższa od rynkowej, konieczne wydaje się wskazanie źródła pokrycia różnicy i warunków zwrotu ewentualnej subwencji. Doskonałość

operacyjna wymaga ścisłej kontroli kosztów operacji, a zwłaszcza administracji i zarządu [Kozmiński 2012].

Bibliografia

- Boni M., *Pięć lat na naprawę Polski*, Gazeta Wyborcza 18 października 2012.
- Clift B., C. Woll, *The Revival of Economic Patriotism*, w *Capitalism & Capitalism in the Twenty-First Century*, Oxford University Press, Oxford 2012.
- Farnsworth K., *Social Versus Corporate Welfare. Competing Needs and Interests within the Welfare State*, Palgrave, New York 2012.
- Kachniarz M., *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Kozmiński A.K., *Doskonałość operacyjna*, Rzeczpospolita 24/X/2012.
- Landau Z., *Bank Gospodarstwa Krajowego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998.
- Morawski W., *Jan Kanty Steczkowski. Pierwszy prezes Banku Gospodarstwa Krajowego*, Warszawa 2006.
- Pismo Zastępcy Przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego znak DRB/DRB_I/7111/9/5/12 z dnia 7 maja 2012 r.
- Seabrooke L., *What do I Get? The Everyday Politics of Expectations and the Subprime Crisis*, New Political Economy 15/2010.
- Solarz J.K., *Narodowe style zarządzania. Fakt czy mit*, Ossolineum, Warszawa 1984.
- Winkler A., *Promotional banks as an instrument for improving the financial situation of small and medium-sized enterprises in the transition economies of Central and Eastern Europe. Some observations based on the development of the German financial system*, Wuerzburg economic papers 2/1999.

Nowoczesne metody zarządzania
w przedsiębiorczej organizacji

Muzahim Al-Noorachi
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Niektóre strategie determinujące satysfakcję klienta

Selected strategies determining the customer's satisfaction

Abstract: Article raises a very important issue, which certainly is customer satisfaction. Selected strategies are characterized determining customer satisfaction. Occurring in almost all economic sectors competition makes a huge impact on profit is the level of satisfaction or customer satisfaction. The article presents the correlation between quality and price of the product, as well as marketing communication tools have been characterized. The key issue is the choice of an appropriate strategy to ensure effective communication with customers.

Key words: determinant, satisfaction, strategy.

1. Wstęp

Jak wiadomo celem każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego, usługowego czy handlowego działającego w warunkach gospodarki towarowo-rynkowej jest zysk, zwłaszcza nadzwyczajny. Innymi słowy jest on motorem szybkiego i dynamicznego rozwoju ekonomicznego i społecznego. W obecnych warunkach ekonomicznych gdzie mamy doczynienia z hiperkonkurencją niemal we wszystkich sektorach gospodarczych, osiągnięcie zysku staje się kwestią mocno związaną z poziomem zadowolenia bądź satysfakcji klienta. Nie wystarczy produkować dobrej bądź bardzo dobrej jakości produktów. Bowiem klient jest zainteresowany zakupem nie tylko czystego produktu materialnego bądź czystą usługą,

lecz wartością dającą mu konkretne korzyści materialne i niematerialne, a jednocześnie zapewniające osiągnięcie pożądanego poziomu zadowolenia. Warto pamiętać, że usatysfakcjonowany klient jest o wiele cenniejszy niż najdroższa reklama w prasie czy telewizji, bo przekaze on swoją opinię znajomym i rodzinie a ci polecą następnym osobom.

Przedsiębiorstwa powinny pamiętać, że najwyższy stopień zadowolenia bądź satysfakcji wywołują zakupy przekraczające oczekiwania, co jest główną podstawą wytwarzania lojalności nabywcy wobec ich produktów. Zapewnienie klientowi zadowolenia z kupna, konsumowania i użytkowania produktów powinna a nawet musi być stałym celem działalności marketingowej przedsiębiorstwa i jego personelu. Niniejszy artykuł jest poświęcony głównym składnikom – elementom wywołującym i wpływającym na satysfakcję klienta.

2. Strategia utrzymywania wysokiej jakości produktu oraz atrakcyjnej ceny

Istota silnej i czasami bezwzględnej konkurencji między przedsiębiorstwami wewnątrz sektora sprowadza się w efekcie do głównych dwóch kwestii tj. zdobywanie jak największej liczby klientów oraz umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Z kolei zauważa się, że niemal w każdym sektorze jest zalew marek i produktów, które znacznie przewyższają wielkość popytu. Taka sytuacja jest korzystna dla klienta, ponieważ umożliwia mu wybór oferty, która zapewnia maksimum korzyści. W związku z powyższym przedsiębiorstwa powinny pamiętać i mieć na uwadze to, że klient przy podejmowaniu decyzji zakupu ocenia ich oferty m. in. przez:

- 1) jakość produktu: jest to zespół cech decydujących o zdolności produktu do zaspokojenia określonych potrzeb konsumenckich. Do jakich należy:
 - zgodność ze standardami – normami oznaczającą stopień zbliżenia się wzoru, wyglądu i cech użytkowych produktu do wzorowego modelu – standardu;

- trwałość będąca miarą oczekiwanego czasu zachowania cech użytkowych i wartości produktu;
- niezawodność zapewniająca, że produkt nie zepsuje się i będzie działał sprawnie w ustalonym czasie;
- estetyka wyglądu i postrzeganie produktu przez klienta i użytkownika;
- łatwość obsługi i naprawy oznaczająca niekłopotliwość przywrócenia pożądanych wartości i cech użytkowych produktu staraniem sprzedającego lub we własnym zakresie przez nabywcę.

Warto przypomnieć, że strategia utrzymywania wysokiej jakości produktów w znacznym stopniu zależy od czynnika ludzkiego, czyli od jakości wykonanej pracy. Z kolei jakość wykonania wymaga badań, efektywności pracy ludzkiej mierzonej przede wszystkim wskaźnikiem udziału braków i reklamacji. W związku z powyższym byłoby wskazane aby pracownicy przedsiębiorstwa byli świadomi i powtarzali jak mantra, że strategia utrzymywania wysokiej jakości produktów jest ich głównym zadaniem i obowiązkiem, ponieważ nie kosztuje ona więcej niż produkty złej jakości, których nie może nic już uratować. Guru zarządzania jakością Joseph M. Juran wskazuje, że jakość to najlepszy sposób uzyskiwania przewagi nad konkurentami, który może być osiągnięty dzięki planowaniu jakości, kontrolowaniu jakości i doskonaleniu jakości (Sztucki 1998, s. 169). Zatem opracował on 10 kroków – zasad doskonalenia jakości, oto one:

- uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości;
- ustalenie celów ciągłego doskonalenia;
- stworzenie organizacji, która pomoże w organizowaniu celów, poprzez powoływanie rady ds. jakości, określenie problemów, wybranie odpowiedniego projektu, stworzenie zespołów i wyborów koordynatorów;
- przeszkolenie wszystkich pracowników;
- przydzielanie zadania problemowego;
- informowanie o przebiegu prac;
- okazanie uznania;

- ogłoszenie wyników;
- odnotowanie sukcesów;
- włączenie usprawnienia do normalnie stosowanych systemów i procesów firmy, co zapewni podtrzymanie zapału pracowników¹.

Jednak w ostatnich latach zauważa się, że wielu producentów z premedytacją ogranicza trwałość parametrów technicznych i możliwość poprawy wielu wyrobów, by drenować portfele nabywców. Oznacza to, że niektóre przedsiębiorstwa zaczynają zmieniać swoją orientację, z orientacji solidnej i trwałej jakości produktu, który ma służyć długie lata, nie zepsuje i nie zużywa się szybko, na orientację utrzymywanie względnej jakości produktu o nieco gorszych cechach niż, te które były poprzednio zachowane. Naszym zdaniem jest to efekt zmian społeczno-ekonomicznych jakie miały miejsce w gospodarce światowej. Dynamiczny rozwój techniki i technologii produkcji oraz rosnąca konkurencja sprawiają, że jesteśmy zalani coraz to nowymi, nowocześniejszymi produktami. Świat dał się wepchnąć w szpony konsumpcjonizmu. Często konsumenci nie próbują naprawiać produktów, które mają drobne uszkodzenia, ponieważ koszt naprawy jest wysoki. W związku z tym prościej i taniej jest kupić nową rzecz. Z ekonomicznego punktu widzenia klienta, jest jednak zakup produktu bądź produktów, które mają służyć bezawaryjnie jak najdłużej. Z kolei w interesie producentów jest aby klienci kupowali jak najczęściej i jak najwięcej. Dla nich wytwarzanie rzeczy trwałych „na wieczność” byłoby ekonomicznym samobójstwem. Autor artykułu natrafił w prasie na zażalenie czytelnika. Kupił lodówkę, a w niedługim czasie po wygaśnięciu gwarancji odkrył wadę: odkształciła się uszczelka drzwi komory chłodniczej. Zgłosił wadę do punktu serwisowego producenta, gdzie zaproponowano mu wymianę całych drzwi na nowe ponieważ tak chytrze producent je skonstruował.

- **atrakcyjność ceny:** jak wiadomo nie ma na rynku produktu bez ceny i nie ma ceny bez produktu. Cena jako kategoria ekonomiczna jest określona jako ekwiwalent wartości towaru-produktu. Dla klienta jest ona kosztem- wydatkiem wiążącym się z nabyciem produktu lub usługi a dla producenta jest źródłem przychodu. Ceny wyrażane są

¹ Szerzej na ten temat patrz: <http://www.google.pl/w3-folie-juran>.

w jednostkach pieniężnych, które trzeba zapłacić w momencie dokonania zakupu lub w czasie późniejszym przy zakupach ratalnych. Jest ona z jednej strony najbardziej elastycznym elementem kompozycji marketingu mix, ponieważ łatwiej i szybciej można ją zmienić niż produkt dystrybuujący promocję, a z drugiej strony jest jednym z głównych instrumentów walki z konkurencją.

Przedsiębiorstwa ustalając ceny produktów biorą pod uwagę ich jakość. Pomocne jest w tym przypadku zastosowanie macierzy opartej na kryterium jakości i ceny [Kotler 2005, s. 476–477; Żurawik, Żurawek 1996, s. 393–394].

Rysunek 1. Korelacja jakości i ceny produktu

		Cena produktu		
		WYSOKA	ŚREDNIA	NISKA
Jakość produktu	WYSOKA	1.strategia najwyższej jakości	2. strategia wysokiej jakości	3.strategia superwartości
	ŚREDNIA	4. strategia zbyt wysokiej ceny	5. strategia średniej wartości	6. strategia dobrej wartości
	NISKA	7. strategia zdzierstwa	8. strategia pozornej oszczędności	9. strategia oszczędności

Źródło: [Kotler 2005, s. 476].

Rysunek 1 zawiera dziewięć strategii cenowo-jakościowych. Strategie 1, 5, 9 znajdujące się na przekątnej mogą współistnieć i funkcjonować obok siebie na tych samych rynkach. Zatem nie stanowią one dla siebie konkurencji, ponieważ każda z nich ma na celu obsługę innego segmentu rynku. Na przykład jedno przedsiębiorstwo oferuje i sprzedaje wysokojakościowe produkty po wysokich cenach, drugie – oferuje produkty o przeciętnej jakości i umiarkowanych cenach, a trzecie – produkty o niskiej jakości i zarazem niskich cenach. W tym miejscu należy zadać pytanie – czy możliwe jest, żeby na rynku były jedynie trzy grupy nabywców reprezentujące tylko trzy klasy społeczne, tj. bogata, średnia i biedna? Uważamy, że jest to założenie teoretyczne, ponieważ w każdym społeczeństwie mamy zawsze do czynienia z kilkoma klasami społecznymi, tj. klasą bardzo biedną, biedną, poniżej średnią, średnią właściwą, powyżej średniej właściwej, bogatą i bardzo bogatą. Ponadto, w praktyce rzadko kiedy przedsiębiorstwo przyznaje się, że ma niskie ceny ponieważ ma niskojakościowe produkty. Wręcz przeciwnie zawsze stara się udowodnić, że owszem ma niskie ceny, a jakość produktów nie jest gorsza od produktów konkurencyjnych.

Z punktu widzenia nabywcy najbardziej uczciwe strategie cenowo-jakościowe są 2, 3, i 6. Proponują one produkty o super, wysokiej bądź dobrej jakości. Najbardziej zaś atrakcyjną i pożądaną strategią jest numer 6, która zapewnia zarówno maksimum korzyści i oszczędności.

Pozostałe trzy strategie tj. 4, 7 i 8 naszym zdaniem są nie uczciwe i nie etyczne, ponieważ sprowadzają się do ustalenia niewspółmiernie wysokiej ceny w stosunku do jakości – zwłaszcza strategia siódma. Nabywcy produktów takich przedsiębiorstw poczuć się oszukani, ponieważ zakupili słabe jakościowo produkty, po wygórowanych cenach. Będą oni narzekać i rozpowszechniać negatywne opinie zarówno o przedsiębiorstwie jak i o jego produktach.

Reasumując powyższy wątek należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa powinny obecnie pamiętać o trzech niezależnych siłach, które mają zasadniczy wpływ na obniżenie cen, bez względu na poziom jakości:

Po pierwsze – proces globalizacji gospodarki międzynarodowej, mający na celu zmniejszenie znaczenia granic, aby świat stał się otwartą wioską. Oznacza to, że gospodarka światowa ma być zinternacjonalizo-

wana poprzez wzrost ruchu ludzi, towarów, pieniądza, inwestycji, przesłań i idei [Cziomer, Zyplikiewicz 2004, s. 185]. Inaczej ujmując ów proces ma doprowadzić do umocnienia się związków między odległościami i krajami, zwłaszcza związków ekonomicznych i kulturowych. Efektem takich przemian jest m.in. przenoszenie produkcji przez różne przedsiębiorstwa do tańszych miejsc wytwarzania i sprowadzania do krajów wyrobów o cenach niższych od tych, których żądają rodzinni miejscowi producenci;

Po drugie – hiperkonkurencja jako efekt dynamicznego rozwoju gospodarki światowej, zwłaszcza niektórych krajów Azji, Afryki, Ameryki Łacińskiej, należących do grupy państw tzw. rozwijających się, nowo uprzemysłowionych jak Brazylia, Meksyk, Korea Południowa, Turcja, Singapur, Chile, Cypr, Indonezja, Argentyna, Indie itd. [Al.-Noorachi 2010, s. 91–107]. Gospodarki te, w wyniku szybkiego i efekownego procesu industrializacji stały się w wielu dziedzinach – branżach, znaczącymi konkurentami i graczami na rynku międzynarodowym. Ich produkty pod względem jakości niewiele ustępują produktom koncernów o tradycji wieloletniej, a ceny na ogół są niższe bądź znacznie niższe. W ten sposób zwiększyła się liczba przedsiębiorstw konkurujących o tego samego klienta, co prowadzi w ostateczności do obniżenia cen;

Po trzecie – Internet, jako doskonała i zarazem znakomita nowa platforma komunikowania, kupowania oraz sprzedawania [Gregor 2002, s. 51–77]. Przede wszystkim umożliwia on nabywcom łatwiejsze porównywanie cen i wybieranie najtańszych ofert. Z jego dobrodziejstwa można korzystać 24 godziny na dobę i przez 7 dni w tygodniu; można efektywniej kupować, ponieważ stwarza możliwości poznania większej liczby dostawców, można sprawniej docierać do rynków, klientów i konkurentów. Poza tym stał się on poważnym i nowoczesnym kanałem dystrybucji produktów.

3. Strategia wiarygodnej komunikacji marketingowej

W literaturze przedmiotu bywa określana jako strategia promocji, mająca na celu dążenie do wzrostu znajomości produktu i przedsiębiorstwa na rynku. Inaczej jest to proces – przekazywania informacji bądź

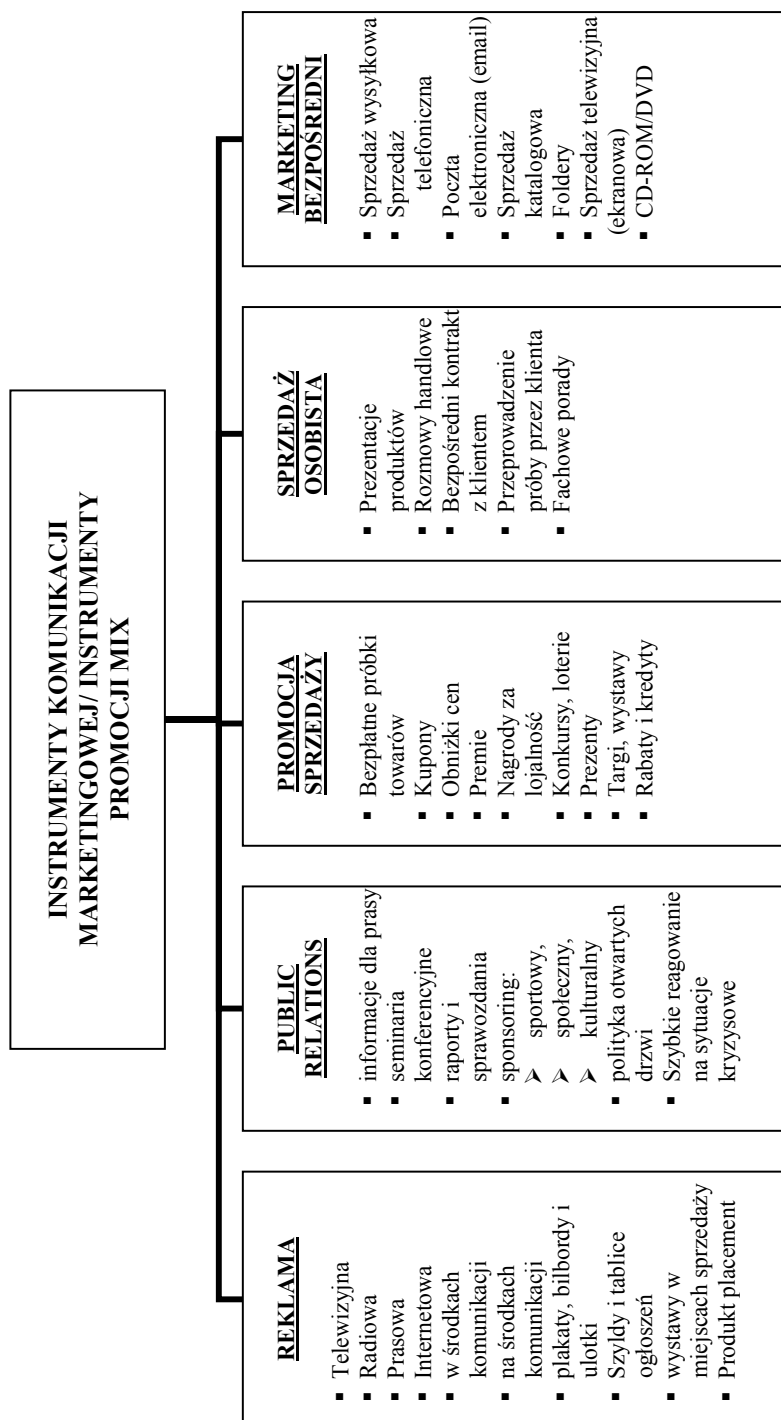
myśli, w którym uczestniczą dwie strony, nadawca i odbiorca. Musi być wiarygodny i etyczny, nie może zawierać aspektów nieprawdziwych. Nadawca komunikatu musi pamiętać, że nie może obiecywać odbiorcom więcej niż może. Oznacza to, że komunikat powinien zawierać rzeczywistą wartość produktów/oferty. W przeciwnym razie nadawca działa na swoją niekorzyść, ponieważ konsumenci zawsze porównują to co było obiecane, z tym co osiągnięto po użytkowaniu bądź konsumowaniu produktów. W przypadku kiedy dochodzi do stanu rozczarowania albo niezadowolenia, klient będzie unikał i odradzał zakup danych produktów innym osobom. Staje się on oskarżycielem, a nie obrońcą przedsiębiorstwa w swoim otoczeniu. Innymi słowy, zaczyna działać na szkodę przedsiębiorstwa rozpowszechniając negatywną opinię zarówno o nim jak i jego produktach.

Proces komunikacji marketingowej odbywa się za pomocą słowa mówionego (radio, sprzedawca), pisanego (prasa) oraz obrazów (rysunki, telewizja, film). Specjaliści ds. marketingu mają do dyspozycji szereg instrumentów komunikacji marketingowej (instrumenty promocyjne), z których tworzą efektywną kompozycję w zależności od profilu przedsiębiorstwa, specyfiki produktów i segmentu docelowego. Posługując się ogólnymi kryteriami, instrumenty komunikacji (instrumenty promocyjne) dzieli się na reklamę, public relations, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą oraz marketing bezpośredni – rysunek 2.

Jednak trzeba podkreślić, że uproszczenie jest w tym przypadku daleko posunięte, ponieważ w każdym rodzaju można wyodrębnić podgrupy i kategorie, a część instrumentów pozostaje w ogóle poza klasyfikacją np. slogany drukowane na podkoszulkach [Blythe 2002, s. 50]. Jest to niewątpliwie jakaś forma komunikacji, pytanie tylko- jaka? Nie można jej uznać ani za reklamę, ani za public relations, a ponieważ podkoszulki z nazwą marki czy nawet – swobodną interpretacją – logo firmy spotyka się na każdym kroku i należałoby je traktować jako rodzaj komunikacji marketingowej.

Z powyższego wynika, że proces komunikacji marketingowej odbywa się w dwojaki sposób: pierwszy za pomocą kontaktów i form osobowych oraz drugi za pomocą środków bezosobowych.

Rysunek 2



Źródło: opracowanie własne.

Komunikacja osobowa ma miejsce wtedy, gdy dochodzi do bezpośredniego informowania klienta o produkcie przez pracowników przedsiębiorstwa, jego przedstawicieli, agentów, podczas dokonywania zakupów, uczestniczenia w targach, pokazach, degustacji itp. Innymi słowy jest ona stosowana w sytuacji kiedy instrumenty komunikacji bezosobowej jednokierunkowej, zwłaszcza reklama nie są w stanie dostatecznie, efektywnie i silnie oddziaływać na rynek docelowy. Jest ona szeroko stosowana przy sprzedaży produktów o wysokim ryzyku zakupu oraz wybieralnych np. samochody, traktory, pralki, telewizory, komputery itp. Potrzeba tu bowiem wielu dodatkowych informacji, których otrzymanie oczekują klienci od sprzedawcy. Jest to konieczne, ponieważ klienci nie kupują produktów, usług ani ich dostawców, tylko zestaw korzyści, jakie mają dzięki nim uzyskać. Dlatego też dobry sprzedawca powinien potrafić przełożyć język cech fizycznych produktu na język korzyści kupującego, które sprowadzą się do pięciu grup: oszczędność pieniędzy, oszczędność czasu, gwarancja jakości, wygoda oraz prestiż [Pietrzak 2001 s. 220–223].

Jednakże, w praktyce można spotkać wielu sprzedawców (handlowców) o cechach arogancko-manipulatorskich, którzy do perfekcji opanowali sztukę wywierania nacisku. Sprzedawca powinien a nawet musi być przede wszystkim taktowny, życzliwy i szczerzy, ponieważ liczy się pierwsze wrażenie, spojrzenie, uśmiech, powitanie i gotowość spełnienia życzeń. Trzeba pamiętać, że obecni klienci są:

Po pierwsze – dobrze lub wszechstronnie wyedukowani rynkowo i starają się w jak najlepszy sposób zaspokoić swoje potrzeby. Oznacza to, że sprzedawca powinien nie tylko dążyć do aktywizacji sprzedaży produktów, lecz także do bycia doradcą;

Po drugie – klienci nie tak chętnie wydają swe pieniądze, zwłaszcza przy zakupie produktów wybieralnych i wysokiego ryzyka co sprawia, że sprzedawca musi przekonać ich przedstawiając mocne i przekonujące argumenty. W związku z tym, efektywny sprzedawca czy handlowiec to jest ten, który potrafi przełamać opór psychologiczny występujący u klienta. Inaczej ujmując, to taki, który potrafi sprzedać piasek pustynny „Beduinowi” przekonując go o korzyściach jakie może mieć z tego tytułu.

Po trzecie – zalew marek i produktów na rynku oznacza, silną konkurencję o klienta między producentami wewnątrz sektora, co sprawia z jednej strony ciągły wzrost siły przetargowej nabywców, a z drugiej strony systematyczny spadek siły przetargowej producentów – dostawców. Konsekwencją tego zjawiska jest m. in. to, że niektórzy sprzedawcy stają się nachalni i przyjmują pozycję „wepchnięcia produktów za wszelką cenę i na siłę ludziom”. Wtedy starają się przekonać nabywców mówiąc nieprawdę o korzyściach z tytułu nabycia danego produktu. Namolni sprzedawcy i cyniczni gracze powinni jednak wiedzieć, że przyjmowanie skrajnych postaw, rozpowszechnianie niezgodnych z rzeczywistością informacji na ogół obraca się przeciwko nim, marce i producencie.

Komunikacja bezosobowa odbywa się głównie za pomocą środków masowego przekazu tj. telewizję, radio i prasę. Komunikaty bezosobowe są na ogół odpłatne. Informują one nabywców o korzyściach oferowanych produktów, ich zaletach oraz miejscach zakupu. Przekazy informacyjne, w tym reklama muszą mieć konkretny cel, np.: producent towaru X – jego celem jest spowodowanie zakupu. Może on to osiągnąć wtedy, kiedy będzie oddziaływał na świadomość odbiorców komunikatu – nabywców. W literaturze istnieje wiele modeli opracowanych przez różnych autorów jak AIDA, AIDCAS, DAGMAR, DIPADA, Macierz FCB, Model Lavidg’a – Steinera, SLB. Jednak najpopularniejszy, najślawniejszy, najpowszechniejszy jest model AIDA.

Formułę tą zaproponował w 1900 r. E. St. Elmo Lewis [Altkorn, Kramer 1998, s. 14; Janiszewska, Korsak 2009, s. 306–309]. Stanowi ona skrót pierwszych liter czterech angielskich wyrazów:

- Attention: zwrócenie uwagi na produkt, firmę oraz markę;
- Interest: wzbudzenie zainteresowania produktem, firmą, marką;
- Desire: chęć zakupu, pożądanie lub posiadanie;
- Action: zakup (działanie, akcje).

J. Thomas Russell i W. Ronald Lane wybitni profesorowie w dziedzinie komunikacji i reklamy z University of Georgia – USA, uważają, że „doskonałe reklamy” mają pewne elementy wspólne, które również są

stosowane w promocji sprzedaży. Oto one [Russell, Lane 2000, s. 503–504]:

- **skuteczna strategia:** strategia to serce reklamy. Zrobienie dobrej reklamy jest niemożliwe, jeśli strategia jest słaba lub nie istnieje;
- **dobry pomysł na sprzedaż:** doskonała reklama obiecuje konsumentowi jakąś korzyść. Pomysł musi być prosty i przejrzysty. Musi nastąpić integracja produktu z pomysłem na sprzedaż;
- **reklama musi się wyróżniać:** doskonała reklama zapada w pamięć nawet wtedy, gdy musi konkurować z wiadomościami i rozrywką;
- **zawsze trafna:** potencjalni klienci mogą łatwo skojarzyć reklamę ze swoimi doświadczeniami i rolą produktu w ich życiu;
- **może zostać włączona do kampanii:** bez względu na to, jak błyskotliwy jest pomysł, nie jest on dobry jeśli nie można go przetworzyć w kampanię.

Reasumując można stwierdzić, że skuteczność komunikacji promocyjnej osobowej i bezosobowej zależy od skonkretyzowania:

Po pierwsze – KTO WYSYŁA KOMUNIKAT? Nadawcami są podmioty, które wykorzystują głównie mass media w procesie komunikowania się z rynkiem. Do takich należą przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe – agenci handlowi, hurtownicy, detaliści, przedsiębiorstwa usługowe – banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, partie polityczne itp. Ich komunikaty powinny pozytywnie zaskakiwać adresatów jednocześnie wyróżniać się z potoku innych narracji.

Po drugie – KTO JEST ADRESATEM KOMUNIKATU? Adresatem komunikatu promocyjnego powinna być dobrana grupa docelowa, z którą nadawca pragnie nawiązać kontakt oferując swoje produkty i usługi.

Po trzecie – JAKA TREŚĆ KOMUNIKATU? Treść komunikatu powinna być starannie dobierana – opracowana, tak aby adresat choć przez ułamek sekundy poczuł, iż ma ochotę mieć, skorzystać bądź spróbować to coś co zaspokoiłoby jego potrzebę z satysfakcją. Na przykład komunikat o takiej treści: „Wystarczy tylko zadzwonić pod konkretny numer telefonu, to pizza serowa lub z szynką przyjedzie z Coca-Colą do Ciebie”.

Po czwarte – JAKIE ŚRODKI PRZEKAZU WYKORZYSTAĆ? Znaczący wpływ na skuteczność komunikacji promocyjnej ma dobór odp-

wiednich środków przekazu. Żeby były one maksymalnie skuteczne i efektywne to muszą być dostosowane do cech demograficznych, ekonomicznych, behawioralnych, zwyczajowo-obyczajowych itd. wybranej grupy docelowej adresatów. Natomiast pomiarem ich skuteczności byłaby liczba adresatów, która zamieniła się w grupę rzeczywistych nabywców.

4. Strategia na zgłaszane reklamacje

Reklamacja stanowi zgłoszenie przez klienta roszczenia ustnego albo pisemnego skierowanego do sprzedawcy lub wykonawcy usługi z powodu niewłaściwej realizacji zawartej umowy kupno-sprzedaż. Przy zawieraniu umów ustala się termin wnoszenia reklamacji oraz dokumenty wymagane przy jej uzasadnieniu. Należy zaznaczyć, że główną przyczyną reklamacji jest niezadowolająca jakość towaru lub usługi. Wtedy klient czuje się oszukany i żąda wymiany, naprawy towaru lub poprawienia usługi, zwrotu pieniędzy bądź obniżenia ceny².

Zarządzanie reklamacjami klientów powinno być jednym z newralgicznych obszarów ogólnego zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego nie należy go bagatelizować, chociażby z powodu poniższych przyczyn:

- reklamacje klientów nie powinny być postrzegane jako problemy lecz okazje do naprawienia sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa;
- reklamacje klientów stanowią zbiór bezpłatnych informacji, które mogą przyczyniać się do poprawy sytuacji i znalezienia korzystnych rozwiązań dla przedsiębiorców;
- zgłoszona reklamacja oznacza, że sprzedany produkt wraca z powrotem do przedsiębiorstwa, a nie klient. Natomiast kredo przedsiębiorstwa to uświadomienie wszystkich pracowników, że to klient ma wracać do przedsiębiorstwa po nowe zakupy a nie produkt;

² Sprawy reklamacji w Polsce normowane są aktualnie przede wszystkim przez przepisy Kodeksu Cywilnego oraz w zakresie sprzedaży konsumenckiej przez przepisy Ustawy z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz zmianie Kodeksu Cywilnego (Dz. U. z 2002 r. Nr 141, poz. 1176).

- reklamacje z punktu widzenia rachunku ekonomicznego obciążają producenta produktu lub usługi dodatkowymi kosztami (naprawa, wymiana, nowy egzemplarz, zwrot pieniędzy). Oznacza to, że jako zjawisko negatywne przyczyni się w mniejszym lub większym stopniu w zależności od ich ilości do spadku rentowności przedsiębiorstwa. W związku z tym z elementów codziennych działań przedsiębiorstwa staje się hasło, które powinno być powtarzane jak mantra „ZERO USTEREK”.

J. Horowitz twierdzi, że systemy służące optymalnemu załatwianiu reklamacji, skarg, zażaleń klientów zaliczają się do najlepszych inwestycji w całej sferze obsługi klientów [Horowitz 2006, s. 87]. Mimo to niewiele firm ponosi nakłady inwestycyjne potrzebne do stworzenia efektywnego i sprawnego systemu w tym zakresie. Personel działów obsługi klienta często składa się z kiepsko wynagradzanych ludzi o niskich kwalifikacjach – ludzie przypadkowi. Nierzadko klientów składających reklamacje traktuje się jak wrogów: „bo czegoś od nas chcą”. Często nie przekazuje się informacji o reklamacjach w sposób pełny i dokładny, co uniemożliwia ich wykorzystania w przedsiębiorstwie do wprowadzenia zmian i ulepszeń.

Wielu z nas z własnego doświadczenia przekonało się, że reklamowanie wadliwego towaru to często prawdziwa droga przez mękę. Najpierw musimy wytłumaczyć sprzedawcy o co tak naprawdę nam chodzi, a później czekać kilka bądź kilkanaście dni na odpowiedź i rozstrzygnięcie sprawy. Oto kilka przykładów jak są załatwiane reklamacje klientów zaciągnięte z pracy:

Przykład nr 1: Jedna z mieszanek powiatu, kupiła sobie nowe sandały. Po jednym dniu chodzenia wytarła się cała farba i wyściółki. Wtedy usłyszała, że ma zrogowaciałe pięty. Sprawa trafiła do sądu, a klientka dostarczyła zaświadczenia od kosmetyczki, że regularnie stosuje peelingi i wygrała z producentem.

Przykład nr 2: W jednej z reklamacji rzeczoznawca napisał, że buty, które całkowicie się rozeszły, zostały zniszczone, bo klientka jest gruba i ma potężną nogę. Na spotkanie z przedsiębiorcą przyszła jednak szczupła pani. Gdy właściciel sklepu ją zobaczył, sam podjął decyzję o zwrocie pieniędzy.

Przykład nr 3: Absurdalną odpowiedź usłyszał mężczyzna, który reklamował marynarkę. Włożył ją tylko raz, na zabawę sylwestrową. Rano okazało się, że z tyłu przy kołnierzu, materiał jest całkowicie przebarwiony. Czego mężczyzna się dowiedział? Stwierdzono, że musiał się na imprezie nieźle bawić bo uszkodzenie powstało w wyniku mocnego, długotrwałego tarcia.

Przykład nr 4: Pan Jan usłyszał opinię przyprawiającą niemal o zawał sera, „że ma gryzący pot”. Dowiedział się o tym, gdy reklamował obuwie. Nie dosyć, że po każdym włożeniu skarpetek miał je zafarbowane na fioletowo, to fioletowe były również całe stopy. Mężczyzna jednak wygrał sprawę dopiero po przedstawieniu odpowiedniego zaświadczenia.

Należy jednak zaznaczyć, że klienci również reklamując zakupiony produkt przedstawiają czasami absurdalne uzasadnienia. Na przykład jedna z mieszkanek miasta X chciała oddać nowe auto do salonu. Powód? Gdy dojechała do domu okazało się, że nie mieści się do jej garażu.

Naszym zdaniem, aby przedsiębiorstwa umiejętnie radziły sobie z reklamacjami i skargami klientów, to muszą tworzyć odpowiednią komórkę i system, mianowicie:

- zatrudnienie kompetentnych osób do kontaktów z klientami ze zdolnością do empatii. Powinny być tak przeszkoleni w zakresie radzenia sobie z reklamacjami i skargami klientów, aby rozładować potencjalnie niekorzystną na ogół sytuację dla przedsiębiorstwa;
- pracownik przyjmujący reklamację lub skargę nie powinien z góry przybierać postawy obronnej lecz opanowanej potrafiącej słuchać uważnie krytyki i uwag klienta. Jednocześnie nie powinien dyskutować, ponieważ może to prowadzić do nieuzasadnionej kłótni. Klient zgłaszając swoje roszczenie kieruje je do przedsiębiorstwa, a nie do pracownika;
- przedsiębiorstwo powinno umożliwiać wszystkim niezadowolonym, zgłaszającym reklamację/skargę klientom do kontaktu ze stosowną jednostką osobiście albo drogą bezpłatnej linii telefonicznej lub elektronicznej. Przy czym każda zgłoszona reklamacja powinna być załatwiana jak najszybciej. Im wolniejsza reakcja, tym bardziej może wzrosnąć poziom niezadowolenia klienta, a zatem i prawdopodobie-

bieństwo, iż rozpowszechni negatywną opinię. Jeśli problem zostanie rozwiązany szybko, ponownych zakupów dokona od 52% klientów (przy większych problemach) do 95% (przy mniejszych) [Kotler 1999, s. 179].

Przyjmując reklamację powinien sprawić, żeby stan niezadowolenia klienta zamienić w zadowolenie, biorąc na siebie odpowiedzialność i zarazem proponując rozwiązanie problemu. Na przykład dowiedzieć się czy satysfakcjonuje go zwrot kosztów, zniżka, produkt zastępczy czy szybka naprawa? Jeżeli klient zgodzi się na jedną z tych propozycji należy działać szybko, za nim zmieni zdanie. Natomiast jeżeli nie zgodzi się na żadną, należy zapytać, jakie jest według niego właściwe rozwiązanie?

Przedsiębiorstwo, do którego jest zgłoszona reklamacja powinno pamiętać, że niektórzy klienci absolutnie nie oczekują od niego rekompensaty, lecz dowodów, że mu na nich zależy. Dlatego pracownik tej komórki powinien sprawić, aby klient stał się częścią rozwiązania, a nie częścią problemu.

5. Podsumowanie

W obecnych warunkach ekonomicznych na świecie, zwłaszcza w krajach rozwiniętych, gdzie zauważa się silną konkurencję między przedsiębiorstwami, problematyka satysfakcji powinna być traktowana jako jeden z głównych celów działań rynkowych i zarazem winna być środkiem do zdobywania i pozyskiwania klientów. Zgodnie z filozofią gospodarki rynkowej – zysk jest celem działań rynkowych i należy dążyć do jego maksymalizacji. W związku z tym uważamy, że jednym ze sposobów jego osiągnięcia w warunkach przewagi podaży nad popytem jest maksymalizacja korzyści z zakupu i konsumpcji nabywanego produktu/usługi. Z kolei przyjęcie takiej strategii, myślenia i działania powinno prowadzić do maksymalizacji satysfakcji klienta. Naszym zdaniem można to osiągnąć poprzez wybór odpowiednich strategii w zakresie:

- utrzymania wysokiej jakości produktu/usługi;
- atrakcyjnej ceny oraz dogodności warunków zapłaty;
- przekazu właściwych i wiarygodnych informacji;

- kompleksowej i zycziwej obsługi klienta, zwłaszcza tej dotyczącej zgłaszanych reklamacji, skarg i zażaleń.

Bibliografia

- Al-Noorachi M. (2010), *Znaczenie podziału państw świata na rynku ekonomiczne w marketingu międzynarodowym*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XI, Zeszyt 4, Wyd. SWSPiZ, Łódź.
- Altkorn J., Kramer T. (1998), *Leksykon marketingu*. PWE, Warszawa.
- Blythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.
- Cziomer E., Zyblikiewicz L.W. (2004), *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*, PWN Warszawa.
- Gregor B. (2002), *Internet-nowy wymiar działalności organizacji* [w:] B. Gregor, M. Stawiszynski, *e-Commerce*, Oficyna wyd. Branta, Łódź- Bydgoszcz.
- Horowitz J. (2006), *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa.
- Janiszewska K., Korsak R. (2009), *Wiedza o reklamie*, PWN, Bielsko-Biała.
- Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu - jak kreować i opanowywać rynki*, Wyd. Profesjonalnej szkoły Biznesu, Kraków.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom wyd. REBIS, Poznań.
- Pietrzak J. (2001), *Komunikacja personalna* [w:] M. Rydel: *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Russell J.T., Lane W.R. (2000), *Reklama według Ottona Leppera*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- Sztucki T. (1998), *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Żurawik B., Żurawek W. (1996), *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE. Warszawa.
- <http://www.google.pl/w3-folie-juran>

Joanna Sadkowska
Uniwersytet Gdański, Gdańsk

Problemy wzrostu innowacyjności podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstwa województwa pomorskiego na tle innych województw w Polsce

**Selected problems of business innovativeness changes-
companies from the Pomeranian region vs.
other Polish regions**

Abstract: The economic development in every country is determined by the development of particular regions. The dynamics of transformation going on in the aforementioned regions is influenced by many factors of different character. The innovativeness level of companies (from the list of 500 most innovative Polish businesses by INE PAN) from the Pomeranian region can be evaluated as average. Such a situation is to a high extent related to the opportunities for financing innovations as well as R&D activities of enterprises.

Key words: innovativeness, business R&D activities.

1. Wstęp

Rozwój gospodarki każdego kraju jest w bezpośredni sposób determinowany przez rozwój poszczególnych regionów. Dynamika zmian w nich zachodzących jest zależna od wielu czynników, o różnym, niejednokrotnie znacząco odmiennym charakterze. Według autorów raportu „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski w roku 2010” wydanej przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, głównymi czynnikami determinującymi atrakcyjność inwestycyjną po-

szczególnych województw są: 1. dostępność transportowa 2. zasoby i koszty pracy 3. rynek zbytu 4. Infrastruktura gospodarcza 5. infrastruktura społeczna 6. bezpieczeństwo powszechne oraz 7. aktywność województw wobec inwestorów [Nowicki, 2010, s. 7]. W tak sformułowanym zbiorze determinant nie można pominąć kolejnego czynnika, jakim jest potencjał innowacyjny przedsiębiorstw wyrażający się przede wszystkim ich aktywnością w zakresie innowacji. Aktywność ta może być mierzona między innymi liczbą i znaczeniem wdrożonych innowacji, a także poziomem nakładów przeznaczonych na wytworzenie lub zakup prac badawczo-rozwojowych (B+R). W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania pozycji przedsiębiorstw województwa pomorskiego na mapie innowacyjnej województw Polski. Szczególną uwagę zwrócono na potencjalne czynniki wpływające na poziom innowacyjności badanych podmiotów gospodarczych.

2. Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach – czynniki sukcesu

Kadry zarządzające przedsiębiorstw w swoich działaniach mających na celu zwiększenie innowacyjności muszą uwzględnić wiele czynników, zarówno pochodzenia wewnętrznego, jak i będących skutkiem oddziaływania otoczenia, w którym te podmioty prowadzą działalność. Interesującym zagadnieniem wartym rozważenia jest fakt, czy oddziaływanie tych determinant oraz strategie realizowane w poszczególnych podmiotach są zależne od wielkości przedsiębiorstwa (w podziale na przedsiębiorstwa mikro, małe, średnie i duże). Interesujące tezy związane z tym zagadnieniem stawia J. Quinn, który twierdzi, iż małe (i nie tylko) przedsiębiorstwa posiadają entuzjazm oraz elastyczność, aby utrzymywać stały przepływ idei na rynek [Quinn 1986, s. 2]. Dotyczy to również przedsiębiorstw dużych, które cytowany autor określa jako „maszynowe organizacje” – podmioty te jednak muszą nauczyć się akceptacji chaosu sprzyjającego innowacjom [ibidem, s. 2]. Termin chaosu związanego z działaniami innowacyjnymi wydaje się odzwierciedlać charakter projektów innowacyjnych, którym zazwyczaj towarzyszy wysokie ryzyko. To, co jest jednak szczególnie istotne, to fakt, iż cytowany autor

wskazuje na możliwości podjęcia działań zmierzających do ograniczenia wzmiankowanego chaosu towarzyszącego innowacjom. Do czynników ułatwiających wdrażanie innowacji można, według autora, zaliczyć między innymi [ibidem, s. 3–5]:

- zorientowanie na potrzeby,
- korzystanie z pomocy ekspertów,
- wyznaczanie horyzontów długookresowych,
- niskie koszty w początkowej fazie,
- wielokrotne próby,
- elastyczność i szybkość działania,
- stosowanie zachęt,
- dostępność kapitału.

Analizując przedstawione powyżej elementy stymulujące wzrost innowacyjności warto zastanowić się nad możliwością ich zastosowania w zależności od kondycji finansowej przedsiębiorstwa, będącej jednym z czynników uważanych za kluczowe w podejmowaniu działań innowacyjnych. Spośród wymienionych 8 czynników, jedynie 2 (dostępność kapitału i korzystanie z pomocy ekspertów) wymagają zaangażowania środków finansowych. Ponadto, należy tu również wyraźnie wskazać na zależność pomiędzy kapitałochłonnością a rodzajem innowacji. Bezspornie innowacje o charakterze technologicznym (procesowe i produktowe) wymagają większych nakładów kapitałowych niż innowacje nie-technologiczne (organizacyjne, marketingowe). Z drugiej jednak strony, trafnym wydaje się stwierdzenie, iż to właśnie innowacje technologiczne są siłą napędzającą rozwój gospodarki w długim okresie czasu poprzez wprowadzanie nowych produktów i procesów, podczas gdy rola innowacji marketingowych i organizacyjnych ma niejako charakter komplementarny w stosunku do tych pierwszych.

Czynnikiem o kluczowym znaczeniu dla kadr zarządzających jest, oprócz skutecznych narzędzi wdrażania innowacji, również znajomość barier, które hamują lub uniemożliwiają wzrost innowacyjności. W opinii J. Quinna, do najbardziej powszechnych barier należy zaliczyć między innymi: odizolowanie kadry zarządzającej, krótkoterminowe perspekty-

wy oraz nadmierny racjonalizm¹ [Quinn 1986, s. 7–8]. Przedstawione elementy dotyczą w znaczącym stopniu samych przedsiębiorstw, na powyższe nakłada się jeszcze oddziaływanie czynników o charakterze zewnętrznym, na które przedsiębiorstwa, w większości przypadków, nie mogą już wywierać żadnego wpływu.

3. Innowacyjność gospodarki polskiej na tle wyników państw – liderów innowacji w Europie

Kształtowanie się innowacyjności gospodarki polskiej, jest przez ostatnie 5 lat oceniane relatywnie nisko. Zgodnie z publikowanymi wynikami badań, Polska jest zaliczana do krajów o umiarkowanej innowacyjności [Innovation Union Scoreboard 2011, s. 7]. Pomimo, iż gospodarka polska nie została zaliczona do ostatniej grupy (*Modest Innovators*), taką pozycję należy ocenić negatywnie między innymi ze względu na porównanie z innymi krajami, które dołączyły do Unii Europejskiej w roku 2004, a odnotowujących obecnie lepsze wyniki (przykładowo: Słowacja, Węgry, Czechy). Źródłem powyższej sytuacji upatruje się w zbiorze czynników, między innymi: niskim poziomie nakładów na B+R, ograniczonym dostępie do kapitału na działalność innowacyjną (szczególnie w przypadku mniejszych przedsiębiorstw). Dla porównania, z danych raportu „Innowacyjność 2010” wynika, iż w latach 2006–2008 głównymi źródłami finansowania działalności innowacyjnej były środki własne przedsiębiorstw, dopiero potem odpowiednio: kredyty bankowe, środki z budżetu, środki pozyskane z zagranicy i środki pochodzące z funduszy *venture capital* [Wilmańska 2010, s. 62]. Powyższe świadczyć może o tym, iż przedsiębiorcy w Polsce w prowadzeniu projektów innowacyjnych są w znacznym stopniu zdani na własną inicjatywę, a także o tym, iż brak jest jednolitej polityki wsparcia dla innowacji. Potwierdzeniem powyż-

¹ Autor przedstawia powyższe czynniki jako przykład barier dla dużych przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, iż czynniki takie jak odizolowanie zarządzających czy planowanie działalności rozwoju przedsiębiorstwa w zbyt krótkim okresie czasu mogą wywierać wpływ również w przypadku przedsiębiorstw średnich i małych. Co więcej, w przypadku małych firm, czynniki te mogą mieć jeszcze silniejsze oddziaływanie ze względu na nie rzadko ograniczone możliwości finansowania.

szej tezy mogą być także dane Eurostatu, z których wynika, iż Polska należy do państw o jednym z najniższych w Europie poziomów wsparcia publicznego dla przedsiębiorstw innowacyjnych [Eurostat Statistics, podaje za: Wilmańska 2010, s. 65]. Próbę nakreślenia tego zjawiska podjęto w poniższej tabeli.

Tabela 1. Poziom wsparcia państw dla podmiotów innowacyjnych

Państwo	Przedsiębiorstwa korzystające ze wsparcia w postaci środków publicznych ^{a)} , %
Liderzy innowacji:	
Finlandia	46
Niemcy	21
Naśladowcy innowacyjni:	
Holandia	38
Francja	19
Estonia	17
Austria	52
Umiarkowani innowatorzy:	
Czechy	21
Portugalia	12
Węgry	28
Polska	22
Skromni innowatorzy:	
Litwa	20
Rumunia	10

^{a)} w latach 2006–2008.

Źródło: Eurostat Statistics Database, podaje za: [Wilmańska, 2010, s. 65].

W analizie danych tabeli 1, uwagę zwraca fakt, iż w każdej grupie państw cechujących się zarówno najwyższym, jak i najniższym poziomem innowacyjności występuje znacząca rozpiętość w ilości przedsiębiorstw, które, wdrażając innowacje korzystały z pomocy publicznej uzyskanej zarówno od jednostek szczebla lokalnego, centralnego, jak i Unii Europejskiej. Tym samym, wydaje się, iż wielkość pomocy publicznej nie determinuje w sposób bezpośredni globalnego poziomu innowa-

cyjności. W każdej kategorii sklasyfikowanych państw różnice w liczbie podmiotów wspieranych przez państwo są nawet dwukrotne. Przykładowo, spośród liderów innowacji w Niemczech 21% podmiotów skorzystało ze wsparcia publicznego, podczas gdy w Finlandii 46%. Równoległe, wskaźnik innowacyjności *Summary Innovation Index* dla obu państw kształtował się na poziomie odpowiednio: 0,622 dla Finlandii i 0,596 dla Niemiec (zgodnie z *European Innovation Scoreboard 2009*) [European Commission & Eurostat, s. 72]. Powyższe wskazuje zatem, iż w kształtowaniu innowacyjności gospodarki poszczególnych krajów, oprócz możliwości finansowania działalności innowacyjnej, równie istotne znaczenie należy przypisać czynnikom związanym z zasobami ludzkimi a mierzonymi między innymi poprzez liczbę absolwentów kierunku *Science & Engineering*, czy też wskaźnik uczenia się przez całe życie (*life-long learning*). W przypadku wskazanych elementów, wyniki państw sklasyfikowanych w EIS 2009 jako liderzy innowacji znacząco przekraczają wyniki krajów z pozostałych grup. Przykładowo, wskaźnik uczenia się przez całe życie² mierzony dla Finlandii i Szwecji wynosił odpowiednio: 23,1 i 32,4, podczas gdy dla Polski kształtował się ona na poziomie 4,7 (Ibidem, s. 59–65). Z drugiej jednak strony, poziom wskaźnika edukacji młodzieży w Polsce przekraczał wyniki tego samego wskaźnika (91,3) uzyskany dla Finlandii i Szwecji (86,2 i 87,9) [Ibidem, s. 61]. Podsumowując powyższy problem warto przyjrzeć się obszarom, w których, w przypadku gospodarki polskiej, odnotowano wyniki lepsze (i gorsze) niż uzyskane przez państwa – liderów innowacji (tabela 2).

Analizując informacje zawarte w powyższej tabeli warto zwrócić uwagę na kilka aspektów. Pierwszym z nich, oprócz miażdżącej przewagi obszarów innowacyjności, w których gospodarka polska pozostaje znacząco w tyle za gospodarkami europejskich liderów innowacyjności, jest przewaga w obszarze zasobów ludzkich, takich jak edukacja młodzieży czy liczba absolwentów kierunków S & E. Podobnie, w gospodarce polskiej uwagę zwracają relatywnie wysokie wydatki na innowacje nie-technologiczne. Taka sytuacja może wynikać z faktu, iż przedsiębiorstwa polskie, wobec ograniczonych środków finansowych na innowacje, koncentrują się właśnie na innowacjach marketingowych i organizacyjnych,

² Liczba osób na 100, w wieku 25-64 lat, korzystająca z różnych form uczenia się.

które wymagają znacznie niższych nakładów finansowych w porównaniu do innowacji technologicznych – produktowych i procesowych. Warto także zauważyć ciekawą relację, w której Polska odnotowała lepsze wyniki wskaźnika sprzedaży produktów, nowych dla firm, ale nie dla rynku, w przeciwieństwie do wskaźnika sprzedaży produktów nowych dla rynku.

Tabela 2. Kształtowanie się wyników Polski w poszczególnych obszarach budujących innowacyjność gospodarki

Wybrane obszary, w których wyniki gospodarki polskiej są	
lepsze od wyników liderów innowacyjności (Szwecja, Finlandia, Niemcy)	gorsze od wyników liderów innowacyjności
1. absolwenci kierunków <i>Science & Engineering</i> 2. edukacja młodzieży 3. wydatki na innowacje nie-technologiczne^{a)} 4. zredukowane zużycie materiałów i energii 5. sprzedaż produktów nowych dla przedsiębiorstwa (ale nie dla rynku)^{b)}	1. uczenie się przez całe życie 2. finansowanie B+R z budżetu oraz przez sektor przedsiębiorstw 3. finansowanie poprzez <i>venture-capital</i> i kredyty z banków komercyjnych 4. liczba firm z szerokopasmowym dostępem do internetu 5. wydatki na IT 6. podmioty MSP prowadzące własną (<i>In-house</i>) działalność innowacyjną 7. innowacyjne podmioty MSP współpracujące w zakresie innowacji 8. liczba publikacji naukowych powstałych w PPP 9. liczba patentów Europejskiego Urzędu patentowego 10. liczba wspólnotowych znaków towarowych i wzorów przemysłowych 11. podmioty MSP wdrażające innowacje produktowe i procesowe 12. sprzedaż produktów nowych dla rynku

^{a)} Brak danych w przypadku Finlandii. Dla Niemiec odnotowano porównywalną wartość wskaźnika.

^{b)} W przypadku Niemiec wartość ta jest wyższa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Innovation Union Scoreboard 2011, s. 61–66].

4. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w województwie pomorskim na tle działalności podmiotów z innych województw

Szeroko rozumiany rozwój regionów jest determinowany przez oddziaływanie zbioru czynników. Jednym z nich jest lokalizacja przedsiębiorstw innowacyjnych prowadzących różnorodne projekty innowacyjne, którym towarzyszy określone, często znacząco podwyższone ryzyko. Ryzyko to związane jest między innymi ze specyfiką zarządzania projektem wdrożenia innowacji. W opinii S. Moerit, w przypadku projektów innowacyjnych nie ma standardowych procedur [Mikelsen 2008, s. 10]. Powyższe zwiększa oczywiście ryzyko powodzenia takiego projektu, daje jednak kierownikowi projektu szerokie możliwości w zakresie doboru technik i narzędzi zarządzania takim przedsięwzięciem. Podobnie, A. Lam zwraca uwagę na wzajemną relację pomiędzy innowacjami a organizacją, która, w ocenie cytowanej autorki, jest kompleksowa, dynamiczna i wielopoziomowa [Lam 2004, s. 31]. A zatem wydaje się, iż sukces projektów innowacyjnych jest jednym z kluczowych wyznaczników efektywności działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [Woźniak, 2012], co z kolei przekłada się na sposób postrzegania i atrakcyjność danego regionu czy województwa dla potencjalnych inwestorów.

Województwo pomorskie należy do jednego z bardziej dynamicznie rozwijających się województw w kraju. W roku 2012 cechowały je wzrost: liczby przedsiębiorstw, sprzedaży detalicznej oraz produkcji sprzedanej przemysłu. Równolegle jednak, można zaobserwować negatywne zjawiska zachodzące na rynku pracy, między innymi takie jak: wzrost stopy bezrobocia oraz liczby osób długotrwale bezrobotnych [Pomorski Przegląd Gospodarczy, 2012]. Według analiz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, atrakcyjność inwestycyjną analizowanego województwa należy ocenić jako ponadprzeciętną. Dla porównania, w raporcie dotyczącym atrakcyjności inwestycyjnej w roku 2011, województwo pomorskie zostało sklasyfikowane na 7 pozycji spośród 16 badanych województw, z wynikami powyżej średniej w obszarach takich jak: rynek zbytu, infrastruktura społeczna i aktywność wobec inwestorów [Nowicki 2011, s. 7].

Na powyższym tle warto przeanalizować aktywność innowacyjną przedsiębiorstw z województwa pomorskiego³, w szczególności liczbę najbardziej innowacyjnych podmiotów w porównaniu z przedsiębiorstwami innowacyjnymi prowadzącymi działalność na terenie innych województw (tabela 2).

Tabela 2. Liczba innowacyjnych podmiotów a atrakcyjność inwestycyjna województwa

Województwa według poziomu atrakcyjności inwestycyjnej ^{a)}	Liczba innowacyjnych firm
śląskie (pozycja 1 w rankingu)	83
dolnośląskie (2)	43
mazowieckie (3)	99
wielkopolskie (4)	42
małopolskie (5)	47
zachodniopomorskie (6)	10
pomorskie (7)	26
łódzkie (8)	31
lubuskie (9)	10
opolskie (10)	13
kujawsko-pomorskie (11)	27
warmińsko-mazurskie (12)	4
podkarpackie (13)	34
świętokrzyskie (14)	5
podlaskie (15)	14
lubelskie (16)	11

^{a)} Na podstawie badania przeprowadzonego przez Instytut Gospodarki Rynekowej [Nowicki i inni, 2009, s. 7], spośród 16 ocenionych województw, wybrano 4 o najwyższej i 4 o najniższej atrakcyjności inwestycyjnej.

Źródło: Opracowanie na podstawie [Nowicki i inni, 2009, s. 7] oraz [Baczko, 2011, s. 260-287].

Województwa o najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej cechowała jednocześnie największa liczba przedsiębiorstw o najwyższym poziomie innowacyjności. Odwrotna relacja miała miejsce w przypadku woje-

³ Według siedziby poszczególnych podmiotów.

wództw najmniej atrakcyjnych. Podobnie, nie wystąpiła sytuacja, w której województwa sklasyfikowane pomiędzy grupami ukazanymi w powyższej tabeli cechowałoby się liczbą innowacyjnych firm wyższą niż przedsiębiorstwa z 1 grupy.

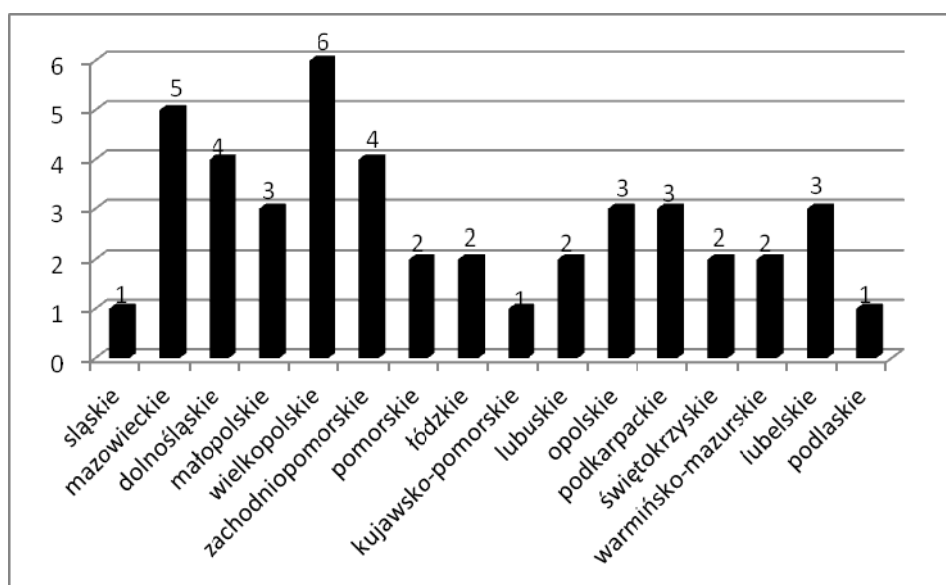
Dla województwa pomorskiego sklasyfikowanego w pierwszej dziesiątce najbardziej atrakcyjnych inwestycyjnie województw w kraju [Nowicki 2011, s. 7]⁴, szczególnie wysokie wyniki odnotowano w obszarach: rynku zbytu, infrastruktury społecznej i aktywności wobec inwestorów. Równolegle, wyniki znacząco poniżej średniej odnotowane zostały w przypadku bezpieczeństwa powszechnego (pozycja 14 na 16 ocenianych województw), dostępności transportowej i infrastruktury gospodarczej (pozycja 11) [ibidem, s. 7]. Analizując powyższe rezultaty warto zwrócić uwagę na rozbieżność pomiędzy wynikiem w dwóch obszarach: infrastruktury społecznej (znacznie powyżej wartości średniej) i gospodarczej (znacznie poniżej tejże wartości). Taka sytuacja może być wynikiem między innymi: niewielkiej ilości instytucji otoczenia biznesu oraz liczby imprez targowych i wystawienniczych. Uwagę zwraca również fakt, iż autorzy cytowanego raportu, do miernika infrastruktury gospodarczej zaliczyli również obecność ośrodków naukowo-badawczych, co, po raz kolejny, wskazuje na kluczowe znaczenie współpracy biznesu i nauki jako stymulanty rozwoju gospodarczego tak na poziomie mezo, jak i makro. Podobnie, kolejnym elementem oceniającym poziom infrastruktury gospodarczej, a jednocześnie ważną stymulantą rozwoju innowacyjnego jest obecność i działalność specjalnych stref ekonomicznych. Ich rozkład dla poszczególnych województw ukazano na poniższym wykresie (wykres 1).

Dane wykresu 1 jednoznacznie wskazują, iż województwa oceniane jak najbardziej atrakcyjne inwestycyjnie cechuje jednocześnie największa liczba specjalnych stref ekonomicznych. Zjawisko lokowania kolejnych przedsiębiorstw na obszarach o najlepszej infrastrukturze jest powszechne, natomiast obszarem, który pozostawia lukę do dalszych badań jest pytanie o działania, których podjęcie wpłynęłoby na podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej pozostałych województw. Dotyczy to w szczegól-

⁴ Pozycja 7 w rankingu w raporcie *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2011* Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

ności obustronnej relacji pomiędzy atrakcyjnością danego województwa i warunkami, jakie tworzy ono dla inwestorów a lokowaniem i rozwijaniem na tych obszarach działalności innowacyjnej. Ponadto, warunki tworzone przez SSE dla przedsiębiorców mogą okazać się kluczowe w szczególności wzięwszy pod uwagę fakt wysokiej kapitałochłonności wdrażania innowacji, szczególnie w pierwszej fazie przedsięwzięć.

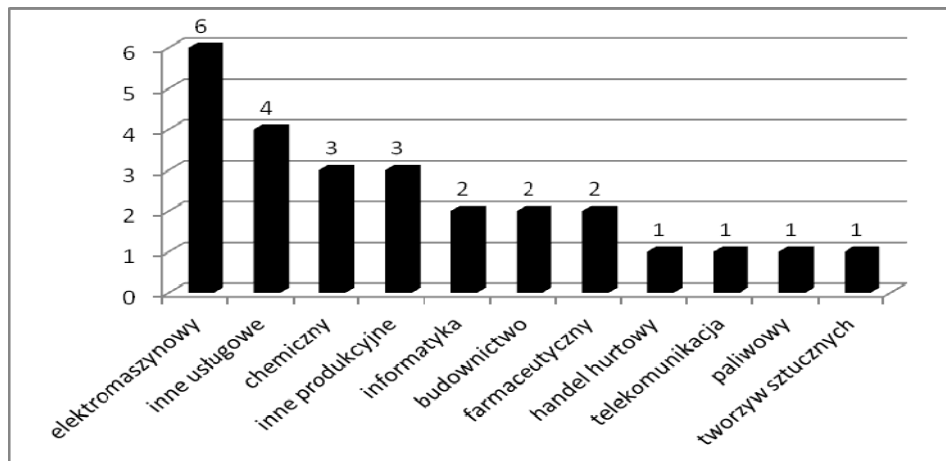
Wykres 1. Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce w układzie województw



Źródło: Opracowanie na podstawie [Ministerstwo Gospodarki, 2012] oraz [KPMG, 2009, s. 22–51].

Podjęmując problematykę kształtowania się innowacyjności przedsiębiorstw województwa pomorskiego warto także zwrócić uwagę na aktywność przedsiębiorstw w zakresie badań i rozwoju. Znaczenie tego czynnika dla rozwoju innowacyjności pozostaje priorytetowe, przynajmniej w zakresie wdrażania innowacji o charakterze technologicznym (produktowe i procesowe). Próbę ukazania wielkości nakładów na prac B+R wraz z sektorami, które reprezentowały poszczególne spółki podjęto na wykresie 2.

Wykres 2. Sektory reprezentowane przez podmioty województwa pomorskiego^{a)}



^{a)} Dla potrzeb prowadzonego badania przyjęto podział sektorów na: produkcyjne i usługowe.

Źródło: Opracowanie na podstawie [Baczko 2011, s. 260-287].

W analizie danych wykresu 2 warto zwrócić uwagę, iż spośród 26 przedsiębiorstw z województwa pomorskiego, które znalazły się w rankingu 500 najbardziej innowacyjnych podmiotów w Polsce, 18 reprezentowało sektor produkcyjny, a jedynie 8 sektor usług. Powyższe świadczy o tym, iż przedsiębiorstwa usługowe, które w większości przypadków, prowadzą działalność w zakresie innowacji organizacyjnych i marketingowych może cechować wolniejszy, niż w przypadku spółek produkcyjnych, wzrost innowacyjności. Podobnie, w świetle powyższych danych, warto przyjrzeć się także aktywności badawczo-rozwojowej tych przedsiębiorstw, co zobrazowano w tabeli 3.

Analiza wielkości oraz struktury nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwa na badania i rozwój wskazuje w pierwszej kolejności na zjawisko, które wydaje się być oczywiste, gdzie wydatki podmiotów produkcyjnych są znacząco wyższe niż wydatki podmiotów usługowych⁵. Najwyższe nakłady zostały poniesione przez przedsiębiorstwa farmaceutyczne- tu z kolei może zastanawiać znacząca „luka” w poziomie wydatków tych spółek i spółek z kolejnych sektorów. Natomiast, spośród spółek farmaceutycznych uwagę zwraca fakt znaczącej rozpięto-

⁵ Warto także podkreślić, iż spośród przedsiębiorstw uwzględnionych w rankingu, niemalże wszystkie poniosły w badanym okresie nakłady na zakończone prace rozwojowe.

ści w ponoszonych wydatkach na B+R (od kilkunastu tysięcy do ponad 50 mln zł). W analizie nakładów na badania i rozwój jako stymulanty wzrostu innowacyjności istotne jest również porównanie tych wydatków z nakładami ponoszonymi przez innowacyjne podmioty z innych województw. W miejscu tym warto także powołać się na wyniki badań C. Schneider i R. Veugelers, według których, „młode” przedsiębiorstwa aktywne w działalności B+R cechuje wyższa sprzedaż innowacyjnych produktów niż ma to miejsce w przypadku innych podmiotów aktywnych w zakresie innowacji [Schneider, Veugelers, 2010, s. 997]. Do porównania, w kolejnej tabeli, wybrano przedsiębiorstwa innowacyjne z rankingu 500 autorstwa INE PAN zlokalizowane w trzech najbardziej atrakcyjnych inwestycyjnie województwach Polski [Nowicki 2011].

Tabela 3. Aktywność badawcza i rozwojowa najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w województwie pomorskim^{a)}

Sektor	Liczba przedsiębiorstw w badanym sektorze	Liczba przedsiębiorstw, które poniosły nakłady na B+R	Nakłady na B+R, zł
<i>produkcyjne</i>			
budownictwo	2	1	4 584 000
elektromaszynowy	6	3	3 788 000
chemiczny	3	2	258 000
farmaceutyczny	2	2	54 490 000
paliwowy	1	1	334 000
tworzyw sztucznych	1	1	553 000
inne produkcyjne	3	3	16 615 000
<i>usługowe</i>			
handel hurtowy	1	0	0
informatyka	2	2	361 000
telekomunikacja	1	1	3 680 000
inne usługowe	4	2	126 000

^{a)} Z listy 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw autorstwa INE PAN.

Źródło: Opracowanie na podstawie [Baczko, 2011, s. 260–287].

Tabela 4. Aktywność badawcza innowacyjnych przedsiębiorstw z województwa pomorskiego na tle innych województw w kraju

Miejsce w rankingu najbardziej atrakcyjnych inwestycyjnie województw	Województwo	Szacowany poziom wydatków na zakończone prace rozwojowe w roku 2009, zł
1	śląskie	385 596 000
2	dolnośląskie	73 176 000
3	mazowieckie	434 185 700
7	pomorskie	84 789 000

Źródło: Opracowanie na podstawie [Baczko 2011, s. 260-287] oraz [Nowicki 2009, s. 7].

Wydatki ponoszone na aktywność badawczo-rozwojową przedsiębiorstwa zaksięgowane w sprawozdaniach finansowych w pozycji „zakończona prace rozwojowe” w większości przypadków rozkładają się proporcjonalnie do oceny poszczególnych województw z punktu widzenia ich atrakcyjności inwestycyjnej. Potwierdzeniem tej tezy jest także poziom nakładów ponoszonych w województwach ocenionych, jako najmniej atrakcyjne inwestycyjnie, gdzie w 3 z 4 województw, które zyskały najniższe wyniki w rankingu 16 województw objętych badaniem, wydatki a zakończone prace rozwojowe nie przekroczyły 10 mln zł. Wyjątkiem było województwo podkarpackie, w którym nakłady te przekroczyły 80 mln zł. Jednak w przypadku tego województwa obszarami ocenionymi najmniej były: aktywność województwa wobec inwestorów oraz rynek zbytu.

5. Wnioski

Innowacyjność przedsiębiorstw województwa pomorskiego⁶, sklasyfikowanego w pierwszej dziesiątce polskich województw pod względem ich atrakcyjności inwestycyjnej, kształtuje się na średnim poziomie. W ocenie tej warto jednak zwrócić uwagę na „mocne strony” podmiotów gospodarczych prowadzące działalność innowacyjną i wynikające z tego perspektywy dalszego rozwoju. Dodatkowo, należy podkreślić, iż badane województwo cechuje wysoka aktywność wobec inwestorów oraz atrakcyjne rynki zbytu [por. Nowicki i inni, 2011, s. 7]. Przejawem coraz

⁶ Dotyczy to podmiotów innowacyjnych zakwalifikowanych do cytowanego w artykule rankingu 500 najbardziej innowacyjnych polskich przedsiębiorstw [Baczko 2011].

wyższej dynamiki rozwoju w województwie jest również rozwój specjalnych stref ekonomicznych oraz parków naukowo-technologicznych.

Działalność związana z wdrażaniem innowacji napotyka jednak na szereg ograniczeń. Dla porównania, w okresie 2007–2009, w stosunku do okresu 2006–2008, zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw przemysłowych, które wdrożyły innowacje produktowe i procesowe. Dotyczyło to przedsiębiorstw: małych i średnich. Jedyną grupą, w której wartość ta uległa zwiększeniu były podmioty zatrudniające powyżej 250 pracowników [Urząd Statystyczny w Gdańsku, 2011, s. 26], co potwierdza tezę, iż przedsiębiorstwa sektora MSP napotykają na najsilniejsze bariery związane z wdrażaniem innowacji. Równolegle, obniżeniu uległa liczba podmiotów, które wprowadziły w badanym okresie innowacje organizacyjne i marketingowe [ibidem, s. 32–33]. Pozytywnie należy natomiast ocenić fakt wzrostu liczby podmiotów z sektora usług, które wdrożyły innowacje marketingowe (jedynie w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników liczba ta uległa obniżeniu) [ibidem, s. 40].

Podjmując próbę oceny innowacyjności i jej zmian oraz zastanawiając się nad czynnikami stymulującymi i ograniczającymi ten proces warto zwrócić uwagę na tezę postawioną przez J. Quinna. Według cytowanego autora, istnieje prawidłowość, w której praktyki w zakresie zarządzania w innowacyjnych przedsiębiorstwach odzwierciedlają charakter procesu innowacyjnego. Cechy innowacji takie jak jej: indywidualność, nieliniowość czy interaktywność powodują, że w procesie wdrożenia konieczne jest pozostawienie „furtki” na możliwe wydarzenia, których nie sposób wcześniej zaplanować [Quinn 1986, s. 20]. Powyższe powoduje, iż nie można wypracować jednego modelu zarządzania innowacjami. Model ten zmienia się, bowiem każdorazowo i jest zależny nie tylko od czynnika, jakim jest wielkość przedsiębiorstw, ale również elementów takich jak: moment czasowy wdrażania innowacji, zmiany na poziomie makroekonomicznym czy skłonność kadry zarządzającej do podejmowania ryzyka. Tym samym, wydaje się, iż jednym z ważniejszych czynników sukcesu innowacji jest za każdym razem rozpatrywanie jak największej ilości elementów, które mogą zadziałać – nie powoduje to jednak wyeliminowania czynników nieplanowanych, których wystąpienia nie

sposób przewidzieć, a tym samym których oddziaływanie można obniżyć w ograniczony sposób.

Bibliografia

- Baczko T. (red.) (2011), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- European Commission & Eurostat (2009), *European Innovation Scoreboard 2009- Comparative analysis of innovation performance*, http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/10/12/EIS%202009%20FINAL_updated.pdf
- Eurostat Statistics database, inn_cis6_pub
- Innovation Union Scoreboard (2011), *Research and Innovation Union Scoreboard*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011_en.pdf
- KPMG (2009), *Przewodnik po specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce*, Warszawa.
- Lam A. (2004), *Organizational Innovation*, materiały źródłowe Brunel University, Brunel Research in enterprise, innovation, sustainability and ethics, working paper no. 1., April.
- Mikelsen H. (2008), *Value creation is the essence- an interview with Soeren Moerit*, Project Management Practice, issue 1.
- Ministerstwo Gospodarki (2012), materiały źródłowe, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Wsparcie+finansowe+i+inwestycje/Specjalne+strefy+ekonomiczne/Obszar+SSE>, stan na: 12.10.2012.
- Nowicki M. (red.) (2010), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Nowicki M. (red.) (2009), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2009*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Nowicki M. (red.) (2011), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2011*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2011.
- Pomorski Przegląd Gospodarczy (2012), materiały źródłowe, http://www.ppg.gda.pl/index.php/pol/gospodarka_on_line/wskazniki_rozwoju/kluczowe_dane, stan na: 4.10.2012.
- Quinn J. (1986), *Managing innovation: controlled chaos*, The McKinsey Quarterly, spring.
- Schneider C., Veugelers R. (2010), *On young highly-innovative companies: why they matter and how (not) to policy support them*, Industrial and Corporate Change, vol. 19, no. 4.
- Urząd Statystyczny w Gdańsku (2011), *Innowacyjne Pomorze w latach 2007-2009*, Gdańsk.
- Wilmańska A. (red.) (2010), *Innowacyjność 2010*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji – PIB, Warszawa.
- Woźniak M. (2012), *The Innovative Potential and Problems of the Modern IT Projects*, New Generation Enterprise and Business Innovation Systems, CAiSE, Springer 2012.

Magdalena Rybicka

Ministerstwo Finansów, Akademia Finansów, Warszawa

Rozwój poprzez innowacje w Służbie Celnej celem poprawy jakości obsługi przedsiębiorców

Growth through innovation in the Customs Service to improve the quality of service business

Abstract : The article is a cross – section picture of the changes taking place in the Polish Customs Service, after joining the European Union. Community objectives translated into the native customs policy, taking into account economic change have become a driving force behind the search for innovative and cutting – edge solutions. Changes in the economy, in trade in goods, the rate of movement of goods and the variety of businesses have a reason to loosen the Customs Service, but also to introduce technical innovations to everyday work. To make this possible, the need was to change the vision of the customs administration, innovative approach to problem solving, development and implementation of the mission.

Key words : innovations, evolution, changes, entrepreneurs.

1. Wstęp

Pierwsze informacje na temat celników w Polsce pochodzą z początku drugiego tysiąclecia. W historycznych zapisach można odnaleźć informacje dotyczące pobierania cła na rzece Bug, zgodnie z poleceniem króla Bolesława Śmiałego. Pierwszym dokumentem świadczącym o prawnym usankcjonowaniu poboru cła była Bulla Gnieźnieńska, wydana w 7 lipca 1136 r., gdzie zostały wymienione liczne klasztory i opactwa pobierające daniny w komorach celnych. W XIV wieku za sprawą królów Władysława Ło-

kietka i Kazimierza Wielkiego powstała administracja celna. Słowo „cło” po raz pierwszy zostało użyte w 1367 w dokumentach tworzonych za panowania dynastii Piastów i zastąpiło powszechnie używane słowa myto lub thelneum.

Przez wieki administracja celna przechodziła kolejne reformy i zmiany, aż do utworzenia we Wspólnocie Europejskiej wspólnej Unii Celnej, do której Polska wstąpiła 1 maja 2004 r. Z momentem wstąpienia do UE pojawiły się nowe wyzwania i obowiązki nałożone na organy celne, które wymagały współpracy już nie tylko wewnątrz kraju, ale też wewnątrz całej Wspólnoty. Codzienna praca służb celnych w UE wspierana jest licznymi narzędziami komunikacyjno – informacyjnymi, które zapewniają stworzenie efektywnego elektronicznego środowiska dla cła i handlu, a jej pracownicy wyposażeni są w nowoczesne i zaawansowane technologiczne urządzenia oraz specjalistyczny sprzęt do kontroli towarów [Janda 2009, s. 13]. Służba Celna realizuje zadania ustawowe zwalczająca przestępczość w obrocie towarowym, zabezpiecza interesy finansowe budżetu Polski i UE, chroni społeczeństwo i rynek przed zagrożeniami oraz ułatwia legalną działalność gospodarczą [Walczak 2009, s. 23]. Do zadań Funkcjonariuszy Celnych należy również kontrola legalności pobytu i zatrudnienia cudzoziemców, ale także pobór i odprowadzanie należności podatkowych stanowiących ponad 41% dochodu budżetu krajowego. Aspekt podatkowy jest również aspektem głównym dla petentów, którzy obsługiwani są przez Izby, Urzędy i Oddziały Celne. Jeszcze do niedawna wszystkie sprawy obie strony załatwiała poprzez tradycyjną korespondencje papierową lub osobiście. Idąc z duchem czasu oraz rozwojem elektroniczno-informatycznym również w tym sektorze nastąpiły innowacyjne zmiany.

2. Innowacje

Innowacje to pojęcie, które w ekonomii jest tłumaczone za pomocą różnych definicji. Głównym zadaniem innowacji jest rozwiązywanie bardzo złożonych problemów wymagających tworzenia silnie zróżnicowanych zespołów wnoszących specjalistyczną wiedzę o wyjątkowo zróżnicowanych kwalifikacjach i z definicji nieprzywiązany do jednego

stanowiska pracy [Borowski 2010, s. 18]. Takie innowacje mogą być również realizowany wspólnie przez kilku partnerów, którzy mają do dyspozycji zarówno konieczny potencjał kreatywny, finansowy oraz odpowiednią sieć dystrybucji (przekazu, rozprowadzania). Z pojęciem innowacje wiąże się ściśle pojęcie działalności innowacyjnej. Działalność innowacyjna to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrożenia innowacji [Okoń-Horodyńska, Czachorowska-Mazurkiewicz 2007, s. 102]. Trudno wybrać jedną najbardziej trafną definicję innowacji, zapoznając się z nimi kolejno można jednak wybrać dla organów celnych kilka elementów wspólnych:

- nowe udoskonalone rozwiązania, przy wykorzystaniu Internetu,
- nowe zmodernizowane technologie,
- nowe modele zarządzania i organizacji,
- nowe produkty informatyczne.

3. Unia Celna i dążenia do nowoczesności w Służbie Celnej

Unijna administracja celna wdrażając innowacyjne rozwiązania i systemy współpracy między krajami członkowskimi, a zarazem rozwiązania ułatwiające przedsiębiorcą przemieszczanie swych towarów i usług między poszczególnymi członkami, ale także krajami trzecimi, ma przed sobą bardzo duże wyzwanie logistyczne, techniczne i zarządcze. Rynki wewnętrzne odgrywają kluczową rolę w sprostaniu gospodarczym wyzwaniom Europy oraz zapewnieniu wymiernych korzyści obywatelom UE. Służby celne obsługują prawie 20 proc. światowych obrotów handlowych – to ponad dwa miliardy ton towarów rocznie. W tym celu, co roku rozpatrywanych jest ponad 100 mln deklaracji celnych [www.europa.pl]. Rozwój administracji celnej UE, to przede wszystkim rozwój służb celnych każdego kraju. W Polsce również, za pomocą różnych programów odbywa się modernizacja i wprowadzanie innowacji, poczynając od „Programu modernizacji Służby Celnej 2009–2011”, który miał na celu ograniczenie podaży na rynku krajowym wyrobów tytoniowych pochodzących z nielegalnych źródeł. Poprzez „Program antykorupcyjny Służby Celnej

2010–2013+”. Aż do programu „Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015 – Służba Celna 2015+”. Programy te pomogły przystosować na początek struktury administracji celnej krajowej do standardów Unijnych, wzmocnić zdolności operacyjne, podnieść kwalifikacje funkcjonariuszy, a następnie doprowadzić do sprawniejszej obsługi przedsiębiorców i podróżnych, co jest misją Służby Celnej. Pod hasłem e-Cło powstał program, który wiąże w sobie pakiet przedsięwzięć legislacyjnych, organizacyjnych, finansowych i technicznych, którego celem jest wdrożenie elektronicznych usług celnych. Program ten jest integralną częścią opracowaną przez DG TAXUD inicjatywy „Electronic Customs” (w skrócie e-Customs).

Zadania Programu e-cło zostały włączone do „Strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007–2013”. Harmonogram e-Customs obejmuje:

etap 1 – 2009–2010

- tworzenie podstaw środowiska e-Customs – wdrożenie systemów: kontroli eksportu - ECS, kontroli importu – ICS, kontroli tranzytu – NCTS-TIR, kontroli towarów z zawieszoną akcyzą EMCS,
- rejestracja i identyfikacja – EORI oraz AEO,
- zintegrowane zarządzanie ryzykiem,
- zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi;

etap 2 – do 2011

- przygotowanie wspólnego portalu informacji celnej (ECIP) oraz wdrożenie systemu pojedynczych upoważnień (SASP),
- obsługa zabezpieczeń,
- Single Access Point (SEAP);

etap 3 – do 2013

- przygotowanie zintegrowanego środowiska taryfy celnej ITE;
- wprowadzanie w pełni zautomatyzowanych systemów eksportu(AES) i importu (AIS), włączając aspekty scentralizowanej odprawy celnej;

- Single Window – usługa kompleksowego punktu obsługi jako finalnego elementu inicjatywy „e-Customs”, który będzie realizowany razem z innymi organami administracji publicznej.

Nadrzędnym celem realizacji Programu e-cło, wynikającym ze wspólnotowej inicjatywy „e-Customs”, jest stworzenie jak najlepszych warunków dla funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach Unii Celnej. Aby to osiągnąć, konieczne jest wyposażenie administracji celnych 27 państw członkowskich w odpowiednie rozwiązania prawno-organizacyjne oraz nowoczesne narzędzia informatyczne, pozwalające nie tylko na poprawę współpracy z przedsiębiorstwami, ale także na wzmocnienie dozoru celnego. Innymi słowy, dzięki przedsięwzięciom realizowanym w ramach wspólnotowej inicjatywy „e-Customs” administracje celne w ramach unii celnej powinny działać jak jedna administracja. Polski Program e-cło jest pakietem działań, które na gruncie krajowym doprowadzają do realizacji powyższych celów. Przede wszystkim najważniejszym dążeniem jest zapewnienie optymalnych warunków organizacyjnych, prawnych i technicznych służących skutecznej koordynacji wszystkich działań związanych z wdrażaniem wspólnotowej inicjatywy „e-Customs” [Zapendowska-Starzyk, Fleming, Naruszewicz 2010, s. 3].

4. Innowacje wprowadzone w Służbie celnej w Polsce

W 2012 roku został przedstawiony nowatorski program „Służba Celna 3i – Internet, Intelligence, Innovation”. Priorytety rozwojowe zawarte w tym programie oparte są na podnoszeniu efektywności działania na podstawie new public management (NMP), które za cel mają podnieść efektywność administracji publicznej poprzez takie czynniki jak [www.sluzbacelna.gov.pl]:

- wyznaczenie standardów usług i korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych (możliwość dokonywania porównań na bazie najlepszych praktyk), budowanie odpowiedzialności administracji za świadczone usługi – sprawność;

- wzmacnianie średniej kadry kierowniczej, wprowadzanie rozwiązań nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi (bardziej elastyczny system płac) – zaangażowanie;
- stworzenie środowiska sprzyjającego pozyskiwaniu dobrych pomysłów – szersze wykorzystanie potencjału innowacyjnego wśród pracowników;
- otwartość na sygnały płynące z otoczenia i z wnętrza organizacji;
- automatyzacja (cyfryzacja) procesów na rzecz zredukowania biurokracji.

W nawiązaniu do dokumentu „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, oraz w oparciu o cyfryzację administracji, Służba Celna aktywnie realizowała i realizuje dalej inicjatywę bez-papierowego środowiska dla handlu. Dołożono również wszelkich starań do ujednolicenia systemów informatycznych celem przystosowania ich bądź przekształcenia tak aby stały się integralnymi częściami systemów informatycznych wykorzystywanych przez kraje wspólnotowe. W ostatnich kilku latach wdrożono informatyczny System Kontroli Importu (ICS) obsługujący procedury związane z wprowadzaniem towarów na obszar celny UE. Wdrożono informatyczny System Kontroli Eksportu (ECS) obsługujący procedury eksportowe oraz procedury uproszczone w wywozie. W 2011 roku zostało przyjętych i obsłużonych przez Służbę Celną – wykorzystując drogę INTERNET – wyłącznie w formie elektronicznej bez przedstawiania deklaracji papierowych 58% deklaracji w procedurach przywozowych oraz 100% deklaracji wywozowych i tranzytowych. Służba Celna wdrożyła również informatyczny system wykorzystywany do monitorowania przemieszczania na terytorium UE wyrobów akcyzowych w procedurze zawieszenia poboru akcyzy – System Przemieszczania Wyrobów Akcyzowych EMCS (Excise Movement and Control System). Kolejną innowacją, która będzie ułatwieniem dla przedsiębiorców jest tworzenie właściwych warunków rynkowych oraz ograniczanie istniejących barier i obciążeń administracyjnych. Inicjatywa ta zgodna jest również z założeniami Strategii Lizbońskiej [www.ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_pl.pdf]. W tym celu zostały stworzone dwie koncepcje „Single Window” i „One-Stop-Shop”, mają one zapewnić przedsiębiorcą załatwienie wszystkich formalności dotyczących zgłoszenia celnego w jednym miejscu poprzez

jedno okienko elektroniczne. Głównym założeniem jest poprawić przyjazność otoczenia Służby Celnej, tak aby ograniczyć do minimum formalności oraz sprawić, że przedsiębiorca w sposób intuicyjny będzie potrafił skorzystać z oferowanej usługi.

5. Innowacje planowane w Służbie Celnej

Poprzez inteligentne zarządzanie wiedzą i wykorzystanie dostępnych informacji praca Służby Celnej zostanie w dwutorowy sposób ukierunkowana. Z jednej strony stosowane procedury mniej będą ingerować w swobodę obrotu towarowego, drugiej zaś poprzez skuteczną kontrolę podniesiona zostanie skuteczność zwalczania przestępczości i nieuczciwej konkurencji. W ramach programu „Służba Celna – 3i” moduł Intelligence, szczególnie duży nacisk został położony na obszar przeciwdziałania szarej strefie oraz e-ułatwień (AEO – Upoważniony przedsiębiorca, zgłoszenia elektroniczne). W ramach procesu cyfryzacji konieczne jest wprowadzenie nowych rozwiązań technicznych, komunikacji elektronicznej oraz nowoczesnych narzędzi analitycznych. W założeniach do ww. programu została zwrócona uwaga na konieczność współpracy Służby Celnej z instytucjami naukowymi, aby móc budować nowe narzędzia analityczne, pozwalające na pełniejsze wykorzystanie danych zebranych przez funkcjonariuszy celnych. Istotne jest też nawiązanie współpracy z przedstawicielami pracodawców, stowarzyszeniami, zrzeszeniami, izbami zawodowymi, co pozwoli osiągnąć większe spektrum widzenia procesów gospodarczych, a w efekcie zaowocuje stworzeniem ułatwień dostosowanych do potrzeb przedsiębiorców. Kolejnym kluczowym aspektem jest nawiązanie dobrych relacji ze środowiskiem biznesowym, celem pozyskania wiedzy o nieprawidłowościach na rynku i skutecznym przeciwdziałaniu im.

Wszystkie te innowacje niosą za sobą również zmiany w sposobie budowania zasobów kadrowych Służby Celnej, gdyż poprzez budowanie odpowiedniej bazy wiedzy na danym stanowisku, przy zastosowaniu licznych rozwiązań techniczno-informatycznych, pracownik przekształca się w eksperta z danej dziedziny. Dzięki tym zabiegom również dla przedsiębiorców powstaje bardziej komfortowa sytuacja, gdyż jest ob-

sługiwany, przez osobę o najwyższej wiedzy eksperckiej, przy zastosowaniu najnowszych rozwiązań technicznych możliwych do wykorzystania na danym stanowisku.

Nastawienie na innowacje w Służbie Celnej należy powiązać z [www.sluzbacelna.gov.pl]:

- dogłębnym zrozumieniem potrzeb bezpośrednich odbiorców oferowanych usług; celem oferowania usług „skrojonych na miarę” ich konkretnych potrzeb – otwartość na otoczenie i współpracę;
- kreatywnym myśleniem i wyobraźnią; wypracowaniem nowych rozwiązań bądź nowym zastosowaniem rozwiązań już stosowanych (w ramach służby bądź poza nią) – kultura innowacyjności;
- zaangażowaniem otoczenia Służby Celnej oraz funkcjonariuszy celnych i pracowników (współtworzenie) – platforma współuczestnictwa, sprzyjanie dialogowi;
- podjęciem działań wdrażających; aby zaproponowane rozwiązania mogły w sposób praktyczny zostać zastosowane – ochrona interesu publicznego.

6. Podsumowanie

Poprzez innowacyjny Program modernizacji Służba Celna ma szanse w szybkim tempie nadrobić zaległości i braki technologiczne, przy jednoczesnym wdrażaniu innowacyjnych, nowoczesnych rozwiązań. Innowacyjność wymaga otwartości Służby Celnej (współdzielenie informacji; transparentności), bardzo dobrej współpracy (poza hierarchią; z otoczeniem poprzez sieć, w grupach dyskusyjnych w celu wymiany potrzeb, pomysłów, doświadczeń, wiedzy); współdzielenia/wymiany wiedzy (otwarcie zasobów informacyjnych, jawność informacji o instytucji), uczciwości (szczerości, odpowiedzialności, szacunku) [Tapscott, Williams 2010, s. 265].

Rozwój poprzez innowacje Służby Celnej celem poprawy jakości obsługi przedsiębiorcy, to nie tylko doraźne działanie ułatwiające załatwienie spraw urzędowych. To również ochrona przedsiębiorcy przed wprowadzaniem na rynek konkurencyjnych towarów bez opłaconego

podatku, to również ochrona własności intelektualnej, ochrona patentów i przeciwdziałanie tworzenia się szarej strefy. To wreszcie korzyść dla budżetu państwa, płynąca z odprowadzonych podatków. Innowacyjność w Służbach Celnych to również wyjście naprzeciw otaczającej rzeczywistości, szczególnie w obszarze środowiska elektronicznego i przetwarzaniu dużych zasobów informacyjnych. Działania te mają na celu również ujednoliceniu standardów w całej Unii Europejskiej celem ułatwienia dokonywania transakcji między państwami członkowskimi. To również ułatwienia i ujednolicenia przepisów i standardów, które dzięki swej jednorodności pozwolą przedsiębiorcy łatwo poruszać się w swojej dziedzinie handlu po krajach wspólnotowych.

Bibliografia

Borkowska S. (2010), *Creating Innovation in the organization: The role of human resource management*, IPISS, Warszawa.

Okoń-Horodyńska E., Czachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), (2007) *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw*, IWiI, Warszawa.

Tapscott D., Williams A., (2010) „Macrowikinomics: Rebooting Business and the World

Walczak M. (2009), *Administracja Celną Krajów Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki, Warszawa.

JWłodarczyk J., *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, [w:] Okoń-Horodyńska E., Czachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), (2007) *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw*, IWiI, Warszawa,

Włodarkiewicz – Klimek H. (red.naukowa) (2010), *Entrepreneurship and innovations*, PWR, Poznań.

Czasopisma:

Zapendowska-Starzyk K., Fleming I., Naruszewicz S.,(2010), *Program e-Cło*, Wiadomości Celne, Nr 1-2.

Strony internetowe:

www.ec.europa.eu

www.europa.eu

www.sluzbacelna.gov.pl

Ewa Dębicka

Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa

Znaczenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych

The importance of information security management system in the research institutes

Abstract: The study attempts to assess the importance of information security management system in such specific subjects such as research institutes. Institutes, or extracted in terms of legal, organizational, economic and financial state entities, operate under separate legislation. Their main task is to conduct research and development work, whose final results should be applied in practice. In Poland there are about 120 institutes subordinated to different ministries. In carrying out the tasks assigned to them in terms of generating knowledge they have, at the same time, become the undisputed source of innovation. In the course of conducting the assessments of the operating systems at the research institutes, the significant problem of the information security management, has been noticed. Institutes are in fact, on one hand, obliged by law to disseminate the results of research and development, and on the other should ensure that they are properly protected from unauthorized access, modification and ensure copyright protection. The implementation of information security management system in the research institutes is therefore essential to ensure the security of information processed there representing basis for the knowledge.

1. Wprowadzenie

Obecnie informacja traktowana jest jak ważne aktowo przedsiębiorstwa [PN-ISO/IEC 17799:2007, s. 12]. Zdobywanie istotnej informacji lub ograniczenie dostępu do własnych zasobów informacyjnych może decydować o zdobyciu przewagi na rynku. Informacja traktowana jest jako

główny atrybut gospodarki opartej na wiedzy. Gwałtowny wzrost popytu na sprawdzoną i dostępną informację przyczynił się do powstania wywiadu gospodarczego, którego podstawowym zadaniem jest gromadzenie, analizowanie oraz przetwarzanie informacji o konkurencie i otoczeniu konkurencyjnym [Cieciński 2009, s. 7–9], co stanowi istotny element zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Uwzględniając wartość informacji zasadne jest podjęcie niezbędnych działań w celu zapewnienia jej bezpieczeństwa, tj. poufności, dostępności i integralności na odpowiednim poziomie. Podawane do publicznej wiadomości i szeroko komentowane incydenty związane z ujawnieniem danych osobowych, informacji niejawnych, tajemnicy przedsiębiorstwa są realnym dowodem na to, że informacja powinna być chroniona. Każdy taki incydent bardzo negatywnie wpływa na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Może spowodować znaczne straty finansowe, utratę zaufania klientów oraz utratę wizerunku. Jest to szczególnie istotne dla podmiotów działających w branży informatycznej, bankowości i finansów oraz świadczących usługi medyczne. Bezpieczeństwo przetwarzanych informacji to także fundament działania organów sprawiedliwości, ścigania, administracji centralnej i samorządowej. Ponadto, na podstawie prowadzonych badań¹ należy stwierdzić, że zapewnienie bezpieczeństwa informacjom przetwarzanym w instytutach badawczych jest także warunkiem koniecznym do prawidłowego wypełniania ustawowo przypisanych im zadań. Specyfika pracy w instytutach badawczych, ich kultura organizacyjna, struktura zatrudnienia oraz zasady przepływu informacji między poszczególnymi procesami decydują o złożoności tego zagadnienia. Jednym z najważniejszych problemów w tak specyficznych jednostkach, jakimi są instytuty badawcze, jest zapewnienie bezpieczeństwa przetwarzanym tam informacjom, wynikom badań, nowym technologiom, które w efekcie końcowym powinny znaleźć zastosowanie w określonych dziedzinach gospodarki i życia społecznego przy jednoczesnym zachowaniu warunków do pracy twórczej, wymiany doświadczeń i prowadzenia działalności dydaktycznej.

¹ Autorka pracy w latach 2010-2012 realizowała projekt badawczy promotorski Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nt. *Model systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w jednostkach badawczo-rozwojowych sektora transportowego*.

2. Specyfika działania instytutów badawczych

Wyjątkowa trudność związana z implementacją wymagań dotyczących bezpieczeństwa informacji w instytutach badawczych niewątpliwie wynika ze specyfiki ich działania. Instytutem badawczym, w rozumieniu ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych [Dz. U. Nr 96, poz. 618 z 2010 r.], jest państwowa jednostka organizacyjna, wyodrębniona pod względem prawnym, organizacyjnym a także ekonomiczno-finansowym, która prowadzi badania naukowe i prace rozwojowe² ukierunkowane na ich wdrożenie i zastosowanie w praktyce. Instytuty badawcze tworzy Rada Ministrów na wniosek ministra właściwego ze względu na planowaną działalność instytutu, w drodze rozporządzenia.

Do podstawowych działań instytutów badawczych należy zaliczyć:

- prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych,
- przystosowywanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych do potrzeb praktyki,
- wdrażanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych.

W ramach prowadzonej działalności instytuty mogą także:

- upowszechniać wyniki badań naukowych i prac rozwojowych;
- wykonywać badania i analizy oraz opracowywać opinie i ekspertyzy w zakresie prowadzonych badań naukowych i prac rozwojowych;
- opracowywać oceny dotyczące stanu i rozwoju poszczególnych dziedzin nauki i techniki oraz sektorów gospodarki, które wykorzystują wyniki badań naukowych i prac rozwojowych, oraz w zakresie wykorzystywania w kraju osiągnięć światowej nauki i techniki;
- prowadzić działalność normalizacyjną, certyfikacyjną oraz aprobacyjną;

² Prace rozwojowe to prace polegające na nabywaniu, łączeniu, kształtowaniu i wykorzystywaniu dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej oraz innej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług.

- prowadzić i rozwijać bazy danych związane z przedmiotem działania instytutu;
- prowadzić działalność w zakresie informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej, wynalazczości oraz ochrony własności przemysłowej i intelektualnej, a także wspierającej innowacyjność przedsiębiorstw;
- wytwarzać w związku z prowadzonymi badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi aparatury, urządzenia, materiały i inne wyroby oraz prowadzić walidację metod badawczych, pomiarowych oraz kalibrację aparatury;
- prowadzić działalność wydawniczą związaną z prowadzonymi badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi.

W roku 2010 instytuty badawcze weszły na drogę intensywnych przemian, będących rezultatem wdrożenia pakietu sześciu ustaw reformujących system nauki w Polsce. Podstawowym zadaniem przyjętej reformy nauki jest wyodrębnienie najlepszych instytutów badawczych i wzmocnienie ich pozycji konkurencyjnej na międzynarodowym rynku badań. Uznano, że zostanie to zrealizowane poprzez premiowanie jakości prowadzonych badań, wprowadzenie systemów efektywnego wykorzystywania środków budżetowych na badania oraz wzmocnienie współpracy środowisk badawczych z gospodarką. Obok ustawy o instytutach badawczych do pakietu ustaw reformujących system nauki należy ustawa o zasadach finansowania nauki, ustawa o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, ustawa o Narodowym Centrum Nauki oraz Ustawa o Polskiej Akademii Nauk. Ważną zmianą jest wprowadzenie ustawowej możliwości komercjalizacji wyników badań. Sprzyjać temu ma prawo tworzenia spółek kapitałowych oraz zakładania centrów naukowo-przemysłowych. W tej sytuacji zapewnienie bezpieczeństwa wynikom prac rozwojowych i badań naukowych jest szczególnie pożądane z uwagi na ich wartość.

Specyfika instytutów badawczych wynika także z faktu, że nie pasują do nich rozwiązania funkcjonujące i sprawdzające się w tzw. sferze biznesu przede wszystkim w obszarze wartości i celów, w charakterze zadań oraz w pracownikach. Cele są długoterminowe, a zadania otwarte. Podstawowym zadaniem jest tworzenie wiedzy i jej transfer do przemysłu. Pracownicy naukowcy wykazują zaś dużą niezależność i w systemach

zarządzania często dostrzegają jedynie aspekty ograniczające ich działalność naukową. Możliwość wymiany doświadczeń, działalność wydawnicza, porównywanie rezultatów z innymi ośrodkami badawczymi rozpatrują w kategorii korzyści a nie zagrożenia związanego z utratą poufności informacji.

Dorobek instytutów badawczych w zakresie generowania wiedzy traktowany jest jako podstawowe źródło innowacyjności [Rządca, Pawłowski 2010, s. 78–89]. Innowacyjność jest jednym z niezmiennie ważnych aspektów stymulujących rozwój gospodarki [Tkaczyk 2005, s. 8–10] i dlatego właśnie instytuty badawcze pełnią szczególną rolę w realizacji państwowej polityki proinnowacyjnej, która ma zapewnić uzyskanie przewagi naukowej na świecie, rozwój przedsiębiorczości i zwiększyć konkurencyjność całej gospodarki. W procesie innowacyjności podstawowym elementem jest koncepcja zarządzania wiedzą [Hull, 2000, s. 633–656]. Wiedzę zaś tworzą uporządkowane informacje, którym nadano pewną strukturę, dzięki czemu mogą być wykorzystane w określonym działaniu [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 27]. Można zatem z całą pewnością stwierdzić, że skoro podstawowym zadaniem instytutów badawczych jest tworzenie wiedzy, a wiedza to nic innego jak przeanalizowana informacja, to informacja stanowi najważniejsze ich aktywa. Naturalnym zjawiskiem jest zaś potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa najcenniejszym aktywom. W tym przypadku jest to informacja. Znaczenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych jest tym bardziej uzasadnione, że 80% wdrożeń w polskim przemyśle jest wynikiem prac badawczo-rozwojowych prowadzonych przez instytuty [Sosnowska, 2010, s. 127–128].

3. Istota systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych

System zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych stanowi integralną część systemu zarządzania opartego na podejściu wynikającym z ryzyka związanego z prowadzoną działalnością oraz odnosi się do ustanowienia, wdrożenia, eksploatacji monitorowania, utrzymywania i doskonalenia bezpieczeństwa informacji [PN-

ISO/IEC 27001:2007]. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji to świadome podejmowanie działań uwzględniające aktywa informacyjne instytutu, ich wartość oraz istniejące zagrożenia i podatności w kontekście mogących nastąpić negatywnych skutków. Bezpieczeństwo informacji polega na zastosowaniu środków ochrony prawnej, normatywnej, fizycznej, teleinformatycznej na poziomie wynikającym z procesu zarządzania ryzykiem a mającym na celu zapewnienie dostępności, poufności i integralności informacji.

Dostępność informacji oznacza, że jest ona dostępna wyłącznie dla upoważnionego podmiotu, czyli ma do niej wgląd upoważniona osoba zawsze, gdy jest to konieczne. Pracownikom instytutu badawczego należy zagwarantować dostęp do informacji umożliwiających wykonywanie obowiązków służbowych. Poziom uprawnień dostępu do określonych grup informacji powinien być jednoznacznie przypisany do kompetencji danego pracownika. Szczególną uwagę należy zwracać na informacje i środki ich przetwarzania, do których dostęp mają klienci oraz dostawcy towarów i usług (dostawcy usług internetowych, sieciowych, telefonicznych, klienci, konsultanci i auditorzy, dostawcy oprogramowania i sprzętu). Dostęp do określonych informacji instytutu, a także możliwość jej przetwarzania powinna być kontrolowana i wymaga zastosowania adekwatnych zabezpieczeń, wybranych po uprzednio przeprowadzonym szacowaniu ryzyka. Klienci oraz dostawcy towarów i usług powinni być świadomi swoich zobowiązań wynikających z możliwości dostępu do informacji należących do instytutu, dlatego też wskazane jest podpisywanie właściwych umów regulujących ten aspekt [Krawiec, Stefaniak 2011, s. 8–10].

Poufność informacji to zapewnienie, że informacja nie może być udostępniana nieupoważnionym osobom, podmiotom lub procesom. Pracownicy instytutów badawczych zobowiązani są do zachowania w poufności określonych informacji z tytułu nawiązanego stosunku pracy. Wymagania prawne związane z zagwarantowaniem bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w instytutach badawczych w relacji pracodawca (instytut badawczy) – pracownik dotyczą przestrzegania tajemnicy:

- pracodawcy,
- przedsiębiorstwa,
- zawodowej.

Wymagania odnośnie zachowania w poufności informacji przekazanych klientom oraz dostawcom towarów i usług powinny, tak jak w przypadku dostępności, znaleźć uregulowanie w umowach.

Umowy dotyczące zachowania poufności, aby były skuteczne, powinny:

- definiować, co stanowi informacje poufne,
- określać czas trwania umowy,
- określać działania po zakończeniu umowy,
- określać sposób podejmowania działań mających na celu przekazywanie jedynie wiedzy koniecznej,
- dawać prawo do monitorowania działań,
- obligować do powiadamiania o incydentach związanych z naruszeniem poufności informacji,
- zobowiązywać do niszczenia informacji po zakończeniu umowy,
- określać sposób postępowania w przypadku naruszenia warunków umowy.

Integralność informacji to właściwość polegająca na zapewnieniu dokładności i kompletności aktywów na każdym etapie ich przetwarzania. Oznacza to, że informacja pochodzi z wiarygodnego źródła oraz że nie wprowadzono do niej żadnych niepożądanych zmian [Pławiak 2010, s. 619–626]. Wystarczy, że dojdzie do złamania tej zasady na którymkolwiek etapie badania, wówczas całe przedsięwzięcie zakończy się niepowodzeniem. Do naruszenia integralności może dojść w sposób celowy (świadome działanie badacza) lub przypadkowy (nierozmyślne działanie). Do najpopularniejszych przykładów naruszenia integralności należą:

- pomyłki w obliczeniach,
- pomyłki przy przenoszeniu danych (np. z karty pomiarowej do sprawozdania, z nośnika na nośnik);
- nieściśle sformułowania;
- rozmyślna modyfikacja tekstu;
- błędy stylistyczne i logiczne.

Naruszenie zasady integralności informacji prowadzi w efekcie końcowym do otrzymania niewiarygodnych wyników badań.

Zapewnienie poufności, dostępności i integralności informacji jest warunkiem koniecznym do utrzymania zaufania do instytutów badawczych, jako do podmiotów dostarczającym swoim klientom rzetelnych i obiektywnych wyników prac prowadzonych zgodnie z przyjętymi najwyższymi standardami, gwarantującymi wysoki poziom merytoryczny oraz bezpieczeństwo powierzonych informacji na każdym etapie ich przetwarzania.

4. Zakończenie

Zarządzając instytutami badawczymi należy uwzględnić zachodzące w otaczającej rzeczywistości zmiany dotyczące przede wszystkim traktowania informacji, jako najważniejszego aktywa każdego instytutu i jednocześnie jako głównego atrybutu gospodarki opartej na wiedzy. Zgromadzony w instytutach badawczych dorobek naukowy ze względu na wartość wymaga ochrony przed licznymi zagrożeniami poprzez wdrożenie prawnych, normatywnych i zwyczajowych wymagań. Implementacja systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej instytutów badawczych. Daje bowiem możliwość aplikacji w projektach o tematyce dotyczącej obronności i bezpieczeństwa państwa oraz realizacji badań naukowych, z którymi wiąże się dostęp do informacji prawnie chronionej. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji według międzynarodowych standardów jest dodatkowym atutem przy ubieganiu się o projekty unijne. Uporządkowane działania w zakresie bezpieczeństwa informacji pomagają w spełnieniu wymagań prawnych, oczekiwań organów państwowych oraz klientów i podmiotów współpracujących. Wpływa na budowanie zaufania i pozytywnego wizerunku w opinii zainteresowanych stron, takich jak: klienci, dostawcy, organy nadzorujące, społeczeństwo. Daje także możliwość współpracy i wymiany doświadczeń w ramach zarządzania bezpieczeństwem informacji z innymi instytutami badawczymi [Dębicka, Garbarczyk, Makarewicz 2009, s. 109–119].

Bibliografia

- Ciecierski M. (2009), *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Dębicka E., Garbarczyk P., Makarewicz A., (2009), *System zarządzania bezpieczeństwem informacji w świetle wymagań normy PN-ISO/IEC 27001:2007. Ocena korzyści i zagrożeń*, Zeszyty Naukowe ITS nr 102, Warszawa.
- Hull R., (2000), *Knowledge management practices for innovation an audit tool for improvement*, International Journal of Technology Management, vol. 20.
- Krawiec J., Stefaniak A., (2011), *System zarządzania bezpieczeństwem informacji w praktyce. Zasady wyboru zabezpieczeń*, PKN, Warszawa.
- Norma PN-ISO/IEC 27001:2007, *Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania*.
- Norma PN-ISO/IEC 17799:2007, *Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji*.
- Pławiak R., (2010), *Wpływ bezpieczeństwa informacji na jakość produktu*, [w] A. Świdorski, G. Sawicki (red.), *Jakość – problemy i rozwiązania cz. III*, ZSJZ oraz ITWL, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rządca R. Kołodkiewicz I. (2010), *Atrakcyjność otoczenia rynkowego oraz ocena poszczególnych składowych systemu zarządzania i zakresu ich zmian. Perspektywa polskich JBR-ów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne 1/2010 (102), Warszawa.
- Sosnowska M. (2010), *Podsumowanie dyskusji*, Master of Business Administration 1/2010 (102), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Tkaczyk St. (2005) *Innowacyjność a zarządzanie w oparciu o kryterium jakości*, Problemy Jakości nr 5/2005, Warszawa.
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych (Dz. U. nr 96 z 2010 r., poz. 618).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz. U. Nr 96 z 2010 r., poz. 615).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (Dz. U. Nr 96 z 2010 r., poz. 616).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Nauki (Dz. U. nr 96 z 2010 r., poz. 617 z 2010 r.).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Polskiej Akademii Nauk (Dz. U. Nr 96 z 2010 r., poz. 619).

Piotr Lenik

Wojewódzki Szpital Podkarpacki im. Jana Pawła II w Krośnie

Zastosowanie metody SERVQUAL w doskonaleniu usług publicznych na przykładzie służby zdrowia

Using SERVQUAL method in improving the Quality of Public Medical Service

Abstract: The article describes the characteristics of quality services assessment, and presents ways to improve the quality of service using the method SERVQUAL. The focus here on the quality of public services in the context of customer expectations and satisfy their satisfaction.

Keywords: TQM, quality management, services, SERVQUAL method.

1. Wprowadzenie

Zarówno wśród konsumentów, jak i w praktyce zarządzania współczesnymi organizacjami słowo „jakość” jest powszechnie znane i szanowane. Jednak odbiór jakości jest względny; to bowiem subiektywna ocena każdego klienta. Jeżeli za jakość przyjmie się sumę spełnionych oczekiwań w stosunku do nabytego produktu (towaru lub usługi), to może się zdarzyć, że ten sam zakup (identyczny), w ocenie dwóch klientów będzie miał całkowicie odmienną ocenę. Jeden może być bardzo zadowolony z zakupu towaru, czy wykonanej usługi, inny – nie. Wobec powyższego, spełnienie wysokich wymagań, zarówno w odniesieniu do oczekiwań klientów *ex ante*, jak i oceny jakości *ex post* nie jest zadaniem łatwym. Kwestia ta jest szczególnie trudna w kontekście oceny jakości

usług. Z jednej strony dlatego, że o ile ocena jakości dobra materialnego jest, z uwzględnieniem ocenianych mierzalnych parametrów, stosunkowo nietrudne, to zupełnie inaczej jest z oceną jakości niematerialnej i często niepowtarzalnej oraz trudno mierzalnej usługi. Nie zawsze przy tym łatwo wskazać miejsce, gdzie się zaczyna i kończy usługa, a gdzie ma się już do czynienia z dobrem materialnym (wyrobem).

Początki zarządzania jakością kojarzą się, co prawda, z produkcją wyrobów, jednakże współcześnie coraz większe znaczenie w gospodarce światowej odgrywają usługi. Stąd też sporo uwagi poświęca się jakości usług, opracowuje się również metody i koncepcje służące jak najlepszemu projektowaniu i zapewnianiu jakości ich realizacji. Jednym z instrumentów służących badaniu jakości świadczonych usług w przedsiębiorstwach, instytucjach finansowych, placówkach edukacyjnych różnych szczebli oraz uczelniach wyższych, kancelariach prawnych, czy instytucjach publicznych, jest metoda SERVQUAL.

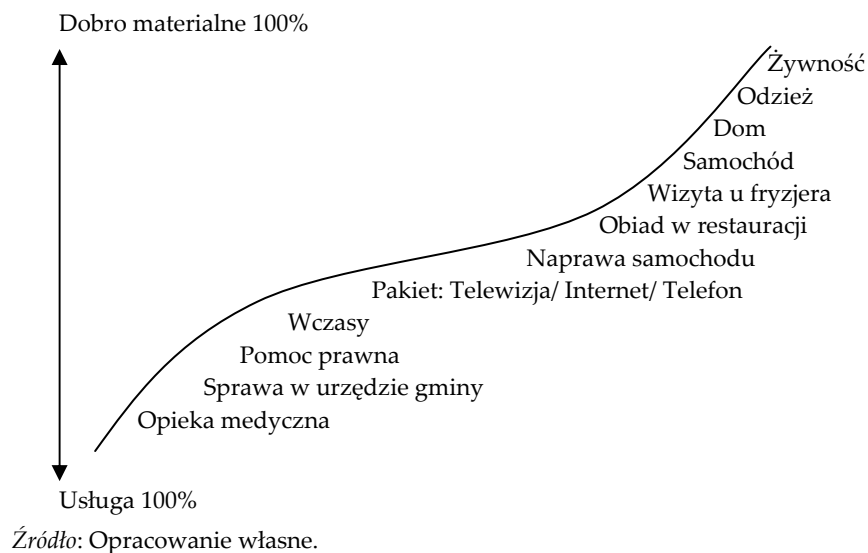
2. Istota postrzegania jakości usług

Ze względu na stopień materialności, ogólnie produkty dzieli się na [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002, ss. 617–619]: czyste dobra materialne, produkty materialne z towarzyszącymi usługami, hybrydy (stanowiące równowagę pomiędzy usługą a wyrobem), usługi z towarzyszącymi produktami materialnymi, a także klasyczne usługi, których cechami jest m.in. niematerialność, nierozdzielność i nietrwałość. Współcześnie dosyć trudno znaleźć produkty, które można uznać za stuprocentowe dobra materialne, a które za „czyste” usługi. W praktyce, najczęściej produkt jest w pewnym stopniu hybrydą „czystego dobra materialnego” i usługi. Wybrane produkty w kontinuum „dobro materialne – usługa” prezentuje rysunek 1.

Można wyróżnić usługi produkcyjne, konsumpcyjne i ogólnospołeczne (publiczne). Współcześnie, wszystkie one ogrywają coraz większą rolę w gospodarce światowej. W wysokorozwiniętych gospodarkach, to właśnie sektor usług wytwarza największą część PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących, sięgając nawet trzech czwartych wszystkich zatrudnionych. Dodatkowo, istnieje pozytywna korelacja

między liczbą zatrudnionych w usługach, a wysokością PKB *per capita* i wartością dodaną brutto. Obserwowany jest również stale rosnący trend w zakresie tworzenia, obecnie i w przyszłości, miejsc pracy w szeroko rozumianych usługach [European Economic Statistics, Office for Official Publications of the European Communities, 2010 i Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, 2012]. To wszystko sprawia, że sektor usług znajduje się w centrum uwagi menedżerów, naukowców oraz firm konsultingowych.

Rys. 1. Kontinuum produktu „dobro materialne-usługa”



Źródło: Opracowanie własne.

Szczególną troską w tym temacie cieszy się satysfakcja klienta w kontekście świadczonej usługi, czyli percepcja jakości usługi. Nie ma bowiem znaczenia to, co się wydaje usługodawcy, lecz wyłącznie to, jakie zdanie w tej kwestii ma klient. Troska o jakość jest w sektorze usług koniecznością istnienia, warunkiem funkcjonowania i utrzymania się na rynku. Wymogi współczesności, gospodarka rynkowa, totalna konkurencja, wprost wymuszają konkretne zachowania. W usługach często nie ma miejsca na popełnienie jakiegokolwiek błędu; o ile w przypadku towaru niemal zawsze istnieje dopuszczalny poziom błędów, a wadliwe egzemplarze lub partie można poprawić, naprawić lub wymienić, to

w przypadku usługi konsekwencje nieprawidłowości często bywają nieodwracalne [por. Wolniak, Skotnicka 2008, s. 166].

Wypadkowa pomiędzy oczekiwaną jakością usługi, postrzeganą jej jakością oraz znaczeniem różnych jej składników i właściwości, a także innych czynników uzupełniających usługę, bywa, że działających podprogowo, jest tym, co można nazwać ogólnie satysfakcją. Oczywiście, jest ona wieloaspektowa, co ma szczególne znaczenie w ocenie jakości usług, bowiem w praktyce często ma się do czynienia z dysonansem na styku klient – usługodawca, czyli wystąpieniem rozbieżności w odbiorze jakości w układzie: jakość oczekiwana przez klientów *ex ante* – jakość postrzegana przez klientów w trakcie i po realizacji usługi – jakość wykonania – jakość zamierzona – jakość obiecana – wyobrażenia usługodawców o oczekiwaniach klientów [por. Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, s. 41–50]. Subiektywizm odbioru jakości usługi jest dodatkowo determinowany takimi czynnikami jak m.in.: doświadczenia z przeszłości, opinie zewnętrzne, czy działania marketingowe. W ostatnich latach coraz mocniej zwraca się uwagę na rolę tzw. marketingu sensorycznego, czyli wpływania na postrzeganie odbiorcze i satysfakcję klienta poprzez angażowanie w tym celu jego zmysłów, tzn. węchu, słuchu, wzroku, smaku, wzroku i dotyk. Nie podlega też wątpliwości to, że wysoka jakość świadczonych usług wymaga indywidualnego podejścia do klienta oraz stworzenia rozwiązań ułatwiających osiągnięcie zamierzonych celów, czyli doprowadzenia do uzyskania przez klientów satysfakcji przewyższającej lub co najmniej odpowiadającej spodziewanym oczekiwaniom [Lock 2003, s. 111]. To wszystko wpływa zarówno na satysfakcję (zadowolenie), a w przyszłości na lojalność klienta w stosunku do konkretnej usługi [por. Dobiegała-Korona, Doligalski 2010 oraz Hill, Aleksander 2003].

Problematyka związana ze skutecznym badaniem satysfakcji klientów usług zaowocowały w drugiej połowie XX wieku rozwojem różnych metod, modeli i koncepcji. Wśród nich można wymienić m.in.: QIS (model poprawy jakości), CSI (wskaźnik oceny satysfakcji klienta), CIT (metoda zdarzeń krytycznych), SERVQUAL (metoda pomiaru poziomu zadowolenia z usługi), czy jej mutacja (SERVPERV).

3. SERVQUAL jako narzędzie wykorzystywane w zarządzaniu jakością usług

Spośród różnorodnych, opisanych w literaturze przedmiotu narzędzi pomiaru poziomu jakości usług, do najpopularniejszych należy opracowana w latach osiemdziesiątych XX wieku, oparta na tzw. „modelu luk”, metoda SERVQUAL. Jest ona szczególnie pomocna w przewidywaniu oczekiwań klientów, jak również identyfikowaniu poziomu jakości świadczonych usług, a dokładniej – porównaniu wyobrażenia o jakości spodziewanej z subiektywną oceną jakości uzyskanej. Metoda ta jest prostą, wielostopniową, wielokryterialną oceną, z udziałem której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta, uzyskując równocześnie wskazówki dotyczące kierunków doskonalenia jakości. Służy ona do weryfikowania skali jakości, traktowanej jako różnica pomiędzy oczekiwaniami klientów, a ich faktycznymi doznaniem podczas procesu świadczenia usług. Jest stosowana w pomiarze postrzeganej jakości oraz zadowolenia konsumenta (postrzegana jakość usługi jest tu traktowana jako rozbieżność między oczekiwaniami klientów, a ich percepcją otrzymanej usługi). SERVQUAL kładzie nacisk na konieczność ciągłego doskonalenia procesu, włączanie w to całej organizacji i wszystkich jej pracowników, a także budowanie otwartego i sprawnego systemu komunikacji [por. Dahlgard, Kristensen, Kanji 2004, s. 30].

Metodologia opiera się na punktowej ocenie stopnia zaspokojenia przez usługodawcę, w subiektywnym odczuciu klienta, pięciu obszarów (wymiarów), tj.: namacalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu), rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecannej usługi starannie i dokładnie), chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi), pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania), empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom) [por. Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, s. 28–29]. Warto dodać, że w literaturze wymienia się również wymiary jakości usług [Krzemień, 2004, s. 106]: namacalność (wy-

gląd fizyczny udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów informacyjnych), niezawodność (zdolność do dostarczenia obiecannej usługi w sposób gwarantujący zaufanie), reagowanie (chęć pomocy klientowi i dostarczenie szybkiej usługi), kompetencje (posiadanie wymaganych umiejętności i wiedzy umożliwiających wykonanie usługi), grzeczność (szacunek i uprzejmość wobec klientów), wiarygodność (uczciwość usługodawcy), bezpieczeństwo (zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, braku ryzyka i wątpliwości), dostęp (łatwość kontaktu i dostępu), komunikacja i zrozumienie (umiejętność słuchania klienta i zrozumienie jego potrzeb).

Badania metodą SERVQUAL uwzględniają wykorzystanie specjalnych kwestionariuszy ankietowych zawierających łącznie, według oryginalnego modelu, dwadzieścia dwa stwierdzenia elementarne, stanowiące rozwinięcie wymagań syntetycznych. W ocenie jakości ma zastosowanie siedmiostopniowa skala Likerta, odzwierciedlająca adekwatność określonego stwierdzenia w stosunku do własnych odczuć na temat konkretnej usługi.

Pomiar jakości usług mogą dotyczyć szacowania rozbieżności między [por. Karaszewski, 2001]:

- tym, co kierownictwo firmy i co klienci uważają za ważne w usłudze,
- ideą usługi, a jej konkretną realizacją w projekcie,
- projektem usługi, a jej rzeczywistą materialną postacią,
- konkretną usługą, a sposobem jej plasowania i reklamowymi obietnicami,
- oczekiwaniami konsumenta związanymi z oczekiwaniami, a postrzeganiem usługi.

Pierwsze cztery z powyższych rozbieżności rejestrują spadki jakości w obrębie organizacji, natomiast ostatnia ukazuje niedostatki jakości w ocenie klienta. W czystej postaci, metoda SERVQUAL skoncentruje się właśnie na ich badaniu. Zakłada się tu, że konsumenci mają określone oczekiwania dotyczące usługi, wynikające z ich wiedzy i dotychczasowego doświadczenia, struktury potrzeb oraz komunikacji interpersonalnej (wymiany doświadczeń i informacji, obiegowych opinii itp.), natomiast percepcja usługi wynika z rzeczywistego jej odbioru w porównaniu z subiektywnymi oczekiwaniami oraz w zderzeniu z prowadzonymi działaniami promocyjnymi [por. Krzemień, 2004, s. 105]. Wykorzystuje

się tu ogólną sumę stu punktów, które rozdziela się pomiędzy poszczególne wymiary, zgodnie z zasadą, że im dana cecha jest subiektywnie ważniejsza, tym więcej punktów jej się przyznaje.

Etapy postępowania w metodzie SERVQUAL prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Etapy SERVQUAL

Etap	Działania
Wybór problemu do analizy	Określenie zakresu badań poziomu świadczonych usług oraz wybór usługodawców konkurencyjnych w celu porównania benchmarkingowego.
Konstrukcja ankiety	Dostosowanie obszarów syntetycznych do konkretnych potrzeb i dobór stwierdzeń elementarnych.
Badania ankietowe	Losowe przeprowadzenie badań na próbie (respondenci wypełniają trzy kwestionariusze: ocena jakości oczekiwanej, ocena jakości postrzeganej w danej firmie, określenie wagi dla poszczególnych badanych obszarów).
Obliczanie wartości dla poszczególnych obszarów	Sumowanie w poszczególnych obszarach otrzymanych wyników, dzielenie przez liczbę stwierdzeń oraz uzyskanych odpowiedzi oraz określenie odchyłeń standardowych dla poszczególnych twierdzeń i obszarów.
Obliczanie „ważonej” i „nieważonej”	Obliczanie średniej wagi dla obszarów oraz przeprowadzenie dalszych koniecznych operacji mnożenia lub dzielenia.
Analiza wyników	Ocena wyników, porównanie benchmarkingowe w poszczególnych obszarach, wypracowanie wniosków oraz wdrożenie działań korygujących służących rozwojowi rynku i wzmocnieniu lojalności klientów (w tym określenie rozwiązań niewymagających zmian, a także wymagających wdrożenia natychmiast i tych mniej pilnych).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wolniak, Skotnicka 2008, s. 182–183].

Od swego pierwszego praktycznego zastosowania, jakie miało miejsce w 1988 roku, metoda SERVQUAL zdobyła uznanie w wielu różnorodnych branżach – ogólnie wszędzie tam, gdzie ma się do czynienia z szeroko rozumianym świadczeniem usług, itp. w: informatyce, medycynie, bankowości, gastronomii, handlu detalicznym i hurtowym, a także szkolnictwie, administracji oraz w innych usługach publicznych świadczonych przez różne instytucje. Tabela 2 prezentuje przykład kwestionariusza SERVQUAL oceny percepcji jakości w służbie zdrowia.

Tabela 2. Przykładowy kwestionariusz badania jakości usług w służbie zdrowia

	Stanowczo się zgadzam Zdecydowanie nie zgadzam się ←————→						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Dobry ośrodek zdrowia posiada najnowocześniejszy sprzęt							
2. Dobry ośrodek zdrowia posiada nowoczesną, przestronną bazę (gabinety lekarskie, parkingi, poczekalnie, system rejestracji)							
3. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy mają schludny wygląd i ujednolicony ubiór							
4. Dobry ośrodek zdrowia ma atrakcyjną i czytelną wizualizację (tablice informacyjne, ulotki, broszury informacyjne itp.)							
5. Dobry ośrodek zdrowia dotrzymuje staranności realizacji usługi							
6. Dobry ośrodek zdrowia rozwiązuje powstałe u klientów problemy, jeżeli takie wystąpią							
7. Dobry ośrodek zdrowia wykonuje usługi właściwie już za pierwszym razem							
8. Dobry ośrodek zdrowia wykonuje usługi w obiecanym terminie							
9. Dobry ośrodek zdrowia posiada dokumentację wolną od błędów							
10. W dobrym ośrodku zdrowia informuje się dokładnie, kiedy usługi zostaną wykonane							
11. W dobrym ośrodku zdrowia usługi realizowane są terminowo							
12. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy są skłonni do udzielania pomocy klientom							
13. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy reagują na prośby klientów							
14. W dobrym ośrodku zdrowia autentycznie wzbudza się zaufanie klientów do pracowników							
15. W dobrym ośrodku zdrowia klienci czują się bezpiecznie w trakcie świadczonych usług							
16. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy są uprzejmi wobec klientów							
17. W dobrym ośrodku zdrowia wiedza pracowników umożliwia udzielenie wyczerpującej odpowiedzi na wszystkie pytania klientów							

18. W dobrym ośrodku zdrowia klientów traktuje się indywidualnie i poświęca się im indywidualną uwagę							
19. Dobry ośrodek zdrowia jest otwarty w dogodnych dla klientów godzinach							
20. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy poświęcają wyjątkową uwagę klientowi							
21. W dobrym ośrodku zdrowia ma się odczucie, że interes klienta leży pracownikom na sercu							
22. W dobrym ośrodku zdrowia rozumie się szczególne, specyficzne potrzeby klienta							
Określenie wagi obszarów usługi							
Cecha	Ocena						
Namagalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu); 1–4	 pkt.						
Rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecanej usługi starannie i dokładnie); 5–9	 pkt.						
Chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi); 10–13	 pkt.						
Pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania); 14–17	 pkt.						
Empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom); 18–22	 pkt.						
Suma punktów	100 pkt.						

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Sagan, *Skale jako podstawowy...*].

4. Podsumowanie

System opieki zdrowotnej w Polsce od wielu lat przeżywa poważne trudności. W rankingu Europejskiego Konsumenckiego Indeksu Zdrowia, Polska klasyfikuje się na dwudziestej siódmej pozycji, spośród trzydziestu trzech badanych krajów [Euro Health Consumer Index, 2012]. Za jeden z najczęstszych problemów tego stanu rzeczy wymienia się niezadowalającą jakością udzielanych świadczeń zdrowotnych oraz brak marketingowego podejścia do klientów (pacjentów) ze strony personelu medycznego. Metoda SERVQUAL jest uniwersalna, i co istotne, po-

szczególne jej stwierdzenia można modyfikować i adaptować do wymagań badanych podmiotów i świadczonych usług. Dlatego zdobywa ona sobie coraz większe uznanie w doskonaleniu jakości usług publicznych. Należy wyrażać nadzieję, że w perspektywie czasu, stanie się ona standardem w zarządzaniu jakością usług ogólnospołecznych, w tym m.in. w służbie zdrowia, a uzyskiwane w toku badań dane, będą podstawą do podejmowania efektywnych decyzji zarządczych.

Bibliografia

- Dahlgard J.J., Kristensen K., Kanji G.K. (2004), *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa.
- Hill N., Aleksander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Karaszewski R. (2001), *SERVQUAL – metoda badań jakości świadczonych usług*, Problemy Jakości, Nr 8.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kotler P., Lee N. (2008), *Marketing w sektorze publicznym*, WPiSZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Krzemień E. (2004), *Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze*, Śląsk, Katowice-Warszawa.
- Lock D. (2003), *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988), *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing Nr 64.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Nr 49.
- Sagan A., Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności (materiał powielony).
- Węgrzyn G. (2008), *Miejsca pracy w sektorze usługowym – aktualne tendencje*, [w:] A. Panasiuk, K. Rogozinski, (red.), *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 497, t. 1, Szczecin.
- Wolniak B., Skotnicka B. (2008), *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- European Economic Statistics* (2010), Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (15.07.2012)
- Euro Health Consumer Index, 2012 (materiał powielony)

Grażyna Budzińska, Małgorzata Klimka
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Pozytywna perspektywa w zarządzaniu zmianą. Podejście afirmujące i coaching rozwiązań

Positive Perspectives in Change Management. Affirmative Inquiry and Solution Focused Coaching

Abstract: The traditional approach to organizational theory and practice is being constantly verified under the impact of globalization processes that challenge managers with new strategic, communication and relational tasks. Increased competition and constant organizational change result in an inevitable need for measures to enhance effectiveness of management processes. The effectiveness, competitive advantage and development of companies are highly dependent on human capital they possess. As a result, traditional management practices are more and more often replaced by strategies whose aim is to support employee development, and acquisition of new professional competencies. In a long-term perspective, it brings benefits in productivity, quality and innovation. Appreciative Inquiry and Solution Focused approaches, derived from positive psychology, constitute a new coaching model of personnel management and complete the range of methods in the portfolio of a modern manager.

Key words: change management, personnel management, Appreciative Inquiry Approach, Solution Focused Approach, appreciative coaching, Solution Focused coaching.

1. Wstęp

Tradycyjne podejście do teorii i praktyki organizacyjnej ulega ciągłej weryfikacji pod wpływem procesów globalizacji, które stawiają przed menedżerami nowe wyzwania strategiczne, relacyjne, komunikacyjne.

Utrzymanie pozycji rynkowej czy przewagi konkurencyjnej zależy dziś od wielu wysublimowanych czynników mających wpływ na procesy podejmowania decyzji i reagowania na wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Podejście do zarządzania zmianą, wpisane w środowisko organizacyjne stanowi wyzwanie samo w sobie.

Tradycyjne podejście do zmiany jest podejściem problemowym, naznaczonym negatywnie. Rozwiązywanie problemów w kulturze krajów zachodnich łączy się z głęboką analityczną koncentracją na analizie przyczyn, często negatywnych aspektów problemu, co może stanowić przeszkodę w skutecznym działaniu, a przede wszystkim, w identyfikacji, diagnozie i konstruowaniu efektywnych rozwiązań. Jak wskazuje John Kotter [1996, s. 1–16] tradycyjne podejście do procesów zmian organizacyjnych jest często trudne i nieskuteczne, a także wywołujące opór. Wszak zmiana niesie za sobą niepewność, konieczność dodatkowego wysiłku, ryzyko pogorszenia sytuacji, nieprzewidywalność generowanych skutków ubocznych, potencjalną możliwość konfliktu czy nawet chaosu organizacyjnego.

2. Zastosowanie praw psychologii pozytywnej w działaniach zmierzających do poprawy jakości funkcjonowania kapitału ludzkiego w organizacji

Nowy model rozwoju organizacyjnego i zmiany „Appreciative Inquiry”, wywodzący się z psychologii pozytywnej, zaproponowali Cooper-rider i Srivastara [1987, s. 129–169]. Psychologia pozytywna odnosi się do trzech obszarów: pozytywnych doświadczeń (szczęście, poczucia spełnienia), pozytywnych cech człowieka (cech charakteru, zainteresowań) oraz pozytywnych warunkach życia (rodziny, społeczności, organizacji). Zainteresowanie psychologią pozytywną wśród menedżerów, obserwowane od wielu lat w krajach zachodnich, wiąże się z ich potencjałem aplikacyjnym w zarządzaniu. Barbara Fredrickson w wywiadzie Jennifer Robinson [2003] wskazuje na pozytywne emocje, jako istotny czynnik osiągania przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez zwiększone zaangażowanie pracowników, wydajność, otwarcie na nowe rozwiązania i większą kreatywność, a więc czynniki sprzyjające innowacyjności.

„Appreciation”, czyli uznanie odnosi się do afirmacji tego, co pozytywne w przeszłości, obecnie posiadanych pozytywnych zasobów i potencjału, podczas gdy „inquiry” to badania, uczenie się i odkrywanie poprzez zadawanie pytań. „Appreciative Inquiry” przyjmuje perspektywę pozytywnej percepcji, odkrywając to, co najlepsze w ludziach, organizacjach i otoczeniu organizacyjnym. Wymaga od menedżerów umiejętności zadawania pozytywnych pytań, które wzmacniają potencjał pracowników i całej organizacji. Jako takie jest, więc nowym podejściem do zmiany organizacyjnej. Wychodzi od prostego założenia, że:

„Każda organizacja posiada coś, co dobrze działa. [...] Appreciative Inquiry rozpoczyna od identyfikacji pozytywów i nawiązuje do nich w sposób, który wzmacnia poziom energii i wizję zmiany” [Cooperrider, Whitney, Stavros 2005, s. XVII].

Zasoby organizacyjne wydobyte z analizy przeszłych pozytywnych doświadczeń powinny być docenione tak, aby zmiana organizacyjna mogła być doświadczana pozytywnie przez pracowników i nie wzbudzała oporu wywołanego obawą przed klęską.

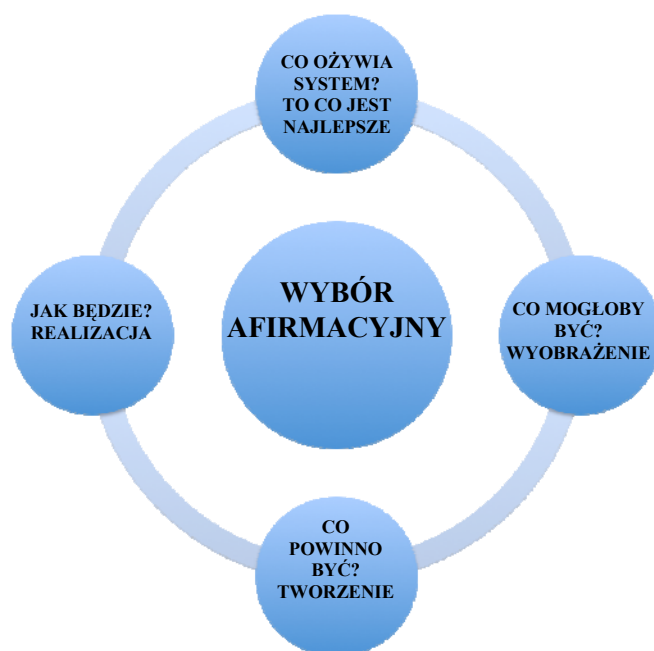
„Appreciative Inquiry” zostało zdefiniowane przez Davida Cooperridera i Dianę Whitney [2003, s. 3] jako kolektywny ewolucyjny proces poszukiwania tego, co najlepsze w ludziach, organizacjach i otaczającym ich świecie. W swoim najszerszym znaczeniu jest systematycznym odkrywaniem wszystkiego, co daje życie organizmom i systemom w momencie, gdy są one najbardziej ożywione, wydajne, kompetentne i sprawne w sensie ludzkim, ekonomicznym, ekologicznym. Zasadniczym elementem „Appreciative Inquiry” jest zadawanie pytań, które wzmacniają siłę systemu w rozumieniu i przewidywaniu zjawisk i ogólnie wspierają jego pozytywny potencjał.

„Appreciative Inquiry” buduje, więc przyszłość organizacji i jej członków na pozytywnej kontynuacji i wykorzystaniu tego, co dobre w przeszłości wraz z poszukiwaniem nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Model stanowi propozycję nowego podejścia do zmiany organizacyjnej, która może być wykorzystana przez menedżerów w podejmowaniu kolektywnych działań wraz z podległymi im pracownikami dla projektowania i zmiany wizji rozwoju danej grupy czy organizacji jako całości. Praca rozpoczyna się od wyboru tematu oraz określenia go w sposób

możliwie pozytywny lub przynajmniej neutralny [Orem, Binkert, Clancey 2007, s. 17].

Rysunek 1. Model „Appreciative Inquiry”



Źródło: [Cooperrider, Whitney, Stavros 2005, P.5.]

Język narracji odgrywa duże znaczenie w „Appreciative Inquiry”, wymaga, bowiem od menedżera unikania określeń negatywnych. Wybór słowa „temat” nie jest przypadkowy, temat to coś, co możemy badać i o czym możemy dyskutować, słowo to nie budzi ani pozytywnych ani negatywnych skojarzeń związanych z np. sukcesem lub porażką. Podstawowe pytania, zadawane przez coacha-menedżera, wydobywają mocne strony, pozytywne wartości klientów- pracowników, i budują bazę do uczenia się i rozwoju.

Używając pozytywnej narracji, w pierwszej fazie menadżer-coach kieruje rozmowę na czynniki, dzięki którym klienci odkrywają najważniejsze pozytywne siły sprawcze w sobie samych i otoczeniu organizacyjnym w kontekście rozpatrywanego zagadnienia czy problemu. Faza druga służy wizualizacji upragnionego obrazu zmiany organizacyjnej

przy wykorzystaniu wcześniej odkrytych pozytywnych czynników, osiągnięć i kompetencji, ogólnie pozytywnych sił osobistych, organizacyjnych, środowiskowych możliwych do wykorzystania w przyszłości. W fazie projektowania menedżer inspiruje klientów – pracowników do stworzenia planu realizacji pozytywnie wykreowanej wizji z wykorzystaniem czynników zidentyfikowanych w fazie odkrywania. Faza ta łączy, więc dwie poprzednie i prowadzi do następnej: fazy przeznaczenia – działań implementacyjnych zaprojektowanej wizji zmiany. Rezultatem ww. procesów jest podjęcie określonych i konkretnych działań na poziomie jednostkowym i organizacyjnym w realizacji wcześniej wyznaczonych ścieżek dla zmiany systemów, procesów i struktur organizacyjnych.

Nie do przecenienia staje się postawa menedżera, który przyjmując model postępowania i filozofię podejścia doceniającego dokonuje rewolucyjnego kroku w porównaniu do modernistycznego podejścia opartego na obiektywizmie i racjonalnej kontroli pracowników. Model „Appreciative Coaching” [Orem, Binkert, Clancey 2007, s. 26] opiera się, zatem na kilku zasadach:

- Każda społeczność, organizacja, grupa czy jednostka posiada sprawdzone, skuteczne wartości i metody działania.
- To, na czym ludzie się koncentrują, staje się częścią ich rzeczywistości.
- Rzeczywistość kreowana jest w danym momencie.
- Akt zadawania pytań dotyczących organizacji, grupy czy jednostki wpływa na zmianę tej organizacji, grupy lub jednostki.
- Ludzie czują się pewniej na drodze ku przyszłości, jeśli łączy się ona z pozytywnymi doświadczeniami z przeszłości.
- Jeśli przenosimy elementy przeszłości w przyszłość, powinny to być elementy pozytywne.
- Ważne jest docenianie różnorodności.
- Sposób wypowiedzania się kreuje rzeczywistość, w której żyjemy.

Podstawowym założeniem „Appreciative Inquiry” jest przekonanie, że proces tworzenia wiedzy w organizacji jest konstruktem społecznym i zachodzi w trakcie interakcji w granicach określonego systemu społecznego [Cooperrider, Whitney 2003, s. 13]. „Appreciative Inquiry” postrzega, więc organizację jako centrum relacji interpersonalnych, dzięki którym pracow-

nicy zjednoczeni wokół wspólnej idei czy projektu konstruuja wspólnie swoją przyszłość a tym samym przyszłość organizacji. Co więcej, organizacja jako konstrukt myśli i działań ludzi jest systemem o charakterze afirmacyjnym, wrażliwym na pozytywny sposób myślenia i wiedzę [Cooperrider 1999, s. 29–53]. Im bardziej pozytywne pytania padają w dyskursie organizacyjnym, tym większa szansa na pozytywną i trwałą zmianę w rozwoju organizacji. W sprawach kluczowych pracownicy i organizacje podążają za obrazem wykreowanym w dyskursie grupowym i kierunku wyznaczanym przez ten dyskurs [Cooperrider, Whitney 2003, s. 9].

3. „Solution Focused”, czyli podejście skoncentrowane na kreowaniu pozytywnych rozwiązaniach, narzędziem motywowania pracowników

Podczas gdy „Appreciative Inquiry” wywodzi się z interwencji organizacyjnych dużej skali, podejście „Solution Focused”, mające wiele punktów stycznych z AI, charakteryzuje się odniesieniem do interwencji mniejszej skali. SF nawiązuje do psychologii pozytywnej, filozofii konstruktywistycznej, afirmatywnej narracji w odkrywaniu tego, co dobre; charakteryzuje się odejściem od analizy przyczynowo skutkowej w rozwiązywaniu problemów. Stara się zdiagnozować to, co dobrze działa w życiu organizacji i rozszerzyć te dobre metody pracy w poszukiwaniu i koncentracji na kreowaniu pozytywnych rozwiązań. Cytując za Markiem McKergow [McKergow, Clarke 2005, s. 9] możemy wyróżnić trzy najbardziej fundamentalne zasady podejścia „Solution Focused”:

1. Nie naprawiaj czegoś, co nie jest zepsute: bądź pewien, że pragniesz zmiany i jesteś gotów podjąć działania na jej rzecz.
2. Zdiagnozuj, co dobrze działa i stosuj te metody częściej: nawet w odniesieniu do najtrudniejszych sytuacji są takie okresy, w których rzeczy wyglądają lepiej niż zazwyczaj. Rozpoznaj te okresy.
3. Porzuć metody nieprzynoszące pozytywnych skutków i zastosuj inne metody.

Podejście „Solution Focused” jest wykorzystywane w zarządzaniu w wielu dziedzinach: kapitału ludzkiego, rozwoju organizacyjnego, zarządzania projektami czy przywództwie. Aby jednak przynosiło oczeki-

wane rezultaty wymaga ono zmiany postawy i sposobu myślenia od menedżerów i przywódców. Opisując badania efektywności zastosowania podejścia zorientowanego na rozwiązania w grupie uprzednio przeszkolonych menadżerów kliniki w Bazylei w Szwajcarii, Carin Mussmann [2006, ss.100–101] wskazuje na dziesięć czynników charakteryzujących zachowania menedżerów stosujących podejście SF i odzwierciedlające sposób myślenia charakterystyczny dla SF:

1. Poszukiwanie rozwiązań: menedżer nie musi przeprowadzać głębokiej analizy problemu, aby móc go rozwiązać. Zamiast koncentracji na analizie problemu, menedżer poszukuje innych dróg jego rozwiązania.
2. Perspektywa humanistyczna traktuje pracownika, jako autonomiczną jednostkę posiadającą niezbędne zasoby, aby konstruować sens życia. Decyzje i rozwiązania organizacyjne negocjowane są wspólnie a nie narzucane z góry.
3. Orientacja na zasoby. Indywidualne zasoby każdego z pracowników są niezbędne dla znalezienia optymalnego rozwiązania. W trudnych sytuacjach analiza sukcesów, które miały miejsce w przeszłości pozwala na identyfikację zasobów, które można wykorzystać obecnie.
4. Rozszerzanie zakresu działania. Menedżer tworzy środowisko sprzyjające samodzielnym działaniom pracowników.
5. Szacunek i uznanie. Menedżerowie szanują różnorodne punkty widzenia pracowników, nie narzucają własnego punktu widzenia. Buduje to klimat zaufania i pozytywnej współpracy.
6. Refleksja. Menedżerowie postrzegają siebie, jako będących w ciągłym procesie uczenia się i rozwoju. Poddają refleksji swoje działania i dostosowują je do nowych sytuacji.
7. Orientacja na przyszłość. Menedżer postrzega przyszłość, jako konstrukt będący wynikiem negocjacji i zachęca pracowników do eksperymentowania i refleksji nad ich udziałem w konstruowaniu przyszłej sytuacji w organizacji.
8. Wyznaczanie celów. Realistyczne, klarowne i rozsądne cele organizacyjne i osobiste powinny być wynikiem dyskusji.
9. Aktywne komunikowanie się. Przewodzić znaczy komunikować się. Komunikowanie się w podejściu SF wspiera dochodzenie do rozwią-

zań. Menedżerowi wspierają pracowników poprzez stosowanie stylu pozytywnej komunikacji nastawionej na docenianie zasobów.

10. Kontekst. Menedżerowie SF zawsze biorą pod uwagę kompleksowość kontekstu, uwarunkowania ogólne, potencjalne skutki podjętych decyzji, powiązania z innymi systemami organizacyjnymi. Pozwala im to na unikanie porażek w poszukiwaniu rozwiązań.

Zastosowanie podejścia zorientowanego na rozwiązania wymaga, więc od menadżerów, ale i całego zespołu przyjęcia nowej perspektywy spojrzenia na problem, nowej postawy czy filozofii w kreowaniu wizji zmiany i zarządzaniu nią. Być może dlatego obserwuje się coraz szersze zainteresowanie coachingiem rozwiązań wśród menadżerów. Coaching rozwiązań może być skutecznie wykorzystany w coachingu osobistym menadżerów dla zmiany filozofii rozwiązywania problemów, ale także przez menadżerów dla bardziej skutecznego wprowadzania zmian przy udziale pracowników.

Coaching zorientowany na rozwiązania różni się jednak od innych form coachingu. Wywodząc się z epistemologii konstruktywistycznej, opiera się na przekonaniu, że znaczenia nie tyle wywodzą się z doświadczenia a raczej konstruowane są w aktywnym dialogu [O'Connel 2005, ss. 7–36]. Jak twierdzi Jackson i McKergow [Jackson, McKergow 2004, s. 1–32], stosowanie analizy przyczynowo skutkowej w procesie rozwiązywania problemów niekoniecznie daje pozytywne rezultaty. Co więcej, koncentracja i artykułowanie przyczyn i działań, które doprowadziły do powstania problemu może ograniczyć możliwość dostrzeżenia istniejących rozwiązań.

Coaching zorientowany na rozwiązania wywodzi się, jak wiele innych podejść w coachingu, z terapii. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych Ośrodek Krótkiej Terapii Rodzinnej w Milwaukee wraz z Stevem de Shazer przyczynił się do współczesnego kształtu coachingu zorientowanego na rozwiązania. Powstanie tego nowego podejścia w dużej mierze wynikało z braku zadawalających rezultatów terapii koncentrującej się na analizie przyczynowo skutkowej. Jak wskazują Berg i Szabo [2005] badacze i terapeuci doszli do wniosku, że skupienie się na problemie i jego przyczynach często nie pozwala klientowi na budowanie rozwiązań. Przeniesiono, więc, punkt ciężkości na autonomiczne

budowanie rozwiązań przez klienta, co okazało się być skuteczne w wielu wypadkach. Dziś dysponujemy już badaniami, które potwierdzają słuszność takiego podejścia w wielu dziedzinach życia: terapii rodzinnej [Murray, Murray 2004, s. 349–58], coachingu osobistym [Green, Grant, Rynsaardt 2007, s. 24–32] czy coachingu w miejscu pracy [Barret 2004, s. 93–6].

Coaching rozwiązań nawiązuje do filozofii konstruktywistycznej w podejściu do problemu, odchodząc od tradycji kognitywnej czy psychodynamicznej. Problem nie istnieje w sposób obiektywny, powstaje raczej w procesie postrzegania, rozumowania i wreszcie artykułowania go przez klienta. Problem jest wynikiem relacji klienta do otaczającego go świata i ludzi. I to właśnie klient postrzegany jest, jako ten, który przy wsparciu coacha posiada określone zasoby, aby problem rozwiązać. Musi je jednak odnaleźć i wydobyć, aby skonstruować skuteczne dla siebie samego rozwiązanie. Klient postrzegany jest, więc, jako osoba obdarzona wszelkimi kompetencjami niezbędnymi do znalezienia rozwiązania dla swoich problemów (Berg, Szabo 2005).

Założenia podejścia zorientowanego na rozwiązania można, zatem określić w następujący sposób [O'Connel 2005, s. 7–36, Schlundt Bodien 2005, s. 7–36]:

- Problemy nie świadczą o dysfunkcji czy patologii. Wskazują jednak na konieczność zmiany spojrzenia, spojrzenia z innej perspektywy i zastosowanie innych zachowań.
- Analiza problemu i diagnoza problemu nie jest konieczna, aby wywołać pozytywną zmianę i doprowadzić do wykreowania rozwiązania.
- Coaching, w swojej istocie, jest procesem facylitacji rozwiązań, a nie procesem odkrywania etiologii problemów.
- To klient raczej, a nie coach jest postrzegany, jako ekspert swojego własnego życia, problemów i rozwiązań. Coach koncentruje się na zasobach klienta i udziela klientowi wsparcia w ich zdefiniowaniu i wydobyciu.
- Klarowne, dokładne i spersonalizowane określenie celów, innymi słowy jasny opis pożądanej sytuacji przyszłej, jest początkiem pozytywnej zmiany. Ponieważ problemy i rozwiązania są specyficzne dla

każdego klienta, interwencje coachingowe powinny być również dostosowane do potrzeb indywidualnego klienta.

- Intensywność problemu ulega ciągłej zmianie. Odkrycie tego, co było skuteczne w przeszłości pomaga znaleźć rozwiązania, które można zastosować w przyszłości.
- Proces coachingu kierunkuje się na działania, które będą zachodzić poza sesją choachingową. Coach przekonany jest o możliwości i realności potencjalnych pozytywnych zmian.
- Proces coachingu stawia sobie za cel odkrycie i wzmocnienie metod działania i rozwiązań, które sprawdzają się pozytywnie i są skuteczne w odniesieniu do indywidualnego klienta. Jeśli podjęta próba rozwiązania problemu nie sprawdza się, należy podjąć inną może bardziej skuteczną metodę.
- Małe kroki podejmowane przez klienta w procesie dochodzenia do celu wystarczają, aby pobudzić reakcję łańcuchową i doprowadzić do zasadniczej i pożądanej zmiany.
- Rozwiązania wewnętrzne, jeśli są możliwe, są bardziej pożądane niż rozwiązania zewnętrzne. Rozwiązania generowane przez klienta są łatwiej akceptowalne i dają mu poczucie siły.
- Zmiana może nastąpić nawet w krótkim czasie, ponieważ klient traktowany jest, jako jednostka posiadająca już odpowiednie zasoby do rozwiązywania własnych problemów i dokonywania zmian we własnym życiu.
- Proces coachingu powinien być skonstruowany i prowadzony w sposób angażujący klienta, zgodnie z jego potrzebami.

Podejście zorientowane na rozwiązanie ma na celu wywołanie zmiany w postrzeganiu problemu przez klienta oraz zmotywowanie klienta do podjęcia działań, które doprowadziłyby do zdefiniowania istniejących rozwiązań, wpływa, więc na zmianę perspektywy postrzegania problemu i zmianę zachowań.

Zmiana perspektywy spojrzenia na problem wydaje się być kluczowa dla podejścia zorientowanego na rozwiązanie ze względu na uaktywnienie dwu psychologicznych procesów poprzez skupianie uwagi: procesu sensytyzacji i procesu amplifikacji [Barsky 1992, s. 28–34]. Proces sensy-

tyzacji jest procesem uwrażliwienia na określone rodzaje bodźców związanych ze zjawiskiem ważnym dla nas. Proces amplifikacji łączy się ze zwiększeniem znaczenia tych zjawisk, którym poświęcamy uwagę. W podejściu zorientowanym na rozwiązania procesy sensytyzacji i amplifikacji w trakcie zmiany perspektywy prowadzą do przesunięcia percepcji z problemu na rozwiązanie, co pozwala klientowi na identyfikację potencjalnych rozwiązań i określenie celu, który chce osiągnąć w przyszłości. Następnym krokiem jest zidentyfikowanie zasobów, którymi dysponuje klient i które mogą być zastosowane do osiągnięcia celu – stanu, gdy problem już nie istnieje.

Typowymi technikami dla coachingu SF jest pytanie o cud, skalowanie, wydobywanie zasobów, przeformułowanie [Grant 2012, s. 135–152]. Pytanie o cud jest podstawą podejścia zorientowanego na rozwiązania [Berg, Szabo, 2005, s. 59–66]. Coach prosi klienta, aby ten wyobraził sobie, że zdarzył się cud i problem zniknął w nocy. Klient przygląda się sytuacji, w której problem już nie istnieje i opisuje pierwsze oznaki zmiany sytuacji, które dostrzega po przebudzeniu, gdy problem zniknął. Jak będzie wyglądać wówczas sytuacja klienta? O ile będzie lepsza dla niego samego? W jak bardziej pozytywny sposób będą postrzegać go inni? Co się zmieni?

Technika skalowania pozwala klientowi na określenie punktu, w którym znajduje się w relacji do celu, który pragnie osiągnąć. Stosuje się skalę od 1 do 10, gdzie jeden określa sytuację, w której problem wyglądał najgorzej a 10 sytuację idealną, wymarzoną przez klienta, gdy problem już nie istnieje. Klient określa punkt, w którym znajduje się obecnie i wskazuje na aspekty sytuacji świadczące o tym, że rzeczywiście znajduje się w danym punkcie. Określa również działania, które podjął i które doprowadziły go do danego punktu. By wreszcie zdefiniować jeden mały krok, który może uczynić, aby jeszcze bardziej zbliżyć się do wymarzonego celu. Jak jego sytuacja będzie wówczas wyglądać w odróżnieniu od sytuacji obecnej, co zmieni się na lepsze?

Wydobywanie zasobów ukierunkowane jest na proces definiowania przez samego klienta kompetencji, umiejętności, które posiada i stosował już z sukcesem w przeszłości w rozwiązywaniu problemów. Klient patrzy w przeszłość na sytuacje trudne, aby określić, dzięki jakim posiada-

nym zasobom udało mu się odnieść sukces. Zdobywa jednocześnie pewność, że dysponuje pulą zasobów, które może wykorzystać z pozytywnym skutkiem w przyszłości.

Techniki przeformułowania służą klientowi do nowego określania zjawisk w taki sposób, aby język i stosowne sformułowania pomogły wydobywać istniejące pozytywne możliwości i zasoby klienta. Coach prowadzi rozmowę zadając odpowiednie pytania kierujące uwagę klienta na pozytywne zasoby, rozwiązania raczej niż problemy, pomaga klientowi skonkretyzować wizję upragnionego celu lub zmniejszyć postrzeganą wagę problemu poprzez pytania normalizujące wskazując, że reakcje klienta są typowe dla wielu z nas w podobnej sytuacji.

Zmiana zachowań jest podstawowym zadaniem, do którego dąży klient w procesie coachingu. Coach pomaga klientowi zdefiniować wzory zachowań potencjalnie pomocnych w osiągnięciu wymarzonego celu i zmodyfikowania zachowań mogących przeciwdziałać skutecznej ścieżce w osiąganiu celu. Pożądane wzory zachowań są ćwiczone i wzmacniane w procesie coachingu. Służą temu takie techniki, jak technika przekuwania problemu w potencjalnie istniejące możliwości jego rozwiązania, generowanie wielości opcji postrzeganych pozytywnie przez klienta, unikanie głębokiej analizy problemu przy jednoczesnym skupieniu się na pytaniu 'jak'. Proces coachingu jest wspólnym działaniem coacha i klienta na rzecz identyfikacji istniejących możliwości, które są akceptowane przez klienta, jako skuteczne, jak i eksperymentowaniu w istniejącymi możliwościami. Metoda małych kroków pozwala na powolną akceptowalną zmianę oraz pozostawienie tych elementów sytuacji, których zmieniać nie należy. Jak wskazuje Green i Grant [Greene, Grant, 2003, s. 22–55] zmiana tylko niezbędnego minimum pozostaje naczelną zasadą w coachingu rozwiązań.

Według Horvath i Symonds [1991, s. 139–149.] postawa, jaką przyjmuje coach w podejściu zorientowanym na rozwiązanie jest kluczem do sukcesu. Zasadnicze jest tu przyjęcie założenia, że problemy klienta nie świadczą o jego ograniczeniach a raczej wymagają zmiany postawy i perspektywy. Wiara w możliwości eksperckie klienta pozwala coachowi przyjąć sposób myślenia i postawę umożliwiającą oparcie procesu na mocnych stronach, które posiada klient przy zachowaniu jego pełnej

autonomii w kreowaniu rozwiązań, wyborze istniejących opcji czy odrzucaniu opcji, których klient nie akceptuje. W takiej formie, proces coachingu zorientowanego na rozwiązania jest atrakcyjny dla klienta [Chou 2007, s. 1–21] i pozwala mu odnaleźć w sobie istniejące możliwości i siłę działania jak i podejmować własne autonomiczne decyzje pozostając w zgodzie z samym sobą. Powyższa postawa może być pewnym wyzwaniem dla coacha, wymaga, bowiem od niego bardzo dyskretnego podejścia, stosowania własnej wiedzy i umiejętności eksperckich w taki sposób, by nie naruszyć autonomii klienta i zachować jego prawo do kreowania rozwiązań w pełnej zgodzie z samym sobą. Może to być również trudne dla klienta. Niektórzy klienci będą intuicyjnie kierować swój sposób na generowanie istniejących rozwiązań, dla innych oderwanie się od przyczynowo skutkowego podejścia do problemu może stanowić pewną trudność i wydłużać proces. To z kolei pociąga za sobą konieczność wykazania się większą cierpliwością, wrażliwością, empatią i umiejętnościami od coacha. Przyjęcie przez coacha postawy nie-ekspertkiej i zawierzenie procesowi pozwala klientowi na stopniowe rozwijanie kreatywnych rozwiązań [Cox, Bachkirova, Clutterbuck, 2010, s. 54–66] i budowanie przekonania o własnych możliwościach w efektywnej partycypacji w życiu organizacji.

3. Strategie coachingu skoncentrowanego na rozwiązaniach w zarządzaniu personelem

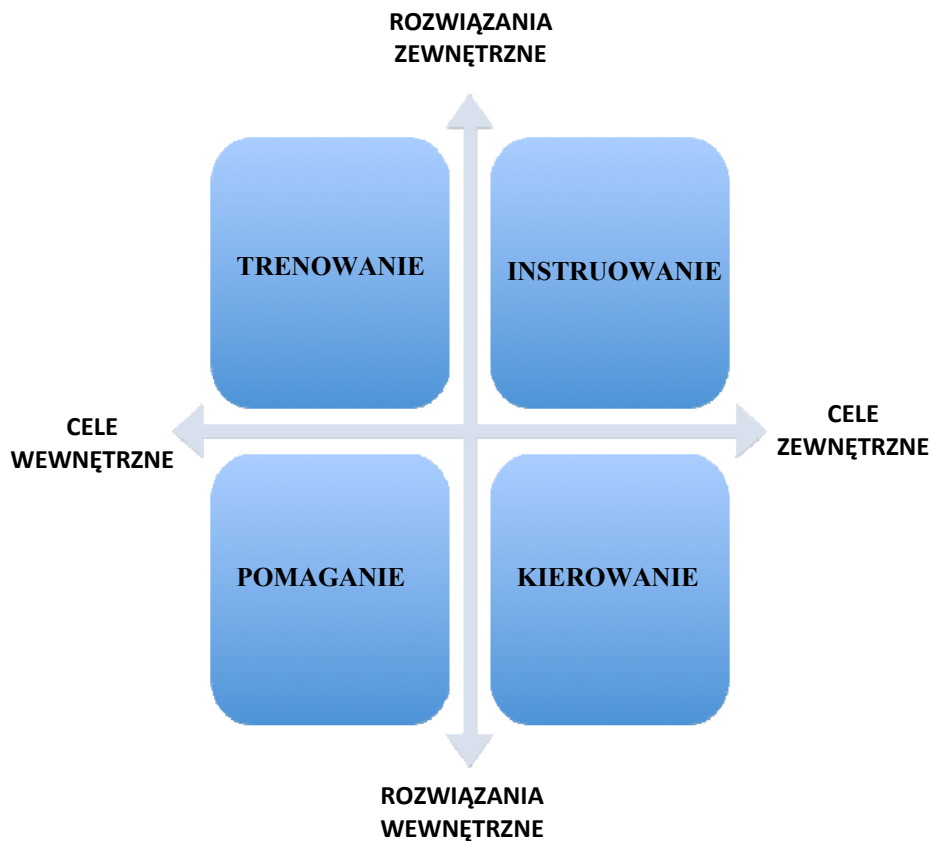
W zależności od kontekstu sytuacji menadżer korzystający z coachingu skoncentrowanego na poszukiwaniu rozwiązań, może korzystać z czterech strategii działania: pomagania, instruowania, kierowania, trenowania.

Wybór określonej metody determinowany jest charakterem postawionego celu oraz rodzajem rozwiązania, które może zostać zastosowane przez pracownika.

Pomaganie skoncentrowane na rozwiązaniach

Pomaganie skoncentrowane na rozwiązaniach, stanowi metodę działania skuteczną, kiedy pracownik sam formułuje swoje cele osobiste i eksploruje własne zasoby, po to, aby znaleźć skuteczne metody zrealizowania celów.

Rysunek 2. Strategie działania w ramach coachingu skoncentrowanego na rozwiązaniach



Źródło: [Schlundt Bodien 2012].

Rolą menadżera – coacha jest tutaj, wzmocnienie mocnych stron pracownika, po to aby ten samodzielnie podjął decyzję dotyczącą wyboru najskuteczniejszej, z jego punktu widzenia, metody działania. Istotę, takiej strategii postępowania stanowi twierdzenie, że ludzie potrafią stawiać sobie cele i skutecznie je realizować, potrzebują jedynie odpowiednich wzmocnień, aby wyzwolić indywidualny potencjał i zaktywizować wysiłki do pozytywnego kreowania przyszłości. W przypadku pomagania skoncentrowanego na rozwiązaniach, szczególnie ważne jest wspieranie pracownika, w budowaniu pozytywnej wizji przyszłości. Me-

nadzér – coach powinien pamiętać, że główną zasadą tego modelu pracy jest uznanie niezależności i samodzielności podwładnego. Przeszłość, jeśli stanowi źródło niepowodzeń, może być wykorzystana w pracy pod warunkiem, że inspirowanie do poszukiwania przykładów skutecznie zastosowanych metod radzenia sobie z porażkami. Szacunek dla samodzielności pracownika oraz jego autonomii, gwarantuje większą odpowiedzialność za realizowane przez niego cele oraz zaangażowanie w działania prowadzące do wypełnienia zadań. Technika wspierająca coaching oparty na idei pomagania, może być także motywowanie pracownika poprzez pochwały. Ważne, aby menadżer wzmacniał pozytywne zachowania, działania, strategie stosowane przez podwładnego, jako wymagające określonego wysiłku, natomiast unikał komplementowania przymiotów osobistych, które są mniej zależne od zaangażowania pracownika.

Pomaganie, zgodne z koncepcją coachingu rozwiązań może odbywać się w oparciu o zasadę „Forward”, czyli „naprzód”.

F – Fokus (koncentrować) – ukierunkowanie uwagi pracownika na pożądaną zmianę;

O – Outcomes (rezultaty) – pomoc w określeniu oczekiwanych wyników;

R – Realised (zrealizowany) – poszukiwanie mocnych stron w dotychczasowych działaniach;

W – When (kiedy) – odnalezienie przykładów sytuacji, w których pracownik czuł się usatysfakcjonowany swoimi działaniami;

A – Action (akcja) – określenie małych kroków, które mogą zbliżyć pracownika się do pożądanej zmiany;

R – Results (rezultaty) – monitoring osiągnięć;

D – Desire (Pragnienie) – zachęcenie pracownika do wyrażenia potrzeby dalszych zmian [Schlundt Bodien 2012, s. 13–16].

Trenowanie skoncentrowane na rozwiązaniach

Koncepcja treningu skoncentrowanego na rozwiązaniach, opiera się o ideę wspierania pracownika, w realizowaniu celów osobistych z wykorzystaniem zasobów zewnętrznych. Ze względu na taki stan rzeczy, w treningu skoncentrowanym na rozwiązaniach, szczególnie istotne jest przekazanie pracownikowi wiedzy o możliwościach, jakie dostarczane są z zewnątrz. Jest to forma doradztwa, oferowanego w celu zmaksyma-

lizowania efektywności realizowania przez pracownika zadań, wyznaczonych samodzielnie. Istotą trenowania skoncentrowanego na rozwiązaniach jest wpieranie autonomii pracownika, co stymuluje do efektywnego realizowania celów. Pomimo faktu, że narzędzia, które oferuje menadżer – coach, nie są osobistymi zasobami pracownika, to on samodzielnie decyduje, które wykorzysta, a które odrzuci.

Pracę zgodną z ideą treningu skoncentrowanego na rozwiązaniach, wspierać może być akronim „train”, który oznacza „szkolenie”.

T – topic (temat) – jak ukierunkować temat coachingu, aby był użyteczny dla pracownika;

R – routes (drogi) – propozycja metod zapoznania się tematem, które dotychczas były obce pracownikowi;

A – acknowledge and activate (potwierdzenie i aktywacja) – potwierdzenie posiadanych przez pracownika kompetencji oraz aktywizacja ich do poznawania nowych rozwiązań;

I – insights (spostrzeżenie) – refleksja na temat nabytych umiejętności, informacja zwrotna;

N – notions (pojęcia) – podsumowanie, jak mogą zostać wykorzystane nowe umiejętności i strategie działania w przyszłości [Schlundt Boudien 2012, s. 13–16].

Kierowanie skoncentrowane na rozwiązaniach

Kierowanie skoncentrowane na rozwiązaniach, skutkuje w przypadku narzuconych zewnętrznie celów, w które pracownik angażuje osobiste zasoby, samodzielnie poszukując metod działania, sposobów na zrealizowanie zadania. Jest to metoda, rekomendowana w sytuacji, w której pracownik musi wykazać się określoną wydajnością pracy oraz kiedy zadanie mieści się w nieprzekraczalnych ramach czy granicach. Zadaniem menadżera – coacha, jest w tym przypadku pomoc w zrozumieniu celu zewnętrznego przez podwładnego. Klarowność celu sprzyja zinternalizowaniu motywacji zewnętrznej. Istotą tej strategii jest maksymalizacja autonomii pracownika oraz klaryfikacja zadań. Aktywizowanie potencjału ludzkiego, poprzez kierowanie skoncentrowane na rozwiązaniach, podnosi poziom pracowniczego zaangażowania i odpowiedzialności za powierzone zadania. Pomoc w odnalezieniu zasobów pracow-

nika, jego dotychczasowych doświadczeń i umiejętności, pomaga w zbudowaniu motywacji do realizowania zadań narzuconych zewnętrznie.

Akronim wspierający pracę menadżera – coacha, to „clarify”, czyli „klaryfikacja”.

C – clarify (klaryfikacja) – wyjaśnienie pracownikowi, dlaczego ważne jest zrealizowanie określonego zadania;

L – listen (słuchanie) – analiza różnych perspektyw;

E – empathise (współodczuwanie) – uznanie odmienności punktu widzenia pracownika, bez wydawania sądów wartościujących;

A – appreciate (docenianie) – pozytywne wzmocnienie dotychczasowych osiągnięć pracownika oraz mocnych stron, które mogą być pomocne w zrealizowaniu celu;

R – repeat (powtórzenie) – doprecyzowanie w jaki sposób, pracownik może wykorzystać swoje mocne strony do zrealizowania celu [Schlundt Bodien 2012, s. 13–16].

Instruowanie skoncentrowane na rozwiązaniach

W sytuacji, która narzuca pracownikowi konieczność zrealizowania celu zewnętrznego, a ponadto nie posiada on zasobów, odpowiednich do zrealizowania zadania, warto skorzystać z instruowania skoncentrowanego na rozwiązaniach. Istotą instruowania jest klaryfikacja zarówno celów, jak i rezultatów działania. Nie wystarczy przekazać podwładnemu określonych procedur pracy, ważne, aby zasady pracy, były przekazywane z uznaniem indywidualnych cech pracowników oraz ich spojrzenia na świat. Wyjaśnianie wartości wykonywanych zadań i realizowanych celów, prowadzi do włączenia ich do osobistego systemu celów pracownika, dzięki czemu menadżer – coach może podejmować inne działania, z wachlarza możliwości proponowanych przez coaching skoncentrowany na rozwiązaniach, czyli: kierowanie, trenowanie i pomaganie.

Najważniejsze kroki, jakie należy podjąć w ramach instruowania skierowanego na poszukiwanie rozwiązań, wyrażają się w akronimie „access” czyli „dostęp”.

A – Address the goal (adresowanie celów) – proces wyjaśnienia pracownikowi, co należy osiągnąć i dlaczego jest to ważne;

C – Clarify (klaryfikacja) – wyjaśnienie, dlaczego określony cel należy osiągnąć i dlaczego takie podejście zostało zaproponowane;

C – Focus on Competence (skupienie się na kompetencjach);

E – Explore Solutions (eksplorowanie rozwiązań) – analiza możliwych rozwiązań oraz wyjaśnienie procedur, które mają zostać zastosowane w pracy;

S – Start Exercises (rozpoczęcie ćwiczeń) – zachęta do podjęcie prób działania oraz pozytywna informacja zwrotna, na temat działań podjętych przez podwładnego;

S – Start Forward (krok do przodu) – aktywizacja pracownika do wykonania małego kroku, zmierzającego do dalszego rozwoju [Schlundt Bodien 2012, s. 13–16].

Różnice między podejściem skoncentrowanym na problemie, a podejściem skoncentrowanym na rozwiązaniach prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Różnice między podejściem skoncentrowanym na problemie a podejściem skoncentrowanym na rozwiązaniu

Podejście	Koncentracja na problemie	Koncentracja na rozwiązaniu
Rodzaj działalności	Analiza niepowodzeń	Analiza pragnień
Podstawowe pytanie	Co wymaga naprawy?	Co działa poprawnie?
Aktywność	Obwinianie	Inicjowanie postępu
Działalność menadżera	Kontrola	Wpływ
Rodzaj wsparcia	Poszukiwanie przyczyn problemów w przeszłości	Poszukiwanie zasobów pomocnych w rozwiązaniu problemu w przeszłości
Rodzaj interakcji	Koncentracja na wiedzy eksperckiej menadżera	Współpraca menadżera
Interwencja	Analizowanie deficytów i słabych stron	Analiza zasobów i mocnych stron
Charakter podejścia	Komplikacje	Prostota

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Schlundt Bodien 2012].

4. Podsumowanie

Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw determinowana jest nie tylko efektywnością realizowania usług czy produkcji, ale także dbałością o kapitał ludzki, który stanowi podstawę organizacji działających na współczesnym rynku. Rolą kadry kierującej, jest poszukiwanie metod i strategii wspierających rozwój własny, ale także rozwój wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, niezależnie od zajmowanej pozycji. W dobie ciągłych zmian organizacyjnych, menadżerowie coraz częściej zdają sobie sprawę z konieczności inwestowania wysiłków we wspieranie swoich podwładnych, jako że takie działania przynoszą organizacjom długofalowe korzyści i podnoszą efektywność pracy. Zarządzanie skoncentrowane na poszukiwaniu rozwiązań jest sztuką inspirowania do zmian, rozwoju i podnoszenie jakości funkcjonowania kapitału ludzkiego, jako najwyższej wartości w organizacji. Zastosowanie tej metody, jako jednej z wielu w wachlarzu strategii menadżerskich, przynosi efekty w wielu krajach. Pogłębiona analiza założeń zarządzania opartego na poszukiwaniu rozwiązań, może wzbogacić zasoby osób sprawujących funkcje kierownicze także w Polsce i przyczynić się do rozwoju kompetencji menadżerskich w zakresie coachingu.

Bibliografia

- Barret, F., (2004), *Coaching for Resilience*, "Organizational Development Journal", 22(1), ss. 93–96.
- Barsky, (1992), *Amplification, Somatization and Somatoform Disorders*, "Psychosomatics", 33(1), 28–34.
- Berg, I. Szabo, P., (2005), *Brief Coaching for Lasting Solutions*. Norton & Co., London.
- Chou, Y., (2007), *A Study of the Effects and Therapeutic Factors of a Solution Focused Parenting Group*, "Bulletin of Educational Psychology", 39 (1), ss.1–21.
- Cooperrider, D., Whitney, D., (2003), *Appreciative Inquiry Handbook*, Lakeshore Communications, Inc., Bedford Heights.
- Cooperrider, D. L., (1999), *Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis for Organizing* [w:] S. Srivastva, D.L. Cooperrider, *Appreciative Management and Leadership*, Lakeshore Communications, Inc., Euclid, OH.
- Cooperrider, D., Whitney, D., Stavros, J., (2005), *Appreciative Inquiry Handbook*. San Francisco, CA: BerrettKoehler, p.xvii.

- Cooperrider, D.L., Srivastara, S., (1987), *Appreciative Inquiry in an Organizational Life* [w:] R. Woodman, W. Pasmore (red.), *Research in Organizational Change and Development*, t.1, JAI Press, Greenwich CT.
- Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D., (2010), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, London.
- Fredrikson, B. [w:] J. Robinson, (2003), *The Power of Positive Psychology-What Managers Can Learn from the Science of Positive Emotions*, "Gallup Management Journal" , 13.09.2003, <http://businessjournal.gallup.com>.
- Grant, A.M., (2012), *Coaching a poszukiwanie rozwiązań* [w:] J. Passmore (red.) *Coaching doskonały*, Muza SA, Warszawa.
- Green, S., Grant, A., Rynsaardt, J., (2007), *Evidence-based life coaching for senior high-school students: Building hardiness and hope*, "International Coaching Psychology Review" ,2, Leicester, ss.24–32.
- Greene, J. Grant, A. M., (2003), *Solution-Focused Coaching:Managing People in a Complex World*, Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Horvath, A.O., Symonds, B., (1991), *Relation Between Working Alliance and Outcome in Psychotherapy: A Meta-Analysis*. "Journal of Counselling Psychology" , 38(2): 11, ss. 139–149.
- Jackson, P.Z., McKergow, M., (2004), *The Solution Focus: The Simple Way to Positive Change*, Nicholas Bradley Publishing, London.
- Kotter, J., (1996), *Leading Change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- McKergow, M., Clarke, J., (2005), *Positive Approaches to Change: Applications of Solution Focused and Appreciative Inquiry at Work*, SolutionsBooks, Cheltenham, UK.
- Musmann, C., (2006), *Solution-Focused Leadership: The range between theory and practical application* [w:] G. Leuger, H. Korn (red.), *Solution Focused Management*, Rainer Hampp Verlag, Munchen u. Mering.
- Murray, C.E., Murray, T.L., (2004), *Solution Focused Premarital Counseling: Helping Couples Build a Vision for their Marriage*, "Journal of Marital and family Therapy", 30(3), ss. 349–58.
- O'Connel, B., (2005), *Solution Focused Therapy*, Sage, London.
- Orem, S. L., Binkert, J., Clancey, A.L., (2007), *Appreciative Coaching: A Positive Process for Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schlundt Bodien, G., Viser, C. (2005), *Making Competency Management Work: Use What Is There* [w:] M. McKergow, J. Clarke, (red.), *Positive Approaches to Change: Applications of Solution Focused and Appreciative Inquiry at Work*, SolutionsBooks, Cheltenham, UK.
- Schlundt Bodien, G. (2012), *Introduction: Four Solution Focused Competencies*, materiały konferencyjne projektu Career Learning as a Succes Factor for Lifelong Learnig, Graz, Austria,

Ewa Gołębiowska

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Strategia przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku

A strategy preventing from washing Money in a bank

Abstract: The article covers the problem of money laundering as an essential threat to the financial system and national economy. It points out the role of bank's strategy in preventing this phenomenon. Efforts to combat this threat have involved using resources of many national and international institutions and establishing many organizations dedicated to preventing this criminal practice.

In order to uncover and prevent this practice, substantial financial means were invested in the obligated institutions and financial bodies. Many employees were trained and internal regulations were prepared to prevent criminal activities. Even though the system functions properly, new cases of financial fraud with the use of financial institutions keep coming to light.

1. Organy międzynarodowe kształtujące proces przeciwdziałania praniu pieniędzy

Organizacja Narodów Zjednoczonych jako pierwsza organizacja międzynarodowa najwcześniej podjęła działania wymierzone przeciw procesowi prania pieniędzy, na co wskazuje Niemierka i Smykała [2001, s. 36–39, por. Grzywacz 2011, s. 157–160]. Przełomowym dokumentem w tym zakresie była Konwencja ONZ o środkach odurzających z 30 mar-

ca 1961 r., wskazująca konieczność współpracy międzynarodowej do podjęcia skutecznej walki z przestępczością zorganizowaną. Oparta była na rozwiązaniach stosowanych wcześniej w USA, gdzie doświadczenia w tym zakresie datowane są od lat dwudziestych XX wieku. Konwencja przewidywała, poza penalizacją produkcji i handlu narkotykami, uznanie za przestępstwo posiadanie środków finansowych z tym związanych, co podkreśla Łucarz, Muszyńska [2008, s. 697–700]. Skuteczność Konwencji w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy, jako umowy międzynarodowej, jest większa niż innych dokumentów międzynarodowych.

Istotnym dokumentem w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy była też Konwencja o substancjach psychotropowych podpisana 21 lutego 1971 r. rozszerzająca zapisy Konwencji o środkach odurzających. Dalsze działania związane z tego rodzaju przestępstwami podjęto w ramach Konwencji o zwalczaniu nielegalnego obrotu środkami odurzającymi i substancjami psychotropowymi z 20 grudnia 1988 r. tzw. Konwencja Wiedeńska, która została ratyfikowana przez Polskę 30 kwietnia 1994 r., tym samym włączyła Polskę do międzynarodowego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy.

Konwencja Wiedeńska wprowadziła do międzynarodowego porządku prawnego penalizację prania pieniędzy pochodzących z obrotu narkotykami oraz konfiskatę zysków, na co wskazał Pływaczewski [2003, s. 360]. Tym samym określała zakres działań zwalczających proceder prania pieniędzy poprzez potrzebę współpracy pomiędzy państwami w zakresie ścigania karnego, określiła zasady upraszczające proces międzynarodowego ścigania karnego, wskazała na przestrzeganie tajemnicy bankowej w zakresie niwelacji barier w przypadkach procesów karnych [por. Grzywacz 2011, s. 159].

Kolejnym dokumentem jest Konwencja ONZ o zwalczaniu międzynarodowej przestępczości zorganizowanej ogłoszona 12 grudnia 2000 r. tzw. Konwencja z Palermo, uważana jest za dokument najdalej idący w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy, ponieważ określa zobowiązania państw akceptujących do kryminalizacji katalogu przestępstw: udział w zorganizowanej grupie przestępczej, pranie brudnych pienię-

dzy, korupcja funkcjonariuszy publicznych, przestępstwa wymierzone przeciwko wymiarowi sprawiedliwości.

Drugą organizacją międzynarodową, która podjęła problem przeciwdziałania praniu pieniędzy, nadając wysoki priorytet, jest Unia Europejska. Regulacje ustanowione w ramach UE obejmują:

- Konwencję Rady Europy (Konwencja Strasburska) z 8 listopada 1990 r. w sprawie prania, ujawniania, zajmowania i konfiskaty dochodów pochodzących z przestępstwa, jest to dokument mówiący o wdrożeniu wspólnej polityki kryminalnej w celu ochrony społeczeństwa przed przestępczością, która stała się poważnym problemem międzynarodowym, nowoczesna i skuteczna metoda działania,
- Dyrektywę Rady Europejskiej nr 9/308/EWG z 10 czerwca 1991 r. w sprawie uniemożliwienia korzystania z systemu finansowego w celu prania pieniędzy, która ujednoliciła normy prawne we wszystkich państwach członkowskich,
- Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 26 października 2005 r. w sprawie przeciwdziałania korzystania z systemu finansowego w celu prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu, która zobowiązała wszystkie państwa członkowskie do wdrożenia do krajowego systemu prawnego prawnych regulacji w zakresie systemu walki z przestępczością finansową. Oznacza to utworzenie systemu wywiadu finansowego i jednostek odpowiedzialnych za przestrzeganie regulacji międzynarodowych.

Następną organizacją utworzoną w 1989 r. przez państwa członków Grupy G7 – Niemcy, Włochy, Francja, Wielka Brytania, Japonia, Kanada, Stany Zjednoczone, jest FATF (Financial Action Task Force) czyli Grupa Specjalna ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy. Jest to organizacja realizująca w praktyce walkę z procederem prania brudnych pieniędzy. Celem jej jest organizowanie i udzielanie niezbędnego wsparcia działaniom prowadzonym przez organy państw członkowskich. Ponadto FATF prowadzi badania w zakresie skutecznych metod zwalczania procesu przestępczego oraz monitoruje wprowadzanie w życie przez kraje członkowskie przyjętych postanowień. Podstawowym dokumentem FATF jest tzw. 40 Zaleceń FATF, zawierający regulacje i wytyczne oparte

na konwencjach ONZ oraz zaleceniach Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego.

FATF powołał w 1995 r. nieformalną międzynarodową organizację tzw. Egmont Group – Grupa Jednostek Wywiadu Finansowego, skupiającą jednostki wywiadu finansowego państw członkowskich UE. Celem organizacji jest stworzenie mechanizmów pozwalających na międzynarodową współpracę w zwalczaniu prania pieniędzy.

Poza organizacjami działającymi w Europie powstały organizacje regionalne: Grupa Azji i Pacyfiku ds. Prania Pieniędzy, Grupa Wschodniej i Południowej Afryki ds. Przeciwdziałaniu Praniu Pieniędzy, Karaibska FATF, Komitet Specjalny Rady Europy.

Innym rodzajem instytucji zwalczających proceder prania pieniędzy są organizacje branżowe, jak Stowarzyszenie Biegłych ds. Nadużyć (Association of Certified Fraud Examiners – ACFE), założone w 1988 r. w Austin stan Teksas, zrzeszające 38 000 członków ze 100 państw, działające w Polsce od 2003 r. [por. Wells 2006].

Grupa Offshore Inspektorów Bankowych (Offshore Group of Banking Supervisor – OGBS) utworzona w 1980 r., jako forum współpracy inspektorów bankowych w rajach podatkowych, zapewnia pomoc techniczną przy powoływaniu na nowych terytoriach jednostek śledczych ds. finansowych.

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (Basel Committee on Banking Supervision), utworzony w 1974 r. przez prezesów banków centralnych państw grupy G10. Głównym zadaniem Komitetu jest współpraca w zakresie nadzoru nad bezpieczeństwem funkcjonowania międzynarodowego systemu bankowego. Aktywność Komitetu w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy realizowana jest w formie dokumentów zalecających bankom podejmowanie określonych prac organizacyjnych i prawnych zorientowanych na skuteczne zabezpieczenie się przed wykorzystaniem do prania pieniędzy.

Dla uszczelnienia systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy na międzynarodowym rynku finansowym powołano także:

- Międzynarodowe Stowarzyszenie Nadzorów Ubezpieczeniowych (International Association of Insurance Supervisor – IAIS) dbające

o współpracę nadzorów ubezpieczeniowych w zakresie wymiany informacji i współpracy z właściwymi instytucjami prowadzącymi dochodzenia w sprawach prania pieniędzy.

- Międzynarodową Organizację Komisji Papierów Wartościowych (International Organization of Securities Commissions – IOSCO), założoną w 1983 r., zrzesza ponad 160 członków, ukierunkowuje nadzór na kontrolowanie indywidualnych instytucji a nie całego rynku papierów wartościowych.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy (International Monetary Fund – IMF) i Bank Światowy (World Bank) opublikowały w 2001 r. dokument „Wzmacnianie współpracy na rzecz zwalczania prania pieniędzy”, w którym zadeklarowana została pomoc i wsparcie w walce z praniem pieniędzy:

- Biorąc pod uwagę wpływ prania pieniędzy na makroekonomię i światowy rozwój gospodarczy IMF i BŚ upowszechniać będą działania krajów zwalczających pranie pieniędzy oraz informacje dotyczące własnych prac w tym zakresie, wyniki badań itp.;
- Zalecenia FATF 40 zostaną przyjęte jako standard przez instytucje finansowe w swojej działalności operacyjnej;
- IMF i BŚ opracują metodologię zapewniającą spójności w zakresie kluczowych działań przeciwko praniu pieniędzy;
- IMF i BŚ zacieśnią swoją współpracę z wiodącymi międzynarodowymi organizacjami zwalczającymi pranie pieniędzy;
- Pomoc techniczna ze strony IMF i BŚ na rzecz przeciwdziałania praniu pieniędzy zostanie zwiększona we współpracy dwustronnej i wielostronnej z wyspecjalizowanymi dostawcami w celu zapewnienia jej większej skuteczności i efektywności [por. Niemierka i Smykała 2001, s. 62–67].

2. Polski model przeciwdziałaniu praniu pieniędzy

Polski systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy złożony jest z organów państwowych, do których zaliczamy:

- Rząd, reprezentowany przez Ministra Finansów,

- Generalnego Inspektora Informacji Finansowej (GIIF),
- Policję,
- wymiar sprawiedliwości,
- prokuraturę,
- nadzór na rynku finansowym: NBP, KNF

oraz:

- instytucje obowiązane,
- jednostki współpracujące.

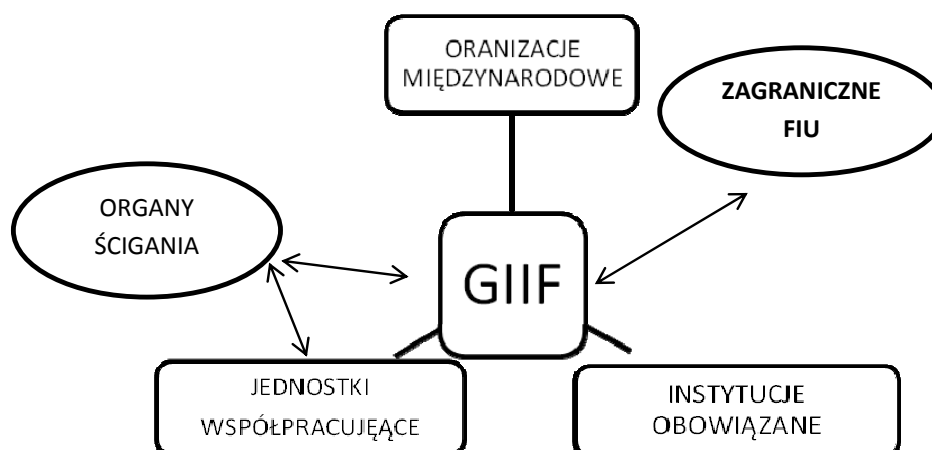
Dokonany przegląd organizacji i procedur wskazuje, że problem przeciwdziałania praniu pieniędzy jest jednym z najważniejszych problemów jakie zagrażają systemowi finansowemu w skali międzynarodowej. Świadomość tego znalazła wyraz w ilości instytucji na szczeblu międzynarodowym i krajowym, których głównym celem i zadaniem jest zapobieżenie wykorzystania państwowych rynków finansowych i instytucji bankowych w przestępczym procederze jakim jest pranie pieniędzy.

Ważnym elementem procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy jest określenie w ustawie z 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu¹ polskiego modelu procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy. Polski model procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy przedstawia rysunek 1.

Dla potrzeb artykułu zajmiemy się jednym z elementów procesu jakim są instytucje obowiązane, w tym banki. Przedmiotem badania są banki, które przekazują największą ilość zgłoszeń do GIIF, które stanowią najważniejszy element w systemie finansowym państwa, ważny element systemu gospodarczego kraju, ważny element w procesie prania pieniędzy, są instytucjami pośredniczącym i posiadającymi największy potencjał finansowy oraz tworzą największą liczbą produktów, które mogą zostać wykorzystane w działalności przestępczej.

¹ Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, Dz. U. 2003, nr 153, poz. 1505 z późn. zm.

Rysunek 1. Model przeciwdziałania praniu pieniędzy w Polsce



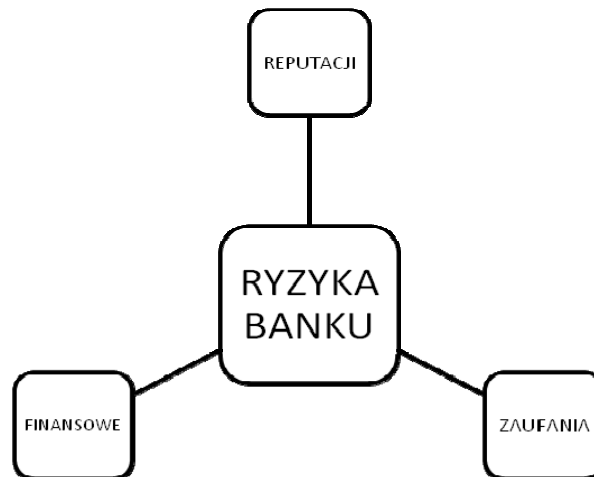
Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, Dz. U. 2003, nr 153, poz. 1505 z późn. zm.

Jak wspomniano wcześniej, wiele instytucji międzynarodowych zainteresowane jest zabezpieczeniem systemu bankowego przed brudnymi pieniędzmi i wszystkie administracje krajowe stawiają sobie takie zadanie aby zapewnić bezpieczeństwo finansowe i ekonomiczne dla społeczeństwa. Wzmacniając bezpieczeństwo społeczne zapobiega się jednocześnie rozwojowi terroryzmu.

3. Strategia banku w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy

Najważniejszymi instytucjami obowiązującymi w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy w Polsce są banki. Dla banku problem przeciwdziałania praniu pieniędzy jest zagadnieniem ściśle związanym z ryzykiem finansowym, ryzykiem reputacji, ryzykiem utraty zaufania.

Rysunek 2. Ryzyka banku związane z praniem pieniędzy



Źródło: opracowanie własne

Celem głównym zarządzania ryzykiem prania pieniędzy w banku jest:

- 1) stworzenie środowiska sprzyjającego zapobieganiu prania pieniędzy,
- 2) zbudowanie organizacji odpornej na pranie pieniędzy,
- 3) redukcja ukrytych kosztów prania pieniędzy,
- 4) wzrost korzyści interesariuszy,
- 5) zapewnienie ciągłości działania banku.

Cele szczegółowe, jakie określają banki, obejmują:

- 1) zapewnienie ochrony uczciwym pracownikom,
- 2) zapewnienie bezpieczeństwa klientów,
- 3) dbałość o trwałe utrzymanie zaufania klientów,
- 4) spełnienie oczekiwań branżowych w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy,
- 5) ochrona reputacji banku,
- 6) zagwarantowanie bezpieczeństwa instytucji oczekiwanego przez interesariuszy.
- 7) odzyskanie strat poniesionych przez bank w wyniku wykorzystania banku do prania pieniędzy.

Dla prawidłowego zrealizowania tak postawionych celów konieczne jest opracowanie strategii zarządzania ryzykiem w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy, której schemat przedstawia rysunek 3. Strategia obejmuje kilka elementów tworzących warunki do prawidłowego zarządzania tak istotnym dla banku ryzykiem. Najważniejszym elementem budowanej strategii jest kształtowanie kultury organizacji, w tym przypadku banku. Wiąże się to z polityką jaką realizują organy banku i pozostali interesariusze. Kultura organizacji odnosi się do wprowadzenia procedur, zasad wewnątrzorganizacyjnych oraz budowania i kształtowania postaw pracowników. Jeżeli w organizacji każde odstępstwo od procedur wskazywane jest, nie tylko jako naruszenie obowiązków pracowniczych, ale także jako zachowanie potępiane przez pozostałych pracowników, to każdy pracownik musi uwzględnić to w swoim postępowaniu. Jeśli nie będzie tolerancji dla przyjmowania upominków, wykorzystywania roli i pozycji w organizacji dla korzyści własnych, to każdy pracownik będzie musiał dostosować swoje postępowanie do wymagań lub odejść. Ponieważ pracownicy zatrudniani na stanowiskach związanych z procesem przeciwdziałania praniu pieniędzy powinni odznaczać się wysokim poziomem norm i standardów etycznych, posiadać zaufanie przełożonych, należy w kulturze organizacji podkreślać ich znaczenie w zapewnieniu bezpieczeństwa banku. Wyrazem tego są systemy wynagradzania oraz oceny działalności zarządu.

Kolejnym istotnym elementem strategii jest zrozumienie ryzyk na jakie narażony jest bank, i które mogą zagrażać stabilności finansowej, organizacyjnej i prestiżowi banku. Dla prawidłowo działającego procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy ważne jest aby ryzyka były uświadomione wszystkim pracownikom, nie tylko pracownikom bezpośrednio zaangażowanym w proces. Znajomość ryzyk powinna dotyczyć wszystkich pracowników banku, nie tylko osób dedykowanych do realizacji procedur wewnętrznych. Ryzyka zdefiniowane przez organizacje międzynarodowe obejmują między innymi: ryzyko reputacji, ryzyko utraty zaufania klientów, co może spowodować chęć wycofania wszystkich depozytów i doprowadzić do upadku banku. Ryzyko utraty stabilności finansowej, może zagrażać bankowi gdy bank np. przyjmie depozyty pochodzące z przestępstwa, które zostaną nagle wycofane lub zabloko-

wane przez organy ścigania. Dla dużej instytucji finansowej takie zdarzenie może spowodować chwilowe problemy, ale dla małego banku takie działanie może mieć znaczenie istotne. Ważne jest także ryzyko korupcji pracowników banku, w tym zwłaszcza członków zarządu lub członków rady nadzorczej. Tego typu ryzyko, zwane „przejęciem pracowników” banku może oznaczać prowadzenie przez te osoby działalności przestępczej na szkodę banku. Proceder korupcji jest również ściśle związany z procesem prania pieniędzy. Za opłatę lub inne wynagrodzenie pracownicy są gotowi wykonać określone czynności lub zaniechać wykonania czynności przewidzianych procedurą bankową. Członkowie władz banku mogą także nieświadomie współpracować lub wspomagać działania przestępcze np. w przypadku odstępstwa od obowiązujących procedur lub wydając polecenia pracownikom do działań naruszających zasady i normy prawne.

W strategii przeciwdziałania praniu pieniędzy powinien zostać jasno określony system minimalizacji wyżej wymienionych ryzyk. System ten obejmuje właściwie skonstruowany system wynagradzania, system nagród i kar za naruszenie procedur wewnętrznych, system szkoleń ze szczególnym uwzględnieniem kwestii wskazania negatywnych skutków dla banku w przypadku prania pieniędzy oraz informacje o źródłach pochodzenia brudnych pieniędzy. Strategia powinna zawierać system informacji i kontroli, który przyczyni się do skutecznego eliminowania jakichkolwiek sygnałów o nieprawidłowościach, tzw. „system sygnałów alarmowych”. Jest to następny element strategii, czyli monitorowanie i wykrywanie sygnałów alarmowych, ściśle związany z działającym w banku systemu audytu.

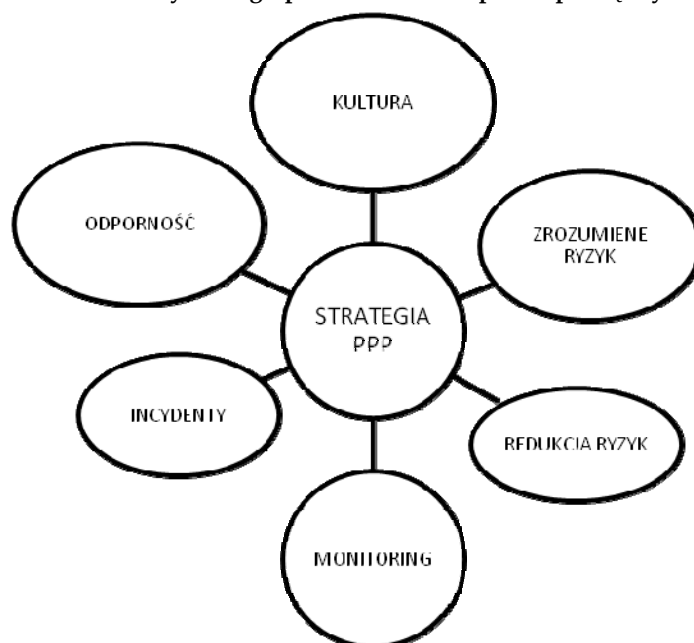
Ponadto strategia winna zawierać system zarządzania incydentami, które pomimo posiadania doskonałych procedur wewnętrznych mogą wystąpić w działalności operacyjnej. Bank na tego typu przypadki i zdarzenia powinien posiadać rozwiązania, które będą gotowe do natychmiastowego zastosowania, np. gdy okazałoby się, że do systemu wprowadzone zostały brudne pieniądze i informacja o tym zdarzeniu dotrze do mediów. Skutki takiego zdarzenia mogą być bardzo kosztowne dla banku.

Kolejny przykład dotyczy ujawnienia udziału jednego z pracowników w procesie prania pieniędzy w banku. Takie przypadki są incydentalne ale reakcja banku musi być jednoznaczna i sposób postępowania powinien być ustalony w strategii jako tzw. zarządzanie kryzysowe.

Strategia powinna kształtować zwiększenie odporności organizacji i pracowników na negatywne wpływy wynikające z prania pieniędzy.

Odporność organizacji obejmuje właściwe procedury, jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności na wszystkich szczeblach organizacji, opracowanie procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy, zgodnego z obowiązującymi przepisami oraz modelami funkcjonującymi w innych krajach. Odporność pracowników na negatywne zdarzenia uzyskuje się dzięki właściwej kulturze organizacji, właściwie skonstruowanemu systemowi wynagradzania, szkoleniom i przestrzeganiu zasad etyki zawodowej i kształtowaniu wysokich standardów etycznych.

Rysunek 2. Elementy strategii przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku



Źródło: opracowanie własne.

Właściwe zarządzanie strategią przeciwdziałania praniu pieniędzy jest priorytetem dla instytucji obowiązanych, w tym banków. Dla banków, jako instytucji zaufania publicznego, właściwe podejście do problemu może mieć wpływ na wizerunek banku, jego prestiż oraz zaufanie klientów.

Doniesienia medialne nt. zachowań instytucji finansowych w ostatnim okresie potwierdzają występowanie incydentów, jako zdarzeń negatywnych w tym sektorze gospodarki. Dlaczego ma to tak istotne znaczenie dla systemu finansowego i całej gospodarki? Doniesienia z rynku amerykańskiego o nałożeniu wysokich kar za pranie pieniędzy przez kilka banków (HSBC, UBS), co zostało udowodnione przez tamtejszy nadzór administracyjny, wskazanie banku szwajcarskiego jako instytucji (UBS), która prała pieniądze pochodzące z przestępstwa, ukaranie kilku banków w Wielkiej Brytanii (Baclays Banku, ale również bankierzy Deutsche Banku, HSBC), za pranie pieniędzy i zмовę cenową, potwierdzają zasadność wdrożenia systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w skali międzynarodowej. Na polskim rynku finansowym Alior Bank był podejrzany, jak podaje Nisztor w artykule „Rzeczpospolita” [9.11.2011], że przez dwa lata wietnamska mafia przepuściła przez niego prawie 1,5 mld zł. Sprawę badały prokuratura i służby skarbowe. Nagłośnienie tych zdarzeń nie byłoby możliwe bez wsparcia wielu instytucji międzynarodowych, ścisłej ich współpracy i braku pobłażliwości ze strony organów nadzorczych w poszczególnych krajach.

Należy zadać pytanie – jak mogło dojść do takich sytuacji, gdy są to banki globalne, podlegające kontroli wielu instytucji, posiadające najlepiej przeszkolone i przygotowane kadry, najlepsze procedury? Co zawiodło w systemie? Dlaczego takie fakty mogły zaistnieć?

Odpowiedzi na te pytania należy szukać w strategii tych instytucji, w kulturze organizacyjnej, w systemie zarządzania, który okazał się nieodporny na zaburzenia zewnętrzne, w polityce komunikacyjnej i odejściu od zasad etycznej działalności finansowej. Czy był to błąd systemu, czy błąd ludzki? Czy zawiodły procedury, zasady, rozwiązania proceduralne, czy zawiodł człowiek? Który element systemu okazał się wadliwy? Czy jest możliwa jednoznaczna odpowiedź na tak zadane pytania? Raczej nie. Problem jest na tyle złożony, że wskazywanie tylko jednej przyczyny jest niewłaściwe. W omawianych przypadkach wystąpiło wiele

przyczyn, zarówno organizacyjnych, proceduralnych i ludzkich. Skumulowane zjawiska negatywne dotyczyły realizacji strategii finansowej banku, nastawionej na szybki, krótkookresowy zysk, brak właściwych zabezpieczeń wewnątrzorganizacyjnych, brak należytego nadzoru instytucjonalnego ze strony instytucji państwowych oraz elementów związanych z kulturą organizacji, przyzwalającej na łamanie zasad i norm prawnych i moralnych.

4. Podsumowanie

Reasumując, istotne jest w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy wskazanie roli ogniwa ludzkiego, jako najważniejszego elementu całego systemu. To bowiem ludzie podejmowali decyzje, które wprowadziły do systemu finansowego brudne pieniądze. To ludzie nie dokonali zawiadomienia o naruszeniu zasad i norm prawnych. To ludzie ukryli na długi czas informacje o zaistniałych zdarzeniach.

Dlatego należy uznać, że funkcjonowanie człowieka w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy w instytucjach obowiązanych jest najważniejszym elementem i od jego postawy moralnej zależy czy system zadziała prawidłowo czy tylko zostanie rozwiązaniem papierowym.

Bibliografia

- Niemierka S., B. Smykała (2001), *Przeciwdziałanie praniu pieniędzy w bankach*, INW OLYMPUS CEiRB SA, Warszawa 2001.
- Grzywacz J. (2011), *Pranie pieniędzy, metody, raje podatkowe, zwalczanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Łucarz K., Muszyńska A. (2008), *Ustawa o przeciwdziałaniu narkomanii, Komentarz*, Wydawnictwo Wolters&Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Pływaczewski E., Filipowski W. (2003), *Wybrane inicjatywy międzynarodowe w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy*, [w:] *Przestępczość gospodarcza z perspektywy Polski i Unii Europejskiej*, TNOiK, Toruń 2003.
- Wells J. T. (2006), *Nadużycia w firmach. Vademecum. Zapobieganie i wykrywanie*, LexisNexis, Warszawa 2006.
- Nisztor P., *Gang prał pieniądze w banku*, Rzeczpospolita 09-11-2011, rp.pl.
- Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, Dz. U. 2003, nr 153, poz. 1505 z późn. zm.

Michał Chmielecki

Spółeczna Akademia Nauk, Łódź

Employer branding jako nowoczesne narzędzie zarządzania – wyniki badań własnych

Employer branding as a modern management tool – research results

Abstract: A growing group of researchers and practitioners in human resource management field confirms the relationship between employer brand and attraction and retention of the brightest and most valuable employees. For many of them, employer branding is an extremely valuable tool in modern management. This article aims to answer the question of whether according to employees their employers ensure that their workers are a group of ambassadors who are happy to recommend the employer to others and speak positively about the organization. In the first part of the article the author discusses the theoretical issues related to the evolution of the image of the “employer of choice”, in the next section discusses the results of his own research conducted in the region.

Key words: employer branding, human resources management, employer image

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi niezwykle ważny aspekt działalności każdej firmy, współcześnie w wyniku ogromnych przemian gospodarczych dziedziną tą odgrywa coraz ważniejszą rolę, właściwie przeprowadzone procesy zarówno rekrutacji jak i selekcji gwarantują przedsiębiorstwu zdobycie najlepiej wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. To właśnie prawidłowo wyselekcjonowana kadra

ma zapewnić organizacji jej dalszą egzystencję, oraz przyczynić się do wzrostu jej efektywności i sukcesu.

Coraz więcej badań potwierdza związek pomiędzy marką pracodawcy a przyciąganiem i retencją najzdolniejszych pracowników [zob. Cheese, Thomas, Craig 2007; Crous 2007; Minchington 2010]. Pracownik jest fundamentalnym zasobem w organizacji, stanowi jeden z najistotniejszych czynników mających wpływ na jej sprawność działania. Jednostki zatrudnione w przedsiębiorstwie są kapitałem, który stanowi jej unikatowy podsystem, reprezentują firmę, oraz kształtują jej wizerunek [Irzykowski 2000, s. 29].

Współcześnie w dobie globalizacji, otwarcia międzynarodowego rynku pracy, w dobie pogłębiającego się kryzysu gospodarczego, gdzie zarządzanie zasobami ludzkimi zmieniło swój charakter, wykwalifikowany pracownik jest nieoceniony, a employer branding staje się krytycznie ważnym narzędziem zarządzania. Wiele korporacji by mieć pewność wyboru najlepszych z grupy aplikantów, nierzadko sięga po coraz to nowsze sposoby i metody ich doboru. Aktywnie buduje wizerunek dobrego pracodawcy by do organizacji przyciągnąć jak największą pulę talentów. Wydaje się jednak, że gros organizacji albo nie zdaje sobie sprawy z faktu, że pracownicy również kształtują wizerunek organizacji i ich rola w tej przestrzeni rośnie z roku na rok, między innymi za sprawą Internetu albo nie do końca rozumieją długofalowe skutki złej polityki w tym obszarze, zważywszy na fakt, iż blisko 90% firm wskazuje na problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach [*Stan kapitału ludzkiego...*, 2008].

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie czy w oczach pracowników pracodawcy dbają o to by ich pracownicy stanowili będą swoistą grupę ambasadorów firmy, którzy chętnie polecają pracodawcę innym i pozytywnie wypowiadają się o organizacji. W pierwszej części artykuł omawia teoretyczne zagadnienia związane z kształtowaniem wizerunku pracodawcy z wyboru w kolejnej części omawia wyniki badań prowadzonych w województwie łódzkim.

2. Employer branding – rozważania definicyjne

Employer branding polega na budowaniu wizerunku organizacji, jako optymalnego miejsca pracy dla obecnych i potencjalnych pracowników [por. Glen, 2007; Tüzüner, Yüksel, 2009]. Pojęcie to zostało wprowadzone w Stanach Zjednoczonych, a do Polski dotarło na fali panującego w ostatnich latach wzrostu gospodarczego i mocnego rynku pracownika. W przypadku marki pracodawcy wychodzi się z założenia, że w taki sam sposób, jak marki skierowane do klientów budować można markę organizacji jako pracodawcy. Marka pracodawcy to pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wpływających z sytuacji zatrudnienia i powiązanych z daną organizacją – pracodawcą.

„Employer branding – to koncepcja zakładająca, że praca w konkretnej firmie jest szczególnym towarem, który – jak każdy inny – trzeba umiejętnie sprzedać. Sukces w rywalizacji o talenty można odnosić budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, dzięki połączeniu mądrej strategii personalnej z zarządzaniem marką i komunikacją” [Juchimiuk 2008, s. 34]. Innymi słowy „employer branding to świadome budowanie wizerunku organizacji jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup przyszłych interesariuszy” [Wojtaszczyk 2008]. Jako pierwsze w Polsce employer branding wprowadziły w życie korporacje, powoli do zarządzających mniejszymi organizacjami dociera świadomość opłacalności inwestowania w budowanie wizerunku pracodawcy. Jednak jak pokazują badania [*Stan kapitału ludzkiego.....*, 2008]. Wśród badanych 76% firm planuje opracować bądź zrewidować strategię employer branding.

Wdrożenie przemyślanej i spójnej strategii komunikacji w obszarze employer branding a tym samym budowa pozytywnej, silnej marki pracodawcy może nie tylko stanowić istotny wyróżnik spośród konkurencji, ale również znacząco wesprzeć realizację celów biznesowych organizacji. Kampanie w obszarze budowania wizerunku pracodawcy mogą przynieść szereg wymiernych korzyści. Jedną z nich jest efektywna kosztowo rekrutacja, dzięki której w krótszym czasie organizacja pozyska bardziej odpowiadających jej potrzebom pracowników. Z przeprowadzonych przez PBS DGA na zlecenie On Board PR Ecco Network badań wynika,

że co trzeci (35%) respondent nie uważa swojego pracodawcy za atrakcyjnego i nie byłby skłonny polecić pracy w swojej firmie innym osobom. Miano „pracodawcy z wyboru” otrzymują firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery. Jest to pracodawca z uznaną i silną marką, a praca dla niego jest czymś unikatowym. Jest to organizacja, której pracownicy mogą ufać i z której są dumni [Wojtaszczyk 2009].

Działania employer branding można podzielić na dwa typy, w zależności od grupy do której są adresowane. Zewnętrzny i wewnętrzny. Employer branding zewnętrzny skierowany głównie do potencjalnych pracowników i obejmuje przede wszystkim aktywnych zawodowo profesjonalistów i środowiska studenckie. Jest to między innymi uczestnictwo w targach pracy, aktywna promocja firmy na uczelniach wyższych oraz dbanie o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenie rekrutacyjne. Employer branding wewnętrzny skierowany jest przede wszystkim do aktualnych pracowników firmy. Skupia się na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy oraz możliwości rozwoju. Do działań z tego zakresu można zaliczyć organizację wyjazdów integracyjnych, wydawanie gazetek firmowych oraz inwestycje w kapitał ludzki, np. w postaci np. coachingu lub zajęć z języków obcych itp.

3. Wyniki badań

Badanie ma charakter wstępny i wymaga dalszego uzupełnienia. W badaniu zastosowano połączenie jakościowych i ilościowych metod badawczych. Badanie zostało przeprowadzone w marcu 2012. W badaniu jakościowym (IDI), które dało przyczynek do sformułowania pytań kwestionariusza wzięło udział 16 pracujących studentów studiów zaocznych II stopnia oraz studiów podyplomowych z województwa łódzkiego: 8 kobiet i 8 mężczyzn. Średnia wieku badanych osób to 29 lat. W badaniu ilościowym (ankieta audytoryjna) wzięło udział 121 pracujących studentów, studiów zaocznych II stopnia i studiów podyplomowych z województwa łódzkiego: 72 kobiety i 49 mężczyzn. Średnia wieku badanych osób to 32 lata.

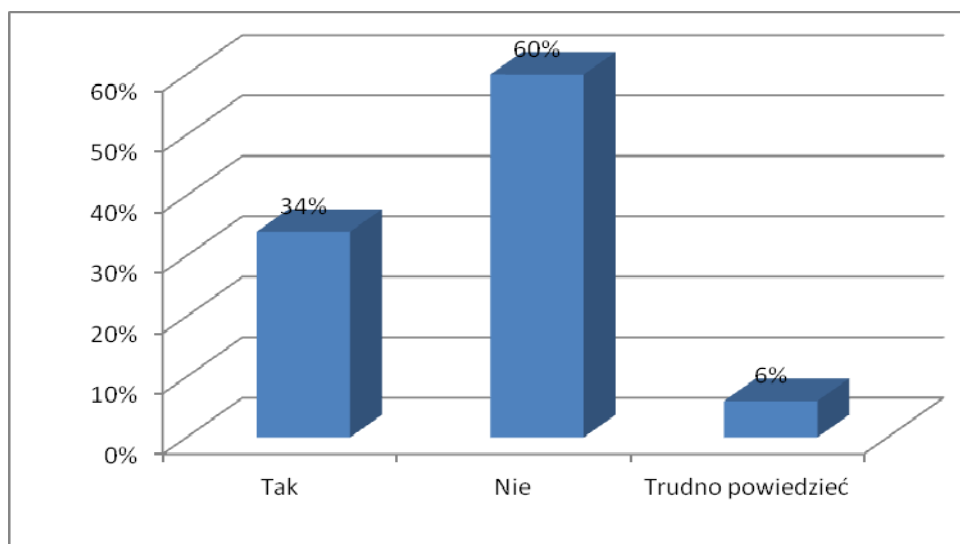
Celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie czy w oczach pracowników pracodawcy dbają o to by stanowili swoistą grupę ambasadorów firmy, którzy chętnie polecają pracodawcę innym i pozytywnie wypowiadają się o organizacji.

Jedynie 34% badanych poleciłoby firmę, w której obecnie pracuje, jako atrakcyjnego pracodawcę. Aż 60% badanych nie jest zadowolona z warunków, jakie proponuje im obecny pracodawca i nie poleciłoby firmy jako atrakcyjnego pracodawcy (rys. 1).

Wyniki odpowiedzi na pierwsze pytanie są dość niepokojące, szczególnie dlatego, że jak wynika z odpowiedzi na kolejne pytanie opinie członków rodziny oraz znajomych, jak również opinie internautów należą do najczęściej wymienianych źródeł pozyskiwania informacji o potencjalnym pracodawcy (rys. 2). Zatem przedsiębiorstwo nie powinno zaniedbywać roli jaką pełni wewnętrzny employer branding.

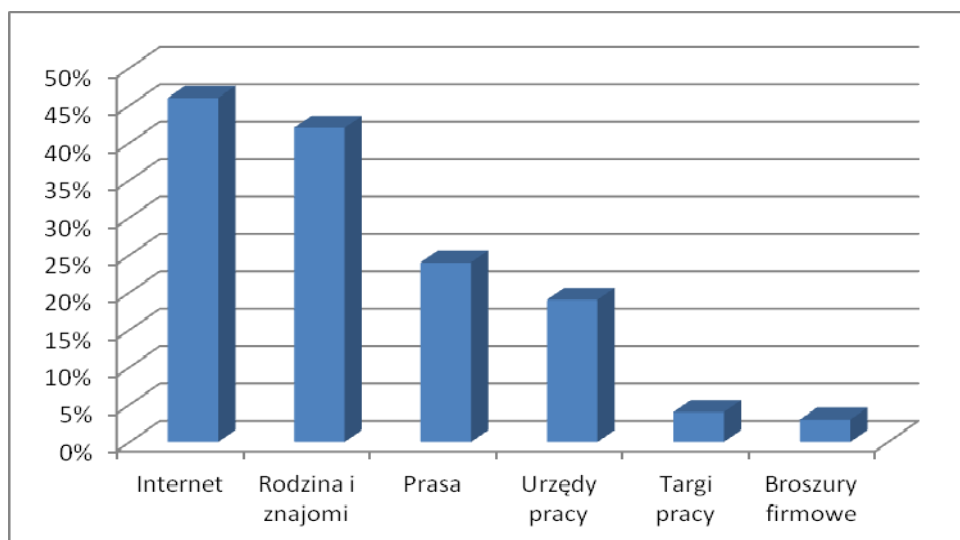
Aż 76% badanych twierdzi, że ich pracodawca nie dba o to aby pracownik w pozytywny sposób wypowiadał się o swojej firmie. Tylko 13% uważa, że ich pracodawcy na tym zależy. Ilustruje to rysunek 3.

Rys. 1. Czy poleciłby/aby Pan/Pani firmę, w której obecnie pracuje, jako atrakcyjnego pracodawcę?



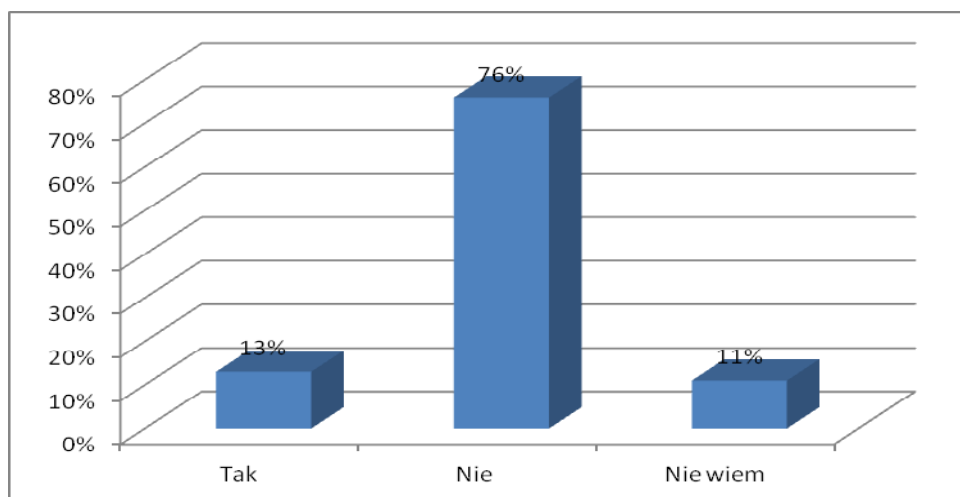
Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2. Z którego z wymienionych źródeł informacji o potencjalnym pracodawcy korzysta Pan/Pani najczęściej?



Źródło: Opracowanie własne.

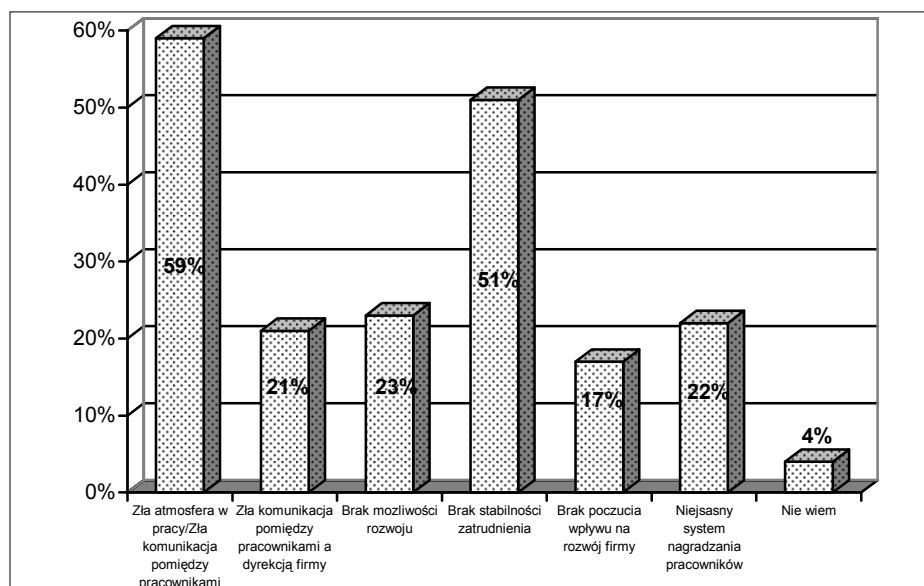
Rys.3. Czy Twój pracodawca dba o to abyś pozytywnie wypowiadał/a się o firmie?



Źródło: Opracowanie własne.

Najczęstszą przyczyną, która powodowała, że pracownicy nie chcieli polecać firmy jako atrakcyjnego pracodawcy była niekorzystna atmosfera w pracy spowodowana złą komunikacją pomiędzy pracownikami (rys. 4). Kolejną przyczyną był brak stabilności zatrudnienia a trzecią brak możliwości rozwoju.

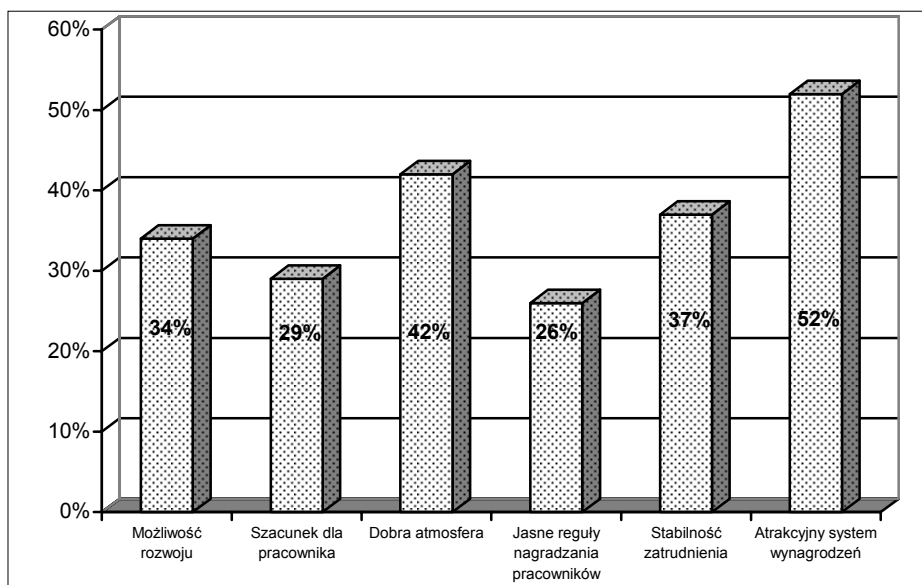
Rys. 4. Dlaczego nie poleciłbyś firmy, w której pracujesz jako atrakcyjnego pracodawcy?



Źródło: Opracowanie własne.

Do najważniejszych elementów, które decydują o tym czy pracownik będzie polecać firmę, w której pracuje jako atrakcyjnego pracodawcę należą atrakcyjny system wynagrodzeń, przyjazna atmosfera w pracy, świadomość stabilności zatrudnienia i możliwość rozwoju (rys. 5).

Rys 5. Dlaczego polecasz firmę, w której pracujesz jako atrakcyjnego pracodawcę ?



Źródło: Opracowanie własne.

Jakie zatem działania z zakresu wewnętrznego employer branding podjąć może pracodawca aby korzystnie kształtować swój wizerunek?

Wiele wskazuje na to, iż wiele działań nie wymaga dużych nakładów finansowych, należą do nich np. utrzymywanie dobrej atmosfery w miejscu pracy, czy otwarta, poprawna komunikacja z pracownikami. W tym przypadku do działań z zakresu wewnętrznego employer branding, możemy zaliczyć między innymi budowanie skutecznej komunikacji wewnętrznej w firmie. Dobór narzędzi komunikacji wewnętrznej musi być adekwatny do wielkości organizacji, charakteru wykonywanej pracy, relacji interpersonalnych, kultury organizacyjnej, możliwości finansowych oraz kompetencji kadry kierowniczej. Prawidłowa komunikacja wewnętrzna powinna być dwupoziomowa: horyzontalna i wertykalna. Obie umożliwiają wymianę informacji w dwóch kierunkach (przełożeni – podwładni, podwładni – przełożeni), w sposób formalny jak również nieformalny. Oprócz bezpośredniego kontaktu, istnieje cała gama możliwości komunikowania się wewnątrz organizacji; zaczynając od sposo-

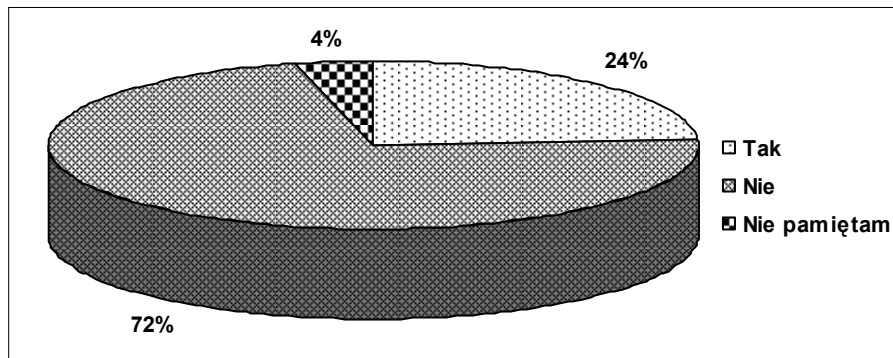
bów tradycyjnych takich jak tablice ogłoszeniowe, biuletyny wewnętrzne, broszury, po nowoczesne: pocztę elektroniczną, intranet. Komunikacja wewnętrzna nie polega tylko na informowaniu, ale także na edukowaniu pracowników, by mogli zrozumieć i zaakceptować misję firmy oraz planowane kierunki jej rozwoju. Jest to możliwe dzięki szkoleniom, udziałowi w konferencjach, kursach, warsztatach, w czasie których pracownicy poszerzają wiedzę, doskonalą swoje umiejętności, wymieniają doświadczenia i zapoznają się z innowacjami. Ponoszenie kosztów związanych z rozwojem pracownika jest nieuniknione dla organizacji, które chcą być konkurencyjne. Dla wielu firm szkolenia i inne formy rozwoju personelu są oczywistością i są na stałe wpisane w strategię, ale są i takie, dla których szkolenia, nawet kadry kierowniczej są rzadkością i dylematem związanym z ponoszonymi kosztami. Przez wykształconego, kompetentnego, a także zaangażowanego pracownika można najskuteczniej zbudować pozytywny wizerunek firmy i osiągnąć wysoką jakość oferowanych usług.

Nie jest zaskoczeniem fakt, że delikatną sferą są tu wynagrodzenia. W wywiadach swobodnych podkreślano, że bardzo demotywujące są sytuacje, w których firma odnosi spektakularny sukces, przekładający się na jej przychód, a pracownicy nie otrzymują z tego tytułu absolutnie nic.

Badanie pokazało, że prawie $\frac{1}{4}$ badanych wypowiadała się negatywnie na temat swojego pracodawcy w obecności obcych osób (rys. 6), a prawie 20% badanych opublikowało w Internecie negatywne wpisy na temat swojego pracodawcy (rys. 7).

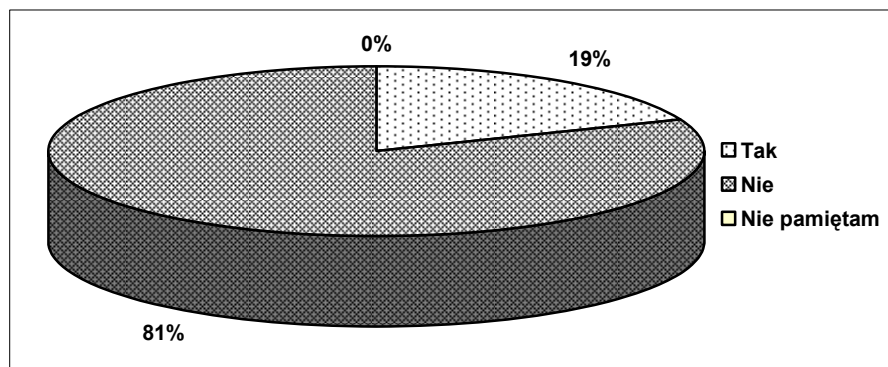
Jest to dość niepokojące, gdyż employer branding jest niezwykle ważnym czynnikiem odniesienia sukcesu. Firmy posiadające mocny wizerunek pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowanych pracowników, niejednokrotnie płacąc mniej. Mają niższą fluktuację, niższy wskaźnik nieobecności w pracy, bardziej zaangażowany i usatysfakcjonowany zespół pracowników, co w finale często prowadzi do większych zysków dla firmy.

Rys. 6. Czy zdarzyło Ci się wypowiadać negatywnie na temat firmy, w której pracujesz wśród nieznanych Ci osób (wyłączając Internet)?



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 7. Czy zdarzyło Ci się wypowiedzieć negatywnie na temat firmy, w której pracujesz w Internecie?



Źródło: Opracowanie własne.

Osiągnięcie określonego wizerunku stanowi jeden z celów stawianych przed komunikacją marketingową. Jest to cel długofalowy, ponieważ wykreowanie wizerunku i jego utrwalenie wymaga stosowania środków promocyjnych w długim okresie czasu. Czas trwania kampanii w zakresie zewnętrznego employer branding oraz spektrum stosowanych w jej ramach środków promocji powodują, że jest to proces kosztowny. Działania w zakresie wewnętrznego employer branding są znacznie tańsze a przy tym stają się coraz bardziej skuteczne. Marka pra-

codawcy jest wypadkową wielu działań przedsiębiorstwa. Warto je planować i świadomie nimi zarządzać. Przedsiębiorstwa podejmują trud stworzenia określonego wizerunku, ponieważ korzyści w postaci przyciągania i retencji najzdolniejszych pracowników w dużej mierze decydują o posiadanej przewadze konkurencyjnej [Pilarczyk, Mruk 2007]. Jest to spowodowane między innymi tym, że employer branding przekłada się na budowanie określonej kultury organizacyjnej, która ma niezwykle ważny wpływ na sukces czy też porażkę firmy [Sułkowski 2002].

3. Podsumowanie

W organizacjach, dla których employer branding jest istotny, HRM ma stosunkowo duży wpływ na strategię biznesową i jest dobrze reprezentowany na najwyższych szczeblach managerskich. Istotą employer branding jest to, że HRM dostarcza rozwiązania, dzięki którym dana firma staje się atrakcyjnym miejscem pracy. Czas recesji, prócz wielu aspektów negatywnych, daje także wiele możliwości. W czasach, gdy organizacje zajmują się w głównej mierze redukcją miejsc pracy, wydawać się może, iż rekrutacja i selekcja nowych pracowników zejdzie na nieco dalszy plan. Zauważyć jednak można, iż w czasach radykalnych cięć i oszczędności potrzeba naboru nowej kadry nie zanika, to właśnie wspomniane wyżej oszczędności zmuszą pracodawców stosowanie metod gwarantujących dobór właściwego kandydata [Witkowski 2007, s. 29]. Badanie pokazało, że pracodawców czeka jeszcze dużo pracy w kwestii rozwoju narzędzia jakim jest employer branding. Wyniki badania jasno pokazują, że w województwie łódzkim niewielu pracodawców świadomie i kompetentnie korzysta z narzędzia jakim jest employer branding.

Bibliografia

- Cheese, P., Thomas, R.J., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.
- Crous, S. (2007). Talent makes the rules now. *Corporate Research Foundation*, 33, 4–7.

- Glen, C. (2007). Fostering talent opportunity: Getting past first-base. *Strategic Direction*, 23(10), 3–5.
- Irzykowski R., Ludzie w procesach kształtowania jakości, „Problemy Jakości” 2000, nr 7.
- Juchimiuk A., Umiejętnie sprzedaj pracę! Marketing w Praktyce 2008, nr 4.
- Witkowski T. (red.), Dobór personelu, Biblioteka Moderadora, Tomaszów 2007.
- Minchington, B. (2010). *The employer brand manager's handbook*: TorrensVille: Collective Learning.
- Pilarczyk B., Mruk. H. (red.), Kompendium wiedzy o marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007
- Sułkowski Ł., Procesy kulturowe w organizacjach, TNOiK 2002.
- Tüzüner, V.L., & Yüksel, C.A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1, 46–61.
- Wojtaszczyk K., Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników, e-mentor 2008, nr 3 (25).
- Wojtaszczyk K., Od marki do marki pracodawcy z wyboru, e-mentor 2009, nr 1, Tryb dostępu: http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=28&id=610 [19.05.2009].
- Stan kapitału ludzkiego w Polsce, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, 2008.

Katarzyna Olejniczak
Politechnika Częstochowska

Wpływ ekonomicznego aspektu CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego

The influence of the economic aspects of CSR on the competitive advantage of enterprises operating in the area of silesian voivodeship

Abstract: The issue of management in its essence, refers to giving an enterprise activity a specific meaning. Nowadays, one of the important areas of enterprise management are the activities in the field of the concept of CSR. There are three domains of an enterprise activity in the field of interest of CSR and they refer to: the economic, ecological and social aspect. Corporate social responsibility has become the subject of many scientific studies as well as increased activity of the companies in its field. Companies increasingly recognize the fact that the inclusion of the business management concept of social responsibility is an important factor determining the future of the organization in the market. Therefore, the aim of the paper was to conduct researches assessing the economic aspect of the management strategies in the competitive advantage of enterprises.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działające w konkurencyjnym a zarazem zmieniającym otoczeniu zmuszone są do poszukiwania niepowtarzalnej ścieżki rozwoju, poprzez opracowanie skutecznych strategii działania. W obliczu wyzwań globalnych o różnorodnym charakterze wydaje się, iż samo opracowanie, a następnie wdrożenie strategii jest niewystarczające.

Równie ważne jest poszukiwanie i wykorzystywanie tzw. okazji, czy podejmowanie trafnych decyzji strategicznych z uwzględnieniem norm i zasad etycznych, w szczególności idei (koncepcji, filozofii, strategii) społecznej odpowiedzialności – CSR. Wynika to z faktu, iż coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega potrzebę etycznego działania na rynku. Wielu przedsiębiorców zadaje sobie pytanie czy postępowanie etycznie na rynku jest możliwe, bądź też czy jest nieopłacalne. Pytania te wynikają zapewne ze świadomości co do roli jaką przedsiębiorstwa odgrywają na rynku. Wiadomym jest, iż podstawowym celem prowadzenia działalności na rynku jest osiągnięcie satysfakcjonującego zysku, podnoszenie wartości przedsiębiorstwa. Jednakże coraz więcej przedsiębiorców dostrzega potrzebę uczciwego traktowania swoich interesariuszy, włączania się w różnorodne działania na rzecz społeczeństwa jak i środowiska naturalnego, w którym funkcjonują. Z tego też względu zasadne jest podjęcie badań oceniających ekonomiczny aspekt zarządzania w modelu CSR.

Teza artykułu zakłada, iż odpowiednio prowadzone działania ekonomiczne z uwzględnieniem zasad i norm CSR przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Artykuł został oparty na wynikach badań przeprowadzonych w 82 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego.

Pozyskane dane pochodziły z pierwotnych źródeł informacji, zebranych w oparciu o pomiary sondażowe. Kwestionariusz ankietowy skierowany został do 150 mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego. Kwestionariusz został rozprowadzony drogą elektroniczną, jednakże ze względu na niski odsetek zwrotności, został pogłębiony wywiadem osobistym.

Materiał statystyczny zgromadzony został przy zastosowaniu odpowiednio dobranych metod (analiza zależności statystyki chi-kwadrat χ^2 , współczynnik zbieżności T-Czuprowa).

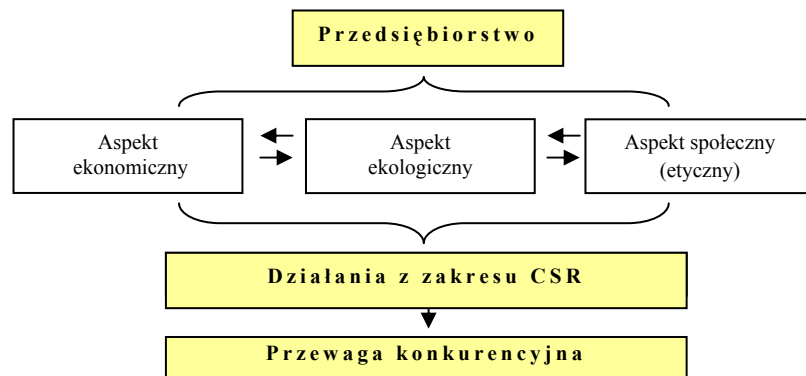
2. Zarządzenie w świetle koncepcji CSR

Zarządzanie to ukierunkowany na przyszłość proces wyboru celów i dróg rozwoju, a więc proces decydowania kształtujący przyszłe wydarzenia i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz przyszłą jej

strukturę i kulturę. Taki proces musi być procesem twórczym, wymagającym zaangażowania, dużej wiedzy, wyobraźni pomysłowości, elastyczności i odwagi. Aby sprostać takim wymaganiom menedżerowie muszą dobrze opanować sztukę zarządzania, co więcej muszą opracować różne warianty rozwiązań dotyczących przyszłych możliwych sytuacji, uwzględniając zmiany zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i w otoczeniu jego działania. Zarządzanie stanowi bowiem proces planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu [Stanton, Etzel, Walker 1994, s. 661].

Obecnie jednym z ważnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem są działania z zakresu strategii CSR. Strategii definiowanej jako koncepcja, filozofia, idea, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie angażują się w działalność na rzecz swoich pracowników, kontrahentów, klientów a także pozostałych grup interesariuszy, jak również społeczeństwa czy środowiska naturalnego. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to strategiczne podejście przedsiębiorstwa w trzech aspektach, tj.: ekonomicznym, społecznym (odnoszącym się do wewnętrznej i zewnętrznej jego struktury) jak i ekologicznym (rys. 1.).

Rysunek 1. Aspekty CSR



Źródło: Opracowanie własne.

Podstawą prowadzenia a tym samym funkcjonowania działalności gospodarczej stanowi aspekt ekonomiczny, odnoszący się przede wszystkim do prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z obo-

wiążącym prawem, zapewnienia bezpieczeństwa finansowego zarówno pracownikom jak i właścicielom, prowadzenia uczciwej konkurencji, doskonalenia metod zarządzania, troskę o środowisko naturalne, a także o poprawę jakości produktów. Działania z jego zakresu obejmują etyczne czynniki funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności brania odpowiedzialności za każde działanie biznesowe. Z kolei aspekt ekologiczny odnosi się przede wszystkim do minimalizacji szkód środowiskowych we wszelkich działaniach, zapewnienia bezpieczeństwa środowisku pracy, podejmowania odpowiedzialności za wytwarzane produkty, ograniczenie negatywnego zużycia energii i zasobów naturalnych, przestrzegania przepisów dotyczących ochrony środowiska, zaś aspekt etyczny (społeczny) dotyczy przede wszystkim dostrzegania skutków własnych decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności, w szczególności do pracowników i społeczeństwa [Chudy (Olejniczak) 2009, s. 28]. W tym miejscu należy podkreślić, iż przedsiębiorstwa decydujące się na podjęcie działań z zakresu poszczególnych aspektów CSR, osiągają szereg wymiernych korzyści (np. wzrost efektywności, budowa pozytywnego wizerunku, nowe możliwości biznesowe, poprawa jakości, wyższe przychody, stabilny rozwój, większa lojalność pracowników i klientów) dzięki którym uzyskują przewagę konkurencyjną.

3. Ocena ekonomicznego aspektu zarządzania w koncepcji CSR

Celem oceny ekonomicznego aspektu zarządzania w strategii społecznej odpowiedzialności przeprowadzono sondaż opinii wśród 82 przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego.

W badaniu udział wzięły przede wszystkim przedsiębiorstwa z sektora MŚP, o różnicowanej działalności. Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę stanowią przedsiębiorstwa o charakterze usługowym – 38%. Liczną grupę stanowią przedsiębiorstwa o charakterze produkcyjnym – 33%, następnie produkcyjno-handlowym – 9%, usługowo-produkcyjnym – 6%. Po 5% przypadło podmiotom o profilu: usługowo-handlowym oraz usługowo-handlowo-produkcyjnym, 4% badanej zbiorowości to przedsiębiorstwa handlowe. W grupie badanych przedsię-

biorstw zdecydowanie dominowały spółki prawa handlowego – 59% zbiorowości. Następną grupę przedsiębiorstw stanowiła indywidualna działalność gospodarcza – 24% badanych przedsiębiorstw. Spółki prawa cywilnego utworzyły grupę 10% zbiorowości. Wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się dwie spółki Skarbu Państwa oraz jedno przedsiębiorstwo państwowe. Większość przedsiębiorstw uznało swoją pozycję na rynku jako stabilną (44%), 37% oceniło ją jako rozwijającą się, 12% – jako pozycję lidera. Tylko sześć badanych podmiotów gospodarczych stwierdziło, że ich pozycja na rynku z roku na rok słabnie.

Analizując aspekt ekonomiczny, w pierwszej kolejności badane przedsiębiorstwa określiły priorytety oraz wyzwania stojące przed nimi. Dominującym celem według badanych przedsiębiorców jest wejście na nowe rynki (26%) oraz inwestowanie w maszyny i urządzenia (24%). 5% badanych uznało, że nie planuje żadnych zmian. Wśród pozostałych priorytetów badanych podmiotów wskazano:

- rozwój nowego produktu/technologii – 18%,
- zwiększenie zatrudnienia – 12%,
- rozwój eksportu – 6%.

Kolejne pytanie odnoszące się do ekonomicznego aspektu zarządzania dotyczyło wyzwań jakie stoją przed badanymi przedsiębiorstwami (tabela 1)¹. Dane przedstawione w tabeli 1 wskazują, że śląscy przedsiębiorcy dążyć będą w pierwszej kolejności do redukcji kosztów działalności (19%), następnie do poprawy jakości produktów i usług (17%), modernizacji stosowanych technologii (16%), wprowadzenia nowych produktów (15%) oraz do wzrostu organizacji, jej rozbudowy czy zwiększenia zatrudnienia (12%). 7% respondentów zwiększy nakłady na działania promocyjne i reklamowe, 5% będzie pozyskiwać kapitał, 3% będzie starało się pozyskać partnera do wspólnego przedsięwzięcia a 2% będzie pozyskiwało partnera zagranicznego. Tylko 2% przypadło na poprawę kanałów dystrybucji.

Respondenci wskazali oprócz wyznań jakie przed nimi stoją najistotniejsze bariery, które utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw na

¹ Respondenci mogli zaznaczyć z listy maksymalnie trzy wyzwania.

rynku (rys. 2)².

Tabela 1. Wyzwania badanych przedsiębiorstw

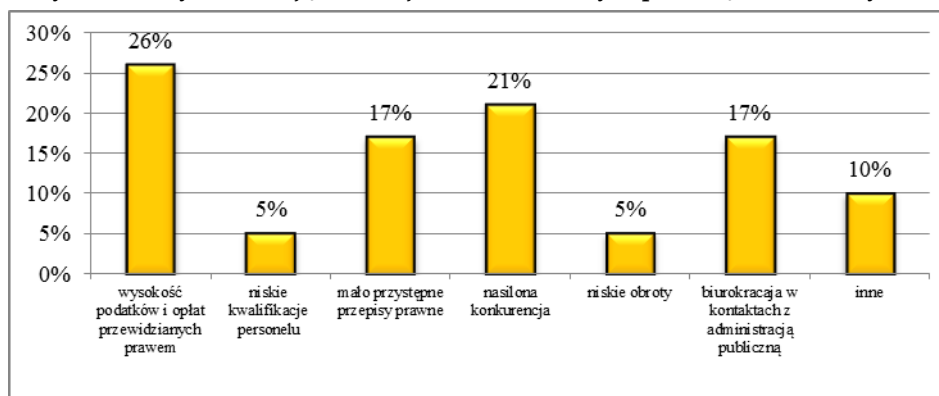
Jakie wyzwania stoją przed organizacją?	Liczba	%
modernizacja stosowanych technologii	38	16
poprawa jakości produktów i wzorów	40	17
wprowadzenie nowych produktów	36	15
redukcja kosztów	45	19
wzrost rozmiarów organizacji (zatrudnienie, obroty, itp.)	30	12
wzrost nakładów na reklamę i promocję	16	7
poprawa kanałów dystrybucji	4	2
pozyskanie kapitału	11	5
pozyskanie krajowego partnera do wspólnego przedsięwzięcia	8	3
pozyskanie zagranicznego partnera do wspólnego przedsięwzięcia	5	2
inne	9	4
Razem	242	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu.

Zdaniem śląskich przedsiębiorców największą barierą utrudniającą sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw stanowią wysokie podatki i opłaty przewidziane przepisami prawnymi (26%), następnie nasilona konkurencja (21%), mało przystępne przepisy prawne (17%) oraz biurokracja w kontaktach z administracją publiczną (17%). W następnej kolejności uznano, że niskie kwalifikacje personelu (5%) oraz niskie obroty (5%) są słabymi stronami, które ewidentnie pozycję przedsiębiorstw na rynku. Jak widać głównymi barierami według przedsiębiorców są przeszkody w postaci czynników wchodzących w skład makrootoczenia przedsiębiorstwa. Elementy te funkcjonują w jego otoczeniu i samo przedsiębiorstwo nie ma wpływu na ich kształtowanie może jedynie reagować i dostosowywać się w elastyczny sposób do ich istnienia.

² Badani mogli zaznaczyć maksymalnie trzy bariery utrudniające funkcjonowanie ich przedsiębiorstwa na rynku.

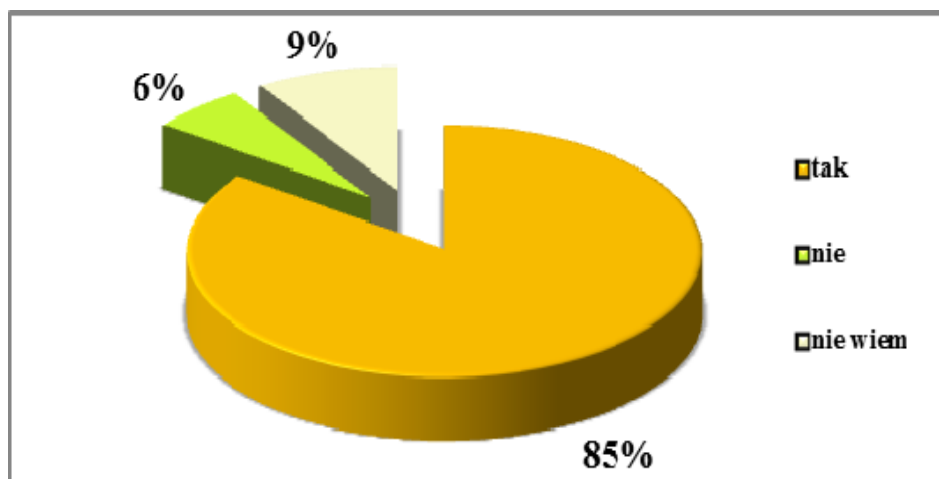
Rys. 2. Bariery utrudniające funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw na rynku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu.

Dokonując analizy ekonomicznego aspektu zarządzania w następnej kolejności poddano analizie działania śląskich przedsiębiorstw wobec polityki rynku na którym funkcjonują (rysunek 3).

Rys. 3. Zakres uczciwej oraz etycznej działalności badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu.

Z analizy kwestionariusza ankietowego wynika, że 85% badanych przedsiębiorstw kieruje się zasadami uczciwości i jakości we wszystkich

kontraktach, transakcjach i reklamach. Przedsiębiorcy stosują uczciwą politykę sprzedaży oraz przepisy dotyczące ochrony konsumentów. Tylko 6% badanych uznało, że wprowadzenie etycznego postępowania do struktur zarządzania nie jest istotne, natomiast 9% badanych nie miało zdania.

Następne pytanie, dzięki któremu została dokonana analiza aspektu ekonomicznego odnosiło się do udzielenia precyzyjnej informacji o wyrobach. 81% badanych przedsiębiorstw uznało, że informują wszystkie zainteresowane osoby w zrozumiałym sposób. Produkty i usługi zostają oznakowane (włączając w to obsługę posprzedażową). Natomiast 13% śląskich przedsiębiorców uznało, że takich informacji udziela sporadycznie, 4% uznało, że takich informacji nie udostępnia z powodu zlecenia produkcji ich towarów organizacjom zagranicznym. Produkty sprowadzane są do kraju za pomocą ogniw pośredniczących, tzw. pośredników, posiadających specyfikacje produkcyjne w języku obcym. Taka sytuacja wymusza tłumaczenie instrukcji specyfikacji technicznych, które jest związane z dodatkowymi kosztami jakie przedsiębiorstwo musi ponieść (2% badanych przedsiębiorstw nie potrafił udzielić odpowiedzi na to pytanie).

Istotnym elementem polityki wobec rynku jest terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań wobec dostawców. Spośród badanych śląskich przedsiębiorstw 79% terminowo wywiązuje się z zobowiązań wobec dostawców (zgodnie z wcześniejszymi zawartymi umowami). Ich zdaniem takie działania przyczyniają się do budowania odpowiednich relacji, jak również stanowi to podstawę do dalszej współpracy na korzystnych warunkach. Z pośród badanych podmiotów – 9% podaje, że nie wywiązuje się z nich terminowo. Przedsiębiorstwa, mają zbyt małe zaplecza magazynowe, bądź też ponoszą zbyt wysokie koszty magazynowania większej ilości towaru. Jak twierdzą, są to główne powody opóźnienia w realizacji zamówień. Tylko 10% śląskich przedsiębiorców stwierdziła, że z większości zawartych kontraktów wywiązuje się terminowo, a 2% respondentów nie ustosunkowało się do powyższego problemu. Tabela 2 przedstawia rozkład odpowiedzi badanej zbiorowości.

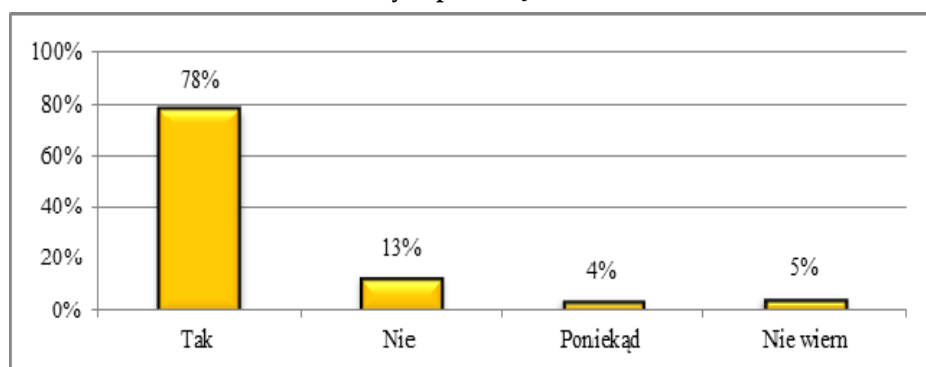
Równie istotnym czynnikiem, z punktu widzenia strategii społecznej odpowiedzialności w aspekcie ekonomicznym, jest przyjmowanie i rozpatrywanie skarg od klientów, dostawców i partnerów biznesowych (rysunek 4).

Tabela 2. Terminowe wywiązywanie się z zobowiązań wobec dostawców badanych przedsiębiorstw

Czy państwa przedsiębiorstwo terminowo wywiązuje się z zobowiązań wobec dostawców?	LICZBA	N%-82
Tak	65	79%
Nie	7	9%
Poniekąd	8	10%
Nie wiem	2	2%
Razem	82	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu.

Rys. 4. Przyjmowanie i rozpatrywanie otrzymywanych skarg w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu.

Jak wynika z rysunku 4 – 78% badanych przedsiębiorstw przyjmuje, a następnie rozpatruje wszystkie skargi złożone przez interesariuszy. Przedsiębiorstwa traktują skargi jako sygnał, że pewna funkcja organizacji nie jest wypełniana prawidłowo i należałoby ją usprawnić. Co jedenasty przedsiębiorca uwzględnia ten czynnik, natomiast tylko czterech menedżerów nie przyjmuje zażaleń. Wynika to przede wszystkim z tego, że oferowany wyrób jest po dużo niższych cenach niż konkurencji. Włączenie obsługi posprzedażowej jest dla przedsiębiorstw przedsięwzięciem nieopłacalnym. Przyjmowanie skarg i reklamacji przyczyniłoby się do wzrostu cen, wskutek czego mogłaby obniżyć się zasadniczo sprzedaż produktu.

Tabela 3. Współpraca badanych przedsiębiorstw z innymi organizacjami na rynku nad kwestiami społecznej odpowiedzialności

Czy państwa przedsiębiorstwo współpracuje wraz z innymi przedsiębiorstwami/organizacjami nad kwestiami dotyczącymi odpowiedzialnej przedsiębiorczości?	LICZBA	N%-82
Tak	26	32%
Nie	27	33%
Poniekąd	10	12%
Nie wiem	19	23%
Razem	82	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego sondażu.

Ostatnie pytanie dotyczące polityki wobec rynku (tabela 3) miało na celu wyłonienie grupy przedsiębiorstw, które współpracują wraz z innymi przedsiębiorstwami czy organizacjami nad kwestiami dotyczącymi odpowiedzialnej przedsiębiorczości. Ślasy przedsiębiorcy nie do końca są przekonani czy owa współpraca przynosi działalności jakiegokolwiek korzyści.

Jak wynika z tabeli 3, 26 przedsiębiorstw udzieliło odpowiedzi „tak”, co stanowi 32%, 27 przedsiębiorstw podało odpowiedź „nie”, co daje 33%, 10 przedsiębiorców odpowiedziało „poniekąd”, co daje 12%, 23% przedsiębiorców nie zajęło miejsca w tej sprawie.

4. Analiza zależności czynników aspektu ekonomicznego

Badanie statystycznej istotności miało na celu wskazanie: czy istnieje zależność pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a poszczególnymi działaniami z ekonomicznego aspektu zarządzania. Jako zmienną przyjęto przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw określoną jako odpowiedni stopień konkurencyjności organizacji na rynku. Na tej podstawie wyodrębniono cztery grupy przedsiębiorstw, mianowicie: liderzy, stabilni, rozwijający się, słabnący. Jako drugą zmienną przyjęto poszczególne pytania kwestionariusza, celem zbadania wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi czynnikami odnoszącymi się do ekonomicznego aspektu CSR a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Należy

zaznaczyć, iż do analizy materiału wybrano te czynniki, które najlepiej odzwierciedlają koncepcję CSR. Biorąc pod uwagę sedno koncepcji tj. zobowiązanie do etycznego prowadzenia działalności uwzględniając oczekiwania interesariuszy, zgodnie z prawem i normami zachowań wyłoniono pięć czynników, określonych jako: kierowanie się zasadami uczciwości i jakości, dostarczanie jasnej i precyzyjnej informacji, terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań wobec dostawców, przyjmowanie i rozpatrywanie skarg od interesariuszy, współpraca wraz z innymi przedsiębiorstwami nad kwestiami dotyczącymi odpowiedzialnej przedsiębiorczości.

Tabela 4. Wartość statystyki χ^2 oraz współczynnika T -Czuprowa

Zmienna	wartości statystyki χ^2	współczynnik zbieżności T -Czuprowa
X_1 - kierowanie się zasadami uczciwości i jakości	2,29	0,13
X_2 - dostarczanie jasnej i precyzyjnej informacji	0,69	0,07
X_3 - terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań wobec dostawców	0,92	0,08
X_4 - przyjmowanie i rozpatrywanie skarg od interesariuszy	16,04	0,34
X_5 - współpraca wraz z innymi przedsiębiorstwami nad kwestiami dotyczącymi odpowiedzialnej przedsiębiorczości	5,91	0,20

Źródło: Opracowanie własne.

Wstępna analiza czynników kształtujących ekonomiczny aspekt CSR w przewadze konkurencyjnej wykazała, iż wartość statystyki chi kwadrat jest $\chi^2 \neq 0$. Na tej podstawie można wysunąć wniosek, że wartość statystyki χ^2 wskazuje na istnienie zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi a stopniem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Tabela 4 przedstawia wartość statystyki chi kwadrat, a także wartość współczynnika zbieżności T -Czuprowa.

Największy współczynnik zbieżności $T = 0,34$ uzyskano pomiędzy konkurencyjnością, a przyjmowaniem i rozpatrywaniem skarg od klientów, dostawców i partnerów biznesowych (x_4). Na tej podstawie można wnioskować, iż zmienna x_5 w umiarkowany sposób wpływa na przewagę konkurencyjną. Należy nadmienić, iż pozostałe zmienne charakteryzujące ekonomiczny aspekt zarządzania wykazały słabą zależność, mianowicie współczynnik zbieżności:

- dla zmiennej x_5 (podejmowanie współpracy wraz z innymi przedsiębiorstwami, organizacjami nad kwestiami dotyczącymi odpowiedzialnej przedsiębiorczości) osiągnął poziom $T = 0,20$;
- dla zmiennej x_3 (terminowe wywiązywanie się przez przedsiębiorstwa usługowe ze zobowiązań wobec dostawców) osiągnął poziom $T = 0,08$;
- dla zmiennej x_2 (dostarczanie przez przedsiębiorstwa jasnej i precyzyjnej informacji o produktach i usługach oraz oznakowywanie w sposób czytelny i dokładny produktów i usług, włączając w to obsługę posprzedażną) osiągnął poziom $T = 0,07$.

Na podstawie oszacowanych wartości współczynnika T -Czuprowa można wnioskować, iż wszystkie działania z zakresu aspektu ekonomicznego, przyczyniają się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Z tego też względu przy opracowywaniu strategii zarządzania, organizacje powinny wyróżnić aspekt ekonomiczny odnoszący się do działań społecznie odpowiedzialnych, z poszanowaniem zasad etycznych i moralnych.

5. Podsumowanie

Reasumując analizę aspektu ekonomicznego, można wysunąć wniosek, że jednym z najważniejszych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu jest rynek. W tym obszarze działalności podmiotów gospodarczych istnieje wiele wyzwań, z którymi mierzy się każde przedsiębiorstwo. Analiza śląskich przedsiębiorców wykazała, iż w tej sferze

działalności większość badanych wykazuje się odpowiedzialną postawą, bowiem dokładają oni wszelkich starań aby wytwarzane produkty oraz świadczone usługi wyróżniały się najwyższą jakością. Nie nadużywają zaufania zarówno swoich klientów, jak i dostawców, dbają aby produkty czy usługi były bezpieczne oraz zawierały istotne informacje. Na tej podstawie można stwierdzić, iż aspekt ekonomiczny jest podstawą zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem w aspekcie społecznej odpowiedzialności. Oczywiście nie oznacza to, iż pozostałe aspekty tj.: aspekt społeczny (wewnętrzny i zewnętrzny) oraz aspekt ekologiczny należy pomijać, są one równie istotne i współgrają ze sobą.

Literatura

- Chudy (Olejniczak) K. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa - nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, [w] S. Salamon (red.) *Strategie zarządzania produkcją i jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych*, WPCz, Częstochowa.
- Stanton W.J., Etzel M.J., Walker B.J. (1994), *Fundamentals of Marketing*. Wydawnictwo McGrawHill. New York.