



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2015 | ISSN 1733-2486

XVI

TOM

12

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Barbara Kożuch, Justyna Trippner-Hrabi

Aspekty koncepcji zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Barbara Kożuch, Justyna Trippner-Hrabi

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Marcin Szadkowski

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie: piz.san.edu.pl



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii | www.c-p.com.pl | biuro@c-p.com.pl

Spis treści

5	Wstęp <i>Koncepcje zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym</i>
7	Joanna Stawska <i>Polityka fiskalna a wzrost gospodarczy w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego</i>
23	Henryk Szyc <i>Zarządzanie wiedzą jako umiejętność przetrwania współczesnych przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym</i>
33	Grzegorz Baran, Janusz Bąk <i>Nowe modele biznesu w kontekście współtworzenia wartości z klientem</i>
49	Jan Krzysztof Solarz <i>Porównanie Unii Bankowej z Unią Rynków Kapitałowych. Przyczynek do teorii hybrydowego pośrednictwa finansowego</i>
67	Robert Balcerzyk <i>Aspiracje zawodowe i możliwości rozwoju zawodowego oficerów</i>
83	Grzegorz Ignatowski <i>Kodeksy etyczne jednostek samorządu terytorialnego – studium przypadku</i>
97	Magdalena B. Król <i>Profil kompetencji współczesnego menedżera projektu społecznego</i>
113	Barbara Kozuch, Antoni Kozuch <i>Partycypacja a skuteczność zarządzania publicznego</i>
129	Agata Pierścieniak <i>Kierunki rozwoju potencjału administracyjnego JST w kontekście poprawy sprawności instytucji</i>
145	Sylwia Białas, Joanna Litwin, Jarosław Waśniewski <i>Work-Related Factors of Job Satisfaction: A Case Study of Public Sector Employees in Pomerania Region in Poland</i>
167	Regina Lenart-Gansiniec <i>Normy relacyjne a kapitał relacyjny - wyzwanie dla organizacji publicznych</i>
181	Justyna Trippner-Hrabi <i>Rola wiedzy w zarządzaniu organizacją</i>
191	Henryk Sasinowski <i>Zarządzanie publiczne jako element innowacyjności w warunkach gospodarki rynkowej</i>
205	Barłomiej Stopczyński <i>Wykorzystanie portali społecznościowych w kampanii wyborczej – analiza działań kandydatów ubiegających się o urząd prezydenta miasta Łodzi</i>
221	Justyna Trippner-Hrabi <i>Wykorzystanie narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Thomson Reuters</i>
233	Paweł Skoczylas <i>Zarządzanie publiczne w opiece medycznej</i>
245	Magdalena Saczyna <i>Wciąż CSR czy już PR? Praktyki przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania greenwashingu w strategiach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)</i>
257	Magdalena Saczyna <i>Rola Indywidualnej Społecznej Odpowiedzialności (ISR) w realizacji postulatów Zrównoważonego Rozwoju)</i>

- 269 **Justyna Trippner-Hrabi** | *Elementy organizacji uczącej się w jednostkach administracji publicznej*
- 281 **Halina Sobocka-Szczapa** | *Zarządzanie wiedzą a motywowanie*

Koncepcje zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym

W prezentowanym Czytelniku kolejnym tomie publikacji Społecznej Akademii Nauk rozważania w ujęciu generalnym podporządkowano różnorodnym aspektom zarządzania. Zarządzanie jako metoda badania od strony teoretycznej i sposoby działania w ujęciach praktycznych, nakierowane jest na osiągnięcie celów za pomocą różnych form ich realizacji. W procesie planowania działań dotyczą one poszczególnych makro- i mikroorganizacji, zespołów pracowniczych i ludzi. W ten sposób, można sformułować myśl naczelną większości załączonych artykułów. Dominuje w nich teza, że proces kierowania formami zarządzania powinien być w pierwszym rzędzie nastawiony na człowieka. Jemu winien być on podporządkowany i w stosunku do niego pełnić funkcje usługowe. To upodmiotowienie zostało wyraźnie zaznaczone w tytule prezentowanego tomu. Zawarto w nim sentencję, z której wynika, że działaniom humanizacyjnym nadano szczególną rangę w zarządzaniu, zwłaszcza jednostkami publicznymi. Powyższe uwarunkowania, będące klamrą spinającą publikacji, zauważyć można w artykułach: J. Stawskiej, H. Szycy, Cz. Baran i J. Bąka, G. Ignatowskiego, B. Kożuch i A. Kożuch, J. Trippner-Hrabi, M. Saczyni i H. Sobockiej-Szczapy.

Jak wynika z lektury publikacji wymienionych autorów, proces zarządzania organizacjami nie powinien być traktowany w wąski sposób, to jest utożsamiany z menadżeryzmem, kładącym w pierwszym rzędzie nacisk na realizację celów ekonomicznych, a ściślej mówiąc profitów finansowych. Podejście humanistyczne osłabia zdecydowanie tę dotychczas obowiązującą manierę. Stawia ona jako przeciwwagę takie cele jak dobro pracującego i wiążący się z tym rosnący coraz bardziej proces jego samozadowolenia. Pominiecie tego powoduje natężenie procesów alienacyjnych. Tego typu zagadnienia można spostrzec w publikacjach kolejnych autorów tj.: R. Balcerzyk, M.B. Król, S. Białas, J. Litwin, J. Waśniewski.

Współcześnie mamy do czynienia ze stałym wzrostem złożoności planowania i prowadzenia działalności gospodarczo-usługowej. Dotyczy to w jednakowym stopniu organizacji kreujących wartości społeczne, administracyjne czy produkcyjne, które winny być odniesione w wymiarach finalnych do zatrudnionych. Powoduje to nadaniu pierwszoplanowej roli zjawiskom interakcji, w które wchodzi między sobą zespoły zatrudnionych występujące na różnych płaszczyznach rozwijających się podmiotów gospodarczych, bez względu na ich odmiennie merytoryczne zróżnicowanie i profile działalności. Dlatego też wybrane przez funkcjonujące podmioty strategie winny wynikać z uprzednio przyjmowanych ram organizacyjnych działań. Wykroczenie za te ramy przeczy zasadom upodmiotowienia pracujących, czyni brak

skutecznych sposobów ich motywacji, stwarza dogodne warunki dla uaktywnienia się czynników o charakterze dehumanizacyjnym. W rezultacie tego, w wyrażeniu finalnym wzrastają obciążenia i niedogodności zespołów pracowniczych, wywołując w nich konflikty personalne i powodując w efekcie spadek konkurencyjności danej organizacji. Tego typu zagrożenia i sposoby ich przewyżczania można znaleźć w treści kolejnych artykułów pióra autorów: J. Solarza, A. Pierścieniak, B. Stopczyńskiego i P. Skoczylasa. Uruchomiono w nich rozważania mające na celu minimalizowanie negatywnego wpływu procesów pracy i doprowadzenia ich do adaptacji przez możliwości kompetencyjne człowieka.

Justyna Trippner-Hrabi

Barbara Kożuch

Joanna Sławska | joanna.slawska@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Polityka fiskalna a wzrost gospodarczy w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego

Fiscal Policy and Economic Growth in the Context of the New Public Management

Abstract: The aim of the article is to analyze the relationship between fiscal policy (general government debt and deficit) and economic growth in relation to the fiscal rules, as a part of the New Public Management. To achieve this objective, the following methods were used: a literature review, statistical research methods and graphical presentation of economic phenomena. The analysis of correlation and regression shows that the dependence between a general government debt [DLUG] and general government deficit [DEF] and economic growth are negative, which means that the increase in explanatory variables: [DEF] and [DLUG] causes the decline in GDP in Poland. In this context, adherence to fiscal rules and thus desire to pursue a sustainable fiscal policy is reflected in the higher rates of economic growth, and the New Public Management seems to be an appropriate direction of the management in the public sector.

Key words: fiscal policy, economic growth, general government deficit, public debt, fiscal rules, New Public Management

Wprowadzenie

Nowe Zarządzanie Publiczne (*New Public Management* – NPM) opiera się w znacznym stopniu na odmiennym podejściu do funkcjonowania sektora, gdzie główną rolę od-

grywają wskaźniki, modele, normy i wielkości ekonomiczne, których nie wykorzystywano w takim stopniu w hierarchicznych strukturach i biurokratycznych systemach zarządzania administracją [Piwowarski 2011, s. 260]. Jak podaje Kopits i Symanski, początkowo wprowadzenie reguł fiskalnych związane było z zapewnieniem stabilności makroekonomicznej państwa i ochronieniem gospodarki przed ekspansją sektora publicznego. Obecnie reguły fiskalne służą prowadzeniu zrównoważonej polityki fiskalnej, co bezpośrednio wiąże się z możliwością osiągnięcia zrównoważonego rozwoju gospodarczego w długim okresie. Ponadto reguły fiskalne powinny przyczynić się do wsparcia polityki monetarnej, zapobiegania ekspansji fiskalnej pomiędzy różnymi szczeblami władzy, jak również do zwiększenia wiarygodności prowadzonej polityki fiskalnej [Kopits, Symanski 1998, ss. 5–8]. Reguły fiskalne pozwalają na kontrolowanie *ex ante* efektów decyzji w obrębie sektora publicznego, co ma istotne znaczenie w demokratycznych państwach [von Hagen 2005, ss. 2–4]. Ponadto pojawiają się poglądy, że reguły fiskalne mogą przyspieszyć proces wychodzenia z kryzysu gospodarczego. Za tym stwierdzeniem przemawia to, że niektóre państwa stosujące reguły w łagodniejszy sposób zostały dotknięte przez gospodarcze zjawiska kryzysowe oraz szybciej wkroczyły w fazę ożywienia gospodarczego (Brazylia, Norwegia, Szwecja, Szwajcaria) [Alston, Melo, Mueller, Pereira 2009, ss. 57–90]. W przypadku tych krajów, wypełnianie reguł fiskalnych w okresie kryzysu, przyczyniło się do zwiększenia zaufania do prowadzonej polityki fiskalnej, osłabiając jednocześnie niekorzystne makroekonomiczne następstwa recesji gospodarczej. Należy jednak podkreślić, że w wielu krajach kryzys finansowy przyczynił się do ujawnienia słabości reguł fiskalnych. Państwa stanęły przed trudnym wyborem przestrzegania dyscypliny fiskalnej czy zastosowania wszelkich dostępnych środków i poluzowania polityki fiskalnej w celu pobudzenia gospodarki. W następstwie tych wydarzeń rządcy zrozumieli potrzebę implementacji takich reguł, które umożliwiałyby nie tylko przywrócenie równowagi fiskalnej, ale i wspierałyby działania stabilizacyjne [Wójtowicz 2011, ss. 144–151].

Celem artykułu jest analiza zależności pomiędzy polityką fiskalną (deficytem i długiem sektora instytucji rządowych i samorządowych) a wzrostem gospodarczym, w odniesieniu do reguł fiskalnych, jako elementu Nowego Zarządzania Publicznego.

Do osiągnięcia postawionego celu wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury naukowej, statystyczne metody badawcze (metody regresji i współczynnik korelacji Pearsona) oraz metody graficznej prezentacji zjawisk gospodarczych.

1. Reguły fiskalne a polityka fiskalna w Polsce w latach 2000–2014

W odniesieniu do wzrostu zadłużenia wielu krajów europejskich oraz ze względu na pogarszającą się sytuację gospodarczą szczególnie w wyniku ostatniego kryzysu finansowego, niektóre kraje zdecydowały się na wzmocnienie polityki fiskalnej. Kraje te wprowadziły normy prawne wspomagające działania rządów w obszarze prowadzenia odpowiedzialnej, zrównoważonej oraz transparentnej polityki fiskalnej w ramach tzw. odpowiedzialnej polityki fiskalnej (FRL – *fiscal responsibility laws*) [Dziemianowicz 2011, ss. 12–14]. Wśród instrumentów odpowiedzialnej i przejrzystej polityki fiskalnej wymienia się [Dziemianowicz, Wyszkowski 2013, s. 239]:

- reguły fiskalne (o charakterze numerycznym),
- procedury budżetowe, czyli legislacyjne reguły fiskalne,
- niezależne instytucje fiskalne odpowiedzialne za monitorowanie i kontrolowanie polityki fiskalnej.

Zgodnie z zasadami NZP, istotne znaczenie dla skuteczności reguł fiskalnych ma stworzenie odpowiedniego mechanizmu zapewnienia ich przestrzegania. Stąd na podstawie doświadczeń ostatnich lat można wnioskować, że do ważnych składników skutecznego wielostronnego systemu kontroli fiskalnej należy zaliczyć: powszechność sankcji, szybkość i niezawodność ich uruchamiania oraz rzetelną sprawozdawczość opierającą się na wiarygodnych i kompletnych danych statystycznych [Rosati 2010]. Ponadto monitorowanie przestrzegania reguł powinno dotyczyć zarówno fazy *ex ante* procesu budżetowego (tzn. projektowania budżetu), jak też *ex post*, czyli etapu wykonania budżetu [Schick 2010].

Wójtowicz wymienia trzy różne rozwiązania dotyczące monitorowania przestrzegania reguł. Jako pierwsze rozwiązanie Wójtowicz wymienia zawarcie odpowiednich procedur, które zapewniałyby wypełnianie reguł fiskalnych w ramach krajowych systemów instytucjonalno-prawnych. Oznacza to, że władze krajowe są odpowiedzialne za ustanowienie reguł fiskalnych, a następnie za ich przestrzeganie przy tworzeniu i realizacji ich budżetów. Silną stroną tego rozwiązania jest powiązanie reguł fiskalnych z narodowymi ramami polityki fiskalnej. Z kolei słabą stroną tego podejścia jest częste obchodzenie reguł fiskalnych i ich naginanie w celu realizacji bieżących celów politycznych. Z kolei drugie rozwiązanie polega na przekazaniu odpowiedzialności za monitorowanie wykonywania reguł organom ponadnarodowym. Wtedy nadzór nad procesem budżetowym jest zachowany przez władze krajowe, ale w sytuacji niewypełniania reguł, instytucje międzynarodowe mają prawo ingerowania i zastosowania określonych sankcji. Trzecie rozwiązanie dotyczy powo-

łania niezależnych instytucji fiskalnych, które przejmują odpowiedzialność za nadzór nad przestrzeganiem reguł fiskalnych [Wójtowicz 2011, ss. 149–150].

Połomka i Zalesko podkreślają istotność funkcjonowania w ramach odpowiedzialnej polityki fiskalnej tzw. rady fiskalnej lub inaczej niezależnej instytucji fiskalnej. W wielu krajach UE występują takie instytucje, np.: w Austrii – *Government Debt Committee*, w Chorwacji: *Fiscal Policy Council*, w Danii – *Economic Council*, we Francji – *High Council of Public Finance*, w Niemczech – *Council of Economic Experts*, w Szwecji – *Fiscal Policy Council*, na Węgrzech – *Fiscal Council*, w Wielkiej Brytanii – *Office for Budget Responsibility*, w Polsce taka instytucja nie funkcjonuje [Połomka, Zalesko 2015, s. 174].

Procedury budżetowe mają istotny wpływ na przejrzystość prowadzenia polityki fiskalnej. Według Debrun, Hauner i Kumar regulacje te przyczyniają się w znacznym stopniu do ograniczenia wydatków publicznych i nierównowagi budżetowej. Wynika to z faktu, że w przypadku bardziej scentralizowanych procedur budżetowych władze wykazują mniejszą skłonność do prowadzenia ekspansywnej polityki budżetowej [Debrun, Hauner, Kumar, 2009].

W UE reguły fiskalne zawarte w *Traktacie o Unii Europejskiej (Traktacie z Maastricht)* z dnia 7 lutego 1992 roku oraz w dołączonym do niego *Protokole w sprawie procedury dotyczącej nadmiernego deficytu* wyznaczają maksymalny poziom długu publicznego na poziomie 60% PKB wyrażonego w cenach rynkowych, a deficyt na poziomie 3% PKB wyrażonego w cenach rynkowych [Traktat o Unii Europejskiej Dz. U. C 191 z 29.7.1992]. W Polsce, na poziomie krajowym reguła fiskalna została wyznaczona w Konstytucji RP z 1997 roku. Dotyczy ona zakazu zaciągania pożyczek lub udzielania gwarancji i poręczeń finansowych, w następstwie których wysokość państwowego długu publicznego przekroczyłaby 3/5 wartości rocznego PKB [Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 i inne]. Podobnie w Ustawie o finansach publicznych zapisano, że państwowy dług publiczny nie może przekroczyć 60% wartości rocznego PKB [Ustawa o finansach publicznych, Dz. U. 2013 poz. 85, art. 74]. Ponadto w Art. 86 Ustawy o finansach publicznych wymienia się procedury ostrożnościowe i sanacyjne, w przypadku gdy kwota długu publicznego do PKB jest większa od 55%, a mniejsza od 60% oraz w przypadku, gdy ta sama relacja jest równa lub przekracza 60% [Ustawa o finansach publicznych, Dz. U. 2013 poz. 85, art. 86].

W tabeli 1 zaprezentowano dochody oraz wydatki sektora finansów publicznych oraz ich relacje do PKB w latach 2000–2014 w celu zaobserwowania, w jaki sposób te wielkości i relacje kształtowały się na przestrzeni 14 lat, w tym w okresach spowolnienia gospodarczego, następnie znacznego wzrostu gospodarczego oraz kryzysu finansowego.

Tabela 1. Dochody oraz wydatki sektora finansów publicznych (w mln zł) oraz ich relacje do PKB w Polsce, w latach 2000–2014 (w %)

Rok	Dochody sektora finansów publicznych ogółem (w mln zł)	Wydatki sektora finansów publicznych ogółem (w mln zł)	Relacja dochodów sektora finansów publicznych do produktu krajowego brutto w %	Relacja wydatków sektora finansów publicznych do produktu krajowego brutto w %
2000	271 641,9	293115,80	36,4	39,2
2001	291 491,0	329682,60	37,4	42,3
2002	304 822,9	351064,80	37,6	43,3
2003	319 955,5	365252,80	37,8	43,2
2004	345 933,7	387834,60	37,3	41,8
2005	382 496,8	412130,70	38,8	41,8
2006	420 411,1	442609,50	39,5	41,6
2007	484 853,3	483182,40	40,9	40,7
2008	515 204,6	535837,60	40,3	42,0
2009	539 890,2	590019,80	39,6	43,3
2010	551 098,5	635774,30	38,3	44,2
2011	604 203,0	660082,10	38,9	42,5
2012	651 121,5	689280,60	40,3	42,7
2013	650 315,1	699177,50	39,1	42,1
2014	677 159,0	716857,50	39,2	41,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych GUS.

W latach 2009–2010 można zauważyć wyraźny spadek dochodów budżetowych oraz wzrost wydatków budżetowych. Jest to okres kryzysu finansowego, który wymusił wzrost wydatków sektora finansów publicznych, który nie przełożył się na wzrost PKB w gospodarce.

Ostatni kryzys finansowy negatywnie wpłynął na deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych w Polsce (7,3% PKB w 2009 i 7,6% w 2010 r.). Kryzys przyczynił się do osłabienia wpływów po stronie podatkowej, a w połączeniu ze wzrostem wydatków budżetowych (znaczny wzrost szczególnie w 2009 r. i 2010 r.) oddziaływał na wzrost zadłużenia sektora finansów publicznych. Tak też, rosnący w okresie kryzysu deficyt budżetowy, spadek PKB wynikający z zawirowań na rynkach finansowych,

wzrost wydatków budżetowych o charakterze stymulującym wzrost konsumpcji i inwestycji oraz dodatkowo zobowiązania wynikające z działań antykrzysowych, wpłynęły na wzrost długu publicznego (tabela 2).

Tabela 2. Deficyt oraz dług sektora instytucji rządowych i samorządowych (w mln zł) oraz ich relacje do PKB (w%) Polski w latach 2000–2014

Rok	Deficyt/Nadwyżka sektora instytucji rządowych i samorządowych (w mln zł)	Deficyt/Nadwyżka sektora instytucji rządowych i samorządowych do PKB w %	Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych (stan w końcu roku) w mln zł	Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych do PKB w %
2000	-22 194	-3,00	272 317	36,5
2001	-37 309	-4,80	291 181	37,3
2002	-39 280	-4,80	338 665	41,8
2003	-51 408	-6,10	394 100	46,6
2004	-47 796	-5,20	419 755	45,3
2005	-39 288	-4,00	459 569	46,7
2006	-38 228	-3,60	501 854	47,1
2007	-21 972	-1,90	524 356	44,2
2008	-46 369	-3,60	595 380	46,6
2009	-99 666	-7,30	678 326	49,8
2010	-109 728	-7,60	770 451	53,6
2011	-76 174	-4,90	851 429	54,8
2012	-60 433	-3,70	878 415	54,4
2013	-66 735	-4,00	926 115	55,7
2014	-55241	-3,20	866 501	50,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych GUS.

Należy podkreślić, że pomimo starań prowadzenia polityki fiskalnej według reguł nie tylko tych o charakterze krajowym, ale i unijnym (jak reguły wprowadzone przez Traktat o UE), kryzys finansowy doprowadził do spowolnienia dynamiki PKB oraz znacznego wzrostu deficytu i długu sektora instytucji rządowych i samorządowych i tym samym nałożenia w 2009 r. na Polskę tzw. procedury nadmiernego deficytu (którą zdjęto w czerwcu 2015 r.).

2. Deficyt budżetowy, dług publiczny a wzrost gospodarczy w kontekście reguł i procedur fiskalnych

Połomka i Zalesko przytaczają dwa podejścia dotyczące narastania długu publicznego. Jeden z nich to nurt liberalny, który uznaje, że ciągle rosnący dług publiczny jest pochodną niesprawnie funkcjonującego systemu finansów publicznych i ma niekorzystne działanie na całą gospodarkę (tzw. ortodoksyjna teoria długu publicznego). Z kolei według nurtu interwencjonistycznego w celu stymulowania wzrostu gospodarczego państwo wręcz powinno się zadłużać, a dług publiczny traktowany jest jako narzędzie ingerowania państwa w gospodarkę kraju (tzw. interwencjonistyczna teoria długu publicznego) [Połomka, Zalesko 2015, s. 169]. Nurt interwencjonistyczny znajduje swoje podłoże w pracach keynesistów, w których podaje się, że deficyt budżetowy i dług publiczny pozytywnie oddziałują na aktywność gospodarczą w państwie, głównie poprzez działanie mnożnika wydatków budżetowych. Ponadto zwolennicy tego poglądu wskazują na występowanie tzw. efektu uzupełniania (*crown – in effect*) wydatków prywatnych przez wydatki państwowe w efekcie deficytu i długu publicznego spowodowanego ekspansywną polityką fiskalną. Podkreślają, że deficyt i dług publiczny prowadzą do wzrostu produkcji krajowej, co zachęca inwestorów prywatnych do inwestowania. Z kolei nurt liberalny znajduje swoich zwolenników w poglądach przedstawicieli szkoły neoliberalnej, którzy uznają, że deficyt budżetowy i dług publiczny mają szkodliwy wpływ na wzrost gospodarczy. Według szkoły neoliberalnej kraje wykazujące deficyt budżetowy, odnotowują wzrost bieżącej konsumpcji, która przy pełnym zatrudnieniu oznacza spadek oszczędności. W związku z tym, aby utrzymać równowagę na rynku kapitałowym muszą wzrosnąć stopy procentowe, które ograniczają rozmiary inwestycji prywatnych [Keho 2010; Misztal 2011, ss. 101–102]. A. Saleh podaje trzeci pogląd zwolenników koncepcji równoważności ricardiańskiej, którzy uważają, że deficyt budżetowy i dług publiczny są neutralne dla wzrostu PKB [Saleh 2003].

Adam i Bevan podają, że utrzymujący się w dłuższym okresie deficyt budżetowy przyczynia się do spowolnienia wzrostu gospodarczego [Adam, Bevan 2005, ss. 571–597]. Reinhart i Rogoff podają istotne wyniki analiz obejmujących 44 kraje wysoko rozwinięte gospodarczo oraz kraje rozwijające. Według nich wysoki poziom długu publicznego w relacji do PKB (powyżej 90%) wiąże się z niższym poziomem wzrostu PKB [Reinhart, Rogoff 2010]. Misztal przeprowadził badanie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy średnim poziomem długu publicznego oraz PKB w UE w latach 2000–2010. Z przeprowadzonych przez niego analiz wynika, że jedną ze zmiennych, która w największym stopniu determinowała tempo wzrostu PKB w UE

w badanym okresie były zmiany długu publicznego. Misztal podaje, że wzrost wielkości długu publicznego o 1% prowadził do spadku tempa wzrostu gospodarczego średnio o 0,3%. Z kolei zmiany wielkości długu publicznego w UE w latach 2000–2010 w największym stopniu determinowane były przez zmiany wielkości PKB. Wzrost PKB o 1% przyczyniał się do wzrostu długu publicznego średnio o 0,4%. Zatem zmiany PKB w większym stopniu oddziaływały na zmiany wielkości długu publicznego niż zmiany rozmiarów długu publicznego na wzrost PKB w UE [Misztal 2011, s. 108].

Alesina i Ardagna prezentują istotne wnioski z przeprowadzonych na ponad 100 przypadkach redukcji deficytu budżetowego w państwach OECD w okresie 1970–2007, gdzie w ponad 25 przypadkach występowały tzw. nie-keynesowskie efekty, tzn. boom gospodarczy [Alesina, Ardagna 2009].

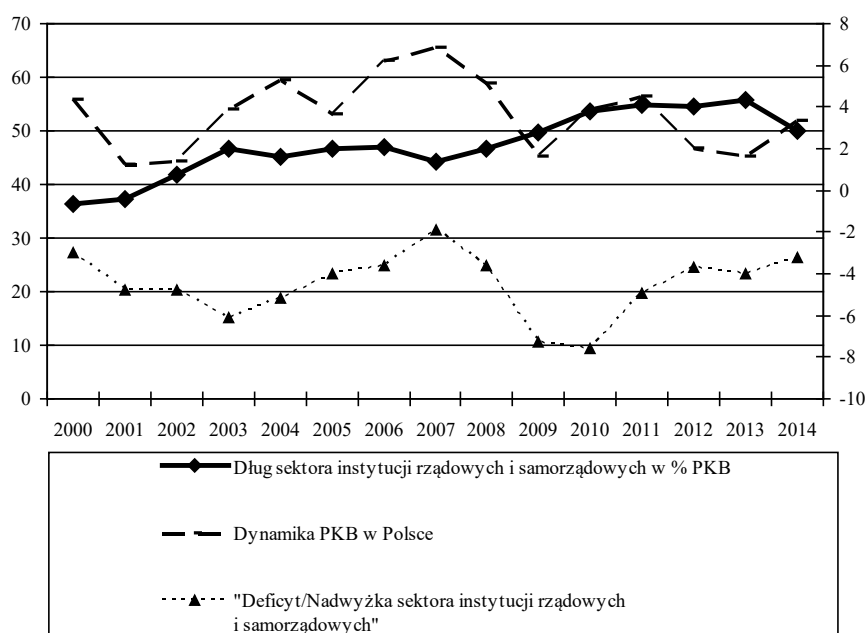
W literaturze przedmiotu najczęściej pojawiają się poglądy, że wpływ nierównowagi fiskalnej na długookresowy wzrost PKB uznaje się za niejednoznaczny, przy czym może on być pozytywny tylko w przypadku, gdy wydatki publiczne są produktywne, tzn. zwiększają produktywność kapitału prywatnego (np. inwestycje w infrastrukturę). Część ekonomistów uważa, że wysoki dług publiczny głównie w krajach rozwijających się, raczej pogarsza warunki inwestowania oraz tworzenia kapitału, co w rezultacie przyczynia się do spowolnienia rozwoju gospodarczego państwa. Są to hipotezy „nawisu długu” (*debt overhang hypothesis*), które wskazują, że wysoki dług publiczny, głównie zagraniczny, prowadzi do spadku inwestycji a w rezultacie do spowolnienia wzrostu gospodarczego [Siwińska-Gorzela 2012, s. 7].

W kontekście istotności nakładania i przestrzegania reguł fiskalnych należy przytoczyć badania Larch i Turrini, którzy badali wpływ reguł fiskalnych, tzn. liczbowych ograniczeń wielkości długu publicznego i deficytu budżetowego czy wydatków publicznych – na trwałość reform w gospodarce. Wyniki tych badań wskazują na to, że reguły fiskalne zwiększają szansę na trwałe reformy fiskalne (a z kolei według innych badań trwałe zmniejszenie deficytu budżetowego korzystnie oddziałuje na wzrost gospodarczy) [Larch, Turrini 2008]. Dodatkowo w tym kontekście między innymi Heylen i Everaert podkreślają, że trwałemu zmniejszeniu deficytu budżetowego najczęściej towarzyszy wzrost PKB, z kolei nietrwałemu zmniejszeniu deficytu – spadek PKB [Heylen, Everaert 2000]. W literaturze przedmiotu pojawiły się poglądy, że redukcja nierównowagi finansów publicznych, czyli redukcja deficytów budżetowych okazuje się bardziej trwała, jeśli dokonuje się jej poprzez obniżenie wydatków niż w przypadku podwyższania podatków [Alesina, Perotti 1996; von Hagen i Strauch 2001; Larch, Turrini 2008, Alesina, Ardagna 2009].

Na wykresie 1 zaprezentowano, w jaki sposób kształtował się deficyt i dług sektora instytucji rządowych i samorządowych w odniesieniu do dynamiki PKB w Polsce

w latach 2000–2014. Dynamika wzrostu gospodarczego w Polsce w okresie zaburzeń w gospodarce w latach 2001–2002 (odpowiednio 1,2% PKB i 1,4% PKB) oraz w wyniku kryzysu finansowego (1,6% PKB w 2009 r.) uległa istotnemu obniżeniu (choć w czasie ostatniego kryzysu pozostawała ona dodatnia na tle innych krajów UE). Wydaje się, że deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych oraz dynamika PKB w Polsce w latach 2000–2014 kształtowały się według tendencji odwrotnej (czyli np. w okresach spadku tempa wzrostu PKB notowano wzrost deficytu budżetowego).

Wykres 1. Dług i deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych (lewa oś) oraz dynamika PKB w Polsce (prawa oś)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych GUS [za:] http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm.

W celu zbadania, czy pomiędzy omawianymi zmiennymi, czyli deficytem, długiem sektora instytucji rządowych i samorządowych czy wzrostem gospodarczym występują związki korelacyjne obliczono współczynniki korelacji Pearsona. Zamieszczone w tabeli 3 współczynniki korelacji wskazują, że w wysokim stopniu skorelowane są wydatki sektora finansów publicznych z nominalnym PKB [0,99], jak również

występuje znaczna korelacja pomiędzy PKB a deficytem sektora instytucji rządowych i samorządowych $[-0,59]$. Wysoka jest także dodatnia korelacja $[0,99]$ pomiędzy długiem sektora instytucji rządowych i samorządowych oraz nominalnym PKB. Może to oznaczać, że decyzje władz fiskalnych poprzez bezpośredni wpływ na wydatki sektora finansów publicznych i pośrednio na dług publiczny są istotnie zależne ze wzrostem gospodarczym państwa.

Tabela 3. Współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy wybranymi zmiennymi makro i mikro-ekonomicznymi w Polsce w latach 2000–2014

Zmienne makro i mikroekonomiczne	Współczynnik korelacji Pearsona
PKB nominalne [PKB] i deficyt instytucji rządowych i samorządowych w mln zł [DEF]	-0,59 (p-value = 0,020)
PKB nominalne [PKB] i nominalny dług instytucji rządowych i samorządowych w mln zł [DLUG]	-0,99 (p-value = 0,000)
PKB nominalne [PKB] i nominalne wydatki budżetowe [WYD]	0,99 (p-value = 0,000)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego: część III – Roczne wskaźniki makroekonomiczne [za:] <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne> (dostęp: 12.08.2015).

W związku z tym, że współczynnik korelacji Pearsona nie daje informacji, która ze zmiennych jest zależną, a która niezależną, postanowiono przeprowadzić analizę regresji pomiędzy wybranymi zmiennymi. W tabelach 4–6 zaprezentowano wyniki dla zmiennej zależnej PKB i kolejno zmiennych niezależnych – poziom deficytu instytucji rządowych i samorządowych [DEF], poziom wydatków sektora finansów publicznych [WYD], wielkość długu instytucji rządowych i samorządowych [DLUG].

Wyniki regresji (tabela 3) wskazują, że na PKB w istotnym stopniu oddziałuje poziom wydatków sektora finansów publicznych.

Tabela 4: Wyniki regresji, Zmienna zależna (Y) – PKB; zmienna niezależna (X) – WYD

nazwa zmiennej	współczynnik	błąd standardowy	t- Studenta	wartość p
const	29866,8	28517,8	1,047	0,3140
WYD	2,30937	0,0541919	42,61	2,37e-015 ***
Wybrane statystyki regresji i analiza wariancji: wykorzystane obserwacje 2000-2014 (N = 15) Wsp. determ. R-kwadrat 0,992892 Skorygowany R-kwadrat 0,992346 F(1, 13) 1816,018 Wartość p dla testu F 2,37e-15				

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, NBP, przy użyciu programu EXCEL

Zgodnie z wynikami zaprezentowanymi w tabeli 5 na wielkość nominalnego PKB w istotnym stopniu wpływa poziom deficytu instytucji rządowych i samorządowych.

Tabela 5. Wyniki regresji, Zmienna zależna (Y): PKB; zmienna niezależna (X) – DEF

nazwa zmiennej	współczynnik	błąd standardowy	t- Studenta	wartość p
const	761856	181185	4,205	0,0010 ***
DEF	-8,07161	3,05024	-2,646	0,0202 **
Wybrane statystyki regresji i analiza wariancji: wykorzystane obserwacje 2000-2014 (N = 15) Wsp. determ. R-kwadrat 0,350081 Skorygowany R-kwadrat 0,300088 F(1, 13) 7,002502 Wartość p dla testu F 0,020156				

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, NBP, przy użyciu programu EXCEL

Z kolei w tabeli 6 przedstawiono wyniki regresji równania, gdzie zmienną zależną jest nominalny poziom PKB, a zmienną niezależną wielkość długu sektora instytucji rządowych samorządowych. Dług publiczny ma istotny wpływ na poziom PKB w gospodarce.

Tabela 6. Wyniki regresji, Zmienna zależna (Y): PKB; zmienna niezależna (X) – DLUG

nazwa zmiennej	współczynnik	błąd standardowy	t- Studenta	wartość p
const	323485	37803,1	8,557	1,06e-06 ***
DLUG	-1,49722	0,0605003	-24,75	2,55e-012 ***
Wybrane statystyki regresji i analiza wariancji: wykorzystane obserwacje 2000-2014 (N = 15) Wsp. determ. R-kwadrat 0,979214 Skorygowany R-kwadrat 0,977615 F(1, 13) 612,4325 Wartość p dla testu F 2,55e-12				

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, NBP, przy użyciu programu EXCEL.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki regresji, można wnioskować, że zmienne niezależne [DEF], [WYD] i [DLUG] w istotnym stopniu wpływają na nominalne PKB w Polsce w badanym okresie. Dodatkowo zależności pomiędzy deficytem oraz długiem sektora instytucji rządowych i samorządowych a wzrostem gospodarczym są ujemne, co oznacza, że wzrost zmiennych objaśniających [DEF], [DLUG] powoduje spadek PKB. Na tej podstawie zasadne wydaje się przestrzeganie reguł fiskalnych, których wypełnianie powinno prowadzić do równowagi finansów publicznych i tym samym w korzystny sposób wpłynąć na wzrost gospodarczy w państwie.

Zakończenie

Rozważania poruszane w niniejszym artykule koncentrują się na zależnościach pomiędzy deficytem oraz długiem sektora instytucji rządowych i samorządowych a wzrostem gospodarczym w kontekście reguł fiskalnych, jako elementu Nowego Zarządzania Publicznego. Deficyt oraz dług publiczny to wskaźniki, które obrazują kierunek prowadzenia polityki fiskalnej w danym kraju. Z analizy korelacji pomiędzy zmiennymi dotyczącymi polityki fiskalnej a wzrostem gospodarczym wynika, że zmienne te są w znacznym stopniu skorelowane. Z kolei wyniki regresji tych zmiennych, wskazują na istotny wpływ deficytu oraz długu sektora instytucji rządowych i samorządowych na wielkość PKB w Polsce w badanym okresie. Zależności pomiędzy deficytem oraz długiem sektora instytucji rządowych i samorządowych a wzrostem gospodarczym są ujemne, co oznacza, że wzrost zmiennych objaśniających [DEF], [DLUG] powoduje spadek PKB. W tym kontekście przestrzeganie reguł fiskalnych

a tym samym dążenie do prowadzenia zrównoważonej polityki fiskalnej ma swoje odzwierciedlenie w wyższych wskaźnikach wzrostu gospodarczego. Nowe Zarządzanie Publiczne, jako odmienne podejście do funkcjonowania sektora, gdzie główną rolę odgrywają wskaźniki, normy i wielkości ekonomiczne wydaje się odpowiednim kierunkiem, w jakim zmierza proces zarządzania w sektorze publicznym. Z pewnością dla skuteczności reguł fiskalnych istotne znaczenie ma również wzmocnienie mechanizmu monitorowania przestrzegania tych reguł.

Bibliografia

Adam C., Bevan D. (2005), *Fiscal deficits and growth in developing countries*, "Journal of Public Economics", no. 89.

Alesina A., Ardagna S. (2009), *Large changes in fiscal policy: taxes versus spending*, "NBER Working Paper", no. 15438.

Alesina A., Perotti R. (1996), *Fiscal Adjustments in OECD Countries: Composition and Macroeconomic Effects*, "NBER Working Papers", no. 5730.

Alston L., Melo M., Mueller B., Pereira C. (2009), *Presidential Power, Fiscal Responsibility Laws and the Allocation of Spending: The Case of Brazil* [w:] *Who Decides the Budget? A Political Economy Analysis of the Budget Process in Latin America*, M. Hallerberg (red.) i in., Inter-American Development Bank, Washington.

Debrun X., Hauner D., Kumar M.S. (2009), *Independent fiscal agencies*, "Journal of Economic Surveys", vol. 23.

Dziemianowicz R.I. (2011), *Reguły fiskalne i ich wpływ na ograniczenie długu publicznego*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu", nr 37.

Dziemianowicz R., Wyszkowski A. (2013), *Koncepcja i narzędzia transparentnej polityki fiskalnej*, "Nierówności społeczne a Wzrost Gospodarczy", Uniwersytet Rzeszowski, nr 30.

Heylen, F., Everaert, G. (2000), *Success and Failure of Fiscal Consolidation in the OECD: A Multivariate Analysis*, "Public Choice", nr 105 (1/2).

Keho Y. (2010), *Budget deficits and economic growth: casuality evidence and policy implications for WAEMU countries*, "European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences" Issue 18 [w:] Misztal P. (2011), *Dług publiczny i wzrost gospodarczy w krajach członkowskich Unii Europejskiej*, "Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", vol. 5(54).

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, i inne, art. 216, ustęp 5.

Kopits G., Symansky S. (1998), *Fiscal Policy Rules*, IMF Occasional Paper, Washington.

Larch M., Turrini A. (2008), *Received wisdom and beyond: Lessons from fiscal consolidations in the EU*, "European Economy. Economic Papers" no. 320.

Piwowarski R. (2011), *Reguły fiskalne oraz instrumenty Nowego Zarządzania Publicznego jako narzędzia przejrzystej polityki fiskalnej*, „Studia Ekonomiczne – Economic Studies”, nr 3.

Misztal P., (2011), *Dług publiczny i wzrost gospodarczy w krajach członkowskich Unii Europejskiej*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, vol. 5(54).

Połomka J., Zalesko M. (2015), *Dług publiczny w Polsce – instytucjonalne możliwości jego redukcji*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1 (73).

Rosati D. (2010), *Kierunki zmian w systemie zarządzania fiskalnego strefy euro*, „Ekonomista”, nr 5.

Schick A. (2010), *Post-crisis Fiscal Rules: Stabilising Public Finance while Responding to Economic Aftershocks*, „OECD Journal of Budgeting”, vol. 2.

Saleh A.S. (2003), *The budget deficit and economic performance: a survey*, "University of Wollongong, Faculty of Commerce Economics Working Papers", no. 78.

Siwińska-Gorzela J. (2012), *Nierównowaga fiskalna – makroekonomiczne skutki i możliwości jej zmniejszania*, „Analiza FOR”, nr 15.

Reinhart C.M., Rogoff K.S. (2010), *Growth in a time of debt*, "NBER Working Paper", no 15639.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. 2013 poz. 85, art. 74, ustęp 1 oraz art. 86.

Wójtowicz K. (2011), *Problem konstrukcji optymalnej reguły fiskalnej w warunkach kryzysu finansowego*, „Zeszyty Naukowe PTE”, nr 10.

Von Hagen J. (2005), *Political Economy of Fiscal Institutions, Governance and the Efficiency of Economic Systems*, "Discussion Paper", No. 149, November.

Von Hagen J., Strauch R. (2001), *Fiscal Consolidations: Quality, Economic Conditions, and Success*, "Public Choice", Vol. 109, no. 3–4.

Bibliografia elektroniczna:

Protokół w sprawie procedury dotyczącej nadmiernego deficytu, art. 2 [online], http://oide.sejm.gov.pl/oide/images/files/dokumenty/traktaty/Traktat_z_Maastricht_PL_6.pdf, dostęp: 31.09.2015.

Traktat o Unii Europejskiej art. 104c, ustęp 2 [online], http://oide.sejm.gov.pl/oide/images/files/dokumenty/traktaty/Traktat_z_Maastricht_PL_1.pdf, dostęp: 31.09.2015.

Henryk Szyc | henryk.szyc@op.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie wiedzą jako umiejętność przetrwania współczesnych przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym

The knowledge Management as the Modern Companies Ability to Endure in the Competitive Market

Abstract: The ability to use knowledge resources, its gathering, processing and making use of in certain purpose is an extremely important element of every significant company. The knowledge management know-how lets an organization to achieve its goals and to create new ones and also to manage problems occurring on a different levels of activity. The trial of identification of the theory of knowledge management and its effectiveness in order to survive in the modern competitive market has been made in this article. The article refers to the nature of things which is the proper ability to process the gathered knowledge and using it for one's own. The model of knowledge management has been recognized and has functioned for several years. Japan was the first country to recognize its significant and important role in companies functioning. It was also the country where the revolution in introducing new technologies has developed in the quickest and most effective way, in comparison to another countries of a big, economic potential. Not for a reason is the Japan being recognized as an area which in the field of technologies has overtook another countries. The ability of the knowledge management was of a great importance here.

Key words: knowledge management, modern companies, competitive market, economic decision, society, learning organization.

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą można inaczej nazwać umiejętnością wytwarzania zasobów, które powstają w wyniku zgromadzonych i przetworzonych wcześniej informacji. Współczesne przedsiębiorstwa są zdolne inwestować w kapitał ludzki, ogromne środki finansowe, by pracownicy mogli podnosić swoje kwalifikacje, które zostaną w późniejszym etapie wykorzystane do podniesienia jakości i wartości produktów w danej organizacji. Wszystko to ma na celu budowania solidnego *know-how* (wiedzieć jak) współczesnych przedsiębiorstw. Zdolność firm do osiągania i nabywania unikalnego *know-how* pozwala podnosić rangę organizacji na rynku konkurencyjnym i podnosić jego wartość materialną. Celem niniejszego artykułu jest próba zweryfikowania zależności zachodzącej pomiędzy współczesnymi przedsiębiorstwami a umiejętnością wykorzystywania przez nie zasobów wiedzy. Swoim zakresem artykuł obejmuje również stosunek przedsiębiorstw oraz posiadanej przez nich wiedzy do osiągania konkurencyjnej przewagi rynkowej. W głównej mierze wykorzystano metodę polegającą na analizie literatury oraz obserwacjach własnych autora. Nabywanie nowej lub udoskonalanie już nabytej wiedzy stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Umiejętność zarządzania wiedzą znajduje swoje zastosowanie niemalże w każdej dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Budując strategię firmy poprzez nabywanie wiedzy, przedsiębiorstwa dążą do podnoszenia kompetencji swoich pracowników. W obszarze przedsiębiorczości, a w szczególności podejmowanych przez jednostki zarządzające decyzji, najważniejszą rolę odgrywa szybkość i rzetelność pozyskiwania informacji. Dyscyplina marketingu, czerpiąc wiedzę z otoczenia rynkowego, wdraża innowacyjne formy rozwoju nowych technologii. Wiedza oraz umiejętność jej wykorzystania jest organem wewnętrznym, który pozwala, by przedsiębiorstwo mogło żyć, rozwijać się i ewoluować. Bez jej zasobów bezpowrotnie umiera.

2. Zarządzanie wiedzą – koncepcja historyczna

Za początek filozoficznego podejścia do zarządzania wiedzą uznać można wiek XV. Wiąże się to z wynalezieniem druku przez Johanna Gutenberga. Stworzenie książki w formie rękopisu (w tamtych czasach) było stosunkowo drogim przedsięwzięciem, a zastosowanie techniki drukarskiej w dużej mierze przyczyniło się do obniżenia tych kosztów. Drukowane książki trafiały zarówno do zbiorów prywatnych, jak i bibliotek kościelnych czy też uniwersyteckich. Wynalazek Gutenberga przyczynił się do powstawania bibliotek, których zbiorami należało umiejętnie zarządzać. Podstawowe funkcje były bardzo uproszczone i polegały na gromadzeniu, porządkowaniu, zabez-

pieczeniu i udostępnianiu zasobów wiedzy. Za drugi przełom okresu zarządzania wiedzą uznać można połowę XX wieku, kiedy to pojawiły się komputery. Pozwalały one w większym stopniu wykorzystać i przetworzyć posiadane dotychczas „zbiory wiedzy”. Wraz z rozwojem technologii informacyjnej zwiększyła się pojemność i zakres wykorzystania gromadzonej wiedzy [Jashapara 2006, Warszawa, ss. 41–43].

Pomijając fakt możliwości zapisu informacji dotyczących zarządzania wiedzą, jej początków doszukiwać się również można od korzeni istnienia ludzkości. W pierwszej kolejności do zarządzania wiedzą wykorzystywano przekaz ustny i ludzką pamięć, która pozwalała zachować zebrane informacje. Sam przekaz miał miejsce od chwili, gdy jedna osoba dzieliła się z drugą zdobytą informacją, a kończył na tym, że druga osoba wyrzucała z pamięci przekazaną wcześniej wiedzę. Samą treścią przekazu mogą być zarówno aktualne wydarzenia, które są relacjonowane przez osobę mającą bezpośredni kontakt z tymi wydarzeniami lub z drugiej ręki. Elementem negatywnym, występującym podczas przekazu ustnego w wielu przypadkach jest rozbieżność lub również sprzeczność z faktycznym stanem. Powodem tego może być zarówno ludzka pamięć, jak i emocje [Tiwana 2003, Warszawa, s. 27]. Wiele osób pomija przetwarzane informacje, uważając je za mało istotne, a w zasadzie dla osoby zarządzającej mogą one mieć ogromną wartość. Element taki jak wiedza zdefiniować można jako informację użytkową, która pełni funkcję w hierarchii danych. Umiejętność jej wykorzystania pozwala podejmować trafne decyzje oraz wносить istotny wkład w zachodzące w organizacji zmiany. Zarządzanie wiedzą pozwala skutecznie działać i przewidywać skutki nadchodzących zmian lepiej niż dysponowanie samą tylko informacją. Jednym z najbardziej znanych problemów współczesnych przedsiębiorstw jest ciągle poszukiwanie nowych sposobów pozwalających przekształcić organizacyjne zasoby wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Elementami wiedzy ukrytej są rutynowe zachowania oraz narzędzia i normy charakteryzujące daną organizację [Jashapara 2006, ss. 31–43].

3. Cywilizacja zależna od ciągłego dostępu do informacji

Posiadanie zasobów wiedzy służy zdobywaniu wyników badań naukowych, jak i przekazywaniu ich w procesie zarządzania firmą. Współczesne przedsiębiorstwa traktują posiadaną wiedzę i informację jako bardziej cenny zasób od kapitału i surowców naturalnych. Informacja oraz umiejętność jej wykorzystania we współczesnym społeczeństwie decyduje o jakości i czasie postępu cywilizacyjnego. Jej posiadanie kształtuje nowe technologie oraz umiejętne i sprawne korzystanie z posiadanych za-

sobów. Podstawowym czynnikiem, który uznaje się za odpowiedzialny w trakcie rozwoju gospodarki, jest wiedza oraz umiejętność jej wykorzystywania [Drucker 1999]. Epoka współczesnej cywilizacji traktuje wiedzę i informację jako podstawowe zasoby działań w zakresie zarówno mikro- jak i makroekonomicznym. Społeczeństwo oparte na wiedzy potrafi przechowywać, przetwarzać i wykorzystywać posiadane informacje. Rozwój społeczeństwa zależy nie od posiadania informacji, lecz od umiejętności jej gromadzenia i przetwarzania. Sytuacja ta przedstawia się w sposób podobny w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. Im więcej informacji posiada dane przedsiębiorstwo, tym większa jest wartość wytwarzanego produktu. Wraz z powiększaniem się zasobów gromadzonych informacji w przedsiębiorstwie zmienia się sposób i metodyka zarządzania. W czasach współczesnych podnoszenie kwalifikacji ludzi uznaje się za tańszy sposób wzrostu konkurencyjności gospodarki. Przyspiesza to również rozwój społeczny [Flejterski, Panasiuk, Perenc, Rosa 2005, ss. 532–535].

W XXI wieku zaobserwowano rozwój przedsiębiorstw edukacyjnych, które charakteryzują się odmienną specyfiką działalności od dotychczas funkcjonujących organizacji. Branża edukacyjna należy do przedsiębiorstw usługowych, które ukierunkowane są na sprzedaż specyficznych rodzajów usług. Charakteryzują się one przekazywaniem wiedzy i umiejętności w jak najbardziej atrakcyjnej formie. Elementem, który pozwala scharakteryzować przedsiębiorstwa edukacyjne, mającym głęboki wpływ na rozwój społeczeństwa, jest element indywidualizacji. Organizacje te, w zależności od poziomu kształcenia, starają się odpowiadać na potrzeby klienta w zależności od jego wymagań względem rynku. Rynek usług edukacyjnych zależy od popytu, jak i podaży. Na popyt oddziałują zarówno czynniki ilościowe, jak i jakościowe. Zaliczyć do nich można: dochody potencjalnych konsumentów, ceny usług edukacyjnych, ceny dóbr i usług substytucyjnych i komplementarnych, a także trendy, gusta i upodobania społeczeństwa [Sajkiewicz 2004, s. 17]. W zależności od zmian rynku pracy, zmienia się zapotrzebowanie społeczeństwa na rozwój posiadanej wiedzy. Najlepszym przykładem takiego stanu rzeczy może być fakt wstąpienia Polski do Unii Europejskiej w dniu 1 maja 2004 roku. Polskie społeczeństwo po tej dacie zaczęło masowo emigrować do krajów Unii, gdzie językiem urzędowym w większości przypadków był język angielski. W tym okresie zaobserwowano wzrost popytu na usługi edukacyjne związane z nauką tego właśnie języka. Kwestia rozwoju usług edukacyjnych od strony podaży zależna jest od kilku czynników, takich jak: poziom cen za usługi szkoleniowe, przeciętne dochody gospodarstwa domowego, a także intensywność działań konkurencji na rynku edukacyjnym. W okresie transformacji gospodarczej zauważalny stał się rozwój tego rynku, który wywołał duży popyt, zarówno wśród absolwentów szkół podstawo-

wych, jak i studentów. Efektem tego zjawiska jest zauważalny w chwili obecnej fakt, iż większość osób w wieku produkcyjnym legitymuje się wykształceniem wyższym. Znaczenie edukacji i jej charakterystyka na ogólnym rynku usług edukacyjnych w dużym stopniu ma istotny wpływ na rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy [Flejterski, Panasiuk, Perenc, Rosa 2005, ss. 535–539].

4. Wiedza jako istotny element służący podejmowaniu decyzji gospodarczych

Organizacje mające na celu osiągnięcie zysku dążą do tego, aby na bieżąco odpowiadać na wymagania rynku. Wytwarzając produkty bądź oferując usługi, są w ciągłym procesie doskonalenia i podnoszenia jakości swoich wyrobów. Większość z nich kieruje się określonymi zasadami, takimi jak: zaangażowanie ludzi oraz podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych, umiejętność podejmowania decyzji w czasie, systemowe i procesowe podejście do zarządzania, relacje z dostawcami, przywództwo oraz umiejętność koncentracji na kliencie. Wszystkie te zasady powiązane są z efektywnym zarządzaniem wiedzą (*knowledge management*). Stanowi to istotny problem naukowy, który swoim charakterem obejmuje obszar wiedzy związany z zarządzaniem zarówno jednostką, jak i całą organizacją [Kaplan, Norton 2001, s. 23]. Umiejętność nabywania wiedzy jest ściśle powiązana z kapitałem ludzkim oraz społecznym, który jest dominującym elementem w procesie zarządzania wiedzą. Podobnie jak w innych metodach zarządzania, niezbędne jest wypracowanie odpowiednich technik i zasad w zakresie jej stosowania. Obszar ten podzielić można na modele, które swoim charakterem obejmują efektywne zarządzanie w sferze bezpieczeństwa i ergonomii pracy. Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują zarządzanie wiedzą borykając się z problemami, takimi jak wzrastająca ilość danych informacyjnych, które muszą być dostępne na okrągło czy też globalizacja biznesu oraz jego rosnąca kompleksowość. Posiadanie przez przedsiębiorstwo informacji jest istotnym elementem służącym do podejmowania różnego rodzaju decyzji gospodarczych. Wiąże się to z narastającym problemem zwiększania obszaru ryzyka, które może nastąpić w najbliższym czasie. Zarządzanie wiedzą ma bezpośredni wpływ na zysk i sukces organizacji. Skupia się to na zarządzaniu kapitałem intelektualnym, w którego zakres wchodzi: kapitał strukturalny, kapitał ludzki i kapitał klienta. Na powstawanie i rozwój obszaru zarządzania wiedzą mają wpływ następujące czynniki:

- Powstawanie zbędnych informacji, które utrudniają organizację pracy;
- Zbyt duża ilość informacji w danym czasie przyczynia się do zawężania przepływu informacji poprzez sieć komputerową;
- Umiejętność firmy do przewidywania zmian oraz reagowania na nie.

Mając na uwadze powyższe, wiedza stanowi zbiór informacji, którą można pogrupować ze względu na charakter: indywidualny, organizacyjny i strukturalny. Wiedza indywidualna stanowi grupę intuicyjnych metod oraz faktów, które oparte są na doświadczeniu kadry pracowniczej. Wiedza organizacyjna to zbiór informacji i umiejętność ich przetwarzania przez przedsiębiorstwo w danym czasie. Wiedza strukturalna są to sprawozdania i raporty tworzone ze źródeł, takich jak bazy danych oraz ludzkie umysły. Wiedza charakteryzuje się tym, iż jest ona niematerialna i trudna do zmierzenia. W większości przypadków przypisana jest do konkretnych osób. Wiedzy nie można kupić ani nie można jej stosować w różnych procesach w tym samym czasie [Gonicka 2011, ss. 25–31].

5. Organizacje uczące się

Wiele organizacji, funkcjonując w środowisku rynkowym, musi być przygotowanych na właściwą reakcję i ukierunkowanie swojej działalności w stosunku do globalizacji, zmieniających się wymagań klientów, deregulacji rynków oraz konkurencji [Graffin 1998, s. 169]. Dążąc do osiągnięcia coraz lepszych wyników, przedsiębiorstwa muszą odpowiednio reagować na wciąż pojawiające się nowe problemy. Wiedza stanowi największy i najszerszy zasób strategiczny firmy. Zdolność przedsiębiorstwa do nabywania wiedzy szybciej od konkurentów jest jedyną i trwałą formą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo w takich wypadkach nosi nazwę organizacji uczącej się. Rozpatrując teorie dotyczące uczących się organizacji, wyróżnić można trzy kraje, które przyczyniły się do rozwoju tej koncepcji. Są to Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Japonia. Z ich teorii wnioskować można, iż stosowane przez nich działania mają istotny wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej względem pozostałych. Amerykańska koncepcja organizacji uczącej się zakłada, iż przedsiębiorstwo, by osiągać przewagę konkurencyjną, dąży do wykorzystania pięciu dyscyplin: wspólna wizja, modele myślowe, umiejętność zespołowego uczenia się, mistrzostwo osobiste oraz myślenie systemowe. Pierwsza z nich ma za zadanie stworzenia poczucia zaangażowania wszystkich członków zespołu do działań i osiągnięcia wspólnego celu. Modele myślowe określają zdolność do refleksji nad indywidualnym obrazem świata. [Juchnowicz 2000, s. 181]. Dyscyplina ta polega na syntezie obrony swoich poglądów i umiejętności dociekania. Najlepszym przykładem tej dyscypliny jest zastosowanie planów scenariuszowych, które określają konkretne postępowania w różnych przypadkach i o różnych wariantach. Zespołowe uczenie się rozumiane jest jako umiejętność balansowania pomiędzy dyskusją a dialogiem. Negatywnym zjawiskiem postrzeganym we współczesnych przedsiębiorstwach jest organizacja dyskusji, które

prezentują poszczególne stanowiska i właściwe dla nich argumenty. Praktyka znajduje swoje odzwierciedlenie jedynie w sytuacjach, gdy wymagane jest podjęcie szybkiej decyzji. W przypadkach, gdy nie ma takiej konieczności, bardziej rozważnym zjawiskiem jest myślenie rozbieżne. Ludzie wymieniający własne poglądy poprzez dialog są bardziej otwarci na postrzeganie sytuacji firmy z innej perspektywy i chętniej zmieniają dotychczas argumentowane przez siebie zdanie. Mistrzostwo osobiste to umiejętność rozwijania zdolności do konkretnego precyzowania tego, co ważne w indywidualnej formie określania wizji i celu. Wartościami nadrzędnymi w takich wypadkach jest cierpliwość i wytrwałość. Pracownicy dążą do możliwości osobistego rozwoju, a organizacja powinna być dla nich wsparciem. Systemowe myślenie określane jest jako umiejętność do łączenia różnych elementów w logiczną całość. Ma ona za zadanie połączenie wszystkich pozostałych dyscyplin w całość, tak, by można było scharakteryzować wzajemne zależności między nimi [Senge 1998, s. 23].

W Wielkiej Brytanii model zarządzania wiedzą opiera się na trójstopniowej hierarchii: polityka organizacyjna, strategia i działalność organizacyjna. Model ten zakłada, iż odpowiednie przekładanie i kumulowanie informacji dokonuje się poprzez ulokowanie kadry zarządzającej w centrum obszaru odpowiedzialnego za podnoszenie kwalifikacji. Koncepcja przedsiębiorstwa uczącego się oznacza, iż za zdolność nabywania wiedzy przez organizację odpowiedzialne są organy naczelne.

Uczenie się organizacji w teorii japońskiej nie jest czynnikiem, który ma istotny wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Wprowadzone zostały pojęcia definiujące rolę przedsiębiorstwa jako instytucji, która generuje wiedzę poprzez wdrażanie innowacji. Organizacja, która wytwarza nową wiedzę, korzysta z czterech procesów:

- Werbalizacja,
- Kombinacja,
- Socjalizacja,
- Internalizacja.

Koncepcje szkoły japońskiej opierają się na podstawowym założeniu, iż kluczowym elementem dla przetrwania firmy jest stałe wdrażanie innowacji [Jashapara 2006, ss. 307–317]

6. Umiejętność wykorzystania teorii zarządzania wiedzą w praktyce

Naukowe teorie zarządzania w otoczeniu osób praktykujących tą dziedzinę nie cieszą się popularnością. Samo pojęcie, jakim jest teoria, symbolizuje coś niemają-

cego odzwierciedlenia i przydatności w praktyce. We współczesnych przedsiębiorstwach, odnosząc się do sfery biznesowej, można zauważyć zjawisko, w którym osoby zarządzające wykazują niechęć i ignorancję do poznawania odmiennych punktów widzenia i uczenia się. Osoby te cechują się zarozumiałością, która jest wynikiem osiągniętych przez nie sukcesów. Każda z nich powinna posiadać umiejętności techniczne, społeczne oraz koncepcyjne. Pierwsze z nich dotyczą umiejętności wykorzystywania technik i wiedzy wyspecjalizowanej w danym obszarze. Umiejętności techniczne powinny posiadać osoby zajmujące najniższe szczeble zarządzania – model powszechnie znany w krajach europejskich [Mikuła, Ziębicki 2001, s. 270]. Umiejętności społeczne odpowiedzialne są za współpracę z innymi ludźmi, budowanie pozytywnych relacji między nimi oraz umiejętne motywowanie i pobudzanie do lepszej pracy. Są one elementem, który powinien być widoczny na każdym poziomie w hierarchii pracowników organizacji. Odgrywają one istotną rolę przy wykorzystaniu ich przez kierowników średniego szczebla. Umiejętności koncepcyjne z kolei są odpowiedzialne za zdolność do koordynowania i integrowania pozostałych procesów i działań mających miejsce w organizacji – rosną wraz ze stopniami szczebli zarządzania. Kierownicy szczebla najniższego to osoby, które ponoszą odpowiedzialność za pracę pozostałych osób. Często też spotkać się można z nazwą kierownictwa „pierwszego szczebla”. Osoby te nadzorują pracę wykonawców, np. mistrz produkcyjny, brygadzysta lub kierownik działu. Kierownikami średniego szczebla są osoby, które są odpowiedzialne za pracę innych kierowników – w niektórych przypadkach również wykonawców. Ich głównym zadaniem jest kierowanie działaniami, które dążą do realizacji polityki firmy oraz starają się zrównoważyć wymagania stawiane przez przełożonych z możliwościami ich wykonania przez pracowników. Kierownictwo szczebla najwyższego (naczelne kierownictwo) to niewielka grupa osób, które ponoszą całkowitą odpowiedzialność za zarządzanie przedsiębiorstwem. Osoby te ustalają politykę operacyjną oraz sterują wzajemnymi oddziaływaniami organizacji. W zależności od szczebla zajmowanego stanowiska w organizacji, osoby te muszą wykazać się zasobem posiadanej wiedzy i kwalifikacji do pełnienia i zajmowania tego stanowiska [James, Freeman, Gilbert 2011, ss. 32–37].

Globalny rozwój otoczenia organizacji na wielu płaszczyznach w obszarach społecznych, politycznych i gospodarczych ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wymaga od niego przejścia z technicznych aspektów zarządzania do aspektów humanistycznych, które polegają na zaangażowaniu w działanie i realizację celów i misji przedsiębiorstwa wszystkich pracowników. Wraz z obejmowaniem nowych obszarów zarządzania, organizacja powinna być ukierunkowana w szczególności na: system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym, system

odpowiedzialności społecznej i etykę działania organizacji. Wszystko to ma na celu uwiarygodnienie przedsiębiorstwa w oczach zarówno klientów jak i kooperantów. Zarządzanie wiedzą powinno być umiejętnie wykorzystywane i wdrażane w sposób zgodny z polityką firmy. Dobra praktyka zarządzania wiedzą jest połączeniem najistotniejszych obszarów, systemów, rozwiązań i narzędzi, które pozwalają kierować organizacją w sposób jednolity i kompleksowy [Kowalczyk 2011, ss. 241–245].

7. Podsumowanie

Umiejętność zarządzania wiedzą, a także jej wdrażanie do stosowanych praktyk przedsiębiorstwa, pozwala na gromadzenie, przetwarzanie oraz wykorzystywania zebranych informacji we własnych celach. Efekty wdrażania systemu zarządzania wiedzą nie w każdym przypadku mają postać materialną (zysk), która jest widoczna w krótkim okresie czasu. Jej wymierne i policzalne efekty mogą być dostrzegane niekiedy w późniejszym czasie, gdy przedsiębiorstwo jest już na to gotowe – wykształcony kapitał zasobów ludzkich, po ukończonym etapie rozwijania swoich kwalifikacji, dopiero wdraża nowe działania, których skutek może być widoczny później. Zarządzanie wiedzą poprzez wdrażanie i stosowanie nowych technik podnosi ogólną konkurencyjność rynku, co w efekcie przejawia się jako korzyść ostateczna dla jednostek konsumenckich. Przedsiębiorstwa, korzystając z nabytej wiedzy, dążą do możliwości obniżania np. kosztów produkcji, przy czym konkurencja postępuje w sposób podobny. Wskutek takich działań ostateczna cena danego produktu spada, co wiąże się z ostatecznym zadowoleniem klienta.

Bibliografia

Drucker P. (1999), *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.

Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (2005), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gonicka J. (2011), *Nowoczesne trendy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.

Graffin W. R. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

James A.F., Freeman E.R., Gilbert R.Jr. (2011), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Juchnowicz M. (2000), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kowalczyk J. (2011), *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa.

Mikuła B., Ziębicki B. (2001), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków.

Sajkiewicz A. (2004), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Senge P., (1998), *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Tiwana A. (2003), *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą – e-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Grzegorz Baran | gpbaran@gmail.com

Uniwersytet Jagielloński

Janusz Bąk | januszbak@pk.edu.pl

Politechnika Krakowska

Nowe modele biznesu w kontekście współtworzenia wartości z klientem

New Business Models in the Context of Co-creating Value with Customer

Abstract: The paper concerns the issues of customer involvement in the co-creating value in accessing resources area. Its purpose is to identify interesting and still poorly recognized research problem, which is the impact of the co-creating value on customer relationships and changes in business models applied on the market, and to present the preliminary research proposal for wider scientific discussion. The paper presents: the outline of the research problem and its rationale, the discussion of the theory of co-creating value as the theoretical basis for the research, and business model concept as the way of value creating and acquisition from the market.

Key words: co-creating value with customer, business model, product as a service, service-dominant logic, customer relation.

Wstęp

Wcześniejsze badania, dotyczące zjawiska zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, wykazały istotną lukę poznawczą w naukach o zarządzaniu, co stało się punktem wyjścia dla przyjętego problemu badawczego. Celem artykułu jest wskazanie interesującego poznawczo i wciąż słabo rozpoznanego problemu badawczego, jakim jest wpływ zjawiska współtworzenia wartości w do-

stępie do zasobów na relacje z klientami oraz zmiany w stosowanych na polskim rynku modelach biznesu, a także przedstawienie wstępnej propozycji badań tego problemu w celu poddania jej szerszej dyskusji naukowej.

Można bowiem zaobserwować, iż wobec coraz silniejszego urynkowania nauki stopniowo zanika dyskusja naukowa na etapie przygotowywania projektów badawczych kosztem pogoni za wymiernymi efektami w postaci punktów, indeksów, liczby cytowań itd. Wszystko, co wydłuża proces przeprowadzenia badań i opublikowania ich wyników dla współczesnej nauki, zdaje się przeszkodą i stratą czasu. Prezentowany artykuł ma stanowić przeciwwagę dla przywołanego wyżej trendu i próbą wywołania dyskusji jeszcze na etapie projektowania badań naukowych.

W kolejnych rozdziałach przedstawiono (1) zarys problematyki badawczej wraz z uzasadnieniem jej podjęcia, (2) omówienie teorii współtworzenia wartości jako podstawy teoretycznej badań oraz (3) koncepcje modelu biznesu jako sposobu tworzenia i przejmowania wartości z rynku. Na potrzeby artykułu dokonano jedynie wstępnej eksplikacji proponowanych do badania zjawisk i zależności, wykorzystując częściowo (jako źródło danych wtórnych) omawiane wcześniej w literaturze studia przypadków. Mamy przy tym pełną świadomość, że postawiony problem badawczy wymaga znacznie bardziej pogłębionych badań empirycznych, które planujemy podjąć w przyszłości.

Zarys problematyki badania procesów współtworzenia wartości

Celem projektowanych badań jest rozpoznanie i wyjaśnienie wyłaniającego się w przestrzeni społeczno-gospodarczej zjawiska współtworzenia wartości w dostępie do zasobów oraz zmian, które w związku z tym dokonują się w stosowanych na polskim rynku modelach biznesu i związanych z nimi relacjach z klientami. Chcemy także wykazać, że coraz częściej obecne w przestrzeni gospodarczej modele biznesu, wykorzystujące mechanizmy współtworzenia wartości z klientem, zmieniając sposoby dostępu i wykorzystania zasobów (w tym m.in. produktów materialnych, usług i środków finansowych) mają wpływ na budowanie względnie trwałych i wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i ich klientami. Zgodnie z metodologią badań jakościowych [Creswell 2009, ss. 129–143; Denzin, Lincoln 2009, ss. 623–654], celem proponowanych badań nie jest udowodnienie stawianych hipotez, lecz zrozumienie i wyjaśnienie zaobserwowanych zjawisk i zależności.

Podjęta problematyka na najbardziej widocznym w przestrzeni społeczno-gospodarczej poziomie dotyka zjawiska oferowania produktów jako usług, któ-

rego szczególnie powszechnym obecnie przykładem jest sprzedaż oprogramowania [Turner, Budgen, Brereton 2003, ss. 38–44]. Współcześnie wiele programów (choćby popularny Office) jest sprzedawanych nie w postaci produktu w pudełku, lecz jako usługa, do której klienci zakupują prawa dostępu na określony czas (np. można dokonać zakupu Office 365 dostępnego w chmurze, płacąc za możliwość jego użytkowania wraz z kolejnymi aktualizacjami i wsparciem technicznym przez jeden rok). Zmiana ta rozpoczęła się od zrozumienia, że wartość dla klienta powstaje nie w momencie sprzedaży produktu, lecz w procesie jego użytkowania. Niezbędne są zatem usługi nie tylko wspierające sprzedaż, lecz przede wszystkim wspierające relacje klienta z produktem, również już po dokonaniu zakupu [Rogoziński 2012, s. 23; Mathieu 2001, ss. 39–61].

Choć na tym wspomnianym powyżej, najbardziej widocznym poziomie, problem badawczy zdaje się dotyczyć przede wszystkim zmian w sposobie konstruowania oferty i sprzedaży produktów, transformacja ta w rzeczywistości sięga procesów znacznie głębiej umiejscowionych. Podjęta problematyka jest związana z zauważoną już wyraźnie w końcu XX wieku dość fundamentalną zmianą w sposobie interpretowania, a co za tym idzie tworzenia i oferowania wartości dla klienta. W przypadku tej transformacji zmienia się nie tylko podstawa, ale także natura wartości. Odchodzimy od interpretacji oferty w kategoriach wartości wymiennej – czyli ilości innych przedmiotów (zwykle pieniędzy), które klient jest skłonny wymienić na oferowany mu towar. Dominującą staje się wartość użytkowa czy wartość w użyciu (ang. *value in use*), w przypadku której oferta nabiera wartości dopiero z chwilą jej użycia, kiedy to klient może dzięki niej rozwiązać jakiś swój problem, oceniając przy tym nie tylko korzyści, ale także przyjemność jaką czerpie z danej oferty [Rogoziński 2012, s. 23]. Próby poszukiwania sposobów sprzedaży produktów jako usług zmieniają w sposób fundamentalny relacje z klientem, który nie płaci za produkt w pudełku bez gwarancji jego użyteczności, lecz właśnie za konkretny zbiór jego użyteczności dostarczanych mu przez cały okres trwania umowy.

Dobrze opisanym w literaturze przypadkiem realizowanego z sukcesem takiego modelu biznesowego na rynku opon jest oferta firmy Goodyear. W tym przypadku biznes przesuwana się od transakcji sprzedaży opon w kierunku trwałych relacji z klientem, który jest obciążany rachunkami za usługi, a nie produkt. Opony jako produkt materialny są w tym modelu jedynie wykorzystywane w procesie świadczenia usług, polegających na zapewnieniu sprawnego ogumienia w procesie tworzenia wartości rozumianej jako bezpieczeństwo na drodze [Prahalad, Krishnan 2010, ss. 17–20].

Konsekwencją tych podstawowych dla paradygmatu nauk o zarządzaniu zmian jest zatem dość wyraźna transformacja stosowanych przez organiza-

cje modeli biznesu [szerzej: Osterwalder, Pigneur 2012], sposobów określania rynku i dostępu do zasobów oraz relacji z klientami [szerzej o paradygmatach w naukach o zarządzaniu i naukach społecznych w ogóle oraz ich przemianach: Burrell, Morgan 1979; Kostera 1996; Hatch 2002; Koźmiński 2004; Czarniawska 2010; Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011; Sułkowski 2012].

Powyższe argumenty sytuują w ten sposób określoną problematykę na gruncie coraz bardziej dynamicznie rozwijającej się teorii współtworzenia wartości z klientem. Takie ułożenie problemu badawczego stwarza szansę na wyjaśnienie tych jego aspektów, które dotychczas były zupełnie lub niewystarczająco badane, wypełniając w ten sposób istotną lukę poznawczą. Przywołany problem był bowiem dotychczas w niewielkim stopniu badany i wciąż pozostaje słabo rozpoznany. Istnieje istotna luka w realizowanych badaniach empirycznych i piśmiennictwie naukowym.

Jednocześnie chcemy podkreślić, że przedmiotem zainteresowania projektowanych badań jest ta część współtworzenia wartości z klientem, która dotyczy dostępu do zasobów. Istotą współtworzenia wartości w tym obszarze jest stworzenie wartości dodanej dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów [szerzej: Baran 2013, s. 153]. Zjawisko to wypełnia lukę niepełnego wykorzystania zasobów (szczególnie tych cennych i rzadkich) pozostających w posiadaniu ludzi lub organizacji. Od dawna znane i stosowane są mechanizmy udostępniania posiadanych dóbr innym ludziom lub organizacjom poprzez ich wynajem, użyczenie itd. Jednakże dopiero od niedawna dzięki rozwojowi Internetu i nowoczesnych narzędzi komunikacji procesy te nie tylko narastają ilościowo, lecz przyjmują zupełnie nowe formy organizacyjne oraz zaczynają być wykorzystywane jako alternatywa do sprzedaży produktów i usług na wielu rynkach (m.in. IT, motoryzacyjnym, wydawniczym, współdzielenia przestrzeni biurowej, współdzielenia miejsc w samochodzie).

Współtworzenie wartości w dostępie do zasobów z klientem

Proponowane badania są osadzone na gruncie coraz silniej wyłaniającej się teorii współtworzenia wartości z klientem. Wyrasta ona z dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, marketingu, a w szczególności zarządzania wartością klienta oraz wartością dla klienta. Z punktu widzenia przyjętej problematyki najistotniejsza jest ta część przywołanego dorobku, w której zwraca się uwagę na fakt, że możliwe, a nawet coraz częściej konieczne, jest zaangażowanie klienta w tworzenie wartości. Zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, choć częściowo już badane, jest jednak wciąż niewystarczająco poznane w naukach o zarządzaniu. Jed-

nocześnie można zaobserwować wzrost zainteresowania tym zjawiskiem ze strony przedsiębiorstw i klientów oraz kolejne przypadki jego praktycznego wykorzystania w stosowanych modelach biznesu [Baran 2013].

Koncepcja współtworzenia wartości z klientem, poza tym, że podejmuje próbę wyjaśnienia nowego zjawiska rosnącego zaangażowania klientów w procesy tworzenia wartości, stanowi zdaniem Rogozińskiego zainicjowanie globalnej dyskusji nad nowymi sposobami wytwarzania wartości oraz ich interpretacją we współczesnym świecie [Rogoziński 2012, s. 320]. Dyskusję tę zapoczątkowali dwaj naukowcy z Ross School of Business Uniwersytetu Michigan: Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy, którzy również upowszechnili sam termin współtworzenie wartości (ang. *co-creating value*) w języku zarządzania i marketingu [Pralhad, Ramaswamy 2005]. Prowadząc badania firm internetowych, zaobserwowali oni przywołane powyżej zjawisko i doszli do wniosku, że zdecydowanie nie jest ono nową, powierzchowną modą, w związku z czym warto je nadal badać [Pralhad, Ramaswamy 2005, s. 7].

W swojej koncepcji podkreślają oni znaczenie doświadczeń współtworzenia wartości jako miejsca i momentu, w których prawdziwie urzeczywistnia się wartość. Wartość jest wynikiem doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział konkretny klient w konkretnym czasie i miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia. Doświadczenie współtworzenia powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania klienta i środowiska doświadczeń, które umożliwia klientowi przeżycie tego osobistego i szczególnego dla niego doświadczenia. Środowisko doświadczeń może generować różnorodne doświadczenia bez obciążania klientów różnorodnością oferowanych produktów [Pralhad, Ramaswamy 2005, s. 21].

Zdaniem Rogozińskiego stworzyło to podstawy nowego kontekstu interpretacyjnego w naukach o zarządzaniu, który znacząco wykracza poza klasyczny industrialny schemat poznawczy [Rogoziński 2012, s. 320]. Dowodzą tego także Prahalad i Ramaswamy, zdaniem których rośnie napięcie pomiędzy industrialnym podejściem menedżerów do zarządzania a nasilającą się nową perspektywą w myśleniu klientów [Pralhad, Ramaswamy 2005, s. 43]. Mówią oni o głębokiej, choć milczącej transformacji, która stopniowo zachodzi w społeczeństwie i gospodarce. Ich zdaniem wciąż rosnąca oferta rynkowa niekoniecznie zapewnia lepsze doświadczenia konsumentom [Pralhad, Ramaswamy 2005, s. 13]. Stanowi to jedną z przyczyn wciąż rosnącego udziału klientów w tworzeniu wartości dla siebie i innych konsumentów.

Rola i znaczenie klientów na wielu rynkach ulega bowiem w ostatnich latach zasadniczej zmianie. Złożyło się na to wiele czynników, od rosnącego niezadowolenia z wartości dostępnych ofert rynkowych, poprzez brak zaufania do producentów i sprzedawców, po nowe możliwości aktywnego, a zarazem skutecznego oddziały-

wania na rynek oraz kształtowania relacji z jego podmiotami. Jak słusznie zauważa Rogoziński, rośnie rynkowa aktywność nie tylko przedsiębiorców, ale także klientów [Rogoziński 2012, s. 323]. Tę przemianę gruntownie opisali Prahalad i Ramaswamy, wymieniając wśród najważniejszych jej symptomów dynamiczny wzrost: (1) globalizacji, (2) dostępności informacji, (3) aktywizacji klientów, (4) skłonności do eksperymentowania, (5) tworzenia i uczestnictwa w sieciach [Pralad, Ramaswamy 2005, ss. 14–16].

Klienci przestają być względnie odizolowani od rynku i od siebie nawzajem. Dzięki powszechnemu dostępowi do Internetu i wielu innych narzędzi komunikacyjnych (z którymi często nie rozstają się 24 godziny na dobę) zyskali oni niespotykane dotąd możliwości pozyskiwania i dzielenia się informacją, w tym opiniami na temat produktów, ofert, producentów, sprzedawców, cen, a przede wszystkim własnych doświadczeń i oceny wartości, które mają silny wpływ na decyzje innych klientów. O zjawisku tym piszą Ph. Kotler, H. Kartajaya i I. Setiawan, nazywając to zmianą zaufania z pionowego na poziome [2010, ss. 45–49]. Oznacza to, że klienci bardziej ufają opiniom i ocenom innych klientów niż deklaracjom producentów i sprzedawców.

Klienci jednocześnie w coraz mniejszym stopniu przywiązują się do produktów i marek, a rośnie skłonność do eksperymentowania z nowymi możliwościami. Sięgają nie tylko po nowe marki, ale chętnie próbują także zupełnie nowych rozwiązań odpowiadających na dotychczasowe potrzeby, co wymusza na producentach nieustanne poszukiwanie innowacji. To wszystko, wraz z rosnącą aktywnością i zaangażowaniem klientów w ochronę własnych interesów zarysowuje zupełnie nowe warunki konkurowania na rynku oraz konieczność uwzględnienia wyłaniającego się dopiero zjawiska i związanych z nim procesów współtworzenia wartości z klientem.

Badania nad rozwojem koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami są intensywnie kontynuowane, a ich wyniki publikowane w kolejnych artykułach i książkach, m.in.: *Nowa era innowacji* [Pralad, Krishnan 2010], *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits* [Ramaswamy, Gouillart 2010]. Z czasem doprowadziło to do wyodrębnienia się nowej teorii w naukach o zarządzaniu, zrekonstruowanej m.in. w książce *Marketing współtworzenia wartości z klientem* [Baran 2013]. Na teorię współtworzenia wartości złożyło się wiele pojedynczych modeli, koncepcji i problemów badawczych, wśród których wyrażnie rysują się dwie odrębne i silnie ugruntowane perspektywy badawcze. Pierwszą z nich jest przywoływana już koncepcja współtworzenia wyjątkowej wartości wraz z klientami, zaproponowana przez Prahalada i Ramaswamy'ego [Pralad, Ramaswamy 2000, 2002, 2004, 2005]. Drugą perspektywę stanowi współtworzenie wartości w marketingu opartym na usługowej logice wartości, której podstawy zbudowali Stephen Vargo i Robert Lusch [2004, 2008a, 2008b].

Usługowa logika wartości w marketingu (ang. *service-dominant logic*) w dużym stopniu wpisuje się w ramy opisanego powyżej nowego schematu interpretacyjnego procesów tworzenia wartości, stając się w ten sposób kompleksową podstawą teoretyczną dla wielu nowych problemów badawczych [Payne, Storbacka, Frow 2008, s. 84] i stopniowo ewoluując w kierunku spójnej teorii marketingowej [Baltantyne, Williams, Aitken 2011, s. 179]. Rzuciła ona wyzwanie tradycyjnemu światopoglądowi w marketingu, którego podstawą są produkty jako jednostki wymiany, a procesy tworzenia wartości są w pełni kontrolowane przez ich wytwórców [Vargo, Lusch 2004, 2008a, 2008b]. W logice usługowej wartość jest współtworzona w interakcji z klientem, a więc w pełni uzasadniona jest jedna z fundamentalnych przesłanek tej perspektywy, iż klient jest zawsze współtwórcą wartości. Jest to związane z nierozdzielnością usługi (obok jej niematerialności, różnorodności i nie-trwałości), która oznacza niemożność oddzielenia fazy realizacji i konsumpcji usługi, a osoba (lub maszyna) wykonująca usługę staje się jej częścią [Armstrong, Kotler 2012, ss. 329–330]. Oznacza to także konieczność zaangażowania klienta w interakcję, w której urzeczywistnia się wartość usługi, przez co jest on zawsze częścią tego procesu lub, jak nazywają to Vargo i Lusch, współtwórcą wartości. Inaczej mówiąc, w logice usługowej (będącej zaprzeczeniem logiki dóbr wymiennych), nie ma możliwości powstania wartości bez udziału klienta.

Ponadto istnieje pewna grupa koncepcji i badań, które trudno byłoby włączyć w którąkolwiek z wymienionych dwóch perspektyw, lecz wśród których można znaleźć pewien wspólny mianownik. Tę wciąż dość słabo skryształizowaną perspektywę badawczą można nazwać współtworzeniem wartości przez klienta jako nieetatowego współpracownika organizacji [Baran 2013, s. 94]. Powtarzającym się motywem w ramach tej perspektywy są aktywność i zaangażowanie klientów, którzy przejmują niektóre zadania i funkcje, tradycyjnie realizowane wyłącznie wewnątrz organizacji. Dobrze opisanymi w literaturze zjawiskami badanymi w ramach tej perspektywy są koncepcje: pracującego konsumenta [m.in.: Bowers, Martin 2007; Kleemann, Voss, Rieder 2008; Rieder, Voss 2010], prosumenta [m.in.: Kotler 1986; Toffler 1997; Zwick, Bonsum Darmody 2008; Humphreys, Grayson 2008; Ritzer, Jurgenson 2010] oraz *crowdsourcingu* [Howe 2006, dok. elektr.; Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2010].

Z takiej właśnie, silnej już perspektywy teoretycznej, proponujemy badać nowe modele biznesu, których podstawą stają się procesy współdzielenia dostępu do zasobów oraz produkty oferowane zgodnie z usługową logiką wartości. Przywołana powyżej zmiana sposobu interpretacji procesów powstawania wartości stwarza szansę wypełnienia zdiagnozowanej luki poznawczej. Po pierwsze zmienia się bowiem rola i znaczenie klienta, który z biernego odbiorcy towarów i usług ofero-

wanych przez firmy staje się aktywnym współtwórcą wartości dla siebie i innych klientów. Po drugie, koncepcja współtworzenia wartości wpisując się w kontekst interpretacyjny wykraczających poza industrialny schemat poznawczy stwarza naukowe podstawy pod nowy rodzaj praktyki gospodarczej [Rogoziński 2012, s. 320]. Prahalad i Ramaswamy zrywając z industrialnym schematem interpretacyjnym, zapoczątkowują proces przywrócenia naukom o zarządzaniu pojęcia wartości dla klienta jako człowieka w jego pełnym antropologicznym wymiarze. Obok odmienianych przez wszystkie przypadki sprawności, skuteczności, opłacalności coraz bardziej istotne okazują się: doświadczenie, wartość i znaczenie, które niekoniecznie muszą być rozłączne i sobie przeciwstawiane [Hamel, Breen 2008; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010; Porter, Kramer 2011; Rogoziński 2012]. Duża część zmian, które legły u podstaw teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, ma bowiem w odróżnieniu od industrialnego schematu interpretacyjnego, głęboko humanistyczny charakter.

Zmiana modeli biznesu w kontekście współtworzenia wartości

Otoczenie współczesnych organizacji i same organizacje, szczególnie działające w obszarze biznesowym, podlegają presji rosnącej konkurencji, intensyfikacji procesów globalizacyjnych, skracania cykli życia produktów i technologii, nasilenia innowacji, rosnącej współzależności oraz skomplikowania relacji pomiędzy procesami politycznymi, społecznymi i ekonomicznymi. W efekcie, otoczenie organizacji ewoluuje w kierunku otoczenia turbulentnego (bardziej złożonego i szybko zmieniającego się), a takie otoczenie ma zupełnie inny charakter niż jeszcze kilkanaście lat temu. W związku z powyższym organizacje funkcjonują w warunkach dużej niepewności oraz krótszych cykli podejmowania decyzji, w których dotychczasowe podejście do planowania i długookresowego pozycjonowania organizacji w ramach podejścia strategicznego okazuje się podejściem niewystarczającym dla utrzymania efektywności działania, zwłaszcza w kontekście konieczności szybkiego reagowania na zmiany, które w modelach zarządzania strategicznego obciążonych procesami planistycznymi nie są wystarczająco sprawne. W sposób zasadniczy sukces dzisiejszych organizacji zależy nie tylko od zdolności do prawidłowego postrzegania i rozumienia otoczenia w wymiarze bieżących zdarzeń i w wymiarze antycypacyjnego projektowania jego stanów w przyszłości, ale również od zdolności do przełożenia wizji biznesu na operacyjne działania pozwalające na wykorzystanie pojawiających się, czasami trwających tylko krótki okres, okazji.

Scharakteryzowane powyżej zewnętrzne i wewnętrzne procesy doprowadziły wśród praktyków i teoretyków zarządzania do poszukiwania takich narzędzi, które stanowiłyby rozwiązanie wypełniające tę lukę i radziłyby sobie z powyższymi zmianami, szczególnie w tych obszarach, gdzie stopień nasilenia innowacjami jest wysoki, cykle życia produktów są krótkie, a potrzeby klienta muszą być niemalże w sposób ciągły identyfikowane, a akceptowane rozwiązania redefiniowane. Odpowiedzią na tak opisane zmiany jest koncepcja modeli biznesu, która rozpowszechnia się wśród praktyków i teoretyków zarządzania (w obszarze wspomnianych wcześniej branż objętych szczególnie intensywnymi procesami opisanymi powyżej), wraz z rosnącym znaczeniem innowacji w sektorze IT w połowie lat 90 tych [Kozłowski 2004, s. 123], a dodatkowym czynnikiem stymulującym kształtowanie tej koncepcji były gwałtowne wzrosty na rynkach wchodzących i zainteresowanie „dołem piramidy”, gdzie procesy związane z generowaniem przychodu i marży są zasadniczo różne od tych na szczycie piramidy [Zott, Amit, Massa 2010]. Zmiany te wymusiły poszukiwanie lepszego sposobu identyfikacji „pomysłu na zarabianie pieniędzy”, a co za tym idzie, swistego pomostu pomiędzy strategią o orientacji długookresowej a zorientowanymi na bieżące działanie operacjami.

Trudno w literaturze przedmiotu znaleźć jedną powszechnie przyjętą definicję modelu biznesu, a różni autorzy na różny sposób definiują tę koncepcję, akcentując różne jej aspekty. Jedną z perspektyw jest definiowanie modeli biznesu bardzo ogólnie, jako swoistych „opowieści”, które wyjaśniają, jak działa organizacja, odpowiadając na pytania: kto jest naszym klientem i jaką wartość mu dostarczamy, jaka jest ekonomiczna logika działania, która wyjaśnia sposób dostarczania wartości dla klienta. Inni autorzy, głównie na gruncie organizacji działających w obszarze nowych technologii, definiują model biznesu bardziej szczegółowo, wskazując, że prezentuje on treść (towary, informacje, zasoby i zdolności), strukturę (uczestnicy, powiązania i sposoby działania) oraz procesy zarządzania transakcjami (sposób kontrolowania przepływu) zaprojektowanymi tak, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystanie okazji biznesowych. W tej perspektywie model biznesu pozwala na bezpośrednie, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce, co odpowiada dzisiejszym warunkom i oczekiwaniom związanym raczej z szybkością i elastycznością działania, aniżeli starannym ich przygotowywaniem i planowaniem. W powyższym znaczeniu model biznesu jest odbiciem realizowanej strategii [Casadesus-Masanell, Ricart 2009] i jak pisze Prahalad, Krishnan [2010, ss. 43–44] stanowi on łącznik pomiędzy zdefiniowaną strategią biznesu a codziennymi operacjami, które to przełożenie zapośredniczone jest w procesach biznesowych, w odniesieniu do których definiowana jest architektura techniczna i społeczna, będące nośnikami zdolności do osiągania celów organizacji.

To, co przewija się we wszystkich podejściach do modeli biznesu, to niewątpliwie koncepcja wartości dla klienta, z jednej strony w perspektywie jej tworzenia, a z drugiej jej dostarczania, co stanowi kluczowy element, będący nośnikiem zdolności do osiągania celów organizacji. Zarysowane na początku współczesne warunki rynkowe i presja poszukiwania nowych sposobów tworzenia i oferowania wartości dla klienta oraz redefinicja samego pojęcia wartości, implikują konieczność większego otwarcia na klienta i jego zaangażowanie w procesy wartościotwórcze. Implikuje to także konieczność redefiniowania modeli biznesu, tak by organizacje były zdolne do zagospodarowania tych zmian (w tym kompetencji klientów), co skutkować musi zmianą (nazywaną przez niektórych autorów – innowacją) modelu biznesu, która służyć ma m.in. wyjaśnieniu procesów kreowania tej wartości, jak i mechanizmów jej przechwytywania, które odbywają się w ramach występującego układu relacji (sieci). Wartość ta może być kreowana poprzez ewolucyjne i rewolucyjne zmiany modeli biznesu, a w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, właściwszym wydaje się podejście radykalne do innowacji i rozwoju modeli biznesu. Jak wskazuje Hamel, nowe, innowacyjne (rewolucyjne) modele biznesu są czymś więcej aniżeli zastąpieniem starych, które funkcjonują, są narzędziem otwierania zupełnie nowych możliwości [Hamel 2000, s. 64]. W ujęciu Hamela model biznesu ma cztery składowe:

- strategia podstawowa (*core strategy*),
- zasoby strategiczne (*strategic resources*),
- interfejs klienta (*customer interface*),
- sieć wartości (*value network*),

które połączone są trzema „mostami”: składowe zasoby i strategia – konfiguracją aktywności (*configuration of activities*), składowe strategia i klienci – korzyści klienta (*customer benefits*), składowe zasoby i sieć – granice firmy (*company boundaries*). Podstawą modelu biznesu w tej koncepcji są cztery czynniki, które determinują jego potencjał do generowania zysku: efektywność (*efficiency*), unikalność (*uniqueness*), dopasowanie (*fit*), stymulowanie zysku (*profit boosters*) [Hamel 2000, s. 70].

Johnson, Christensen i Kagermann [2008], definiując model biznesu, zwracają szczególną uwagę na jego cztery zazębiające się aspekty, które współwystępując, pozwalają generować i dostarczać wartość. Kluczową rolę w tym systemie stanowi propozycja wartości dla klienta, czyli zdolność do rozwiązania problemu konsumenta, która prowadzi do jego zadowolenia z adekwatności wymienionych z dostawcą rozwiązania wartości. Drugi element, o którym wspominają autorzy, to formuła zysku, czyli definicja sposobu generowania wartości dla organizacji, poprzez dostarczanie wartości konsumentowi. Aby jednak przepływy wartości konsument-organizacja

były możliwe, muszą dodatkowo być zdefiniowane kluczowe zasoby, konieczne do realizacji kluczowych, z punktu widzenia dostarczania wartości, procesów.

Zważywszy na opisane w pierwszej części procesy związane z rozwojem w obszarze współtworzenia wartości z klientem, jak również rolę, jakie odgrywa model biznesu w procesie przekładania strategii, koncepcji, zamiaru funkcjonowania organizacji na zoperacjonalizowane schematy działania ujęte w realizowanych procesach, modele biznesu stanowią nośnik zdolności organizacji do poszukiwania nowych obszarów wzrostu, ale w sposób, który stanowi równocześnie ścieżkę zapewnienia wzrostu wartości po stronie klienta, jak i po stronie organizacji.

Zakończenie

Niniejszy artykuł powstał jako wkład do dyskusji nad kierunkami badań nad zjawiskiem współtworzenia wartości z klientami i angażowania ich w procesy związane z konstruowaniem oraz dostarczaniem rozwiązań usługowych i towarowych w obszarze współdzielenia dostępu do zasobów. Przybliżając problematykę tych procesów i zakotwicząc je w modelach biznesu, chcieliśmy ukazać zarówno znaczenie tego zjawiska dla współczesnego marketingu, jak również dla praktyki zarządzania, co łączy się z operacjonalizacją działań związanych z przekładaniem zamiarów na realnie funkcjonujące procesy.

Istotnym na dzisiaj wyzwaniem badawczym pozostaje rozpoznanie zjawiska współtworzenia wartości z klientami (w szczególności w obszarze dostępu do zasobów) i związków tych procesów z modelami biznesu, a w szczególności ich zmianą (tzw. innowacje modelu biznesu). Opisana perspektywa teoretyczna zjawisk wskazuje na konieczność badania nowych modeli biznesu, które powstają w oparciu o procesy współtworzenia wartości w procesie współdzielenia dostępu do zasobów. Wynika to z roli i znaczenia klienta w powyższych procesach, które ulegają istotnej zmianie i klient – z biernego odbiorcy towarów i usług oferowanych przez organizację – staje się aktywnym współtwórcą wartości dla siebie i innych. To, na co należy zwrócić szczególną uwagę w kontekście przedstawianych zjawisk, to wychodzenie w ich ramach poza „stare”, przemysłowe schematy poznawcze i otwieranie nowych horyzontów prowadzących do przywrócenia naukom o zarządzaniu pojęcia wartości dla klienta, jako człowieka w jego pełnym antropologicznym wymiarze. Wynika to z faktu, że zmiany, które niosą te perspektywy, mają humanistyczny charakter.

Bibliografia

Armstrong G., Kotler Ph. (2012), *Marketing*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ballantyne D., Williams J., Aitken R. (2011), *Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, ss. 179–180.

Baran G. (2013), *Marketing współtworzenia wartości z klientem*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2010), *Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective*, „Universite Catholique de Louvain Working Paper”, dok. elektr., http://economix.fr/pdf/workshops/2010_dbm/Belleflamme_al.pdf, odczyt: 17.04.2012.

Bowers M. R., Martin Ch. L. (2007), *Trading places redux: Employees as customers, customers as employees*, „Journal of Service Marketing”, Vol. 21, No. 2, ss. 88–98.

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, London.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2009), *From Strategy to Business Models and to Tactics*, „HBS Working Paper”, 10-36.

Creswell J.W. (2009), *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage, London.

Czarniawska B. (2010), *Trochę inna teoria organizacji*, Poltext, Warszawa.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009), *Metody badań jakościowych* (tom 1), PWN, Warszawa.

Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Redhorse, Lublin.

Hamel G. (2000), *Leading the revolution*, HBS Press, Boston/Massachusetts.

Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

Howe J. (2006), *The rise of crowdsourcing*, „Wired”, nr 14.06, dok. elektr., <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>, odczyt: 20.06.2010.

Humphreys A., Grayson K. (2008), *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption*, „Sociology Compass”, No. 2, ss. 1–18.

Johnson M. W. (2010), *A new framework for business models*, „Harvard Business Review”, January.

Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, December.

Kleemann F., Voss G., Rieder K. (2008), *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies”, Vol. 4, No. 1, ss. 5–26.

Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph. (1986), *The prosumer movement: a new challenge for marketers*, „Advances in Consumer Research”, Vol. 13, ss. 510–513.

Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek?*, MT Biznes, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Mathieu V. (2001), *Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 16 Issue 1, ss. 39–61.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Warszawa.

Payne A. F., Storbacka K., Frow P. (2008), *Managing the co-creation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, ss. 83–96.

Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Jak przestawić kapitalizm na nowe tory, by wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5.

Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, No. 1, ss. 79–87.

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2002), *The Co-Creation Connection*, „Strategyand Business”, No. 27, ss. 1–11.

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation Experiences. The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, No. 3, ss. 5–14.

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.

Ramaswamy V., Gouillart F. (2010), *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York.

Rieder K., Voss G. (2010), *The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer*, „Psychology of Everyday Activity”, Vol. 3, No. 2, ss. 2–10.

Ritzer G., Jurgenson N. (2010), *Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital „prosumer”*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 10, No. 1, ss. 13–36.

Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Turner M., Budgen D., Brereton P. (2003), *Turning software into a service*, „Computer”, No. 36, Issue 10, ss. 38–44.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing”, No. 68, ss. 1–17.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2008a), *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 37, No. 3, ss. 254–259.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2008b), *Service-dominant logic: continuing the evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, ss. 1–10.

Zott Ch., Amit A., Masa L. (2010), *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*, IESE Business School University of Navarra, Working Paper 06.

Zwick D., Bonsu S.K., Darmody A. (2008), *Putting Consumers to Work: „Co-creation” and New Marketing Govern-mentality*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 8, No. 2, ss. 163–196.

Jan Krzysztof Solarz | jan.k.solarz@gmail.com

Spółeczna Akademia Nauk

Porównanie Unii Bankowej z Unią Rynków Kapitałowych. Przyczynek do teorii hybrydowego pośrednictwa finansowego

Comparison of Banking Union and Capital Markets Union. An Attempt to the Theory of Public Governance

Abstract: Some observers see indicators that financial integration in Europe has failed. I see indicators that financial integration in Europe has go further. I look at banking union, capital markets union and fiscal union as three areas where further integration could be the way forward for Europe. The first area is public finances and fiscal union. This means that, for the foreseeable future, control of fiscal policy in Europe will remain at the national level. Deeper integration in public finances lies beyond the horizon. At this point in time, a fiscal union remains more of a vision than of a concrete step to be taken anytime soon. However, in another area, Europe has just taken a significant step toward deeper integration. On 4 November 2014, the European Central Bank assumed direct supervision of the largest banks in the euro area-thereby erecting the first pillar of European banking union. The second pillar of the banking union is a European resolution mechanism to deal with future bank failures. This mechanism will be in place from 2016 onward. If push comes to shove and a bank is not longer viable, shareholders and creditors will be first in line to bear banks' losses, and taxpayers' money will only be the very last resort. The third major step of financial integration in Europe is the EU-Commission proposal to establish a European capital market union. The European capital markets union has two objectives. The first objective is to increase the share of capital markets in the funding mix of the real economy. The second objective is to integrate capital markets more closely across borders.

Key words: Public governance, Banking Union, Capital Markets Union

Wprowadzenie

Integracja regionalna w Europie przeszła przez dwie podstawowe fazy: wspólnego rynku (1958–1993) oraz Unii Europejskiej (od 1994 do chwili obecnej). Potencjał integracyjny Europy, w jego instytucjonalnym aspekcie, został wykorzystany w około 78,8% [Dorruci 2015, s. 5]. Szczegółowe szacunki zawiera tabela 1.

Tabela 1. Szacunki instytucjonalnej integracji w Europie w procentach

Stadium integracji	Procent urzeczywistnienia	Oczekiwany	Przewidywany	Łącznie
Unia celna	100	0	0	100
Wewnętrzny rynek	84	0	16	100
Koordinacja polityki pieniężnej	100	0	0	100
Ponadnarodowe podejmowanie decyzji	100	0	0	100
Unia gospodarcza	22	0	78	100
Unia rynków kapitałowych	55	17	28	100
Unia fiskalna	63	3	35	100
Unia walutowa	96	4	0	100
Unia polityczna	44	0	56	100
Łącznie	76	3	21	100

Źródło: Dorruci 2015, s. 38.

Przytoczone dane wskazują, że nie ma podstaw do głoszenia klęski instytucjonalnej integracji w Europie, co najmniej w jej trzonie. Tym niemniej finansowa integracja jest obszarem, w którym pozostaje do zrobienia szczególnie wiele. Unia walutowa jest niedokończona.

Tabela 2. Pełna i niepełna unia walutowa

Wyróżniki	Pełna unia walutowa	Niepełna unia walutowa
Zakres integracji gospodarczej	Unifikacja polityki kursowej Wprowadzenie jednolitej waluty, Unifikacja polityki pieniężnej –powołanie ponadnarodowego banku centralnego	Ustalenie stałych relacji kursowych pomiędzy poszczególnymi walutami, Rozwiązanie symetryczne lub asymetryczne
Motywy utworzenia	Zwiększenie efektywności rynków Zwiększenie efektywności systemu pieniężnego Przyspieszenie koordynacji różnych obszarów polityki gospodarczej Zwiększenie tempa wzrostu gospodarczego Zapobieganie konfliktom politycznym Wypracowanie podstaw do powołania unii politycznej	Zwiększenie efektywności rynków Zwiększenie tempa wzrostu gospodarczego Zapobieganie konfliktom politycznym

Źródło: Zwierchlewski 2015, s. 27.

Kryzys finansowy 2007+ zapoczątkował liczne próby zapobieżenia ponownemu pojawieniu się zaburzeń w funkcjonowaniu globalnego systemu finansowego. W Unii Europejskiej przybrały one formę triady: unia bankowa, unia rynków kapitałowych, unia fiskalna.

Wraz ze wstąpieniem w siłę traktatu o UE 30 stycznia 2012 r. członkowie UGiW podpisali 2 marca 2012 r. porozumienie w sprawie stabilizacji, koordynacji i władania w UGiW, zwane Kompaktem Fiskalnym. Jednym z jego postanowień jest zapis w konstytucji krajów członkowskich UGiW norm zakazu przekraczania pułapów deficytu budżetowego i długu publicznego, wyrażonego ułamkiem PKB. Ze względu na prawne przeszkody to porozumienie nie wyposażyło Komisji Europejskiej w skuteczne instrumenty przyjętych zobowiązań [Legal 2014].

Pod koniec czerwca 2012 r. w dokumencie *W kierunku faktycznej Unii Gospodarczej i Walutowej* Rada Europejska określiła cztery filary docelowej UGiW:

- Zintegrowane ramy finansowe,
- Zintegrowane ramy budżetowe,
- Zintegrowane ramy polityki gospodarczej,
- Legitymację i odpowiedzialność demokratyczną [Unia 2013, s. 16].

Najbardziej znany i zawansowany jest proces projektowania i realizacji unii bankowej. Jego istotą jest zapobieganie pojawieniu się pokusy nadużyć wśród interesariuszy instytucji kredytowych, polegającej na łatwości przerzucania kosztów wychodzenia z kryzysu gospodarczego i finansowego na podatników rezydentów [Europejska Unia Bankowa 2015].

Rozerwanie związku między kondycją finansową systemowo ważnych pośredników finansowych oraz stanem finansów publicznych prowadzi do wprost próby poprawy efektywności funkcjonowania rynków kapitałowych w Europie. Unia rynków kapitałowych jest logicznym uzupełnieniem unii bankowej.

Pełna integracja finansowa w Unii Europejskiej wymaga unii fiskalnej. Asymetria między wspólną polityką pieniężną Unii Gospodarczej i Walutowej oraz narodowymi politykami fiskalnymi państw członkowskich Unii Europejskiej jest w dłuższej perspektywie nie do utrzymania. Unia fiskalna to nic innego niż procedura uzgadniania budżetów państw członkowskich Unii Europejskiej. Tego typu zmiana wymaga daleko idących reform konstytucyjnych i pozyskania do niej obywateli UE.

Celem opracowania jest porównanie dwóch inicjatyw legislacyjnych Komisji Europejskiej: unii bankowej i unii rynków kapitałowych. Podstawy teoretycznej do tego typu porównania dostarcza koncepcja hybrydowego pośrednictwa finansowego. Zakłada ona, że pośrednictwo finansowe równocześnie ma formę działalności regulowanej z odpowiedzialnością sektora finansów publicznych za jej wykonywanie, oraz formę działalności nieregulowanej, której zabezpieczeniem jest prywatna sieć bezpieczeństwa sektora finansów prywatnych. W praktyce oznacza to, że banki tworzą sieć niebankowych pośredników finansowych, z którymi współpracują na rzecz pobudzenia przedsiębiorczości i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

Przyjęty cel opracowania określił jego strukturę. W punkcie pierwszym przedstawiono koncepcję i dotychczasowe wyniki realizacji unii bankowej. W punkcie drugim przypomniano przesłanki powołania do życia unii rynków kapitałowych. W punkcie trzecim wskazano na podobieństwa i różnice między unią bankową i unią rynków kapitałowych. W punkcie czwartym sformułowano postulaty wobec polityk publicznych nakierowanych na dalszą integrację finansową UE.

Koncepcja i perspektywy unii bankowej

Jednym z atrybutów suwerenności państw w Europie przez wiele wieków było prawo do sprawowania nadzoru nad systemem bankowym działającym w danym kraju. Republika Wenecka w 15 wieku utworzyła policję jako organ wyspecjalizowany do nadzoru nad bankami gminy żydowskiej działającymi na jej terytorium. Ta sytuacja utrzymywała się bez zmian do słynnego wyroku Trybunału Europejskiego, który nakazał obrót likierem włoskim na terenie NRF, gdyż raz dopuszczony do obrotu towar lub usługa musi swobodnie przepływać po wewnętrznym rynku. W efekcie wprowadzono zasadę jednolitego paszportu dla instytucji kredytowych na europejskim obszarze gospodarczym.

Podział nadzoru na nadzór macierzysty i nadzór kraju goszczącego spowodował w praktyce liczne przypadki arbitrażu prawnego i niesprawności w funkcjonowaniu jednolitego rynku usług finansowych. Aby zapobiec tego typu praktykom, powołano Europejski Komitetu Nadzoru Bankowego.

Postulat utworzenia unii bankowej był bezpośrednią reakcją na skalę kosztów wychodzenia z kryzysu finansowego 2007+ w Europie. Pierwsze dane dotyczyły banków UE działających na terytorium Stanów Zjednoczonych. Kolejne to próby oszacowania kosztów zamrożenia rynku międzybankowego oraz kosztów zarażania się kryzysem z centrów finansowych świata przez ich peryferie.

Europejskie banki były beneficjentami pomocy publicznej wydzielanej sektorowi bankowemu przez władze Stanów Zjednoczonych. W zamian zostały zmuszone do dokonania zmian strukturalnych, tak by w przyszłości nie były instytucjami finansowymi zbyt powiązanymi z innymi, aby nie mogły upaść.

Równoległe do porządkowania ładu właścicielskiego w konglomeratach finansowych trwało kapitałowe wzmacnianie zagrożonych upadłością banków z środków sektora publicznego na koszt podatników rezydentów. W tych warunkach łatwo można zmobilizować „oburzonych” do walki z dominacją banków. Można im wskazać na alternatywę, jaką stanowi „odpośredniczenie” finansowania rozwoju gospodarczego. Atutem rynków kapitałowych są niższe koszty pośrednictwa finansowego niż koszty tradycyjnych banków depozytowo-kredytowych.

W warunkach presji rodzą się innowacje. Jedną z nich jest unia bankowa. Pierwotnie zawierała trzy jej filary. Pierwszy filar to wdrożenie procedury uporządkowanej likwidacji i upadłości systemowo ważnych instytucji finansowych. Drugi filar to strukturalne uporządkowanie instytucji finansowych za bardzo złożonych, aby sprawnie funkcjonowały. Trzeci filar to wspólny mechanizm finansowania gwarancji depozytów bankowych.

Koszty uporządkowania systemu gwarancji depozytów w UE okazały się tak wysokie, że aktualnie zarzucono pomysł, aby budować ponadnarodowy mechanizm finansowania bezpieczeństwa finansowego obywateli UE. Zróżnicowanie warunków funkcjonowania publicznych sieci bezpieczeństwa finansowego jest zbyt duże, aby udało się zaprojektować rozwiązanie jednolite i pasujące do wszystkich warunków.

Z przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową badań wynika, że najistotniejsze są trzy rodzaje ryzyka dla krajów pozostających poza unią bankową:

- Dyskryminacji krajów goszczących względem krajów macierzystych,
- Niewystarczającego uwzględniania interesów takich krajów jak Polska,
- Ryzyko strategiczne, związane z pozostawianiem poza unią bankową [Konsekwencje 2014, s. 15].

Tabela 3. Analiza SWOT uczestnictwa Polski w jednolitym mechanizmie nadzorczym

Szanse przystąpienia do JMN Uproszczenie relacji polskiego nadzoru z nadzorami ze strefy euro	Zagrożenia przystąpienia do JMN Słabsza pozycja Polski w strefie euro
Silne strony pozostawiania poza JMN Zachowania niezależności polskiego nadzoru	Słabe strony pozostawiania poza JMN Marginalizacja polskiego sektora bankowego

Źródło: Liszewska 2014, s. 53.

Jądrym unii bankowej jest procedura *resolution*, która przemieszcza skutki złego zarządzania bankami na ich akcjonariuszy i wierzycieli, a nie rezydentów podatników. Procedura ta jest szczegółowo opisana w *Bank Recovery and Resolution Directive* (dalej Dyrektywa BRR), którą państwa członkowskie UE miały wdrożyć do końca 2014 r. W praktyce oznacza to, że realizujemy cele unii bankowej bez formalnego zgłoszenia do niej akcesu.

Proces *resolution* to kompleksowy mechanizm prawny i operacyjny polegający na przeprowadzeniu restrukturyzacji lub likwidacji banku, przy jednoczesnym zachowaniu jego funkcji krytycznych i ochronie ubezpieczonych depozytów. Procedura ta zakłada brak zaangażowania środków publicznych [Szczepańska 2015, s. 22].

Funkcją krytyczną jest taki rodzaj działalności pełnionej przez daną instytucję na rzecz strony trzeciej, która jest istotna dla funkcjonowania realnej sfery gospodarki i dla utrzymania stabilności finansowej, a nagły brak lub zaburzenie w dostępności tej funkcji może mieć znaczący negatywny wpływ na strony trzecie, a także być źródłem spadku ogólnego zaufania uczestników rynku.

Na system *resolution* w UE składa się:

- System, który obejmie wszystkie kraje unii bankowej,
- Jednolity organ europejski *Resolution*, działający w imię stabilności UGiW oraz UE,
- Jednolity europejski fundusz, tworzony *ex-ante* ze składek uczestników *Single Resolution Mechanism* oraz w razie potrzeb z buforowych wpłat *ex-post* [Pruski 2014, s. 124].

Ogólne zasady procesu *resolution* to:

- W pierwszej kolejności straty ponoszą akcjonariusze instytucji objętej *resolution*,
- Po akcjonariuszach straty ponoszą wierzyciele instytucji objętej *resolution* zgodnie z kolejnością zaspakajania roszczeń,
- Następuje wymiana kadry kierowniczej wyższego szczebla instytucji objętej *resolution*,
- Nowy zarząd i kadra kierownicza wyższego szczebla zapewniają wszelką pomoc niezbędną do osiągnięcia celów *resolution*,

- Osoby fizyczne i prawne ponoszą na mocy prawa państwa członkowskiego i zgodnie z przepisami prawa cywilnego i karnego osobistą odpowiedzialność za doprowadzenie instytucji do stanu niewypłacalności,
- Wierzyciele należący do tej samej kategorii w myśl prawa upadłościowego są traktowani w ten sam sposób, czyli pokrywają straty w z góry zdefiniowanej kolejności,
- Żaden z wierzycieli nie ponosi strat większych niż te, które poniósłby w sytuacji, gdyby dana instytucja została zlikwidowana w ramach zwykłego postępowania upadłościowego.

Wśród instrumentów *resolution* szczególną uwagę zwraca konwersja długu (*bail-in*), zastosowana już w stosunku do banków na Cyprze. Tej procedurze nie podlegają:

- Depozyty gwarantowane,
- Zobowiązania zabezpieczone,
- Zobowiązania wobec innych instytucji finansowych o pierwotnym terminie wymagalności krótszym niż 7 dni,
- Zobowiązania, których rezydualny termin zapadalności względem izb rozliczeniowych lub innych uczestników rynku wynosi mniej niż 7 dni,
- Zobowiązania, które powstały w wyniku utrzymywania przez bank aktywów lub środków pieniężnych klientów, lub w wyniku stosunku powierniczego pomiędzy bankiem a innym podmiotem,
- Zobowiązania wobec wierzycieli komercyjnych lub handlowych, wynikające z dostawy dla banku towarów i świadczenia na rzecz banku usług, które mają zasadnicze znaczenie dla prowadzenia przez niego bieżącej działalności,
- Zobowiązania wobec pracowników,
- Zobowiązania wobec urzędów podatkowych i instytucji zabezpieczenia społecznego,
- Zobowiązania wobec systemów gwarantowanych depozytów wynikające z należnych składek.

Pozostałe instrumenty to standardowe działania:

- Sprzedaż przedsiębiorstwa bankowego,
- Przekazanie złych aktywów do instytucji pomostowej,
- Wydzielenie aktywów według ich jakości i zaoferowanie na rynku,
- Publiczne wsparcie kapitałowe (rekapitalizacja) po uprzedniej akceptacji tej pomocy publicznej przez KE,
- Tymczasowa nacjonalizacja.

Doświadczenia ostatniego kryzysu finansowego dowiodły, że podstawy prawne i procedury operacyjne w zakresie restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków powinny być standardem w każdej jurysdykcji, w tym także polskiej [The Bank 2014].

Koncepcja i etapy budowy unii rynków kapitałowych

Kryzys finansowy 2007+ doprowadził do przewartościowania wielu obiegowych prawd na temat roli systemu finansowego w stymulowaniu wzrostu gospodarczego:

- Po pierwsze, zwiększenie rozmiarów systemu finansowego ponad wielkość PKB ma pozytywny wpływ na dalszy wzrost gospodarczy tego kraju,
- Po drugie, deficyty budżetowe i dług publiczny krajów członkowskich nie ma znaczenia w UGiW,
- Po trzecie, integracja finansowa w UE przyczynia się do przyspieszenia procesu konwergencji realnej między jej krajami.

W praktyce okazało się, że gdy następuje nadmierny rozrost sfery finansowej kosztem sfery realnej gospodarki, to wzrost gospodarczy ulega spowolnieniu. W oczach agencji ratingowych wielkość deficytu budżetowego i długu publicznego kraju członkowskiego UGiW ma znaczenie dla oceny prawdopodobieństwa zaprzestania ich obsługi. W miarę jak postępuje integracja finansowa w UE, rośnie różnica w poziomie konkurencyjności gospodarstw narodowych państw członkowskich [Kawalec 2015].

Trwają intensywne poszukiwania wspólnej polityki gospodarczej, która zdynamizuje rozwój UE w warunkach niskich stóp procentowych. W licznych diagnozach przyczyn nieefektywności funkcjonowania wspólnego rynku zwraca się uwagę na:

- Brak źródeł finansowania długoterminowych programów infrastrukturalnych,
- Brak dostatecznego kredytowania małych i średnich przedsiębiorstw.
- Żadna z tych niesprawności globalnych rynków finansowych nie ma wyłącznie regionalnego lub lokalnego charakteru. Raport ekspertów G-30 postuluje:
- System finansowy powinien ukierunkować oszczędności gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w odpowiednią podaż finansowania z długimi terminami zapadalności, aby wyjść naprzeciw rosnącym potrzebom inwestycyjnym realnej gospodarki,
- Długoterminowe finansowanie powinno być wspomagane przez podmioty z długim horyzontem rachunku ekonomicznego,
- Niezbędny jest szeroki wachlarz instrumentów wspierających długookresowe finansowanie,
- Efektywny globalny system finansowy powinien promować wzrost gospodarczy poprzez stabilne ponad graniczne przepływy finansowe, wspierane przez globalne regulacje [Long 2013].

Dla przezwyciężenia braku podaży długoterminowego finansowania wielkich projektów inwestycyjnych zbiera się w jeden fundusz UE dostępne fundusze państw członkowskich UE.

Dla pobudzenia innowacyjnej i przedsiębiorczej aktywności małych i średnich przedsiębiorstw proponuje się przeniesienie amerykańskiej instytucji Venture Capital do kontynentalnej Europy, w praktyce pragnie się zamienić model systemu finansowego dominującego w UE z zorientowanego na banki na zorientowany na rynki kapitałowe. Uzasadnieniem mają być dane dotyczące tego, jak oba te modele radzą sobie z cyklem koniunkturalnym.

Tabela 4. Utracony PKB a model systemu finansowego w % PKB

Epizody	Modele	N=71	Utrata Łącznie	Utracono Recesja	Utracono Ożywienie	Deficyt Budżetowy
Łącznie	Bankowy Giełdowy	40 31	4,33 3,73	3,73 3,92	0,60 -0,19	-2,11 -1,62
Bez kryzysu Finansowego	Bankowy Giełdowy	26 16	-0,09 3,24	1,70 3,60	-1,79 -0,36	-1,62 -2,02
Z kryzysem finansowym	Bankowy Giełdowy	14 15	12,54 4,24	7,51 4,25	5,03 -0,01	-2,99 -1,19

Źródło: Giovannini 2015, s. 31.

Z przytoczonych danych wynika, że model rynkowy jest efektywniejszy od modelu zorientowanego na banki, bo nie kumuluje strat wewnątrz systemu finansowego, z powodzeniem zamienia je w zewnętrzne koszty funkcjonowania systemu finansowego.

Coraz szersze wykorzystywanie przez banki rynków kapitałowych powoduje wyprowadzenie ryzyka z ich bilansów. Równolegle w warunkach silnych szoków asymetrycznych to ryzyko ze zdwojoną siłą wraca do bilansów banków. Ostatecznie to banki są gwarantem stabilności systemu finansowego [Structural 2015].

W tej perspektywie problemem nie jest podaż środków finansowych, lecz zbyt słaby popyt na nie. Władze UE uruchomiły program inwestycji w infrastrukturę o wartości 315 mld EUR. Program ten nie stworzy nowych miejsc pracy i nie pobudzi wzrostu gospodarczego, jeśli nie powstanie jednolity rynek kapitałowy 28 państw członkowskich UE.

Unia rynków kapitałowych ma:

- Ułatwić dostęp do finansowania biznesu, w szczególności dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- Zwiększyć zróżnicowanie źródeł finansowania inwestycji z całego świata i UE,
- Zagwarantować poprawę efektywności funkcjonowania rynków kapitałowych, obniżając koszty transakcyjne jego funkcjonowania.

- Ostatecznym efektem unii rynków kapitałowych ma być:
- Maksymalizacja korzyści z funkcjonowania rynków kapitałowych dla gospodarki, miejsc pracy i wzrostu gospodarczego,
- Usunięcie barier w inwestowaniu ponad granicami na wewnętrzny rynek oraz jego powiązaniu z globalnym rynkiem finansowym,
- Zwiększenie stabilności finansowej poprzez jednolite procedury i regulacje usług finansowych,
- Zagwarantowanie skutecznej ochrony konsumentów i inwestorów,
- Zapewnienie atrakcyjności inwestycyjnej oraz konkurencyjności UE [Building 2015].

Unia rynków kapitałowych ma rozbudowaną i hierarchiczną strukturę celów do osiągnięcia. Jest to instrument pobudzenia gospodarki UE do rozwoju oraz stabilności finansowej i gospodarczej UE. Nowymi elementami ma być dywersyfikacja zewnętrznych źródeł finansowania oraz pełna integracja finansowa UE.

Unia rynków kapitałowych to lekarstwo na nadmierne uzależnienie od instytucji kredytowych, asymetrię informacji oraz preferowanie przez inwestorów projektów jak najbliższych ich miejsca zamieszkania. Rysunek 1. syntetycznie prezentuje cele unii rynków kapitałowych.

Rysunek 1. Cele unii kapitałowej



Źródło: Anderson 2015, s. 5.

Do realizacji unii kapitałowej wykorzystane będą cztery typy instrumentów prawnych:

- Kary administracyjne nakładane przez Komisję Europejską,
- Wyroki Trybunału Europejskiego,
- Podatek od transakcji finansowych,
- Sankcje karne [Hellgardt 2014, s. 161].

Kompozycja tych instrumentów prawnych przesądzi o tym, czy UE przewycięży „deficyt demokracji”, który powoduje, że to jest „ich” a nie „nasza” integracja europejska.

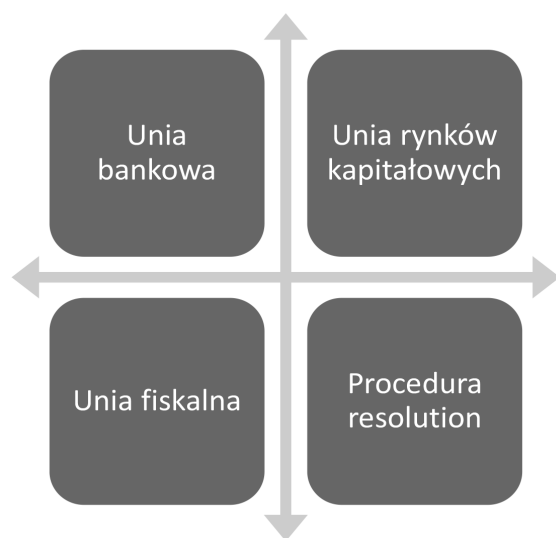
Koncert życzeń związany z inicjatywą powołania unii fiskalnej

Brak jest jednolitej definicji unii fiskalnej. Pod tym filarem nowej architektury UGiW rozumie się:

- Mechanizm skutecznego likwidowania „nadmiernych” deficytów budżetowych krajów członkowskich,
- Wspólny system ubezpieczeń od bezrobocia,
- Likwidację wszelkiego typu wyjątków we wpłatach do generalnego budżetu UE,
- Wprowadzenie prawdziwie wspólnego podatku celem:
 - Wyrównania poziomu transparentności finansów publicznych krajów członkowskich,
 - Uświadomienia obywatelom UE faktu jej istnienia,
 - Ograniczenia apetytu władz państw członkowskich na wyższy deficyt budżetowy,
 - Otwarcia się na większe transfery w ramach UE [Weichenrider 2015].

Wszystkie te projekty są silnie zakorzenione w grze narodowych interesów przy braku zdecydowanej woli politycznej realizacji unii fiskalnej. Rysunek 2. przedstawia ułożenie każdej z unii na osi umiędzynarodowienia oraz krystalizacji jej woli politycznej.

Rysunek 2. Charakterystyka unii bankowej, unii rynków kapitałowych oraz unii fiskalnych jako projektów politycznych



Źródło: opracowanie własne.

Analiza SWOT europejskiej integracji finansowej

Europejska integracja finansowa stanowi element budowy wewnętrznego rynku. Wewnętrzne siły tego rynku nie wymusiły na pośrednikach finansowych takich form współpracy, które spontanicznie usunęłyby niesprawności funkcjonowania rynku kapitałowego, hybrydowy charakter pośrednictwa finansowego oraz koszty zewnętrzne funkcjonowania pośredników finansowych za dużych, aby mogli upaść.

Metoda SWOT ułatwia świadome projektowania takiej architektury systemu finansowego w UE, który ułatwi jej dostosowanie się do szoków zewnętrznych wynikających z globalizacji gospodarki

Tabela 5 zawiera rezultaty analizy SWOT w odniesieniu do trzech nowych rodzajów Unii.

Tabela 5. Analiza SWOT unii: bankowej, rynków kapitałowych i fiskalnej

SWOT	Unia Bankowa	Unia Rynków Kapitałowych	Unia Fiskalna
Silne strony	Wprowadzenie procedury uporządkowanej likwidacji i upadłości	Rozwój rynku kapitałowego w UE	Likwidacja pokusy nadużyć w sektorze publicznym UE
Słabe strony	Segmentacja rynku usług finansowych	Akceptacja niesprawności sektora bankowego UE	Brak nowego zdefiniowania suwerenności narodowej
Szanse	Rozwój partnerstwa prywatno-prywatnego	Zwiększenie dostępu SME do zewnętrznego finansowania	Uznanie UGiW za podmiot ratingu
Zagrożenie	Utrwalenie dualnej struktury systemu finansowego UE	Brak kontroli kosztów zewnętrznych hybrydowego pośrednictwa finansowego	Rozpad UE w wyniku wybuchu nacjonalizmu gospodarczego państw narodowych.

Źródło: opracowanie własne.

Potencjalnie największym dorobkiem unii bankowej może być rozerwanie bezpośrednich powiązań między stanem finansów publicznych i ryzykiem systemu licencjonowanych pośredników finansowych. W opuszczone miejsce wkracza bankowość równoległa (*shadow banking*).

Potencjalnie największym atutem unii rynków kapitałowych jest wzmocnienie finansowe start-up oraz dyscypliny finansowej w UE. W tym samym kierunku ma zmierzać Unia Fiskalna.

Słabością wszystkich form intensyfikacji integracji finansowej w UE jest podział krajów członkowskich na rdzeń i otoczkę. W rdzeniu UE obowiązuje pomocniczość, proporcjonalność i solidarność. Na obrzeżach UE każdy ratuje swój system finansowy na swój własny koszt, bez pomocy ze strony pozostałych państw członkowskich.

Trafna diagnoza, że rynki finansowe UE są niesprawne i nie są w stanie sfinansować strategicznych projektów infrastrukturalnych oraz zagwarantować małym i średnim przedsiębiorstwom finansowania ich innowacyjności i przedsiębiorczości, jest niebezpiecznym precedensem. Wspólny rynek zawodzi w wielu innych obszarach i każda z grup interesów będzie wykorzystywać ten precedens do walki o odpowiedzialność ich interesom rozwiązania.

Unia Bankowa zmierza w dobrym kierunku. Jest nim narastanie zaangażowania sektora prywatnego w usprawnianie funkcjonowania sektora publicznego poprzez partnerstwo publiczno-prywatne, jak i sektora prywatnego przez partnerstwo prywatno-prywatne.

Rehabilitacja idei partnerstwa prywatno-prywatnego wymaga modyfikacji polityki finansowej państw członkowskich UE. Zerwanie z tradycją nadmiernego fiskalizmu może być trudne. Pomocny może być test turysty dla ustalenia, czy mamy do czynienia ze złą monopolistyczną czy współpracą na rzecz wartości dodanej u końcowego konsumenta.

Dobre praktyki współpracy w ramach partnerstwa prywatno-prywatnego powinny być upowszechniane wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Ich współpraca w ramach sieciowej organizacji biznesu pozwoli na połączenie kapitału wiedzy z przedsiębiorczością i innowacyjnością.

Unia Europejska toleruje dualną strukturę gospodarki w rolnictwie, kosztem konkurencyjności tego sektora gospodarki na rynkach globalnych. Tolerowanie tego typu struktury w usługach finansowych grozi utratą ich konkurencyjności na globalnych rynkach.

Pełna realizacji europejskiej integracji finansowej grozi uznaniem hybrydowego pośrednictwa finansowego za nową normalność. Wraz z uznaniem równoległego pośrednictwa finansowego za niezbędne pojawia się bariera w rozwoju europejskiego społeczeństwa obywatelskiego oraz realizacji prawa do dostępu do profesjonalnego zarządzania ryzykiem finansowym codzienności. Nie da się równocześnie budować nowej tożsamości opartej o obywatelstwo UE i równocześnie zmniejszać zakresu odpowiedzialności UE za jakość zarządzania ryzykiem przez pośredników finansowych [Juncker 2015].

Podsumowanie

Krajowy system finansowy znajduje się na peryferiach wspólnego rynku finansowego UE. Peryferyjny charakter naszego systemu finansowego w znacznym stopniu wynika z zaniechania zamiany złotego na euro. W dającej się przewidzieć przyszłości krajowy system finansowy utrzyma swój peryferyjny charakter.

Zewnętrzne koszty takiego ulokowania naszego systemu finansowego są znaczne i szczególnie dotkliwe dla naszego bezpieczeństwa ekonomicznego. Utrzymywanie naszej waluty narodowej przyciąga do Polski kapitał spekulacyjny, który wcześniej czy później zrealizuje swoje zyski kosztem tych, którzy żywią iluzję co do suwerenności w warunkach globalizacji rynków finansowych.

Pozostawianie Polski poza unią bankową oznacza brak dostępu do funduszy podtrzymujących płynność na międzybankowym rynku. W ten sposób bezpieczeństwo ekonomiczne Polski ulega relatywnemu pogorszeniu. Poszczególne banki

mogą i powinny upaść, nie może i nie powinno ani na chwilę zatrzymać się hybrydowe pośrednictwo finansowe.

Urzeczywistnienie unii rynków kapitałowych może skutecznie podważyć celowość rozwijania lokalnego rynku kapitałowego w Polsce. Kryzys małych i średnich banków w Stanach Zjednoczonych przypomina, że rozwój *Venture Capital* może być zagrożeniem dla bezpieczeństwa systemu finansowego. Trzeba się liczyć z tego typu kosztami zewnętrznymi rozwoju w UE rynku VC.

Bliżej nieokreślona perspektywa unii fiskalnej całkowicie podważy racjonalność strategii oczekiwania na rozwój wydarzeń i celowego opóźniania zamiany złotego na euro. Wszystkie negatywne koszty własnej waluty mogą wystąpić przy funkcjonalnym ograniczeniu suwerenności ustalania mieszanki polityki finansowej i polityki pieniężnej przez Polskę.

Europejska integracja finansowa nie wymaga wyboru systemu zorientowanego na banki lub zorientowanego na giełdy. System finansowy musi mieć strukturę odpowiadającą tradycji oraz potencjałowi rozwojowemu kraju. W Polsce jest to system wsparty na bankach.

Ewolucja systemu finansowego UE ma charakter ciągły. Korzyści z tej ewolucji można czerpać głównie, gdy dokona się zamiany waluty krajowej na walutę wspólną. Nadanie rynkowi finansowemu UE bardziej dojrzałego charakteru, uwzględniającego lepiej interesy wszystkich jego uczestników, wymaga aktywnego uczestnictwa Polski w unii bankowej, unii rynków finansowych oraz unii fiskalnej.

Spis bibliografii

Anderson N., Brooke M., Hume M., Kuertoosiva M. (2015), *A European Capital Markets Union: implications for growth and stability*, Bank of England Financial Stability Paper, 33.

Building a Capital Markets Union, COM (2015) 63, final.

Dorrucci E., Ioannou D., Mongelli P. F., Terzi A. (2015), *The four unions "PIE" on the Monetary Union "CHERRY" a new index of European Institutional Integration*, European Central Bank Occasional Paper, 160.

Europejska Unia Bankowa (2015), red. M. Zalewska, Difin, Warszawa.

Giovannini A., Mayer C., Micossi S., Noia D. C., Onado M., Pagano M., Polo A. (2015), *Restarting European Long-Term Investment Finance*, CEPR London.

Hellgardt A. (2014), *Comparing Apples and Oranges? Public, Private, Tax and Criminal Law Instruments in Financial Markets Regulation*, w *Legal Challenges in the Global Financial Crisis, Bail-out, the Euro and Regulation*, Hart Publishing, Oxford.

Juncker J.C. (2015), *Preparing for Next Steps on Better Economic Governance in the Euro Area. Analytical Note*, Bruksela.

Kawalec S. (2015), *Unia Bankowa- Gdzie jesteśmy?* CASE, Warszawa.

Konsekwencje przystąpienia Polski do unii bankowej (2014), IBnGR, Gdańsk.

Legal Challenges In the Global Financial Crisis. Bail-outs, The Euro and Regulation (2014), Hart Publishing, Oxford and Portland.

Liszewska M. (2014), *Konsekwencje dla polskiego sektora bankowego wynikające ze wspólnego nadzoru bankowego w Konsekwencje przystąpienia Polski do unii bankowej*, IBnGR, Gdańsk.

Long-term Finance and Economic Growth (2013), Group of Thirty, Washington.

Pruski J., Szambelańczyk J. (2014), *System gwarantowania depozytów w sieci bezpieczeństwa finansowego na tle konsekwencji kryzysu finansowego*, „Bezpieczny Bank”, 4.

Structural changes in the Swedish financial system (2015), Riksbank Studies, Stockholm.

Szczepańska O., Dobrzańska A., Zdanowicz B. (2015), *Resolution czyli nowe podejście do banków zagrożonych upadłością*, Departament Stabilności Finansowej NBP, Warszawa.

The Bank of England's approach to resolution (2014), Bank of England.

Weichenrider A. (2015), *European Tax Policy*, ZEW, Mannheim.

Robert Balcerzyk | robert.rb@interia.pl

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki

Aspiracje zawodowe i możliwości rozwoju zawodowego oficerów

Professional Aspirations and Opportunities of Professional Development Officers

Abstract: The article presents the essence of officers careers in various aspects. It shows the characteristics of their careers and issues of design career plans. The article describes the results of tests for determining professional preferences officers. Results and conclusions can be used as an argument to make changes in the system of career management officers in the Polish Army.

Key words: career, career management, skills of officers

Wstęp

Zarządzanie kadrami, połączone z jakością oraz efektywnością wykonywanych zadań, winno pozytywnie wpłynąć na osiągnięcie skuteczności zamierzonych działań i wypracowanie wysokich kompetencji oficerów. To oni stanowią wartość dodaną organizacji, a ich zdolności i kwalifikacje, kreatywność i elastyczność w działaniu wpływają na rozwój organizacji publicznych, jakimi są jednostki wojskowe. Ci sami ludzie mogą być albo siłą, albo słabością, elementem krytycznym w funkcjonowaniu organizacji. Poprzez oddziaływanie personalne (dobór, ocenę, motywowanie, szkolenie i doskonalenie zawodowe) możliwe jest kształtowanie spójności organizacji, utrzymywanie kierunku działania i uzyskiwanie efektu synergii (efektywności). Aby dostosować się do zmian w otoczeniu, niezbędne są przeobrażenia funkcji personalnej, polegające na szerszym, bardziej całościowym postrzeganiu spraw kadrowych

w organizacji. Zmiany w ustawodawstwie, dotyczące przebiegu służby wojskowej żołnierzy zawodowych (wydłużenie wieku emerytalnego oraz wysługi lat służby wojskowej) wymagają wprowadzenia przeobrażeń w sferze karier oficerów. Niewystarczające zatem jest nastawienie wyłącznie na pozyskiwanie żołnierzy, należy także podejmować działania zmierzające do zapewnienia właściwego rozwoju kadr, do zatrzymania wyedukowanych i doświadczonych w służbie wojskowej oficerów poprzez wytyczanie indywidualnych trajektorii karier zawodowych. Warunki funkcjonowania w jednostkach wojskowych są podobne, lecz służący w niej żołnierze są różni, dysponują odmiennym poziomem wykształcenia czy cechami psychofizycznymi, trzeba zatem podchodzić do nich indywidualnie.

Celem artykułu jest poznanie preferencji zawodowych oficerów, ich aspiracji i oczekiwań wobec przełożonych oraz organów kadrowych w kontekście dostosowywania się wojska do zmian w ich otoczeniu. Podstawę wnioskowania stanowią badania literaturowe oraz badania własne przeprowadzone w roku 2014 w części dotyczącej analizowanej problematyki.

1. Istota kariery zawodowej oficerów

A. Miś uważa, że kariera powinna być rozpatrywana w czterech zasadniczych ujęciach [Miś 2007, s. 24]. Kariera powinna być rozpatrywana jako profesja, zawód. Tak rozumiana kariera dotyczy tych zawodów, w których jasno określona ścieżka kariery powiązana jest ściśle z kumulacją wiedzy i umiejętności wymaganych do objęcia kolejnego stanowiska. Przykładami takich zawodów mogą być nauczyciele, prawnicy. Po drugie, kariera może być rozpatrywana jako awans zawodowy rozumiany jako obejmowanie stanowisk będących wyżej w strukturze organizacyjnej, co wiąże się z większymi możliwościami decyzyjnymi lub większą rozpiętością władzy. Kolejnym ujęciem kariery jest jej rozumienie jako sekwencja kolejnych stanowisk w czasie swojego życia zawodowego, co oznacza indywidualny wzorzec kolejno wykonywanych prac. Ostatnim ujęciem kariery jest sekwencja doświadczeń jednostki związanych z pełnioną przez nią funkcją. Główną rolę w tym ujęciu odgrywa doświadczenie, które kształtuje wewnętrzne procesy jednostki (aspiracje, satysfakcję), postawy wobec pracy na skutek zmieniających się ról.

Aby zrozumieć istotę kariery zawodowej, należy zwrócić uwagę na specyficzne cechy kariery, które według A. Pocztowskiego są następujące [Pocztowski 2007, s. 306]:

- sukces lub rozczarowanie w odniesieniu do kariery zawodowej zależy głównie od pracownika, a nie od innych osób,

- nie istnieją absolutne standardy w ocenie przebiegu kariery zawodowej, punktem odniesienia są tu potrzeby ludzi, które chcą oni zaspokajać w sferze aktywności zawodowej,
- kariera zawodowa ma wymiar subiektywny i obiektywny,
- kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie celów danego pracownika,
- szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

Podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania karierami jest opracowanie indywidualnych planów kariery. A żeby to było możliwe, muszą być znane cele indywidualne pracowników, ich oczekiwania i preferencje wobec karier. Oprócz tego w organizacji musi funkcjonować system wspomagania karier (zachęcanie, wspomaganie rozwoju, doradzanie). Realizacja planów karier powinna być monitorowana i w razie potrzeby modyfikowana.

W swoich badaniach podjęto próbę poznania preferencji zawodowych oficerów, ich aspiracji i oczekiwań wobec przełożonych oraz organów kadrowych w kontekście dostosowywania się wojska do zmian w otoczeniu.

2. Charakterystyka próby badawczej

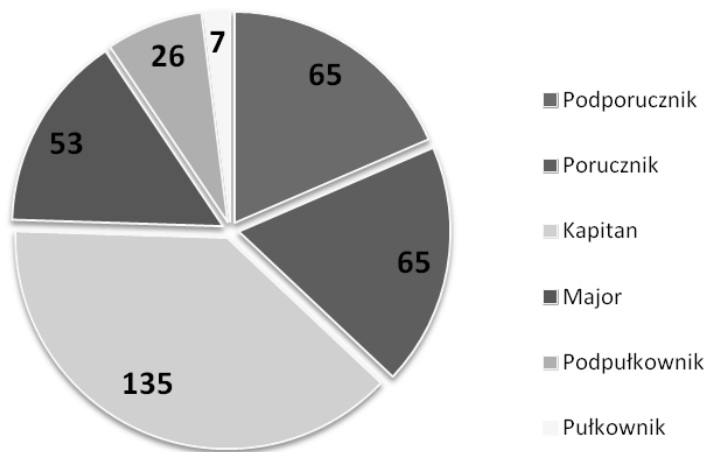
Dobierając próbę badawczą, posłużono się schematem zaproponowanym przez M. Sławińską i H. Witczaka. Oficerowie zostali podzieleni warstwowo według posiadanych stopni wojskowych: podporucznika, porucznika, kapitana, majora, podpułkownika. Następnie określiłem udział danej warstwy w całej zbiorowości. Z każdej warstwy pobrałem próbę, proporcjonalnie do udziału danej warstwy w ogólnej zbiorowości. Próba została pobrana „w sposób wygodny”. Przebadanych zostało:

- oficerów młodszych: 265 (z tego: 65 podporuczników, 65 poruczników, 135 kapitanów);
- oficerów starszych: 86 (z tego: 53 majorów, 26 podpułkowników, 7 pułkowników).

W sumie przebadanych zostało 351 oficerów, co stanowi 5% badanej populacji.

Znaczna część badanej populacji: 75% – to oficerowie młodszy (podporucznicy, porucznicy, kapitanowie). Strukturę badanej grupy oficerów pod względem posiadanego stopnia wojskowego przedstawia rysunek nr 1.

Rysunek 1. Badana grupa według posiadanych stopni wojskowych

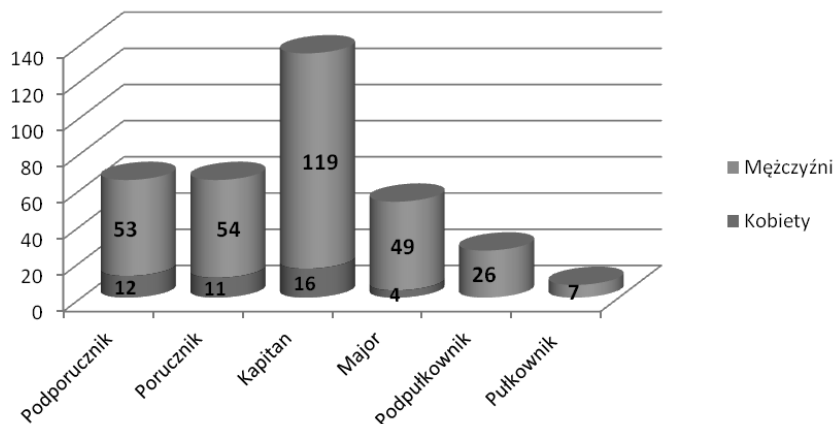


Źródło: badania własne.

Rysunek nr 2 przedstawia dane dotyczące stosunku liczby kobiet do mężczyzn według poszczególnych stopni wojskowych. Wśród żołnierzy zawodowych o stopniu podpułkownika i pułkownika w badanej próbie nie było kobiet. Wynika to z tego, że służba wojskowa dla kobiet jest dostępna od kilkunastu lat, a co z tym się wiąże, ich kariery zawodowe są dopiero we wstępnej fazie rozwoju.

Największy odsetek kobiet znalazł się wśród żołnierzy o stopniu etatowym podporucznika (18,5%) i porucznika (16,9%). W stopniu majora nieznaczna część żołnierzy to kobiety (8,1%).

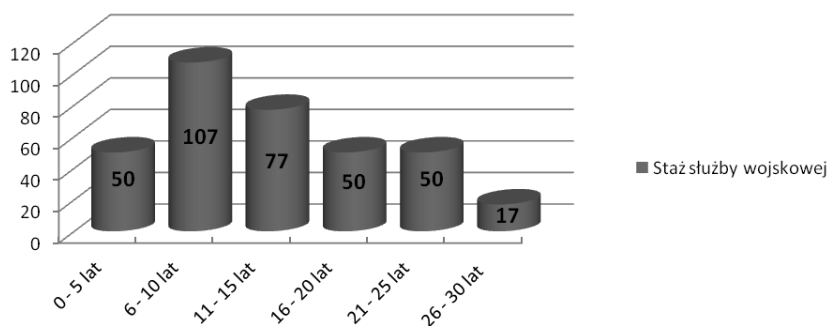
Rysunek 2. Badana grupa według posiadanych stopni wojskowych i płci



Źródło: badania własne.

Staż służby wojskowej badanej grupy oficerów przedstawia rysunek nr 3.

Rysunek 3. Badana grupa według wysługi lat



Źródło: Badania własne.

Większość badanej próby posiada od 5 do 15 lat zawodowej służby wojskowej. Wynika to przede wszystkim ze sposobu doboru próby (dobór warstwowy). Ponad połowa badanych oficerów to porucznicy i kapitanowie. Żołnierze będący w tych stopniach wojskowych zazwyczaj mają od 7 do 12 lat zawodowej służby wojskowej.

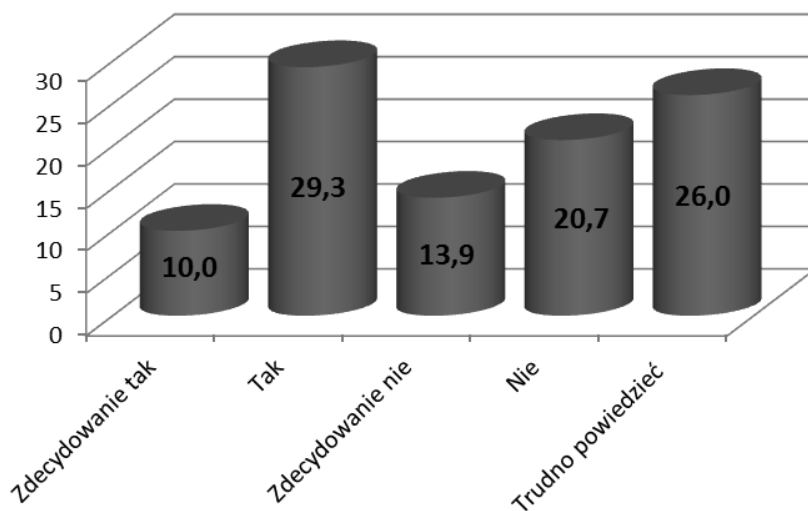
Zaledwie 12 żołnierzy posiada wysługę lat pomiędzy 26 a 30 lat zawodowej służby wojskowej i są to żołnierze w stopniu podpułkownika oraz pułkownika. Wynika to także ze sposobu doboru próby.

Zastosowanie badań reprezentacyjnych dało możliwość zebrania aktualnych danych w stosunkowo krótkim czasie, dokładnego przeprowadzenia zamierzonych badań oraz znacznie zmniejszyło koszty.

3. Rozwój zawodowy oficerów

Jedno z pierwszych pytań skierowanych do respondentów dotyczyło znajomości indywidualnej ścieżki kariery zawodowej. Znajomość ścieżki kariery zadeklarowało **39,3%** ankietowanych, udzielając odpowiedzi na zadane pytanie „zdecydowanie tak” – 10% oraz „tak” – 29,3%. Duży procent oficerów – 34,6% – nie zna własnej ścieżki kariery; udzielone odpowiedzi „nie” – 20,7% lub „zdecydowanie nie” – 13,9%. Co czwarty ankietowany (26%) nie ma zdania na ten temat, udzielił odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Rysunek 4. Znajomość ścieżki kariery zawodowej [%]



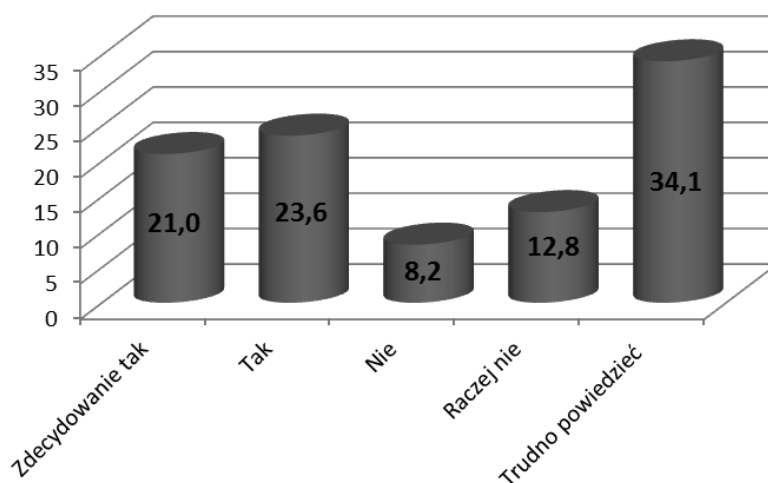
Źródło: badania własne.

Można zatem wywnioskować, że **ponad połowa** badanej populacji nie zna swojej ścieżki rozwoju zawodowego. Prawdopodobnym jest, że znaczna część ankietowanych, deklarujących znajomość indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego,

udzieliła odpowiedzi twierdzących w oparciu o obowiązujące ustawy i rozporządzenia dotyczące zawodowej służby wojskowej, wyznaczania na stanowiska służbowe oraz mianowania na kolejne stopnie wojskowe. W codziennej służbie natomiast nie projektuje się indywidualnych ścieżek kariery. Nie opracowuje się ich także dla grup stanowisk. Zatem nie funkcjonują plany rozwoju, obejmujące wykazy stanowisk przewidzianych do objęcia, kursy i szkolenia, jakie musi dana osoba ukończyć, by nabyć wymagane kompetencje. Ponadto w praktyce kadrowej na takie same stanowiska służbowe wyznaczani są ludzie o diametralnie różnym wykształceniu, kursach i doświadczeniu zawodowym. Świadczy to o olbrzymich zaniedbaniach w obrębie tej subfunkcji zarządzania kadrami. Powoduje to stan niepewności wśród żołnierzy. Biorąc pod uwagę fakt, iż wojsko jest mocno zhierarchizowaną organizacją, znajomość indywidualnych ścieżek rozwoju przez oficerów wymaga włączenia do codziennej praktyki zarządzania kadrami.

Drugie pytanie, dotyczące przebiegu kariery, jakie zostało zadane w trakcie badania, stanowiło próbę weryfikacji, czy badani oficerowie mają określony cel swojej kariery zawodowej. Zidentyfikowanie celu kariery zawodowej pozwala na skuteczne zarządzanie karierą. Celem kariery mogło być zajmowanie określonego stanowiska służbowego lub uzyskanie określonego stopnia wojskowego. Wśród ankietowanych zaledwie 44,6% zadeklarowało cel swojej kariery zawodowej, 55,1% respondentów nie było w stanie określić celu swojej kariery zawodowej.

Rysunek 5. Znajomość celu kariery zawodowej [%]



Źródło: badania własne.

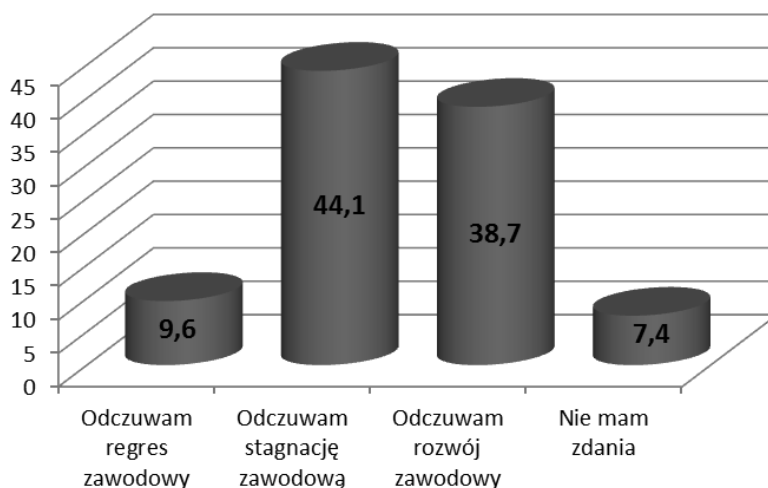
Największy współczynnik nieznajomości celu kariery wykazały osoby o stopniu kapitana (63,8%) oraz majora (62,3%). Jest to niepokojące i wskazuje, że wraz ze stażem służby wojskowej liczba oficerów deklarująca znajomość celu swojej kariery zawodowej maleje. Trudno jednoznacznie określić powody takiego zachowania. Jednym z nich jest polityka personalna prowadzona przez Ministerstwo Obrony Narodowej: zmieniające się przepisy dotyczą przede wszystkim systemu emerytalnego żołnierzy zawodowych. Oficerowie z kilkunastoletnim stażem służby uzależniają swoje plany kariery zawodowej od obowiązujących przepisów prawnych dotyczących systemu emerytalnego służb mundurowych. Często zmieniające się przepisy powodują, że oficerowie nie chcą planować swoich karier w dłuższej perspektywie czasu, by uniknąć rozczarowania. Drugim powodem jest nieprzewidywalność decyzji personalnych wydawanych przez organy kadrowe. Decyzje te są stosunkowo często irracjonalne. Oficerowie, deklarujący znajomość celu swojej kariery zawodowej, za stanowiska, jakie chcieliby osiągnąć w strukturach Sił Zbrojnych, najczęściej wskazywali:

- podporucznicy – o stopniu etatowym pułkownika;
- porucznicy – o stopniu etatowym pułkownika;
- kapitanowie – o stopniu etatowym majora.

Oficerowie w stopniach majora, podpułkownika i pułkownika nie wskazali celu swojej kariery. Zaskakującym jest fakt, że kapitanowie wskazali stanowiska o stopniu etatowym majora. Kapitanowie ci posiadają wysługę ponad 20 lat zawodowej służby wojskowej, stąd też można przypuszczać, że są absolwentami kursów oficerskich, a mimo to nie zostali mianowani majorem. Jeżeli chodzi o znajomość celu swojej kariery zawodowej, rozkład wśród mężczyzn i kobiet wygląda podobnie. Zarówno połowa mężczyzn, jak i kobiet zna cel swojej kariery zawodowej, natomiast druga połowa nie jest w stanie określić tego celu.

Ponad $\frac{1}{3}$ ankietowanych odnotowuje swój rozwój zawodowy (38,7%). To zadowolenie z rozwoju zawodowego związane jest przede wszystkim z możliwością awansowania na kolejne stopnie wojskowe i z tym jest utożsamiane. Największy rozwój zawodowy obserwują respondenci z wysługą 10–15 lat. Tego zdania jest prawie **61,9%** żołnierzy.

Rysunek 6. Ocena dynamiki rozwoju zawodowego [%]



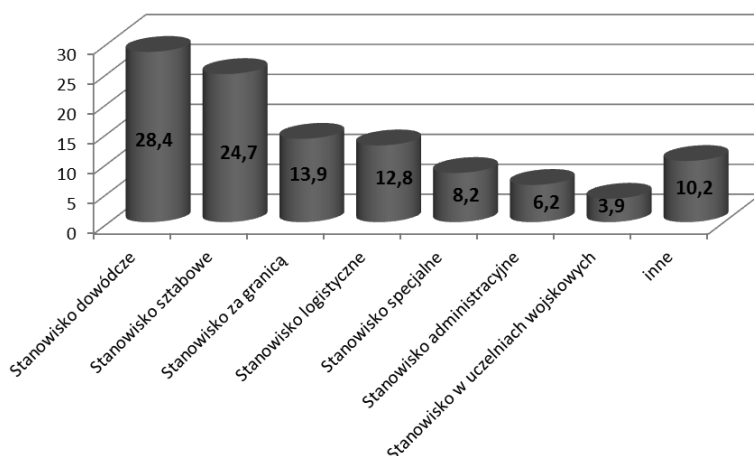
Źródło: badania własne.

Związane jest to z tym, że na ten okres służby przypada najwięcej awansów do stopnia kapitana i majora. Wyjątek stanowią kobiety. Połowa kobiet odczuwa rozwój zawodowy, a pozostała część regres. Biorąc pod uwagę fakt, że ich staż pracy jest niski, można wyciągnąć wniosek, że kobietom jest trudniej awansować niż mężczyznom, przynajmniej wśród oficerów młodszych. Może to wynikać z tego, iż w tym właśnie okresie zakładają własne rodziny, często przebywają na urloпах macierzyńskich czy opiekują się dziećmi, a to wiąże się z absencją w pracy.

Niepokojącym jest fakt, że łącznie około **55%** oficerów zadeklarowało, iż doświadcza regresu zawodowego (9,6% badanych) lub stagnacji zawodowej (44,1% respondentów). Przyczyną tego jest prawdopodobnie brak możliwości awansowania na kolejne stopnie wojskowe. Najwięcej niezadowolonych jest z wysługą lat pomiędzy 20 a 25 rokiem służby. Wiąże się to ograniczonymi możliwościami awansowania; przede wszystkim chodzi tu o stopień majora, podpułkownika. Awansowanie zbyt młodych oficerów do stopni oficerów starszych powoduje znaczne ograniczenie możliwości mianowania na kolejne stopnie wojskowe oficerów bardziej doświadczonych. Poza tym można domniemywać, że niezadowolenie wśród oficerów młodszych wynika z tego, iż służą oni w jednostkach, w których użytkowany przez nich sprzęt oraz baza szkoleniowa jest na przeciętnym lub niskim poziomie zaawansowania technologicznego. Realizacja zadań codziennych nie wymaga z ich strony większego zaangażowania, samokształcenia i doskonalenia posiadanych umiejętności.

Największa liczba spośród badanych oficerów, bo aż (28,4%) wiąże swoją karierę zawodową ze stanowiskami dowódczymi. Najczęściej chęć służby na stanowiskach dowódczych wyrażają podporucznicy i porucznicy. Prawdopodobnie wiąże się to z tym, że są to ludzie młodzi, często nie posiadają własnych rodzin i są skorzy do poświęceń. Ich ambicje i plany związane z karierą nie zostały jeszcze zweryfikowane przez „życie”. Wszystko, co jest związane ze służbą, jest wyidealizowane. Znaczna jednak część oficerów deklaruje chęć służby na stanowiskach niezwiązanych z dowodzeniem.

Rysunek 7. Preferowane rodzaje stanowisk służbowych [%]



Źródło: badania własne.

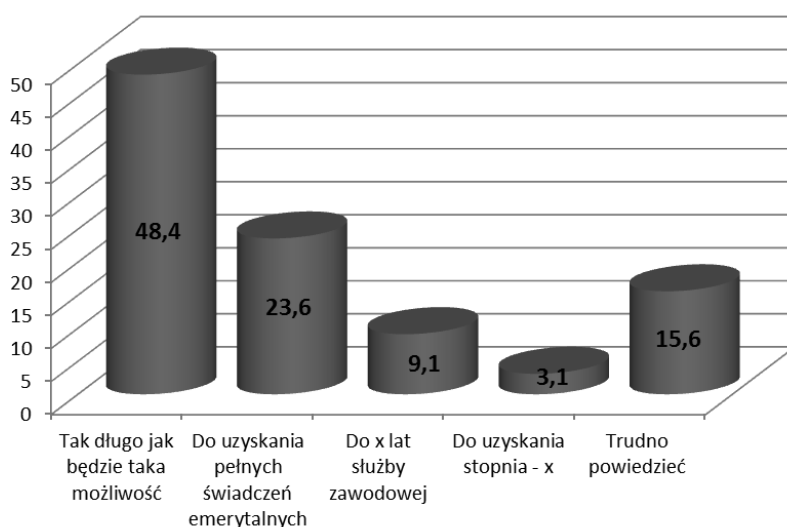
I tak na stanowiskach sztabowych chce pełnić służbę – 24,7% oficerów, logistycznych – 12,8%, za granicą – 13,9%, w administracji wojskowej – 6,2%, w wojskach specjalnych – 8,2%, a uczelniach wojskowych – 3,9%. Wśród nich jest ponad połowa podporuczników i poruczników. Świadczy to, że osoby nie widzą się w roli dowódcy, zdają sobie sprawę z faktu, iż nie posiadają cech przywódczych.

Zaledwie $\frac{1}{3}$ ankietowanych chce pełnić służbę na stanowiskach dowódczych (choć dają możliwość szybszego awansu), ponieważ wymagają dużego poświęcenia zawodowego oraz poświęcenia życia rodzinnego. Poza tym osoby pełniące funkcje dowódcze muszą się charakteryzować cechami przywódczymi, a nie wszyscy je w sobie dostrzegają.

Stanowiska sztabowe i za granicą gwarantują „spokojniejszą służbę”, ale możliwości awansowania na kolejne stopnie wojskowe są bardzo ograniczone. W stosun-

ku do stanowisk dowódczych jest więcej miejsc pracy dla osób w stopniu kapitana czy majora. Z kolei praca w wojskach specjalnych gwarantuje większe możliwości rozwoju zawodowego i nabywania doświadczenia oraz możliwość uzyskania dodatkowych środków pieniężnych poprzez udział w misjach pokojowych. Nieliczna grupa badanych oficerów deklaruje chęć pracy w administracji wojskowej lub w uczelniach wojskowych. Stanowiska te potocznie nazywane „ciepłymi posadami”, dają lepszą możliwość funkcjonowania całej rodziny żołnierza zawodowego. Służba na tych stanowiskach, to życie w większym mieście, co stwarza większe szanse na podjęcie pracy przez współmałżonka, lepsze możliwości edukacyjne dla dzieci itd.

Rysunek 8. Oczekiwania związane ze służbą wojskową [%]



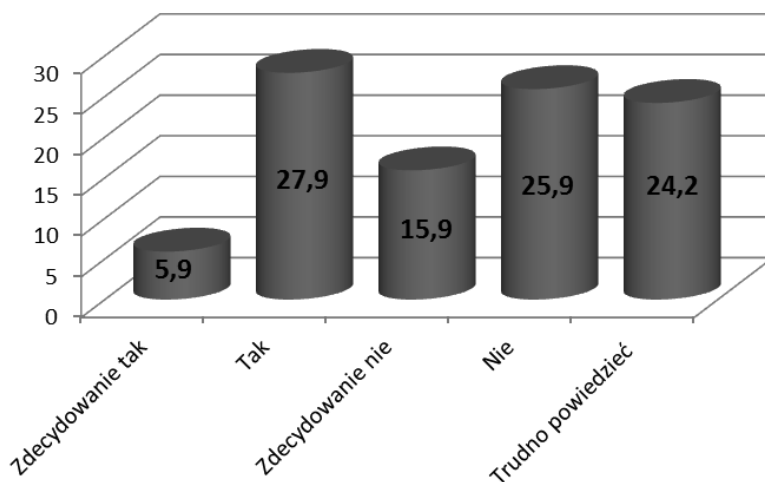
Źródło: badania własne.

Zaskakujące odpowiedzi przedstawia rysunek nr 8. Zawiera wyniki dotyczące deklarowanej wysługi lat. Prawie $\frac{2}{3}$ badanych oficerów stwierdziła, że chce służyć **tak długo, jak będzie to możliwe** lub **do uzyskania pełnych świadczeń emerytalnych**. Największa liczba badanych: 48,4%, zadeklarowała chęć służby „najdłużej jak tylko będzie to możliwe”. Rozkład odpowiedzi przedstawia się podobnie biorąc pod uwagę płeć i zajmowane stanowisko służbowe. Nieprawdziwa jest powszechna opinia, że żołnierze chcą odchodzić na emeryturę po 15 latach służby wojskowej. Odpowiedzi na to pytanie stanowią klucz do projektowania trajektorii karier ofice-

rów. Uwzględniając odpowiedzi respondentów, należy przypuszczać, że oficerowie chcą służyć zawodowo 35 lat (po tym okresie, w świetle nowej ustawy o zawodowej służbie wojskowej, obowiązującej od 2013 roku, żołnierz nabywa pełnych świadczeń emerytalnych). Należy zatem tak projektować kariery, aby kolejne awanse i przesunięcia na wyższe stanowiska służbowe odbywały się w zaplanowanych odstępach czasu, po spełnieniu przez kandydatów do awansu określonych warunków. Ponadto oficerowie, mający za sobą 20–25 lat służby wojskowej, w 76% chcą służyć tak długo, jak będzie to możliwe. Organy kadrowe powinny wykorzystać ich umiejętności, a przede wszystkim doświadczenie zawodowe, pozostawiając ich jak najdłużej w czynnej służbie. Należy pamiętać, że wśród nich znajdują się uczestnicy misji w Iraku i Afganistanie, a ich doświadczenie jest bezcenne. Trudno ich zastąpić, szkoląc żołnierzy w warunkach garnizonowych.

Tylko około 12,2% respondentów chce opuścić wojsko po uzyskaniu konkretnego stopnia wojskowego (najczęściej majora) lub wysługi lat (15 lat zawodowej służby wojskowej). Są to przede wszystkim oficerowie o stażu służby od 5 do 10 lat. Świadczy to o tym, że osoby te nie wiążą swojej przyszłości ze służbą wojskową, i z chwilą uzyskania konkretnych profitów (w przypadku mianowania do stopnia majora) lub uzyskania określonej wysługi lat opuszczą szeregi wojska (nabycie praw emerytalnych po 15 latach służby). Powody tego mogą być dwa zasadnicze. Po pierwsze, oficerowie ci rozpoczęli swą służbę z przeświadczeniem, że po 15 latach służby odejdą, uzyskując minimalne świadczenia emerytalne. Drugim powodem jest fakt, że służba wojskowa, trudy życia wojskowego (dyspozycyjność, dyscyplina) nie są zgodne z ich oczekiwaniami.

Rysunek 9. Stopień zainteresowania przełożonych rozwojem podwładnych [%]

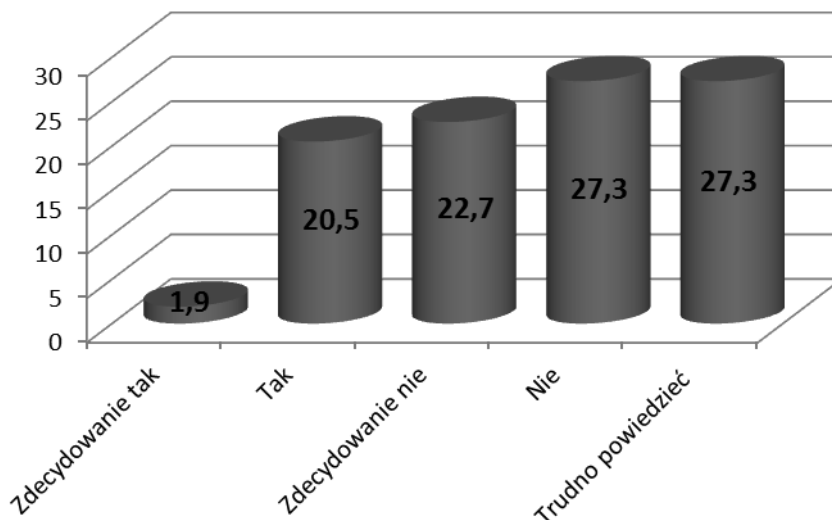


Źródło: Badania własne.

Zatrważające są wyniki badań dotyczące przełożonych, a konkretnie ich zainteresowania rozwojem podwładnych. Tylko co trzeci badany uważa, że przełożony jest zainteresowany jego rozwojem zawodowym. Odpowiedzi „zdecydowanie tak” udzieliło 5,9% ankietowanych, natomiast „tak”: 27,9% respondentów. Znaczny procent oficerów (41,8%) jest odmiennego zdania. Pod względem zajmowanego stanowiska służbowego, oficerowie pełniący funkcje na stanowiskach dowódczych, aż w **55%** uważają, że ich rozwój nie interesuje przełożonych. Jeszcze gorzej te dane przedstawiają się dla żołnierzy z wysługą 21–25 lat, gdzie aż **70%** respondentów jest tego zdania.

Prawdopodobnie przełożeni nie są zainteresowani rozwojem podwładnych z trzech powodów. Po pierwsze, obawiają się konkurencji w przyszłości. Po drugie, liczą się z tym, że ukończenie przez podwładnego dodatkowego kursu, szkolenia czy nawet studiów spowoduje jego odejście na inne stanowisko służbowe. W zamian otrzymają nowego żołnierza, którego będą musieli przygotować do pełnienia obowiązków na wakującym stanowisku. Po trzecie, skierowanie żołnierza na kurs wiąże się z jego absencją, co z kolei jest utrudnieniem w funkcjonowaniu pododdziału czy innej komórki organizacyjnej.

Rysunek 10. Zainteresowanie organów kadrowych rozwojem zawodowym oficerów [%]



Źródło: badania własne.

Podobne deklaracje złożyli respondenci odpowiadając na pytanie dotyczące zainteresowania organów kadrowych rozwojem zawodowym żołnierzy. Około 22,4% ankietowanych uważa, że organom kadrowym zależy na ich rozwoju. Odpowiedzi „tak” udzieliło 20,5% badanych i „zdecydowanie tak” 1,9% ankietowanych. Nie napawa optymizmem fakt (jeżeli chodzi o działalność organów kadrowych), iż **50,1%** oficerów, udzielając odpowiedzi „nie” lub „zdecydowanie nie”, sądzi, że organy kadrowe nie są zainteresowane ich karierą, a 27,3% respondentów nie ma zdania na ten temat. Im wyższy stopień wojskowy i im dłuższa wysługa lat, tym większy jest odsetek osób tego zdania. Niemal 81,2% żołnierzy w stopniu majora i 84,7% żołnierzy w stopniu podpułkownika nie dostrzega pozytywnego działania ze strony organów kadrowych w swojej karierze. Odsetek niezadowolonych pod względem wysługi lat przypada na żołnierzy z dwudziestoletnim stażem służby wojskowej. Powodem tego są prawdopodobnie ich negatywne doświadczenia związane z wyznaczaniem na stanowiska służbowe, wydawaniem zgody na doksztalcanie, kierowaniem na różnego rodzaju kursy i przeszkolenia przez organy kadrowe.

Podsumowanie

Obecna sytuacja w zarządzaniu kadrami powoduje niezadowolenie i frustrację wśród oficerów. Główną przyczyną takiego stanu jest to, że ani przełożonym, ani oficerom sekcji kadrowych nie zależy na rozwoju zawodowym żołnierzy (choć oficerowie deklarują chęć podnoszenia swojego poziomu wykształcenia i wyszkolenia).

Jeżeli zarządzanie kadrami ma być skuteczne, konieczna jest partycypacja przełożonych i służb personalnych w rozwoju indywidualnym oficerów. Ponad połowa ankietowanych nie darzy zaufaniem oficerów kadrowych. Organy kadrowe w dobrze sprawowanej funkcji personalnej powinny współpracować z żołnierzami.

Oficerowie kadrowi i przełożeni nie przestrzegają podstawowej zasady w zarządzaniu kadrami (co pokazują badania), gwarantującej sukces organizacji, a mianowicie, że cele jednostki i cele organizacji powinny być spójne. Aspiracje i plany zawodowe powinny być uwzględniane przy projektowaniu karier. Jednocześnie spełniać oczekiwania organów kadrowych wynikających z projektowania karier. Ale jak mają być uwzględniane, skoro $\frac{2}{3}$ ankietowanych nie zna swojej ścieżki kariery? Można zatem przyjąć, że w Wojsku Polskim nie planuje się ścieżek karier oficerów.

Powyższe badania kadr oficerskich w Polsce mogą posłużyć jako argument do wprowadzania zmian w systemie zarządzania karierą oficerów oraz systemie wyznaczania oficerów na stanowiska służbowe, a także do opracowania i wdrożenia określonych modeli przebiegu służby.

Bibliografia

Amstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Antczak Z. (2010), *Rozwój pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Drucker P. (2005), *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa.

Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Król H., Ludwiczyski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lanthaler W., Zugmann J. (2000), *Akcja JA, nowy sposób myślenia o karierze*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa.

Majewski T. (2005), *Zarządzanie karierami oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.

Michaluk A., Kacała J. (2012), *Systemy doskonalenia i rozwoju kadr*, Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych imienia Generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław.

Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Miś A. (2004), *Zarządzanie karierą w organizacjach nowego typu: od kompetencji do kariery po kapitał karier* [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Penc J. (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, s. 306.

Grzegorz Ignatowski | gignatowski@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Kodeksy etyczne jednostek samorządu terytorialnego – studium przypadku

Codes of Ethics for Local Government Units – a Case Study

Abstract: Professional codes of ethics are found in almost every workplace. They are also provided for employees of individual municipalities, districts and regional offices. In the Code of Bełchatów district it is emphasized that its office staff should be impartial in making decisions, ideologically neutral and independent from local politicians. In addition, they are supposed to act in such a way that will prevent them from being suspected of corruption. Special emphasis has been given to responsibility for their decisions. In the public opinion there is a perception that authorities are still dependent on politics. Lack of responsibility for the wrong decisions is seen as a particular flaw. Therefore, if professional codes of ethics were implemented in life, they would help in overcoming major irregularities encountered in public administration.

Key words: code of ethic, administration, responsibility.

Podejmując pracę w firmie zatrudniani pracownicy podpisują nie tylko wymagane przez prawo dokumenty, lecz także zobowiązuje się ich do zapoznania z kodeksami etycznymi nowego przedsiębiorstwa. Ponieważ sytuacje takie zdarzają się coraz częściej, nie budzą już zdziwienia, a tym bardziej sprzeciwu. Kodeksy etyczne lub inne tego typu zasady moralnego postępowania na dobre zadomowiły się bowiem w naszym życiu społecznym i zawodowym. Posiadają je zarówno firmy prywatne, jak i przedsiębiorstwa państwowe. Na swoich stronach internetowych eksponują je instytucje odpowiedzialne za organizację życia społecznego i administracyjnego. Z tego też powodu bez trudu docieramy do kodeksów zawodowych pracowników

bibliotek, sklepów oraz zakładów usługowych. Spisane zasady etycznego postępowania posiadają również jednostki samorządu terytorialnego, a więc gminy, powiaty i urzędy wojewódzkie. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że kodyfikacja moralnego życia zawodowego nie jest zjawiskiem nowym lub tworem, który wynika wyłącznie z twardych zasad konkurencyjnej gospodarki. Historycy przypomną zazwyczaj o sławnej przysiędze Hipokratesa, która stanowi wzór dla dzisiejszych kodeksów etyki lekarskiej. Zarys honorowego kodeksu rycerskiego znajdziemy u Homera, a u Marka Tulliusza Cicerona podstawy dla zawodowej etyki adwokackiej. Już w średniowieczu swoje kodeksy posiadali nauczyciele i poszczególne cechy rzemiosł. Musimy jednak przyznać, że zjawiskiem zupełnie nowym są reguły etyczne małych firm i większych przedsiębiorstw. Za pierwowzór w tym względzie przyjmuje się dokument firmy Johnson & Johnson zatytułowany Nasze credo. Opracowany został w roku 1943 przez jej dyrektora – Roberta Wooda¹.

W niniejszej wypowiedzi autor w sposób dokładniejszy podejmuje kwestie związane z ze zbiorami zasad etycznego postępowania w jednostkach samorządowych. Jego wypowiedź nie chce włączyć się w dyskusję na temat potrzeby ich tworzenia, a nawet samego istnienia. Koncentrując się na analizie kodeksu etycznego pracowników Starostwa Powiatowego w Bełchatowie, autor dąży do wyprowadzenia ogólnych wniosków dotyczących kodyfikacji życia zawodowego. W pierwszej części poczynione zostaną uwagi na temat samych kodeksów. W drugiej dokonano analizy wspomnianego kodeksu. Po jej przeprowadzeniu autor stara się wyprowadzić wnioski dotyczące kodeksów w ogólności. Dodajmy, że w samym powiecie mieszka ponad sto dziesięć tysięcy osób. Powiat nie zajmuje czołowych miejsc w różnego rodzaju rankingach. Inwestuje jednak znaczne pieniądze w działania proekologiczne. W sposób szczególny w powiecie zwraca się uwagę na rozbudowę kanalizacji i terenów zielonych. Aktualny kodeks etyczny pracowników starostwa znajduje się na stronach tamtejszego urzędu. Autor chciałby podziękować panu Krzysztofowi Borowskiemu, rzecznikowi Starostwa Powiatowego w Bełchatowie, za cenne uwagi, które przyczyniły się do powstania poniższego tekstu.

W celu weryfikacji przedstawionych w tekście niektórych hipotez autor odwołał się do własnych badań. W badaniach posłużono się metodą ilościową; wykorzystano technikę sondażową w postaci narzędzia, którym jest kwestionariusz. W przeprowadzonych badaniach zastosowano dobór nieprobabilistyczny (nielosowy), a w jego ramach wybrano technikę celową. Próbkę badawczą stanowili studenci, którzy w roku

1. Tekst znajduje się np. w tekście: W. Gasparski, *Kodeksy i programy etyczne* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, ss. 239–240.

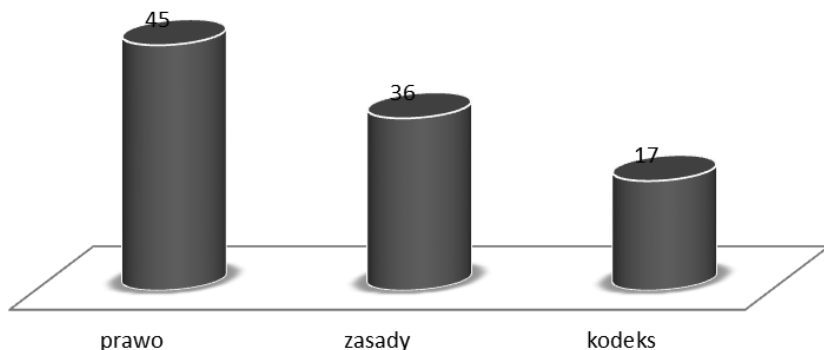
akademickim 2014/2015 zapoznali się z problematyką etycznych kodeksów zawodowych. Była to 98-osobowa grupa studentów administracji, psychologii i zarządzania. Należy zaznaczyć, iż uzyskane wyniki oraz wyciągnięte na ich podstawie wnioski nie są reprezentatywne, ze względu na charakter próby badawczej. Zdaniem autora dobór próby pozwolił na weryfikację postawionych hipotez.

Kodeksy zawodowe w przestrzeni publicznej

Profesor Wojciech Gasparski [2013, ss. 233–234] z Centrum Etyki Biznesu zauważa, że w środowiskach prawniczych obserwujemy pewną niechęć do posługiwania się określeniem „kodeks etycznego postępowania”. Sam bowiem termin „kodeks” kojarzy się prawnikom z usystematyzowanymi zbiorami norm prawnych. Faktycznie, istnieje Kodeks pracy, Kodeks cywilny czy też Kodeks karny. Kwestie językowe nie mają jednak wpływu i nie decydują o tym, jaką formę mają same kodeksy i jakie zawarto w nich treści. Z drugiej zaś strony podnoszone przez prawników wątpliwości mogą wyjaśniać, dlaczego w niektórych jednostkach samorządowych spotykamy się z takimi określeniami, jak zbiory „zasad etycznego postępowania”. Musimy też przyznać, że usystematyzowane reguły moralnego działania różnią się w swojej istocie od uregulowań prawnych. Rzecz dotyczy przede wszystkim sposobu ich weryfikacji. Normy etyczne są jedynie pewnymi wytycznymi, „drogowskazami”, którymi należy się kierować w organizacji pracy lub relacjach z klientami. W porównaniu np. z kodeksem drogowym, trudniej też je egzekwować. Tymczasem w opinii wielu klientów i nawet samych pracowników, kodeksy etyczne oraz prawne uregulowania mają takie samo znaczenie. Ponadto, wspomniane opinie na temat terminologii nie do końca pokrywają się z tym, co mówią na ten temat lingwiści. Termin „kodeks” wcale nie jest jednoznaczny. Według Andrzeja Dąbrówki, Ewy Geller i Ryszarda Turczyńskiego [2005, s. 701], można go swobodnie zastąpić takimi pojęciami, jak „norma”, „zasada”, „reguła”, „wzór”, „kanon”, „artykuł”, „prawidło”, „zwyczaj”, „nakaz” oraz „dyktat”. Wspomniani autorzy proponują jeszcze „imperatyw”, „princypium”, a nawet „dekalog”. Zaprezentowany zestaw synonimów terminu „kodeks” pokazuje, że nie wszystkie określenia kojarzą się z prawem.

Mając na uwadze powyższe rozbieżności, autor odwołał się do opinii wspomnianych we wstępie studentów. Na pytanie, z jakim innym określeniem kojarzy się im termin „kodeks”, czterdziestu pięciu odpowiedziało, że z „prawem”, trzydziestu sześciu wskazało na „zasady”, a zaledwie siedemnastu na „etykę”. Obrazowo uzyskane wyniki przedstawia zamieszczony poniżej rysunek:

Rysunek 1. Termin „kodeks” w opinii studentów



Źródło: opracowanie własne.

Autor niniejszej wypowiedzi uważa, że są pewne uzasadnione przesłanki, które sugerują, aby w etyce nie posługiwano się terminami kojarzonymi zwykle z prawem. To ostatnie wywołuje w społeczeństwie zawsze pewien oportunizm. Nie trzeba bowiem odwoływać się do badań naukowych, aby stwierdzić, że społeczeństwo, niezależnie od regionu, nie jest zazwyczaj przychylnie nastawione do regulacji prawnych, szczególnie w sferze życia społecznego i etycznego. Na koniec tych kilku uwag językowych odnotujmy, że w Starostwie Bełchatowskim istnieje kodeks etyczny.

Zauważmy, że obecność kodeksów zawodowych może prowadzić do dwóch zupełnie skrajnych wniosków. Ich istnienie może świadczyć o tym, że dana instytucja chce zachować lub podnosić standard świadczonych przez siebie usług, a tym samym zdobywać coraz większe zaufanie wśród klientów. Na przeciwnym krańcu wymienimy opinię, że kodeksy etyczne mogą być wyrazem tego, iż jakaś instytucja przeżywa kryzys, a sami pracownicy nie są w stanie zażegnać go przy pomocy posiadanych i dostępnych narzędzi. Gdyby zatem kodeksy były odpowiedzią na doraźne problemy związane z dobrym funkcjonowaniem danej instytucji, to należałoby zapytać, kto odpowiada za dalsze ich modyfikowanie lub uaktualnianie. Dodajmy, że tam, gdzie istnieją kodeksy zawodowe, łatwiej buduje się zaufanie pomiędzy klientami, pracownikami i pracodawcami. Firma, która posiada kodeks etyczny, jest zazwyczaj lepiej postrzegana na rynku niż ta, która go nie posiada.

Współczesna dyskusja na temat etycznych kodeksów zawodowych sprowadza się do kilku ważnych pytań. Najważniejsze z nich dotyczy tego, przez kogo mają być one tworzone i kto odpowiada za ich realizację. W związku z tak postawionymi py-

taniami rodzi się pewne napięcie. Mianowicie, z jednej strony wydaje się słuszne, że powinny one współbrzmieć z poglądami osób zarządzających i odpowiedzialnych za sprawne funkcjonowanie podległych im instytucji, ich rozwój oraz za zbudowanie i utrwalanie pozytywnego obrazu w społeczeństwie. Może to jednak doprowadzić do sytuacji, kiedy pracownicy zatrudnieni w danej instytucji będą odbierać kodeksy jako zbiór obcych zasad, które zawierają zbyt wygórowane reguły, niedające się w rzeczywistości zrealizować. Z drugiej zaś strony, gdyby pracownicy byli zaangażowani w ich powstawanie w sposób nadmierny, sytuacja taka mogłaby doprowadzić do obniżenia standardów. Mając na uwadze powyższe wątpliwości, należałoby poszukać jakiegoś „złotego środka”. Nadzór nad ich tworzeniem trzeba pozostawić zarządowi, a jednocześnie zaangażować pracowników, aby czuli się współodpowiedzialni za ich powstanie. Przy ich końcowym zatwierdzaniu powinno się w sposób zdecydowany podkreślić, że do ich przestrzegania zobowiązane są również osoby zajmujące kierownicze stanowiska. Ponadto pracownikom, którzy uczestniczą w procesie ich tworzenia będzie dużo łatwiej utożsamiać się z nimi i realizować ich zasady w pracy. Niezależnie od tego wszystkiego, wspólnie opracowane kodeksy integrują każdą grupę zawodową.

Stanisław Galata [2007, s. 194] przypomina, że tworzenie zbiorów zasad etyki zawodowej stanowi niebezpieczeństwo dla samej moralności. Zasady etycznego postępowania nie dają się bowiem sprowadzić do instruktażu moralnego postępowania. Autor konkluduje, że etyka obowiązuje niezależnie od przyjętych konwencji i umów. Ten sam autor wymienia jednak trzy zasadnicze powody, które decydują o potrzebie kodyfikacji życia zawodowego:

- 1) Kodeksy konkretyzują treści zawarte w normach ogólnych i dostosowują je do konkretnej sytuacji społecznej.
- 2) Określają potrzeby, granice i cele odstępstwa od norm powszechnie akceptowanych.
- 3) Formułują sposoby i możliwości rozwiązywania konfliktów między normami powszechnymi a tymi, które związane są z wykonywanym zawodem.

Mając na względzie to wszystko, co zostało powiedziane powyżej, podkreślimy pozytywny wpływ kodeksów na prace urzędów jednostek terytorialnych. Ich istnienie działa zazwyczaj motywująco na pracowników. Niezależnie od tego, że nie pociągają one za sobą konsekwencji prawnych, na pewno ograniczają zachowania nieetyczne. Ze względu na swoją względną trwałość, służą za drogowskaz w procesie długiego budowania dobrego obrazu instytucji. W wątpliwych sytuacjach stają się skutecznym narzędziem w podejmowaniu niepopularnych decyzji. Do największych zaś minusów zalicza się zazwyczaj ich ogólność, a więc brak szczegółowych

odpowiedzi na sytuacje nietypowe. Takie natomiast stanowią największe trudności dla pracowników [Kryk 2001, ss. 342–346].

Kodeks etyczny pracowników Starostwa Powiatowego w Bełchatowie

Zauważyliśmy na początku, że aktualnie niemal każda grupa zawodowa posiada swój kodeks etyczny. Funkcjonuje on niemal w każdej gminie i powiecie. Bez wysiłku zaś odnajdziemy go w urzędach wojewódzkich. Nie ma jednak jednego „ogólnopolskiego” kodeksu zawodowego dla wszystkich pracowników samorządowych. Sytuację taką spróbujmy odczytać w sposób pozytywny. Stanie się ona w pełni uzasadniona, jeśli kodeksy będą wyrazem i odpowiedzią na trudne do rozwiązania kwestie natury moralnej, które powstały w poszczególnych gminach i powiatach. Problemy etyczne w różnoraki sposób dają o sobie znać na północy Polski, a inaczej na jej południowych krańcach. W różnoraki sposób bywają też rozwiązywane. Etyka zawodowa nie jest tylko zbiorem suchych zasad moralnych, lecz odwołuje się także do lokalnych tradycji i zwyczajów. Nie bez znaczenia pozostaje światopogląd. Perspektywa taka pozwala wyciągnąć wniosek, że trudno byłoby stworzyć jeden kodeks etyczny dla wszystkich jednostek samorządowych. W kwestiach dotyczących etyki sytuacja jest zawsze dynamiczna. Jarosław Dobkowski [2007, ss. 169–170] zauważa, że samodzielność jednostek samorządu terytorialnego sprawia, iż zakres obowiązywania poszczególnych kodeksów powinien dotyczyć pojedynczych urzędów administracji gminnej i powiatowej.

Niezależnie od tego, co zostało powiedziane powyżej, postawmy sobie pytanie natury ogólnej: skąd się wzięły skodyfikowane zbiory etyki zawodowej w urzędach administracji publicznej? Profesor Hubert Izdebski [2012, s. 47] nadmienia, że pewne kodeksy etyczne są wyrazem realizacji nakazów ustawowych. Dodaje, że „dotyczy to szesnastu zawodów zaufania publicznego”. Nie istnieje jednak żadna ustawa, która nakazywałaby ich tworzenie i funkcjonowanie w gminach i powiatach. Dokładnie, nie ma takiego przepisu w żadnej ustawie o samorządzie terytorialnym. Myliłby się jednak ten, kto by stwierdził, że jest to arbitralna i niczym niepodyktowana inicjatywa poszczególnych i niezależnych od siebie jednostek samorządowych. Wiele powiatów i znaczna liczba gmin (nie wszystkie) zdecydowały się tworzyć własne kodeksy, biorąc udział w ogólnopolskiej akcji zatytułowanej „Przejrzysta Polska”. W takiej właśnie akcji społecznej w 2005 r. uczestniczyło również bełchatowskie starostwo. Pomysłodawcy akcji wyznaczyli wówczas sześć zadań obligatoryjnych, inne były fakultatywne. Inicjatorom programu „Przejrzysta Polska” chodziło o wdrożenie reguł,

które poprawią zarządzanie. Należało zatem zrealizować takie zasady, jak przejrzystość i przeciwdziałanie korupcji. Chciano uruchomić mechanizmy umożliwiające partycypację społeczną w zarządzaniu, przewidywalność w administracji, fachowość i odpowiedzialność pracowników. Realizując zasadę braku najmniejszej tolerancji dla korupcji, pracownicy starostwa powiatowego w Bełchatowie przygotowali dokument, który miał na celu przeciwdziałać temu groźnemu zjawisku.

W 2005 r. starostwo opracowało krótki dokument, który zatytułowany został „Kodeks etyczny pracowników starostwa powiatowego w Bełchatowie”. W tekście znajdziemy kilka podstawowych zasad, którymi mieli kierować się pracownicy tamtejszej administracji. Mianowicie, powinni być uczciwi, bezinteresowni i rzetelni w swojej pracy. Kodeks postulował, aby w realizacji obowiązujących przepisów byli praworządni, obiektywni i odpowiedzialni. W kontaktach z interesantami wymagano od nich uprzejmości i życzliwości. W wypełnianiu obowiązków wskazywano na kompetencje, profesjonalność i kreatywność pracowników. W zarządzaniu mieniem powiatu domagano się od nich gospodarności, rozważań i sprawiedliwości [*Kodeks etyczny pracowników starostwa powiatowego w Bełchatowie, 2005*]. Dostrzegamy, że tekst jest niezmiernie wstrzemięźliwy i zawiera bardzo ogólne wskazania. Nie znajdziemy w nim szczegółowych rozwiązań. Wymienienie kilku podstawowych zasad pomocnych w organizacji życia zawodowego musiało być niewystarczające. Było zatem oczywiste, że krótki kodeks nie wytrzyma presji czasu i nie sprostą wymaganiom, które stają przed starostwem. Oczywiście, mając na uwadze intencje akcji „Przejrzysta Polska”, należy zaznaczyć, że wymienione wskazania etyczne zawsze poprawiają wizerunek urzędu i pomagają w skutecznym jego zarządzaniu.

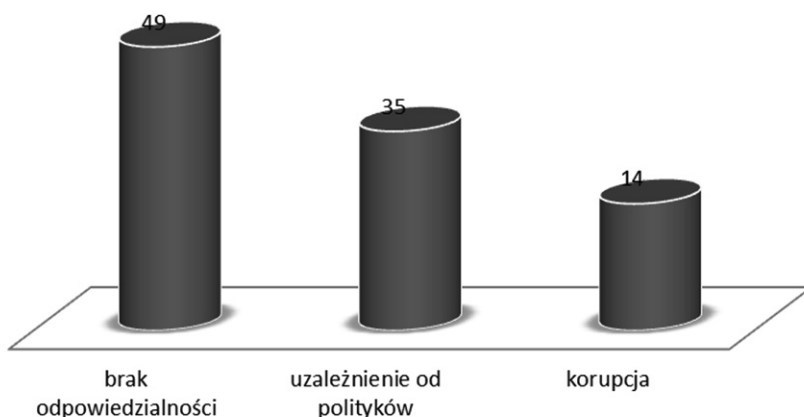
Ze względu na zbyt dużą ogólnikowość, dokument z 2005 r. został rozbudowany cztery lata później. Składa się ze wstępu i sześciu rozdziałów. W rozdziale ostatnim zawarto postanowienia końcowe. Zaleca się w nim, aby każdy pracownik urzędu bełchatowskiego kierował się jego wskazaniem. Jego struktura nie odbiega od kodeksów opracowanych przez inne starostwa i gminy w Polsce [Ignatowski 2013, ss. 49–62]. W rozdziale pierwszym wskazano na zasady ogólne, którymi powinien kierować się każdy pracownik urzędu. Idzie zatem o praworządność, bezinteresowność, uczciwość, rzetelność i obiektywizm. W pracy zawodowej pracownik starostwa ma postępować w sposób jawny, być neutralny politycznie oraz dbać o wizerunek urzędu. W stosunku do klientów ma być uprzejmy i życzliwy. W wydawaniu pieniędzy publicznych powinien zachowywać racjonalność i dbać o powierzone mu mienie [*Kodeks etyczny pracowników starostwa powiatowego w Bełchatowie, 2009*]. Dostrzegamy zatem, że postulaty zawarte w rozdziale pierwszym nie odbiegają swoją ogólnością od tego, co znalazło się w kodeksie z 2005 r.

W dyskusjach na temat etyki zawodowej od wielu lat stawiane jest pytanie, czy i w jakim zakresie normy moralne powinny wynikać z zasad ogólnych, którymi powinno kierować się całe społeczeństwo. Pytanie jest ważne, ponieważ dotyczy sensowności jej uprawiania. Jedni przekonują, że etyka zawodowa stanowi wyłącznie odzwierciedlenie etyki ogólnej. Etycy, którzy zajmują się etyką zawodową, wskazują, że ta ostatnia ma swoją specyfikę, a podawane przez nią rozwiązania nie są tylko odzwierciedleniem norm ogólnych. Podają, że etyka zawodowa w niektórych wypadkach mija się z ogólnymi zasadami życia społecznego. Zobaczmy, w jaki sposób do zagadnienia podchodzi kodeks bełchatowski w swoich szczegółowych rozwiązaniach. Zwraca on uwagę na trzy zasady, które powinny obowiązywać pracownika starostwa:

- 1)** Przede wszystkim powinien być on bezstronny w podejmowaniu decyzji. W rozdziale drugim przeczytamy, że „zawsze działa praworządnie i bezstronnie, odrzucając wszelkie przejawy dyskryminacji, nietolerancji i korupcji”. W rozdziale trzecim zaznaczono, że nie może być stronniczy i działać na korzyść pojedynczych osób lub grup. Dodano również, że nie może ulegać wpływom i naciskom. W sposób najbardziej wyraźny o bezstronności mówi rozdział piąty, w którym przeczytamy, że ze względu na neutralność światopoglądową i polityczną urzędnik swoją pracę wykonuje „bezstronnie i rzetelnie bez względu na własne przekonania i polityczne poglądy oraz przekonania i poglądy Klientów”.
- 2)** W żadnym wypadku nie może on dopuszczać się korupcji. Kwestii tej poświęcony jest rozdział trzeci. Czytamy w nim, że urzędnik, wykonując swoje zadania, odrzuca wszelkie przejawy korupcji. W tym celu jego postępowanie ma być jawne, przejrzyste i wolne od wszelkich podejrzeń o stronniczość. Konkludując, pracownik „nie przyjmuje od uczestników prowadzonych spraw żadnych korzyści materialnych lub osobistych ani obietnic takich korzyści”.
- 3)** W pełni odpowiada on za podejmowane przez siebie decyzje. W cytowanym powyżej rozdziale trzecim czytamy najpierw, że pracownik „jest gotów do przyjęcia krytyki, uznania swoich błędów i naprawienia ich konsekwencji”. Nie uchyla się on również od odpowiedzialności za wykonywane przez siebie zadania.

Autor niniejszej wypowiedzi zapytał wspomnianą już grupę studentów o zasadnicze problemy, które utrudniają prace urzędów administracji publicznej. Respondenci w swojej wypowiedzi mieli możliwość wymienienia tych samych kwestii, które podejmuje kodeks starostwa bełchatowskiego. Czterdziestu dziewięciu wskazało na brak odpowiedzialności wśród pracowników. Trzydzieści pięć osób wymieniło na drugim miejscu uzależnienie od partii politycznych, a pozostała liczba – czternaście osób – wskazała na korupcję. Uzyskane wyniki pokazuje zamieszczony poniżej rysunek:

Rysunek 2. Problemy, z którymi muszą się borykać urzędy administracji publicznej w opinii studentów



Źródło: opracowanie własne.

W krótkim podsumowaniu tego rozdziału zwróćmy uwagę na dwie rzeczy. Po pierwsze podana kolejność nie jest przypadkowa. Wynika ona z obserwacji życia zawodowego. Rozpowszechnione jest dzisiaj przekonanie, że pracownicy urzędów nie ponoszą odpowiedzialności za swoje decyzje. Możemy zatem stwierdzić, że kodeks, który eksponuje tę kwestię, wychodzi naprzeciw odczuciom społecznym. Mimo prowadzonej od wielu lat pracy, aby urzędy były zupełnie bezstronne w swoich działaniach, w dalszym ciągu wskazuje się na ich uzależnienie od lokalnej władzy politycznej. Szczególnie dostrzegalne jest to w kwestii zatrudnienia pracowników. Walka z korupcją przynosi wymierne korzyści. Jako zjawisko patologiczne, korupcja rujnuje bowiem życie społeczne i gospodarcze. Dlatego zupełnie słusznie wskazuje się na potrzebę jej przezwyciężenia.

Uwagi końcowe

Kodeksy etyki zawodowej mają swoje korzenie w kulturze anglosaskiej. Popularne są przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych [Bogucka, Pietrzykowski 2010, s. 133]. Chętnie są też przyjmowane w instytucjach międzynarodowych, zarówno o zasięgu światowym, jak i europejskim. Jednym z zasadniczych powodów ich istnienia w urzędach międzynarodowych jest fakt, że pracują w nich osoby pochodzące z różnych kultur i tradycji. Nie jest zatem wykluczone, że brak wśród osób tam zatrudnionych

wspólnie akceptowanych etycznych wzorców zachowań. Istnienie zbiorów norm etycznych w instytucjach międzynarodowych jest zatem w pełni uzasadnione.

Należy zapytać, w jakiej mierze są one potrzebne w naszych urzędach. Grzegorz Sołtysik [2006, s. 11], autor najbardziej obszernego zbioru kodeksów zawodowych w Polsce, zauważa, że pesymiści przekonują, iż kodeksy są jedynie formą reklamy firm i przeważnie, jak to ujmuje, są one „martwe”. Nawet, jeśli by tak było w wybranej jednostce samorządowej, to należy przyznać, że jest to dobra reklama. Pozwala każdemu petentowi ufać, że owe zasady są w niej respektowane. Dla nowych pracowników stanowią pozytywną wskazówkę, jak należy postępować. Gdyby zawarte w kodeksie zasady były łamane, klient ma zawsze podstawę, aby się do nich odwołać. Fakt, czy zasady w nim zawarte będą respektowane, zależy w dużej mierze od samych pracowników i osób, które nimi zarządzają. Trzeba też przyznać, że zawarte w kodeksie bełchatowskim normy ogólne są na ogół znane. Osoby, które by ich nie przestrzegały byłyby narażone na obstrukcję ze strony innych pracowników. Według Sołtysika optymiści i zwolennicy kodeksów etyki zawodowej widzą w nich skuteczne narzędzie, które przypomina o wartościach, których nie należy przekraczać. Na pewno poprawiają one atmosferę pracy wśród samych osób zatrudnionych. Sołtysik twierdzi, że prowadzą do zmniejszenia korupcji, nepotyzmu oraz zwiększają zaufanie osób, które muszą korzystać z usług danej instytucji.

Należy zaznaczyć, że pracownik administracji publicznej jest zobowiązany do przestrzegania prawa i zasad etyki niezależnie od tego, czy taki kodeks istnieje w powiecie lub gminie, czy też nie. Etyka obowiązuje bowiem niezależnie od kodeksu. Kodeksy staną się skutecznym narzędziem w zarządzaniu wówczas, kiedy w ich powstawanie będą zaangażowani pracownicy poszczególnych jednostek samorządowych. W ich tworzenie należałoby zaangażować również środowiska lokalne. Nikt lepiej nie wie, co należy poprawić w pracy danej jednostki, jak klienci. Nie chodzi przecież o skonstruowanie jednego i uniwersalnego zbioru zasad, który daje się zastosować w każdym urzędzie.

W kodeksie Starostwa Powiatowego w Bełchatowie wskazano, że dokument może dopomóc w zbudowaniu zaufania między pracownikami i klientami. Faktycznie, jego istnienie powoduje, że ono wzrasta. W rozdziale czwartym przeczytamy, że pracownik urzędu ma zmierzać „do pogłębienia społecznego zaufania do Starostwa oraz kreowania jego pozytywnego wizerunku”. Należy w tym miejscu przyznać, że powiat bełchatowski nie zajmuje jakiegos wyjątkowego miejsca w kolejnych rankingach gmin i powiatów polskich [*Laureaci Rankingu Gmin i Powiatów 2014*]. Być może należałoby w tym miejscu zasugerować tamtejszym władzom, aby ów kodeks stał się przedmiotem głębszych analiz i poszukiwać sposobów na jego modyfikację oraz weryfikację.

Według przeprowadzonych w Polsce w 2013 r. badań opinii społecznej, urzędnik nie cieszy się zbyt dużym prestiżem w naszym społeczeństwie. Z 44% uznaniem zajmuje dopiero dwudzieste czwarte miejsce. Na pierwszym miejscu wskazano na strażaka (87%), a na drugim wymieniono profesora uniwersyteckiego (82%). W trzeciej dziesiątce zawodów cenionych w Polsce znalazł się także burmistrz oraz radny [CBOS, *Prestiż zawodów* 2013]. Czy zatem nie byłoby słuszne, aby kodeksy w jednostkach samorządowych na nowo stały się przedmiotem głębszych analiz, koniecznych zmian i weryfikacji. Być może stałyby się one jednym z narzędzi – autor nie twierdzi, że najważniejszym – który dopomógłby w zbudowaniu większego uznania dla pracowników administracji.

Bibliografia

Bogucka I., Pietrzykowski T. (2010), *Etyka w administracji publicznej*, LexisNexis, Warszawa.
Centrum Badania Opinii Publicznej, *Prestiż zawodów 2013*, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_164_13.PDF, dostęp: 26 września 2015.

Dąbrowka A., Geller E., Turczyn R. (2005), *Słownik synonimów*, Świat Książki, Warszawa.

Dobkowski J. (2007), *Charakter prawny kodeksów etycznych oraz kodeksów postępowania urzędników publicznych i wybieranych przedstawicieli do organów administracyjnych* [w:] D. Bąk (red. nauk.), *Etos urzędnika*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Galata S. (2007), *Biznes w przestrzeni etycznej. Motywy, metody, konsekwencje*, Difin, Warszawa.

Gasparski W. (2013), *Kodeksy i programy etyczne* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.

Ignatowski G. (2013), *Nieprawidłowości w sferze zatrudnienia pracowników w perspektywie wybranych kodeksów administracji publicznej* [w:] Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), *Społeczna Akademia Nauk*, Łódź.

Ignatowski G. (2015), *Znaczenie kodeksów etycznych dla dobrego funkcjonowania i poprawy wizerunku jednostek samorządu terytorialnego (na przykładzie powiatu szczecińskiego)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 4, cz.1, ss. 447–460.

Izdebski H. (2012), *Zarządzanie etyką za pośrednictwem kodeksów etyki zawodowej* [w:] J. Czaputowicz (red.), *Etyka w służbie publicznej*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa.

Kodeks etyczny pracowników starostwa powiatowego w Bełchatowie, 2005, http://www.powiat-belchatowski.pl/wgrane_pliki/1712200606.pdf, dostęp: 14 czerwca 2015.

Kodeks etyczny pracowników starostwa powiatowego w Bełchatowie, 2009, http://www.powiat-belchatowski.pl/wgrane_pliki/kodeks-etyczny.pdf, dostęp: 7 lipca 2015.

Kowalski T. (2005), *Kodeks etyczny a kształtowanie zasad etycznych w administracji*, „Studia Lubelskie” nr 1, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie.

Kryk B. (2001), *Czy kodeks przedsiębiorstwa może stanowić rozwiązanie problemów firmy?* [w:] W. Gasparski, J. Dietl, *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Laureaci Rankingu Gmin i Powiatów 2014, <http://www.zpp.pl/aktualnosci/laureaci-rankingu-gmin-i-powiatow-2014>, dostęp: 26 września 2015.

Sołtysik G. (2006), *Kodeksy etyczne w Polsce*, Almamater, Warszawa.

Magdalena B. Król | magdalena.krol@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński

Profil kompetencji współczesnego menedżera projektu społecznego

The Social Project Manager Competence Framework

Abstract: The main purpose was to create a social project manager competence framework, because it hasn't been defined up till now and it is extremely necessary as there are more and more social project managers who need a list of soft competences which are required from them to work effectively. Interpersonal competences should be much more developed in the case of social project managers because managers make relationships with different people. What is more, social project managers need higher competences than other project managers, especially interpersonal competences which are the most important factor to make a project successful. They should be aware of it before they start the work. The research revealed the most important interpersonal competences which have the greatest influence on the effectiveness of social project managers. Social project managers should know what interpersonal competences are needed to work effectively on a social project. So therefore, the project manager competence framework is especially dedicated to social project managers so they can check if they have most of the required competences to work effectively.

Key words: project manager, competence framework, project management, interpersonal competences.

Wstęp

Problematyka dotycząca kompetencji często podejmowana jest przez badaczy, jednak najczęściej zajmują się oni kompetencjami menedżerów zarządzającymi organizacjami. W Polsce do tej pory przeprowadzono również niewielką liczbę badań

dotyczących kompetencji menedżerów projektów. Na polskim gruncie zarządzania projektami nie były jeszcze prowadzone badania kompetencji menedżerów projektów szczególnego rodzaju – projektów społecznych, uwzględniające ich specyfikę, zawężone i skupiające się wyłącznie na ich kompetencjach interpersonalnych, które w decydujący sposób wpływają na skuteczność działań menedżera projektu.

Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonych badań własnych, których celem było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu i na ich podstawie zbudowanie modelu kompetencji interpersonalnych współczesnego skutecznego menedżera projektu społecznego. Badanie prowadzone zostało w latach 2011–2014 w oparciu o Szwajcarsko-Polski Program Współpracy z zastosowaniem trzech metod: badania ankietowego, wywiadu standaryzowanego i obserwacji uczestniczącej.

Warto rozpatrywać i badać poszczególne grupy menedżerów projektów, bowiem każda z nich wydaje się mieć swoją specyfikę. Menedżerowie projektów społecznych różnią się od menedżerów projektów technicznych czy IT, zwłaszcza w obszarze wymaganych, z uwagi na specyfikę obszaru realizacji projektów i charakter pracy, kompetencji miękkich. Prowadzenie badań kompetencji dotyczących wszystkich menedżerów projektów może dawać niepełny obraz, bowiem poszczególne grupy znacząco różnią się między sobą i wymagają oddzielnego podejścia i badań. Ważne jest, aby poszukiwać kompetencji charakterystycznych dla poszczególnych grup menedżerów.

Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnych definicji projektu z uwagi na szeroki zakres znaczeniowy. Dokonany wnikliwy przegląd literatury pod kątem zdefiniowania projektu ukazał szerokie zróżnicowanie w określeniu granic działalności projektowej. Pomimo tej ogromnej definicyjnej różnorodności, wszyscy autorzy zgodni są co do jednego, że fundamentalną cechą każdego projektu jest realizacja jasno określonego celu, zaś sukcesem – osiągnięcie celu. W rezultacie poszukiwań najbardziej wyczerpującej definicji projektu, jak i specyficznych jego cech odróżniających go od pozostałych obszarów działalności organizacji, wybrana została definicja zaproponowana przez M. Trockiego. Projekt to złożone i niepowtarzalne w zakresie koncepcji i wykonania przedsięwzięcie; zmierzające do osiągnięcia zamierzonego rezultatu poprzez zorganizowane ciągi działań ludzkich; określone w czasie z wyróżnionym początkiem i końcem; wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków; realizowane przez zespół wysoko kwalifikowanych wykonawców

z różnych dziedzin w sposób niezależny od powtarzalnej działalności; związane z wysokim poziomem ryzyka; wymagające zastosowania specjalnych metod jego przygotowania i realizacji [Trocki 2012, ss. 19–20].

Przedmiotem zainteresowania i badań był szczególny rodzaj projektów – projekty społeczne, o specyfice których niewiele można znaleźć w literaturze przedmiotu. Z uwagi na rezultaty osiągane w tych projektach, często określane są one mianem „procesowych”, „miękkich” [Trocki 2012, ss. 23–27], polegających na łagodzeniu skutków lub przeciwdziałaniu problemom społecznym, gospodarczym, kulturowym, przyrodniczym. Ten typ projektów wiąże się z wymogiem posiadania wysokich umiejętności zarządzania projektami [Praweńska-Skrzypek 2006, s. 59]. Nieliczni autorzy zajmują się specyfiką projektów społecznych i ich badaniem. Z zagranicznych autorów G.R. Heerkens zwraca uwagę na aspekt społeczny w projektach definiując je jako „określoną w czasie odpowiedź na potrzebę, rozwiązanie najczęściej unikatowego, niepowtarzalnego problemu; realizację uzasadnioną z finansowego lub społecznego punktu widzenia; strukturę zdefiniowanych czynności, gdzie produkt końcowy jest wyraźnie określony” [Heerkens 2003, s. 7]. Na rozwiązanie problemu, który sugeruje istnienie rozbieżności pomiędzy obecnym a pożądanym stanem rzeczy, poprzez realizację projektu zwraca również uwagę J.M. Juran, twierdząc, że projekt to problem, dla którego zaplanowano rozwiązanie [Juran, za: Duffy 2007, s. 18; Mazur 2004, s. 11].

Skuteczność w projektach społecznych to zdolność osiągnięcia zakładanych celów, poprzez uzyskanie zamierzonych rezultatów twardych i miękkich, produktów i oddziaływania społecznego. Z kolei efektywność w tych projektach wskazuje na stosunek pomiędzy osiągniętymi rezultatami, produktami i oddziaływaniem społecznym a wkładem finansowym, który został zużyty, by je osiągnąć [Kamiński 2009, s. 40]. Takie rozumienie bardzo trafnie oddaje istotę skuteczności i efektywności w zarządzaniu projektami społecznymi, w których przy dokonywaniu analizy ich opłacalności należy ujmować także społeczne skutki oddziaływania projektu na bliższe i dalsze otoczenie [Trocki, Gucza 2003, s. 201].

Pojęcie kompetencji również nie jest w literaturze jednoznacznie zdefiniowane. Różne definiowanie i rozumienie pojęcia kompetencji spowodowało, że autorzy definicji tworzą zestawy różnych elementów, które składają się na kompetencje. Ich zakres jest szeroki i niejednokrotnie bardzo zróżnicowany [Bugdol 2006, ss. 140–141; Wyrzębski 2011, s. 173]. Stąd podjęta została analiza definicji pojęcia kompetencji, celem dogłębnego zrozumienia jego istoty. W efekcie poszukiwań literaturowych przyjęta została definicja, która określa kompetencje jako predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw (rozumianych jako zachowania przejawiające się w postaci umiejętności interpersonalnych i cech osobowych, warunkuje chęć i sposób

wykorzystania wiedzy i umiejętności) zapewniające realizację zadań zawodowych na wyróżniającym poziomie, odpowiedzialne wywieranie wpływu na podległe osoby oraz kierowanie zasobami grupy zmierzające do osiągnięcia wspólnych celów i zaspokajania ważnych potrzeb, czyli zapewniające skuteczne działanie. A zatem pojęcie kompetencji bardzo ściśle związane jest ze skutecznością [Król, Ludwiczynski 2007, s. 83; Filipowicz 2004, s. 17; Borkowski 2003, s. 204; Levy-Leboyer 1997, s. 19; Thierry, Saurret 1994, s. 6; Masłyk-Musiał, Rakowska, Krajewska-Bińczyk 2012, ss. 201–202]. Współcześnie szczególnym zainteresowaniem cieszą się kompetencje „miękkie” dotyczące głównie postępowania, współpracy z ludźmi oraz cech, które są w tym przydatne. Związane są ze sposobem bycia i stylem wywierania wpływu. Mogą być kształtowane na różne sposoby, jednak są bardzo trudne do wiarygodnego, ścisłego wymiarowania. Ich przeciwieństwem są kompetencje „twarde”, które dotyczą konkretnej wiedzy i umiejętności stosowania określonych metod, technik, narzędzi, procesów, procedur. W wielu wypadkach są wyrażane w sposób ścisły i mierzalny. Pozwalają na jednoznaczne określenie, jak daną rzecz zrobić właściwie [Oleksyn 2011, ss. 122–128].

Wielu autorów coraz częściej zwraca uwagę na fakt, że o powodzeniu projektu w coraz mniejszym stopniu decydują wiedza czy umiejętności, a coraz bardziej kompetencje miękkie, tj. umiejętności interpersonalne i cechy osobowe [Król 2013, s. 190; Bartkowiak 2011, s. 131]. Choć są one najmniej wymierne, to są bardzo istotnym elementem kompetencji ponieważ stanowią nie tylko katalizator wpływający na uzyskiwane efekty, ale są również elementem, na który najtrudniej wpływać i zmienić w człowieku [Wyrozębski 2011, s. 176]. Głównym obszarem zainteresowania i badań jest trzeci, „miękki” składnik kompetencji – postawa, mający największy, choć ukryty, wpływ na skuteczność działań menedżera projektu.

Metodyka prowadzonych badań

W celu zbudowania modelu kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego przeprowadzono badania, służące zidentyfikowaniu kluczowych kompetencji interpersonalnych za pomocą wybranych metod badawczych.

Obserwacja była wstępnym etapem badań właściwych i miała charakter rozpoznawczy. Aby możliwe było przeprowadzenie obserwacji uczestniczącej, z perspektywy kierownika projektu, złożony został, do Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, projekt, który w drodze konkursu otrzymał dofinansowanie na realizację. Celem obserwacji było poznanie w sposób bezpośredni specyfiki pracy menedżera projektu, a także zebranie dodatkowych informacji, pomocnych przy interpretowaniu wyników otrzymanych za pomocą pozostałych metod. Obserwa-

cja miała charakter jawny, prowadzona była w czasie pracy w okresie od 1.03.2011 r. do 31.12.2013 r. Obecność w miejscu zdarzeń, czyli w zespołach projektowych rzeczywiście realizujących projekty społeczne, pozwoliła na bezpośrednie i dogłębne zapoznanie się ze specyfiką pracy projektowej.

Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w I kwartale 2014 roku. Dobór próby był celowy i dokonany został na podstawie własnej wiedzy o badanej populacji i celach badania. Badanie miało charakter ogólnopolski. Do wzięcia udziału w badaniu zaproszeni zostali wszyscy kierownicy projektów zrealizowanych bądź w trakcie realizacji, które otrzymały dofinansowanie ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy – 310 kierowników projektów¹. Zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu rozsyłane były drogą elektroniczną. Badanie przeprowadzone zostało z zastosowaniem kwestionariusza elektronicznego². Analiza otrzymanych danych przeprowadzona została w oparciu o program SPSS [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 515; Babbie 2003, s. 586; Babbie 2008, s. 514]. W badaniu udział wzięło 147 osób (47% badanych), z czego do dalszej analizy, ze względu na poprawność wypełnienia, dopuszczono 92 ankiety (30% badanych).

Aby pogłębić i zweryfikować dane otrzymane z badania ankietowego przeprowadzono standaryzowane wywiady, do których zaproszono 10 ekspertów – opiekunów projektów Funduszu dla Organizacji Pozarządowych Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy. Opiekunowie projektów mieli pod opieką od 20 do 50 projektów. Wywiady prowadzone były w sposób anonimowy w oparciu o kwestionariusz wywiadu³, który opracowany został na podstawie dokonanej agregacji otrzymanych z badania ankietowego wyników. Wywiady zrealizowane zostały w II kwartale 2014 roku. Opiekunowie dokonali oceny kierowników projektów SPPW przez pryzmat pośrednich i bezpośrednich kontaktów, charakteru i liczby zadawanych pytań oraz prowadzonej sprawozdawczości.

Zastosowane w badaniu metody pozwoliły na nakreślenie profilu współczesnego menedżera projektu społecznego, zidentyfikowanie kluczowych kompetencji inter-

1. Operator Grantu podpisał łącznie 337 umów o dofinansowanie, z czego 27 osób było kierownikiem więcej niż jednego projektu.

2. Kwestionariusz badawczy złożony był z dwóch części – pierwsza część obejmowała 32 pytania zamknięte, które w głównej mierze koncentrowały się na dokonaniu przez badanych samooceny umiejętności interpersonalnych i cech osobowych mających wpływ na skuteczność ich działania jako menedżerów projektów społecznych. Na drugą część składały się dane demograficzno-społeczne (5 pytań) oraz dane o organizacji, z ramienia której badany był kierownikiem projektu (12 pytań).

3. Kwestionariusz wywiadu standaryzowanego zawierał 24 pytania (13 pytań zamkniętych, 11 pytań otwartych) oraz metryczkę. Pytania skoncentrowane były na osobie menedżera projektu – cechach osobowych i umiejętnościach interpersonalnych, których posiadanie zapewnia skuteczność działań.

personalnych skutecznego menedżera projektu społecznego, zbudowanie modelu kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego.

Profil współczesnego menedżera projektu społecznego

Koniecznym było określenie profilu społeczno-demograficznego oraz zawodowego współczesnych menedżerów projektów społecznych, bowiem bez pogłębionej wiedzy o czynnikach społeczno-demograficznych i posiadanym doświadczeniu zawodowym badanych menedżerów projektów, trudna – jeśli wręcz niemożliwa – byłaby analiza posiadanych przez nich kompetencji interpersonalnych.

W zdecydowanej większości kierownikami projektów społecznych są kobiety (77,2%); pełniące określoną funkcję w zarządzaniu organizacją (53,3%), w tym – prezesi zarządu (26,1%) i członkowie zarządu (29,3%), natomiast osoby z zewnątrz stanowią zaledwie 27% badanych; po 30-stym roku życia (najlicniejsza grupa w wieku 30–34 lata (25%), wraz z wiekiem odsetek osób malał – do 4,3% w wieku 60–64 lata; średnia wieku - 38,59 lat); z wykształceniem wyższym (93,4%), w tym – magisterskie (82,6%), stopień doktora (6,5%) i licencjackie (4,3%); o profilu humanistycznym (80,2%), choć zaledwie 7 badanych posiadało wykształcenie z zakresu zarządzania; oraz ukończonymi studiami podyplomowymi (54,3%).

Z przeprowadzonych badań wyłonił się również profil zawodowy kierownika projektu społecznego – o zróżnicowanym doświadczeniu projektowym, często wyniesionym z poprzednich miejsc pracy w innych sektorach (w tym 47% z sektora publicznego i 29% z sektora prywatnego), w ponad połowie co najwyżej 7-letnim stażem pracy w projektach (52,7%), pełniący wcześniej inne funkcje w projekcie (65%), łączący funkcję kierownika projektu z innymi rolami w tym samym projekcie (87%), kierujący do tej pory nie więcej niż 7 projektami społecznymi (56,2%), zatrudniony najczęściej na podstawie umowy zlecenia (48,9%), dla którego praca projektowa stanowi raczej dodatkowe zajęcie (43,5%), koncentrujący się w swoich działaniach zarówno na zadaniach, jak i na ludziach (70,7%), przestrzegający norm i wartości etycznych (96,7%), pracujący w projektach głównie z uwagi na możliwość realizacji celów ważnych społecznie (84%), wewnętrzną chęć realizowania projektów (39%) i perspektywy, jakie daje ten rodzaj pracy (35%), kontynuujący pracę w innym projekcie po zakończeniu pracy jako kierownik projektu (38,9%), wiążący swoją przyszłość z projektami (83,7%). Kierownicy projektów społecznych reprezentowali w większości młode stowarzyszenia (59,3%, do 10 lat działalności), działające głównie w obszarze społecznym, kierujące swoje działania do różnych grup docelowych, o zasięgu regionalnym (38%) i ogólnopolskim (31,5%), w ponad połowie nie-

zatrudniające na stałe żadnego pracownika (52,2%), a pozostałe zatrudniające nie więcej niż 6 pracowników, zrzeszające co najwyżej 20 osób (51,2%), realizujące co najwyżej 3 projekty rocznie (52,8%).

Zauważyć można, że wzrost zainteresowania pracą projektową nastąpił niewątpliwie po wejściu Polski do UE, otwierając zupełnie nowe możliwości pozyskiwania środków finansowych na realizację projektów z różnych dziedzin.

Model kompetencji interpersonalnych menedżera projektu

Model/profil kompetencji to „uporządkowany zestaw kompetencji zawodowych charakterystyczny dla danego stanowiska, roli organizacyjnej, zawodu, który wykorzystywany jest jako narzędzie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji” [Król 2006, s. 689]. C. Levy-Leboyer zauważa, że coraz bardziej odczuwalna jest potrzeba tworzenia profili kompetencji, które ściśle byłyby związane z konkretnymi rodzajami działalności. Takie „indywidualne listy kompetencji” zawierać powinny kompetencje uniwersalne, które są powszechnie przydatne, jak i kompetencje specyficzne, wymagane dla określonego rodzaju działalności [Levy-Leboyer 1997, s. 31]. Jednym z rodzajów działalności jest obszar zarządzania projektami, który jest wewnętrznie zróżnicowany i wymaga różnych kompetencji w zależności od specyfiki realizowanego projektu.

Kompetencje interpersonalne skutecznego menedżera projektu podzielone zostały na 4 grupy: umiejętności kierownicze, umiejętności rozwojowe, umiejętności komunikacyjne, cechy osobowe. Podział wprowadzony został celem osiągnięcia większej przejrzystości utworzonego profilu kompetencji, a także w celu zbadania wpływu poszczególnych grup na skuteczność działań kierownika projektu. Między poszczególnymi cechami i umiejętnościami istnieją wzajemne powiązania – trudno bowiem oddzielić zaangażowanie od gotowości do dużego wysiłku psychicznego i fizycznego. Wśród wymienionych kompetencji interpersonalnych znajdują się zarówno cechy i umiejętności proste, jak i bardziej złożone, stąd niektóre z nich mogą na siebie częściowo zachodzić np. terminowość, poczucie odpowiedzialności i zaangażowanie warunkują umiejętność profesjonalnego wykonywania zadań, a umiejętność dobierania osób do zespołu projektowego powiązana jest z byciem komunikatywnym i umiejętnością wyciągania wniosków z popełnionych błędów. Badania empiryczne wskazują, że mówiąc o umiejętności interpersonalnej nie można traktować jej jako jednej. Zasadne jest mówienie o wielu różnych kompetencjach interpersonalnych, a nie o jednej kompetencji [Aryle 1999, s. 75].

Wyodrębnione kompetencje, zwane kluczowymi kompetencjami interpersonalnymi, czyli takimi, które mają bardzo duży wpływ na skuteczność działań kierownika projektu społecznego, zostały zidentyfikowane w toku przeprowadzonych badań z zastosowaniem wybranych metod badawczych – obserwacji, sondażu i wywiadu. Szanse uzyskania rzetelnych wyników zwiększyło zaproszenie do badania, działających z powodzeniem, kierowników projektów Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy. Aby dana kompetencja mogła zostać uznana za kompetencję kluczową, musiała spełnić następujące kryterium – wskazanie jej jako kompetencji kluczowej w co najmniej dwóch metodach badawczych. Na tej podstawie wyodrębnionych zostało 13 kompetencji kluczowych skutecznego menedżera projektu społecznego, obejmujących 6 cech osobowych i 7 umiejętności interpersonalnych. Z kolei zidentyfikowanie kluczowych kompetencji interpersonalnych umożliwiło zbudowanie modelu kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego, który tworzą następujące umiejętności interpersonalne i cechy osobowe:

Rysunek 1. Model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego



Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Poniżej dokonana została analiza poszczególnych umiejętności interpersonalnych i cech osobowych wchodzących w skład kompetencji interpersonalnych, które utworzyły model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego:

1) Umiejętności o charakterze kierowniczym:

- dobieranie osób do zespołu projektowego:

od osób tworzących zespół projektowy zależy przebieg realizacji projektu i atmosfera pracy. O doborze osób do zespołu projektowego powinien decydować, bądź przynajmniej mieć wpływ, kierownik projektu. „Kierownik projektu, który jest najmądrzejszym człowiekiem w zespole, zdecydowanie przeprowadził fatalną rekrutację [Wyrozębski 2009, s. 41]. Nie każdy nadaje się do pracy projektowej [Piwowar-Sulej 2013, s. 51]. Ważne jest doświadczenie i wiedza w obszarze zarządzania projektami, podstawowa wiedza z zakresu merytorycznego projektu oraz znajomość specyfiki działania organizacji w sektorze pozarządowym.

- planowanie:

stanowi podstawę wszystkich działań. Najważniejszy etap, od którego zależy cały przebieg projektu. Często znaczenie etapu planowania jest niedoceniane, co niejednokrotnie wynika z błędnego przekonania, że stanowi ono stratę czasu, gdyż najważniejszym etapem w projekcie jest realizacja. Od rzetelnego zaplanowania wydarzeń w czasie, zależy przebieg całego projektu. Na etap planowania warto poświęcić dużą ilość czasu. Niewłaściwe planowanie powoduje niezgodność realizacji działań projektowych z przyjętym harmonogramem, co z kolei wpływa na naruszenie dyscypliny budżetowej.

- przestrzeganie przyjętych zasad i procedur:

projekty realizowane są w oparciu o tzw. „Podręczniki procedur”, które stanowią podstawę i punkt odniesienia. To zbiór zasad, który należy ściśle przestrzegać. Przed przystąpieniem do działań projektowych, warto wnikliwie zapoznać się z zapisami zawartymi w podręczniku procedur. Chcąc natomiast zrozumieć zapisy, zalecane jest przeczytanie podręcznika co najmniej kolejny raz. Podejmowanie działań niezgodnych z przyjętymi zasadami i procedurami często wynika jednak z faktu, iż zawarte w nich zapisy są niejasne i niezrozumiałe dla czytających je kierowników projektów.

2) Umiejętności o charakterze rozwojowym:

- gotowość do dużego wysiłku psychicznego i fizycznego:

czas pracy w projektach zazwyczaj jest nienormowany, co często oznacza, że jest niejednokrotnie dłuższy, przekraczający tzw. normalny, 8-godzinny czas pracy, jak i obejmuje pracę w weekendy [Meredith, Mantel 2000, ss. 97–98]. Intensywność działań na poszczególnych etapach projektu jest różna. Z uwagi na zadaniowy charakter pracy, niejednokrotnie wymagane jest od kierownika projektu wykazanie się pełną gotowością do wzmożonego wysiłku m.in. na etapie przygotowania projektu bądź końcowego rozliczenia projektu. Umiejętność ta przejawia się w odłożeniu innych spraw na później i skoncentrowaniu całej swojej uwagi i siły na zadaniu wymagającym natychmiastowej realizacji.

- wyciąganie wniosków z popełnionych błędów:

powoduje, że praca wykonywana jest szybciej i sprawniej ze względu na mniejszą ilość błędów, które zostały popełnione wcześniej. Po wyciągnięciu stosownych wniosków, możliwe jest właściwe określenie tego, co i w jaki sposób należy zrobić, aby w przyszłości uniknąć popełnienia tych samych błędów. Uczenie się na własnych błędach to niezwykle cenna umiejętność. W większości przypadków korygowanie błędów wymaga zaangażowania znacznie większej ilości czasu niż zastanowienie się nad tym, co wcześniej nie zostało zrobione we właściwy sposób i wyciągnięcie z tego stosownych wniosków. Istnieje wówczas duża szansa, że po raz drugi zadanie zostanie zrealizowane prawidłowo.

- profesjonalizm w wykonywaniu zadań:

przejawia się w posiadaniu wiedzy z obszaru zarządzania, zarządzania projektami, jak i wiedzy merytorycznej związanej z realizowanym projektem; w opanowanych umiejętnościach niezbędnych do skutecznego zarządzania projektem i w posiadanych cechach osobowych zawartych w niniejszym modelu kompetencyjnym. To również, a może przede wszystkim, traktowanie swojej pracy w należyty sposób, podchodzenie do ludzi z szacunkiem, przestrzeganie norm i wartości etycznych.

3) Umiejętności o charakterze komunikacyjnym:

- budowanie dobrych relacji z członkami zespołu projektowego:

praca w projekcie powinna dawać wszystkim członkom zespołu projektowego poczucie satysfakcji i zadowolenia [Newton 2010, s. 9; Piwowar-Sulej 2013, s. 55]. Zespół projektowy tworzy grupa osób, której przyświeca wspólny cel, jest zaangażowana w realizowane przedsięwzięcie, widzi w swoich działaniach sens, jest zadowolona z tego, co robi, lubi pracę zespołową, lubi przebywać we własnym towarzystwie i robić coś pożytecznego dla innych ludzi. Tylko dzięki spełnieniu tych parametrów możliwe jest nawiązanie dobrych relacji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu projektowego. Bez atmosfery współpracy, zaufania i wzajemnego szacunku, każda praca, a szczególnie praca zespołowa, zamiast poczucia satysfakcji i zadowolenia będzie pasmem frustracji.

4) Cechy osobowe:

- determinacja w osiąganiu celu:

bez jasno zdefiniowanego celu projektu i konsekwencji w dążeniu do jego osiągnięcia nie jest możliwe skuteczne działanie. Przejawia się w doprowadzaniu spraw do końca, nie zniechęcaniu i nie poddawaniu się, gdy pojawiają się pierwsze trudności, w wytrwałej walce o daną sprawę z pełnym przekonaniem i uporem do samego końca.

- zaangażowanie:

to aktywne uczestnictwo w całym cyklu „życia projektu”; wykazywanie prawdziwej troski o „los projektu”; bycie obecnym w projekcie „tu i teraz”; interesowanie się wszystkimi elementami mogącymi mieć wpływ na dalszą realizację projektu; niebagatelizowanie symptomów, które mogą przyczynić się do wystąpienia w przyszłości zakłóceń w projekcie. Zaangażowanie wzrasta, gdy kierownik projektu od samego początku bierze udział w tworzeniu projektu i ma poczucie realnego wpływu na jego ostateczny kształt, czuje się z nim w pewien sposób związany i zależy mu na jak najlepszej jego realizacji [Wysocki, McGary 2005, ss. 116–228; Lewis 2006, s. 49].

- bycie zorganizowanym:

odpowiednia organizacja działań projektowych oraz pracy członków zespołu projektowego; to umiejętność nadawania priorytetów poszczególnym zadaniom, rozróżniania zadań ważnych od pilnych oraz tych, które można wykonać później bądź delegować na inną osobę. Związane jest z terminowością i umiejętnością podejmowania działań w odpowiedniej kolejności. Przejawia się w umiejętnym panowaniu nad wszystkimi zadaniami, które zostały wykonane, są aktualnie wykonywane oraz powinny być wykonane. To także umiejętne zarządzanie własnym czasem i samodyscyplina. Zorganizowany kierownik projektu potrafi pogodzić wiele działań bez uszczerbku dla żadnego z nich. Często przejawia się w przestrzeganiu harmonogramu.

- komunikatywność:

praca kierownika projektu polega w głównej mierze na wchodzeniu w interakcje z innymi ludźmi, które często są nieprzewidywalne [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 96; Oleksyn 2001, s. 35, s. 319]. Menedżerowie przeciętnie spędzają 80% czasu na komunikowaniu się [Adler, Rosenfeld 2006]. Dla kierownika projektu oznacza, że potrafi przekazywać informacje i wypowiadać się w sposób jasny i zrozumiały; precyzyjnie formułować swoje myśli; słuchać i nie przerywać rozmówcy; rozumieć wypowiedzi różnych osób; właściwie reagować na otrzymywane informacje; zapamiętywać przekazywane treści; jasno i przejrzyście redagować teksty pisemne. Komunikatywny kierownik charakteryzuje się otwartą postawą na innych ludzi, zwłaszcza o odmiennych poglądach. W kontaktach przydatna jest też odrobina uroku osobistego. Kompetencje w zakresie komunikacji wymagają silnej orientacji na zewnątrz, która łatwiej przychodzi ekstrawertykom niż introwertykom. Badania potwierdziły, że na stanowiskach kierowniczych dominują towarzyscy sangwinicy (42,4%), o ekstrawertycznym usposobieniu (40%).

- poczucie odpowiedzialności

nie pozwala kierownikowi projektu odejść, gdy pojawiają się trudności bądź perspektywa bardziej intratnej posady. To także wzięcie na siebie większej liczby zadań, gdy zachodzi taka potrzeba. Poczucie odpowiedzialności nie pozwala na bezpod-

stawne delegowanie własnych obowiązków na inne osoby. Często związane jest z odwagą cywilną m.in. przyznanie się do własnych błędów. Na kierowniku projektu spoczywa odpowiedzialność za prawidłową realizację całego projektu i odpowiada on za to przed zarządem organizacji. „Odpowiedzialność można przekazywać temu, kto potrafi i chce ją ponosić” – S. Smoleński [1997].

- terminowość:

jeden z trzech głównych wyznaczników projektu, przejawia się dotrzymywaniem ustalonych terminów i realizowaniem projektu zgodnie z przyjętym harmonogramem działań. Brak terminowości w zarządzaniu projektami skutkuje przekraczaniem ustalonych terminów, ich wydłużaniem oraz licznymi opóźnieniami

Wśród wymienionych kompetencji interpersonalnych znajdują się zarówno cechy i umiejętności proste, jak i bardziej złożone, stąd niektóre z nich mogą na siebie częściowo zachodzić, a pomiędzy poszczególnymi cechami i umiejętnościami istnieją wzajemne powiązania. Można się ich nauczyć i doskonalić (umiejętności) oraz pracować nad ich kształtowaniem i rozwojem (cechy osobowe).

Zdecydowano się również na wyszczególnienie kompetencji interpersonalnych z najmniejszym odsetkiem wskazań, mniejszym niż 10%, które – według badanych – w bardzo niskim stopniu wpływają na skuteczność działania, m.in. są to: urok osobisty, brak kompleksów, poczucie własnej wartości, dbanie i przywiązywanie uwagi do swojego wyglądu, stosowanie mowy ciała, optymistyczne tłumaczenie sobie niepowodzeń podjętych działań. Po dokonaniu głębszej analizy mała siła wpływu wskazanych przez badanych kompetencji wydaje się jednak tylko pozorna, bowiem w praktyce projektowej kompetencje te często mają ogromną, tyle że ukrytą, siłę wpływu i niejednokrotnie przesądzają o powodzeniu całego projektu.

Zakończenie

Modele kompetencyjne, z zasady przybliżające do osiągnięcia ideału, warto tworzyć po to, aby móc identyfikować wymagane na danym stanowisku kompetencje i wybierać takie osoby, które mają duży potencjał w zakresie wskazanych kompetencji. Przeprowadzone badania umożliwiły zidentyfikowanie kluczowych kompetencji interpersonalnych menedżera projektu społecznego, zbudowanie modelu kompetencyjnego skutecznego menedżera projektu społecznego, a także ustalenie profilu społeczno-demograficznego i zawodowego współczesnych menedżerów projektów społecznych.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy, zgodni są co do tego, że zarządzania projektami nie można nauczyć się z książek, lecz należy gromadzić doświadczenia w radzeniu so-

bie z praktycznymi wyzwaniami jakie przynosi realizacja projektów. Warto mieć świadomość tego, że doskonalenie kompetencji interpersonalnych nie jest jednorazowym działaniem, ale procesem rozłożonym w długim okresie. To upracticznienie kształcenia i doskonalenia kompetencji, zwłaszcza interpersonalnych, wymagających rzeczywistych i ciągłych kontaktów z innymi ludźmi, wydaje się najbardziej skuteczną metodą doskonalenia menedżerów projektów, jak i właściwym kierunkiem na przyszłość.

Bibliografia

- Adler R.B., Rosenfeld L.B. (2006), *Relacje interpersonalne*, Wydawnictwo Rebi, Poznań.
- Aryle M. (1999), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań.
- Borkowski J. (2003), *Kompetencje przywódcze lidera wojskowego* [w:] M. Kaliński (red.), *Lider wojskowy w progu XXI wieku*, Warszawa.
- Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Duffy M.G. (2007), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.
- Heerkens G.R. (2003), *Jak zarządzać projektami*, Wydawnictwo RM, Warszawa.
- Kamiński B. (2009), *Zarządzanie projektem*, Prymus, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A. (red.) (2007), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- Król H. (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

Król M.B. (2013), *Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2, Kraków.

Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltex, Warszawa.

Lewis J.P. (2006), *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E. (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Mazur S. (red.), Charette P., Mitchell A., McSweeney E. (2004), *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Meredith J.R., Mantel S.J. (2000), *Project Management – a Managerial Approach*, John Wiley & Sons, New York.

Newton R. (2010), *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągnięcia celów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa.

Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Piwowar-Sulej K. (2013), *Wdrożenie podejścia projektowego w organizacji. Konsekwencje dla satysfakcji pracowniczej*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Prawelska-Skrzypek G. (2006), *Sposoby zarządzania projektami w organizacjach publicznych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.

Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Smoleński St. (1997), *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Thierry D., Sauret C., Monod N. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltex, Warszawa.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wyrozębski P. (2011), *Badanie modeli kompetencji uczestników projektu* [w:] Trocki M. (red.), *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Wyrozębski P. (2009), *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa.

Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Barbara Kozuch | barbara.kozuch@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński

Antoni Kozuch | antoni.kozuch@gmail.com

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Partycypacja a skuteczność zarządzania publicznego

Participation and Effectiveness of Public Management

Abstract: In the paper an attempt is made to explain the impact of participation on overall effectiveness of contemporary public management. First, main issues of effectiveness of public management are discussed and then the essence of participation notion are explored. These considerations are the basis for development of a model of public participation impacts on efficiency in the public management.

Key words: public participation, public management, effectiveness.

Wstęp

W ostatnim ćwierćwieczu XX w. powstały koncepcje zarządzania przedsiębiorstwami traktujące ludzi w organizacji w kontekście funkcjonowania całego systemu, a także jego podsystemów. Mniej więcej w tym samym czasie pojawiło się zapotrzebowanie na zbiorowe zaspokajanie wyższych potrzeb ludzi i całych społeczeństw, występowanie pierwiastków humanistycznych zaczęło stawać się naturalną cechą współczesnych systemów organizacyjnych. Dobrym tego przykładem jest partycypacja w zarządzaniu.

Zarządzanie partycypacyjne to koncepcja zwiększania zaangażowania pracowników i osiągania wyższego poziomu dzięki jednoczesnemu koncentrowaniu się na sprawności organizacyjnej oraz naturze człowieka. Dzięki temu efektywniej

wykorzystywana jest wiedza pracowników i ich doświadczenia. Szczególnie widać to w procesie formułowania strategii, wówczas gdy pracownicy rozumieją strategię oraz postrzegają ją jako swoją własną.

W zarządzaniu tym niezbędne jest tworzenie klimatu motywacji, zaangażowania i dobrej organizacji pracy, a przede wszystkim współodpowiedzialności za pomyślność organizacji. Jest to proces czasochłonny i kosztowny, co zapewne tłumaczy, iż ta znana od lat koncepcja nie znajduje powszechnego zastosowania.

W praktyce zarządzanie partycypacyjne umożliwia zwiększenie zasobu informacji, bardziej wszechstronny ogląd sytuacji, zwiększa liczbę krytycznych ocen, zapobieganie nadmiernej koncentracji władzy i minimalizowanie negatywnych społecznych skutków centralizacji, wzrost poziomu samomotywowania, podkreślanie podmiotowości pracowników, zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu. [Worthy 1950, ss. 61–73; Teerlink, Harley-Davidson 2002, ss. 45–47; Stack 1992; Bieniok 1997, ss. 209–216; Stoczek, Prokopowicz, Żmuda 2008, ss. 25–26; Kożuch 2011, ss. 33–35; Kożuch, Kożuch 2015].

Ogólnie rzecz biorąc, w zarządzaniu partycypacyjnym przeważają aspekty humanistyczne – koncentrowanie się na osobowości ludzi i organizacji, na dojrzałości organizacyjnej pracowników oraz kulturze organizacyjnej. Dobrą ilustracją jest koncepcja pełnej partycypacji w zarządzaniu. Za najważniejsze jej elementy można uznać: prawo do pełnego uczestnictwa, odpowiedzialność za zadania, za zespół, siebie i za całą organizację, rozwój pracownika zrównoważony z interesami osoby i organizacji, pełna otwartość organizacji na otoczenie, całkowita partycypacja klientów i partnerów biznesowych, budowanie lojalności i zaufania opartego na jawnym zarządzaniu i wzajemnie korzystnej współpracy.

Celem niniejszego artykułu, realizowanym na gruncie nauk o zarządzaniu, jest poznanie istoty partycypacji publicznej w kontekście jej wpływu na zwiększanie skuteczności w zarządzaniu publicznym. Rozważania mają charakter teoretyczny i zostały przeprowadzone na podstawie badań literaturowych.

1. Skuteczność w zarządzaniu publicznym

Organizacje publiczne mają obowiązek świadczenia powszechnie dostępnych usług publicznych. Publiczny charakter tych usług powstaje, gdy to organizacje publiczne planują i organizują oraz finansują konkretne usługi i biorą za nie odpowiedzialność przed obywatelami.

Organizacje te nie kierują się zamiarem osiągania zysku, a usługi publiczne są bezpłatne dla obywateli lub częściowo odpłatne. Świadczenie ich w rzeczywistości okazuje się zbyt kosztowne, ale jednocześnie społecznie niezbędne. Ich realizacja

wpływa na stopień zaspokojenia przez obywateli potrzeb w zakresie ładu i porządku publicznego, oświaty, kultury itp.

Interakcje organizacji publicznych ze środowiskiem zewnętrznym cechuje duża złożoność, gdyż odbiorcami dóbr i usług publicznych są różnorodne grupy społeczne. Liczni i różnorodni interesariusze kierują pod adresem menedżerów organizacji publicznych swoje oczekiwania i preferencje, które nierzadko pozostają w sprzeczności ze sobą.

Współzależność pomiędzy specyfiką i celami organizacji publicznych głównie charakteryzuje wyróżniający charakter celów organizacji publicznych, np. sprawiedliwość i odpowiedzialność; zorientowanie na większą liczbę celów; niejednoznaczność celów organizacji publicznych. Zorientowanie na większą liczbę celów powoduje, że uwaga menedżerów organizacji publicznych w tym samym czasie kierowana jest w różne strony, co w naturalny sposób prowadzi do konfliktów. Natomiast źródłem wskazywanej niejednoznaczności jest dążenie do jednoczesnego usatysfakcjonowania różnorodnych grup interesariuszy, bez poparcia których organizacje publiczne nie mogą egzystować. Doprecyzowanie celów mogłoby być przeszkodą zawiązywania szerokich koalicji, co w praktyce ma miejsce bardzo często.

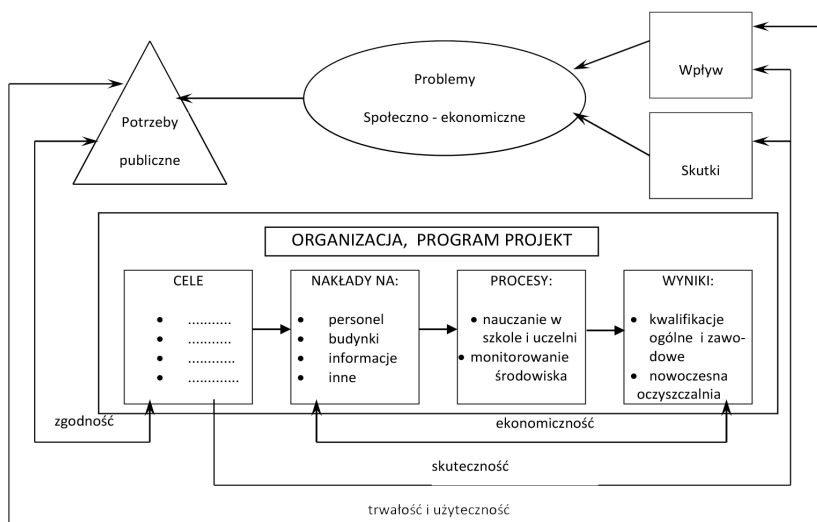
Naczelne organy państwa i organy samorządu terytorialnego, wraz z podległymi im urzędami, instytucjami i służbami, powołane są do realizacji misji odpowiadających oczekiwaniom obywateli [Krzyżanowski 1999, ss. 24–25]:

- 1) stanowienie prawa równego dla wszystkich oraz respektującego wolności i prawa obywatelskie;
- 2) ochrona praworządności;
- 3) obrona terytorium państwa przed zagrożeniem zewnętrznym;
- 4) zapewnienie bezpieczeństwa życia i majątku obywateli oraz porządku publicznego, a także przestrzegania prawa;
- 5) ochrona zdrowia publicznego;
- 6) pomoc w przypadku klęsk żywiołowych, katastrof i awarii urządzeń;
- 7) ochrona środowiska naturalnego i krajobrazu;
- 8) rozwój i utrzymanie instytucji edukacyjnych oraz instytucji wspierających rozwój kultury, literatury, sztuki, ochrona, konserwacja i ekspozycja zabytków oraz dóbr kultury;
- 9) przeciwdziałanie bezrobociu oraz łagodzenie jego skutków;
- 10) sprawowanie opieki nad niepełnosprawnymi, niezdolnymi do pracy, niedołączonymi oraz świadczenie im pomocy materialnej;
- 11) ochrona obywateli jako konsumentów;
- 12) opieka nad obywatelami przebywającymi za granicą.

Zarysowane elementy misji organów władzy publicznej wskazują na znaczenie właściwego wykonywania zadań organizacji publicznych dla zaspokajania zbiorowych potrzeb obywateli.

Zestawienie szerokiego zakresu zadań z możliwościami finansowymi kieruje uwagę na kwestie sprawności tych organizacji. Zagadnienie to można prześledzić, posługując się modelem zarządzania publicznego według nakładów i wyników (rys.1). Wykorzystuje on podstawowe postaci sprawności organizacyjnej, tj. skuteczność oraz ekonomiczność. Mając na uwadze pogląd J. Zieleniewskiego, skuteczność jest stopniem zbliżania się do celu, osiągnięcia go lub umożliwienia lub ułatwienia osiągnięcia celu. Oceniając skuteczność, nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego tylko skutki przewidywalne.

Rys. 1. Ogólny model efektywności organizacyjnej zarządzania publicznego według nakładów i wyników



Źródło: adaptowane z: Pollitt, Bouckaert 2004, s.106; Kożuch 2004, s. 78.

Skuteczność to wielkość bezwymiarowa, dająca się wyrazić liczbą niemianowaną jako stosunek dwóch użyteczności, rozpatrywanej pod kątem możliwości realizacji celu, tj. spodziewanej i osiągniętej. Jest ona w zasadzie stopniowalna, będąc wielkością wielowartościową. Jedynie w wypadku, gdy działanie ma tylko jeden niestopniowalny cel, a rozpatrywany przedział obejmuje tylko jedno zdarzenie, może być wielkością dwuwartościową „zero-jedynkową” [Zieleniewski 1981, s. 225].

W modelu zarządzania publicznego według nakładów i wyników cele reprezentują użyteczność spodziewaną, a wyniki użyteczność osiągniętą. Wyniki pośrednie są określane jako skutek, a wyniki ostateczne jako wpływ.

Z kolei stosunek wyników do nakładów to ekonomiczność, czyli postać sprawności rozumiana jako wydajność lub oszczędność [Zieleniewski 1981, s. 226].

W analizowanym modelu uwagę zwraca kategoria trwałości i skuteczności ogólnej, która informuje, na ile osiągnięte ostateczne rezultaty przyczyniają się do realizacji potrzeb publicznych.

Poznanie ekonomiczności i trwałości osiągniętych wyników na ogół wymaga specjalistycznej wiedzy. O wiele łatwiejsze natomiast jest poznanie skuteczności organizacji publicznych. Interesariusze bowiem nie mają na ogół trudności z zaznaniem się z celami organizacji publicznych zawartymi w strategiach i innych dokumentach organizacyjnych oraz z informacjami o stopniu ich realizacji. Zatem skuteczność jako jedna z postaci sprawności jest bardziej przydatna jako podstawa formułowania ocen organizacji publicznych z perspektywy jej interesariuszy. Mogą oni w ramach partycypacji publicznej mogą mieć wpływ na formułowanie celów, na przeznaczanie nakładów na realizację konkretnych zadań, a także na przebieg procesów i w konsekwencji na osiąganе wyniki.

2. Partycypacja w organizacjach publicznych

Partycypacja publiczna [Kozuch, Kozuch 2015] oznacza większy lub mniejszy udział obywateli w życiu społecznym, publicznym i politycznym. Jest to udział obywateli w zarządzaniu sprawami społeczności, której są członkami, czyli współdecydowanie – dzielenie się wiedzą oraz współdziałanie – dzielenie się pracą. Partycypacja wiąże się z wymogami ładu demokratycznego, co stawia człowieka przed wymogiem tolerowania i koordynowania rozbieżności oraz różnorodności perspektyw. Poznanie różnic kulturowych jest podstawowym zagadnieniem w zakresie podnoszenia efektywności wspólnych działań, przez to wpływa na wzajemne porozumiewanie się uczestników [Reykowski 1993, ss. 21–36].

Zakres pojęciowy zjawiska partycypacji obejmuje trzy podstawowe elementy [Balińska-Grzelak 2012, ss. 11–12, Mendel 1986, s. 27]:

- 1) wywieranie wpływu,
- 2) wzajemnie oddziaływanie ludzi na siebie,
- 3) wymiana informacji.

Pierwszy, najistotniejszy element, dotyczy wywierania wpływu i wiąże się z bezpośrednio ze sprawowaniem władzy. Istotą wpływu społecznego jest siła wydatko-

wana przez jednostkę wobec innej osoby w celu uzyskania pożądanego zachowania adresata tego wpływu. W tym ujęciu partycypacja stanowi ważny instrument dopuszczający określone grupy interesów do sprawowanej władzy. Udział w wywieraniu wpływu jest również naczelnym celem partycypacji.

Drugim elementem partycypacji jest interakcja polegająca na wzajemnym oddziaływaniu na siebie dwóch lub większej liczby grup osób [Dobrzyński 1981, s. 174]. Dotyczy to współpracy pomiędzy jednostkami i całymi zespołami osób wpływających na dane zjawisko. Interakcja w procesie partycypacji charakteryzuje się współpracą i szukaniem zgodności między osobami i grupami osób wpływającymi na organizację. Skutkiem tego procesu jest stan zrównowżenia (spokoju społecznego) między uczestnikami partycypacji, co stanowi jeden z głównych celów stosowania praktyk partycypacyjnych.

Kolejnym elementem partycypacji jest wymiana informacji, umożliwiająca szukanie zgodności między grupami interesów, która jest niemożliwa bez wymiany informacji. Stanowi to bardzo ważny element procesu partycypacji, gdyż bez komunikowania się zainteresowanych zaistnienie partycypacji byłoby niemożliwe. Wymiana informacji jest niezbędnym warunkiem wystąpienia interakcji, a współpraca między podmiotami ułatwia procesy informacyjne. Bez informacji nie jest możliwe zaistnienie partycypacji. W przypadku partycypacji publicznej proces komunikacji dotyczy komunikowania się władz publicznych z mieszkańcami i ich organizacjami. Komunikacja jednostek oznacza wymianę informacji jako zachowania społeczne umożliwiające zaspokojenie potrzeb biologicznych, potrzeb uznania i osiągnięć, dominacji, tworzenia kontaktów międzyludzkich [Ostaszewski 2013, ss. 26–27].

Partycypacja skupia się na problemie podziału władzy. W literaturze przedmiotu także „przez partycypację rozumie się udział załogi w zarządzaniu firmą oparty na formule współpracy w zabieganiu o dobro przedsiębiorstwa, co pośrednio przyczynia się także do wzrostu korzyści pracowników” [Wratny 2000, ss. 216–217]. W tym ujęciu partycypacja oznacza proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, przy czym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy ją podjęli [Mendel 2001, s. 44].

Partycypacja jest terminem, stosowanym na ogół z dodatkowym określeniem, np. partycypacja społeczna, obywatelska, publiczna, ekonomiczna, decyzyjna itp. Ma ona zawsze charakter społeczny, rozumiany jako forma aktywności jednostki bądź grupy w różnych obszarach przestrzeni społecznej, nakierowana na innych ludzi lub ich wytwory [Piwowarczyk 2006, s. 80 i n.].

W literaturze przedmiotu obecnych jest wiele koncepcji partycypacji. Do najczęściej wskazywanych zalicza się:

- partycypację społeczną – udział jednostki w życiu danej społeczności,
- partycypacja organizacyjna oznaczająca współudział w procesach decydowania w organizacji,
- partycypacja publiczna – oznaczająca udział obywateli w życiu politycznym i działaniach organizacji publicznych.

W krajowej literaturze przedmiotu pojęcie partycypacji społecznej oznacza udział obywateli w zarządzaniu sprawami społeczności, której są członkami, lub w której żyją na co dzień. Szczególnie chodzi tu o aktywną obecność w procesie powstawania i funkcjonowania grup społecznych i organizacji pozarządowych. Tego rodzaju partycypacja odnosi się do idei społeczeństwa obywatelskiego. Klasycznymi narzędziami partycypacji społecznej się: wybory, referendum, konsultacje społeczne, postępowanie administracyjne oraz akcje bezpośrednie [Hausner 1999, s. 13]. Konsultacje społeczne ułatwiają podejmowanie trafnych decyzji oraz zapobiegają lokalnym konfliktom czy protestom. Dialog między organami władzy a społecznością lokalną jest bardzo ważny, władzę w gminie sprawują sami mieszkańcy bezpośrednio lub pośrednio poprzez wybranych spośród siebie przedstawicieli [Ostaszewski 2013, ss. 18–19].

Z definicji tej wynika, że partycypacja społeczna wskazuje, że jednostka jest aktywna i podejmuje różne decyzje w przestrzeni społecznej, w której niezbędna jest komunikacja i wymiana z innymi ludźmi. Partycypacja społeczna to inaczej proces, w którym dwie lub więcej stron współdziała w przygotowaniu planów i podejmowaniu decyzji. Cechą partycypacji jest aktywny udział wszystkich partnerów uczestniczących w procesie współpracy [Sztompka, Kucia 2005, s. 175; Kwiatkowski 2003, ss. 9–10].

Zgodnie z powszechnie głoszonymi poglądami, efektem stosowania zasad partycypacji społecznej jest trafniejsze rozwiązywanie rzeczywistych problemów społecznych, unikanie konfliktów społecznych, zwiększanie aprobaty obywateli dla działań władzy. Partycypacja społeczna oparta jest na dwóch podstawach. Pierwsza dotyczy wzbogacenia i uwzględnienia tradycyjnych mechanizmów demokracji przedstawicielskiej. Jest to nieodłącznie związane z pojęciem demokracji jako formy ustrojowej państwa i polega na posiadaniu przez wszystkich obywateli praw i obowiązków zapewniających każdemu udział w sprawowaniu władzy. Druga natomiast oznacza, że partycypacja społeczna to część nowoczesnego zarządzania sferą publiczną, w której różnice interesów winny być rozwiązywane drogą negocjacji i uzgodnień, a nie przez administracyjne decyzje bądź mechanizmy rynkowe. Wpływa to na uzyskanie większej społecznej akceptacji i optymalizację podejmowanych decyzji [Ostaszewski 2013, s. 51; Dolnicki 2014, ss. 23–24].

Koncepcja partycypacji publicznej dotyczącej zaangażowania jednostek w działanie struktur i instytucji demokratycznego państwa, czyli instytucji władzy publicz-

nej oraz zarządzanych przez nie lub podległych organizacji sektora publicznego, częściowo nawiązuje do pojęcia partycypacji społecznej. Oznacza ona uczestnictwo mieszkańców danego terytorium w kształtowaniu i wdrażaniu polityki publicznej oraz interakcję obywateli z władzami (lokalnymi, regionalnymi i centralnymi). Partycypacja publiczna może przejawiać się w różny sposób: aktywność publiczna, angażowanie obywateli, partycypacja wyborcza oraz partycypacja obowiązkowa. Aktywność publiczna oznacza działania inicjowane i kontrolowane przez obywateli w celu uzyskania wpływu na decyzje podejmowane przez władze publiczne lub wyborców.

Wyjaśniając termin partycypacji, należy rozróżnić partycypację polityczną i publiczną. Partycypacja polityczna oznacza aktywność jednostki lub grup polegającą na wpływie na dokonywaną przez władze alokację cenionych społecznie wartości. Partycypacja polityczna, w ujęciu szerszym, dotyczy procesów formułowania kierunków działań, strategii, praktyk, decyzji o charakterze politycznym. Natomiast w ujęciu węższym oznacza udział obywateli w tradycyjnych mechanizmach demokracji reprezentatywnej, tj. udział w wyborach i kampaniach wyborczych. Do podstawowych form partycypacji politycznej zalicza się: zachowania wyborcze, referenda, lobbying, nieposłuszeństwo obywatelskie, przynależność do partii, organów społecznych, wpływ na procesy decyzyjne w procesie ustawodawczym. Partycypacja publiczna obejmuje następujące kategorie uczestnictwa obywateli w życiu wspólnot: aktywność publiczną, angażowanie obywateli, partycypację wyborczą oraz partycypację obowiązkową. Aktywność publiczna oznacza działania inicjowane i kontrolowane przez władze w ramach wypełniania ich zadań statutowych, tak administracyjnych, jak i zarządczych. Celem tych działań jest doskonalenie procesu decyzyjnego i jakości usług publicznych. Oznacza to konsultacje społeczne podejmowane na różnych szczeblach, dotyczące kształtu i polityk publicznych oraz sposobów ich realizacji [Ostaszewski 2013, ss. 19–20; Skarżyńska 2002, s. 279; Kaźmierczak 2005, s. 88].

Partycypacja w przypadku decyzji administracyjnych może być postrzegana w dwóch aspektach. Pierwszy z nich ma charakter organizacyjny, zwany też proceduralnym i wówczas można mówić o partycypacji organizacyjnej.

Procedura administracyjna wymaga przejścia przez trzy fazy: przygotowawczą, czyli zdobywanie informacji, analizowanie informacji, poszukiwanie sposobów działania, decyzyjną, tj. obejmującą podjęcie decyzji i jej akceptację oraz realizacyjną, czyli wdrożenie przyjętego rozwiązania. Zaangażowanie obywateli może mieć miejsce w każdym z tych etapów [Swianiewicz, Klimska, Mielczarek 2004, s. 39].

Drugi aspekt oznacza stopień wpływu obywateli na decyzje podejmowane przez władze publiczne. Zidentyfikowanych zostało pięć stopni tego wpływu [Ostaszewski 2013, s. 21]:

- informowanie – dostarczanie obywatelom informacji pozwalających na poznanie i zrozumienie okoliczności występujących problemów i możliwych rozwiązań,
- konsultowanie – dostarczanie od obywateli informacji zwrotnej dotyczącej rozważanego zagadnienia i możliwych decyzji,
- włączanie – uwzględnianie w podejmowanych decyzjach stanowiska obywateli i informowanie o stopniu ich wpływu na podjęte rozwiązania,
- współpraca czyli partnerstwo na każdym etapie procesu decyzyjnego,
- upodmiotowienie – oddanie ostatecznej decyzji w ręce obywateli.

Natomiast partycypacja obligatoryjna koncentruje się na drugim aspekcie i oznacza aktywność obywateli uznaną przez prawo za przymusową w celu wsparcia władz publicznych w wypełnianiu przez nie zadań statutowych zadań i funkcji. Głównie chodzi tu o obowiązkowe płacenie podatków stanowiących podstawowy wkład obywateli w funkcjonowanie wspólnoty politycznej, czy też opłaty za korzystanie z urządzeń administracji publicznej.

Stosowany podział partycypacji na społeczną, organizacyjną i publiczną w praktyce jest nieostry. Każdy bowiem proces partycypacji ma wymiar organizacyjny, poczynwszy od ustalenia jej celu, poprzez gromadzenie zasobów i organizacyjne ramy partycypacji, monitorowanie prawidłowości jej przebiegu i ewentualne podjęcie decyzji o doskonaleniu tego procesu. Ponadto partycypacja społeczna i publiczna często nakładają się na siebie, np. gdy ludzie zrzeszeni w organizacji społecznej biorą udział w procesach świadczenia usług publicznych. Prawdopodobnie te wzajemne powiązania przyczyniają się do rosnącego znaczenia partycypacji w zarządzaniu publicznym.

Zaangażowanie obywateli w rozwiązywanie problemów w formie publicznego zbiorowego wyboru umożliwia zwiększenie skuteczności działań instytucji przedstawicielskich poprzez kontrolę obywatelską w ramach demokracji partycypacyjnej [Putnam 1995, s. 133]. Jednym z instrumentów zaangażowania obywateli, który pozwala mieszkańcom danej miejscowości brać aktywny udział w podejmowaniu decyzji, co do sposobu przeznaczenia środków na poziomie lokalnym oraz kontroli społecznej wykorzystania zaangażowanych środków. Wzmocniło to społeczeństwo obywatelskie, gdyż zachowania klientelistyczne były stopniowo wypierane ze względu na obowiązujące zasady budżetu partycypacyjnego: przejrzystość i demokratyczne podejmowanie decyzji przy otwartych drzwiach. Obecnie budżet partycypacyjny uważa się za jeden z bardziej skutecznych instrumentów zaangażowania mieszkańców w sprawy wspólnoty lokalnej.

Aby można było mówić o zarządzaniu partycypacyjnym, a nie jedynie o elementach partycypacji, aktywność władz lokalnych w tej dziedzinie musi mieć charakter stałego, cyklicznego procesu, którego centralnym elementem jest dialog

pośród przedstawicieli samorządów stroną społeczną, czyli mieszkańcami i reprezentującymi ich organizacjami pozarządowymi oraz aktywnymi organami przedstawicielskimi, jak rady i zarządy dzielnic. Wówczas partycypacja jest w stanie przyczyniać się do wzrostu efektywności organizacji, pozwala na łatwiejszą realizację podjętych kolektywnie decyzji, zwiększa stopień identyfikacji członków z celami organizacji, wzmacnia motywację w procesie pracy, przyczynia się do znacznego łagodzenia konfliktów w organizacji. Przynosi członkom organizacji konkretne korzyści, w tym stabilizuje stosunki społeczne [Błaszczuk 1998, s. 20; Ziębicki 2014].

Ogólnie rzecz biorąc, partycypacja najpełniejszy wyraz znajduje w zarządzaniu partycypacyjnym, w którym to przeważają aspekty humanistyczne – koncentrowanie się na osobowości ludzi, na dojrzałości organizacyjnej pracowników oraz kulturze organizacyjnej.

3. Wpływ partycypacji publicznej na skuteczność zarządzania organizacjami publicznymi

Partycypacja zajmuje ważne miejsce wśród zasad dobrego rządzenia określonego przez Komisję Europejską [European Governance 2001, s. 101; Ziębicki 2014, s. 150] obok otwartości, rozliczalności, efektywności i spójności. W zarządzaniu publicznym oznacza ona tworzenie warunków oraz zapewnianie udziału obywateli w pracach administracyjnych na wszystkich szczeblach władzy publicznej, w ramach głównych etapów wdrażania polityk publicznych. Chodzi przede wszystkim o udział w procesach zarządzania organizacji społecznych, przedstawicieli pracodawców oraz związków zawodowych.

Współczesne zarządzanie publiczne odbywa się warunkach dużej różnorodności i zmienności otoczenia. Dlatego popularność zyskuje koncepcja konkurujących wartości R.E. Quinna i K.S. Camerona, zgodnie z którą wyższą efektywność organizacyjną uzyskuje się dzięki wykorzystywaniu celów i środków właściwych jej różnym modelom. Przedstawiony przez nich model wykorzystuje cztery modele efektywności organizacyjnej, tj.:

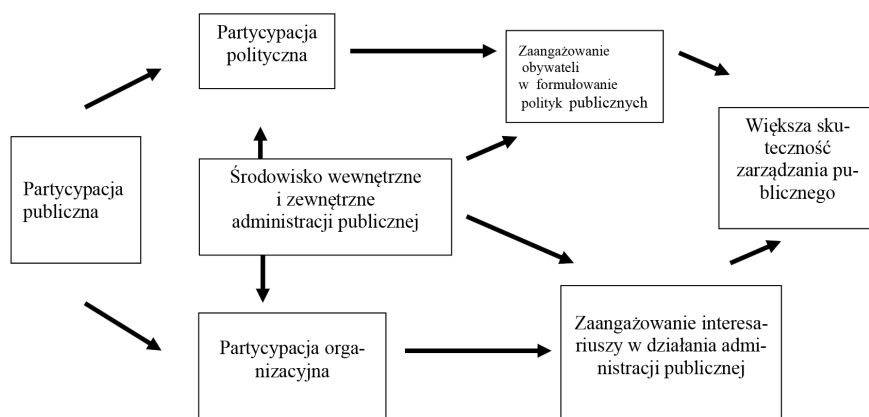
- 1) model stosunków międzyludzkich, charakteryzujący się orientacją do wewnątrz oraz elastycznością;
- 2) model otwartego systemu skoncentrowany na orientacji na zewnątrz oraz elastyczności;
- 3) model racjonalnego celu z preferencją orientacji na zewnątrz oraz kontroli;
- 4) model procesu wewnętrznego zorientowany do wewnątrz oraz na kontrolę.

Stosując ten model do analizy efektywności organizacyjnej modelu współrzędzenia publicznego, zwanego także *public governance* lub partycypacyjnym zarządzaniem publicznym, można zauważyć wykorzystywanie w największym stopniu celów i środków modelu otwartego systemu oraz modelu racjonalnego celu. Natomiast w znacznie mniejszym stopniu stosowane są cele i środki charakterystyczne dla modelu stosunków międzyludzkich i modelu procesu wewnętrznego.

Występujące w ramach analizowanego modelu współzależności potwierdzają znaczenie partycypacji zewnętrznej i innowacyjności, a także – w dalszej kolejności – kompetencyjności, zaangażowania i komunikatywności, do czego prowadzi wysoki poziom otwartości i elastyczności. Podkreślenia tu wymaga wysoka współzależność celów przejętych ze wszystkich wcześniejszych modeli efektywności, jednakże bez modelu procesu wewnętrznego.

W prowadzonych rozważaniach ważne jest poznanie ogólnego mechanizmu wpływu partycypacji na efektywność organizacji publicznych. W modelu tym wychodzi się od wyodrębnienia partycypacji politycznej i partycypacji organizacyjnej z partycypacji publicznej, co związane jest ze strategicznym i operacyjnym charakterem procesów decyzyjnych (rys. 2).

Rys. 2. Ogólny mechanizm wpływu partycypacji na skuteczność zarządzania publicznego



Źródło: opracowanie własne.

Na zarządzanie strategiczne w organizacjach publicznych zasadniczy wpływ mają występujące w danym kraju czy regionie problemy społeczno-gospodarcze, z których wynikają potrzeby publiczne (rys. 1). Decyzje o tym, które z tych potrzeb

będą zaspokajane przez władze publiczne, są podejmowane w ramach procesów politycznych, prowadzących do formułowania polityk publicznych. W ramach partycypacji politycznej obywatele i organizacje społeczne mogą wpływać polityczne procesy decyzyjne (rys. 2). Partycypacja ta prowadzi do zaangażowania obywateli w formułowanie polityk publicznych. Szczególnego znaczenia nabiera ona na szczeblu lokalnym, gdy obywatele współdecydują, jaki ostateczny wymiar będą miały polityki publiczne określone na szczeblu centralnym w odniesieniu do ich wspólnoty. Zatem partycypacja publiczna pozwala na „skrojenie na miarę” lokalnych potrzeb polityk publicznych, wdrażanych w życie przez administrację publiczną i inne organizacje publiczne. Przyczynia się ona do zwiększania skuteczności zarządzania publicznego w ten sposób, że tworzy podstawy do formułowania celów organizacyjnych odpowiadających potrzebom publicznym. Bez zaangażowania obywateli w procesach tych dominującą rolę odgrywają urzędnicy, których wybory nie muszą się pokrywać z preferencjami interesariuszy.

Nawiązując do wskazanych modeli efektywności organizacyjnej, należy podkreślić, że partycypacji organizacyjnej sprzyja otwartość i nastawienie na partycypację zewnętrzną, co stanowi ważną zachętę do wchodzenia obywateli – zarówno jako wyborców, jak i odbiorców usług publicznych – w relacje z organizacjami publicznymi, zwłaszcza na poziomie podstawowych struktur terytorialnych.

Badacze najczęściej zwracają uwagę na partycypację polityczną, nie dostrzegając jednocześnie okoliczności, że wszelka polityczna aktywność ma swój wymiar organizacyjny. Pozytywne nastawienie ze strony obywateli w dużej mierze zależy od tego, jakie warunki włączania się w sprawy publiczne tworzone są przez organizacje publiczne. Każde doświadczenie pozwala obywatelom jako wyborcom zdobywać wiedzę o warunkach przestrzegania norm państwa demokratycznego i wykorzystywania możliwości tkwiących w systemie demokratycznym.

Współdziałanie obywateli w procesach świadczenia usług publicznych dobrze służy zdobywaniu przez nich wiedzy o zasadach funkcjonowania organizacji publicznych, a także nawiązywaniu personalnych relacji. Uczestnictwo w procesach partycypacji organizacyjnej tworzy sprzyjające warunki do zwiększania skuteczności zarządzania publicznego. Jego podstawą jest wiedza zdobywana w ramach procesów politycznych i organizacyjnych, a także ukształtowane relacje personalne pomiędzy przedstawicielami organizacji publicznych oraz samymi obywatelami i reprezentantami organizacji obywatelskich.

Zakładając względną trwałość politycznej i organizacyjnej partycypacji, trzeba podkreślić, że rosnąca wiedza o demokratycznym systemie bezpośrednio przyczynia się do zaangażowania obywateli w procesy tworzenia polityk publicznych. Niemniej

ważna jest wiedza dotycząca funkcjonowania organizacji publicznych i doświadczenie w prowadzeniu wspólnych działań.

Wnioski

- 1)** Partycypacja w zarządzaniu coraz częściej znajduje się w polu zainteresowań praktyków i badaczy. To zagadnienie jest dobrym przykładem wielodyscyplinarności nauk o zarządzaniu i w szczególności – zarządzania publicznego.
- 2)** Na gruncie zarządzania publicznego partycypacja społeczna, polityczna i partycypacja organizacyjna nakładają się na siebie, znajdując dobre odzwierciedlenie w partycypacji publicznej.
- 3)** Partycypacja publiczna, zarówno polityczna, jak i organizacyjna, stanowi impuls do większego włączania się w życie publiczne oraz zdobywania na wyższym poziomie wiedzy i wzmacniania postaw prospołecznych i propaństwowych, co prowadzi do zwiększania skuteczności zarządzania publicznego.
- 4)** Obecny stan badań nad partycypacją w zarządzaniu publicznym wskazuje, że niezbędne są badania nad tym zagadnieniem, uwzględniające zarówno perspektywę organizacji publicznych oraz perspektywę obywatelską.

Bibliografia

Balińska-Grzelak A. (2012), *Rola partycypacji społecznej w stymulowaniu rozwoju turystyki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 738.

Bieniok H. i in. (1997), *Metody skutecznego zarządzania*, Wid. Placet, Warszawa.

Błaszczak B. (1988), *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa.

Dobrzyński M. (1981), *Interakcja* [w:] Pasieczny L. (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.

Dolnicki B. (red.) (2014), *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities, Brussels 2001.

Hausner J. (red.) (1999), *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, MSAP, Kraków.

Kaźmierczak T. (2011), *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne* [w:] Olech A. (red.), *Partycypacja publiczna. Uczestnictwo obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Kożuch B. (2011), *Współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, ISP UJ, Kraków.

Kożuch B., Kożuch A. (2015), *Zarządzanie partycypacyjne* [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa (w druku).

Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, WN PWN, Warszawa.

Mendel T. (1986), *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Mendel T. (2001), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE, Poznań.

Mikuła B. (2001), *Diagnozowanie stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, seria Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania, nr 534, AE, Kraków.

Nęcka E. (1994), *Psychologia biznesu*, „Businessman”, nr 1.

Ostaszewski K. (2013), *Partycypacja społeczna w procesie podejmowania rozstrzygnięć w administracji publicznej*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Piwowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków.

Putnam R. (1995), *Demokracja w działaniu*, Znak, Kraków.

Sądek G. (1991), *Bezradność w środowisku zawodowym* [w:] Gliszczyńska X., *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa.

Skarżyńska K. (2002), *Aktywność i bierność polityczna* [w:] Skarżyńska K. (red.), *Psychologia polityczna*, Zys i S-ka, Poznań.

Stack J. (1992), *The Great Game of Business*, Currency Doubleday, New York, cyt. za Stocki R., *Jawne zarządzanie*, CEO, październik 2002.

Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Kraków.

Swianiewicz P., Klimska U., Mielczarek A. (2004), *Nierówne koalicje – liderzy miejsc w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa.

Sztompka P., Kucia M. (red.) (2005), *Socjologia. Lektury*, Znak, Kraków.

Teerlink R. (2002), *Harley-Davidson: od przywództwa dyrektywnego do partycypacyjnego*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2002.

Worthy J.C. (1950), *Organizational Structure and Employee Morale*, „American Sociological Review”, Vol. 15, no. 2.

Wratny J. (2000), *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku* [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Ziębicki B. (2014), *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.

Agata Pierścieniak | agata.pierscieniak@gmail.com

Uniwersytet Rzeszowski

Kierunki rozwoju potencjału administracyjnego JST w kontekście poprawy sprawności instytucji

Trends in Development of Administrative Capacity of Local Government Units in the Context of Improving the Efficiency of Institutions

Abstract: The article discussed defining directions of development of administrative capacity of local government units from the perspective of improving the efficiency of its operation. The text gave the example of improving the efficiency of institutions in analytical terms indicating the tools that can support the individual elements – components of the potential of local government.

Key words: administrative capacity, institutional potential, government units, Institutional Analysis Methodology

Wstęp

Samorząd terytorialny, funkcjonujący w obecnej strukturze od 1999 r. ze względu na ustawowy zakres zadań własnych oraz możliwość realizacji dodatkowych zadań, m.in. przy finansowym wsparciu funduszy unijnych, odgrywa kluczową rolę w gospodarce regionu. Jego możliwości działania są ograniczone jedynie szczupłością środków oraz prerogatywami władz centralnych w zakresie tworzenia i egzekwowania prawa, w tym prawa gospodarczego. Samorząd terytorialny może w sposób bezpośredni i pośredni wpływać na sytuację społeczną, gospodarczą i terytorialną poszczególnych obszarów, wykorzystując w tym celu dostępne instrumenty prawne, procedury administracyjne i środki finansowe [Drożyński, Urbaniak 2011, s. 268]. Ten bezpośredni i pośredni wpływ jednostek samorządu terytorialnego jest związany

z procesami zarządzania [Kožuch 2004]¹ oraz działaniami administrowania [Ochendowski 2004, s. 25]², które jednocześnie realizują instytucje samorządowe. Odpowiada to sferze przedmiotowej i podmiotowej organizacji publicznej zidentyfikowanej w literaturze przedmiotu. Ze względu na tę różnorodność cech przypisywanych administracji publicznej przez autorów proponujących definicję administracji publicznej o charakterze pozytywnym, wykształciły się następujące ujęcia: 1) podmiotowe, które jako kryterium definiujące przyjmują wydzielone w państwie struktury organizacyjne powołane specjalnie do realizacji określonych celów o charakterze zadań publicznych; 2) przedmiotowe, charakteryzujące administrację publiczną specjalnymi cechami, w szczególności uwidaczniającymi się w trakcie działalności podejmowanej w ramach realizacji celów o charakterze publicznym [Boć 2005, s.13; Ura, Ura 2008, ss. 21–22, Izdebski, Kulesza 2004, s. 94; Kaczmarek 2009, s. 236]. Sfera podmiotowa (administracyjna) powinna być przygotowana do realizacji zadań zidentyfikowanych w sferze przedmiotowej (zarządczej) [Kaczmarek 2009, s. 233].

Celem artykułu jest zdefiniowanie elementów potencjału administracyjnego (sfery podmiotowej) urzędów administracji samorządowej i określenie kierunków ich rozwoju w świetle podnoszenia sprawności instytucji.

Artykuł wpisuje się w dyskusję na temat usprawniania rozwiązań administracyjnych w organizacjach publicznych w szczególności w jednostkach samorządu terytorialnego. Opracowanie ma charakter teoretyczny, oparty na przeglądzie literatury przedmiotu, obejmujący zagadnienia ‘sprawność instytucji’ oraz ‘potencjał administracyjny’. Uwzględniono w nim dorobek takich nauk, jak prakseologia, ekonomia (nurt instytucjonalny) i zarządzanie, przy czym wiodącym nurtem rozważań jest tzw. nowe zarządzanie publiczne. W artykule wykorzystano technikę rozumowania dedukcyjnego. Do przeprowadzenia rozważań przyjęto następujące założenia: urzędy posiadają potencjał administracyjny, który można zdefiniować i mierzyć; sprawność instytucji jest zjawiskiem wielowymiarowym.

1. Zarządzanie jest to proces związany z podejmowaniem decyzji, proces osiągania celów poprzez realizowanie funkcji planowania, organizowania, motywacji i kontroli przy efektywnym wykorzystaniu zasobów. W literaturze polskiej zarządzanie w jednostkach publicznych to tzw. zarządzanie publiczne czy nowe zarządzanie publiczne, które koncentruje się wokół prawidłowości i źródeł sprawności funkcjonowania organizacji oraz sprawnej realizacji przedsięwzięć: patrz Kożuch 2004.

2. Wg. E. Ochendowskiego „Administracja jest to ta działalność państwa, której przedmiotem są sprawy administracyjne albo inaczej zadania i kompetencje w zakresie władzy wykonawczej”.

Sprawność instytucji w ekonomii i zarządzaniu

Sprawność to pojęcie kojarzone z prakseologią, która wprowadziła do nauki organizacji i zarządzania teorie sprawnego działania. Jednym z prekursorów badań nad tym zjawiskiem był T. Kotarbiński [1999, ss. 432–451], który wyróżnił dwa znaczenia sprawności:

- sprawność analityczną (uniwersalną, odnoszącą się z osobna do każdej cech opisujących jakiś aspekt składający się na pojęcie sprawności),
- sprawność syntetyczną, obejmującą równocześnie wszystkie cechy, w ramach których następuje bliżej nieznanne (algebraiczne lub wektorowe) sumowanie się sprawności w znaczeniu analitycznym.

Wg T. Pszczółowskiego [1978, ss. 61–219] sprawność identyfikowana jest z miarami takimi jak skuteczność (pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem), ekonomiczność (stosunek pomiędzy nabytkami i ubytkami, w którym nabytki są większe od ubytków) i korzystność (ocena dodatnia przewagi nabytków w różnicy z ubytkami)³. Literatura amerykańska upraszcza sprawę rozumienia sprawności i identyfikuje ją z robieniem rzeczy we właściwy sposób [Stoner, Frejman, Gilbert 2001, s. 24, Pierścieniak 2009, s. 483], co uelastycznia przyjętą wg prakseologii definicję, nadaje jej kontekstowość i zmusza do poszukiwania właściwego sposobu działania.

Badania administracji publicznej, realizowane z perspektywy oceny jej sprawności, umiejscowione są w nurcie wiedzy zwanym „nowym zarządzaniem publicznym”, którego przedstawiciele starają się podkreślać funkcję twórczą administracji oraz wskazują na podobieństwa organizacji publicznych do organizacji gospodarczych w aspekcie efektywności powierzanych im środków⁴. Dorobek naukowy ostatnich lat w tej dziedzinie nieco weryfikuje przyjęte na początku rozwoju tego nurtu założenia i traktuje specyfikę funkcjonowania urzędu jako wyznacznik do poszukiwania teorii identyfikujących sprawność czy skuteczność tych szczególnych jednostek [Szumowski 2014, ss. 86–97].

Jak zauważa A. Władyka [2004, ss. 75–78], analizując dorobek naukowy związany z badaniem administracji publicznej można zauważyć kilka nurtów badawczych zajmujących się tym zagadnieniem. Należy do nich m.in. instytucjonalizm dostrzegający rolę instytucji w rozwiązywaniu przez człowieka podstawowych proble-

3. Nabytki przez T. Pszczółowskiego rozumiane są jako kompleks obejmujący pozytywne oceny jakiegoś działania. Ubytki to zestaw ujemnych ocen jakiegoś działania np. zużycie wody, nakłady finansowe, straty [Pszczółowski 1978].

4. Prekursorami rozwoju tego nurtu w Polsce byli J. Starościak, Z. Leoński, J. Służewski, W. Dawidowicz czy B. Kożuch.

mów w wiodących sferach życia, (takich jak społeczna, ekonomiczna, polityczna), czy nowy instytucjonalizm rozumiany szerzej jako interdyscyplinarna orientacja teoretyczna, wyjaśniająca (przez odwołanie się do struktury instytucjonalnej) relacje pomiędzy poziomem systemu społecznego a poziomem zachowania się jednostki [Chmielewski 1995, s. 12]. Szczególnie interesujące wydają się rozważania zaprezentowane w opracowaniach R. Putmana [1995], J.S. Milla [1995], którzy łączą sprawność instytucji publicznych z aspektami politycznymi, społeczno-ekonomicznymi oraz społeczno-kulturowymi⁵.

Mając na uwadze wielowymiarowość zjawiska sprawności instytucji oraz historyczny kierunek rozwoju dorobku naukowego w tym obszarze, można zauważyć, że takie instytucje jak urząd gminy, które są jednostkami działającymi w strukturach samorządowych cechuje sprawność, którą można zdefiniować z perspektywy różnych kontekstów. D. Wojtowicz [2009 ss. 87-90], dokonując przeglądu koncepcji teoretycznych identyfikujących źródła sprawności instytucjonalnej wskazuje na:

- kontekst prawno-administracyjny – gdzie o sprawności instytucji decyduje przede wszystkim ustrój i wynikające z niego ramy prawne, do których muszą się one stosować [Mill 1984],
- kontekst ekonomiczny – gdzie o sprawności decydują czynniki ekonomiczne, poziom rozwoju gospodarczego czy poziom rozwoju ekonomiczno-społecznego. Badania prowadzone nad sprawnością instytucji przez Dahla i Lipseta wskazują, że szansą na skutecznie działający system oparty na zasadach demokracji są: ogólny dobrobyt, poziom wykształcenia i procent obywateli wykształconych, jakość instytucji itp. [Swianiewicz 2000],
- kontekst zasobowy – gdzie o sprawności decyduje system zarządzania samorządami. Wywodzi się z klasycznego nurtu zarządzania i opiera się na dorobku H. Fayola i M. Webera uznanych za twórców kierunku administracyjnego teorii organizacji i zarządzania [Wojtowicz 2009, s. 90],
- kontekst menadżerski – gdzie o sprawności decydują zasady zarządzania zidentyfikowane i funkcjonujące w sektorze prywatnym tzw. New Public Management [Osborn, Gaebler 1992; Markowski 1999; Flynn 2002; Kożuch 2004; Pierścieniak 2009, ss. 482–484; Grzebyk, Filip 2012]. Polegało to przede wszystkim na zwiększeniu stopnia ukierunkowania działań na obywateli, przekazaniu prawa kontroli społeczności, która oceniała sprawność i jakość działania jednostek,
- kontekst społeczeństwa obywatelskiego – wyjaśnia sprawne działania instytucji jako teoria oparta na wysokim poziomie kapitału społecznego, który wpływa na

5. Dyskusje na ten temat podejmuje również w swoich pracach A. Władyka [2004].

jakość i sprawność funkcjonowania instytucji i stanowi podstawę do wyjaśniania zjawisk o charakterze ekonomicznym [Wojtowicz 2009, s. 91].

Podsumowując powyższe rozważania, warto zauważyć, że czynników kształtujących sprawność instytucji należy poszukiwać w różnych sferach funkcjonowania samorządu.

Potencjał administracyjny JST – charakterystyka pojęcia

Etymologia słowa „potencjał” jest skomplikowana i pochodzi od słów *potentialis* (możliwość, siła), *potentia* (możność, siła), *potentatus* (potężny), *potens* (mogący; mocny) czy *posse* (móc) [PWN online]. Wczytując się w jego znaczenie w słownikach J. Kopalińskiego czy PWN [PWN online], można zidentyfikować kilka kierunków znaczeniowych; 1) stan interpretowany jako siła umożliwiająca działanie, zdolność do działań, sprawność i wydajność czegoś, zwłaszcza państwa w jakiejś dziedzinie; w j. angielskim tłumaczony dosłownie jako *potential*; 2) czyjeś możliwości w jakiejś dziedzinie [PWN online]; w j. angielskim tłumaczony jako *capability* (możliwości), rzadziej *capacity* (zdolności) [Pierścieniak 2014, s.17].

W literaturze przedmiotu zajmującej się potencjałem organizacji częściej znajdujemy przykłady potencjału rozumianego według drugiego kierunku znaczeniowego, gdzie prezentowane są jej elementy składowe identyfikowane w układzie zasobowym (tab.1).

Tab. 1. Przykłady elementów potencjału organizacji

Źródło	Elementy zidentyfikowane jako potencjał organizacji/przedsiębiorstwa	Kontekst tematyczny
Christensen C.M, Michael E., Raynor M.E. [2008, s. 205]]	Zasoby, procesy i wartości, które determinują to, co organizacja może robić, a czego nie.	Kluczowe umiejętności nowoczesnej organizacji
Łukasiński W., Sikora T. [2009, s. 90]	Potencjał organizacji to przywództwo, zarządzanie ludźmi, polityka i strategia, zasoby i partnerstwo i procesy.	Doskonalenie i korygowanie działań organizacji
Jabłoński A, Jabłoński M. [2014, s. 81]	Potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa tworzy konfiguracja zasobów i czynników strategicznych.	Atrybuty modelu zrównoważonego biznesu

Cohen W.M. i Le-winthal D.A. [1990, s. 128]	Zdolność absorpcyjna jako potencjał jednostek do uzyskania nowej wiedzy, jej przyswojenia oraz zastosowania w celach komercyjnych. Potencjał uzależniony jest od indywidualnych i organizacyjnych czynników takich jak np. kultura organizacyjna.	Teoria zdolności absorpcyjnej
Walas- Trębacz J., Sołtysik M. [2014, s. 85]	Potencjał wewnętrzny firmy to uwarunkowania: organizacyjne, technologiczne, ludzkie, kulturowe, informacyjne, finansowe.	System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie
Karpacz J., Ingram M. [2014, s. 135]	Łączna liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie jest wyrazem ilościowego stanu potencjału ludzkiego tego przedsiębiorstwa. Sama jednak liczba pracowników nie określa w pełni potencjału ludzkiego organizacji – równie ważny jest poziom ich wiedzy i umiejętności, ich mobilność czy struktura zatrudnienia.	Badania zdolności organizacji do rekonfigurowania zasobów ludzkich.
Glińska-Neweś A. [2010, s. 46]	Pozytywny Potencjał Organizacji jest definiowany jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które, pobudzając pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacji, sprzyjają pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników.	Warunki, czynniki sukcesu współczesnych organizacji badane w oparciu o paradygmat pozytywnych zjawisk zachodzących w organizacji.
Pierścieniak A. [2015, s. 98]	Na potencjał organizacji do współpracy składają się: cele i zadania, ludzie, struktura, technologia rozumiana jako (komunikacja, pozyskiwanie finansów oraz proces podejmowania decyzji) oraz otoczenie (reputacja, wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy)	Elementy organizacji tworzące jej potencjał do współpracy

Źródło: Pierścieniak 2015, s. 20.

Analiza zaprezentowanych powyżej elementów organizacji, zidentyfikowanych przez badaczy jako elementy potencjału organizacji, wskazuje, że jest to zbiór zidentyfikowany jako możliwości zdolności organizacji w jakimś kontekście.

Przez analogie możemy wnioskować, że potencjał administracyjny takich jednostek jak urząd gminy mogą tworzyć elementy instytucji, które przyczyniają się do lepszej realizacji działań administracyjnych, stanowią możliwości lepszej realizacji zadań – są sferą podmiotową, a wpływają (kształtują) sferę przedmiotową związaną z realizacją zadań. W świetle tych rozważań zaproponowano przyjęcie definicji potencjału administracyjnego jednostki samorządu terytorialnego w ujęciu kontekstowym jako kombinację szeregu czynników, składających się na jej poziom rozwiązań administracyjnych w wyznaczonych obszarach zarządzania, związanych z realizowaniem określonych celów. Aby poprawnie wyznaczyć obszary zarządzania, trzeba zidentyfikować obszary działania jednostki administracyjnej i zrozumieć ich kontekst.

W literaturze przedmiotu pojawiają się prace związane z oceną efektywności rozwiązań organizacyjnych JST [Pierścieniak 2011, ss. 336–348], ale to nie wyczerpuje tematu badań potencjału instytucji, bo jest to problematyka wielowymiarowa.

Jedną z ciekawszych koncepcji identyfikujących potencjał administracyjny jednostek samorządu terytorialnego z perspektywy doskonalenia sprawności funkcjonowania urzędu jest koncepcja Analizy Instytucjonalnej, opracowana przez Konsorcjum Canadian Urban Institute oraz Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Autorzy w ramach prowadzonych badań, których celem było poszukiwanie kierunków poprawy sprawności funkcjonowania urzędu w myśl koncepcji nowego zarządzania publicznego, zaproponowali modelowe ujęcie instytucji JST składające się z 9 obszarów zarządzania, identyfikowanych z perspektywy podmiotowej tj. obszarów administracyjnych przyczyniających się do realizacji celów wyznaczonych dla identyfikowanych obszarów. Należą do nich:

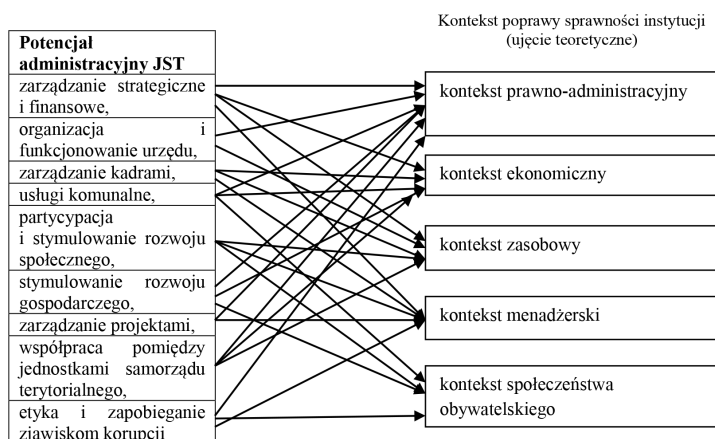
- zarządzanie strategiczne i finansowe,
- organizacja i funkcjonowanie urzędu,
- zarządzanie kadrami,
- usługi komunalne,
- partycypacja i stymulowanie rozwoju społecznego,
- stymulowanie rozwoju gospodarczego,
- zarządzanie projektami,
- współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego,
- etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji.

Tak zidentyfikowane elementy instytucji, analizowane pod kątem ich rozwoju i doskonalenia w kierunku poprawy sprawności, szybszego czy efektywniejszego osiągania mogą być identyfikowane jako elementy potencjału administracyjnego JST [Pierścieniak, Grzebyk 2014, ss. 47–56] w myśl przyjętej w tej pracy definicji.

Kształtowanie potencjału administracyjnego JST – ujęcie wielowymiarowe

Zidentyfikowany powyżej potencjał administracyjny tworzą obszary zarządzania obejmujące całą sferę funkcjonowania organizacji i to nie tylko z perspektywy sprawności wewnętrznej, ale również w powiązaniu z otoczeniem.

Rys. 1. Modelowe ujęcie kierunków rozwoju potencjału administracyjnego JST (perspektywa sprawności syntetycznej)



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem obszarów zarządzania zidentyfikowanych w Analizie Instytucjonalnej Zawicki, Mazur [2003], http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_aium.pdf (dostęp 30.08.2015); oraz koncepcji teoretycznych wskazanych w publikacji Wojtowicz [2009, ss. 87–99].

Takie ujęcie potencjału administracyjnego jest istotne zwłaszcza, gdy przedmiotem rozważań jest potencjał JST-instytucji, która nie tylko powinna działać sprawnie realizując cele w urzędzie, ale przede wszystkim powinna działać sprawnie realizując cele społeczne (tzw. interes publiczny). Kontynuując rozważania na temat kierunków rozwoju potencjału administracyjnego warto przeanalizować relację wskazanych powyżej elementów potencjału JST z kierunkami poprawy sprawności instytucji wskazanymi w różnych koncepcjach teoretycznych opisanych powyżej.

W celu usprawnienia poszczególnych elementów potencjału administracyjnego można wskazać narzędzia, które pozwolą na ich wzmocnienie [Bober, Władyka, Zawicki 2004, ss. 13–161]. Wskazane w nich elementy odpowiadają współczesnym standardom kierowania jednostkami administracyjnymi i mogą przyczyniać się do usprawnienia poszczególnych obszarów czyli kształtować tzw. sprawność analityczną⁶.

6. Zaprezentowane narzędzia zarządcze zostały przetestowane w 2003 roku w prawie 30 samorządach uczestniczących w PRI, a następnie w oparciu o wyniesione doświadczenia udoskonalone przez autorów – konsultantów Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Canadian Urban Institute.

Tab.2 Narzędzia wspomagające rozwój obszaru zarządzania wskazanych jako elementy potencjału administracyjnego JST (perspektywa sprawności analitycznej)

Elementy potencjału/obszary zarządzania	Narzędzia wspomagające rozwój obszaru zarządzania
Zarządzanie strategiczne i finansowe	Strategia rozwoju. Plany operacyjne do strategii System monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych Aktualizacja strategii
	Wieloletni plan finansowy dla gminy. Wieloletni plan inwestycyjny Budżet zadaniowy Wieloletni plan finansowy dla powiatu
Organizacja i funkcjonowanie urzędu	Zarządzanie procesami
Zarządzanie kadrami	Standardy ogłoszeń rekrutacyjnych Kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej Opisy stanowisk System okresowych ocen pracowniczych System szkoleń i doskonalenia zawodowego
Usługi publiczne w tym komunalne	Procedura analizy kosztów jednostkowych i ogólnych oraz oceny i poprawy jakości świadczenia usług Kompleksowa procedura monitorowania usług Operacyjny plan świadczenia usług publicznych Wieloletni plan dostarczania usług publicznych Plan rozszerzenia oferty usług publicznych i dopuszczenia konkurencji Badanie satysfakcji z usług publicznych
Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego	Poprawa informacji o pracy urzędu i zadaniach realizowanych w jednostce Usprawnienie współpracy z mediami Systematyczna współpraca z lokalnymi środowiskami gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi i forum trzech sektorów System grantowy Konkurs obywatelskich inicjatyw inwestycyjnych Katalog usług urzędu
Stymulowanie rozwoju gospodarczego	Badanie ankietowe klimatu dla przedsiębiorczości Punkt pobudzania aktywności gospodarczej Powiatowy bank informacji gospodarczych
Zarządzanie projektami	System zarządzania projektami
Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego	Program promocji powiatu
Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji	Kodeks etyki

Źródło: pracowanie własne na podstawie Bober, Władyka, Zawicki (red.) 2004, ss. 13–161.
Przewodnik został przygotowany w ramach projektu „Program Rozwoju Instytucjonalnego” (PRI) realizowanego przez Konsorcjum Canadian Urban Institute oraz Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie

W JST można zidentyfikować narzędzia, które mogą wspomagać administracyjną (podmiotową) stronę urzędu. Jest to zestaw dokumentów zawierających procedury, wytyczne postępowania, opisy działań czy plany, które porządkują prace administracyjną urzędu, nadają jej kierunek, pozwalają na jej usprawnienie i zwiększenie skuteczności.

Ważnym elementem identyfikowania stanu potencjału administracyjnego JST jest możliwość jego diagnozy. W latach 2017–2013 powstało wiele narzędzi, które pozwalają tę diagnozę przeprowadzić. Jednym z nich jest wspomniana wcześniej metodyka Analizy Instytucjonalnej, gdzie za pomocą kwestionariuszy można zbadać potencjał administracyjny na poziomie urzędu gminy, powiatu czy urzędu marszałkowskiego⁷.

Sama diagnoza nie jest pełna bez określenia miar badanego zjawiska. Miarą potencjału administracyjnego jednostki samorządowej może być:

- zestaw liczb, które określają (identyfikują) poziom rozwiązań administracyjnych dla poszczególnych kryteriów zarządzania, który można agregować i formować z niego różne wskaźniki, i oceniać je z różnej perspektywy,
- profil (charakterystyka) sprawności administracyjnej wyznaczony przez zestawienie wszystkich zidentyfikowanych poziomów odniesionych do skali przyjętej przez badacza do analizy,
- inne miary oparte na wskaźnikach np. wyznaczenie rzeczywistego potencjału administracyjnego (wynikającego z diagnoz prowadzonych za pomocą opracowanych metodyk, czy przygotowanych narzędzi), potencjału administracyjnego przypisanego dla określonego elementu czy identyfikacja wzorca, który pozwala ocenić uzyskane wskaźniki potencjału administracyjnego lub przeprowadzać benchmarking dla oszacowanego elementu potencjału lub dla wielkości syntetycznej.

Zakończenie

Poprawa sprawności instytucji w szczególności funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce to jeden z kluczowych tematów badawczych ukształtowanych przez rozwój nauki w obszarze zarządzania publicznego oraz przez upowszechnienie koncepcji tzw. nowego zarządzania publicznego jak i promowanie działań

7. Do oceny służą kwestionariusze analizy instytucjonalnej zamieszczone na stronie programu rozwoju instytucjonalnego http://pri.msap.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=29 (dostęp 30.08.2015), które dokładnie opisuje metodyka pomiaru oraz sposób oceny poszczególnych poziomów rozwoju instytucjonalnego dla wyznaczonych kryteriów zarządzania.

usprawniających funkcjonowanie administracji poprzez programy UE m.in. Program Rozwoju Instytucjonalnego. W świetle analizy opracowanego w tym obszarze dorobku można wskazać co najmniej dwa kierunki prowadzonych badań – poszukiwanie kierunków, nurtów poprawy sprawności w ujęciu syntetycznym (całościowym) oraz diagnozę czynników wpływających na podnoszenie sprawności poszczególnych elementów, które ją tworzy tzw. ujęcie analityczne. W jednym i drugim obszarze wypracowano wstępne wyniki, które prowadzą do następujących konkluzji:

- potencjał administracyjny to element JST identyfikowany z perspektywy jej podmiotowości (sfery administracyjnej),
- potencjał administracyjny może być postrzegany jako kombinacja obszarów zarządzania, które reprezentują określony poziom administracyjny,
- kierunki rozwoju potencjału administracyjnego związane z poprawą sprawności instytucji w ujęciu analitycznym mogą być identyfikowane poprzez doskonalenie narzędzi, za pomocą których następuje wzmocnienie poszczególnych elementów zidentyfikowanych jako potencjał,
- kierunki rozwoju potencjału administracyjnego związane z poprawą sprawności instytucji w ujęciu syntetycznym określają zidentyfikowane nurty, w ramach których należy rozpatrywać sprawność potencjału JST kompleksowo np. w ujęciu zasobowym, menadżerskim czy ekonomicznym.

Odpowiedni potencjał administracyjny pozwala jednostkom samorządu terytorialnego świadczyć usługi publiczne wysokiej jakości oraz efektywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy wspólnot lokalnych. Staje się to szczególnie istotne w aspekcie rozwoju obszarów wiejskich. Na terenach tych władza publiczna odgrywa kluczową rolę we wspieraniu szeroko rozumianego rozwoju lokalnego.

Identyfikacja poziomu potencjału administracyjnego ma duże implikacje dla praktyki. Urzędowi pozwala ocenić stan własnych rozwiązań administracyjnych, a czasem porównać je np. na zasadzie benchmarkingu. Porównanie wzorca z rzeczywistością pozwala na nabycie nowej wiedzy, którą można wykorzystać do usprawnień działań administracyjnych (zwiększeniu potencjału). Urzędowi marszałkowskiemu pozwala na diagnozę, której wyniki dają obraz stanu administracji samorządowej w regionie i jej gotowości do realizacji zadań (np. realizacji projektów finansowanych z UE, współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego) czy poziomu świadczenia usług (usług publiczne, w tym komunalne, organizacja i funkcjonowanie urzędu itp.).

Ważnym głosem w dyskusji nad tym tematem, który warto akcentować, jest konieczność poszukiwania możliwości ponoszenia poziomu potencjału administracyjnego, analizowanego zwłaszcza z perspektywy syntetycznej. Ciekawym zagadnieniem może być poszukiwanie zintegrowanych wskaźników dla badanego obszaru

i pomiar grup jednostek administracyjnych, prowadzenie porównań czy charakterystyk. Wszystkie te działania skupione wokół identyfikacji, diagnozy i pomiaru potencjału administracyjnego urzędu mogą przyczynić się do wzrostu świadomości praktyków, związanej z tym, że potencjał administracyjny warto diagnozować oraz świadomości teoretyków, że ten potencjał, podobnie jak sfera przedmiotowa (*governance* czy powiązania sieciowe) wymaga badań, diagnostyki i wskazówek, jak go kształtować i rozwijać, aby jednostka samorządowa działała sprawnie i skutecznie.

Bibliografia:

Bober J., Władyka A., Zawicki M. (red.) (2004), *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*, wyd. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej w Krakowie i MSWiA, Kraków.

Boć J. (2005), *Pojęcie administracji* [w:] *Prawo administracyjne*, red. J. Boć, Wrocław.

Chmielewski P. (1995), *Ludzie i instytucje. Z historii i teorii nowego instytucjonalizmu*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Christensen C.M., Raynor M.E. (2008), *Innowacje. Napęd wzrostu*, Warszawa: Studio Emka, Warszawa.

Cohen W.M., Lewinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly", 35(1).

Drożyński T., Urbaniak W. (2011), *Działania gmin i powiatów wspierające napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie*, „Studia Prawno Ekonomiczne”, t.LXXXIV.

Flynn N. (2002), *Public Sector Management*, Harlow: Pearson Education.

Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Stankiewicz M.J. (red.), „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń.

Grzebyk M., Filip P. (2012), *Rola zarządzania w funkcjonowaniu samorządu gminnego*, „Nie-równości społeczne a wzrost gospodarczy. Rozwój zrównoważony i problemy obszarów wiejskich”, Zeszyt nr 29, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

http://pri.msap.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=29 [30.08.2015].

<http://sjp.pwn.pl/slowniki/potencja%C5%82.html> [30.08.2015].

Izdebski H., Kulesza M. (2004), *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa.

Jabłoński A., Jabłoński M. (2014), *Atrybuty modeli biznesu a cykl życia przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, 4.

John P. (2001), *Local Governance in Western Europe*, Sage, London, s. 45.

Kaczmarek L. (2009), *Ewolucja pojęcia administracji publicznej w polskiej doktrynie prawa administracyjnego po II wojnie światowej*, „PWSZ IPIA Studia Lubuskie”, Tom V, Sulechów.

Karpacz J., Ingram M. (2014), *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1 (161).

Kotarbiński T. (1999), *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz.1., Ossolineum, Wrocław-Warszawa.

Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet.

Łukasiński W., Sikora T. (2009), *Model doskonałości i korygujący działanie organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 1.

Mill J. (1984), *Essey on Government* [w:] Lively J., Rees J. (red.), *Utilitarian Logic and Politics*, New York: Oxford University Press

Ochendowski E. (2004), *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Wydawnictwo „Dom Organizatora” Toruń.

Osborne D., Gaebler T. (2005), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, wyd. Media Rodzina, Poznań.

Pierścieniak A. (2015), *Potencjał organizacji do współpracy – teoria i metodyka pomiaru*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Pierścieniak A., Grzebyk M. (2014), *Wymiary zarządzania współczesną instytucją publiczną*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.

Pierścieniak A. (2009), *Rola zasobów ludzkich w sprawnym funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Ekonomiczne problemy usług nr 45 (573).

Pierścieniak A. (2011), *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2011, z. 22

Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.

Putnam R. (1995), *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, wyd. Znak, Kraków.

PWN online. Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego: <http://www.slownik-online.pl/kopalinski/117BFD-38C701EE22C1256580007C5FAD.php>.

Stoner J.A.F., Frejman R.F., Gilbert D.R.Jr. (1997), *Kierowanie, PWE*, Warszawa.

Swianiewicz P., Dziemianowicz W., Mackiewicz M. (2000), *Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej w Polsce-zróżnicowanie regionalne*, „Samorząd Terytorialny”, nr 10.

Szumowski W. (2014), *Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji*, „Management Sciences”, 4 (21).

Ura E., Ura E. (2008), *Prawo administracyjne*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.

WalasTrębacz J., Sołtysik M. (2014), *System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (164).

Władyka A. (2004), *Sprawność funkcjonowania samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków, nr 667.

Wojtowicz D. (2009), *Determinanty sprawności instytucjonalnej samorządów terytorialnych – w stronę trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego*, MBA 2.

Zawicki M., Mazur S. (2003), *Analiza instytucjonalna urzędu marszałkowskiego. Przewodnik dla samorządów*, Kraków, http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_aium.pdf [30.08.2015].

Sylvia Białas | sylvia.bialas@gmail.com

Uniwersytet Gdański

Joanna Litwin | jolitwin@gnu.univ.gda.pl

Uniwersytet Gdański

Jarosław Waśniewski | jaroslaw.wasniewski@ug.edu.pl

Uniwersytet Gdański

Work-Related Factors of Job Satisfaction: A Case Study of Public Sector Employees in Pomerania Region in Poland

Abstract: The purpose of this paper is to identify job satisfaction factors of employees working in public sector in Poland and establish how these factors relate to certain personal characteristics of the employees. To achieve the aim a survey method was adopted. Respondents were asked to evaluate the importance of job related factors in terms of their meaning for overall job satisfaction. The job satisfaction factors were compiled from existing literature and for the purpose of analysis were divided into two groups: extrinsic and intrinsic. The results provided by data were analyzed using descriptive statistics, one-way ANOVA, and post hoc test. The importance of job satisfaction factors for local public administration employees in Poland was identified. Demographic factors, such as, age and gender, as well as position in an organization were found to have significant impact on the assessment of job satisfaction facets. The findings are expected to provide greater knowledge on job satisfaction among employees in Eastern European countries and constitute useful guidelines for managers.

Key words: job satisfaction, facets of job satisfaction, public sector, demographic variables, extrinsic and intrinsic job characteristics

Introduction

Job satisfaction has been the point of interest for researchers and practitioners for over 80 years. Judge et al. stated that job satisfaction had been the subject of over 7.000 studies as of the year 2000, with bulk of the work conducted by Americans researchers. Hence, there still exists a need for research in this area among employees in European countries which would allow taking into account specific national context. Moreover, job satisfaction remains a dynamic construct, changing not only in response to national condition but also to personal characteristic and time periods [Westover and Taylor 2010, pp. 811–828].

In Poland, research aimed at improving employees' well-being is of particular importance in the public sector. During the 45 year span of centrally planned economy, the Polish public administration employees had developed a specific approach to the client, who was not treated as a customer, but rather as an intruder. This attitude was strengthened by the dominant role of public officials who were at the time the sole overseers of highly deficit goods [Mazurek 2010]. This deeply rooted approach gave rise to the development of peculiar and inappropriate relationships between public sector employees and their clients. This is confirmed by the results of research performed by Poland's Ministry of Internal Affairs and Administration [Omnibus Survey Report on Customer Satisfaction, Ministry of Internal Affairs and Administration, December 2010]. They have shown that many Polish citizens still have objections to work of public administration offices. Only 42% of respondents recognize that Polish administration workers operate efficiently and perform their tasks quickly and on time. More than a half of Poland's public administration customers continues to negatively evaluate staff of public institutions. Research has revealed a strong correlation between the level of satisfaction and the efficiency of organization [Heywood and Wei 2006, pp. 523–540; Harter et al. 2002, pp. 268–279] due to the fact that satisfied employees create positive atmosphere in the workplace. Moreover, insufficient levels of job satisfaction can lead to counterproductive work behaviors (CWB) [Mount et al. 2006, pp. 598–599; Spector et al. 2006, pp. 30–41]. Recognition of job satisfaction facets in specific national context is indispensable in changing for the better quality of public services and only a few of the previous studies contain an examination of job satisfaction aspects, or related concepts such as public service motivation in European countries [Souza-Poza and Souza-Poza 2000, pp. 517–538, Kristensen and Johansson 2008, pp. 96–117], and most of these concentrate on Western Europe [Vandenabeele, Van de Walle 2008, pp. 223–224]. Nation-specific research conclusions are not always readily applicable to other countries, as in distinct national cul-

tures job facets may relate differently to overall satisfaction among diverse employee groups with differing norms or values. For example Simonetti and Weitz [1972, pp. 107–118] concluded that job facets contributed differently to overall job satisfaction across countries. Spector and Wimalasiri [1986, pp. 147–158] found distinct structures of job satisfaction factors among American and Singaporean employees. Research has also shown cross-cultural variation in the importance of intrinsic [e.g. challenge, achievement, autonomy, the work itself] versus extrinsic [e.g. relationships with supervisors and co-workers, pay, job security, working conditions] facets of job satisfaction [Huang and Vliert 2003, pp. 159–179; Rothausen et al. 2009, pp. 681–700].

The proposed study makes up for gap in previous research. It takes a close look at job satisfaction among employees in public organizations in Poland. The central implication of the study lays in providing support for predicting job satisfaction factors among Polish employees.

Job Satisfaction and Its Facets

Despite widespread interest in the issue, there still exist numerous problems in defining the concept of job satisfaction, also known as well-being at work [Clark 1996, pp. 189–217]. Most frequently job satisfaction is defined as those positive and negative feelings and attitudes which relate to work performed by employees. According to Locke [1976, pp. 1279–1349], job satisfaction is “a pleasurable or positive emotional state resulting from appraisal of one’s job or job experience”. More precisely job satisfaction is characterized by definitions relating to its source, where it is defined as the distance between what a person feels at work, and what he or she actually experiences (according to subjective assessment) [Igalens and Roussel 1999, pp. 1003–1029]. Job satisfaction has a multidimensional construction with various dimensions called facets [Law et al. 1998, pp. 741–755]. The research has demonstrated that these job related facets account for most of the variance in job satisfaction [Glisson and Durick 1988, pp. 61–81]. Most often, based on Herzberg’s motivation theory, two groups of job related factors are distinguished [see for instance: Toker 2011, pp. 156–169]. Job factors such as working conditions, job security, interpersonal relations, supervision, and pay are considered as being hygienic factors. The second group of factors, so called motivators, includes: recognition, work itself, responsibility, growth and advancement. Porter and Lower based on Vroom’s theory proposed the division which produces total job satisfaction for intrinsic and extrinsic factors [Gagne and Deci 2005, pp. 331–362]. Intrinsic factors are those which cause satisfaction of innate psy-

chological needs, rather than material rewards, and refer to doing work because it is interesting or enjoyable [Ryan and Deci 2000, pp. 54–67]. Extrinsic motivation occurs when employees perform their work because it leads to outcomes.

The meaning of work-related job satisfaction facets for overall well-being of employees is not always the same. It depends on numerous personal characteristics, among which most frequently mentioned are: gender, age, length of service, level of education and position in the organizational structure. It is believed that job satisfaction is affected strongly by these factors and what is more, that an organization has limited possibility of changing them. Hence, the identification of their impact is so important in designing incentive systems.

The relationship between gender and the job satisfaction has been the subject of extensive studies. However, so far the researchers have not agreed as to the direction and strength of this relationship. Clark [1997, pp. 341–372], Murray and Atkinson [1981, pp. 44–52] show that women achieve higher levels of job satisfaction than men while Forgionne and Peeters [1982, p. 101] argue that there is an inverse relationship. Other researchers did not find significant differences between groups by gender and their job satisfaction levels [Brief et al. 1997, pp. 645–646]. Studies suggest that women's satisfaction with their work is strongly affected by social factors, while for men it is the autonomy of the work and the possibility of completing the task alone that constitute some of the most important facets [Okpara 2006, pp. 49–58]. Kamdron [2005, pp. 1211–1240] research shows that in case of female higher officials recognition and good relationship are of high importance, while for men responsibility is of a greater value. Research carried out among Chinese employees revealed that for women good pay was not a factor of such importance, as it was for their male counterparts [Fang 2011, 272–297].

Studies of relationship between age and level of job satisfaction are even more unequivocal. Most of them demonstrate that job satisfaction increases with employee's age – both in case of women and men [Ang et al. 1993, pp. 31–39]. However, there are certain researchers who do not confirm such correlation [Pook et al. 2003, pp. 37–50] or find a curvilinear rather than linear link between these variables. According to some of them, the curve illustrating relationship between age and job satisfaction is of a U-shape [Ronen 1978, pp. 283–308], meaning that it is high among young people, declines, and then starts to improve again with age.

Differences among various age groups may also be found in the character of work related factors associated with overall job satisfaction [Freund 2006, pp. 240–252, Ebner et al. 2006, pp. 664–678]. Age variations in importance of different job satisfaction factors could be explained in different ways. For example, Mottaz [1987,

pp. 387–409] suggests that the differences in job satisfaction found among employees of various age can be caused by:

- 1) Attaching significantly greater importance by young employees to intrinsic rewards such as interesting and challenging work as compared to older worker who prefer extrinsic rewards such as pay and fringe benefits.
- 2) Possession of greater seniority and work experience by older workers which enables them to move more easily into more rewarding and satisfying job positions.
- 3) Considering intrinsic facets, such as promotion and autonomy as less important and more difficult to attain by older workers and as a consequence of lower demand.

Rhodes [1983, pp. 328–367], basing on analysis of earlier research, revealed that the need for self-fulfillment and growth decreases with age. In contrast, older employees place higher value on factors connected with meeting the need for security and affiliation. More recent findings seem to support these conclusions [Kanfer and Ackerman 2004, pp. 440–458].

The research also confirmed that position in an organization is a very important factor with direct impact on the level of job satisfaction. Higher positions are connected with higher job satisfaction levels [Near et al. 1978, pp. 248–264; Ronen 1978, pp. 283–308]. Obviously, a positive correlation between satisfaction and senior positions may be due to the aspects naturally associated with higher level positions in organizations, such as: better working conditions, higher wages, more opportunities for advancement and development, as well as work autonomy. In addition, the research results show that rankings of motivational factors prepared by managers and regular employees tend to be significantly different from each other [Kovach 1995, pp. 93–107]. Earlier research points to differences between blue and white collar workers. In comparison to blue-collar workers, feelings of being involved in interesting work are of greater importance to managers. They are more “intrinsically” oriented. In contrast, blue-collar workers tend to put significantly more value on receiving assistance with personal problems than it is the case among managers and professionals [Wiley 1997, pp. 263–280]. They are also more oriented toward extrinsic factors, such as pay and job security.

Moreover, previous studies have revealed the existence of differences in job satisfaction between employees in private and public sectors [Ghinetti 2007, pp. 361–388]. For example, public service employees are more intrinsically motivated and managers in public agencies tended to put a lower rating on financial rewards than did their counterpart business managers [Houston 2000, pp. 713–727]. One may also

cite the findings on differences between private and public sector employees when it comes to the importance of job security, but the results in this case are less consistent. Some researchers reported that employees in public sectors put higher value on job security than their counterparts in private sectors [Houston 2000, pp. 713–727], at the same time other studies do not reveal any significant differences between the public and the private sectors in this respect [Gabris and Simo 1995, pp. 31–51].

The conducted cross-country analysis revealed that factors considered as important for overall job satisfaction differ significantly between groups of employees distinguished by nationality [Westover and Taylor 2010, pp. 811–828]. Differences between countries have their roots in their socio-economic backgrounds. For example, employees from certain countries put more emphasis on higher needs even if their basic needs are not yet fully gratified [Hofstede 2001, p. 386]. Huang and Van de Vliert [2003, pp. 159–179] have found that whereas extrinsic job characteristics were more important for employees from all the examined 49 countries, there remained some country-specific differences in the meaning of intrinsic factors. These factors were valued higher in individualistic and less hierarchical cultures, as well as in more affluent countries with generous social security systems. Moreover, personal characteristic can have different impact on employee preferences depending on national settings. Kaiser [2007, pp. 75–96] did not find any significant gender differences in overall job satisfaction and meaning of job security in only 3 (Denmark, Finland, the Netherlands) out of 14 analyzed countries, thanks to their relatively equal employment opportunities for both sexes facilitated by providing appropriate child day care, as well as fiscal and social policies. It leads to the conclusion that political context and legal regulations in national context can also have impact on the level of job satisfaction and its factors.

Research Methodology

The survey was administrated in 9 local public organizations which had agreed to carry out the research. The investigated organizations were located in the Pomerania region. This region, according to National Heritage Board of Poland [2014], is one of the most culturally diverse areas in the country. Moreover, the examined organizations were located in cities whose populations differed both in their economic situation and labor market, allowing the research to be carried out on employees of diverse cultural and economic background. For the purpose of the study, the surveys were conducted among the civil servants of local administration units. This group of

public administration employees is in more direct contact with the public than civil servants employed at the national level.

Questionnaire of 14 items was developed for the purpose of measuring the mean of satisfaction based on commonly used factors considered to be work-specific elements determining employee well-being presented most often in literature. The respondents were asked to assess on the 5-point Likert scale, the importance of each factor, ranging from 1 "no importance", to 5 "extreme importance". Some demographic questions such as: age, gender, the length of service in all and in this organization, position and level of education was also included in the survey. The questionnaire was distributed by managers and collected with the provision of anonymity.

The study population was comprised of 272 employees. With regards to the level of position in organization, 14.12 percent of respondents were employed at managerial positions, 49.8 % – as administrative workers, 11.76 – as blue-collar workers, and 24.31% – as specialists. Majority of the surveyed respondents were female (64.34%) with a university degree (74%). The sample, especially in respect to gender and age, reflects the composition of Polish public administration organizations where women, highly educated and middle aged are overrepresented [The Chancellery of the Prime Minister 2013].

Cronbach's coefficient was used to evaluate internal consistency of the employed survey. The α is 0.85 which means acceptable internal consistency for research purposes in self-report scales used in the survey [Nunnally 1978, p. 245]. Also, the internal consistency for factor subgroups (extrinsic $\alpha = 0.72$ and intrinsic $\alpha = 0.78$) is high which corresponds to high in-group consistency and indicates reliability of the employed instrument.

The sample was analyzed as a whole, as well as by age, gender, position subgroups. Descriptive statistics were used to analyze the results, especially regarding the ranking of each factor for respondents. Moreover, one way ANOVA was conducted to reveal any statistically significant differences between groups. In those cases where statistically significant differences were found, post-hoc tests were conducted [in groups distinguished by age and position]. These tests allowed for identifying pair groups which differed significantly in the meaning of factors or groups of factors.

Results

First, mean values of job satisfaction facets and standard deviations of the entire sample were calculated. The results are presented in Table 1.

Table 1. Means of job satisfaction measures

Job satisfaction factors	Mean (N = 272)	SD	The type of factor
Good relations with co-workers	4,63	0,52	extrinsic
Job security	4,59	0,61	extrinsic
Good relations with supervisor	4,54	0,57	extrinsic
Recognition of supervisor	4,49	0,64	intrinsic
Job meaningfulness	4,40	0,68	intrinsic
Good internal communication	4,40	0,68	extrinsic
Opportunity for development	4,12	0,70	intrinsic
Working conditions	4,07	0,81	extrinsic
Opportunity for advancement	4,06	0,77	intrinsic
Possibility to decide on the way of conducting own task	4,00	0,78	intrinsic
Good basic salary	3,91	0,96	extrinsic
Variety of performed tasks	3,80	0,81	extrinsic
Participation in decision-making	3,74	0,79	intrinsic
Flexible work-time	3,73	0,96	extrinsic

Scale: 1 – totally unimportant; 5 – extremely important

The extrinsic satisfiers tend to be more important than intrinsic ones. The mean value for extrinsic factors is 4.21, and for intrinsic – 4.14. With the mean of 4.63, the respondents indicated that good relationship with co-workers was the factor which had the biggest significance to their job satisfaction level. The research results were also grouped by age, gender, and position of respondents. One-way ANOVA was conducted to determine any statistically significant differences in the meaning of motivation factors between the groups of respondents differentiated by age, gender, and position. Table 2 presents the significance and range of each factor for employees of various age groups.

Table 2. Satisfaction factors mean scores and its ranges in groups by age

Job satisfaction factors	Mean and Range AGE				
	below 25 (N = 16)	25-35 (N = 99)	36-45 (N = 66)	46-55 (N = 42)	above 55 (N = 34)
Good relations with co-workers	4,81(2)	4,65 (1)	4,64 (1)	4,64 (2)	4,47 (2)
Good relations with supervisor	4,88 (1)	4,58 (2*)	4,49 (4)	4,50 (3)	4,41 (3)
Job security	4,63 (5*)	4,58(3*)	4,52 (3)	4,76 (1)	4,48 (1)
Recognition of supervisor	4,69 (3*)	4,56 (4*)	4,55 (2)	4,38 (4)	4,27 (6)
Job meaningfulness	4,50 (7)	4,56 (5*)	4,33 (5)	4,12 (6)	4,32 (5)
Opportunity for development	4,63 (6*)	4,26 (7)	4,08 (7)	3,71 (10)	4,06 (7)
Opportunity for advancement	4,38 (8)	4,19 (8)	4,09 (9*)	3,79 (9)	3,76 (10)
Good basic salary	4,25 (10)	4,11 (9)	3,89 (13)	3,57 (12)	3,50 (12)
Participation in decision-making	3,94 (13*)	3,78 (14)	3,94 (11)	3,44 (13)	3,48 (13)
Working conditions	4,31 (9)	4,08 (10)	4,09 (10*)	3,98 (7)	3,97 (8)
Flexible work-time	4,00 (11*)	3,91 (12)	3,85 (14)	3,38 (14)	3,33 (14)
Variety of performed tasks	4,00 (12*)	3,82 (13)	3,92 (12)	3,67 (11)	3,61 (11)
Possibility to decide about the method of conducting own tasks	3,94 (14*)	4,01 (11)	4,11 (8)	3,90 (8)	3,91 (9)
Good internal communication	4,69 (4*)	4,49 (6)	4,27 (6)	4,24 (5)	4,33 (4)

Scale: 1 – totally unimportant; 5 – extremely important

*** the same rank for two or more factors**

Those factors, where significant differences in importance were observed between the groups, are marked with an asterisk. All the employee groups ranked good relationship with co-workers as the most important job satisfaction factor. However, according to results of ANOVA, there are statistically significant differences (all at the .01 level) in the meaning of other facets of job satisfaction (marked in bold). The results of Bonferroni post hoc tests proved statistically significant differences in the means of marked factors especially between the group of 25 to 35 year olds and their counterpart group of employees aged over 46.

The meaning of job satisfaction factors in groups divided by gender, as well as statistically significant differences (all at the .01 level) in the meaning of work related factors of job satisfaction are presented in Table 3.

Table 3. Motivation factors mean scores and its ranges in groups by gender

Job satisfaction factors	Mean and Range GENDER	
	Women (N=157)	Men (N=86)
Good relations with co-workers	4,69 (1)	4,55 (2)
Good relations with supervisor	4,62 (2)	4,39 (3)
Job security	4,60 (3)	4,56 (1)
Recognition of supervisor	4,57 (4)	4,38 (4)
Job meaningfulness	4,48 (6)	4,23 (5)
Opportunity for development	4,20 (7)	3,99 (8)
Opportunity for advancement	4,10 (9)	4,00 (7)
Good basic salary	4,01 (11)	3,71 (11*)
Participation in decision-making	3,85 (13)	3,58 (14)
Working conditions	4,12 (8)	3,96 (9)
Flexible work-time	3,76 (14)	3,71 (12*)
Variety of tasks performer	3,90 (12)	3,68 (13)
Possibility to decide about the method of conducting own tasks	4,09 (10)	3,84 (10)
Good internal communication	4,51 (5)	4,20 (6)

Scale: 1 – totally unimportant; 5 – extremely important

*** the same rank for two or more factors.**

For both groups of respondents the most important factors of job satisfaction were good relationships with co-workers and supervisor and job security. This latter factor being of lower significance for women than men.

The research results were also grouped by position of respondents. Table 4 presents the significance and range of each factor for employees holding different job positions.

Table 4. Satisfaction factors mean scores and its ranges in groups by position

Job satisfaction factors	Mean and Range POSITION IN ORGANIZATION			
	Managers (N = 36)	Administration workers (N = 127)	Blue-collar workers (N = 30)	Specialists (N = 62)
Good relations with co-workers	4,56 (1*)	4,68 (1)	3,60 (11)	4,60 (2)
Good relations with supervisor	4,56 (2*)	4,56 (3)	4,63 (1*)	4,47 (5)
Job security	4,44 (4*)	4,61 (2)	4,63 (2*)	4,66 (1)
Recognition of supervisor	4,44 (5*)	4,51 (4)	4,60 (3)	4,54 (4)
Job meaningfulness	4,31 (6)	4,39 (5)	4,47 (4)	4,56 (3)
Opportunity for development	4,11 (8)	4,19 (7)	4,17 (5)	4,08 (9)
Opportunity for advancement	3,92 (10)	4,06 (9)	3,90 (7)	4,15 (8)
Good basic salary	3,58 (14)	4,01 (10)	4,10 (6)	3,79 (13*)
Participation in decision-making	3,75 (12)	3,75 (13)	3,67 (10)	3,89 (12)
Working conditions	4,00 (9)	4,13 (8)	3,33 (14)	4,07 (10)
Flexible work-time	3,75 (13)	3,66 (14)	3,83 (9)	3,79 (14*)
Variety of performed tasks	3,89 (11)	3,80 (12)	3,87 (8)	3,95 (11)
Possibility to decide about the method of conducting own tasks	4,14 (7)	3,98 (11)	3,48 (13)	4,21 (7)
Good internal communication	4,47 (3)	4,35 (6)	3,57 (12)	4,44 (6)

Scale: 1 – totally unimportant; 5 – extremely important

* the same rank for two or more factors

According to results of ANOVA, there are statistically significant differences (all at the .01 level) in the meaning of only three facets of job satisfaction: job meaningfulness, participation in decision making and possibility to decide about the method of conducting own task. The results of Bonferroni post hoc tests proved statistically significant differences between the groups of administrative and blue-collar workers in all these factors, and between blue-collar workers and other groups when it came to the possibility of determining own method of conducting tasks.

In order to investigate the impact of individual differences in age, position and gender, the motivational factors were grouped into two categories: extrinsic factors and intrinsic factors.

Mean values for each group of factors are illustrated in Table 5. The ANOVA results pointed to the presence of statistically significant differences between age groups

in the mean of intrinsic and extrinsic factors. In all the groups distinguished by age the extrinsic factors were valued higher than the intrinsic ones. The smallest differences in meaning among these two groups of factors were found between the youngest group of respondents and those aged from 46 to 55. The Bonferroni post hoc test demonstrated statistically significant difference in meaning of extrinsic factors between the youngest group of employees, and their counterparts aged over 46. Furthermore, the results of variance analysis indicated statistically significant differences in the meaning of both factor groups among female and male employees.

Table 5. The mean value of factor groups by age, gender, and positions

	Age					Position				Gender	
	>25	25-35	36-45	46-55	<55	M	A	B	S	F	M
Extrinsic factors	3,35	4,28	4,21	4,09	4,00	4,16	4,22	4,18	4,22	4,27	4,10
Intrinsic factors	3,34	4,23	4,18	3,89	3,96	4,11	4,14	3,92	4,24	4,21	4,00

M – managers, A – administration workers, B – blue-collar workers, S – specialists, F – female employees, M – male employees

In the group characterized by position, statistically significant differences were found only in the meaning of intrinsic factors. The results of Bonferroni post hoc tests revealed that significant differences in the meaning of this group of factors existed between the groups of administrative and blue-collar workers, as well as between blue-collar workers and specialists. In case of the blue-collar worker group, the intrinsic factors were found to be less meaningful to their job satisfaction level than for all other examined groups. The extrinsic factors were of similar importance to all employees regardless of their position.

Discussion

This study has investigated the mean of job satisfaction factors for Polish public sector employees. The obtained results show that job security is the major driver behind job satisfaction. Similar research carried out in other countries identified other factors as the most important for employee job satisfaction. For example, the analysis of a survey based research conducted in six Western European countries (in-

cluding Hungary) indicates that their employees place the greatest importance on intrinsic rewards, such as interesting job and autonomy [Westover and Taylor, 2010, pp. 811-828]. In contrast, research conducted among the employees in Hong Kong [Chiang and Birtch 2006, pp. 573-596] and China [Fang 2011, pp. 272-297] identified the factor of financial rewards to be of the greatest significance to them. This result could be sector specific, as previous research had indicated that job security can have greater meaning for public sector employees [Ghinetti 2007, pp. 361-388]. However, research on job satisfaction carried out among employees of the Polish private sector had also pointed out job security as the most important factor [Białas and Litwin 2013, pp. 567-583]. The meaning of this factor could be possibly explained by Polish national culture variables. According to Hofstede [2001, p. 500], Polish culture has a very high level of uncertainty avoidance, reaching one of the highest rankings among all the examined countries. Cultures high in uncertainty avoidance place great value in stability and security. The significance of job security could be also connected with the economic crisis and high unemployment rate of 13.9% in Poland [Central Office of Statistics, 2014], also among people with higher education. The relatively low importance of participation in decision making could be connected with the dimension of power distance characteristic of Polish culture [Hofstede, 2001, p. 500]. It describes the extent to which less powerful members of organizations accept and expect inequality of power, being less interested in participation in decision making than their counterparts from less hierarchical countries. Polish culture tends to be rather hierarchical. This cultural dimension refers to the degree to which power and status differences are accepted.

The results indicate that the surveyed employees have higher expectations regarding the extrinsic factors rather than intrinsic job characteristics. They fall in line with the findings of Huang and Van Vliet [2003, pp. 159-179] who explored the role of national factors in job satisfaction. They established that intrinsic job characteristics constitute important components of job satisfaction in highly individualistic and low power distance culture. And Polish culture is the opposite: rather collectivistic and of high power distance.

Differences in the meaning of job satisfaction factors were identified to exist between groups compared by age. The importance of job security increases with age, and the significance of advancement opportunity decreases. This result is in line with past findings on age-related decrease in growth motivation and increase in the importance of security [Kanfer and Ackerman 2004, pp. 440-458]. The greater meaning of job security among older workers can indicate that they perceive finding a new job as more difficult than their younger co-workers [Naswall and De

Witte 2003, pp. 189–215]. The post hoc research revealed significant differences between groups of young and older workers in the meaning of good salary for their job satisfaction levels. For groups of older workers (under the age of 46) good basic salary was of less importance than for other employees which did not fall in line with suggestions of Mottaz [1987, pp. 387–409] that with age employees preferences gravitate towards pay and extrinsic factors increase. However, the result confirmed the findings of a more recent study of Kanfer and Ackerman [2004, pp. 440–458]. They suggest that age is negatively related to attractiveness of pay increase. Older workers were slightly more satisfied with flexible work-time when compared with their younger colleagues. This factor is more important for employees aged below 36. Post hoc tests show indicated statistically significant differences between the group of employees aged 25–35 for whom flexible work time held more importance for job satisfaction and the groups aged 36–45 and 46–55. This is due to the fact that specific age of employees is often connected with certain family obligations. The age between 26 and 35 is when most people have small children. Earlier research had shown that the relation between the meaning of flexible working time and job satisfaction was stronger for employees with family obligations especially for those with children under 18 [Scandura and Lankau 1997, pp. 377–391].

The findings revealed statistically significant differences between groups of female and male employees in the meaning of job satisfaction in 10 factors. Women had greater appreciation for good relationship with co-workers and supervisor than their male counterparts, while putting less value on decision making and job meaningfulness. It is interesting to note that for female employees job security was less important. Prior research had different results and identified that it was men who placed less emphasis on job security [Konrad et al. 2000, pp. 593–641]. Moreover, flexible work-time was ranked lower by women than by men. This does not follow in line with earlier research which found that this factor can be of significant relation to higher job satisfaction for women, especially those with family obligations [Ostein and Isabella 1993, pp. 243–267, Scandura and Lankau 1997, pp. 377–391]. The analysis in this study does not allow for formulating an explanation. This aspect needs future research on the perception of flexible working hours among Polish employees, investigating the impact of their previous experiences and understanding of “flexible work-time” on this factor. What is interesting, the differences in the meaning of extrinsic and intrinsic factors were more pronounced in the male group. In both gender groups extrinsic work-related factors were valued higher than intrinsic ones. However, the research also revealed that for the men extrinsic factors were more important for job satisfaction than they were for the women.

Good relations with co-workers was important for job satisfaction in all the groups with the exception of blue-collar workers. This could be explained by the character of work organization in the Polish public administration sector, where blue-collar workers most often work independently and are individually responsible for performed tasks.

Job security was ranked in top position by the groups of administration and blue-collar workers, as well as specialists but was of lower importance for those holding managerial position. Interestingly, this group of employees placed high value on good internal communication as an important job satisfaction factor. Statistically significant differences between groups distinguished by position were found in the meaning of intrinsic factors. Post hoc tests revealed that these differences were especially significant between the blue-collar worker group and other employee groups. The blue-collar workers placed less emphasis on intrinsic factors in comparison with extrinsic ones. The results indicated that they did not appreciate autonomy in deciding about their work and participation in decision making to such an extent as other groups did. The obtained results are consistent with earlier research which demonstrated more "extrinsic orientation" among blue collar workers than among other employee groups [Tausig and Fenwick 2011, p. 86].

Conclusions

Understanding organizational behavior is an issue of critical importance for both, scholars of management, as well as management practitioners. The presented work contributes to widening the knowledge base on employee preferences in work related facets of job satisfaction. The research fills the gap existing in earlier studies which were mainly conducted in the countries of North America, Western Europe and Asia. This is important since the factorial structure of job satisfaction differs across countries. Focusing on public organizations allowed the authors to present the importance of work related factors to specific groups of employees.

Comparing the results of current studies with past findings [for instance: Fang 2011, pp. 272–279; Rothausen et al. 2009, pp. 681–700] on significance of job satisfaction facets demonstrates existence of differences between countries connected by cultural and economic conditions. This leads to the conclusion that national characteristics do play a significant role in shaping preferences of work related facets of job satisfaction and should be taken under account in designing appropriate solutions in the area of human resource management. Furthermore, the analysis results

of variance between groups lead to the conclusion that age and gender constitute important factors which have impact on differentiation of meaning of extrinsic and intrinsic job satisfaction facets. The importance of extrinsic factors in groups by position was of no statistically significant difference, however, this group did differ in the importance level of intrinsic facets. These findings suggest that managers should pay attention to diversification in applying incentive systems, as work related facets may contribute in varying degree to overall job satisfaction among employees of different personal characteristics and professional positions.

The current study has expanded upon earlier findings on job satisfaction factors of public administration employees in the context of Eastern European country, nevertheless certain research limitations need to be acknowledged. One of the weakness of the present study lays in the homogeneity of the analyzed population, as the sample included only public sector employees. It allowed us to explore the results in a more detailed manner for this specific type of organizations. Therefore, the result cannot be directly extended onto other sectors of Polish employment, for example, the private sector or the manufacturing one. It is suggested that similar research be conducted among other employees, in order to examine differences existing between various sectors.

Moreover, the used sample reflected the structure of employment in the public sector in Poland in terms of gender and age, but the gathered results cannot be extended onto all public sector employees in Poland. Further research should be conducted among public sector employees in other regions and in other types of public service organizations (for example central administration, non-profit sector). This would allow for examination how regional differences affect preferences towards factors of job satisfaction.

References

Ang K.B., Goh C.T., Koh H.C. (1993), *The impact of age on the job satisfaction of accountants*, "Personnel Review", No. 22.

Białas S., Litwin J. (2013), *Personal correlations of job satisfaction facets. The case of Polish shipyard industry employees*, Knowledge, Economy, Society-Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy.

Brief A.P., Rose G.L., Aldag R.J. (1997), *Sex differences in preferences for job attributes revisited*, "Journal of Applied Psychology", No. 62(5).

Chiang F.T., Birtch T. (2006), *An empirical examination of Reward preferences within and across national settings*, "Management International Review", No. 46.

Clark A.E. (1996), *Job satisfaction in Britain*, "Journal of Industrial Relations", No. 32(4).

Clark A.E. (1997), *Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?*, "Labour Economics", No. 4.

Ebner N.C., Freund A.M., Baltes P.B. (2006), *Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses*, "Psychology and Aging", No. 21.

European Primer on Customer Satisfaction Management, European Institute of Public Administration (2008), Retrieved December 15, 2013. Available from Internet: http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131727EUPrimerEnglish_FINAL_LR.pdf.

Fang Y. (2011), *Work, motivation, and personal characteristic: an in-depth study of six organizations in Nighebo*, "Chinese Management Studies", No. 5.

Forgionne G.A., Peeters V.E. (1982), *Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers*, "Human Relations", No. 35(2).

Freund A.M. (2006), *Differential motivational consequences of goal focus in younger and older adults*, "Psychology and Aging", No. 21.

Gabris G.T., Simo G. (1995), *Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions*, "Public Personnel Management", No. 24.

Gagne M., Deci E.L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, "Journal of Organizational Behavior", No. 26.

Ghinetti P. (2007), *The public-private job satisfaction differential in Italy*, "Labour", No. 28(2).

Glisson C., Durick M. (1988), *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations*, "Administrative Science Quarterly", No. 33.

Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology", No. 87.

Heywood J.S., Wei X. (2006), *Performance Pay and Job Satisfaction*, "Journal of Industrial Relations", No. 48.

Hofstede G. (2001), *Culture's consequences*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publication.

Huang X., Van de Vliert E. (2003), *Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation*, "Journal of Organizational Behavior", No. 24.

Houston D.J. (2000), *Public-service motivation: A multivariate test*, "Journal of Public Administration Research and Theory", No. 10(4).

Igalens J., Roussel P. (1999), *A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction*, "Journal of Organizational Behavior", No. 20.

Judge T.A., Parker S., Colbert A.E., Heller D., Ilies R. (2005), *Job satisfaction: A cross-cultural review* [in:] Anderson N., Ones D.S., Sinongil H.K., Viswesvaran C. (Eds.), *Handbook of industrial work and organizational psychology*, CA: SAGE Publication, Thousand Oaks.

Kaiser L. (2007), *Gender-job satisfaction differences across Europe: an indicator for labour market modernization*, "International Journal of Manpower", No. 28(1).

- Kamdron T. (2005), *Work motivation and job satisfaction of Estonian higher official*, "Journal of Public Administration", No. 28.
- Kanfer R., Ackerman P.L. (2004), *Aging, adult development and work motivation*, "Academy of Management Review", No. 29.
- Konrad A.M., Ritchie Jr. J.E., Lieb P., Corrigan E. (2000), *Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis*, "Psychological Bulletin", No. 126(4).
- Kovach K.A. (1995), *Employee motivation: addressing a crucial factor in your organizational performance*, "Employment Relations Today", No. 22.
- Kristensen N., Johansson E. (2008), *New evidence on cross-country differences in job satisfaction using anchoring vignettes*, "Labour Economics", No. 15.
- Law K.S., Wang S.C., Mobley W.H. (1998), *Toward taxonomy of multidimensional constructs*, "Academy of Management Review", No. 23(4).
- Locke A.E. (1976), *The nature and the causes of job satisfaction* [in:] Dunnette M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Mazurek M. (2010), *Spółeczeństwo kolejki. O doświadczeniach niedoboru 1945–1989 (Public queue: about the experiences of deficiency of the years 1945–1989)*. Warsaw: Trio Publishing.
- Mottaz C.J. (1987), *Age and work satisfaction*, "Work and Occupations", No. 14(3).
- Mount I., Remus M., Erin J. (2006), *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction*, "Personnel Psychology", No. 59.
- Murray M.A., Atkinson T. (1981), *Gender differences in correlates of job satisfaction*, "Canadian Journal of Behavioural Sciences", No. 13.
- Näswall K., De Witte H. (2003), *Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables*, "Economic and Industrial Democracy", No. 24, 189–215.

National Heritage Board of Poland, *The Characteristic of Cultural Heritage*, Retrieved September 1, 2014, available from Internet: http://www.nid.pl/pl/Regiony/Pomorskie/Instytucje_ochrony_dziedzictwa/charakterystyka-dziedzictwa-kulturowego.

Near J.P., Rice R.W., Hunt R.G. (1978), *Work and extra work correlates of life and job satisfaction*, "Academy of Management Journal", No. 21.

Okpara J.O. (2006), *The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry*, "Journal of American Academy of Business", No. 10.

Omnibus Survey Report on Customer Satisfaction of Ministry of Internal Affairs and Administration, December 2010, available from internet: <http://www.ip.mac.gov.pl/ip2/dokumenty/badania-i-raporty/badania-omnibusowe/2214,Raport-z-badania-satysfakcji-obywateli-z-obslugi-i-dostepu-do-informacji-publicz.html>.

Ostein S., Isabella L.A. (1993), *Making sense of careers: A review 1989-1992*, "Journal of Management", No. 19.

Pook L., Füstös J., Liviu M. (2003), *The impact of gender bias on job satisfaction*, "Human Systems Management", No. 22.

Rhodes S.R. (1983), *Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis*, "Psychological Bulletin", No. 93.

Ronen S. (1978), *Job satisfaction and the neglected variable of job seniority*, "Human Relations", No. 31(4).

Rothausen T.J., Gonzalez J.A., Griffin A.E.C. (2009), *Are all the parts there everywhere? Facet job satisfaction in the United States and the Philippines*, "Asia Pacific Journal of Management", No. 26.

Ryan R.M., Deci E.L. (2000), *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*, "Contemporary Educational Psychology", No. 25(1).

Scandura T.A., Lankau M.J. (1997), *Relationship of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*, "Journal of Organizational Behavior", No. 18.

Simonetti S.H., Weitz J. (1972), *Job satisfaction: Cross cultural effects*, "Personnel Psychology", No. 25.

Souza-Poza A., Souza-Poza A.A. (2000), *Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*, "Journal of Socio-Economics", No. 29.

Spector P.E., Wimalasiri J. (1986), *Cross cultural comparison of job satisfaction dimension in the United States and Singapore*, "International Review of Applied Psychology", No. 35.

Spector P.E., Fox S., Domagalski T. (2006), *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior* [in:] Kelloway E., Barling K., Hurrell J. (Eds.), *Handbook of Workplace Violence*, CA: SAGE Publications, Thousand Oaks.

Tausing M., Fenwick R. (2011), *Work and mental health in social context*, Springer, New York.

Toker B. (2011), *Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey*, "Qualitative Assurance in Education", No. 19(2).

The Chancellery of the Prime Minister, *Employment and wages in the civil service, December 2013*, available from internet: <http://dsc.kprm.gov.pl/dane-statystyczne-i-analizy>

Wiley C. (1997), *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, "International Journal of Manpower", No. 18(3).

Westover J. H., Taylor J. (2010), *International differences in job satisfaction*, "International Journal of Productivity and Performance Management", No. 59(8).

Vandenabeele W., Van de Walle S. (2008), *International differences in public sector motivation: comparing regions across the world* [in:] Perry J.L., Hondeghem A. (Eds.), *Motivation in public management*, The call of public service Oxford: Oxford University Press.

Regina Lenart-Gansiniec | regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński

Normy relacyjne a kapitał relacyjny - wyzwanie dla organizacji publicznych

Relational Norms Versus Relational Capital – a Challenge for Public Organizations

Abstract: Effective functioning of a public organization requires development and maintenance of relationships with the environment. They are established as a result of well-thought actions and an exchange of information, together with realization of mutual expectations. This is combined in so-called relational standards, which are agreed on by participants of a relationship for the time of cooperation. They include the manner of behavior presented by the parties, as well as development of cooperation, trust, establishment of relationships and farther – shaping the relational capital. Purpose of the paper is to determine the relationship and significance of relational standards for shaping of the relational capital in public organizations. The work presented below was created on the basis of a systematic literature review. It formed foundations for the search for an answer for the question: whether the relational standards support success in shaping the relational capital in a public organization, with special regard to the educational institutions.

Key words: education, relational norms, relational capital, public organizational, school

Wstęp

Wskazuje się, że wyznacznikiem efektywnego funkcjonowania organizacji jest umiejętność budowania i utrzymywania relacji z otoczeniem [Gulati 1998, ss. 293–317]. Odpowiednio ukształtowane relacje mają wpływ na istnienie i poziom rozwoju organizacji [Edvinsson, Malone 2001, s. 39], sprzyjają osiągnięciu korzyści przez każdą

ze stron oraz generowaniu renty relacyjnej [Stańczyk-Hugiet 2011, ss. 6–8], przewagi konkurencyjnej, konkurencyjności, umożliwiają dostęp do drogocennych, unikatowych zasobów [Ford, Gadde, Hakansson, Lundgren, Snehota, Turnbull, Wilson 1998, s. 56]. Współzależności i wzajemne oddziaływanie podmiotów powiązanych relacjami oraz relacje zewnętrzne, jakie zachodzą pomiędzy organizacją a podmiotami w jej otoczeniu, stają się podstawą kapitału relacyjnego. Jednakże relacje same w sobie nie mają żadnej wartości – konieczne są stosowne mechanizmy i regulacje, przy udziale których dochodzi do sfinalizowania transakcji rynkowych, dających korzyści zaangażowanym podmiotom. Co istotne, sam kapitał relacyjny jest tworzony na bazie współpracy, wspólnych norm i wartości oraz wykorzystywanych zasobów i potencjału zaangażowanych stron w perspektywie długofalowej. Powstaje w wyniku przemyślanych działań – jest uzależniony od strategicznych decyzji i zorganizowanego działania. Brak tych działań czy przedsięwzięć może skutkować osłabieniem i zanikiem relacji oraz spadkiem ich wartości [Madhok 2006, ss. 4–11]. Konieczna jest więc identyfikacja warunków, które wspomagają implementację procedury relacyjnej [Alvarez, Barney 2004, ss. 621–635].

W literaturze wskazuje się, że istotne w przypadku kształtowania kapitału relacyjnego stają się procesy wymiany informacji, realizacja obustronnych oczekiwań, elastyczność, oraz adaptacyjność. Kapitał relacyjny może wówczas być źródłem tworzenia wartości w wymiarze materialnym i niematerialnym [Ritter, Walter 2008, ss. 129–146]. W ramach tego pojawia się kwestia norm relacyjnych. Stanowią one standardy, zasady współpracy [Hughes, Perrons 2011, ss. 162–171] obydwu stron relacji. Idąc dalej, to sposoby zachowania stron, rozwijania współpracy, zaufania, budowania relacji, dalej kapitału relacyjnego [Heide, John 1992, ss. 32–44, Kaufmann, Dant 1992, ss. 171]. Stwierdzenie to nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do organizacji publicznych, których podstawowym celem jest zaspokajanie potrzeb publicznych oraz nawiązanie współpracy z klientami-obywatelami we wdrażaniu usług i produktów. W szczególności obowiązek ten obserwuje się w instytucjach szkolnictwa, które znajdują się pod presją zmiany i dostosowania się do wymagań oraz warunków otoczenia.

Celem opracowania jest określenie znaczenia norm relacyjnych dla kształtowania kapitału relacyjnego w organizacjach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji szkolnictwa. Artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej części przedstawiono istotę kapitału relacyjnego. Zaprezentowano tutaj wyniki systematycznego przeglądu literatury. W części drugiej ujęto istotę normy relacyjnej. Trzecia, ostatnia część prezentuje normy relacyjne w kontekście kształtowania kapitału relacyjnego w instytucjach szkolnictwa.

Pojęcie i istota kapitału relacyjnego

Kapitał relacyjny jest pojęciem wielowymiarowym i złożonym [Dewhurst, Cegarra, Navarro 2004, ss. 322–331]. W literaturze można znaleźć wiele definicji kapitału relacyjnego. Wskazują one, że kapitał relacyjny powstaje na bazie zasobów relacyjnych, które są tworzone pomiędzy organizacją i interesariuszami zewnętrznymi [Kannan, Aulbur 2004, ss. 389]. Wynika on z ukształtowania właściwych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami bliskiego otoczenia organizacji [Ritter, Walter 2008, ss. 129].

Zgodnie z założeniami artykułu przeprowadzono systematyczny przegląd literatury [Sekaran, Bougie 2010]. Jego metodyka obejmuje siedem etapów: (1) określenie celu badania, (2) wyłonienie i wybór podstawowej literatury, (3) selekcja publikacji, (4) opracowanie bazy danych publikacji, (5) analiza bibliometryczna, (6) analiza treści i (7) opracowanie raportu.

Określenie zbioru publikacji, które będą przedmiotem analizy i badań wymaga dokonania selekcji podstawowej bazy danych, słów kluczowych, inkluzji oraz eliminacji. Analizie poddano bazy pełnotekstowe EBSCO, Scopus, Proquest, Web of Science, Elsevier, Emerald. W rezultacie uzyskano ponad 20 000 publikacji. Zgodnie z metodyką systematycznego przeglądu literatury nałożono ograniczenia. Z obszaru zainteresowań wyłączono publikacje o tematyce medycznej, informatycznej, technicznej oraz te ujmujące kapitał relacyjny w kontekście makroekonomicznym. Nałożono także warunki ograniczające: obszar nauk społecznych, publikacje dostępne w pełnej wersji, publikacje recenzowane, publikacje w czasopismach naukowych. Po pierwszej selekcji, która uwzględniała pełnotekstowe bazy danych, w kolejnym etapie uwzględniono słowa kluczowe oraz abstrakty. W dalszej kolejności otrzymany zbiór publikacji został poddany „czyszczeniu bazy danych” [Czakon 2011, ss. 115–116]. Otrzymano bazę danych, która będzie przedmiotem dalszej analizy: o łącznej liczbie 45. Dobór przedmiotu badań został przeprowadzony dzięki zastosowaniu selekcji słów kluczowych, baz pełnotekstowych, publikacji recenzowanych oraz abstraktów (tabela 1).

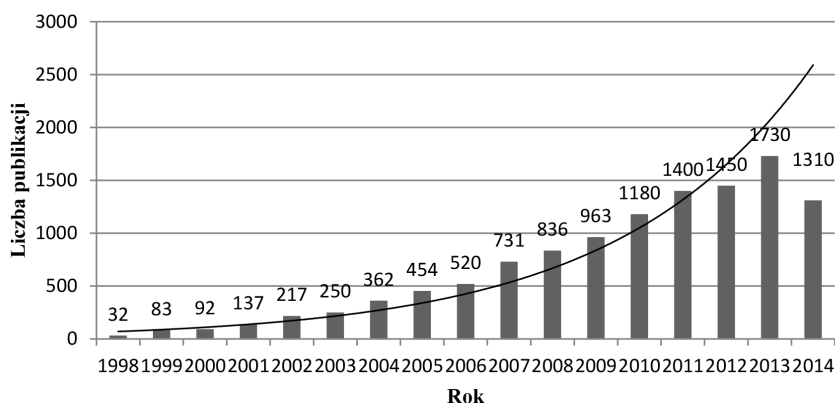
Tabela 1. Dobór przedmiotu badań

Searching criteria and constrains	EBSCO	ProQuest	Elsevier	Emerald	Web of Science	Scopus
Łączna liczba publikacji naukowych kapitał relacyjny	15 325	18 420	12 780	4724	876	18 173
kapitał relacyjny tytuł, abstrakt	150	2600	23	158	91	105
kapitał relacyjny słowo kluczowe	375	80	43	9	87	1041
Pełnotekstowe publikacje recenzo- wane	264	45	32	379	56	243
Razem*	230					
Po weryfikacji abstraktów, tytułów oraz obszaru badawczego	45					

*Publikacje w bazach pełnotekstowych dublują się. Łącznie do „czyszczenia bazy danych” zakwalifikowano 230 publikacji. Na tym etapie do dalszej analizy włączono prace teoretyczne i empiryczne obejmujące kapitał relacyjny. Stan przeglądu na: listopad 2014. Opracowanie własne.

Zgromadzona baza literaturowa 45 publikacji została poddana pogłębionej analizie treści, służącej ocenie dotychczasowego dorobku naukowego z perspektywy jego jakości, adekwatności oraz kontekstu rozważań. Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury, w tym analiza treści pozwoliła na identyfikację luk poznawczych oraz wyznaczenie kierunków dalszych badań. Stwierdzono, że kapitał relacyjny jest relatywnie nowym obszarem zainteresowania w teorii zarządzania i teorii organizacji. Przeprowadzone wnioskowanie statystyczne na próbie 45 opracowań naukowych potwierdza, że zainteresowanie kapitałem relacyjnym rozpoczęło się w latach 90. ubiegłego wieku. Od tego czasu w sposób narastający przybywa publikacji naukowych na różnych polach badawczych eksplorujących kapitał relacyjny. Jednak dopiero od 2006 r. obserwuje się przyrost publikacji. Dostrzega się wówczas wzrost liczby publikacji na temat kapitału relacyjnego jako wiodącego obiektu badawczego. Trudno także zainteresowanie problematyką kapitału relacyjnego określić jako spektakularne. Z punktu widzenia badań naukowych tematyka kształtowania kapitału relacyjnego w kontekście norm relacyjnych cieszy się umiarkowanym, ale rosnącym zainteresowaniem wśród badaczy. Zgodnie z analizą przyrostu publikacji obserwuje się tendencję wzrostową (wykres 1).

Wykres 1. Liczba publikacji poświęconych kapitałowi relacyjnemu w latach 1998-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie systematycznego przeglądu literatury.

Na podstawie analizy obecnie prezentowanych poglądów w literaturze przedmiotu można sformułować kilka najważniejszych ogólnych wniosków. Zdecydowana większość publikacji koncentruje się na poszukiwaniu zależności kapitału relacyjnego z osiąganiem przewagi konkurencyjnej, przetrwania czy sukcesu rynkowego organizacji. Większość przykładów prezentowanych w literaturze i wykorzystywanych do przedstawiania koncepcji kapitału relacyjnego jest zaczerpniętych ze specyficznych branż: instytucji finansowych (banki i ubezpieczenia), IT (głównie producenci oprogramowania) bądź konsultingowych, farmaceutycznych, czyli branż od lat powszechnie kojarzonych z występowaniem w nich wysokiego poziomu kapitału relacyjnego. Należy zauważyć, że żadnego z wcześniejszych badań empirycznych nie prowadzono w kontekście organizacji publicznych, w szczególności instytucji szkolnictwa. Badania naukowe w zakresie kapitału relacyjnego prowadzone są zazwyczaj z perspektywy zarządzania strategicznego, marketingu oraz uwarunkowań międzynarodowych.

Podsumowując, analiza dotychczasowych publikacji teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych wskazuje, że nie są one wolne od ograniczeń poznawczych oraz metodyczno-metodologicznych. Obserwuje się niedostateczną liczbę kompleksowych i holistycznych badań z zakresu kształtowania kapitału relacyjnego w instytucjach oświatowych.

Istota norm relacyjnych

W ujęciu potocznym norma definiowana jest jako pewna reguła, nakaz, wskazówka, zasada postępowania [Kopaliński 1988, s. 295]. W kontekście zarządzania mianem norm relacyjnych określane jest odpowiednie zachowanie, charakter i czas trwania współpracy, wspólne oczekiwania i standardy w zakresie oferowanych produktów czy usług, nieformalne kontakty w ramach współdziałania [Hughes, Perrons 2011, s. 166]. To także sposób zachowania stron, które nawiązują interakcje pomiędzy sobą [Björn 2006, s. 95]. Definiowane są także jako seria częściowo pokrywających się i spójnych reguł postępowania [Heide, John 1992, s. 34]. Podkreśla się przy tym podmiotowy charakter norm relacyjnych, albowiem odnoszą się do reguł, przepisów, zakazów, wytycznych, wskazówek oraz zasad postępowania w zakresie wymiany i oczekiwań obydwu stron relacji. To także mechanizmy zarządzania i relacji biznesowych, nawiązywania współpracy, zaspokajania wspólnych potrzeb, wcześniej identyfikowania tych potrzeb oraz budowania relacji [Macneil 1981, s. 1018].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wielość i mnogość obowiązujących zasad budowania relacji. Autorzy podkreślają, że rozwój i utrzymywanie długoterminowych relacji ma kluczowe znaczenie dla wyników działalności przedsiębiorstwa, a osiągnięcie sukcesu jest często uzależnione od jego zdolności do kreowania i utrzymania relacji. Podkreślają także, że relacje te powinny przebiegać według znanych i przyjętych przez strony zasad. A zatem normy stanowią swoisty zestaw, który określa zachowanie kształtujące trwałe i cenne relacje [MacNeil 1980, s. 64].

Norma pierwsza: integralność. Dotyczy ona stosowania jednolitych standardów zachowania zmierzających do realizacji celów. Podczas wymiany czy współpracy każdy z partnerów może dążyć do realizacji własnych celów. Norma ta zakłada, szczególnie w sytuacjach nieoczekiwanych, że ma się do czynienia z osobami niedoświadczonymi. Od tych osób oczekuje się, że będą się zachowywać odpowiedni we wszystkich okolicznościach [Misztal 1996, s. 121].

Norma druga: wzajemność. Norma ta dotyczy dobrowolnej wymiany. Pozwala ona na stwierdzenie, że tylko dobrowolność przyczyni się do uzyskania korzyści z wymiany. Przyjmuje się, że każda ze stron będzie oczekiwała otrzymania czegoś w zamian od drugiej strony. Pojawia się tutaj kwestia wymiany społecznej oraz zobowiązań na przyszłość.

Norma trzecia: planowanie. Ustalenie zobowiązań do realizacji założeń w przyszłości stanowi podstawę budowania relacji. Tym samym, wszystkie uzgodnienia są zdefiniowane i każda ze stron zna oczekiwania drugiej.

Norma czwarta: potrzeba zgodności. W tym przypadku każda ze stron nie ma możliwości podejmowania działań, które w przyszłości mogą ograniczać działania drugiej strony. Ustala się, że w relacjach strony nie działają na szkodę swojego partnera. Zawierana jest swoistego rodzaju koalicja [Hakansson, Snehota 1995].

Norma piąta: solidarność. W normie tej każda ze stron nastawiona jest na współpracę, ale także na wspólne ponoszenia ryzyka czy konsekwencji w przypadku występowania problemów. Podstawą tej normy jest realizacja ogólnie przyjętych zachowań społecznych.

Norma szósta: elastyczność. Norma ta zakłada umiejętność przystosowania się do nowych warunków oraz pobudzania drugiej strony do rozwoju. Dotyczy ona otwartości na zmiany, rozwiązywania problemów czy konfliktów. Jak sugeruje Stinchcombe [1990, s. 207], istnieją trzy kategorie niepewności, które mogą być regulowane normą: (1) niepewność co do potrzeb klienta, (2) niepewność kosztów, (3) niepewność błędów wykonawcy. W szczególności podkreśla się znaczenie tej normy w przypadku umów długoterminowych, w których części dochodzi do renegocjacji [Deakin, Wilkinson 1998, s. 150].

Norma siódma: powściągliwość w stosowaniu władzy. Norma ta wskazuje, że każda wymiana pomiędzy stronami daje przewagę drugiej stronie, natomiast norma ogranicza wybory i decyzje pierwszej ze stron.

Norma ósma: harmonizacja społeczna. Obejmuje ona wdrożenie odpowiedniego systemu komunikacji, finansowanych regulacji oraz mechanizmu egzekwowania obietnic. Jest to swoistego rodzaju minimum konieczne do wystąpienia wymiany czy relacji. Stanowi punkt wyjścia w budowaniu stosunków umownych.

Norma dziewiąta: poprawność środków. Norma ta wskazuje na sposoby czy dopasowanie rozwiązania do osiągania poszczególnych celów. Szczególnie istotne jest to podczas poszukiwania sposobów rozwiązywania konfliktów.

Norma dziesiąta: powiązanie norm – odnowa, samodzielność, zależność i oczekiwania. W ramach tej normy każda ustalona wcześniej zasada czy porozumienie, w przypadku zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności, może ulec zmianie. A zatem, organizacja przygotowana musi być na dokonywanie zmian w zawiązanej umowie.

Normy relacyjne przybierają formę pisemną i stanowią punkt odniesienia dla każdej ze stron. Ujęte są w niej wszystkie korzyści oraz zagrożenia wynikające z budowanej i nawiązanej relacji. W szczególności w tych standardach podkreśla się korzyści i obowiązki. Zasady te powinny być przejrzyste i w każdej sytuacji konfliktowej strony powinny się odnieść do ustalonych wcześniej zapisów. Oczywiście organizacja może korzystać ze wszystkich norm bądź z wybranych. Należy podkreślić, że normy te są wspólnie wypracowane. Żadna ze stron nie narzuca zasad obowiązujących podczas relacji.

Normy relacyjne a kapitał relacyjny w organizacjach publicznych

Ta część artykułu traktuje o znaczeniu norm relacyjnych dla kształtowania kapitału relacyjnego w organizacjach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji szkolnictwa. Istotną kwestią dla rozważań niniejszego artykułu jest określenie specyfiki organizacji publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji szkolnictwa. W dużym uproszczeniu, misją instytucji szkolnictwa jest odpowiedzialne świadczenie usług oraz realizowanie interesu publicznego. Sferą ich działalności jest produkcja i dostarczanie dóbr publicznych. Organizacje te nie istnieją tylko, aby realizować prawo. Muszą także reagować na potrzeby społeczne oraz zaspokajać je na najwyższym poziomie.

Krótki mówiąc, organizacje publiczne muszą poradzić sobie z wymaganiami wszystkich zainteresowanych stron, niedoborem środków i zasobów niezbędnych do zaspokajania tych wymagań, i wreszcie z rosnącą konkurencją w zakresie świadczenia usług [Kożuch 2011, ss. 283–299]. Szczególnie jest to widoczne w instytucjach szkolnictwa [Lenart 2014, s. 103]. Przejawia się to w dwóch aspektach.

Po pierwsze, konieczność nawiązywania relacji. Znajduje to odzwierciedlenie w regulacjach prawnych pn.: „Wymagania państwa wobec szkół” [Dz. U. z 2002 r. Nr 51, poz. 458 z późn. zmianami], gdzie wymogiem koniecznym jest zachęcanie wszystkich zainteresowanych stron do budowania relacji. Zgodnie z nimi szkoła pozyskuje i wykorzystuje opinie zainteresowanych stron na temat swojej pracy, współpracuje z nimi na rzecz rozwoju ich dzieci oraz szkoły. Strony zainteresowane współdecydują w sprawach szkoły i uczestniczą w podejmowanych działaniach. Po drugie, relacje szkół z otoczeniem nie przebiegają według określonych zasad, są raczej chaotyczne, sporadyczne i bez określonego celu. Często podejmują one jakieś decyzje dotyczące budowania relacji bez wiedzy i świadomości ich zasadności i sensu [Hernik, Solon-Lipiński, Stasiowski 2012, s. 9].

W literaturze można spotkać stwierdzenie, że w przypadku norm relacyjnych można mówić o pewnych zasadach postępowania, które pozwalają na osiągnięcie przez wszystkie strony wspólnie założonych celów. Pojawiają się oczekiwania odnośnie zachowania, które są podzielane przez grupę podejmującą decyzje. Normy relacyjne stanowią mechanizm regulujący długotrwałą i stałą relację. Wykorzystanie wspólnych reguł, norm i struktur sprawia, że podczas dobrowolnego współdziałania autonomiczni interesariusze chętniej i efektywniej angażują się w interaktywny proces. Dodatkowo przyczyniają się do także do samego przebiegu procesu wymiany oraz informowania.

Norma relacyjna jako czynnik sprzyjający efektywnej wymianie informacji [Paulin, Ferguson 2010, s. 375]. Instytucje szkolnictwa są zobligowane do wymiany informacji z interesariuszami. Wymiana informacji umożliwia rodzicom, dzieciom i szkole budowanie partnerskiej współpracy. Idąc dalej, skuteczna komunikacja jest podstawą nawiązywania relacji, budowania związków i relacjami oraz opracowywania strategii współpracy pomiędzy elementami otoczenia. A zatem regulacja tych kwestii przyczynia się do budowania kapitału relacyjnego.

Norma relacyjna, jako czynnik ułatwiający redukcję działań niepożądanych, to czynnik budowania atmosfery, zrozumienia, oczekiwań, co zwiększa proces wymiany pomiędzy uczestnikami relacji. Wyznacza ona dopuszczalne granice zachowań, tym samym stanowi zabezpieczenie przed szkodliwymi działaniami. W instytucjach szkolnictwa ważna jest kwestia zaufania oraz wiarygodności. Dzięki czemu łatwiej nawiązywana jest współpraca i dokonywanie uzgodnień w różnorodnych kwestiach. Obserwowane jest to w przypadku poszukiwania przez szkoły partnerów do długofalowej współpracy [Lenart 2015]. Co więcej, kapitał relacyjny, w szczególności wewnętrzny, to zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy, a kreujące atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji.

Norma relacyjna ustanawia standardy postępowania [Heide 1994]. Stoi na straży wymiaru etycznego relacji, buduje reputację, solidarność, integralność, wzajemność oraz wiarygodność każdej ze stron. Relacje czy też sieci relacji mogą stanowić źródło nieetycznych zachowań. Pojawić się może kwestia wyścigu szczurów, efektu gapowicza czy oportunistów. Ważne jest w przypadku dostępu do źródeł wiedzy czy wspólnych projektów. Przykładowo, szkoły na co dzień ze sobą konkurujące, razem realizują projekty edukacyjne. Może pojawić się ryzyko braku lojalności lub nadmiernej kontroli. Podstawą kapitału relacyjnego jest zaufanie.

Norma relacyjna to czynnik redukujący niepewność. Dzięki zaufaniu, adaptacji oraz zaangażowaniu zmniejsza się niepewność, co sprzyja tworzeniu się kapitału relacyjnego. Przyczyniają się także do wzmocnienia relacji. Dodatkowo, ustalone i zaakcentowane przez każdą ze stron normy relacyjne zmniejszą potrzebę stałego monitorowania i kontrolowania każdej relacji. W przypadku instytucji szkolnictwa, w szczególności kwestie monitorowania i kontroli są istotne. Od szkół wymaga się przejrzystości i otwartości.

Podsumowując, kapitał relacyjny instytucji szkolnictwa stanowi wynik relacji nawiązywanych przez organizację. Tym samym, zgodnie z założeniami teorii interesariuszy ważne jest określenie charakteru relacji oraz dbanie o poziom satysfakcji z każdej nawiązywanej współpracy. Uznaje się, że druga strona nie będzie wtedy działała na szkodę swojego partnera. A to gwarantują normy relacyjne.

Zakończenie

Przedstawione w artykule rozważania, chociaż podparte jedynie przeglądem literatury, zdają się potwierdzać znaczenie norm relacyjnych dla kształtowania kapitału relacyjnego. Nabiera to znaczenia w przypadku instytucji szkolnictwa. Organizacje te realizują swoje usługi z misją społeczną, przy konieczności współpracy i budowania relacji. Budowanie relacji w znacznej mierze stanowi wymóg ustawodawczy, ale także impuls do rozwoju i budowania konkurencyjności. Normy relacyjne zastępują mechanizmy legislacyjne, kontrolne oraz stanowią niejako substytut kontraktów, co sprzyja osiągnięciu celów w sferze współdziałania. Wpływają one na prowadzenie wspólnych interesów, rozwijanie współpracy, zaspokajanie potrzeb interesariuszy oraz bezpośrednie relacje interpersonalne [Björn 2006, s. 95]. Powstaje jednak pytanie o to, które z norm relacyjnych powinny stanowić priorytet dla instytucji szkolnictwa. Tym samym zasadne wydaje się kontynuowanie badań nad identyfikacją norm relacyjnych w tych placówkach. Nadal kwestia znaczenia norm relacyjnych w kierunku kształtowania kapitału relacyjnego jest obszarem niezagospodarowanym badawczo.

Bibliografia

Alvarez S., Barney J. (2004), *Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm*, „Journal of Business Venturing”, nr 19 (5).

Björn S.I. (2006), *Norm-based relational behaviours: Is there an underlying dimensional structure?*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 21, no. 2.

Czakon W. (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Deakin S., Wilkinson F. (1998), *Contract law and the economics of interorganizational trust* [w:] Lane Ch., Bachmann R. (red.), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*, Oxford University Press, Oxford.

Dewhurst W.F., Navarro J.G.C. (2004), *External communities of practice and relational capital*, „The Learning Organization”, vol. 11, issue 4/5.

Edvinsson L., Malone M.S. (2010), *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa.

Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (red.) (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester, U.K.

Gulati R. (1998), *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 19.

Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

Heide J.B., John G. (1992), *Do Norms Matter in Marketing Relationships?*, „Journal of Marketing”, vol. 56, no. 2.

Hernik K., Solon-Lipiński M., Stasiowski J. (2012), *Współpraca szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkole, szkół podstawowych i gimnazjów*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

Hughes M., Perrons R. (2011), *Shaping and Re-shaping Social Capital in Buyer-Supplier Relationships*, „Journal of Business Research”, nr 64 (2).

Kannan G., Aulbur W.G. (2004), *Intellectual capital. Measurement effectiveness*, „Journal of Intellectual Capital”, nr 5 (3).

Kaufman P.J., Dant R.P. (1992), *The Dimensions of Commercial Exchange*, „Marketing Letters”, nr 3, 2.

Kopaliński W. (1988), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Kożuch B. (2011), *Innovative management in public administration [w:] Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, University of Granada, Granada.

Lenart R. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Lenart R. (2015), *Skuteczna współpraca z otoczeniem*, „Dyrektor Szkoły”, nr 10.

Macneil I.R. (1981), *Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a “Rich” Classificatory Apparatus*, „Northwestern University Law Review”, nr 75 (6).

Madhok A. (2006), *How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationship*, „Journal of International Business studies”, vol. 37.

Misztal B. (1996), *Trust*, Polity Press, Cambridge.

Paulin M., Ferguson R.J. (2010), *Relational Norms in Interfirm Exchanges: From Transactional Cost Economics to the Service-Dominant Logic*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, nr 17 (4).

Ritter T., Walter A. (2008), *Functions, trust, and value in business relationships [w:] G.A. Woodside, F. Golfetto, M. Gibbert (red.), Creating and managing superior customer value*, „Advances in Business Marketing and Purchasing”, vol. 14.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 lutego 2002 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. z 2002 r. Nr 51, poz. 458 z późn. zmianami).

Sekaran U., Bougie R. (2010), *Research methods for business, A Skill Building Approach, 5th Edition*, Wiley, The Netherlands.

Stańczyk-Hugiet E. (2011), *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

Stinchcombe A.L. (1990), *Information and Organizations*, University of California Press, Berkeley, CA.

Justyna Trippner-Hrabi | jhrabi@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Rola wiedzy w zarządzaniu organizacją

Role of Knowledge in Organization Management

Abstract: Changes in the environment and less and less of its predictability, has become one of the determinants of the growing importance of knowledge. This also results in the need to use modern methods and tools in the management of organizations. Employees are the main driver of change and innovation in organizations. Knowledge should be the primary means of manufacturing, the source of power and competitive advantages. This relationship should directly affect the perception of staff by managing the organization. Aim of this article is to describe the importance of knowledge management in modern organizations.

Key words: knowledge management, organization, resources.

Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu oraz coraz mniejsza jego przewidywalność stały się jednym z determinantów wzrostu znaczenia wiedzy. Skutkuje to również koniecznością wykorzystania nowoczesnych metod i narzędzi w kierowaniu podmiotami gospodارującymi. Wiele organizacji przypisuje duże znaczenie kapitałowi ludzkiemu, nadając mu wymiar strategiczny w funkcjonowaniu i rozwoju. Zatrudnieni są głównym motorem zmian i innowacji w organizacjach. W erze przemysłowej najważniejszym zasobem był kapitał rzeczowy oraz finansowy, który przynależał do właścicieli. W erze rewolucji naukowo-technicznej i społeczeństwa informacyjnego na pierwszy plan wysuwa się wiedza, która może być traktowana jako kapitał niefinansowy i nie-

rozerwalnie utożsamiana z człowiekiem. Takie podejście marginalizuje traktowanie wiedzy jako dodatku do czynników wytwórczych – pracy, kapitału, środków materialnych. W gospodarce napędzanej wiedzą powinna być ona podstawowym zasobem władzy i przewagi konkurencyjne. Zależność ta winna bezpośrednio wpływać na postępowanie personelu przez zarządzających organizacją.

Celem artykułu jest opis znaczenia wiedzy i zarządzania nią w nowoczesnych organizacjach. Publikacja powstała w oparciu o analizę studiów literaturowych.

1. Definicja i znaczenie zarządzania wiedzą

Jeżeli śledzimy zagadnienia związane z kierowaniem współczesną organizacją, na plan pierwszy wysuwa się niejednokrotnie proces zarządzania wiedzą, który ściśle skorelowany jest z kapitałem intelektualnym [Król, Ludwiczynski 2006, s. 446]. W jego skład wchodzi cztery podstawowe czynniki, które, wzajemnie współdziałając, mogą mieć duże znaczenie dla funkcjonowania, rozwoju i wartości przedsiębiorstwa. Jego elementy to kapitał: ludzki, klientów (relacji), organizacyjny (strukturalny), rynkowy.

Ze względu na złożoność zarządzania wiedzą, nie ma jednej obowiązującej definicji tego zjawiska. K. Perechuda uważa, iż jest to pojęcie bardzo szerokie, które swoim zakresem może obejmować wiele aspektów, ponieważ wiedza oznacza myśli przypisane różnym autorom, czyli byt niematerialny [Zimniewicz 2014, s. 115]. Wyróżnia się wiele rodzajów wiedzy. Sytuację przedstawia tabela nr 1. Można również utożsamiać zarządzanie wiedzą z kierowaniem zasobami ludzkimi, ze względu na aspekty generowania, przepływu tego zasobu między zatrudnionymi i współpracującymi z daną organizacją.

D. Gladstone natomiast prezentuje podejście, że jest to uświadomienie sobie, że przyswajanie wiedzy, dzielenie się nią i jej właściwa aplikacja to priorytetowe zadania niemal każdego pracownika, z różnych departamentów, niezależnie od sektora działalności gospodarczej [Gladstone 2004, s. 76]. Przyjmując perspektywę interdyscyplinarną opisywanej definicji, można szerzej zobrazować kluczowe jej znaczenie. Takie podejście reprezentuje M. Hofman, E. Skrzypek, którzy uważają, iż zarządzanie wiedzą integruje w całość wszystkie procesy w obszarach innowacyjności, kreatywności, informacji o konsumentach, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się, poszerzania kompetencji, rozwijania wartości, celów oraz aplikowania nowych technik i technologii informatycznych i informacyjnych [Hofman, Skrzypek 2010, ss. 32–33].

Dane i informacja stanowią fundament do powstawania wiedzy, którą można traktować jako odpowiedź na postawione pytania czy rozwiązanie problemu. Wie-

dza w zależności od celu, osób realizujących projekt czy kontekstu może być odmiennie interpretowana [Nowosielski 2010, s. 33].

Tabela 1. Wybrane rodzaje wiedzy

Twórca	Rodzaj wiedzy
Scheler (1926)	instrumentalna, intelektualna, duchowa
Anderson (1975), Squire (1987), Fayol (1994) na podstawie Ryle (1949)	deklarowana, proceduralna, meta wiedza
Polanyi (1966)	jawna, cicha
Savage (1996)	wiedzieć – jak, wiedzieć – co, wiedzieć – kto, wiedzieć – dlaczego, wiedzieć – kiedy, wiedzieć – gdzie
Nonaka, Toyama, Konno (2000) (typy aktów wiedzy)	doświadczalna, konceptualna, syntetyczna, rutynowa
Gamble, Blakwell (2001)	spersonalizowana, opisana, osadzona

Źródło: G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, ss. 42–57.

K. Kozakiewicz, przytaczając wyniki amerykańskich badań, uznaje, że organizacje które stworzyły, a później odpowiednio aplikowały programy zarządzania wiedzą, mogą wykazać m.in.: lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań odbiorców, zwiększenie stopnia zaspokojenia oczekiwań pracowników, obniżenie poziomu fluktuacji zatrudnionych, zminimalizowanie kosztów wytworzenia i cen towarów, podwyższenie poziomu wyniku finansowego [Zimniewicz 2014, s. 115]. Bardziej szczegółowe korzyści płynące z implikowania zarządzania wiedzą obrazuje tabela nr 2.

Tabela 2. Potencjalne korzyści zarządzania wiedzą z punktu widzenia konsumentów, pracowników i organizacji

Potencjalne korzyści zarządzania wiedzą		
Konsument	Pracownicy	Organizacja
• lepsze dopasowanie produktów; • logistyka dostawy dostosowana do potrzeb indywidualnych odbiorców; • szerszy dostęp do produktów poprzez różnorodne kanały sprzedaży; • wytworzenie indywidualnych relacji z klientami; • precyzyjna informacja o np. cechach produktu, dostępności, rabatach etc. • unowocześnianie istniejących produktów i usług.	• podnoszenie kompetencji zatrudnionych; • satysfakcja pracy w organizacji umożliwiającej rozwój ścieżki kariery; • wzrost innowacyjności podmiotu; • dogodniejsze warunki pracy; • możliwość lepszej komunikacji.	• wzrost poziomu atrakcyjności na rynku pracy; • podniesienie poziomu zadowolenia stałych klientów; • innowacyjność w zakresie produktów/usług; • większa zyskowość podmiotu; • lepsze dopasowanie produktów do określonych segmentów klientów; • zwiększenie wydajności i produktywności pracowników; • możliwość współpracy z innymi innowacyjnymi organizacjami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & TV, Warszawa 2008, s. 163.

2. Przepływ wiedzy w organizacji

W organizacjach przyswojona przez pracowników wiedza jest niejednokrotnie niewłaściwie wykorzystana, czyli napotyka bariery uniemożliwiające jej rozwój, wdrażanie czy komercjalizację. Można również spotkać się z sytuacją, iż jednostkowa wiedza poszczególnych zatrudnionych jest rozproszona. Oznacza to zahamowanie efektu synergii potęgującego obecne i przyszłe kompetencje organizacji. Dlatego istotnym jest, by podmioty gospodarujące były świadome posiadania i rozwijania wewnątrz struktur organizacyjnych baz i platform wiedzy, które umożliwiają im systematyczne gromadzenie, zapisywanie, dzielenie czy udoskonalanie etc. W definicjach zarządzania tym zasobem uwypukla się niejednokrotnie fakt tworzenia spersonalizowanych, czyli odpowiednich dla danej organizacji banków danych, które następnie winny być właściwie wykorzystywane [Zimniewicz 2014, s. 109]. Można

przez to rozumieć, że platformy, bazy danych mają za zadanie ułatwić realizację zadań biznesowych danej organizacji, czyli:

- organizacyjnego uczenia się – procesu, poprzez który podmiot gromadzi informacje i / lub wiedzę,
- produkcji wiedzy – procesu, który spajając mnogość informacji, transponuje ją w wiedzę praktyczną i użyteczną dla rozwiązywania problemów biznesu,
- dystrybucji wiedzy – procesu, który zapewnia łatwy dostęp i możliwość korzystania ze wspólnej, organizacyjnej wiedzy [Godes, Ofek, Sarvary 2009, s. 28].

Kultura organizacyjna implementująca zarządzanie wiedzą winna reprezentować i propagować procesy jak np.: pozyskiwanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji. Dzięki temu możliwe będzie budowanie umiejętności i kompetencji zarówno indywidualnych pracowników, jak i całej firmy. Wprowadzenie procesowego zarządzania wiedzą w organizacji wymaga zainstalowania, a później aktualizowania infrastruktury z zakresu IT (np. platformy danych, sieci komputerowe, oprogramowania, narzędzia informatyczne). Niezbędnym jest również wdrażanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających rozwojowi wyżej opisanego zaplecza informatycznego. Kierujący podmiotami winni mieć na uwadze wdrażanie systemów motywacyjnych, które będą nagradzały postawy pracownicze propagujące i wypełniające w praktyce aspekty związane z zarządzaniem wiedzą. Ważnym elementem jest również odpowiedni dobór zatrudnionych tzn. już w procesach rekrutacji i selekcji, powinno się badać obecne i potencjalne zdolności i umiejętności do np. absorpcji nowych umiejętności, chęci dzielenia się wiedzą, kreatywności itp. Istotny jest również fakt, by podmioty gospodarcze miały wdrożone i przestrzegane wewnętrzne zasady, dotyczące realizacji poszczególnych etapów związanych z zarządzaniem wiedzą (tzn. jej lokowania, transponowania, gromadzenia, uzupełniania, kodyfikowania etc.).

Organizacja zdobywa nową wiedzę poprzez: dziedziczenie, działanie, zapożyczanie czy przenoszenie. Dziedziczenie polega na przejściu oraz kontynuowanie rozwoju wiedzy na wzorcach założycieli podmiotu. Odziedziczona wiedza może mieć wpływ na to, w jaki sposób organizacja wypełnia realia biznesowe czy postrzega nowe informacje, płynące z otoczenia celowego i ogólnego. Nauka w wyniku działania, czyli przyswajanie jej w praktyce, może przybierać różne postacie:

- analizę zrealizowanych dotychczas zadań,
- przejście od uczenia się adaptacyjnego do transformacyjnego poprzez zakwestionowanie kluczowych założeń i wartości,
- zwiększenie potencjału organizacji poprzez eksperymentowanie, tworzenie, poszukiwanie rozwiązań do tej pory niewykorzystanych (przez daną firmę lub inne podmioty),

- gromadzenie i wyciąganie wniosków z doświadczeń zatrudnionych (obecnie pracujących, jak i byłych) na gruncie zawodowym i prywatnym [Jashapara 2014, s. 94].

Zapożyczanie i przenoszenie nowej wiedzy może odbywać poprzez procesy benchmarkingu konkurencyjnego czy funkcjonalnego. Organizacje coraz częściej decydują się na współpracę z innym podmiotami ze względu na korzyści płynące z takiego porozumienia. Kooperacja odbywa się nie tylko między organizacjami z różnych sektorów, lecz również pomiędzy podmiotami działającymi w tej samej branży. Porozumienia o współpracy w danym obszarze minimalizuje ryzyko niepowodzenia realizacji nowych przedsięwzięć, ponieważ koszty rozkładają się na większą liczbę partnerów. Przedsiębiorstwa posiadają większą liczbę rozwiązań, większą kadrę pracowniczą, więcej czasu na realizację przedsięwzięć, maszyn, urządzeń etc.

Obszar współdziałania podmiotów dotyczyć może np.:

- tworzenia i eksploatacji wspólnej bazy,
- organizowania i utrzymywania wspólnego zaplecza b + r, bazy wykonawstwa inwestycyjnego, ośrodków szkoleniowych i wypoczynkowych,
- realizowania tożsamyh postulatów w zakresie zbytu i eksportu,
- opracowania i reprezentowania stanowiska wobec zamierzeń działań władz centralnych, samorządowych, organizacji społecznych itp.

Powodzenie we współpracy z innymi organizacjami zależy od spełnienia pewnych kryteriów, ułatwiających i umożliwiających taką kooperację. Są to między innymi:

- następstwo faz procesu technologicznego,
- współudział w tworzeniu złożonego produktu czy usługi,
- korzystanie ze wspólnej bazy surowcowej,
- jednorodność przeznaczenia wyrobów (usług),
- osadzenie działalności jednostek na podobnym obszarze geograficznym,
- możliwość korzystania ze wspólnej infrastruktury,
- wspólnota interesów dotyczących ścieżek rozwoju działalności gospodarczej itp.

3. Rozwój pracowników wiedzy

Ważnym aspektem jest zarządzanie personelem poprzez kreowanie i propagowanie kultury organizacyjnej, w której dominantą jest płynny przepływ i dzielenie się wiedzą pomiędzy zatrudnionymi [Wawrzyniak 2007, s. 87]. Przyczyniać się to winno do wzrostu poziomu wartości kapitału ludzkiego w organizacji. Jest to wyzwanie dla osób kierujących podmiotem, ponieważ zasób ten stanowi dla pracowników dużą wartość i aby się nią podzielić, musieliby oni mieć ogromne zaufanie do swych prze-

łożonych. Ponadto barierą jest prywatny interes zatrudnionych, gdyż chcą oni być jedynymi posiadaczami danych informacji. Wielu z nich uważa, że wiedza to władza, a władza umożliwia oddziaływanie na innych. Niemniej ważnym jest fakt, że posiadanie unikalnych, specjalistycznych kompetencji umożliwia łatwiejszy awans i perspektywę rozwoju ścieżki kariery [Zimniewicz 2014, s. 116].

Istotność kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach jest bardziej immanentna niż w podmiotach o tradycyjnej, zhierarchizowanej strukturze. Nowoczesne organizacje tworzone są między innymi przez pracowników wiedzy, którzy przede wszystkim używają swoich zdolności intelektualnych, a nie manualnych. Są oni również „właścicielami” środków produkcji, czyli swojego doświadczenia, zdolności i umiejętności. Gdy nawiązują współpracę z innymi, zabierają swoją wiedzę, poprzez co organizacja pozbawiona jest ważnego czynnika produkcji [Kryńska, Kwiatkowski 2013, ss. 147–148].

Dlatego istotnym jest, by cenni pracownicy mieli możliwość wyznaczenia i rozwoju ścieżki kariery wewnątrz danego podmiotu. Uruchomione winny być programy zarządzania talentami, by zatrudnieni nie zabierali wartościowego zasobu, jakim jest wiedza wraz z odejściem do innej organizacji. W ramach rozwoju kariery zatrudnionych mogą być uruchamiane następujące działania adekwatne dla pracowników wiedzy:

- doradztwo w zakresie rozwoju kariery,
- ustalanie ścieżek karier,
- doskonalenie i szkolenia [Makowski 2001, s. 90],
- opracowanie systemów motywacyjnych,
- wdrażanie koncepcji empowermentu,
- praca wirtualna.

Organizacje winny skoncentrować się nie tylko na rozwoju kariery i kwalifikacji pojedynczych zatrudnionych, lecz również na wiedzy zespołów zadaniowych, które realizują projekty. Coraz częściej wymagane jest, by miały one zdolność reorganizacji i przegrupowania, w zależności od wymaganych kompetencji w danym działaniu. Dzięki procesom wirtualizacji skład osobowy takiego zespołu nie jest determinowany czynnikami geograficznymi, dlatego podmioty mogą zapraszać do współpracy specjalistów z innych części globu.

Organizacje stoją przed wyzwaniem, w jaki sposób wiedza, która jest przypisana pracownikowi lub zespołowi, może tworzyć wartość dodaną dla podmiotu. W przeszłości czynnik ludzki utożsamiany był przez niektórych zarządzających głównie z kosztem, a nie przyszłościową inwestycją.

Zasób ten niewykorzystany w postaci produktu czy usługi nie przekłada się finalnie na powiększenie wyniku finansowego podmiotu. Wiedza niemająca zastosowa-

nia praktycznego jest bezużyteczna. Komercjalizacja wiedzy pracowniczej jest podstawą do wprowadzania innowacji oraz do wypracowania pozycji konkurencyjnej w danym sektorze. Ze względu na to, że wiedza jest zasobem niematerialnym oraz przybierać może różne postacie (jawna, ukryta), trudno wypracować uniwersalne metody pomiarowe. Nie istnieją systemy, bazy, które obliczałyby np. poziom wiedzy organizacyjnej, indywidualnej lub zachodzące w niej przemiany (np. powiększanie wiedzy). Mierniki opisujące ten zasób przeważnie przybierają postać jakościową, a nie ilościową. Z tego względu mogą być trudno mierzalne, a ich interpretacja zależy od subiektywnego postrzegania osób. Dlatego ważne jest, by wartości te przekształcać z niematerialnych na materialne, przypisując im konkretne miary i minimalizując ryzyko złego pomiaru.

Zakończenie

Menadżerowie, którzy dążą do tego, by organizacja sklasyfikowana była oraz posiadała wizerunek podmiotu przyszłości, winny tworzyć oraz wcielać w realia praktyczne strategie zarządzania wiedzą. Przejawia się to między innymi tym, że są oni świadomi korzyści wynikających z prawidłowego wykorzystania tego zasobu. Wyodrębniają w przewodzeniu organizacją i zleconych jej zadaniach kierowników projektów zarządzania wiedzą. Wdrażają zorientowane na wiedzę projekty, rozumiane jako zaplanowany wysiłek dla celów mobilizowania aktywów wiedzy w celu ich skuteczniejszego wykorzystania. Ponadto technologia komunikacyjna staje się niezbędnym narzędziem do sprawnego kierowania, niejednokrotnie zdywersyfikowanych celów organizacyjnych.

Wdrożenie zarządzania wiedzą wymaga nowego myślenia o kierowaniu organizacją. Należy stosować podejście holistyczne w postrzeganiu podmiotu, ponieważ nadmierne skupianie się na wybranych fragmentach może doprowadzić do rozbieżności w jego funkcjonowaniu. Przyjęcie przez osoby zarządzające postaw propagujących otwartość na zmiany, partycypacje zatrudnionych w podejmowaniu decyzji czy wytyczanie ścieżek kariery zatrudnionym dają możliwość tworzenia nowatorskich rozwiązań, minimalizowania **błędów i pobudzania** kreatywności wśród pracowników. Organizacje winny wcielać zarządzanie wiedzą jako jeden z ważniejszych elementów planowania strategicznego oraz ujmować je w tworzeniu misji i wizji. Oparcie funkcjonowania podmiotu na zasobie wiedzy (organizacyjnej, zespołowej i indywidualnej) jest istotnym czynnikiem, który należy brać pod uwagę w kształtowaniu działalności organizacji.

Bibliografia

Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Gladstone D. (2004), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Peti, Warszawa.

Godes D., Ofek E., Sarvary M. (2009), *The impact of competition on media firm strategy*, Inform, Manchester.

Hofman M., Skrzypek E. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Jashapara A. (2014), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kryńska E., Kwiatkowski E. (2013), *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Makowski K. (red.) (2001), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej Poltext*, Warszawa.

Nowosielski S. (2010), *Podjęcie procesowe w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem [w:] Wybrane problemy zarządzania w gospodarce polskiej*, H. Sobocka-Szczapa (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom X, zeszyt 1, SWSPiZ, Łódź.

Staniewski M. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & TV, Warszawa.

Wawrzyniak B. (2007), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

Zimniewicz K. (2014), *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.

Henryk Sasinowski | henryk.sasinowski@op.pl

Politechnika Białostocka

Zarządzanie publiczne jako element innowacyjności w warunkach gospodarki rynkowej

Public Management as an Element of Innovation in a Market Economy

Abstract: The paper presents an analysis of the role of public management in a market economy and local government. Public management is here regarded as an instrument for improving the efficiency of the organization with the involvement of civil society and thus social capital. It also presents the factors conducive to economic development in a market economy, ongoing trends in management sciences, strategies and innovations.

Emphasis was placed on public management as typical of the local government, and involving the implementation of management theory to practice. It was assumed that the creative organization that boldly goes to new challenges and engages social capital, has a greater chance of success than the one that has a conservative attitude.

Key words: management, innovation, market economy, civil society, social capital.

Wstęp

Dokonujące się przemiany w polskiej przestrzeni gospodarczej po roku 1989 na podłożu politycznym musiały wyzwolić inwencję społeczną zorientowaną na realia gospodarki rynkowej, a tym samym wygenerować nowe formy zarządzania. Właściwe dla władz samorządowych zarządzanie publiczne polega na implementacji teorii zarządzania do praktyki w nowych uwarunkowaniach społeczno-politycznych.

Wartykuł na podstawie metody analizy literatury i przy wykorzystaniu metody scenariuszowej, a także heurystycznej (*heureka* – gr. – odnalezienie), wskazaną na zachodzący trend w naukach o zarządzaniu, na strategię funkcjonowania oraz innowacyjność w zarządzaniu publicznym. Postawiono hipotezę, iż kreatywna organizacja, która potrafi oderwać się od źródeł i zasad dotychczasowych, konserwatywnych działań, łatwiej może sięgnąć po nowe wyzwania. Z reguły ma ona większe szanse powodzenia w walce o przetrwanie na rynku niż ta, która przyjmuje postawę zachowawczą. Zarządzanie publiczne jako domena społeczeństwa obywatelskiego uwzględnia nie tylko efektywność ekonomiczną, ale również społeczną i polityczną wyborów dokonywanych w sferze publicznej.

Celem artykułu jest analiza i określenie roli zarządzania publicznego w warunkach gospodarki rynkowej i samorządności terytorialnej, jako innowacyjnego instrumentu podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji, przy dużym zaangażowaniu społeczeństwa obywatelskiego i tym samym kapitału społecznego.

1. Tendencje w naukach o zarządzaniu

Powszechnie występujące procesy globalizacji i integracji w XXI wieku mają bezpośredni związek, ale też wpływ na ewoluowanie również sfery zarządzania. „Świat wchodzi w epokę drugiej rewolucji menedżerskiej oznaczającej przejście do organizacji posttaylorowskiej. Zmienia się język, tworzą się nowe koncepcje, weryfikacji ulegają stare metody zarządzania” [Kuc 2000, s. 78]. W nowoczesnej gospodarce wymagane jest ciągłe doskonalenie się przedsiębiorstwa, wprowadzanie wysokich, konkurencyjnych standardów jakościowych, obniżanie kosztów, dbałość o zrównoważony rozwój i etyczne zachowania pracowników [por. Kożuch 2004, s. 72].

W warunkach gospodarki rynkowej konieczny jest ciągły rozwój i doskonalenie organizacji, modyfikowanie koncepcji zarządzania i strategii marketingowych. „Najlepsza jest dzisiaj taka organizacja, która zmienia się odpowiednio do potrzeb rynku i potrzeby bycia w określonym stopniu kreuje, tworząc spójną strategię działania, w ramach jakie wyznaczają jej ograniczenia otoczenia” [Penc 2003, s. 58].

Współczesna nauka proponuje różne metody zarządzania organizacją, a jedną z nich jest zarządzanie oparte na wiedzy. Chodzi nie tylko o posiadanie wiedzy, ale skuteczne jej wykorzystanie w praktyce, polegające na implementacji. Taką zdolność określa się mianem postępującej inteligencji organizacji.

J. Penc [2003, s. 58] tak określa główne cechy organizacji inteligentnej:

- myślenie systemowe (kompleksowe),

- działania nakierowane na organizację,
- wprowadzanie zmian na zasadzie projektów,
- pełną otwartość informacyjną,
- umiejętność analizowania samej siebie,
- umiejętność samodzielnego kierowania własnym losem.

Kreatorem przemian, a tym samym rozwoju cywilizacyjnego, zawsze jest nauka, która generuje postęp naukowo-technologiczny. To z kolei wymaga inteligentnych rozwiązań na etapie organizacji pracy, a więc odpowiedzialnego zarządzania.

W ostatnich latach nauki o zarządzaniu należą do najbardziej dynamicznie rozwijających się dyscyplin naukowych. Nie dotyczy to jednak dziedziny zarządzania publicznego, które jest traktowane marginalnie. W Polsce zainteresowanie organizacjami publicznymi i zapotrzebowanie na zarządzanie publiczne wywołane zostało przez zjawiska społeczno-gospodarcze, dokonujące się na bazie transformacji.

Zarządzanie publiczne można zdefiniować jako organizację, która operuje w sektorze publicznym i oddziałuje na gospodarkę, zarówno w sferze regulacji, jak i w sferze działalności podmiotów gospodarczych. Organizację publiczną, oferującą dobra i usługi publiczne można więc określić jako złożoną całość, posiadającą cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, wyróżniającą się specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji charakterem jej związków wewnątrz organizacji oraz ze środowiskiem zewnętrznym [por. Kożuch 2004, s. 49]. W rozumieniu pragmatycznym zarządzanie publiczne „polega na samodzielnym osiągnięciu złożonych celów i osobistej odpowiedzialności menedżerów publicznych za ich realizację” [Kieżun 2003, s. 66].

W literaturze wyróżnia się cztery pojęcia zarządzania publicznego, a mianowicie [Kożuch 2004, s. 43]:

- zarządzanie publiczne w znaczeniu czynnościowym, obejmujące aktywność służb publicznych oraz polityków,
- zarządzanie publiczne jako zestaw działań zarządczych odnoszących się do struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze,
- zarządzanie publiczne odnoszące się zwykle do zarządzania systemem organizacji publicznych,
- zarządzanie publiczne jako subdyscyplina nauki o zarządzaniu oraz dydaktyki szkoły wyższej.

Absolwenci kierunku „Zarządzanie publiczne” są przygotowani do pełnienia funkcji administracyjnych w administracji publicznej: rządowej i samorządowej oraz w jej jednostkach organizacyjnych, jak również posiadają wiedzę i umiejętności niezbędne dla kadr organizacji sektora publicznego i non-profit.

Zarządzanie publiczne jest ściśle powiązane z polityką, prawem i w szerszej płaszczyźnie głównie ze społeczeństwem obywatelskim. Według G. Hegla „społeczeństwo obywatelskie” stanowiło jeden z trzech elementów systemu społecznego. Pierwszym elementem była wspólnota narodowa, drugim było państwo, natomiast trzecim – właśnie społeczeństwo obywatelskie.

Geneza i prawidłowe funkcjonowanie współczesnego społeczeństwa obywatelskiego zależy od mechanizmów zapewniających równowagę społeczną, czyli regulacji prawnych oraz instytucji i organizacji, których celem jest integracja różnych interesów społeczeństwa. Społeczeństwo obywatelskie przejmując od państwa wiele z jego prerogatyw właśnie dzięki samorządom lokalnym czy organizacjom pozarządowym. W rezultacie staje się „przestrzenią działania instytucji, organizacji, grup społecznych i jednostek, rozciągającą się między rodziną, państwem i rynkiem. W tej przestrzeni ludzie podejmują wolną debatę na temat wartości składających się na wspólne dobro oraz dobrowolnie współdziałają ze sobą na rzecz realizacji wspólnych interesów” [Strategia.2007–2013].

Innymi słowy domeną społeczeństwa obywatelskiego jest zarządzanie publiczne, które uwzględnia nie tylko efektywność ekonomiczną, ale również efektywność społeczną i polityczną wyborów dokonywanych w sferze publicznej.

Każda działalność ma swój logicznie i merytorycznie uzasadniony porządek. Zatem również w zarządzaniu, ze względu na jego skutki, wyróżnia się etapowość postępowania.

Spośród etapów zarządzania, szczególnie ważnym właśnie ze względu na skutki, jest etap podejmowania decyzji. Decyzją nazywamy wybór jednego działania z pewnej grupy wariantów potencjalnych lub chwilowe powstrzymanie się od wyboru, co także jest decyzją. W organizacjach publicznych stosowane są różne modele podejmowania decyzji. Do typowych należą [Kožuch 2004, s. 72]: model klasyczny (racjonalny), model organizacyjny i model polityczny.

Model klasyczny – hipotetycznie preferencje osób zaangażowanych w procesie decyzyjnym są porównywalne, znają one zasady, a także procedurę podejmowania decyzji. W praktyce występuje jednak ograniczona racjonalność ze względu na zróżnicowany zasób informacji, ale także nieuwzględnienie wewnętrznych działań o charakterze politycznym.

Model organizacyjny – zakłada traktowanie organizacji jako wzorca komunikowania się i wzajemnych relacji w ramach istniejących grup. Proces interakcji powoduje, że informacje i podstawowe założenia organizacyjne oraz cele i postawy mają wpływ na podejmowane decyzje. W rezultacie uczestnicy organizacji tworzą określone standardy reagowania na zastane sytuacje. W modelu organizacyjnym proces

decyzyjny podporządkowany jest jednak bardziej przypadkowości i zbiegowi okoliczności niż nadrzędnej woli decydentów.

Model polityczny – zakłada, że uczestnicy organizacji są automatycznie uczestnikami procesów decyzyjnych. Maja oni własne cele, interesy oraz kontrolują zasoby np. czas, ludzi, pieniądze, idee, informacje. Decyzje w modelu politycznym są podejmowane zgodnie z polityczną racjonalnością. Trzeba jednak zaznaczyć, że w praktyce modele podejmowania decyzji nie występują w „czystej” postaci, ale znajomość rozwiązań modelowych pozwala na tworzenie instrumentów decyzyjnych przydatnych w określonych okolicznościach.

2. Strategiczne zarządzanie publiczne

Planowanie strategiczne w organizacjach publicznych, jako istotny instrument sprawowania władzy, pełni ważne funkcje.

Do wiodących z nich należą: racjonalizowanie procesu decyzyjnego, koordynowanie decyzji, konkretyzacja wizji rozwoju organizacji, ukierunkowanie działań, kontrolowanie układu oraz struktury i wyników działań, ocenianie kierownictwa organizacji.

Spośród organizacji publicznych zarządzanie strategiczne najszybciej rozwinęło się w samorządzie terytorialnym oraz w systemie edukacji. W unowocześnianiu nowoczesnych instrumentów zarządzania w organizacjach, największe znaczenie mają procesy integracyjne, szczególnie w odniesieniu do gmin, powiatów i województw [Kłodziński 2002, s. 215]. Cechą charakterystyczną organizacji publicznych są liczne interakcje z ich otoczeniem. Związki te różnią się w zależności od tego, jaki wpływ poszczególne elementy środowiska wywierają na organizację

Wyróżnia się następujące rodzaje środowiska organizacji publicznych [Ring 1992, s.114]:

- środowisko instytucjonalne – swoim zasięgiem obejmuje narodowy i globalny kontekst polityczny, prawny, ekonomiczny, kulturowy, techniczny i technologiczny, a także edukacyjny i środowiskowy,
- środowisko operacyjne – to takie, które ma bezpośredni wpływ na organizację i które tworzą wszystkie instytucje oraz ludzie, z którymi dana organizacja wchodzi w interakcje,
- środowisko wewnętrzne – obejmuje kolektywne i jednoosobowe organy zarządzające, realizatorów programów i projektów oraz kulturę organizacyjną.

Zarządzanie strategiczne jest realizowane na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Z punktu widzenia zarządzania publiczne-

go, najważniejszym jest poziom operacyjny, gdzie odbywa się bieżąca realizacja zadań [por. Kuc 2003, s. 98].

Cechy strategicznego zarządzania publicznego to [Kožuch 2004, s. 83]:

- reagowanie na wymogi polityki wynikające ze środowiska zewnętrznego,
- koncentrowanie się na problemach generowanych na niedoskonałości mechanizmu rynkowego,
- rozwiązywanie problemów na wszystkich szczeblach zarządzania,
- preferowanie realizacji zadań w ramach przyjętych programów i projektów,
- opracowywanie nowych programów zorientowanych na realizację przyszłego popytu na dobra i usługi publiczne,
- uwzględnianie jakościowych aspektów funkcjonowania organizacji.

Dorobek naukowy w obszarze strategii organizacji tworzących sektor publiczny pozwala na budowanie typologii organizacji publicznych. Spośród wielu, interesujące są propozycje W.A. Nowaka, M.S. Rubina, J. Kota. Pierwsza z nich wyróżnia pięć strategii funkcjonowania organizacji publicznych, a mianowicie [Nowak 2000]:

1) Strategia kształtowania rdzenia funkcjonalnego, która obejmuje:

- eliminowanie tych funkcji, które przestały służyć wiodącym celom organizacji,
- oddzielanie kierowania od wykonawstwa,
- definiowanie i redefiniowanie celów organizacji.

2) Strategia kreowania bodźców, która koncentruje się na:

- innowacyjnym, przedsiębiorczym i nowoczesnym zarządzaniu,
- sterowanej konkurencji, polegającej na poddawaniu organizacji publicznej procedurom
- przetargowym, przyjmując jednocześnie powierzenie kontroli nad przetargami stronie neutralnej,
- zarządzaniu polegającym na ustaleniu przez władze nadrzędne dokonań wzorcowych.

3) Strategia wiodącej roli klienta, która wyróżnia trzy aspekty:

- klient dokonuje wyboru w warunkach braku konkurencji,
- klient dokonuje wyboru w warunkach konkurowania oferentów usług,
- klient ma zapewnione usługi o wysokiej jakości.

4) Strategia skutecznej regulacji, która obejmuje: świadomość wizji, misji i celów, poczucie powinności ich spełniania oraz odpowiedzialności za własne dokonania.

5) Strategia kształtowania kultury organizacyjnej, która obejmuje: wartości i normy postępowania przyjęte dla danej organizacji, nawyki, obyczaje, idee, zasady, marzenia.

W praktyce nie funkcjonuje jedna strategia organizacji publicznych, a zespół na zasadzie interakcji. Każda organizacja publiczna to żywy organizm, który jako

taki ewoluuje zależnie od uwarunkowań. Jednak punktem odniesienia zawsze jest rdzeń funkcjonalny, bodźce ekonomiczne, mechanizmy regulacji, kultura organizacji kreatywna rola klienta.

Klasycznym przykładem organizacji publicznych jest gmina rozumiana jako jednostka samorządowa. Aby skutecznie zarządzać gminą, wydziały /referaty/ oraz inne jednostki organizacyjne muszą koordynować i stymulować procesy rozwoju społeczno-gospodarczego gminy. Do sprawnego zarządzania niezbędne jest współdziałanie z organami samorządowymi i organizacjami społeczno-politycznymi, a także z właściwymi organami administracji rządowej. Ponadto niezbędne jest opracowywanie projektów programów rozwoju w zakresie działań referatów i innych jednostek organizacyjnych. Kolejnym ważnym zadaniem organów wykonawczych gminy jest udział w opracowywaniu propozycji do projektów rocznych planów budżetu, planów zagospodarowania przestrzennego i innych [Sasinowski 2001, s. 13].

W procesie zarządzania gmina powinna korzystać z metod, które zwykle stosują przedsiębiorstwa działające w systemie gospodarki rynkowej. Powinna zatem określać strategię rozwoju, wdrażać je, kontrolować ich wykonanie, przeprowadzać na bieżąco nadzór i audyt końcowy, korygować błędy i wyciągać wnioski na przeszłość. Strategia gminy budowana jest dzięki uruchamianiu zespołu czynności, które obejmują formułowanie długofalowych celów oraz określają etapy działania [por. Nowińska 1997, s. 215].

Przy tworzeniu strategii w pierwszym etapie należy zakładać dynamiczny charakter rozwoju gminy, udział w społeczności lokalnej i efektywne wykorzystanie wszelkich zasobów. W analizie uwzględnia się przede wszystkim potencjał zasobów naturalnych, potencjał społeczno-demograficzny, gospodarczy oraz sytuację finansową.

W drugim etapie są oceniane możliwości rozwoju gminy na podstawie analizy SWOT, a w kolejnym – następuje opracowanie scenariuszy rozwoju gminy, które mają wskazać na możliwości zaistnienia pewnych warunków determinujących rozwój. Na podstawie analizy opracowanych scenariuszy wybiera się najwłaściwszy tj. mający szansę powodzenia. Optymalny scenariusz rozwoju pozwala określić misję i cele rozwoju gminy, jakie najlepiej powinny służyć lokalnemu społeczeństwu.

Dalszym etapem tworzenia strategii rozwoju jest już opracowanie wariantów strategicznych z podziałem na okresy. Należy je rozpatrywać w aspekcie struktury organizacyjnej i finansowej gminy. Opracowane cele i warianty tworzą strategiczny plan rozwoju gminy, który powinien korespondować z planem zagospodarowania przestrzennego.

Następny etap stanowi przewidywanie potencjalnych procesów, które determinują określenie celów ogólnych, priorytetów, a także celów szczegółowych i sposobów działania.

Ostatnim etapem jest tworzenie programów realizacji celów szczegółowych. Program zrównoważonego rozwoju, który często jest traktowany marginalnie, powinien stanowić podstawę planu przestrzennego zagospodarowania gminy. Pozwala on zdecydowanie poprawić jakość planów przestrzennych, a tym samym wpłynąć na racjonalne oraz efektywniejsze gospodarowanie powierzchnią i przestrzenią.

3. Innowacyjność w zarządzaniu publicznym

Innowacja to wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych, ale też udoskonalenie już istniejących, wdrażanie nowoczesnego lub udoskonalonego procesu produkcyjnego, zastosowanie nowych surowców, wprowadzenie skutkiem zarządzania nowej organizacji produkcji i usług. Ale w aspekcie rozwoju gospodarki regionalnej innowacyjność to zdolność podmiotów gospodarczych do ciągłego poszukiwania i wykorzystania w praktyce nowych wyników badań naukowych, koncepcji, pomysłów i wynalazków [Założenia polityki...1994].

Proces innowacyjności polega więc na dotarciu do klienta przy wykorzystaniu nowoczesnych technik, promocji i prawa konkurencji. Zatem celem wiodącym podnoszenia poziomu innowacyjności jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wobec innych organizacji.

W postępowaniu strategicznym poczesne miejsce zajmuje określenie misji i wizji danego podmiotu. Misja wskazuje główny cel działania, odwołuje się do wartości, którymi kieruje się dany podmiot i argumentuje nadrzędność „naszych” zasobów, produktów i usług wobec konkurencji. Misją jest zatem przesłaniem dla potencjalnych inwestorów, że tutaj jest dobry klimat innowacyjny, można odnieść sukces, jest zainteresowanie i wsparcie ze strony władz administracyjnych. Wizja natomiast, jako wyraz ambicji władz samorządowych, wskazuje planowaną drogę rozwoju i stanowi istotny element strategii innowacyjności regionu. Ponadto musi ona uwzględniać dane diagnostyczne, słabe i mocne stany oraz szanse i zagrożenia danej organizacji [Sasinowski 2014, s. 35].

Ważnym sposobem na poprawę sytuacji gospodarczej w każdej skali jest też bezpośrednie konkurowanie samorządów terytorialnych o przyciąganie kapitału. Brak lotniska na Podlasiu i w ogóle dobrego połączenia z Warszawą nie przyciąga inwestorów zagranicznych, nie generuje nowych miejsc pracy, co jest jedną z ważnych przyczyn ograniczenia dopływu funduszy zagranicznych w tym unijnych i marazmu. Władze terytorialne nie mają ograniczać się do realizowania czysto administracyj-

nych funkcji, ale są zobligowane do pełnienia roli podmiotów w zarządzaniu publicznym. Dzieje się to poprzez wdrażanie nowych metod działania, inspirację różnych podmiotów oraz wspieranie inicjatyw indywidualnych czy grupowych.

Tak rozumiana konkurencyjność jest ściśle uzależniona od sprawności racjonalnego systemu innowacyjnego, czyli zdolności do wyprzedzania potrzeb i odkrywania nowej kombinacji oraz zastosowania istniejących lub poszukiwanie nowych zasobów rzeczowych.

Innowacja jest tym samym narzędziem, za pomocą którego ze zmiany czyni się okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowego rodzaju usług. To właśnie zmiany otwierają nowe perspektywy zarządzania pod warunkiem, że władze potrafią wykorzystać innowacyjną orientację w swojej strategii.

Jednak stymulowanie innowacyjności jest zależne od zasad ustrojowych, a ich pochodną może być m.in. przedsiębiorczość. Funkcjonuje tu klasyczna zasada interakcji zdeterminowana przez system polityczny i gospodarczy, system wartości, system współpracy i funduszy europejskich. Typową formą przedsiębiorczości są konsorcja produktowe, które aktywizują potencjał produkcyjny, co w konsekwencji prowadzi do innowacyjności, wzrostu przewagi konkurencyjnej i rozwoju. Współpraca przedsiębiorców i samorządu terytorialnego pozwala na poprawę procesu zarządzania, jego koordynację, kumulację nakładów, co skutkuje wzrostem efektów.

Przedsiębiorczość, rozumiana jako postrzeganie i wykorzystanie potencjalnych szans, jest automatycznym czynnikiem innowacyjności. Stymulowanie innowacyjności w zarządzaniu wymaga jednak określenia odpowiedniej do celu strategii tworzenia i kreowania. W strategii zarządzania wyróżnia się [Dębniwska 2014, s. 87]:

- Innowacje produktowe, które wdrażane są w ramach zarządzania samym produktem i jego jakością,
- Innowacje procesowe, które odnoszą się do tworzenia lub generowania metod podaży dóbr i usług, a ich celem jest obniżenie kosztów, poprawa jakości produktu bądź usługi,
- Innowacje organizacyjne, które swym zakresem obejmują organizację pracy, zasoby ludzkie, wiedzę, komunikację rynkową, zaopatrzenie oraz zbyt,
- Innowacje marketingowe, które odnoszą się do zmian wyglądu produktu, promocji czy polityki cenowej.

Szczególne znaczenie mają innowacje w zarządzaniu organizacją pracy, co obejmuje głównie zasoby ludzkie i wiedzę. Innowacyjność jest traktowana w realiach gospodarki rynkowej jako podstawowy czynnik, który zbliża organizację do wyznaczonego celu. Tym celem zwykle jest wielkość zysku, ale ważna jest także pozycja danej organizacji na rynku jako konkurenta w relacji do innych podmiotów.

Do osiągnięcia wyższej innowacyjności są predestynowane podmioty o wysokim poziomie kapitału społecznego dzięki strukturze wykształcenia, płynnemu przepływowi informacji i jakości zarządzania [por. Przybysz 2011].

Kluczowe wyznaczniki kapitału społecznego tworzą [Bullen i Onyx 1998]:

- Uczestnictwo w sieciach – kluczową kwestią jest tworzenie przenikających się relacji pomiędzy jednostkami i grupami w celu generowania kapitału społecznego poprzez współpracę i zdolność do tworzenia nowych sieci,
- Wzajemność – tworzenia kapitału społecznego poprzez działanie na rzecz drugiej strony, przy założeniu, że działania te wygenerują z czasem również korzyści własne,
- Zaufanie – zwykle ma związek ze skłonnością do podejmowania ryzyka graniczącego z pewnością, że partnerzy będą się wzajemnie wspierać,
- Normy społeczne – stanowią nieformalną kontrolę społeczną, która przyjmuje zwykle postać niepisanych reguł i jest powszechnie rozumiana oraz akceptowana przez uczestników organizacji,
- Wspólnota – to integracja zaufania, norm i wzajemności, ale też sieci tworzących silną i sprawnie działającą społeczność.
- Proaktywność – polega na rozwoju kapitału społecznego, co wymaga aktywnego i skutecznego zaangażowania uczestników sieci we wspólne działania.

Kapitał społeczny wpływa na funkcjonowanie organizacji w wymiarze efektywności, żywotności, innowacyjności, konkurencyjności i przedsiębiorczości, a tym samym na wyniki finansowe [Bartnicki i in. 2002].

Nauki o zarządzaniu zaliczamy do grupy nauk młodych, które wykształciły już własną tożsamość, co oznacza odrębność naukową. Na bazie różnorodności zainteresowań tworzone są lub rozwijane nowe subdyscypliny nauk o zarządzaniu, jak zarządzanie strategiczne, publiczne, zarządzanie wiedzą, czasem, zmianą, innowacjami. Jednak do najbardziej znaczących obszarów badawczych należy zaliczyć zasoby niematerialne organizacji, a zwłaszcza kapitał intelektualny – traktowany jako źródło wiedzy i przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Zarządzanie jest jednym z ważniejszych czynników, które mają wpływ na stymulowanie procesów dostosowawczych do każdego warunków, w tym do warunków gospodarki rynkowej. Dla rozwoju ekonomicznego poprzez zarządzanie niezbędne jest przyjęcie przez lokalne inicjatywy i agencje publiczne takich wzorców zachowań, jak: kreatywność, innowacyjność, mobilność, przedsiębiorczość i współpraca.

Zarządzanie publiczne, jako zarządzanie złożonymi procesami publicznymi, obejmuje planowanie i organizowanie usług publicznych na wysokim poziomie, przy racjonalnym wykorzystaniu posiadanych środków. Mamy tu jednak do czynienia z ewolucją procesu: od administrowania do zarządzania, co wiąże się z podejmowaniem decyzji. W praktyce decydowanie w zarządzaniu publicznym przez samorządy terytorialne polega zwykle na wykorzystaniu zależnie od okoliczności następujących modeli decyzyjnych: klasycznego, organizacyjnego, politycznego. Przejawia się to umiejętnością dostrzegania złożoności relacji, powiązań i uwarunkowań, przy zrozumieniu zasady interakcji pomiędzy elementami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Odrębną, lecz ważną i kontrowersyjną cechą, szczególnie z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju, jest zdolność do harmonizowania i poszukiwania właściwych proporcji pomiędzy działalnością ekonomiczną, społeczną, ekologiczną w aspekcie przestrzennym.

Dokonujący się w Polsce proces transformacji systemowej i restrukturyzacji na bazie integracji z Unią Europejską, doprowadził do wykształcenia samorządności terytorialnej. To z kolei, w aspekcie gospodarki rynkowej i zarządzania publicznego, generuje przedsiębiorczość i innowacyjność w zakresie działalności produkcyjnej i usługowej. Podmiot kreatywny łatwiej może dostosować się do nowych warunków, a tym samym przetrwać na rynku, niż ten, który przyjmuje postawę zachowawczą.

Bibliografia

Boyne G.A. (2002), *Public and Private Management: Whats The Difference?*, "Journal of Management Studies", 1.

Bartnicki M. i inni (2002), *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 12(3).

Bullen P., Onyx J. (1998), *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, Management Alternatives Pty Ltd.

Dębniowska M. (2014), *Innowacyjność i konkurencyjność w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem turystycznym* [w:] J. Snarski, M. Jalinik (red.), *Przedsiębiorczość w turystyce*, Wyd. „Eko-Press”, Białystok.

Kieżun W. (2003), *Zarządzanie publiczne w Polsce w drodze do Unii Europejskiej* [w:] B. Kożuch (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Kłodziński M. (2002), *Znaczenie strategii rozwoju gminy w procesie aktywizacji społeczno-gospodarczej obszarów wiejskich* [w:] M. Kłodziński i inni (red.), *Przedsiębiorczość wiejska w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, PAN, Warszawa.

Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne*, Wyd. „Placet”, Warszawa.

Kożuch B. i inni (2004), *Współczesne tendencje w naukach o zarządzaniu* [w:] Z. Tomczonek (red.), *Zarządzanie – teraźniejszość i przyszłość*, Politechnika Białostocka, Białystok.

Kuc B. (2003), *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Polskie Towarzystwo Menedżerskie, Warszawa.

Libertowska A. (2014), *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa* [w:] Ejdyś J. (red.), „*Ekonomia i Zarządzanie*”, nr 2, tom 6, Białystok.

Masłyk E. i inni (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, PWE, Warszawa.

Nowak W.A. (2000), *Strategie rekonstrukcji sektora publicznego*, „*Master of Business Administration*”, nr 3.

Nowińska E. (1997), „Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych”, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Penc J. (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa.

Przybysz J. (2011), *Kapitał społeczny a poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Optima, „Studia Ekonomiczne”, 2.

Ring P.S. (1992), *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal”, 13 (7).

Sasinowski H. (2001), *Pobudzanie inicjatyw lokalnych poprzez zarządzanie* [w:] S. Naruszewicz (red.), „Ekonomia i Zarządzanie”, z. 6, Politechnika Białostocka, Białystok.

Sasinowski H. (2001), *Zarządzanie gminą* [w:] Miłaszewski R. (red.), *Nowoczesne metody i techniki zarządzania trwałym i zrównoważonym rozwojem gminy*, Politechnika Białostocka, Białystok.

Sasinowski H. (2014), *Przedsiębiorczość jako czynnik stymulujący innowacyjność w gospodarce turystycznej* [w:] Snarski J. i Jalinik M. (red.), *Przedsiębiorczość w turystyce*, Wyd. EkoPress, Białystok.

Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2007–2013, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005.

Założenia polityki innowacyjnej państwa (1994), KBN, Warszawa.

Bartłomiej Stopczyński | bartek.stopczynski@gmail.com

Spółeczna Akademia Nauk

Wykorzystanie portali społecznościowych w kampanii wyborczej – analiza działań kandydatów ubiegających się o urząd prezydenta miasta Łodzi

The Use of Social Media During the Election Campaign – Activities Analyse of the Candidates for Mayor of Lodz

Abstract: Article examines the use of social networks in the presidential campaign in Lodz. The aim of this article is to assess the activities of candidates. As a result it will be possible to determine which activities within the social media can be effective or ineffective.

Key words: social media, Internet, election campaign

Wstęp

Współcześnie media społecznościowe modyfikują zasady komunikacji. Najważniejszą zmianą jest wzrost znaczenia pojedynczej jednostki w procesie komunikacji. Otrzymała ona możliwość wyrażania swojego zdania i wpływania na innych w stopniu wcześniej nieosiągalnym. Skutkuje to koniecznością dopasowywania się przez organizacje do zaistniałej sytuacji i realizowane jest to poprzez właściwe, zgodne z ich specyfiką wykorzystanie mediów społecznościowych. Duża popularność tych mediów wskazuje, że przedsiębiorstwa dość szybko wdrożyły je w swojej polityce komunikacji. W 2011 około 83% przedsiębiorstw znajdujących się w rankingu „Fortune 500” wykorzystywało media społecznościowe w komunikacji z klientami [Naylor, Lamberton, West 2012, s. 105].

Organizacjami, które wykorzystują najnowsze techniki marketingowe w swojej strategii komunikacji, są partie polityczne. Kampanie wyborcze, szczególnie

realizowane przez największe partie polityczne, stały się profesjonalnymi kampaniami wykorzystującymi różnorodne narzędzie promocji, a wyniki wyborów w dużym stopniu zależały od skuteczności wykorzystywania tych narzędzi. Media społecznościowe stały się koniecznym narzędziem wykorzystywanym przez te partie w kampanii wyborczej.

Zasadnym jest pytanie, w jaki sposób politycy i partie polityczne wykorzystują portale społecznościowe w kampanii wyborczej. Celem artykułu będzie analiza i ocena wykorzystania portali społecznościowych przez kandydatów w wyborach w 2014 roku na Prezydenta Miasta Łodzi. Postawioną przez autora hipotezą badawczą jest przypuszczenie, że kandydaci na prezydenta wykorzystują profile społecznościowe w stopniu zadowalającym. Zastosowaną metodą badawczą jest obserwacja profili kandydatów na prezydenta, znajdujących się na najpopularniejszych portalach społecznościowych. Badaniu zostaną poddane wpisy na wyżej wymienionych profilach w okresie między 1 października a 20 listopada 2014 roku. Celem badania jest analiza dostępnych zasobów, ocena zaangażowania kandydatów oraz ocena popularności poszczególnych portali.

Charakterystyka mediów społecznościowych

Media społecznościowe to zestaw narzędzi dostępnych online, otwartych dla publicznego członkostwa, które wspierają idee dzielenia się, tworzenia i edytowania treści oraz budowania relacji poprzez interakcję i współpracę [Mount, Martinez 2014, s. 126]. Z technicznego punktu widzenia to grupa dostępnych w środowisku Internetu aplikacji, które są fundamentalną i ideologiczną podstawą Internetu 2.0. Pozwalają one użytkownikom na tworzenie i wymianę generowanej przez nich zawartości [Kaplan, Haenlein 2011, s. 255]. Narzędzia tworzące media społecznościowe skutkują tym, że powstaje luźna, niekontrolowana przez nikogo sieć członków, którzy dobrowolnie wymieniają się między sobą informacjami. W pełni kontrolują i kreują informacje [Stopczyński 2012, s. 113].

Media społecznościowe charakteryzują się czterema właściwościami: mają cyfrowy profil, relacyjne powiązania, cechuje je przejrzystość sieci i prywatność oraz dają możliwość wyszukiwania informacji. Te cztery właściwości na raz nie są dostępne dla tradycyjnego Internetu czy społeczności działających poza Internetem. To w dużej mierze z nich wynikają nowe możliwości, jakie dają media społecznościowe w polityce komunikacji organizacji [Kane, Alavi 2014, s. 276].

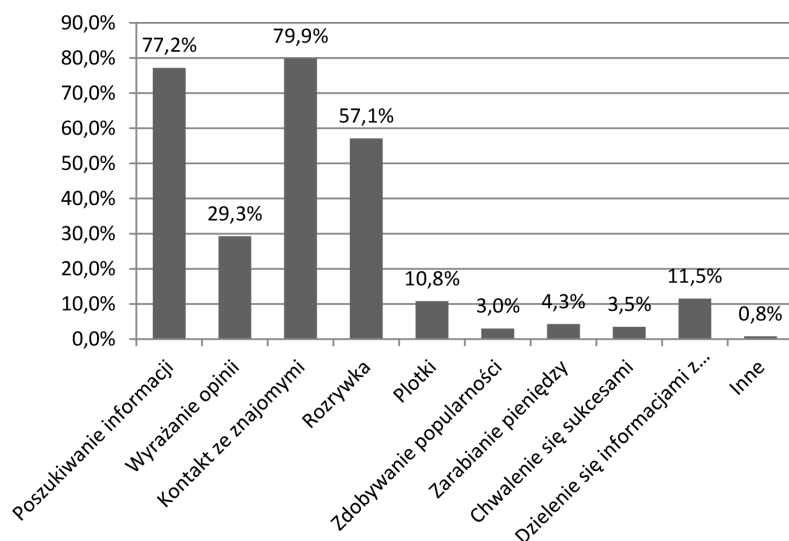
Najważniejszą z powyższych właściwości jest możliwość budowania relacji. Relacji zarówno pomiędzy klientami i organizacją, pomiędzy samymi klientami, jak

również pomiędzy klientami a pracownikami organizacji. Oznacza to, że jeśli organizacja wykorzystuje media społecznościowe, to powinna skupić działania na budowaniu relacji z ich użytkownikami. Brak zrozumienia specyfiki i traktowanie ich jedynie jako kolejnego narzędzia promocji może oznaczać porażkę programu włączenia mediów społecznościowych w politykę komunikacji [Fournier, Lee 2009, s. 109]. Z praktycznego punktu widzenia media społecznościowe w budowaniu relacji można wykorzystać na trzy sposoby [Vernuccio 2014, s. 215]:

- użyć ich w strategii public relation;
- wykorzystać media społecznościowe do wsłuchiwania się w informacje z otoczenia;
- stworzyć przy ich pomocy bezpośrednie interaktywne platformy, poprzez które pracownicy i menedżerowie, dzięki komunikacji jeden-do-jednego oraz wielu-do-wielu, będą mogli stworzyć, utrzymać i wzmacniać reputację i wizerunek firmy oraz posiadanych przez nią marek.

Współcześnie media społecznościowe to ważny kanał komunikacji dla organizacji. Serwisy społecznościowe i blogi internetowe angażują przynajmniej 60% internautów w skali globalnej. Sieci społecznościowe to także najpopularniejsza kategoria w świecie angażująca aż 19% czasu spędzanego przez internautów w sieci [Verunccio 2014, s. 217]. W Polsce penetracja mediów społecznościowych wynosi 31% [WeAreSocial 2014, s. 32]. Najpopularniejszy jest Facebook i YouTube. Google+ ma coraz więcej użytkowników, niemniej jednak aktywność internautów na nim jest, w porównaniu do Facebook'a, niewielka. Niewielką popularność ma popularny na zachodzie portal Twitter. [Buchnowska 2013, ss. 36-49]. Krajowe portale społecznościowe, np. nk.pl (Nasza Klasa), po początkowym dynamicznym wzroście popularności i osiągnięciu wysokiego udziału w rynku, tracą na znaczeniu, wypierane przez portale globalne. Internauci korzystający z portali społecznościowych to osoby postrzegające siebie jako jednostki myślące niezależnie (85%), często próbujące nowości (41%), które często udzielają rad i zaleceń innym (54%) [Przewuska 2011]. Portale te internauci wykorzystują przede wszystkim do zbierania informacji, kontaktów ze znajomymi i rozrywki (Rys. 1).

Rysunek 1. Powody korzystania z portali społecznościowych



Źródło: Stopczyński, 2014, s. 139.

Popularność wśród polskich internautów portali społecznościowych ma swoje odbicie w wykorzystaniu ich przez przedsiębiorstwa w Polsce. W swojej komunikacji stosuje je ponad 35% przedsiębiorstw dużych, około 24% średnich i około 17% małych [GUS 2013, 7]. Dominującym serwisem społecznościowym jest Facebook. W badaniu przeprowadzonym na zlecenie www.internetstandard.pl wskazało go jako kluczowy kanał komunikacji aż 84% firm. Istotne znaczenie ma również YouTube (33%) oraz blogi firmowe (29%). Stosunkowo rzadko używany jest portal Twitter [Grabiec 2013]. Główny cel wykorzystywania tych portali to budowanie wizerunku, komunikacja poprzez komentarze oraz współpraca z partnerami biznesowymi [GUS 2013, s. 7]. Jest to zbieżne z specyfiką tych mediów, które powinny być nastawione na budowanie relacji z ich użytkownikami.

Partie polityczne w Polsce aktywnie wykorzystywały portale społecznościowe już kampanii wyborczej w 2011, najczęściej korzystając z Facebook'a i YouTube. Dość popularny był także Twitter. Odgrywał on istotną rolę w komunikacji z mediami [Batorski i inni 2012, s. 11]. Charakterystyczną cechą było to, że kandydaci, mimo dość szerokiego stosowania portali społecznościowych, poza wyjątkami, nie potrafili wykorzystywać efektywnie ich potencjału [Batorski i inni 2012, s. 10]. Jedynie 13,2% badanych wyborców wykorzystało portale społecznościowe jako źródło in-

formacji o kandydatach. I tylko 6% znalazło tam informacje, które pomogły zdecydować, na kogo oddać głos [Batorski i inni 2012, ss. 68–71]. To niewiele, biorąc pod uwagę popularność mediów społecznościowych i Internetu. Tym bardziej, że dziś bardzo często klienci przedsiębiorstw w zbieraniu informacji nie ograniczają się jedynie do reklam, ale aktywnie poszukują ich na portalach społecznościowych czy wśród rodziny [Flatters, Willmott 2009, s. 111]. Nie stoi nic na przeszkodzie, poza atrakcyjnością profili polityków i partii politycznych, by wyborcy podczas wyborów poszukiwali informacji o programach wyborczych, działalności polityków itp. na popularnych portalach społecznościowych. Byłoby to korzystne zarówno dla nich samych, jak i kandydatów startujących w wyborach.

Błędem popełnianym przez partie polityczne było to, że profile na Facebooku skierowane były przede wszystkim do zwolenników partii, a więc osób najczęściej już przekonanych w swoich poglądach politycznych. W efekcie głównym celem uczestnictwa w dyskusjach na profilu była autoprezentacja. Nastawiano się głównie na informowanie użytkowników portalu oraz powodowaniu u nich aprobaty dla działań partii. Nie motywowano ich do wyrażania poglądów [Fras 2012, ss. 70–71]. Tracono w ten sposób istotną zaletę takich portali społecznościowych. Aktywne uczestnictwo na portalach społecznościowych to bowiem możliwość wglądu w życie i opinie użytkowników [Barwise, Meehan 2010, s. 82]. Obawa przed negatywnymi komentarzami, chęć przekazywania jedynie pozytywnych wiadomości skutkowały brakiem możliwości wykorzystania tych mediów do obiektywnego zebrania informacji na temat opinii i poglądów wyborców.

Brak umiejętności właściwego wykorzystania mediów społecznościowych przez partie polityczne pokrywa się z podobnym brakiem umiejętności u przedsiębiorstw. Większość z nich ma wysoką świadomość znaczenia mediów społecznościowych, jednak nie przekłada się to na umiejętność wykorzystania ich w codziennej działalności. Nawet gdy przedsiębiorstwom udaje się uzyskać duże zaangażowanie internautów, nie przekłada się ono na realne działania w formie np. produktów inspirowanych informacjami z tych mediów. Również zakres narzędzi IT wykorzystywanych przez polskie firmy nie jest dostateczny [Kubisiak i inni 2012].

Wykorzystanie portali społecznościowych w kampanii prezydenckiej w Łodzi w 2014 roku

W badaniach mediów społecznościowych wyróżnia się cztery podstawowe typy. Są to analizy określające [Kane, Alavi 2014, s. 277]:

- stopień wywierania przez środowisko sieci społecznościowej przewidywalnego wpływu na użytkowników;
- szybkości, z jaką zasoby rozprzestrzeniają się poprzez sieć i jaki wywierają one wpływ;
- jak poszczególne struktury indywidualnych relacji dają korzyści lub ograniczenia;
- jak użytkownicy zdobywają dostęp do zasobów dostępnych w sieci i jakie wynoszą z nich korzyści.

Biorąc pod uwagę powyższe, w badaniu za cel postawiono określenie, do jakich zasobów mają dostęp użytkownicy odwiedzający profile na portalach społecznościowych kandydatów na prezydenta Łodzi oraz jaki te zasoby wywierają wpływ na potencjalnych wyborców. Drugim elementem podjętym w badaniu była ocena popularności profili kandydatów. Zbadano również, jakie portale społecznościowe zostały wykorzystane przez kandydatów podczas kampanii oraz jak intensywnie je wykorzystywano. Mierniki, które wykorzystano do pomiaru, to między innymi:

- w celu pomiaru popularności: liczba fanów, liczba odsłon, liczba subskrypcji itp.;
- w celu pomiaru wpływu: liczba udostępnień, komentarzy, polubień itp.;
- w celu pomiaru rodzaju zasobów postanowiono przeanalizować najpopularniejsze posty oraz określić, jakie dodatkowe zasoby (oprócz komentarzy) były dostępne na profilach społecznościowych kandydatów.

Do badania wykorzystano eksplorację stron na profilach mediów społecznościowych wszystkich startujących kandydatów. Badanie objęło działalność na stronach profili społecznościowych kandydatów w okresie między 1 października a 20 listopada 2014 roku. W badaniu brano pod uwagę dwa najpopularniejsze portale społecznościowe – Facebook oraz YouTube. Ze względu na duży wpływ na media, przeanalizowano również działalność kandydatów na portalu Twitter.

16 listopada odbyły się w Łodzi wybory samorządowe, w których mieszkańcy wybierali prezydenta miasta. Wystartowało w nich 9 kandydatów. W kampanii wyborczej 8 z nich wykorzystowało portale społecznościowe. Najczęściej wykorzystywanym portalem społecznościowym był Facebook, dużą popularnością cieszył się YouTube, natomiast Twitter wykorzystała mniej niż połowa kandydatów. Analizując intensywność działalności, wystąpiła dominacja Facebooka na tle pozostałych portali (Tab. 1).

Tabela 1. Wykorzystanie portali społecznościowych w kampanii przez kandydatów

0.1	Wynik	Partia polityczna	Facebook ²	YouTube	Twitter
Hanna Zdanowska	54%	PO	87 wpisów	3 filmy	26 twittów
Joanna Kopcińska	23%	PiS	29 wpisów	3 filmy	9 twittów
Tomasz Trela	9%	SLD	106 wpisów	3 filmy	Nie korzystał
John Godson	4%	Polska Razem	85 wpisów	13 filmów	23 twitty
Agnieszka Wojciechowska van Heukelom	3,5%	Kongres Nowej Prawicy	90 wpisów	Nie korzystał	Nie korzystał
Piotr Misztal	3%	Niezależny	Nie korzystał	Nie korzystał	Nie korzystał
Piotr Biliński	2%	Niezależny	90 wpisów	23 filmy ¹	Nie korzystał
Wojciech Łaskiewicz	0,5%	PSL	73 wpisy	Nie korzystał	58 twittów
Wenancjusz Filip Szuster	0,5%	Niezależny	Nie korzystał	3 filmy	Nie korzystał

¹ Profil prowadzony przez komitet wyborczy kandydata

² Liczba wpisów własnych na stronie lub profilu kandydata

Źródło: badania własne

Portal YouTube pełnił rolę wspomagającą dla portalu Facebook, ponieważ działalność kandydatów na tym portalu ograniczała się do zamieszczania filmów, które potem były częścią wpisów zamieszczanych na Facebooku. Wyjątek stanowił kandydat Szuster, który zamieścił 3 filmy zachęcające do głosowania w wyborach. Oznacza to, że kandydaci dokonali trafnego wyboru portali społecznościowych, skupiając swoje działania na wyrażnie dominującym w polskim Internecie Facebooku. Intensywne korzystanie z nich przez aż 7 kandydatów oznacza, że rozumieją ich znaczenie w polityce komunikacji z wyborcami. Pokrywa się to z wnioskami z badań kampanii wyborczej z 2011 roku [Batorski i inni 2012, ss. 10–11].

Jak już wcześniej wspomniano, Facebook był najpopularniejszym portalem społecznościowych wykorzystywanym przez kandydatów. Cele związane z polityką komunikacji realizowane były zarówno poprzez prywatny profil kandydatów¹, jak i ich oficjalną stronę². Bardzo często posty pokrywały się w obu miejscach. Atrakcyjność działań zmierzona została popularnością profili, interakcją, jakie wywoływały wpi-

1. Prywatny profil, w którym użytkownik „zbiera” znajomych.

2. Oficjalna strona, której właściciel zbiera „polubienia”.

sy oraz treścią, jaka była zamieszczana w komentarzach przez internautów. Wyniki przedstawia tabela 2. Kandydaci poza Hanną Zdanowską nie potrafili wywołać interakcji u internautów. Skoro nie ma interakcji, to nie ma relacji z internautami. A umiejętność budowania relacji z użytkownikami portalu społecznościowego jest istotą sukcesu w jego wykorzystaniu. Przeciętnie, każdy wpis kandydata spotykał się z odzewem w postaci kilku komentarzy, udostępniany był około 2 razy.

Tabela 2. Średnia aktywność na portalu społecznościowym Facebook³

Kandydat	Prywatny profil					Oficjalna strona				
	Znajomi	Wpisy	Komentarze	Polub.	Udostęp.	Fani	Wpisy	Komentarze	Polub.	Udost.
Hanna Zdanowska	Pow. 5000	84	29,5	222	7,64	10901	87	35	507	24,5
Joanna Kopcińska	1527	29	6,6	38,3	8,1	0	0	0	0	0
Tomasz Trela	1981	67	11,6	74,6	2,4	1552	106	8,1	60,7	3,5
John Godson	Pow. 5000	49	8,2	74,2	2	21696 ¹	85	8,2	37,2	1,3
						2069 ²	76	4,8	39,9	3,9
Agnieszka Wojciechowska van Heukelom	2197	90	7,16	20,8	1,5	1680	52	3,9	41,8	3,8
Piotr Biliński	508	90	2,7	6,6	1,4	189	23	0,35	5,9	1,3
Wojciech Łaszkiewicz	359	37	0,1	2,9	1	296	73	0,6	8,7	3,3

¹ Oficjalna strona Johna Godsona

² Strona Popieram Johna Godsona na Prezydenta Miasta Łodzi

³ Podane dane określają średnią na poszczególny wpis

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając, że każdy z tych profili miał ponad tysiąc, a często i dużo więcej znajomych lub fanów, wynik jest niesatysfakcjonujący. Dodać należy, że profile na Facebooku gromadzą głównie fanów danego polityka [Fras 2012, ss. 70–71] albo jego realnych znajomych. Oznacza to, że sporo tych postów było udostępnionych czy skomentowanych przez innych polityków, którzy nie robili tego spontanicznie, ale w celu realizacji konkretnych celów związanych z kampanią. Czyli reakcja samych wyborców na treści zamieszczane na portalu przez kandydata była jeszcze słabsza niż wskazują to wyniki badania.

Wyjątek stanowi Hanna Zdanowska. Jej profil ma, wraz z profilem Johna Godsona, najwięcej znajomych. Również oficjalna strona wyraźnie góruje nad pozostałymi (nie licząc strony Johna Godsona). Pod wpisami kandydatki znajdowało się przeciętnie kilka, kilkanaście razy więcej komentarzy, udostępnień czy polubień niż pod wpisami innych kandydatów na ich profilach. Źródeł tego należy szukać przede wszystkim w treściach zamieszczanych na tych profilach. Przede wszystkim zarówno prywatny profil, jak i oficjalna strona Hanny Zdanowskiej służyły do informowania o sprawach interesujących mieszkańców. Największą popularnością cieszyły się posty informujące o przebiegu prac związanych z największymi inwestycjami w mieście (budowa dworca Łódź Fabryczna, rewitalizacja centrum, dofinansowanie z UE inwestycji miejskich, budżet obywatelski) oraz relacje i zdjęcia z wydarzeń w mieście (np. Light Move Festival – festiwal światła na Piotrkowskiej, który odwiedziło kilkadziesiąt tysięcy mieszkańców). Wpisów typowo kampanijnych, takich jak np. spoty wyborcze, prezentacje kandydatów na wybory było bardzo niewiele. Profile Hanny Zdanowskiej na portalach społecznościowych nie były wykorzystywane do atakowania innych kandydatów.

Jej największa kontrkandydatka, reprezentująca PiS Joanna Kopcińska, swój profil wykorzystała głównie jako kolejne medium do promowania się. Zamieszczała w nim w dużej części materiały wyborcze w postaci bilbordów, debat, wywiadów. Wszystko to było uzupełnione relacjami z oficjalnych uroczystości czy spotkań. Nie wydaje się, by były to informacje, których oczekuje użytkownik mediów społecznościowych. Podobne błędy popełnili pozostali kandydaci.

Reprezentujący SLD Tomasz Trela również zamieszczał treści związane z promocją swojej kandydatury na prezydenta miasta. Jeśli nawet uzyskiwał interakcję w formie komentarzy, to była ona najczęściej negatywna. Pod wieloma wpisami, w których znajdowała się fotografia kandydata z kandydatami SLD do rady miasta, pojawiały się zapytania od internautów, co dany kandydat sobą reprezentuje poza tym, że potrafi czytać ulotkę. Media społecznościowe nie lubią sztuczności, a niewątpliwe monotonne zdjęcia z kandydatami były sztuczne. Również program wyborczy, w których kandydat podawał populistyczne hasła w postaci obniżek biletów, pensji dyrektorów spółek miejskich powołanych z klucza politycznego czy darmowych benefitów od miasta dla wybranych mieszkańców nie spotkał się z aprobatą, bo był mało wiarygodny. Nie da się wmówić ludziom, że się np. obniży pensje dla prezesów spółek miejskich, skoro jeszcze 4 lata temu kandydat ten został powołany na stanowisko w spółce miejskiej przez wiceprezydenta z SLD, a rok później mieszkańcy po wyborach mogli śledzić w lokalnej prasie serial pt. „Czy radnego Trele, specjalistę ds. inwestycji da się zwolnić z miejskiej spółki ZWiK”. Paradoksalnie

najwięcej polubień i pozytywnych emocji na profilach Treli wywołał wpis linkujący do artykułu o nim z „Ekspresu Ilustrowanego”, którego elementem było zdjęcie Tomasza Treli z rodziną. Sugeruje to, że profil byłby zdecydowanie ciekawszy, gdyby posty na nim były bardziej naturalne, nawiązujące do rodziny, codziennego życia, spraw przyjemnych, a pozbawione agitacji wyborczej.

Kolejnym kandydatem, wykorzystującym na dużą skalę portal Facebook, był John Godson. W kampanii wyborczej wykorzystał on aż trzy kanały komunikacji na Facebooku. Swoją prywatny profil, poprzez który komunikował się z swoimi znajomymi, oficjalną stronę do komunikacji z fanami oraz specjalnie stworzoną na czas wyborów stronę Popieram Johna Godsona na Prezydenta Miasta Łodzi. Charakterystyczną cechą profilu Johna Godsona była bardzo duża, w porównaniu z resztą kandydatów, liczba fanów i znajomych. Lubiących oficjalną stronę posła internautów było dwa razy więcej niż lubiących stronę Hanny Zdanowskiej. W porównaniu do pozostałych kandydatów różnica w liczbie fanów była kilkunastokrotnie większa. Profile Johna Godsona potwierdzają regułę, że w przypadku portali społecznościowych najważniejsza nie jest liczba posiadanych fanów, ale jakość wzajemnych relacji nawiązanych pomiędzy firmą/marką/osobą a jej klientami [Kaczorowska-Spychalska 2011, s. 11]. Jeżeli popatrzy się na interakcję, jaką wywoływały wpisy posła, to była one porównywalna do tej wywoływanej przez pozostałych kandydatów. Posłowi udało się uzyskać najwięcej zaangażowania w przypadku strony stworzonej na wybory, mającej 10 razy mniej polubień niż jego oficjalny profil. A więc nawet tutaj istnieje potwierdzenie, że nie liczy się liczba fanów, ale ich zaangażowanie i relacje z nimi.

Treść wpisów na portalu to, podobnie jak u poprzednich dwóch kandydatów, głównie wiązała się z kampanią wyborczą. Znajdowały się tam spoty wyborcze, zdjęcia wyborców popierających posła, prezentacje kandydatów startujących z komitetu popierającego Godsona itp. Podobnie jak u poprzedników nie wywoływały one większego zainteresowania u internautów. Najpopularniejszym postem, zarówno na stronie oficjalnej, jak i na prywatnym profilu, było zdjęcie ze ślubu córki posła. Zebrało ono nieporównywalną do pozostałych postów liczbę polubień i komentarzy. Na profilu prywatnym np. 1 279 polubień przy średniej na post 74! Komentarzy było 127 przy średniej 8 na post. Ponadprzeciętną liczbę komentarzy i polubień uzyskało także zamieszczone przez posła zdjęcie pizzy. Spośród postów związanych z kampanią, pozytywnym odzewem w postaci ponadprzeciętnej liczby komentarzy, udostępnień czy polubień zakończyła się akcja „Pucybut Janek”, w której kandydat na rynku w Manufakturze czyścił buty przechodniom, pokazując dystans do siebie i prezentując, że chce być pomocnym dla ludzi.

W przypadku pozostałych kandydatów, odzew był jeszcze mniejszy. Popelniali oni podobne błędy, starając się wykorzystać portal jako kolejny kanał promocji poprzez zamieszczanie tam spotów wyborczych, plakatów, prezentacji kandydatów itp. – a więc mało ciekawych dla internautów materiałów.

Analiza zawartości profili kandydatów pokazuje jeszcze jedną ważną zależność. Większość kandydatów wykorzystywała do promocji swojej osoby zarówno prywatny profil, jak i oficjalną stronę. Oficjalna strona z reguły spotykała się z zauważalnie większym odzewem. Również posty typowo kampanijne, programy wyborcze, spoty itp. były lepiej przyjmowane przez internautów.

Kolejnym wykorzystywanym portalem społecznościowym był serwis kontentowy YouTube, pozwalający na zamieszczanie i upowszechnianie generowanych przez użytkowników filmów. Wykorzystywany był przez 6 kandydatów. Jego znaczenie w kampanii okazało się niewielkie. Aktywność na serwisie była znikoma, efekt bardzo umiarkowany (Tab. 3). Jednak wkład YouTube'a w kampanię kandydatów należy uznać za pozytywny. Serwis pełnił funkcję wspierającą działania na Facebooku. W przypadku profili na portalu Facebook Hanny Zdanowskiej posty z filmami z YouTube'a miały około dwukrotnie więcej udostępnień i komentarzy. U Tomasza Treli wpisy na portalu Facebook, zawierające filmy z YouTube, uzyskiwały ponad dwukrotnie więcej komentarzy, a co ważniejsze, były kilka razy częściej udostępniane. Jedynie u Johna Godsona posty na portalu Facebook z filmami z serwisu konwentowego nie spotykały się z większym zaangażowaniem internautów. Tu także wyraźnie większa liczba subskrypcji nie przełożyła się na dużą liczbę wyświetleń.

Tabela 3. Wykorzystanie portalu YouTube w kampanii

Kandydat	Liczba subskrypcji	Liczba filmów	Wyświetlenia ogółem	Średnia liczba wyświetleń na film
Hanna Zdanowska	38	3 filmy	13 198	4 400
Joanna Kopcińska	0	3 filmy	107	36
Tomasz Trela	15	3 filmy	1 206	402
John Godson	545	13 filmów	14 318	1 101
KW Łódzianie bez Partii Piotr Biliński	6	23 filmy	23 289 (3300) ¹	1 012 (144) ¹
Wenancjusz Filip Szuster	1	3 filmy	495	165

¹liczba wyświetleń bez najpopularniejszego filmu

Źródło: opracowanie własne.

Ciekawostką jest film zamieszczony przez jednego z członków komitetu Łódzianie bez Partii. Prymitywny, źle zmontowany, bez jakichkolwiek sensownych treści. Uzyskał on jednak więcej wyświetleń niż wszystkie filmy pozostałych kandydatów (około 20 000). Wydaje się jednak, że trudno uznać to za sukces, ponieważ prawdopodobnie był on dystrybuowany w formie żartu – jako przykład, jak zły może być spot wyborczy. Mało prawdopodobne, by miał on jakikolwiek pozytywny wpływ na wynik kandydata i komitetu, który kandydat reprezentował.

Ostatnim portalem poddanym badaniom był serwis miniblogowy Twitter. Był wykorzystany przez prawie połowę kandydatów. Jednak w przypadku tego medium można co najwyżej napisać, że był on wykorzystywany (Tab. 4). Żaden z postów kandydatów nie sprowokował choć jednego komentarza. Stosunkowo duża liczba obserwujących nie przekładała się na udostępnienia czy polubienia. Najczęściej twitujący kandydat, Wojciech Łaskiewicz, prawdopodobnie rozmawiał sam ze sobą, skoro żaden z jego postów nie wywołał jakiejkolwiek reakcji. Treść zamieszczanych twittów również nie wydawała się interesująca. Dla mediów interesujące są „gorące”, ciekawe informacje, które uzyskają szybciej niż inni. Posty zamieszczane przez kandydatów były z reguły treściami powielanymi z Facebooka.

Tabela 4. Wykorzystanie serwisu Twitter przez kandydatów

Kandydat	Liczba postów (twittów)	Obserwujący	Udostępnienia	Polubienia	Średnio na post	
					Udostępnienia	Polubienia
Hanna Zdanowska	26	4678	132	260	5	10
Joanna Kopcińska	9	128	27	36	3	4
John Godson	23	20400	19	57	0,8	2,5
Wojciech Łaskiewicz	58	281	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Badania potwierdziły zależność wykazaną 3 lata temu [Batorski i inni 2012, s. 11], że kandydaci masowo korzystają z portali społecznościowych, ale nie potrafią ich umiejętnie wykorzystywać. Hanna Zdanowska wykorzystwała przewagę, jaką daje jej bycie prezydentem. Mogła poprzez swoje profile na portalach społecznościowych

informować mieszkańców o pozytywnych zmianach w mieście (inwestycjach, wydarzeniach kulturalnych itp.). Informacje te można było uzyskać z profili kandydatki szybciej niż z klasycznych mediów. Jednocześnie kandydatka unikała prowadzenia tradycyjnej kampanii wyborczej poprzez portale społecznościowe. I tu także należy szukać źródeł dużo większej popularności profili obecnej prezydent Łodzi.

Reszta kandydatów nie potrafiła przygotować na tyle atrakcyjnych treści, by były one interesujące dla internautów. Krytykowanie przeciwników politycznych, prezentowanie kandydatów, plakatów wyborczych, spotów, prezentowanie programu, który nie brzmiał wiarygodnie to nie jest to, co może spowodować zainteresowanie internautów. Zamieszczane tam informacje w większości były tym samym, z czym stykał się wyborca w trakcie kampanii wyborczej w telewizji, prasie czy na plakatach wyborczych. Wydaje się zatem, że kandydat najpierw powinien coś zrobić pozytywnego, dzięki temu wyrobić sobie pozytywny wizerunek, kojarzący się z działaniami na rzecz społeczności. Następnie wokół tego zbudować profile na portalach społecznościowych, na tyle interesujące, by skupić wokół nich internautów i zbudować relacje z nimi.

Warto także być naturalnym i oryginalnym. Akcja Johna Godsona „Pucybut” czy zdjęcia z rodziną pozostałych kandydatów skutkowały większym od przeciętnej zaangażowaniem internautów. Potwierdziło się także to, że kandydaci powinni budować relacje z internautami, a nie zbierać fanów i wykorzystywać portale jako kolejny kanał promocji. Wyraźnie widoczne jest to w przypadku posła Johna Godsona, który pomimo dużej liczby polubień strony czy dużej liczby znajomych osiągał zaangażowanie na poziomie pozostałych kandydatów.

Wreszcie warto w portalach społecznościowych oddzielić profil prywatny od oficjalnej strony. Ten pierwszy powinien raczej służyć komunikacji ze znajomymi, przekazywaniu osobistych informacji z codziennego życia. Oficjalna strona powinna natomiast służyć komunikacji z wyborcami.

Nawiązując do postawionej hipotezy, wykorzystanie portali społecznościowych należy uznać za zadowalające. Na plus należy ocenić masowość ich wykorzystania oraz stosunkowo dużą liczbę osób lubiących profile kandydatów. Na minus brak dopasowanych do ich specyfiki działań oraz wynikająca z tego stosunkowo niewielka liczba interakcji, jakie większość profili osiągnęła w czasie kampanii.

Bibliografia

Barwise P., Meehan S. (2010) *The One Thing You Must Get Right When Building a Brand*, Harvard Business Review, December.

Batorski D., Nagraba M., Zając J.M., Zbieranek J. (2012), *Internet w kampanii wyborczej w 2011*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Buchnowska D. (2013), *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe i studentów w świetle badań własnych*, „Nauki o Zarządzaniu”, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 2(15).

Flatters P., Willmott M. (2009), *Understanding the Post-Recession Consumer*, Harvard Business Review, July-August.

Fournier S. Lee L. (2009), *Getting Brand Communities Right*, Harvard Business Review, April.

Fras J. (2012), *Profile partii politycznych na Facebooku w kampanii wyborczej 2011 roku*, Roczniki Nauk Społecznych, Tom 4(40), numer 3.

Kaczorowska-Spychalska D. (2011), *Portale społecznościowe w strategii komunikacji*, [w:] Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja Rynkowa. Kultura, perswazja, technologia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Kane G., Alavi M. (2014), *What's Different About Social Media Networks? A Framework and re-search Agenda*, „MIS Quarterly”, Vol. 38, No. 1.

Kaplan A.M., Haenlein M. (2011), *Two Hearts in Three-quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, „Business Horizons”, Vol. 54.

Mount M., Martinez M. (2014), *Social Media: A Tool for Open Innovation*, „California Management Review”, Vol. 56, No. 4.

Naylor R., Lamberton C., West P. (2012), *Beyond the “Like” Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings*, „Journal of Marketing”, Vol. 76.

Stopczyński B. (2012), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 8.

Stopczyński B. (2014), *Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, Zeszyt 7, cz. III.

Verunccio M. (2014), *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, International Journal of Business Communication, Vol. 51(3).

Źródła elektroniczne

Grabiec P. (red.), (2013), *Socialmediastandard 2013 Biznes*, www.internetstandard.pl dostęp 19.12.2014.

GUS (2013), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce*, stat.gov.pl dostęp 19.12.2014

Kubisiak P., Prokurat K., Sumara S., Krzycki M. (2012), *Raport z badania: Polskie firmy w mediach społecznościowych*, Harvard Business Review Polska, www.hbrp.pl dostęp 19.12.2014.

Przewuska K. (2011), *Portret użytkownika mediów społecznościowych*, Harvard Business Review Polska, www.hbrp.pl dostęp 19.12.2014.

WeAreSocial (2014), *Global Digital Statistics 2014*, <http://etonpreneurs.com/>, dostęp 20.12.2014.

Justyna Trippner-Hrabi | jhrabi@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Wykorzystanie narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Thomson Reuters

The Use of Knowledge Management Tools in a Thomson Reuters Company

Abstract: Knowledge is an essential component of intellectual capital (next to the structure, internal processes and organizational cultures). It is subject to development and it is important that its implication in the subject depend on changing elements of the environment. The aim of the publication is to describe some knowledge management tools and an indication of how a proper use can provide a competitive advantage to the company. Characterized company is Thomas Reuters – leader in the media industry that conveys information or components of the knowledge base. This article is based on an analysis of literature studies and also presents a case study.

Key words: management, development, organization, knowledge management

Wstęp

Zwiększające się w ostatnim czasie zainteresowanie problematyką wiedzy i jej wykorzystanie w kierowaniu firmą świadczą o istocie i roli tego zasobu w funkcjonowaniu i rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw. Według autorów badających to zjawisko, wpływ wiedzy na poziom innowacyjności, a dalej konkurencyjności firmy, jest coraz bardziej immanentny [Czerska, Szpitter 2010, s. 322]. Gospodarka z ugruntowaną pozycją to gospodarka innowacyjna. Zależność tę można bezpośrednio przetransponować na płaszczyznę przedsiębiorstw, gdzie innowacje wyznaczają pozycję konkurencyjną podmiotu. Wiedza jest podstawowym składnikiem kapitału intelektualnego (obok struktury, procesów wewnętrznych i kultury organizacyjnej).

Podlega on rozwojowi, dlatego ważne jest, by jego implikacja w podmiocie uzależniona była od zmieniających się elementów otoczenia ogólnego i zadaniowego.

Celem publikacji jest opisanie wybranych narzędzi zarządzania wiedzą i wskazanie, jak ich właściwe wykorzystanie może stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy. Charakteryzowanym przedsiębiorstwem jest firma Thomson Reuters – lider w branży medialnej, która przekazuje informację, czyli elementy składowe zasobu wiedzy. Przyjętą metodą badawczą jest analiza i opis literatury przedmiotu, zarówno polskojęzycznej, jak i międzynarodowej. Przedstawiono również studium przypadku firmy, wykorzystując dokumenty wewnętrzne organizacji, jak i informacje ogólnodostępne.

1. Zarządzanie wiedzą jako element zarządzania strategicznego

Eksploracja zagadnień związanych z zasobami wiedzy oraz ich odpowiednie wykorzystanie w działalności podmiotów gospodarujących, zapoczątkowały wyłonienie i w dalszym etapie rozwój nowej dziedziny, jaką jest zarządzanie wiedzą. Pojęcie to określane jest jako zbiór usystematyzowanych sposobów poznawania, asymilacji oraz aplikacji wiedzy formalnej i cichej przypisanej pracownikom lub osobom współpracującym z danym przedsiębiorstwem. To próba jak najlepszego wykorzystania informacji, które są dostępne w organizacji, kreowania nowej wiedzy oraz zwiększanie jej zrozumienia [Evans 2005, s. 210].

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa można określić jako wiedzę będącą w jego posiadaniu oraz doświadczenie, umiejętności czy zdolności zatrudnionych w nim osób, jak również opracowane technologie, narzędzia, procedury. Zarządzanie to winno obejmować zarówno ogólną wiedzę organizacji, jak również poszczególne jej elementy tj. wiedzę indywidualną, zbiorową, formalną, nieformalną, skodyfikowaną, niezapisaną itp. Kadra menadżerska przedsiębiorstwa powinna wdrażać zasadę, iż zarządzanie wiedzą w organizacji winno być skorelowane z celami (strategicznymi, operacyjnymi i taktycznymi) firmy. Istotnym jest również fakt, by stworzyć i propagować w organizacji odpowiednią kulturę organizacyjną, sprzyjającą dzieleniu się wiedzą między pracownikami. Należy zatem odpowiednio wdrażać i wykorzystywać narzędzia wspomagające przepływ informacji, między innymi takie jak: systemy informacyjne, bazy danych, praca zespołowa, burza mózgów.

Traktując wiedzę jako jeden z elementów zarządzania strategicznego, można wyróżnić jej trzy modele: zasobowy, japoński i procesowy.

Model zasobowy – wiedza postrzegana jest jako najważniejszy zasób organizacji, pochodzący z otoczenia egzogenicznego i endogenicznego podmiotu. Jednym z założeń tego modelu jest systematyczna translokacja wiedzy z zewnątrz przedsiębiorstwa, dzięki wykorzystaniu odpowiednich informacji i technik. W dalszej kolejności jest to kolektywne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie przy wykorzystaniu zdolności pracowników.

Model procesowy – bazuje na rozwiązaniach praktycznych stosowanych w międzynarodowych firmach (np. IBM, Dell). Model obejmuje procesy i podprocesy służące do: nabywania, tworzenia, dzielenia się oraz przekształcania wiedzy w decyzje [Sopińska, Wachowiak 2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275> z dnia 29.04.2015].

Model japoński – definiowany również jako spirala wiedzy. Jego głównym założeniem jest określenie zdolności danej organizacji do tworzenia nowej wiedzy. Następnie propaguje on upowszechnianie tego zasobu w przedsiębiorstwie oraz aplikowanie go w rozwiązaniach produktowych i usługowych, oferowanych finalnym konsumentom. Model zakłada również, iż najważniejszą rolę odgrywa w organizacji wiedza cicha (ukryta). Podstawę przekształcenia jej w wiedzę jawną stanowi stworzenie odpowiednich warunków pracy, systemów motywacyjnych i procesów umożliwiających jej przemianę.

Zarządzanie strategiczne zakłada między innymi identyfikację kluczowych oraz pobocznych procesów w przedsiębiorstwie. Następnie należy usystematyzować działania dotyczące planowania i koordynowania realizacji danego procesu w firmie, tak by osiągnąć założone pierwotnie cele. **Model G. Probst, S. Rauba, K. Romhardta** kładzie nacisk głównie na zarządzanie wiedzą w ujęciu procesowym. Autorzy wyróżnili następujące podprocesy [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 41, Czerska, Szpitter 2010, s. 337]:

- lokalizowanie wiedzy, którego celem jest identyfikacja źródeł pozyskiwania wiedzy, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- rozwijanie wiedzy poprzez przede wszystkim stymulowanie doskonalenia kompetencji, umiejętności pracowników, co winno skutkować aplikacją rozwiązań innowacyjnych, usprawniających istniejące procesy w podmiocie,
- dzielenie się wiedzą oraz jej rozpowszechnianie, co skutkuje efektem synergii, gdzie ogół wiedzy grupowej znacznie przewyższa indywidualną. Jednym z warunków, niezbędnych do realizacji tego założenia, jest wdrażanie w organizacji systemów motywowania, propagujących dzielenie się informacjami, klarowną komunikację, wdrażanie procedur transferu wiedzy czy pracę zespołową,

- selekcjonowanie wiedzy, czyli ocenianie jej wartości dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia obszaru użyteczności,
- kodyfikowanie wiedzy przy użyciu różnych nośników IT, w celu ponownego jej utworzenia, i wykorzystania,
- łączenie wiedzy pozwala uzyskać lepszą jakość wyselekcjonowanych wcześniej informacji, ponieważ w procesie kreowania nowej wiedzy niezbędne jest wykorzystanie doświadczenia i już istniejących zasobów,
- wyznaczanie celów zarządzania wiedzą i ich ocena, polegająca na wykorzystaniu jej w działaniach na rzecz realizacji celów organizacji.

2. Kompetencje pracownicze źródłem rozwoju wiedzy

Organizacje bardziej niż kiedyś potrzebują pracowników wiedzy, czyli osób o zaawansowanym potencjale rozwojowym i szerokich zdolnościach, które wzajemnie się uzupełniają. Do kluczowych, pożądanых na rynku pracy kompetencji, zaliczyć można: szybkie reagowanie i dostosowanie się do zmian, znajomość rynku, odporność na stres, dobrą znajomość paru języków obcych, posługiwanie się często zaawansowanymi rozwiązaniami IT, zdolność do zespołowego uczenia się i dzielenia wiedzą. Proces rozwoju wspomnianych kompetencji wymaga stworzenia klimatu i kultury organizacyjnej w firmie, które są nakierowane na promowanie i doskonalenie kompetencji w szeregach pracowniczych. Ważne jest również, by firmy pozyskiwały pracowników, którzy są otwarci, elastyczni oraz zorientowani na uczenie się, łatwiej będzie im wówczas dostosować się i asymilować do zasad pracy zespołu.

Duże znaczenie w rozwoju kompetencji pracowniczych, które są pożądane na światowych rynkach pracy, benchmarkowane mogą być podczas udziału zatrudnionych w pracach zespołów międzynarodowych [Papońska-Kacperek 2008, s. 46]. Pracownicy mają wtedy możliwość obcowania z mnogością różnych problemów oraz sposobami ich rozwiązywania. Istotnym jest fakt, by uczestniczyli oni w pracach międzynarodowej grupy w sposób aktywny, wdrażając równocześnie zasady empowermentu. Przekazywanie wiedzy w takich zespołach polegać winno głównie na aktywnej obserwacji i dzieleniu się posiadanymi informacjami. Warunkiem niezbędnym pozytywnej realizacji wspomnianego procesu uczenia się jest to, by wiedza stała się jawna dla poszczególnych członków, dopiero wtedy istnieje możliwość doskonalenia własnych umiejętności, poprzez analizowanie doświadczeń pracy innych osób.

Praca w dynamicznie rozwijających się organizacjach wymaga od zatrudnionego relokacji miejsca zamieszkania, partycypacji w działaniach międzynarodowych

zespołów czy szybkiego reagowania na zmiany. Istotnym jest zatem, by pracownicy nabywali i doskonalili dodatkowe kompetencje, takie jak: umiejętność współpracy w wymiarze międzykulturowym, łatwa adaptacja w nowym środowisku czy gotowość częstej zmiany lokalizacji pracy.

Znaczenie doskonalenia kompetencji pracowników, wpływ na rezultaty ich pracy, a tym samym konkurencyjność podmiotów, spowodowały, że nadaje się im właściwą rangę poprzez wpisanie w strategię przedsiębiorstwa. Ma to przełożenie na aktywne wspieranie (finansowe i pozafinansowe) pracowników przez ich jednostki macierzyste. Przedsiębiorstwa, opracowując plan rozwoju, posługując się m.in. macierzą kompetencji skierowaną w stosunku do firmy, zespołów oraz pojedynczych pracowników. Dzięki temu narzędziu wskazać można braki w kompetencjach zarówno pojedynczych zatrudnionych, jak i komórek organizacyjnych. Ukazuje ono kierunki wyborów potencjalnych ścieżek rozwoju dla firm i pracowników. Przebieg badania kompetencji zakłada, że przy właściwym wsparciu ze strony doradcy, zatrudnionemu lub objętym analizą podmiotom przedstawia się mocne i słabe strony. Pozwala to w kolejnym etapie wybrać właściwe sposoby zaspokajania luk kompetencyjnych w ramach aktualnie wykonywanej pracy. Możliwe jest również całkowite przekwalifikowanie się pracowników lub zmiana segmentu aktywności biznesowej danego podmiotu. Bilans kompetencji jest zorientowany na konkretne, posiadane przez daną jednostkę zasoby. Jego wykonywanie nie ogranicza się wyłącznie do analizy doświadczenia zawodowego, bierze się także pod uwagę inne sfery życia, jak choćby doświadczenia szkolne czy interakcje społeczne. Dopiero tak szeroka rozbudowana analiza daje podstawę do zdiagnozowania aktualnej sytuacji i kompetencji badanego zespołu [Sanghi 2007, s.109].

W funkcjonowaniu organizacji ważne jest, by właściwie identyfikować i wytyczać cele poszczególnym zatrudnionym, zespołom i większym jednostkom. Przyczynić się to może do doskonalenia i nabycia kompetencji pożądaných w realizacji danego zadania. W podmiotach gospodarujących często wyznacza się te związane z aspektami biznesowymi, które mogą mieć wpływ na rozwój firmy oraz indywidualne – charakterystyczne i utożsamiane z pojedynczym zatrudnionym oraz zespołem pracowniczym. Menadżerowie odpowiedzialni w organizacjach za rozwój kompetencji, winni dążyć do tego, by wymienione dwa rodzaje celów zazębiały się ze sobą i były komplementarne. Poprzez stosowanie takiego podejścia można zminimalizować lub wykluczyć sprzeczność interesów między pracodawcą a zatrudnionym. Stanowić może ono również element systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie. Pracownicy, którzy nie mają klarownie wytyczonych celów zawodowych do zrealizowania, mogą nie do końca prawidłowo dobierać warsztaty, ćwiczenia doszkalające czy

projekty, w których partycypują. Sytuacja taka w dłuższej perspektywie prowadzi do mniejszego zaangażowania zatrudnionych w realizację powierzonych zadań lub nawet do wypalenia zawodowego. K. Obłój sugeruje, iż podczas planowania aktywności zawodowych prowadzących do rozwoju pracownika, winno się określić niezbędne umiejętności zawodowe, jakich dany zatrudniony będzie potrzebował, by właściwie zrealizować założone cele biznesowe. Ponadto precyzuje się, w jakich rolach pracownik widzi siebie w przyszłości, a zatem, jakie umiejętności będą mu potrzebne. Można posłużyć się również tą częścią analizy SWOT w ustalaniu luk kompetencyjnych, która opisuje mocne strony danej osoby, jakie należy rozwijać oraz nakreśla słabe punkty, które winny być niwelowane [Obłój 2014, s. 101].

Osiągnięcie przez organizację założonych rezultatów zależy nie tylko od jakości pracy pojedynczego zatrudnionego. Efekt końcowy realizowanych projektów jest w dużej części pochodną zaangażowania, właściwej współpracy i kompetencji całego zespołu zadaniowego oraz osoby lidera, który odpowiedzialny jest przede wszystkim za organizację i koordynację działań jednostki. Problem w budowie kompetencji podmiotu, który realizuje projekt, może wystąpić, gdy kierownicy rekrutowani są najczęściej z technologicznej bądź aplikacyjno-wdrożeniowej ścieżki rozwoju, przez co mają ukształtowane nawyki spostrzegania zadania z perspektywy własnych doświadczeń. Ma to znaczenie w procesach zarządzania realizacją projektu. Estymacje składających się na całość zadania wielu parametrów mogą opierać się wyłącznie na subiektywnych szacunkach lidera [Obłój 2014, s. 130]. Trafność oceny może być różna, a charakter wykonywanego zadania może wykraczać poza zakres wiedzy i doświadczeń jego kierownika. Dobór zespołu realizacyjnego, zorientowanego na wyniki i podnoszenie własnych kwalifikacji, sprzyja wprowadzeniu systemu estymacji eksperckich, gdzie poszczególni członkowie zespołu uczestniczą pośrednio w procesie harmonizacji i monitorowania projektu. Umożliwia to znaczne obniżenie ryzyka związanego z błędną oceną parametrów zadania określonych wyłącznie przez kierownika [Frączkowski 2005, s. 62]. Specjalistyczne zespoły projektowe skomponowane są często z ekspertów o ugruntowanej pozycji zawodowej. Osoba dowodząca taką grupą winna w mniejszym stopniu ingerować bezpośrednio w pracę grupy. Zadaniem lidera jest koordynacja poszczególnych elementów działań, służenie pomocą, określanie zakresu realizowanych projektów, monitorowanie oraz rozwiązywanie sporów czy umiejętne scalenie poszczególnych efektów pracy w jedną całość. Ważnym jest fakt, by menadżer miał świadomość potrzeby przekazywania i dzielenia się wiedzą wewnątrz zespołu. Winien on również wzmacniać kompetencje swoich pracowników poprzez angażowanie ich w procesy zarządzania według zasady empowermentu.

Zminimalizowanie szczebli zarządzania w wielu organizacjach przyczynia się m.in. do tego, iż awansowanie poziome zyskuje na znaczeniu. Promowany w ten sposób zatrudniony nie otrzymuje wyższych formalnych tytułów i stanowisk (taka sytuacja ma miejsce podczas awansowania pionowego), lecz poszerza on zakres swoich kompetencji, poprzez zaangażowanie w pracę w innych działach czy jednostkach. Śledząc rozważania M. Juchnowicz, można określić taką sytuację jako awans kompetencyjny, gdzie promowana jest przede wszystkim posiadana wiedza oraz chęć ciągłego rozwoju. Polityka firmy względem zatrudnionych określa, iż pracownicy, którzy rozwijać się będą w kierunku uwzględniającym potrzeby przedsiębiorstwa, zostaną za to docenieni i wynagrodzeni. W takich organizacjach odchodzi się więc od promowania zatrudnionych za formalne tytuły na rzecz nagradzania za posiadane kompetencje lub chęci ich dalszego pogłębienia.

Narzędziem pozwalającym niwelować bariery utrudniające efektywne wykonywanie pracy przez międzynarodowe zespoły jest Human Performance Improvement (HPI). Jest to systemowe podejście, dzięki któremu wskazuje się i wprowadza rozwiązania eliminujące te przeszkody w pracy. Zatrudnieni mogą lepiej działać tak, by w pełni wykorzystać swój potencjał. HPI to proces wyboru, analizy, projektowania, rozwoju, implementacji i ewaluacji programów zmierzających ku pomocy w realizowaniu zadań przez jednostki i grupy. To systematyczna kombinacja trzech fundamentalnych procesów: zarządzania wydajnością, analizy przyczynowo-skutkowej oraz wyboru interwencyjnego – może być zastosowana wobec pojedynczych osób, zespołów i wielkich organizacji [Juchnowicz 2005, s. 103].

3. Charakterystyka firmy

Korporacja Thomson Reuters jest międzynarodowym przedsiębiorstwem, którego Główna siedziba mieści się na Time Square w Nowym Yorku. Założona została w 1851 roku przez Paula Juliusa Reutera. Podstawową działalnością, która wiąże się z genotypem organizacji, jest branża medialna i informacyjna. Obecna postać firmy jest wynikiem fuzji Thomson Corporation i Reuters Group, która miała miejsce w 2008 roku. Organizacja była innowatorem i liderem w dostarczaniu danych giełdowych z zagranicznych rynków kapitałowych poprzez zawarcie umowy na wyłączność z Londyńską Giełdą Papierów Wartościowych. Równocześnie relacjonowała o istotnych wydarzeniach z różnych części globu, co jest jej domeną także obecnie. Przełom w działalności firmy miał miejsce w latach 80-tych XX wieku, dzięki wirtualizacji i informatyzacji giełd. Przedsiębiorstwo poszerzyło wtedy spektrum odbiorców, którzy

mogli otrzymywać informacje giełdowe, finansowe czy ekonomiczne. Thomson Reuters wprowadził również oprogramowania komputerowe, powiększając swój portfel usług o między innymi o: Equities 2000 (1987), Dealing 2000-2 (1992), Business Briefing (1994), Reuters Television for the financial markets (1994), 3000 Series (1996) oraz flagowy produkt, Reuters 3000 Xtra (1999), zastąpiony w roku 2011 przez Thomson Reuters Eikon [http://thomsonreuters.com/about/company_history/ z dnia 12.04.2013], Thomson One, Westlaw czy Thomson Healthcare i Thomson Scientific. Ostatnie trzy usługi związane są z branżą księgową, naukową i medyczną.

Korporacja Thomson Reuters jest obecnie największą firmą medialną na świecie, której przychód w skali roku szacuje się na 12 mld dolarów. W jej różnych oddziałach znalazło zatrudnienie ok. 600 000 osób, którzy ulokowani są w ponad 100 krajach na świecie.

4. Wybrane narzędzia zarządzania wiedzą implikowane w firmie Thomson Reuters¹

Kultura organizacyjna – trzon działalności organizacji, pomagający w lepszej identyfikacji z podmiotem pracownikom, klientom oraz współpracującym. Korzenie kultury organizacyjnej Thomson Reuters sięgają 1841 roku. Wówczas rada nadzorcza przedsiębiorstwa powołała do życia tzw. Trust Principles inaczej Reguły Zaufania. Miały one zminimalizować i uchronić organizację przed złymi wpływami z zewnątrz (szczególnie walczących wtedy frakcji). Przyjęte wtedy reguły są przestrzegane również obecnie. Główną ich zasadą jest to, iż relacjonowane informacje są i będą zawsze prawdziwe, niezależnie od „nacisków” zewnętrznych oraz wolne od uprzedzeń. Oprócz w/w Trust Principles organizacja implikuje również zasady odpowiedzialności korporacyjnej, w oparciu o które funkcjonuje. Ich głównym założeniem jest:

- Każdy z pracowników ponosi taką samą odpowiedzialność za prowadzenie interesów przedsiębiorstwa z godnością i szacunkiem,
- Zatrudnieni dbają o interesy klientów oraz chronią je,
- W firmie dba się o środowisko naturalne, jak i społeczność lokalną.
- Powyższe działania są reprezentowane poprzez następujące wartości:
- Performance matters – wartość zakłada, że zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracują w jak najbardziej korzystny sposób, nie tylko dla organizacji, ale również dla

1. Na podstawie materiałów wewnętrznych firmy oraz http://thomsonreuters.com/about/corporate_responsibility z dnia 10.05.2015.

społeczeństwa. Zobligowani są jednocześnie do minimalizowania negatywnego wpływu swoich działań na rzecz otoczenia bliższego i dalszego.

- People make difference – wartość ta propaguje, że to ludzie tworzą przedsiębiorstwo. Dlatego uważa się, że pracownicy odgrywają kluczową rolę w prowadzonych działaniach biznesowych. Mają oni również bardzo duży wpływ aspekty pozabiznesowe realizowane przez organizację. Przestrzega się, by wszyscy zatrudnieni respektowali i szanowali różnorodność pracowniczą i występujące formy odmienności.
- Business is global – Thomson Reuters, będąc organizacją międzynarodową, zobowiązuje się do respektowania i działania nie tylko lokalnego, ale i globalnego nazywając swoich zatrudnionych „Obywatelami świata”.
- Customers are the heart of everything – wytyczne tej zasady stanowią, że zaufanie klienta jest najważniejszym, fundamentalnym aspektem działalności przedsiębiorstwa.

Szkolenia – Forma Thomson Reuters zalicza się do podmiotów, które duży nacisk kładą na jakość pracy kapitału ludzkiego. Dlatego też osoby zarządzające podmiotem wiedzą o korzyściach wynikających z procesów doskonalenia pracowników. Organizacja oferuje szeroki wachlarz kursów, warsztatów, szkoleń itd. ze wszystkich gałęzi działalności podmiotu. Zatrudnieni mogą również skorzystać z zajęć z zakresu: języków obcych, kompetencji miękkich czy komputerowych. W strukturach firmy powołany został zespół ekspercki, mający za zadanie dobór zajęć doszkalających dla potrzeb konkretnego pracownika. Dbają oni również o jak najwyższą jakość prowadzonych szkoleń, dzięki zatrudnianiu i współpracy ze specjalistami z różnych dziedzin. Przedsiębiorstwo prowadzi również „Program sponsorski”, którego celem jest dofinansowanie do studiów magisterskich. MBA, GCP oraz CFA. Thomson Reuters w rocznych ocenach pracowników punktuje liczbę odbytych szkoleń oraz korzyści wymierne, jakie dane warsztaty przyniosły zatrudnionemu i jego zespołowi.

Informatyzacja i usprawnienie procesów – w systemach zarządzania wiedzą, które wykorzystują infrastrukturę informatyczną, można wyróżnić trzy generatory: repozytoria wiedzy, katalogi ekspertów oraz narzędzia wspierające współpracę. Ich aplikacja w konkretnych obszarach umacnia procesy zarządzania wiedzą w podmiocie.

- Repozytoria wiedzy – są to systemy umożliwiające gromadzenie, przechowywanie oraz udostępnianie informacji i wiedzy. Ze względu na wielkość opisywanej firmy oraz jej rozprzestrzenienie geograficzne, platformy wirtualne są dobrze rozbudowane. Zaawansowana infrastruktura IT w firmie jest również niezbędna ze względu na fakt, iż podmiot sprzedaje i wymienia ogromne ilości danych, informacji i wiedzy z całego świata. Analitycy zatrudnieni w organizacji szkoleni są ze specyfiki funkcjonowania poszczególnych baz danych, natomiast zespoły developerów usprawniają działanie tych systemów i tworzą nowe.

- Katalog ekspertów – są to skatalogowane bazy danych, które zawierają informacje na temat osób zatrudnionych i współpracujących, którzy wyróżniają się wybitnymi umiejętnościami. Dzięki temu systemowi ułatwiony jest kontakt i wymiana poglądów z ekspertami z różnych dziedzin. Ponadto każdy pracownik posiada swój profil w intranecie, gdzie udostępnia informacje o sobie oraz obszar umiejętności zawodowych. Narzędzie to umożliwia łatwe odszukanie i skomunikowanie się z pożądanym pracownikiem z przedsiębiorstwa oraz z jego menadżerem i zespołem projektowym.
- Collaborative tools – narzędzie to obejmuje różne systemy, programy, platformy, których zadaniem jest ułatwianie wymiany wiedzy między zatrudnionymi, personalizację wiedzy. W czasach internacjonalizacji przedsiębiorstw i globalizacji są one niezbędnym elementem funkcjonowania i rozwoju nowoczesnej organizacji. W skład collaborative tools wchodzi: poczta elektroniczna, komunikatory RM (Teuters Messaging), Webex Connect, Cisco Webex, Cosco Telepresence, Yammer.

Empowerment – w przedsiębiorstwie założono, że prawem do podejmowania decyzji dysponuje ten pracownik, który znajduje się najbliżej źródła problemu i ma zaplecze w postaci wiedzy, doświadczenia czy umiejętności do podejmowania odpowiednich kroków. Wdrażanie koncepcji empowermentu w strukturach Thomson Reuters sprzyja szybszemu podejmowaniu decyzji, lepszej komunikacji. Menadżerowie organizacji zakładają, że pracownicy, którzy mają większą swobodę decyzyjną, są bardziej odpowiedzialni za swoje działania, chętniej poszerzają swoją wiedzę oraz lepiej identyfikują się z celami przedsiębiorstwa. Wykazują oni też chęć ciągłego doskonalenia się, by lepiej sprostać wymaganiom stawianym na danym stanowisku. Narzędzie empowermentu pomaga również zatrudnionym w doskonaleniu swoich kompetencji, co jest niezbędne w dalszym rozwoju ich ścieżek kariery.

Podsumowanie

Analizując materiał zawarty w podpunktach publikacji stwierdzić można, że przedsiębiorstwo Thomson Reuters może być postrzegane jako podmiot zorientowany na wiedzę. Świadczą o tym opisane narzędzia, które są w organizacji implikowane, jak również w miarę możliwości indywidualne podejście do pracownika jako członka zespołu. W szeregach pracowniczych organizacji popularyzowana i nagradzana jest postawa ciągłego doskonalenia się, która nie byłaby możliwa bez wsparcia i zaangażowania osób zarządzających przedsiębiorstwem. Kierownictwo naczelne firmy jest świadome korzyści płynących z wdrażania procesów zarządzania wiedzą. Wydaje się,

iż jest to element niezbędny dla skutecznego rozwoju organizacji i wprowadzania w niej procesów innowacyjnych. Najlepsze pomysły czy chęć wdrożenia usprawnień mogą nie zostać zrealizowane, gdy osoby kierujące danym podmiotem nie będą świadome korzyści płynących z ustawicznego doskonalenia poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji. Jeżeli menedżerowie, liderzy nie będą zaznajomieni z narzędziami wspierającymi proces zarządzania wiedzą, na różnych jego etapach, to wkładane w ciągłe doskonalenie wysiłki pracowników i zespołów będą jedynie zbiorem przypadkowych działań [Mierzejewska, E-mentor 2005 z dnia 20.05.2015].

Bibliografia

- Czerska M., Szpitter A. (2010), *Koncepcje zarządzania*, C.H.Beck, Warszawa.
- Evans C. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Frączkowski K. (2005), *Model mapowania aktywności w projektach IKT*, PIPS, Wrocław.
- Juchnowicz M. (2005), *Motywowanie do rozwoju* [w:] *Zarządzanie talentami* (red.) Borkowski S., IPiSS, Warszawa.
- Mierzejewska B. (2005), *Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji*, „E-mentor”, nr 3 (10) z dnia 20.05.2015.
- Obłój K. (2014), *Zarządzanie międzynarodowe (teoria i praktyka)*, PWE, Warszawa.
- Papońska-Kacperek J. (red.) (2008), *Spółeczeństwo informacyjne*, PWN, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, ss. 41–45.
- Sanghi S. (2007), *The Book of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Sage Publications Pvt. Ltd, London.
- Rothwell W., Hojne C., King (2007), *Human Performance Improvement. Building Practitioner Competence*, Elsevier Inc., Burlington.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2006), *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” nr 1/14/, SGH, Warszawa, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275>.
- www.oic.lublin.pl/protraining/bilans_kompetencji.pdf.
- www.thomsonreuters.com/about/company_history/.
- www.thomsonreuters.com/about/corporate_responsibility.

Paweł Skoczylas | pawel.skoczylas@interia.eu

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie publiczne w opiece medycznej

Public Management in Health Care

Abstract: The role of the public health sector is extremely important in every modern society. The purpose of this paper is to present the characteristics of the management process applied to public health care entities as well as to the entire public health care system. Managers of the public sector have a very difficult role to play, since human health in its particular value is often used as a bargaining chip in political games. Therefore, economic efficiency defined as an indicator of a well-functioning health care entity or the entire health care system, is not always possible to obtain.

Key words: public management, health care, public health sector, health care system.

Wstęp

Rola sektora publicznego w każdym nowoczesnym społeczeństwie jest niezwykle istotna. Los jego obywateli zależy bowiem w dużej mierze od funkcjonowania organizacji działających w tym właśnie sektorze. Każdego roku wzrasta suma wydatków na cele publiczne w budżecie państwa, rośnie także liczba osób zatrudnionych w sektorze publicznym. Pomimo tego, kwestie związane ze sprawnym funkcjonowaniem instytucji publicznych, takich jak urzędy, placówki oświatowe czy wreszcie jednostki ochrony zdrowia nie znajdują się w centrum zainteresowania decydentów. Zdaniem niektórych autorów, wiedza na ten temat jest bardzo rozproszona i niekompletna [Frączkiewicz-Wronka 2009 s. 1]. Choć zasadniczo kluczowe procesy zarządzania jednostką publiczną nie różnią się znacznie od placówek prywatnych, zwrócić należy uwagę na występowanie w sektorze publicznym licznych interesariuszy, których interesy bywają rozbieżne. Decyzje podejmowane przez kierowników jednostek pu-

blicznych – zachodzą często w bardzo upolitycznionym otoczeniu, miarą ich trafności i zasadności rzadko jest zysk, a najczęściej – preferencje społeczne czy interesy polityczne. Zdaniem niektórych autorów, aspekt polityczny nigdy nie zostanie w sektorze publicznym wyeliminowany do końca i pomimo postępującego procesu globalizacji – zawsze będzie posiadał głęboki kontekst narodowy [Frączkiewicz-Wronka 2009 s. 4]. Ma on bowiem związek z pewnymi kulturowymi uwarunkowaniami rozwoju społeczeństwa oraz historycznego procesu demokratyzacji państwa.

Przedstawiony w niniejszej pracy temat stanowi niezwykle istotny problem w naukach o zarządzaniu, a szczególnie w zarządzaniu publicznym, dodatkowo związany jest z ważnymi potrzebami społecznymi. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie charakterystycznych cech procesu zarządzania publicznymi jednostkami medycznymi oraz całym publicznym systemem ochrony zdrowia. Artykuł ma charakter teorio-poznawczy, stanowi szczegółową analizę dostępnej literatury przedmiotu. Autor starał się przedstawić różne aspekty oraz głosy w dyskusji na temat zarządzania opieką zdrowotną oraz całym systemem ochrony zdrowia.

Obszar działania sektora publicznego i zarządzanie publiczne

Zakres i obszar sektora publicznego w państwie zależą od funkcji, jaką państwo pełni w gospodarce oraz realizowanych przez nie ról [Zalewski 2005, s. 11]. Teoria ekonomii wskazuje na pewne trudności w opisanu sektora publicznego, specyfikacji zasad jego funkcjonowania oraz przedstawienia celów i zadań, jakie ma on do zrealizowania [Kleer, 2005, s. 9]. Trudności te odnoszą się także do teorii zarządzania, zdaniem niektórych autorów, sektor publiczny nie podlega regułom obowiązującym w tej dyscyplinie. Jednak ze względu na wielkość przepływu środków przez sektor publiczny, badania dotyczące praw, jakie rządzą działaniami, które są w nim podejmowane – zalicza się do nauk o zarządzaniu. Zarządzanie publiczne jest dziedziną wiedzy, która posiada odniesienia zarówno w sferze nauk ekonomicznych, jak i humanistycznych. [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 4]. Z powodu silnych powiązań ze sferą praktyczną – termin: zarządzanie publiczne można także rozumieć w sposób dynamiczny – poprzez organizację realizacji programów publicznych – działań, które zaspokajają istotne potrzeby społeczne. Przemiany, jakie zachodzą w sektorze publicznym wymagają doprecyzowania granicy, która oddziela struktury publiczne i prywatne oraz wykonywane przez nie działania. Zdaniem większości autorów nie ma wątpliwości, iż usługi publiczne kierowane są do podstawowych potrzeb społecz-

nych, takich jak potrzeba edukacji, ochrony zdrowia czy też sfery bezpieczeństwa. Jednak otwarte pozostaje pytanie, czy usługi te bezwzględnie muszą być świadczone przez organizacje publiczne, czy też dopuszczalnym jest wykonywanie ich przez instytucje prywatne czy społeczne. Zatem, czy zarządzanie publiczne dotyczy wyłącznie organizacji państwowych, samorządowych, które wykonują usługi publiczne, czy też może dotyczyć jednostek prywatnych czy społecznych, które realizują usługi publiczne. Z praktyki życia codziennego wiadomo bowiem, iż często – w drodze konkursu, wykonywanie zadań publicznych powierzane jest firmom prywatnym, a jedynie nadzór nad ich realizacją pozostaje w gestii jednostek państwowych lub samorządowych [Drucker 1973, ss. 43–55]. Placówki prywatne mogą też świadczyć usługi publiczne na zasadzie non-profit, zatem także kryterium czerpania zysków z prowadzonej działalności nie w pełni jest przydatne i użyteczne. Cechą, która wyróżnia organizacje publiczne, poza ich strukturą właścicielską i sposobami finansowania – są cele ich działania [Goldsterin, Naor 2005, ss. 209–228]. Jednym z podstawowych problemów zarządzania publicznego jest trafne podejmowanie decyzji dotyczących zakresu i hierarchii społecznych celów oraz odpowiednich metod zarządzania, aby realizacja wyznaczonych przez państwo zadań odbywała się zgodnie z zasadami efektywności ekonomicznej, organizacyjnej oraz sprawiedliwości społecznej [Fukuyama 2005, s. 21]. Porównując ze sobą organizacje sektora publicznego i prywatnego, zauważyć można, iż w sektorze prywatnym procesy decyzyjne zachodzą szybciej, bardziej płynnie niż w sektorze publicznym [Frączkiewicz-Wronka 2008, s. 15]. Każde z wyzwań, z którymi mamy do czynienia w sektorze prywatnym, może także dotyczyć sektora publicznego, choć zdaniem niektórych autorów – w sektorze publicznym wyzwań tych jest znacznie więcej, co może być spowodowane np. wpływem czynników politycznych [Feldman 2005, s. 960], odmiennością pełnionych w obu sektorach ról przez różne organizacje, innymi metodami finansowania i sposobami zarządzania w obu sektorach. W organizacjach prywatnych nadrzędnym celem działania jest osiągnięcie zysku, w organizacjach publicznych natomiast – spełnienie oczekiwań społecznych – zgodnie z zasadami sprawiedliwości społecznej i możliwościami gospodarki. W sektorze publicznym procesy decyzyjne są znacznie trudniejsze, bowiem dysponent środków publicznych dokonuje świadomego wyboru jednego z wielu sposobów postępowania, który w dużej mierze jest uwarunkowany kontekstem otoczenia zewnętrznego, nie sprowadza się natomiast wyłącznie do wyniku finansowego. Rosnąca w otoczeniu liczba zmiennych powoduje, iż sytuacja decyzyjna staje się dla menedżerów coraz bardziej skomplikowana [Bolesta-Kukułka 2003, s. 23].

Wyzwania, jakie aktualnie stoją przed organizacjami publicznymi

Szereg wyzwań, jakie stoją obecnie przed sektorem publicznym, spowodowany jest w dużej mierze złożonością współczesnego świata, na którą składają się między innymi – proces globalizacji, nieustanne przemiany demograficzne społeczeństw, zmiany w strukturze siły roboczej, społeczny nacisk na zwiększenie liczby i jakości usług finansowanych ze środków publicznych oraz rozwój technik komunikacyjnych [Frączkiewicz-Wronka 2008, s. 15]. Proces globalizacji umożliwia wykorzystywanie pojawiających się szans rynkowych oraz redukcję zagrożeń, takich jak migracja pracowników czy zmiany legislacyjne. Przemiany demograficzne związane są przede wszystkim z procesem starzenia się społeczeństw. Powoduje on reorientację hierarchii potrzeb społecznych, jakie są uznawane za szczególnie istotne. W efekcie tego procesu niezbędne jest zwiększenie liczby, dostępności i jakości świadczeń opiekuńczych, leczniczych i rehabilitacyjnych skierowanych do grupy wiekowej 65+. Opisane powyżej procesy demograficzne w sposób oczywisty wpływają także na zmiany w strukturze siły roboczej, które wymuszają konieczność aktywizacji zawodowej osób po 50 r.ż., aby zwiększyć wpływy do budżetu z tyt. podatków od tej grupy wiekowej, zmniejszając jednocześnie liczbę osób pozostających jedynie na różnego rodzaju świadczeniach opiekuńczych, rentowych czy emerytalnych. Z kolei rozwój technik telekomunikacyjnych stwarza zdecydowanie lepsze możliwości zarządzania informacją. Wiąże się to jednak często ze znacznymi kosztami. Przedstawione powyżej czynniki mają istotny wpływ na otoczenie organizacji znajdujących się w sektorze publicznym. Wpływają one na procesy decyzyjne nastawione na takie metody i techniki zarządzania, które zwiększają efektywność kierowania sferą usług użyteczności publicznej. Przemiany zachodzące na poziomie państwa, decydują o sposobach alokacji publicznych zasobów. Na poziomie organizacji natomiast, wpływ przedstawionych powyżej czynników można dostrzec w odmiennym sposobie realizowania funkcji rekrutacji, troski o jakość i dostępność świadczonych usług czy zmianę stylu zarządzania [Worthington 1999, ss. 32–35].

Systemowe podejście w ochronie zdrowia:

Współczesne państwo demokratyczne odgrywa szczególną rolę w procesie kształtowania reguł rozwoju społeczno-gospodarczego [Geisen 2005, ss. 31–35]. Począwszy od połowy ubiegłego stulecia, systematycznie rósł zakres władzy aparatu państwowego i liczba pełnionych przez państwo funkcji. Proces ten wpływał na potrzebę sku-

tecznego i efektywnego zarządzania publicznym funduszem przeznaczonym na zaspokajanie społecznych potrzeb. Zdrowie jest jedną z podstawowych potrzeb, jakie określają poziom życia. Poziom opieki zdrowotnej w danym państwie może z kolei służyć za skuteczny wskaźnik społecznego postępu. Świadczy on o sposobie zarządzania, które jest nastawione na realizację publicznych celów związanych z dążeniem do osiągnięcia pożądanego stanu zdrowia obywateli. System ochrony zdrowia zawsze funkcjonuje w pewnym otoczeniu, pomiędzy nim a otoczeniem zawsze zachodzą liczne relacje. Zdaniem niektórych autorów, relacje zachodzące wewnątrz systemu ochrony zdrowia są zawsze silniejsze niż relacje systemu z otoczeniem. Inni autorzy są z kolei zdania, że takie twierdzenie jest nieuprawnione [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 25]. System – z definicji – to uporządkowany zbiór jednostek, tworzących określoną całość i służący konkretnemu celowi. W przypadku systemu ochrony zdrowia, jego poszczególne elementy mogą być traktowane jako jego podsystemy, a czasem nawet jako odrębne systemy. Dlatego też samo odróżnienie systemu ochrony zdrowia od otoczenia, w którym on funkcjonuje, ma charakter względny. Całość systemu może być traktowana jako element szerszego układu, tak jak system ochrony zdrowia jest elementem państwa [Kieżun 1999, s. 20]. System ochrony zdrowia jest więc wyodrębnioną całością, która składa się z wielu elementów, powiązanych różnorodnymi więzami, realizującą cel związany ze zdrowiem. W literaturze przedmiotu można napotkać różne terminy dotyczące systemu ochrony zdrowia, np. system zdrowotny (*health system*), system ochrony zdrowia (*health protection system*), system służby zdrowia (*health services system*) czy system opieki zdrowotnej (*health care system*) [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 25]. Według niektórych autorów zakres znaczeniowy poszczególnych terminów jest różny, począwszy od największego – systemu opieki medycznej, na który składają się świadczenia diagnostyczne i lecznicze, poprzez system opieki zdrowotnej, zawierający oprócz uprzednio wymienionych działania prewencyjne i rehabilitacyjne, po pojęcie najszerze – system ochrony zdrowia będący połączeniem systemu opieki zdrowotnej z działaniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego, modelowaniem zachowań zdrowotnych etc. Zdaniem innych autorów, poszczególne określenia są w zasadzie synonimami i zależą w większości przypadków od osobistych preferencji badacza [Włodarczyk, Poździejch 2001, ss. 13–15]. W literaturze fachowej zwraca się ponadto uwagę na różnicę pomiędzy rzeczywistym i teoretycznym rozumieniem terminu „system”. W pierwszym przypadku wyodrębniony fragment rzeczywistości, nazywany systemem – posiada faktyczne cechy „systemowe” – stanowi uporządkowaną całość o dobrze zdefiniowanych relacjach wewnętrznych. W przypadku drugim natomiast mamy do czynienia jedynie z modelowym przybliżeniem rzeczywistości [Włodarczyk 1996, s. 287].

Każdy system ochrony zdrowia ma do zrealizowania określone cele. Obejmują one likwidowanie nierówności w zdrowiu (związanych z poziomem wykształcenia, miejscem zamieszkania, statusem społecznym, sytuacją materialną etc.), zmniejszenie wskaźników chorobowości, zapadalności, śmiertelności z powodu różnych chorób oraz wywoływanej przez nie niepełnosprawności, a także umacnianie zdrowia oraz działania profilaktyczne.

Sektor publiczny w ochronie zdrowia:

Publiczny sektor ochrony zdrowia podlega działaniu mechanizmów ekonomicznych, jednak nie w pełnym zakresie. Działanie praw wolnego rynku jest ograniczone, mogłoby ono doprowadzić bowiem do drastycznego rozwarstwienia w dostępności do świadczeń medycznych oraz znacznego zróżnicowania jakości wykonywanych usług. Powoduje to szczególną rolę, jaką w sektorze ochrony zdrowia mają do odegrania placówki publiczne. Jeszcze kilkanaście lat temu publiczny sektor ochrony zdrowia funkcjonował w ustabilizowanym otoczeniu, miał zapewnione środki finansowania, a także długoterminowy – wieloletni okres planowania. Dokonana w Polsce w roku 1999 reforma systemu ochrony zdrowia, stanowiąca przejście z systemu centralnie planowanego, według modelu Siemaszki do systemu ubezpieczeniowego, opartego na modelu Bismarcka, spowodowała całkowitą zmianę reguł jego funkcjonowania. W państwach postsocjalistycznych, w tym także w Polsce, dokonała się zmiana zasad redystrybucji środków na zaspokajanie ważnych potrzeb społecznych, zasad gospodarowania i nadzoru. Dokonane przemiany systemowe, wykształcenie się mechanizmów wolnego rynku, częste zmiany w otoczeniu placówek ochrony zdrowia spowodowały zmianę zasad zarządzania w sektorze publicznym. Zarządzanie placówkami medycznymi stało się znacznie bardziej skomplikowane i stawia coraz większe wymagania przed osobami, które nimi kierują. Od tego czasu wykształciła się grupa profesjonalnych menedżerów ochrony zdrowia, posiadających wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne, które pozwalają na utrzymanie lub poprawę pozycji konkurencyjnej placówek ochrony zdrowia w przyszłości. Publiczne placówki, realizujące świadczenia zdrowotne dla pacjentów, muszą dostosowywać się do ciągle zmieniających się warunków rynkowych – zgodnie z prawami ekonomicznej efektywności oraz zasadami sprawiedliwości społecznej. Poszukiwania nowej strategii rozwiązywania problemów ochrony zdrowia wynikają także z dużej liczby wyzwań, jakie stoją obecnie przez Unią Europejską. Zdrowie należy bowiem do najważniejszych wartości, jakie są gwarantowane przez działania legislacyjne i praktyczne. Ochrona zdrowia jest wspierana przez działania polityczne wszystkich państw człon-

kowskich, zarówno na szczeblu krajowym, jak i wspólnotowym. Dla osiągnięcia sukcesu w sektorze ochrony zdrowia Unia rekomenduje swoim członkom podjęcie działań międzysektorowych. Podejście takie bezpośrednio wynika z art. 152 Traktatu Wspólnoty Europejskiej. Dodatkowym rozwinięciem powyższego zapisu jest strategia „Razem na rzecz zdrowia. Strategiczne podejście dla Unii Europejskiej na lata 2008–2013”. W dokumencie tym zwrócono uwagę na znaczenie zdrowia w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego państwa.

Władze publiczne napotykać podczas zarządzania zasobami w systemie ochrony zdrowia na wiele problemów. Dokonywana przez administrację rządową i samorządową alokacja zasobów, ogranicza swobodę w dysponowaniu swoimi dochodami przez obywateli. Preferencje dotyczące przeznaczenia dochodów w przypadku poszczególnych osób czy ich grup mogą w sposób istotny odbiegać od preferencji prezentowanych przez władze publiczne [Owsiak 2013, s. 71]. Podejmując decyzje dotyczące dostępności przedmiotowych dóbr, zmuszone są one każdorazowo określać, kogo reprezentują, w czym interesie pełnią swoje funkcje oraz jakimi kryteriami kierują się decydując o alokacji dóbr publicznych i społecznych. Prawidłowe wytwarzanie oraz podział towarów i usług wymaga sprawnego aparatu władzy, skutecznego systemu finansów oraz czytelnych metod rozdziału publicznych pieniędzy. Zdaniem części autorów, także wprowadzenie do sektora publicznego ochrony zdrowia mechanizmów rynkowych nie oznacza wcale zmniejszenia roli państwa w systemie. Oznacza jedynie zmianę jego funkcji, a głównym celem takiego postępowania jest zwiększenie efektywności sektora publicznego, a także zwiększenie skali odpowiedzialności finansowej świadczeniobiorców [Drewry 2005, s. 321]. Wycofywanie się państwa z roli organizatora świadczeń opieki medycznej i bezpośredniego płatnika jest obserwowaną od kilku lat tendencją ogólrnoeuropejską. Rośnie natomiast rola państwa jako regulatora określającego zasady funkcjonowania systemu. Gdyby państwo nie zapewniło odpowiednich środków na ochronę zdrowia, pacjenci zaczęliby masowo umierać z powodu błahych nawet chorób. Gdyby natomiast większość dochodu narodowego przeznaczyć właśnie na działania związane z systemem opieki zdrowotnej, wówczas zabrakłoby środków na wsparcie socjalne dla osób najuboższych. Każdorazowo wymaga to więc poszukiwania odpowiedniego kompromisu, uwzględniającego wszystkie potrzeby społeczne [Johnson-Lans 2006, ss. 3–5]. Społeczny dobrobyt wymaga bowiem pogodzenia efektywności systemu ochrony zdrowia oraz zasad sprawiedliwości społecznej [Barr 2004, s. 254]. Publiczny sektor ochrony zdrowia na całym świecie podlega wielu przemianom, indukowanym, a niekiedy wręcz wymuszonym przez warunki otoczenia. Reformy te mają na celu poprawę funkcjonowania organizacji publicznych oraz zwiększenie dostępności i jakości

świadczonych usług [Page 2005, s. 720]. Celem wielu reform systemowych, jakie podejmowano w wielu krajach Europy pod koniec ubiegłego wieku, było wprowadzenie do publicznego sektora ochrony zdrowia narzędzi typowych dla zarządzania sektorem rynkowym. W efekcie tych działań wiele systemów ochrony zdrowia zmieniło swoją strukturę organizacyjną oraz zasady funkcjonowania – z modelu scentralizowanego na zdecentralizowany, wykorzystujący biznesowe metody zarządzania.

Charakterystyczne cechy zarządzania w publicznym sektorze ochrony zdrowia:

Decyzje podejmowane podczas zarządzania publiczną jednostką ochrony zdrowia podzielić można na decyzje techniczne oraz decyzje polityczne [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 37]. Charakteryzują się one różną jakością informacji, jaka jest oczekiwana przez decydentów przy podejmowaniu obu typów decyzji. Wysoka jakość informacji wymagana jest przy podejmowaniu decyzji technicznych, ma ona mniejsze znaczenie w przypadku decyzji politycznych. Zdaniem niektórych autorów [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 42], wpływ na decyzje podejmowane przez kierowników publicznych jednostek ochrony zdrowia w dużej mierze mają kontakty z interesariuszami zewnętrznymi. Złożoność tego problemu wynika przede wszystkim z występowania całej sieci powiązań, z którą musi radzić sobie kadra kierownicza, a nie tylko podstawowych procesów składających się na funkcje zarządcze. Na skuteczność decyzji menedżerskich podejmowanych przez kierowników publicznych placówek ochrony zdrowia mają wpływ nie tylko ich zaangażowanie i wola zmian, ale także właściwości danego systemu, zgromadzone środki – materialne i niematerialne oraz umiejętność oceny wymienionych elementów. Sieć kontaktów z interesariuszami ma duże znaczenie podczas ingerencji w procesy społeczne, w których uwidaczniają się oceny działań podejmowanych przez kierowników [Frączkiewicz-Wronka 2009, ss. 43–45]. Z cytowanych badań można ponadto odczytać występujące w publicznym sektorze ochrony zdrowia nastawienie na ścisłe realizowanie procedur i reguł postępowania. Wynika z tego, iż kierownicy publicznych jednostek ochrony zdrowia posiadają znacznie mniejszą autonomię działania niż ich koledzy kierujący placówkami niepublicznymi. Zaznaczyć tutaj należy dużą rolę organów założycielskich i prowadzonej przez nie polityki w stosunku do podległych placówek ochrony zdrowia. Implementacja reguł przedsiębiorczości do publicznego sektora ochrony zdrowia prowadzić może do jego przekształcania w system adaptacyjny, który ma zdolność funkcyjono-

wania w zmiennym środowisku społecznym, politycznym i gospodarczym. Istotą procesu przekształceń jest nadawanie cech złożonego systemu adaptacyjnego, zarówno poszczególnym elementom systemu, jak i jego całości. Jednym z podstawowych obszarów zarządzania publicznym sektorem ochrony zdrowia jest tworzenie nowych umiejętności wśród pracowników i kadry zarządzającej oraz stworzenie narzędzi służących do pomiaru efektywności funkcjonowania systemu [Bratnicki, Frączkiewicz-Wronka, 2006, s. 17]. Nowa rzeczywistość społeczno-ekonomiczna i ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu placówek ochrony zdrowia wymuszają konieczność dostosowywania się oraz tworzenia nowatorskich rozwiązań w zakresie kierowania jednostką. Zmienność otoczenia powoduje ponadto konieczność przewartościowania karier zawodowych menedżerów kierujących publicznymi placówkami, ciągłego uzupełniania wiedzy i doskonalenia kwalifikacji zawodowych. Tylko bowiem profesjonalista może w sprawny sposób dokonywać trafnych wyborów i podejmować odpowiednie decyzje. Jak wynika z cytowanych wcześniej badań [Frączkiewicz-Wronka 2009, ss. 47], zapewnienie sprawnego funkcjonowania publicznej placówki ochrony zdrowia, wymaga ciągłego doskonalenia obecnych i przyszłych kadr systemu, gdyż one właśnie decydują o sprawności i efektywności podejmowanych działań.

Podsumowanie:

Zarządzanie publiczną ochroną zdrowia – zarówno w skali mikro – na poziomie jednostki, jak i w skali makro – systemu opieki zdrowotnej, musi być zorientowane na pogodzenie sprzeczności, jakie powstają przy podejmowaniu decyzji, zwłaszcza o strategicznym charakterze. Efektywność tego procesu decydować może o przetrwaniu placówki lub funkcjonowaniu całego systemu. Zdecydowana większość kadry menedżerskiej publicznego sektora ochrony zdrowia posiada świadomość roli nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Sprawny menedżer działający w publicznym sektorze ochrony zdrowia musi być osobą kreatywną, odważną w działaniu, wciąż poszerzającą swoje kwalifikacje. Menedżerowie pracujący w sektorze publicznym mają niezwykle trudną rolę do odegrania. Zdrowie ludzkie jest bowiem tą szczególną wartością, która często wykorzystywana jest jako karta przetargowa w grze politycznej. Dlatego też efektywność ekonomiczna, jako wyznacznik funkcjonowania jednostki ochrony zdrowia czy całego systemu, nie zawsze jest możliwa do uzyskania.

Bibliografia:

Barr N., (2004), *The economics of welfare state*, Oxford-New York.

Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.

Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A. (2006), *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne: Wylaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*, „Organizacja i kierowanie”, nr 3.

Drewry G. (2005), *Citizen's charters: service quality chameleons*, „Public Management Review”, No 7(3).

Drucker P.F. (1973), *Managing the public service institution*, „Public Interest.”, No 33.

Feldman M.S. (2005), *Menagement and Public Menagement*, „Academy of Menagement Journal”, Vol. 48, No 6.

Frączkiewicz-Wronka A. (2008), *Zarządzanie publiczne, światło w tunelu czy następna ściana dla sektora publicznego*, Zeszyty Naukowe WWSZiP No 11(1), Wałbrzych.

Frączkiewicz-Wronka A. (2009), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.

Fukuyama F. (2005), *Budowania państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

Geisen T. (2005), *Państwo socjalne w okresie modernizmu. O powstaniu systemów zabezpieczenia społecznego w Europie* [w:] K. Kraus, T. Geisen, K. Piątek (red.), *Państwo socjalne w Europie. Historia, rozwój, perspektywy*, Toruń.

Goldsterin S.M., Naor M. (2005), *Linking publicness to operations management practices: a study of quality management practices in hospitals*, „Journal of Operations Management”, No 23.

Johnson-Lans S. (2006), *A health economics*, Boston.

Kieżun W. (1999), *Wstęp do teorii organizacji*, Warszawa.

Kleer J. (2005), *Identyfikacja dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny* [w:] J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem, a rozkwitem*, Warszawa.

Owsiak S. (2013), *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.

Page S. (2005), *What's new about the New Public Management? Administrative change in the human services*, "Public Administration Review", No 6(65).

Włodarczyk W.C. (1996), *Polityka zdrowotna w społeczeństwie demokratycznym*, Łódź-Warszawa-Kraków.

Włodarczyk W.C., Poździej S. (2001), *Systemy zdrowotne. Zarys problematyki*, Kraków.

Worthington I. (1999), *The social and economic context* [w:] A. Rose, A. Lawton, *Public services management*, Redwood Books Ltd. Trowbridge.

Zalewski A. (2005), *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego* [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Warszawa.

Magdalena Saczyna | ibmasacz@gmail.com

Wciąż CSR czy już PR? Praktyki przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania greenwashingu w strategiach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)

Still CSR or Already PR? About Greenwashing Practices in Corporate Social Responsibility (CSR) Strategies

Abstract: Corporate Social Responsibility (CSR) is a modern management model, that enhances competitiveness and innovativeness of the company on the market. However, the rising interest in CSR may result in denaturing its quality and degrading the concept to the level of a Public Relations tool. One of the most common CSR- implementation mistake is to interpret the concept within the terms of corporate positive image creation. Thus, CSR is often understood as an element of PR strategy. In harmony with this conclusion, CSR seems to refer to Sustainable Development. However, it is not substantively linked to this concept. The paper indicates the worrying trend of applying greenwashing in CSR strategies.

Key words: Corporate social Responsibility, Sustainable Development, Greenwashing, Public Relations

Wstęp

Według badań KPMG z roku 2005 [KPMG 2015] około 50% największych przedsiębiorstw na świecie publikowało raporty informujące o swoich dobrych praktykach w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ZR), zaś w roku 2008 liczba ta oscylowała

wokół 80%. Jest to niewątpliwie dowód rosnącego zainteresowania tym zagadnieniem, jak i podejmowania działań zmierzających do realizacji założeń ZR w organizacjach na szczeblu międzynarodowym. Z jednej strony inicjatywy służące raportowaniu mogą odzwierciedlać szczerą próbę realizacji strategii w oparciu o zasady ZR. Z drugiej strony zobowiązanie do takich raportów może być elementem dobrze zaplanowanej strategii Public Relations (PR), skonstruowanej w celu zarządzania grupami interesariuszy oraz zyskania ich akceptacji. Przyglądając się postępującym na przestrzeni ostatnich lat zmianom klimatycznym [IPCC 2014] czy też niebezpiecznym dla zdrowia pracowników warunkom pracy (w tym m.in. w azjatyckich fabrykach międzynarodowych korporacji) [Poważa-Kurko 2002], w wątpliwość poddana zostaje teza o wiarygodności dobrych praktyk organizacji w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. Corporate Social Responsibility, CSR).

W niniejszym artykule realizacja strategii CSR rozumiana jest jako reakcja organizacji na aktualne tendencje na rynku [Kuraszko 2009]. Reakcja ta jest powiązana z zapewnieniem przetrwania organizacji. Należy tutaj zauważyć, że głównym celem większości strategii CSR, które są podejmowane w przedsiębiorstwach, nie jest bezpośrednio ochrona środowiska naturalnego czy też zaspokojenie potrzeb interesariuszy, stanowiących w tej sytuacji efekt uboczny tejże strategii, ale zyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku [Bhattacharya 2009]. Niniejsza publikacja ma na celu podjęcie tematu związanego z coraz powszechniejszym wykorzystywaniem praktyk greenwashingu w strategiach CSR, co z kolei przyczynia się do pogłębienia kryzysu tej koncepcji, często też identyfikowanej jako pojęcie z zakresu PR. W artykule dokonano analizy praktyk w przedsiębiorstwach wskazujących na utożsamianie strategii CSR z działaniami PR.

Artykuł został poświęcony analizie zależności pomiędzy CSR, PR oraz greenwashingiem. Przytoczono także przykłady wskazujące na wykorzystanie greenwashingu w strategiach CSR.

Niniejszy artykuł opiera się na przeglądzie literatury dotyczącej pojęć CSR, PR oraz greenwashingu. Ponadto, zaprezentowane w pracy wyniki opracowane zostały na podstawie analizy trendów związanych z CSR wśród międzynarodowych koncernów, jak i analizy 10 ofert pracy koordynatora ds. ZR w Czechach. Analiza ta została przeprowadzona od listopada 2013 do kwietnia 2014 roku, a oferty pracy były publikowane na popularnych platformach internetowych poświęconych pośrednictwu pracy, jak pracovni-portal.cz, profesia.cz, prace.cz, www.job.cz, jak i bezpośrednio na stronach internetowych korporacji będących autorami ogłoszeń oraz na portalach społecznościowych jak LinkedIn, Facebook, Xing.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, Public Relations i greenwashing

Za ojca koncepcji CSR uznawany jest H.R. Bowen, który w 1953 roku w książce „Social Responsibilities of the Businessman” uznał społeczną odpowiedzialność przedsiębiorców za obowiązek prowadzenia polityki podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi [Rudnicka 2012, s. 39]. Na przestrzeni ostatnich lat poszukiwanie nowych narzędzi i sposobów przetrwania na konkurencyjnym rynku, jak i zmiany zachodzące w zarządzaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej na świecie, stały się motorem rozwoju koncepcji społeczne-go zaangażowania biznesu. H. Carroll [2008] zdefiniował społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo jako podmiot, który działa w sposób etyczny oraz dzieli się wypracowanym przez siebie w odpowiedzialny sposób zyskiem, a także zarządza odpowiedzialnościami ekonomicznymi, prawnymi oraz etycznymi. W pracy A. Dalhsrud [2008, ss. 1–13] odnajdujemy analizę pojęcia CSR opartą na zestawieniu 37 definicji tego zjawiska, na podstawie której autor zidentyfikował jego cechy wspólne, jak m.in.:

- aspekt środowiskowy, społeczny i ekonomiczny;
- potrzebę angażowania interesariuszy i prowadzenia z nimi dialogu;
- dobrowolność decyzji przedsiębiorstwa o włączeniu zasad CSR do kryteriów zarządzania.

Według definicji Komisji Europejskiej [2003] CSR jest koncepcją dobrowolnego uwzględniania przez organizację aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami. Choć założenia CSR są z całą pewnością wartościowe, niejednokrotnie strategie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wykorzystywane są w celach marketingowych i zaczynają być jednym z instrumentów, jakimi posługuje się dział PR danej organizacji.

Public Relations wg definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Reklamy to forma komunikacji kierownictwa przedsiębiorstwa, której celem jest oddziaływanie na odczucia, opinie lub przekonania klientów, zarówno obecnych, jak i potencjalnych, akcjonariuszy, dostawców, pracowników i innych grup docelowych, dotyczące organizacji, jej produktów lub usług [Wiktor 2006, s. 308]. K. Białecki [2006, s. 265] z kolei definiuje PR jako planowe i ciągłe wysiłki mające na celu stanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a społeczeństwem związane z utrzymaniem jak najlepszych stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, a także podkreśla długofalowość działań w realizacji celów PR.

W ostatnich latach coraz więcej firm decyduje się na zamieszczenie w swoich przekazach reklamowych stwierdzeń odnoszących się do tematu ochrony środowi-

ska naturalnego i zagadnień społecznych [WBCSD 2005, s. 4]. Wykorzystując koncepcję Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu, próbują one wykorzystać publiczną wrażliwość w kwestiach takich, jak zmiana klimatu i zrównoważony rozwój. Usilne poszukiwanie haseł pokazujących firmę i brand jako przyjazne środowisku sprawia, że firmy w swoich sloganach reklamowych często ubarwiają fakty, a nawet używają nieprawdziwych stwierdzeń. Działania, których celem jest ukazanie firmy, produktu lub usługi jako proekologicznych, kiedy w rzeczywistości same produkty bądź rdzeń działalności tej firmy mają negatywny wpływ na środowisko, określane są na świecie jako greenwashing. W Polsce znalazł on swój odpowiednik w określeniu „zielone kłamstwo”. Termin ten po raz pierwszy pojawił się w Stanach Zjednoczonych na początku lat 90. XX wieku [Lynn, Karl, Eds 2014]. Określał sytuacje, w których firmy nadużywały ekologicznej symboliki, aby podkreślić prośrodowiskowe działanie swoich produktów lub odciągnąć uwagę od innych obszarów swojego działania, będących ewidentnie szkodliwymi dla środowiska. Organizacja TerraChoice [2015] opracowała siedem najczęściej wykorzystanych technik w ramach tego zjawiska, nazywanych także grzechami greenwashingu. Są nimi:

- 1) Schowane koszty alternatywne – firma podaje błędne informacje na temat cech produktu i jego oddziaływania na środowisko.
- 2) Brak dowodów – firma nie udostępnia informacji o ekologiczności produktu czy też nie przedstawia żadnych wiarygodnych certyfikatów.
- 3) Brak precyzji – opisy produktów są nieszczegółowe lub niesprecyzowane; mogą być niewłaściwie interpretowane przez konsumenta.
- 4) Brak związku – informowanie o faktach, które nie są ważne lub pomocne dla konsumenta (przykład z rynku amerykańskiego: informowanie, że produkt „nie zawiera CFC” – czyli chlorofluorowęglowodorów, których użycie w USA zostało zakazane około 20 lat temu).
- 5) Mniejsze zło – podawanie informacji, które mogą być prawdą, ale jedynie w ramach kategorii produktu, nie zaś w ogólnej perspektywie (na przykład „ekologiczne” papierosy czy „przyjazne dla środowiska” pestycydy).
- 6) 6. Białe kłamstwo – firma nielegalnie i bezpodstawnie używa ekologicznych znaków i certyfikatów.
- 7) Kult fałszywych oznakowań – stosowanie zbyt przerysowanych, sugestywnych obrazów, podawanie nieprawdziwych danych, mających poświadczyć ekologiczność wyrobu; innymi słowy fałszywe etykiety, które mają wprowadzić klienta w błąd.

Autorzy publikacji „Understanding and Avoiding Greenwash” [Horiuchi, Schuchard 2009] wśród najważniejszych powodów, dla których firmy decydują się

na greenwashing, wymienili m.in. rosnące zapotrzebowanie konsumentów na produkty ekologiczne, rosnącą liczbę ekologicznych regulacji wymuszających lub stymulujących ekologiczne inwestycje czy też brak regulacji określających standardy komunikacji ekologicznej.

Greenwashing i społeczna odpowiedzialność biznesu

Na dzień dzisiejszy greenwashing można zdefiniować jako instrument wspomagający w gamie narzędzi CSR [Macgay 2006]. Jedną ze strategii greenwashingu jest dezinformacja, oparta na przesyceniu przekazu informacjami o pozytywnym wpływie organizacji na społeczeństwo i przysłonięciu negatywnych aspektów ich działalności. Greenwashing w tej formie wykorzystywany jest także w praktykach związanych z raportowaniem GRI, gdzie treści większości publikacji odwołują się do pozytywnych działań i wyników, pomijając aspekty destruktywnego wpływu organizacji na otoczenie.

W celu ukazania zależności greenwashingu i CSR, w dalszej części opracowania przytoczone zostaną przykłady praktyk organizacji odwołujących się do wartości zrównoważonego rozwoju i jednocześnie wykorzystujących techniki „zielonego kłamstwa”. Na tym etapie odwołać się można do przykładu koncernu Shell. W roku 1995 przeprowadzono egzekucję nigeryjskiego pisarza Ken Saro-Wiwa, po tym jak przeprowadził kampanii przeciwko Shellowi i domagał się od firmy odszkodowania na rzecz nigeryjskiego plemienia Ogoni za poważne zniszczenie środowiska w delcie Nigru. Śmierć Ken Saro-Wiwy i ośmiu jego towarzyszy wywołała liczne protesty [Gazeta Wyborcza – The Wall Street Journal Europe 1995, s. 10]. Nigeria została zawieszona w prawach członka Wspólnoty Narodów i pod groźbą wykluczenia z tej organizacji miała ona w ciągu dwóch lat wprowadzić reformy demokratyczne. W stolicy Nigerii miała miejsce trzytysięczna demonstracja. Do dymisji podał się Claude Ake, dyrektor nigeryjskiego zespołu naukowego i członek komisji ds. badań ekologicznych delty Nigru, gdzie koncern Shell prowadzi wydobywanie. Właśnie Shell został drugim, obok rządu Nigerii, oskarżonym nie tylko o niszczenie środowiska, ale i o to, że nie wykorzystał swoich ogromnych wpływów w Nigerii, by odwieść tamtejsze władze od wykonania wyroku. Wobec bojkotu grożącego firmie ze strony konsumentów, w celu obrony własnego wizerunku Shell podjął w mediach intensywną kampanię marketingową kosztującą koncern 20 mln £ [Gazeta Wyborcza – The Wall Street Journal Europe 1995, s. 10]. Dziś ten specjalizujący się w branży paliwowej koncern uznawany jest za jednego z liderów w zakresie CSR.

Kolejnym przykładem, ukazującym nieograniczone możliwości greenwashingu jest kampania organizacji zrzeszająca kanadyjskich producentów futer – Fur Council

of Canada z roku 2007, mająca na celu przekonać konsumentów, że ludzie dbający o naturę powinni wybierać naturalne futra, ponieważ futro jest surowcem trwałym i jednocześnie biodegradowalnym oraz odnawialnym, a jego proces produkcji jest przyjazny dla środowiska [Fur is green].

Efektywność praktyk greenwashingu jest odzwierciedlona w międzynarodowych rankingach prezentujących zestawienie najbardziej odpowiedzialnych społecznie organizacji, w tym m.in. w zestawieniu Corporate Knights [2014] czy rankingu 50 Best Global Green Brands [2014]. W rankingach tych stosunkowo wysoką pozycję zajmuje na przykład jedno z największych na świecie przedsiębiorstw tytoniowych, tj. brytyjskie American Tobacco [Macgay 2006]. Koncern, obok sprzedaży produktów szkodliwych dla zdrowia swoich klientów, znany jest z masowych zachorowań na chroniczne dolegliwości wśród swoich pracowników, w tym rolników zajmujących się kultywacją tytoniu w Brazylii i Kenii. Kolejnym liderem wśród społecznie odpowiedzialnych koncernów jest Coca Cola, znana z wyczerpywania zasobów wodnych stanowiących podstawę funkcjonowania lokalnych społeczeństw w Indiach. Uwagę przyciągają plasujący się na najwyższych pozycjach omawianych rankingów przedstawiciele branży samochodowej (w tym Volkswagen czy Toyota), czyli gałęzi przemysłu produkującej najwięcej gazów zanieczyszczających atmosferę. Przypisanie statusu lidera w zakresie odpowiedzialnego biznesu organizacjom mającym w rzeczywistości destruktywny wpływ na środowisko czy samego człowieka jest potwierdzeniem efektywności greenwashingu w strategiach służących poprawie wizerunku przedsiębiorstwa.

Prowadzenie działalności zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego związane jest zwykle z koniecznością utworzenia stanowiska dedykowanego temu zadaniu. Rosnące zainteresowanie zrównoważonym rozwojem wśród przedstawicieli biznesu, rządu, jak i organizacji niezyskowych doprowadziło do powstania nowej grupy menadżerów do spraw zarządzania strategią zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. W okresie od listopada 2013 do kwietnia 2014 roku dokonano analizy 10 ofert pracy w Czechach dotyczących tego stanowiska. Oferty te były publikowane na standardowych platformach internetowych poświęconych pośrednictwu pracy, jak pracovni-portal.cz, profesia.cz, prace.cz, www.job.cz oraz bezpośrednio na stronach internetowych korporacji będących autorami ogłoszeń oraz na portalach społecznościowych takich, jak LinkedIn, Facebook, Xing. Z analizy ofert pracy wynikało, że do głównych obowiązków tego specjalisty należała realizacja działań o charakterze marketingowym i komunikacyjnym, w ramach których badani najczęściej wymieniali:

- opracowywanie i zarządzanie treściami odnośnie CS na stronach internetowych, w strategicznych dokumentach organizacji czy też w raportach,

- komunikacja z interesariuszami (głównie zewnętrznymi, tj. media, rząd, klienci,
- reprezentacja organizacji podczas wydarzeń poświęconych zagadnieniom CS.

Ponadto, większość stanowisk funkcjonowała w ramach działu PR/Marketing/Komunikacja, a od kandydatów na to stanowisko wymagano m.in. komunikatywności, umiejętności redagowania tekstów czy też doświadczenia w zakresie marketingu. Co więcej, wyniki analizy pokazały, że głównym obszarem działania koordynatora była realizacja funkcji marketingowej, przejawiającej się intensywnym dialogiem z grupami społecznymi reprezentującymi media, politykę oraz niezyskowe organizacje.

Także wyniki badania przeprowadzonego w 2011 roku wśród 850 polskich przedsiębiorców potwierdziły fakt, że CSR w polskich realiach utożsamiane jest z działalnością PR [MillwardBrown SMG/KRC, PwC 2001]. Najczęściej wskazywaną korzyścią, wynikającą ze stosowania zasad CSR, był według ankietowanych „pozytywny wizerunek”, który okazał się ważniejszy niż motywacja pracowników, przychody czy też sama kwestia podniesienia jakości życia interesariuszy.

Wyniki przytoczonych badań wyraźnie wskazują, że koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu często jest traktowana przez przedsiębiorstwa jako jedno z narzędzi w dziedzinie PR czy też marketingu, na co wskazują choćby działy, w ramach których tworzone są stanowiska dla specjalistów do strategii zrównoważonego rozwoju firmy. Takie podejście może zaś prowadzić do błędnego rozumienia CSR i degradowania jego znaczenia jedynie do kwestii związanych z Public Relations, co z kolei może doprowadzić do stosowania greenwashingu.

Podsumowanie

Na podstawie przytoczonych w niniejszej publikacji przykładów można zauważyć, że strategie przedsiębiorstw w zakresie CSR wprawdzie odwołują się do idei ZR, ale ich praktyki często mijają się z głównymi założeniami tej koncepcji. W tym kontekście nie dziwi zatem fakt nieproporcjonalnego stosunku wzrostu zainteresowania organizacji CSR do poprawy stanu środowiska. Pomimo rosnącego zainteresowania CSR, w ostatnim czasie zauważyć można także przesłanki świadczące o kryzysie tego konceptu. W sytuacji, kiedy wszyscy producenci deklarują, że ich produkty są przyjazne środowisku, żaden nie może się już w ten sposób wyróżnić – ekologiczna postawa przestaje być źródłem przewagi konkurencyjnej, a zmęczeni konsumenci nie zauważają już różnic pomiędzy markami. Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Natura Marketing Institute, 34% procent populacji czuje się „bombardowana” ekologicznymi komunikatami [Cwik 2010]. W efekcie można dopuścić się sformułowania, że organizacje stosujące greenwashing nie rozumieją faktycznych potrzeb najbliż-

szych interesariuszy, do których chcą dotrzeć. Komunikacja z konsumentem odbywa się na zasadzie monologu – jednostronny przekaz kierowany w stronę klienta budowany jest na powierzchownym lub całkowicie nieadekwatnym rozumieniu tego, czym jest ekologia. Także w wyniku działalności międzynarodowego sektora organizacji pozarządowych coraz częściej ujawniane są destruktywne praktyki korporacji, w wyniku czego CSR coraz bardziej traci na wiarygodności.

Po analizie treści zaprezentowanych w artykule nasuwa się pytanie, czy CSR we współczesnej marketingowej odsłonie powinien nadal być utożsamiany ze strategią ZR na poziomie mikroekonomicznym. Podczas gdy ZR jest konceptem idealistycznym, zakładającym poszanowanie zasobów, CSR dąży do poprawy sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, a jego skutkiem ubocznym są ewentualne pozytywne skutki w społeczeństwie lub środowisku. W tej sytuacji CSR jawi się jako iluzja ZR, ubrana w formę działań PR. Jeżeli CSR nie jest rozwiązaniem gnębiących społeczeństwo problemów, to jaki model mógłby przyczynić się do poprawy jakości społecznej i środowiskowej życia na Ziemi? Odpowiedź na to pytanie wprawdzie wykracza poza ramy niniejszej publikacji, jednakże już dziś jest możliwe wskazanie przesłanek do konstrukcji takiego systemu. Należą do nich m.in.: wprowadzenie regulacji, co możliwe jest w wyniku zwiększenia presji na struktury rządowe, oraz ograniczenia lobby korporacyjnego lub też wykorzystywanie produktów alternatywnych dla wytworów korporacyjnych, jak produkty lokalne czy fair trade. Na tym etapie rozważań nie należy pominąć roli indywiduum w kształtowaniu i realizacji strategii służących osiągnięciu ZR. Organizacja, by przetrwać, zmuszona jest do dopasowania się do preferencji lokalnych grup i spełnienia ich oczekiwań. Kierunek strategii organizacji w dużej mierze uzależniony jest zatem od wymagań interesariusza. Zatem konsekwentne i zintegrowane działania na rzecz podnoszenia świadomości ekologicznej producentów i konsumentów, podejmowane przez wszystkich uczestników życia społecznego, mogą sprawić, że nieodpowiedzialna komunikacja typu greenwashing czy niewiarygodne praktyki CSR zostaną neutralizowane i zastąpione działaniami służącym rzeczywistej realizacji założeń ZR.

Bibliografia

Adamczyk J. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Bhattacharya C.B. (2009), *Corporate Social Responsibility: It's All About Marketing*, <http://www.forbes.com/2009/11/20/corporate-social-responsibility-leadership-citizenship-marketing.html> [19 października 2015].

Bialecki K. (2006), *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin.

Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2008), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning.

Corporate Knights (2014), *Global 100 Most Sustainable Corporations 2014*, <http://www.corporateknights.com/reports/2014-global-100> [10 marca 2015].

Cwik N. (2010), *Greenwashing a świadomość ekologiczna konsumentów*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/greenwashing-a-swiadomosc-ekologiczna-konsumentow> [5 lutego 2016].

Dalhsrud A. (2008), *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37*

Definitions; "Corporate Social Responsibility and Environmental Management Volume 15", Issue 1.

European Commission (2003), *Green Paper. Entrepreneurship in Europe*, http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf [5 lutego 2016].

Fur is green, <http://www.furisgreen.com/furisgreen.aspx>, [7 lutego 2016].

Gazeta Wyborcza – The Wall Street Journal Europe (1995), *Shell próbuje odeprzeć ataki zagniewanych obrońców praw człowieka*.

Holton I., Glass J., Price A.D.F. (2010), *Managing for sustainability: Findings from four company case studies in the UK precast concrete industry*, „Journal of Cleaner Production”, n. 18.

Hopkins M. (2004), *Corporate Social Responsibility: An Issue Paper*, Working Paper n. 27, Policy Integration Department, World Commission on Social Dimension of Globalisation.

Horiuchi R., Schuchard R. (2009), *Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide*. BSR.

IPCC (2014), *Climate Change 2014 Synthesis Report*, http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf [19 października 2014].

Kahle L.R., Gurel-Atay E. (2014), *Communicating Sustainability for the Green Economy*, New York: M.E.

Kasky V. Nike, Inc. (2002) *Justia*, <http://law.justia.com/cases/california/supreme-court/4th/27/939.html> [25 stycznia 2015].

Kozłowski S. (2002), *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, PWN Warszawa.

Kuraszko (2009), *CSR trend, który zmienia systemy zarządzania*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-trend-ktory-zmienia-systemy-zarzadzania> [19 października 2014].

KPMG International (2009) *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, https://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf [25 stycznia 2015].

Mackay G. (2006), *What is wrong with Corporate Social Responsibility?: The arguments against CSR*, Corporate Watch, <https://corporatewatch.org/content/whats-wrong-corporate-social-responsibility-arguments-against-csr> [19 października 2014].

Micheletti M. (2003), *Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism and Collective Action*, Palgrave Macmillan, New York.

MillwardBrown SMG/ KRC, PwC (2011), *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/Ocena_stanu_wdrazania_standardow_spolecznej_odpowiedzialnosci_biznesu_13022013.pdf [25 stycznia 2015].

Pawłowski A. (2009), *Rewolucja rozwoju zrównoważonego*, „Problemy Ekorozwoju”, vol. 4, no 1.

Poważa-Kurko B. (2002), *Zabawki z Azji a Trzeci Świat*, „Maitri”, Nr 10 (64).

Rudnicka A. (2012), *CSR a doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska.

Steurer R. (2009), *The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe*, Policy Sciences 2010. Vol. 43, Nr 1.

TerraChoice, *The Seven Sins*, <http://sinsofgreenwashing.com/findings/the-seven-sins/index.html> [11 lipca 2015].

The World Business Council for Sustainable Development, *Driving success. Marketing and sustainable development*

<http://www.cisl.cam.ac.uk/publications/publication-pdfs/marketing-briefing.pdf> [13 stycznia 2015].

Wiktor J.W. (2006), *Promocja*, Podstawy marketingu pod redakcją J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków.

50 Best Global Green Brands, <http://fortune.com/2014/06/24/50-best-global-green-brands-2014/> [1 stycznia 2015].

Magdalena Saczyna | ibmasacz@gmail.com

Rola Indywidualnej Społecznej Odpowiedzialności (ISR) w realizacji postulatów Zrównoważonego Rozwoju

The Role of the Individual Social Responsibility (ISR) in Fulfilling the Principles of Sustainable Development

Abstract: In light of *continuing degradation* of the *global environment* as well as crisis of the Corporate Social Responsibility concept (CSR), that is nowadays identified with Public Relations (PR) and criticised for using greenwashing practices, there is an emerging need for developing a new approach towards Sustainable Development strategies on the organisational level. The aim of the article is to show the potential hidden in the sense of environmental responsibility on the individual level, that may minimise the negative impact of an organisation on the environment. The paper shows that the effective strategy of Sustainable Development (SD) should not only be limited to a two-level approach embracing micro- and macro level, but should be also completed by the third – a human being related – dimension that is called in the paper Individual Social Responsibility (ISR).

Key words: Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Individual Social Responsibility

W obliczu postępującej degradacji środowiska, jak i kryzysu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR), która jest współcześnie często utożsamiana z działaniami Public Relations (PR) i krytykowana za wykorzystywanie praktyk *greenwashingu*, rodzi się potrzeba wypracowania nowego podejścia do realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju (ZR) na szczeblu organizacji, służącego rzeczystej realizacji zasad tego konceptu.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na możliwość ograniczenia negatywnego wpływu organizacji na środowisko poprzez wykorzystanie potencjału tkwiącego w wzbudzeniu odpowiedzialności za stan środowiska na poziomie indywiduum. W artykule zaproponowano uzupełnienie dwustopniowego podejścia do kwestii odpowiedzialności w realizacji zrównoważonego rozwoju, obejmującego zakres makroekonomiczny w postaci ZR i mikroekonomicznego w formie CSR, o kolejny poziom odwołujący się do wykorzystania potencjału indywidualnych interesariuszy organizacji. W niniejszej rozprawie został on nazwany Indywidualną Odpowiedzialnością Społeczną (ang. *Individual Social Responsibility, ISR*).

Wstęp

Rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw realizacją strategii zrównoważonego rozwoju, przejawiające się rosnącą liczbą raportów CSR oraz certyfikatów w zakresie systemów zarządzania środowiskiem, wbrew pozorom nie wpływa na poprawę stanu środowiska naturalnego [Lyon, Maxwell 2011, s. 32]. W wątpliwość można podać założenie, że współczesne strategie zrównoważonego rozwoju (ZR) w przedsiębiorstwach, często też realizowane pod postacią społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility, CSR*), mogą przynieść zasadniczą poprawę stanu przyrody. W tym kontekście rodzi się konieczność wypracowania nowego podejścia do zahamowania postępującej degradacji środowiska.

Artykuł ma za celu zwrócenie uwagi na pomijany w wielu strategiach przedsiębiorstw aspekt potencjału ludzkiego oraz jego rolę w poprawie wyników organizacji. Dokonano w nim analizy pojęcia odpowiedzialności na poziomie indywiduum (ISR) oraz ukazano jej powiązanie z odpowiedzialnością zbiorową przejawiającą się m.in. w przedsiębiorstwach w formie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). W pracy obie formy odpowiedzialności zdefiniowano jako element strategii Zrównoważonego Rozwoju (ZR). Zaprezentowano również pozytywny wpływ indywidualnej odpowiedzialności interesariusza przedsiębiorstwa na poprawę wyników środowiskowych organizacji, a tym samym realizację postulatów ZR na poziomie makroekonomicznym. Dążeniem autora jest również ukazanie, że współczesne koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu powinny zostać uzupełnione o element społecznej odpowiedzialności pojedynczych jej interesariuszy (ang. *Individual Social Responsibility, ISR*).

W pracy wykorzystane zostały wnioski płynące z literatury o zasięgu międzynarodowym, traktującej głównie o zagadnieniach Zrównoważonego Rozwoju, Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz odpowiedzialności indywidualnej.

Zrównoważonym Rozwojem (ZR) określa się taki rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania swoich potrzeb [Pawłowski 2009, ss. 65–67] i oznacza taką transformację ekonomiczno-ekologiczno-społeczną, która z jednakową starannością uwzględnia trzy elementy: potrzebę wzrostu gospodarczego, konieczność utrzymywania środowiska naturalnego we właściwym stanie i realizację postulatu zapewnienia sprawiedliwości społecznej [Wąsowicz 2011, s. 22]. Pojęcie ZR w tym znaczeniu zostało sformułowane w 1987 roku przez Komisję do spraw Środowiska i Rozwoju działającą w ramach ONZ [Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future 1987]. W ideę ZR wpisana jest także kategoria odpowiedzialności [Terlecka 2010, ss. 133–140]. Według R. Ingardena ponoszenie odpowiedzialności jest stanem faktycznym, który się poniekąd automatycznie nakłada na tego, kto spełnia czyn określonego rodzaju. Stajemy się odpowiedzialni za czyn, skorośmy się go podjęli i dokonali, ale i nadal pozostajemy za niego odpowiedzialni – czy tego chcemy, czy nie. Ponoszenie odpowiedzialności jest stanem faktycznym pasywnie znoszonym przez sprawcę [Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 24]. Odpowiedzialnością można zatem nazwać gotowość sprawcy czynu do przyjęcia na siebie skutków jego powstania.

Punkt 5 i 6 deklaracji z Johannesburga z roku 2002 podkreśla rolę odpowiedzialności zbiorowej w realizacji strategii ZR [Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju 2002]:

Punkt 5. Przyjmujemy na siebie zbiorową odpowiedzialność za dokonanie dalszego postępu w zakresie współzależnych i nawzajem wspierających się filarów Zrównoważonego rozwoju – rozwoju gospodarczego, rozwoju społecznego i ochrony środowiska – i ich wzmocnienia na szczeblu lokalnym, krajowym, regionalnym i globalnym.

Punkt 6. Z tego kontynentu, kolebki ludzkości, deklarujemy, w planie działań i w tej deklaracji, naszą odpowiedzialność wobec siebie nawzajem, wobec szerszej społeczności żywych istot i wobec naszych dzieci.

Z kolei pierwsza zasada Deklaracji Sztokholmskiej z roku 1972, uznawanej za podstawę międzynarodowego prawa ochrony środowiska, zwraca uwagę na to, że to właśnie człowiek, a nie organizacja zbiorowa, jak rząd czy państwo, ponosi w głównej mierze odpowiedzialność za ochronę i poprawę stanu środowiska [Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment 2011]: Człowiek ma podstawowe prawo do wolności, równości i odpowiednich warunków życia w takim środowisku, które umożliwia przyzwoite życie i dobrobyt. Człowiek ponosi poważną odpowiedzialność za ochronę i poprawę środowiska dla obecnych i przyszłych pokoleń.

Na podstawie treści przytoczonych dokumentów można wnioskować, że koncepcja ZR uwzględnia zarówno odpowiedzialność indywidualną każdego mieszkańca globu, jak i odpowiedzialność zbiorową przejawiająca się m.in w formie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Mamy zatem do czynienia z trzypoziomowym modelem odpowiedzialności w odniesieniu do ZR:

- poziom makroekonomiczny w formie ZR,
- poziom mikroekonomiczny w postaci CSR,
- poziom indywidualny, dotyczący pojedynczego człowieka w formie ISR.

W dalszej części pracy zostaną zaprezentowane definicje oraz zależności między tymi trzema poziomami w aspekcie odpowiedzialności za stan środowiska naturalnego, będący elementem strategii Zrównoważonego Rozwoju.

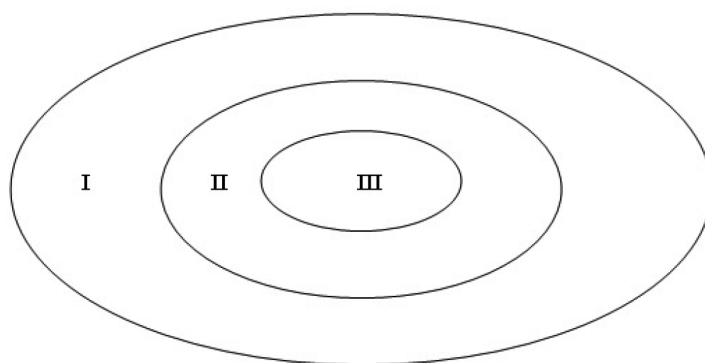
ZR, CSR i ISR

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa określana jest jako obowiązek prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi [Rudnicka 2012, s. 39]. Odpowiedzialność społeczna organizacji jest zatem odpowiedzialnością za oddziaływanie decyzji podjętych w jej ramach na społeczeństwo i środowisko naturalne. Koncepcja ta bazuje na etyce i podejściu systemowym uwzględniającym perspektywę Zrównoważonego Rozwoju, oczekiwania interesariuszy i regulacje prawne [Bodganienko 2013, s. 395]. Na tym etapie należy podkreślić, że literatura nie dostarcza uniwersalnej [Marrewijk 2003, s. 105] i powszechnie akceptowanej [Hopkins 2004] definicji CSR, w wyniku czego przedsiębiorstwa mogą stosunkowo dowolnie interpretować założenia tego konceptu w oparciu o potrzeby lokalnych interesariuszy. Pomimo faktu, iż ZR i CSR mają różne korzenie historyczne, rozwijały się one w znaczeniu całościowym i tak też powinny być rozpatrywane. Powszechnie przyjmuje się, iż przez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności środowiska biznesowe mogą w znaczącym stopniu uczestniczyć w rozwiązywaniu ważnych problemów gospodarczych współczesnego świata, minimalizować ujemne skutki procesów globalizacji i przyczyniać się do zrównoważonego wzrostu światowej gospodarki [Bartowiak 2009, s. 169]. CSR uwarunkowane jest wymogami realizowania działań zgodnych z zasadami Zrównoważonego Rozwoju. Jedno z podejść do interpretacji zależności CSR i CS zakłada, iż podczas gdy koncept ZR charakteryzuje się zasięgiem makroekonomicznym i odnosi się nie tylko do przedsiębiorstwa, ale także do rządu oraz innych organizacji w celu zaspokojenia potrzeb współczesnych, jak i przyszłych pokoleń, CSR jest jego odpowiednikiem na poziomie

mikroekonomicznym, czyli na szczeblu organizacji [Malovics, Csigene i Kraus 2008, ss. 907–918]. Także Panapanaan, Linnanen, Karvonen i Phan [2003, ss. 133–148] oraz pozostali badacze tego zagadnienia [Steurer, Langer, Konrad, i Martinuzzi 2005] postrzegają CSR jako element ZR, integrujący ekonomiczną, socjalną i środowiskową odpowiedzialność organizacji. W tym rozumieniu CSR uważany jest za ścieżkę wiodącą do osiągnięcia ZR w ujęciu globalnym [Hui 2008, ss. 449–465].

Z kolei odpowiedzialność pojedynczego człowieka (ISR) definiowana jest w literaturze jako obowiązek ponoszenia moralnych lub prawnych konsekwencji za czyny swoje lub innych osób. Innymi słowy, jest to ponoszenie konsekwencji za działania (zachowania) własne lub czyjeś [Stabryła 1996, s. 97]. Ruyter [2012, s. 25] rozumie indywidualną odpowiedzialność jako odpowiedzialność w stosunku do samego siebie, a także potrzeb oraz dobrobytu pozostałych członków społeczeństwa. Stosunek ISR i ZR można zdefiniować na podstawie dokumentów UNESCO [1997, s. 34], gdzie odnajdujemy stwierdzenie, że osiągnięcie ZR zależy od zmiany zachowania i stylu życia ludzi, co z kolei odnosi się do najniższego poziomu omawianego modelu – człowieka. Także Micheletti [2003, s. 2] podkreślił ogromny wpływ decyzji podejmowanych każdego dnia przez człowieka w kształtowaniu procesów o zasięgu globalnym. W tym rozumieniu ISR odpowiada zatem definicji ZR na poziomie indywiduum. Zależność ZR, CSR oraz ISR zaprezentowano na ilustracji 1.

Ilustracja 1. Zależność ZR, CSR oraz ISR



Legenda:

- I - poziom makroekonomiczny- Zrównoważony rozwój (ZR)
- II - poziom mikroekonomiczny- społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)
- III - poziom indywidualny- indywidualna społeczna odpowiedzialność (ISR)

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części pracy omówiona zostanie indywidualna odpowiedzialność w kontekście ochrony środowiska jako elementu strategii zarządzania ZR w organizacji.

ISR jako element CSR

Problemy środowiskowe w postaci globalnego ocieplenia, zanieczyszczenia powietrza, wody czy hałasu, jak i zagrożenia bioróżnorodności, są wynikiem działalności ludzkiej [Intergovernmental Panel of Climate Change Raport 2013] i tylko poprzez zmianę zachowania człowieka skala tych negatywnych zjawisk może zostać ograniczona. W tym celu należy stworzyć warunki sprzyjające pobudzeniu poczucia odpowiedzialności, jak i propagacji prośrodowiskowego zachowania wśród społeczeństwa.

Wiele organizacji próbuje poprawić swoje wyniki środowiskowe poprzez zmianę w czynnikach zewnętrznych. Praktyki te napotykają na krytykę przedstawicieli świata nauki, którzy postulują, że takie zmiany nie są wystarczające do realizacji strategii ZR na poziomie organizacji. Badania ukazały, że inwestycje w ekologiczną infrastrukturę [Ucci 2010] czy też zmiany systemowe [Hertin, Berkhout, Wagner, Tyteca 2008, s. 259], mogą tylko w małym stopniu ograniczyć negatywny wpływ organizacji na środowisko naturalne. Także rozwój nowych strategii CSR [Harris i Crane 2002, ss. 214–234], powołanie oddziału CSR lub też wprowadzenie systemu zarządzania ZR w przedsiębiorstwie [Holton, Glass i Price 2010] nie są wystarczającymi działaniami służącymi poprawie stanu środowiska. W celu dokonania rzeczywistej zmiany, także w odniesieniu do zachowań prośrodowiskowych, konieczne jest przeprowadzenie transformacji przede wszystkim w obszarze kultury organizacji [Post i Altman 1994, ss. 64–81]. Potwierdzenie tego założenia odnajdujemy m.in. w badaniach M.K. Linnenluecke i A. Griffiths [2010, s. 364], którzy podkreślili silną zależność między kulturą organizacyjną oraz praktykami służącymi osiągnięciu Zrównoważonego Rozwoju w przedsiębiorstwie. W sytuacji, gdy współczesny CSR okazuje się niewystarczającym rozwiązaniem służącym realizacji ZR, pozostawiając lukę między działaniami a rzeczywistą poprawą stanu środowiska, pojawia się konieczność wypracowania nowego podejścia do kwestii zahamowania postępującej degradacji środowiska. Jedną z propozycji innowacyjnego spojrzenia na CSR jest zaproponowana w niniejszej publikacji koncepcja indywidualnej odpowiedzialności, propagująca holistyczne podejście do CSR i zakładająca uwzględnienie wpływu pojedynczego interesariusza na całościowy wynik organizacji. O koncepcji indywidualnej odpowiedzialności sporo dyskutuje się w ostatnim czasie w biznesie oraz polityce [Lupton 1998, s. 3]. W odniesieniu do ochrony środowiska indywidualną od-

powiedzialność definiuje się jako poczucie obowiązku względem tej dziedziny [Hines, Hungerford, i Tomera, 1987, ss. 1–8]. Ebreo, Hershey i Vining [1999, ss. 107–134] z kolei odnoszą indywidualną odpowiedzialność bardziej do działań skutkujących ograniczeniem negatywnego wpływu człowieka niż działań nagradzających wyrządzoną szkodę. Stone [1995, s. 601] definiuje odpowiedzialność człowieka w stosunku do środowiska jako stan, w którym indywiduum wyraża gotowość do podjęcia działań mających na celu złagodzenie problemów środowiska. Według autora działania te będą charakteryzowały się świadomością problemów środowiskowych, wiedzą o środkach zaradczych, umiejętnościami niezbędnymi do realizacji pożądanego zachowania oraz pragnieniem podjęcia danych działań.

W artykule zaproponowano uwzględnienie podejścia ISR w modelu CSR m.in. ze względu na fakt, iż to miejsce pracy stwarza warunki sprzyjające modelowaniu pożądanego zachowania. Według amerykańskich naukowców osoba pracująca spędza przeciętnie w miejscu pracy około 35% czasu w ciągu doby [Bureau of Labor Statistics 2014]. Miejsce pracy umożliwia zaspokojenie wyższych potrzeb i w znacznym stopniu wpływa na styl, jak i jakość życia pracowników [Seebacher, s. 18]. Ponadto jest to platforma interakcji społecznych. Jak zostało podkreślone w wielu badaniach, to aspekty socjalne, a przede wszystkim interakcje społeczne, są jednym z najważniejszych czynników wpływających na zmianę zachowania [Ploderer, Bernd i Kukkonen 2004, ss. 1667–1676]. Wówczas proces przejmowania nowych zachowań zachodzi poprzez obserwację, sygnalizację czy też komunikację. Co więcej, praktyki obowiązujące w miejscu pracy, jeżeli zostaną dobrowolnie zaakceptowane przez pracownika, będą także realizowane w jego życiu prywatnym [Seebacher, s. 18]. Organizacja dążąca do poprawy swoich wyników środowiskowych powinna zatem uwzględnić w swoich strategiach działania służące modelowaniu pożądanego zachowania wśród swoich interesariuszy, w tym pracowników.

Realizacja ISR w strategii CSR ma za zadanie modelowanie prośrodowiskowego zachowania, na poziomie nawyków, świadomości, postaw czy wartości, co skutkuje osiągnięciem lepszych wyników środowiskowych organizacji i tym samym przekłada się na wzrost jej atrakcyjności na rynku [Rockström i.in 2009]. Podejmując decyzję o realizacji ISR, organizacja deklaruje gotowość do realizacji funkcji wychowawczej i edukacyjnej w stosunku do swoich interesariuszy i tym samym wypełnia rolę „odpowiedzialnego obywatela”, co z kolei jest jedną z własności koncepcji CSR i ZR.

Podsumowanie

Koncepcja CSR wykorzystywana jest współcześnie przez wiele organizacji jako narzędzie marketingowe, którego głównym celem jest poprawa wizerunku organizacji i zdobycie przewagi na rynku. Pozytywny wpływ tych strategii na zachowanie pracowników, jak i rzeczywiste ograniczenie negatywnego wpływu organizacji na środowisko, jawią się tu jako skutek uboczny działań CSR opartych w dużej mierze na inwestycjach w czynniki zewnętrzne. W taki sposób modelowane prośrodowiskowe zachowania pracowników cechują się niską jakością i w porównaniu z wynikami inwestycyjnymi odgrywają znikomą rolę w procesie ograniczenia negatywnego wpływu organizacji na środowisko. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest fakt, iż w wielu strategiach CSR brakuje interwencji służących wzbudzeniu u pracowników poczucia odpowiedzialności za stan środowiska i wywołaniu zachowań prośrodowiskowych, które będą praktykowane także poza miejscem pracy. Wzrost poczucia odpowiedzialności na poziomie pojedynczych interesariuszy organizacji, a tym samym realizacja zachowań wpływających z wewnętrznej potrzeby, jawi się jako sposób nie tylko na poprawę wyników organizacji, ale także na zahamowanie postępującej degradacji środowiska. A to z kolei zwiększa szansę na realizację założeń ZR na poziomie zarówno mikro-, jak i makroekonomicznym.

Rozważania zaprezentowane w publikacji wskazują, że przedsiębiorstwa powinny zastanowić się nad odejściem od postrzegania strategii ZR w organizacji głównie w kontekście instrumentu marketingowego, zwiększającego konkurencyjność organizacji na rynku. Więcej uwagi poświęcić należy wypracowaniu podejścia służącego wzmocnieniu indywidualnej odpowiedzialności pracowników.

Bibliografia

Holton, I., Glass, J., Price, A. D. F. (2010), *Managing for sustainability: Findings from four company case studies in the UK precast concrete industry*, „Journal of Cleaner Production” n. 18

Hopkins M. (2004), *Corporate Social Responsibility: An Issue Paper*, Working Paper n. 27, Policy Integration Department, World Commission on Social Dimension of Globalisation

Micheletti M. (2003), *Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism and Collective Action*, Palgrave Macmillan, New York.

Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bogdanienko J., Piotrowski W. (2013), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bureau of Labor Statistics (2014) *American Time Use Survey*, <http://www.bls.gov/tus/charts>, [1 lutego 2015].

Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju, http://mipe.oswiata.org.pl/rozwoj/doc/Deklaracja_z_Johanesburga.pdf [28 grudnia 2015].

Ebreo A., Hershey J., Vining J. (1999), *Reducing solid waste: linking recycling to environmentally responsible consumerism*, „Environment and Behaviour”, n. 31.

Grabowska G. (1996), *Człowiek i środowisko w prawie międzynarodowym*, PiP, n. 1.

Harris L.C., Crane A. (2002), *The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change*, „Journal of Organizational Change Management”, n. 15

Hertin J., Berkhout F., Wagner M., Tyteca D. (2008), *Are EMS environmentally effective? The link between environmental management systems and environmental performance in European companies*, „Journal of Environmental Planning and Management”, z. 51, n. 2.

Hines J.M., Hungerford H.R., Tomera A.N. (1986), *Analysis of research on responsible development I: A theoretical exploration of business-society relations*, „Journal of Business Ethics”, n.61.

Hui L.T. (2008), *Combining faith and CSR: A paradigm of corporate sustainability*, „International Journal of Social Economics”, n. 35

Intergovernmental Panel on Climate Change (2013), *Climate Change 2013. The Physical Science Basis*, https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg1/WGIAR5_SPM_brochure_en.pdf [28 grudnia 2015].

Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź

Linnenluecke M., Griffiths A. (2010), *Corporate sustainability and organizational culture*, „Journal of World Business”, z. 45, n. 4.

Lupton D. (1998), *A postmodern public health*, „Australian and New Zealand Journal of Public Health”, z. 22, n.1.

Lyon T., Maxwell J. (2008), *Corporate Social Responsibility and the Environment: A Theoretical Perspective*, „Review of Environmental Economics and Policy”, n. 1.

Malovics G., Csigene N., Kraus S. (2008), *The role of corporate social responsibility in strong sustainability*, „Journal of Socio-Economics”, n. 37.

Marrewijk M. (2003), *Concept and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics”, n. 44.

Panapanaan V. M., Linnanen L., Karvonen M.-M., Phan V.T. (2003), *Roadmapping corporate social development in Finnish companies*, „Journal of Business Ethics”, n. 44.

Pawłowski A. (2009), *Rewolucja rozwoju zrównoważonego*, „Problemy Ekorozwoju”, z. 4, n. 1.

Ploderer B., Kukkonen H., Gemert-Pijnen J.E.W.C. (2014), *Social interaction and reflection for behaviour change*, „Personal and ubiquitous computing”, z. 18, n. 7.

Post J.E., Altman B.W. (1994), *Managing the environmental change process: Barriers and opportunities*, „Journal of Organizational Change Management”, z. 7, n. 4

Rockström J., Steffen W., Noone K., Persson Å., Chapin F.S., Lambin E.F., Lenton T.M., Scheffer

M., Folke C., Schellnhuber H.J. (2009), *A safe operating space for humanity*, „Nature”, z. 461, n. 5.

Rudnicka A. (2012), *CSR doskonalenie relacji społecznych w firmie*, „Wolters Kluwer Polska”.

Ruyter D. (2002), *The virtue of taking responsibility*, „Educational Philosophy and Theory”, z. 34, n. 1.

Seebacher U., *Sustainable behaviour at work and in private life. Companies as a learning place for sustainable patterns of living*, http://www.iff.ac.at/oe/media/documents/Paper_Seebacher-Klade-Schultz.pdf [19 października 2014].

Stabryła A. (1996), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

Steurer R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A. (2005), *Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations*, „Journal of Business Ethics”, n. 61.

Stone G., James H. B., Cameron M. (1995), *ECOSCALE: a scale for the measurement of environmentally responsible consumers*, „Psychology & Marketing”, n. 12.

Terlecka M. (2010), *Schweitzerowska kategoria odpowiedzialności jako filozoficzna podstawa zrównoważonego rozwoju*, „Studia Ecologiae et Bioethicae”, z. 8, n.1.

Ucci M. (2010), *Sustainable buildings, pro-environmental behaviour and building occupants: a challenge or an opportunity?*, „Journal of Retail Leisure Property”, z. 9, n. 3.

UNEP, *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment* <http://www.unep.org/documents.multilingual/default.asp?documentid=97&articleid=1503>, [28 grudnia 2015].

UNESCO Courier 1997.

Wąsowicz M. (2001), *Gospodarowanie zasobami środowiska. Podstawy ekonomiki ochrony środowiska*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

World Commission on Environment and Development, *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment & Development*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, [28 grudnia 2015].

Justyna Trippner-Hrabi | jhrabi@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Elementy organizacji uczącej się w jednostkach administracji publicznej

Elements of a Learning Organization in Public Administration

Abstract: Changes in organizations have become an integral part of its functioning. They cover: individuals, teams and entire organizations. It seems that not only the executives in charge of companies with strictly business-oriented, but also managing the public administration bodies should have the theoretical knowledge and practical skills for the proper conduct of entities that are referred to as a learning organization. The aim of the publication is to answer the question whether the public organizations can be perceived as the learning ones. This article is based on an analysis of literature studies.

Key words: learning organization, public organization, management.

Wstęp

Zmiany zachodzące w organizacjach stały się nieodłącznym elementem funkcjonowania podmiotów. Dotyczą one zarówno poszczególnych jednostek, zespołów, jak i całej organizacji. By sprostać tym wymaganiom, kierujący podmiotami winni monitorować i implementować nowoczesne koncepcje zarządzania. Wydaje się, iż nie tylko menadżerowie kierujący firmami o *stricte* biznesowym charakterze, lecz również zarządzający jednostkami administracji publicznej powinni mieć wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne dotyczące właściwego prowadzenia podmiotów, które określane są mianem organizacji uczącej się (OU). Narastający ogrom wiedzy stawia wymagania ciągłego uczenia się. Organizacyjne uczenie się to proces zwiększenia zdolności podmiotów do rozwiązywania problemów i podejmowania skutecznych

decyzji dzięki zdobywanej wiedzy, przy czym punktem wyjścia do uczenia się całej organizacji jest uczenie się poszczególnych osób [Cyfert 2009, s. 50].

Jednostki administracji publicznej obecnie również muszą sprostać realiom rynkowym, gdzie: konkurencja, jakość, praca zespołowa, systemy czy przywództwo odgrywają pierwszoplanowe role.

Celem publikacji jest odpowiedź na pytanie, czy administracja publiczna spełnia wymagania stawiane organizacjom uczącym się. Artykuł powstał w oparciu o analizę studiów literaturowych.

1. Wybrane cechy organizacji uczącej się

Jak zauważa Peter M. Senge, na organizację należy patrzeć w sposób nowoczesny poprzez pryzmat uczenia się. Autor sądzi, iż podmioty, które chcą w niedalekiej przyszłości odnieść sukces rynkowy, muszą dostrzegać potrzebę uczenia się na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Wiąże się to bezpośrednio z powstawaniem nowych rozwiązań, idei, technologii czy definicji [Senge 2012, s. 130]. Czesław Sikorski twierdzi, iż takie podmioty to maksymalnie elastyczne organizacje, w których dynamiczna rzeczywistość zastępuje stereotypy, nawyki i rutynę [Sikorski 2014, s. 89].

Organizacja ucząca się to jednostka, która pozyskuje wiedzę a następnie aplikuje ją w produktach, usługach, procesach czy praktykach etc. [Mikuła 2002, ss. 9–10]. Jej specyfika zauważalna jest w ciągłym rozwoju i samodoskonaleniu pracowników. To winno nierozzerwalnie wiązać się z poszerzaniem wiedzy, umiejętności, które – właściwie zabsorbowane – ułatwią dostosowanie się do zaistniałych zmian. Według B. Mikuły, główne założenia stawiane przed organizacją uczącą się to: ciągłe doskonalenie, mierzenie wyników, poprawa jakości [Mikuła 2002, s. 88]. Winno to prowadzić do szybszego reagowania na zmiany. W organizacji natomiast panuje też atmosfera profesjonalizmu, gdzie pracownicy są zachęceni do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań. Determinantami wdrażania wyżej wymienionych postulatów są między innymi: motywacja pracowników do podnoszenia swoich umiejętności oraz świadomość osób zarządzających o wadze uczenia się. Organizacja ucząca wywiera presję doskonalenia się, ale również daje możliwości do wykorzystania wiedzy i zdobytych umiejętności [Griffin 2004, ss. 397–398].

Przekształcając podmioty w organizacje uczące się, należy pamiętać o założeniach tj.:

- główną wartością zauważalną i propagowaną przez kulturę organizacyjną jest uczenie się,

- organizację tworzą ludzie i jej przyszłość zależy w dużej mierze od jakości czynnika ludzkiego, dlatego należy zaangażować w proces uczenia wszystkich zatrudnionych,
- mobilizacja do uczenia się winna uwzględniać różne motywatory oraz świadomość, że ludzie przyswajają wiedzę w różny sposób,
- proces uczenia się powinien mieć charakter ciągły,
- organizacje wytwarzają produkty i usługi w oparciu o wiedzę i przy jej wykorzystaniu,
- osoby tworzące kapitał ludzki takiego podmiotu to przede wszystkim pracownicy wiedzy tzw. *knowledge workers*,
- elementy składowe wartości rynkowej organizacji to też: kapitał intelektualny, umiejętności, jak również wiedza pracowników [Brdulak 2010, s. 15].

Wypunktowane powyżej założenia podkreślają znaczenie wszystkich zatrudnionych w podmiocie i ich świadomość w procesie uczenia się. Niemalą rolę odgrywa również zdolność motywowania pracowników do wnoszenia wkładu w przyszłość organizacji, a co za tym idzie, do kreowania przez nich rozwiązań.

2. Pięć dyscyplin według P. Senge podstawą organizacji uczącej się

P. Senge w swojej książce wyodrębnił płaszczyzny składowe organizacji uczącej się, tj.: mistrzostwo osobiste, myślenie systemowe, budowanie wizji przyszłości, modelowe myślenie, zespołowe uczenie się. Wymienione cechy opisano szerzej w tabeli nr 1.

Tabela 1. Paradygmaty organizacji uczącej się według P. Senge

Cecha	Istota	Zasady	Praktyki
Mistrzostwo osobiste	holizm wzajemne więzi	teorie deklarowane a teorie używane równoważenie do- ciekań i doradztwa	archetypy syste- mowe symulacje
Myślenie systemowe	zaistnienie twórczość powiązanie	wizja, napięcie twórcze a napięcie emocjonalne podświadomość	wyjaśnianie osobi- stych wizji utrzymanie napięcia twórczego: skupie- nie na rezultatach, dostrzeganie aktual- nej rzeczywistości dokonywanie wy- borów
Modelowe myślenie	umiłowanie prawdy otwartość	teorie deklarowane a teorie używane równoważenie do- ciekań i doradztwa	odróżnianie danych od abstrakcji opar- tych na danych sprawdzanie zało- żeń
Budowa wizji przy- szłości	wspólnota cech partnerstwo	wspólna wizja jako hologram zaangażo- wanie a podatność	proces tworzenia wizji: dzielenie się wizją osobistą słu- chanie innych do- puszczanie wolności wyboru rozumienie aktual- nej rzeczywistości
Zespołowe uczenie się	inteligencja zespó- łowa wspólne ukierunko- wanie	dialog integracja dialogu i dyskusji procedury obronne	zawieszenie założeń współdziałanie

Źródło: P. Senge, *Piąta dyscyplina* [w:] M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *Podsta-
wy zarządzania*, PWN, Warszawa 2009, s. 127.

Definiowane w tabeli nr 1 cechy to tzw. dyscypliny. Są one podstawowymi za-
łożeniami organizacji uczącej się. Zespołowe uczenie się umożliwia postrzeganie
organizacji i rozwiązywanie problemów z szerszej perspektywy. Wspólna wizja od-
zwierciedla dążenie całej organizacji do dalszego rozwoju. Pracownicy, którzy znają
i akceptują wizję danego podmiotu są bardziej świadomi swoich działań w organiza-
cji. Tożsame modele myśleniowe to sposób postrzegania rzeczywistości i działań za-
chodzących w otoczeniu podmiotu. Mistrzostwo osobiste wyraża się poprzez chęć
doskonalenia się, zdobywania nowych doświadczeń, podejmowania nieznanych
wyzwań. Modelowe myślenie natomiast jest założeniem, dzięki któremu za pomocą
zasobów wiedzy, narzędzi wyjaśnia się zjawiska systemowe [Senge 2012, s. 22]. Poni-
żej bardziej szczegółowo zobrazowano wymienione wyżej dyscypliny.

Mistrzostwo osobiste

Stanowi swojego rodzaju podest/podstawę organizacji uczącej się. Dyscyplinę tę doskonalili się w dłuższym okresie. Jej elementami składowymi są zarówno umiejętności zawodowe, jak i predyspozycje indywidualne, które umożliwiają stawianie celów i konsekwentne dążenie do celów. Mistrzostwo osobiste zakłada, że winno się nieustannie doskonalić, a sposób postrzegania rzeczywistości dostosowywać do zmieniających się warunków otoczenia. Zdarzają się sytuacje, gdy organizacje nie wytyczają pracownikom nowych celów i nie motywują ich do samodoskonalenia się. Brak wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych i otoczenia przynosi negatywne efekty dotyczące rozwoju, a podmiot i jego pracownicy stoją w tym samym miejscu. Organizacje, których zatrudnieni wzajemnie wspierają się i uzupełniają, mają szanse na sukces rynkowy i realizację założonych celów.

Myślenie systemowe

Dyscyplina ta zakłada, iż posiadany zasób wiedzy i stosowanie odpowiednich narzędzi do jej praktycznej implikacji umożliwia zrozumienie niewyjaśnionych dotąd zjawisk. Ważną w tym podejściu staje się analiza procesów oraz zależności ich składowych elementów. Otoczenie organizacji, jak i same podmioty stają się współcześnie coraz bardziej złożone, dlatego tak ważne jest myślenie systemowe. Na organizację winno patrzeć się jako na całość, która jest złożona z systemów połączonych komórek.

Modelowe myślenie

Modele myślowe to schematy, zasady i ograniczenia, które pokazują sposób myślenia człowieka. Jeżeli organizacje chcą funkcjonować i rozwijać się w sposób dynamiczny, powinny kłaść nacisk na to, by zatrudnieni byli świadomi własnego sposobu myślenia. Warunkiem niezakłóconej komunikacji między pracownikami jest ich świadomość i zrozumienie własnych modeli myślowych. Osoby zarządzające podmiotem, jak i zatrudnieni winni zlokalizować fałszywe schematy myślowe, a następnie ograniczyć je lub całkowicie zniwelować. Pozytywnym modelem myślowym w organizacji może być kultura organizacyjna, która kładzie nacisk na porozumiewanie się między pracownikami. Jest to rodzaj modelu, który w rozwiniętych, nowoczesnych podmiotach stanowi bazę „porozumiewania się bez słów”.

Budowa wizji przyszłości

Źródłem tworzenia tej dyscypliny są personalne wizje uczestników organizacji. Osiągnięcie sukcesu w budowaniu wspólnej wizji zależy w dużej mierze od tego, jak silnie zatrudnieni i współpracujący utożsamiają się z celami organizacji i czy mogą odnaleźć platformę pomostową między celami podmiotu a swoimi osobistymi. Brak wspólnej wizji uniemożliwia w organizacji uczenie się i doskonalenie. Tożsama wizja prowadzi więc podmiot do podnoszenia jakości pracy i wspiera rozwój osobisty zatrudnionych.

Zespołowe uczenie się

Zadaniem tej dyscypliny jest rozpropagowanie technik komunikacji, pracy, kontroli itd., by wykorzystać w pełni potencjał zespołu dla bardziej efektywnej pracy. Dobrze dobrany, a następnie prowadzony zespół w lepszy sposób pozyskuje wiedzę, rozwiązuje problemy, minimalizuje czas realizacji zadania. W grupie należy wypracować sprawny przepływ informacji i zasady komunikacji, by nie powstawały zatory uniemożliwiające zespołowe rozwiązywanie problemów. Grupowe uczenie się wymaga dialogu, który zapewnia swobodny przepływ myśli.

Opisane powyżej dyscypliny pokazują, że jeżeli menadżerowie dążą, by ich podmiot spełniał założenia organizacji uczącej się muszą stworzyć warunki do nieograniczonej wymiany wiedzy, możliwości uczenia się oraz dobrych relacji w zespole. Podmiot wtedy tworzy swojego rodzaju wspólnotę, lecz równocześnie szanuje i propaguje różnorodność, umożliwiając rozwój osobisty zatrudnionych. „Członkowie muszą więc posiadać odpowiednie przygotowanie i wykształcenie, powinni reprezentować swoją osobą wysoki stopień kompetencji czyli mistrzostwo osobiste, muszą posiadać zorganizowany sposób myślenia, czyli modele myślowe i oczywiście aspiracje, marzenia i cele, do których będą dążyć, a więc wspólnej wizji przyszłości. Koncepcja organizacji uczącej się powstała właśnie w ramach funkcji zarządzania zasobami ludzkimi” [Kowalczewski, Nazarko 2006, s. 36].

Warto zastanowić się nad różnicami występującymi w organizacji uczącej się oraz w tej o tradycyjnym charakterze. Tabela numer 2 przybliży cechy występujące w wyżej wymienionych podmiotach.

Tabela 2. Zestawienie cech organizacji tradycyjnej i uczącej się

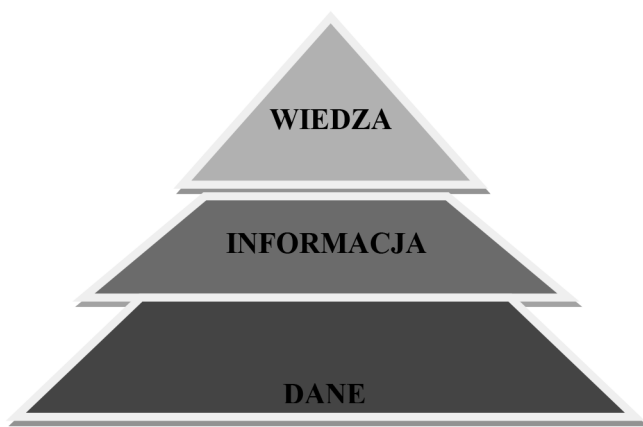
Cechy organizacji	
Organizacja tradycyjna	Organizacja ucząca się
• personalne konsekwencje za popełnione błędy, • kursy, szkolenia dla pracowników, które mogą być epizodyczne, nie do końca właściwie dobrane do kompetencji zatrudnionych i planów ich rozwoju, • niezmiennie procedury działania, mało elastyczne, • kierownik rozdziela zadania, kontroluje efekty pracy według swojego uznania, • wykonywanie obowiązków w oparciu o otrzymane polecenia, • działania mało intuicyjne, na podstawie zdobytych doświadczeń, ostrożne, • nie eksperymentowanie, • wprowadzanie monitoringu, rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu katastrof lub radykalnych zmian w otoczeniu, • zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy, • minimalizacja pracy zespołowej na korzyść indywidualnych rozwiązań, • zniechęcanie zatrudnionych do współtworzenia rozwiązań. Brak motywowania personelu do angażowania się w pracę zespołu, działu, organizacji, • utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów.	• uczenie się na błędach • nieustanny trening personalny, coaching i mentoring, • dostosowanie procedur pracy do sytuacji • kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników • delegowanie uprawnień a w miarę rozwoju wprowadzanie koncepcji empowermentu, • podejmowanie ryzyka • zachęcanie do eksperymentowania • rutynowe rewizje procedur działania • zachęcanie do podważania występujących rozwiązań, metod pracy, użytych narzędzi etc. • propagowanie nowych rozwiązań, słuchanie sugestii pracowników, • podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne, • ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami, • praca zespołowa, • w dużym stopniu wirtualizacja działań organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Mikuła, *Organizacja ucząca się* [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 19.

Gdy poddamy analizie specyficzne cechy opisanych organizacji, wyłaniają się dwa przeciwstawne podejścia. Podmioty o charakterze tradycyjnym negatywnie postrzegają wdrażanie do ich struktur i systemów nowości, eksperymentowania, empowermentu, pracy zespołowej czy doskonalenia zatrudnionych. W opozycji do wymienionych cech znajduje się organizacja ucząca się, gdzie propagowana jest metoda uczenia się na błędach, pracownicy zachęceni są do wyrażania własnej opinii, praktykuje się pracę zespołową również pomiędzy różnymi wydziałami organizacji. Otwartość organizacji uczącej się na sugestie i opinie zatrudnionych skutkuje lepszą efektywnością pracy pojedynczych osób, grupy jak i całej organizacji. Taka sytuacja przekłada się bezpośrednio na lepsze dostosowanie się podmiotu do zmieniających się warunków otoczenia celowego i dalszego. Immanentnym zasobem organizacji drugiego typu są wiedza i zasoby intelektualne. Podmioty muszą z jednej strony

kłaść nacisk na gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie własnej wiedzy, a z drugiej strony powinny wykazać się umiejętnością wykorzystania jej dla zdobycia przewagi konkurencyjnej. W celu dokładnego zrozumienia pojęcia wiedza należy zaznaczyć różnicę między wiedzą, danymi a informacją. Sytuację obrazuje rysunek nr 1 [Brdulak 2010, s. 38].

Rys. 1. Piramida wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Brdulak, „Zarządzanie...”, wyd. cyt., s. 39.

Podstawę piramidy wiedzy tworzą dane, które wyrażane są w postaci liczb, znaków, grafów, powinny mieć one charakter mierzalny. Najwięcej jest ich w zbiorze piramidalnym. Informacje są to natomiast wyselekcjonowane dane, które wybierane są z ogółu dla potrzeb jakiegoś założenia czy problemu do rozwiązania. Wiedza to dane zinterpretowane, a następnie zastosowane w konkretnym kontekście.

3. Administracja publiczna jako organizacja ucząca się

W sytuacji zmian ekonomicznych, cywilizacyjnych czy kulturowych jednostki administracji publicznej również dostosowują swoje procesy, by lepiej reagować na płynące z otoczenia sygnały. Działania podejmowane w podmiotach będą tym lepiej dopasowane do oczekiwań szeroko rozumianych kooperantów i klientów, im bardziej funkcjonowanie administracji bazować będzie na wiedzy. Kształcenie się i doskonalenie winno przynieść w przyszłości wymierne korzyści. Zauważyć można, iż we współ-

czesnej Europie pełna demokratyzacja państw nabiera znaczenia. Społeczeństwa, dzięki większej świadomości i zaangażowaniu w działania na rzecz rozwoju lokalnego, regionalnego i państwowego, oczekują efektywnej administracji, która w części funkcjonuje dzięki zasobom finansowym podatników. Duże pokłady wiedzy oraz właściwa jej aplikacja powinny przyczynić się do wypracowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych regionów i państw. Barierą utrudniającą w pełni aplikowanie procesów zarządzania wiedzą jest między innymi brak kompetencji wśród pracowników administracji. Przyczyny opisanej sytuacji upatrywać można np. w zbyt dużym nepotyzmie i klientelizmie, skutkującymi brakiem miejsc pracy dla osób legitymujących się właściwym wykształceniem, umiejętnościami i doświadczeniem. Ważnym jest, by transponować dobre praktyki i doświadczenia z obszaru zarządzania wiedzą na różne szczeble samorządowe. W gminach jest to szczególnie istotne, ze względu na dużą konkurencję lokalną, a na terenach przygranicznych jeszcze większą konkurencję samorządów innych państw [Borowski., Sikorski 2006, ss. 176–177].

W samorządach nie dostrzega się procedur opisujących teoretyczne i praktyczne zasady wdrażania wiedzy. Nie we wszystkich jednostkach można zastosować takie same reguły, należy je oczywiście modyfikować pod kątem np. posiadanych zasobów, specyfiki regionu czy przyjętej kultury organizacyjnej.

Kierujący podmiotami organizacji publicznej winni mieć świadomość, że wiedza tworzona jest najpierw dzięki kompetencji i zaangażowaniu czynnika ludzkiego, dopiero potem gromadzona jest przy pomocy systemów z dziedziny IT. Ważnym jest również, by w instytucjach publicznych dążyć do wytworzenia atmosfery zaufania. Jest to element niezbędny, by wdrażać kulturę dzielenia się wiedzą, jak również tworzenia jej [Kożuch, Sułkowski 2015, s. 190]. Dobrą praktyką wydaje się, by kierownicy nagradzali podległy im personel w sytuacji, gdy poszerzają swoją wiedzę, a następnie się nią dzielą. Również przekazywanie jej nie powinno wywierać oddźwięku zagrożenia dla pozycji w miejscu pracy, a wręcz przeciwnie, może podnosić prestiż, szacunek i zaangażowanie pomiędzy współpracującymi. W celu podwyższenia kwalifikacji nieodzowne jest zrozumienie i wsparcie ze strony struktur nadrzędnych w postaci zagwarantowania odpowiednich zasobów i środków. Działanie każdej organizacji uczącej się winno przybierać charakter, zaplanowany, systematyczny. Należy opracować mierniki skuteczności i efektywności pracy pod kątem jakościowym i ilościowym. Elementem niezbędnym do wdrażania zasad organizacji uczącej się jest zbudowanie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej i propagującej kreowanie i dzielenie się wiedzą. Równie immanentnym determinan-tem efektywnego kierowania takim podmiotem jest czynnik zaufanie. Wydaje się, iż ten element nabiera coraz większego znaczenia w dobie wirtualizacji, telepracy

i powiązań sieciowych scalających różne organizację w większe konstelacje. Barierą utrudniającą dzielenie się wiedzą jest niedostateczna liczba sprawnie funkcjonujących urzędów, programów, systemów IT. Są to nośniki niezbędne do zaplanowania właściwych kanałów komunikacyjnych, gdzie dane, informacje czy wiedza mogą być skodyfikowane w postaci liczb, słów, dźwięku, obrazów etc. Dzięki wdrożeniu takich rozwiązań możliwe jest stworzenie platform wiedzy, gdzie określone informacje mogą być dostępne równocześnie dla wielu zainteresowanych zatrudnionych. Wsparcie pracy ową platformą umożliwia lepszą pracę zespołową, szybsze reagowanie na występujące problemy oraz likwiduje barierę przestrzenno-geograficzną w przypadku osób pracujących zdalnie.

Aby umożliwić dzielenie się wiedzą w administracji publicznej, można utworzyć również „wewnętrzny rynek generowania pomysłów”. Spowoduje to dążenie i chęć do wyszukiwania wciąż nowych rozwiązań. Stworzenie takiej sytuacji pozwoli na zespołowe rozwiązywanie problemów, bowiem tylko praca w grupie daje możliwość zwiększenia wiedzy organizacyjnej [Borowski., Sikorski 2006, ss. 179–180].

Od dłuższego już czasu zatrudnieni w jednostkach administracji publicznej mają szerokie spektrum możliwości dokształcania się, podnoszenia kwalifikacji. Nabyta wiedza i umiejętności pozwalają na lepszą obsługę petentów. Z pozoru błahy problem może skutkować wydłużonym czasem realizacji usługi lub pogorszeniem jakości pracy. W strukturach administracji publicznej winno się praktykować koncepcję delegowania uprawnień. U zatrudnionych wytwarza się wtedy poczucie odpowiedzialności za podejmowanie decyzje, oraz za skutki, które one spowodują. Mogą one oddziaływać dwustronnie, zarówno na klientów, jak i na wizerunek organizacji.

Oprócz tradycyjnych form poszerzania wiedzy należy pamiętać, że cenne informacje, a wręcz gotowe rozwiązania mogą pochodzić od petentów i innych podmiotów z otoczenia bliższego i dalszego. Porównując się z innymi, należy pamiętać, że specyfika działania każdej organizacji jest inna, posiadają one różne zasoby czy zatrudnieni w niej reprezentują inne postawy. Wdrażanie dobrych praktyk wymaga dostosowania ich do specyfiki działania i oczekiwań klientów. Warto również zastanowić się, czy znaleźliśmy najlepszy benchmark, czy rozwiązania liderów rynkowych sprawdzą się w naszym podmiocie. Czyli należy przeprowadzić selekcję wiedzy, by następnie móc ją adoptować i łączyć z istniejącymi już w naszej organizacji zasobami [Borowski., Sikorski 2006, ss. 137–139].

Zakończenie

Jednostki administracji publicznej, upodabniając się do przedsiębiorstw komercyjnych w procesach zarządzania kładą nacisk na rosnące wymagania jakościowe, rozwój technologii, konkurencyjność innych podmiotów oraz potrzebę poszerzania kompetencji jednostek, zespołów, jak i całych organizacji. W uczeniu się organizacji podobnie jak w indywidualnym i osobistym przyswajaniu wiedzy wystąpić mogą pewne bariery. Zatrudnieni nieustannie poddawani są zmianom i w obliczu nowych wyzwań – obowiązków mogą eskalować zachowania o postawie zachowawczej, z obawy przed koniecznością podjęcia wysiłku potrzebnego do przyswojenia nowych umiejętności. Z drugiej strony przesadna koncentracja na ustawicznym doskonaleniu się może przeszkodzić pracownikom w dostrzeganiu realnych i aktualnych problemów organizacji. Należy również uważać, by w szeregach zatrudnionych nie następowała polaryzacja na dwie grupy antagonistycznie do siebie nastawione. Gdzie pracownicy dzielić się będą na grupę obiecujących i rojujących, czyli chętnych do wdrażania zmian i uczenia się oraz na tych, którzy nie będą widzieć dla siebie miejsca w nowej rzeczywistości. Elementem, na który trzeba zwracać uwagę przy przekształcaniu podmiotu w organizację uczącą się, jest ochrona danych, informacji i wiedzy. Firmy od dawna doceniają i dbają o bezpieczeństwo tego zasobu, natomiast dla organizacji publicznych jest to novum.

Poza wykwalifikowanymi kadrami należy również przeznaczyć adekwatne środki na zabezpieczenia fizyczne obiektów, zbiorów oraz systemów informatycznych.

Bibliografia

Borowski J., Sikorski J. (2006), *Organizacja, zarządzanie i finansowanie administracji państwowej*, Wyd. Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Brdulak J. (2010), *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym*, SGH, Warszawa.

Cyfert Sz. (2009), *Nauka o organizacji*, wyd. TNOiK, Poznań.

Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Juchnowicz M. (2000), *Motywowanie do rozwoju* [w:] red. M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Monografie i opracowania, nr 470, SGH, Warszawa.

Kowalczewski W., Nazarko J. (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Kożuch B., Sułkowski Ł. (2015), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.

Mikuła B. (2002), *Organizacja ucząca się* [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa.

Senge P.M. (2012), *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. H. Korołewska-Mróż, Warszawa.

Senge P. (2009), *Pięta dyscyplina* [w:] M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *Podstawy zarządzania*, PWN, Warszawa.

Sikorski Cz. (2014), *Wymagania stawiane członkom organizacji w epoce postprzemysłowej*, [w:] *Zarządzanie współczesnymi organizacjami*, red. Jerzy Różański, Jerzy S. Czarnecki, WZ UŁ.

Halina Sobocka-Szczapa | j.h.szczapa@interia.pl

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie wiedzą a motywowanie

Knowledge Management and Motivation

Abstract: Knowledge management as the most important way of increasing the competitive position of modern business also affects the procedures used in the implementation of the HR function. The focus of the present study is the relationship between motivation and knowledge management. Their indication is the main objective to develop. Under the adopted hypothesis of the research efforts were to prove that this effect is not a one-way dependence, but rather bidirectional. In considering descriptive method was used, based on associations, which can serve as an introduction to the development of this kind of research.

Key words: knowledge management, motivating employees, unions bidirectional components of knowledge management, types of motivating employees.

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą, jako najważniejszy sposób na podwyższanie pozycji konkurencyjnej współczesnych podmiotów gospodarczych, oddziałuje również na procedury, wykorzystywane w realizowaniu funkcji personalnej¹. Jednak istotnym utrudnieniem w przeprowadzanych analizach może być brak wypracowanej metodologii, umożliwiającej zweryfikowanie zależności między tymi działaniami. Można bowiem w tym przypadku mówić jedynie o dwóch kierunkach oddziaływania funkcji personalnej na kapitał intelektualny organizacji, znajdujących się w obszarze zarządzania wiedzą. Po

1. Szerzej na ten temat w publikacji H. Sobockiej-Szczapy [Sobocka-Szczapa 2014].

pierwsze – jest to budowanie kapitału ludzkiego, a po drugie – jest to przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny (efekt dźwigni zasobów) [Pocztowski 2000, s. 63, Edvisson 2000, ss. 12–16]. Dlatego też istotne znaczenie z punktu widzenia spójnego realizowania wszelkich działań, ukierunkowanych na wykorzystywanie w organizacji zasoby pracy, a zwłaszcza zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi, mają próby badania związków między poszczególnymi elementami funkcji personalnej i zarządzaniem wiedzą.

Przedmiotem zainteresowania w prezentowanym opracowaniu są zależności między motywowaniem i zarządzaniem wiedzą. Ich wskazanie stanowi główny cel opracowania. W ramach przyjętej hipotezy badawczej postarano się udowodnić, że wpływ ten nie ma charakteru zależności jednokierunkowej, a raczej dwukierunkowej. W rozważaniach posłużono się metodą opisową, opartą na skojarzeniach, która może stanowić wprowadzenie do poszerzenia tego rodzaju badań.

Zarządzanie wiedzą – zarys problematyki

Zarządzanie wiedzą – to szczególny przypadek zarządzania w ogóle, którego najważniejszym elementem jest praca z ludźmi [Griffin 1998, s. 38]. Jest to równocześnie „...ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji” [Staniewski 2002] (definicja Cranfield School of Management). Kluczową funkcję tego zarządzania stanowi zatem aktywizowanie ludzi do określonych zachowań. Ponadto zarządzanie wiedzą koncentruje się na określonych cechach ludzi, jakimi są ich wiedza i doświadczenie, które znajdują odzwierciedlenie w wielu innych, spotykanych w literaturze przedmiotu definicjach [Griffin 1998, s. 39; Gladstone 2004, s. 88]. W literaturze przedmiotu spotyka się również wiele koncepcji procesu zarządzania wiedzą. Najprostsze spośród nich koncentrują się jedynie na trzech procesach, a mianowicie pozyskiwaniu (tworzeniu) wiedzy, jej rozpowszechnianiu (dzieleniu się wiedzą) oraz wykorzystaniu, które wiąże się również z pokonywaniem barier [Morawski 2005, s. 80; Sarvay 1999, s. 96]. A. Jashapara proponuje własną koncepcję, opartą na pięciu procesach pełnego cyklu zarządzania wiedzą, wśród których można wyróżnić wykorzystywanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy oraz wartościowanie wiedzy [Jashapara 2006, s. 15]. Natomiast najbardziej rozbudowane koncepcje procesu zarządzania wiedzą, obejmują dodatkowo takie jego składowe, jak lokalizowanie wiedzy, archiwizowanie wiedzy, ochronę wiedzy oraz jej sprzedaż². Na liczbę elementów pro-

2. Szerzej na ten temat pisali M. Morawski, W. Kotarba oraz W.R. Bukowitz i R.L. Williams [Morawski 2005,

cesu zarządzania wiedzą ma również wpływ uwzględnienie aspektów strategicznych i procesowego charakteru zarządzania wiedzą [Gladstone 2004, s. 89].

Przyjrzyjmy się zatem głównym elementom składowym procesu zarządzania wiedzą.

Tworzenie wiedzy umożliwia każdej organizacji kreowanie swoich zdolności do opracowania nowych, użytecznych rozwiązań, tworzenia nowej rzeczywistości. Sprzyjają temu celowe działania motywujące, inspirujące, identyfikujące szanse rozwoju, eksperymenty i systematyczne szkolenie. Tworzenie wiedzy może przebiegać jako odrębny proces, ale może też polegać na celowej zmianie konfiguracji istniejących elementów wiedzy. Determinantą takiej konfiguracji jest strategia rozwoju organizacji (zwłaszcza strategia innowacji). Realizacja takiej strategii może bowiem wymagać wzmocnienia własnej działalności badawczo-rozwojowej, nawiązania/rozwinienia współpracy z organizacjami zewnętrznymi, monitorowania środowiska zewnętrznego dla pozyskania wiedzy zewnętrznej, ograniczenia własnych słabych stron i wzmocnienia swoich kluczowych kompetencji oraz rozwinienia pracy zespołowej.

Legalizowanie wiedzy, czyli działania prowadzące się do jej uprawomocnienia, osiąga się dzięki systematycznemu monitorowaniu, badaniu i oczyszczaniu bazy wiedzy, celem dostosowania jej do bieżących i przyszłych potrzeb. Jest to swoista ocena aktualności i skuteczności posiadanej wiedzy w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, jej przydatności do rozwiązywania pojawiających się problemów.

W kolejnych etapach, wytworzona i zalegalizowana wiedza powinna być udostępniona wszystkim członkom organizacji. Trzeba w związku z tym wybrać właściwy sposób **integracji i prezentacji** wiedzy pochodzącej z różnorodnych źródeł, aby sprawnie dotrzeć z nią do wszystkich pracowników, co oznacza przejście do etapu **dystrybucji (upowszechnienia)**. Etap ten polega na przekazywaniu wiedzy do poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu dostępnych kanałów dystrybucji, np. e-mail, Internet, intranet, tablice ogłoszeniowe, pomieszczenia dyskusyjne, zespoły zadaniowe itp.

Końcowym etapem procesu zarządzania wiedzą jest jej **wykorzystanie** w konkretnych obszarach działalności organizacji. Jest to uzależnione od tego, czy organizacja zarządzana jest prawidłowo, czy też nie. W dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach obserwowana jest zdolność do szybkiego odnajdowania właściwego rodzaju wiedzy, odpowiadającej konkretnym problemom, pojawiającym się w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Sprzyjają temu również działania, takie jak swoboda eksperymentowania, systemowe szkolenie i motywowanie pra-

s. 80; Kotarba 2006, s. 88 i nast.; Bukowitz i Williams 2000].

owników do kreatywnego myślenia i wykorzystania jego efektów w produktach, usługach, w metodach wytwarzania i organizacji pracy, w metodach zarządzania. Aktywowanie wiedzy w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, mające charakter celowy, prowadzi bowiem do wzrostu jego wartości i wartości dla społeczeństwa [Baruk 2006, s. 32].

Niezależnie od charakteru procesu zarządzania wiedzą, decyzje w nim podejmowane powinny prowadzić do pewnych wyborów, np. czy lepiej jest pozyskiwać wiedzę z zewnątrz, magazynować ją i wykorzystywać do realizacji określonych celów, czy też może lepiej byłoby wytwarzać wiedzę we własnym zakresie i eksportować lub magazynować z perspektywą późniejszego wykorzystania. Decyzje takie są ważne ze względu na konieczność eliminowania działań, które nie przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej w zakresie zarządzania wiedzą. Ważny jest także wybór dominującego podejścia do tego procesu, który zależy od kilku czynników, a m.in. od misji i strategii przedsiębiorstwa, rodzaju prowadzonej działalności, dotychczasowych doświadczeń i zdobytych umiejętności w realizacji zarządzania wiedzą, posiadanych umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych i informacyjnych, możliwości finansowych przedsiębiorstwa (pokrycie kosztów zastosowanych systemów informatycznych i informacyjnych) oraz poziomu kompetencji pracowników [Mikuła, Pietruszka-Ortyl i Potocki 2002, s. 90].

W procesach zarządzania wiedzą ważna jest też umiejętność poszukiwania sposobów koncentracji uwagi ludzi wiedzy na jej istocie i roli, jaką odgrywa **w realizacji celów organizacji**. Można w związku z tym stwierdzić, że zarządzanie wiedzą to skuteczne rozwijanie funkcji motywacyjnej, skłaniającej ludzi do dzielenia się wiedzą, do jej wykorzystania, do kształtowania kultury wiedzy, jak również do tworzenia wiedzy. Można w związku z tym uznać, że zarządzanie wiedzą jest zarządzaniem ludźmi posiadającymi wiedzę, a zarządzanie ludźmi to zarządzanie wiedzą, jaką oni posiadają [Baruk 2006, s. 33].

Przyjrzyjmy się teraz podstawowym zagadnieniom, związanym z procesem motywowania pracowników.

Motywowanie pracowników – zagadnienia wprowadzające

Motywacja i motywowanie są pojęciami używanymi przede wszystkim w psychologii. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji motywowania³, ale we wszyst-

3. Por. m.in. definicje sformułowane przez S. Borkowską, C. Sikorskiego, M. Armstronga, J. Reykowskiego

kich podkreślane jest oddziaływanie na człowieka, aby postępował w określony sposób, wpływający z jednej strony na zaspokojenie własnych potrzeb, a z drugiej – na zachowania zgodne z oczekiwaniami motywującego [Czajka 2009, s. 22]. W szerszym ujęciu, motywację definiuje się również jako ogół procesów będących podstawą intensywności, ukierunkowania i wytrwałości wysiłków zmierzających do osiągnięcia określonego celu [Robbins i Judge, 2012, s. 111]. Intensywność – odnosi się do wysiłków, podejmowanych przez pracowników organizacji, czyli tego, jak bardzo się starają osiągnąć wyznaczony cel. Niezwykle istotne jest również ukierunkowanie działań jednostek, jak również wytrwałość i zbieżność dążeń pracowników z dążeniami organizacji. W ekonomii używa się tego pojęcia głównie w celu wyjaśnienia aspektu kształtowania postaw pracownika tak, aby zachowywał się w sposób zgodny z interesami i potrzebami organizacji. Wynika z tego, iż stopień zaangażowania pracownika, zarówno intelektualny, jak i fizyczny, w funkcjonowanie organizacji, zależy od siły motywacji oferowanej przez motywującego.

Motywacja stanowi podstawowy czynnik, skłaniający zatrudnionych do efektywnego działania, podejmowania wysiłku i jest elementem procesu motywowania, czyli świadomego i celowego oddziaływania na pożądane przez osoby motywujące zachowania ludzi [Rostkowski i Danilewicz 2012, s. 157]. Motywowanie uważane jest za kluczowe działanie, warunkujące poziom efektywności organizacji, jak również jej konkurencyjność na rynku. Można uznać, że stanowi ono główną przesłankę sukcesu przedsiębiorstwa. Zrozumienie w związku z tym czynników, które zachęcają ludzi do świadczenia usług na najwyższym poziomie, do budowania wartości firmy, jest kluczowe dla wyboru i wdrożenia odpowiedniego systemu motywacji pracowników danego przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu wyróżniane są różne rodzaje motywacji. Do najczęściej wymienianych należy motywacja **wewnętrzna i zewnętrzna**. Źródłem motywacji wewnętrznej są indywidualne cechy i predyspozycje każdego pracownika. Motywacja ta występuje wówczas, kiedy pracownik podejmuje działania ze względów osobistych, ponieważ leżą one w kręgu jego zainteresowań, są przedmiotem jego pasji. Pracownik działa aktywnie i chętnie wykonuje powierzone mu zadania, ponieważ czuje wewnętrzną potrzebę realizacji, samodoskonalenia, rozwijania swoich umiejętności i kompetencji w danym obszarze. Natomiast motywacja zewnętrzna występuje wówczas, gdy motywacja wewnętrzna okazuje się niewystarczająca. Mamy wtedy do czynienia z koniecznością angażowania dodatkowych, zewnętrznych czynników motywacji, materialnych i pozamaterialnych. Motywacja zewnętrzna powoduje, że

oraz J. Penca [Kopertyńska 2009, s. 13].

jednostki, podejmując określone działania, kierują się albo chęcią osiągnięcia określonych korzyści, albo chcą uniknąć kary [Rostkowski i Danilewicz 2012, s. 132]. W konsekwencji – niezbędne jest skonstruowanie w organizacji systemu kar i nagród, który stymulować będzie pożądane przez nią działania jednostek. Należałoby równocześnie podkreślić, że stosowanie motywatorów zewnętrznych przynosi dość szybkie efekty, chociaż najczęściej mają one charakter nietrwały. Zdecydowanie efektywniejsze i trwalsze jest działanie, wpływające na zwiększenie motywacji wewnętrznej.

Motywacja zewnętrzna dzieli się ponadto na dwa rodzaje: **motywację pozytywną i negatywną**. Motywacja pozytywna (dodatnia) polega na podejmowaniu działań przez jednostki w celu osiągnięcia wymiernych korzyści. Wykorzystuje ona pozytywne bodźce zewnętrzne, takie jak m.in. możliwość otrzymania wyższego wynagrodzenia, premii, awansu, abonamentu do placówek medycznych. Celem tej motywacji jest zapewnienie jednostkom lepszego niż dotychczas zaspokojenia ich pragnień i potrzeb. Natomiast motywacja negatywna (ujemna) odwołuje się przede wszystkim do emocji negatywnych, takich jak lęk, strach, obawa, niepewność, poczucie zagrożenia. Wykorzystanie takich bodźców powoduje, że pracownicy podejmują określone działania, ponieważ obawiają się negatywnych konsekwencji swojego postępowania w ramach powierzonych zadań (utrata pracy, degradacja na niższe stanowisko, nagana, obniżenie premii). Motywacja negatywna skutkuje w organizacji szeregiem negatywnych, niepożądanych zjawisk (m.in. złą atmosferą, napiętymi relacjami między pracownikami, spadkiem ambicji jednostek, przyjęciem postawy defensywnej, zjawiskiem „wypalenia zawodowego”, frustracją pracowników). W praktyce jednak motywacja negatywna stosowana jest zdecydowanie częściej niż motywacja pozytywna, ponieważ przynosi ona zdecydowanie szybsze efekty, jak również jest mniej kosztowna. Łatwiej jest bowiem pracodawcy „zabrać coś” danej osobie (np. premię pieniężną) niż stworzyć warunki do nagradzania [Rostkowski i Danilewicz 2012, s. 133].

W procesie motywowania pracowników można wykorzystać zarówno finansowe, jak i pozafinansowe narzędzia motywowania. Do pierwszej grupy narzędzi zaliczamy pieniądze i wszystkie te elementy, które w łatwy sposób można przeliczyć na pieniądź [Rostkowski i Danilewicz 2012, s. 160] (wynagrodzenia, premie i nagrody, a także tzw. „bonusy”, czyli karnety na basen, siłownię, abonamenty do placówek medycznych, zniżki na zakup usług lub produktów oferowanych przez firmę oraz dofinansowanie kosztów nauki czy uczestnictwa w szkoleniu). Pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników obejmują wszystkie te narzędzia, których nie da się przeliczyć na pieniądź (m.in. pochwały, możliwość awansu, uczestnictwo w podejmowaniu decyzji kluczowych dla organizacji). W praktyce oba rodzaje narzędzi

powinny być wykorzystywane jednocześnie. Stosunek wykorzystania finansowych do pozafinansowych narzędzi motywowania ma charakter indywidualny dla każdej organizacji i wynika z jej specyfiki, wyznaczonych celów oraz przyjętej przez organizację strategii. Niewątpliwie znaczenie ma również kondycja ekonomiczna firmy.

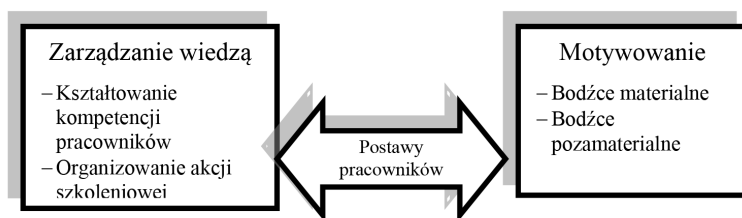
Generalnie, motywacja – to jedna z dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, która jest najczęściej poddawana badaniom [Robbins i Judge 2012, s. 111]. Wyniki tych badań wskazują równocześnie, że najbardziej efektywny i skuteczny jest średni poziom motywacji pracowników. Jest to bezpieczny stan pomiędzy bardzo wysokim i bardzo niskim poziomem motywacji. Wynika to z faktu, iż w przypadku silnej motywacji pracownicy mogą czuć wysoką presję, stres, napięcie, które będą wpływać negatywnie i zaburzać ich działania. Z kolei w stanie niskiej motywacji, pracownicy są niechętni do podejmowania działań, cechuje ich bardzo niska aktywność psychofizyczna. Niezbędnym warunkiem jest także dostosowanie systemu motywowania do charakteru organizacji.

Przyjrzyjmy się zatem w sposób bardziej szczegółowy mogącym mieć miejsce powiązaniom obu procesów (zarządzania wiedzą i motywowania pracowników) w działaniach podmiotów gospodarczych.

Związki motywowania pracowników i zarządzania wiedzą

Analizując związki procesu motywowania i zarządzania wiedzą, przyjęto, że mają one charakter zwrotny, to znaczy, że zarządzanie wiedzą może wpływać na motywowanie pracowników i odwrotnie (schemat 1).

Schemat 1. Związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników

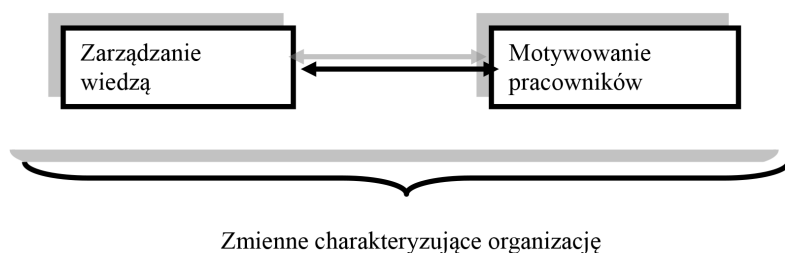


Źródło: opracowanie własne.

W przypadku badanych zależności bardziej oczywiste są te, które uwzględniają wpływ procesów motywowania na zarządzanie wiedzą. Od stosowanych bowiem

narzędzi zależy skłonność pracowników do podejmowania edukacji. Należałoby jednak podkreślić, że nie tylko rodzaj zastosowanych bodźców ma tutaj znaczenie. W praktyce gospodarowania organizacji skłonność ta jest również determinowana przez czynniki o charakterze kulturowym, strategicznym i organizacyjnym. To właśnie kultura organizacji, jej strategiczne kierunki rozwoju oraz uwarunkowania organizacyjne (możliwość wpływu na dokonywanie wyboru kierunków kształcenia, opracowywanie planów szkoleń, przejrzystość struktury organizacyjnej) warunkują prawidłowe prowadzenie akcji edukacyjnej w przedsiębiorstwie. Można zatem uznać, że motywowanie jako proces wspierania, kształcenia pracowników jest także pochodną kompleksu zmiennych, charakteryzujących organizację (schemat 2).

Schemat 2. Organizacja jako determinanta procesów zarządzania wiedzą i motywowania pracowników

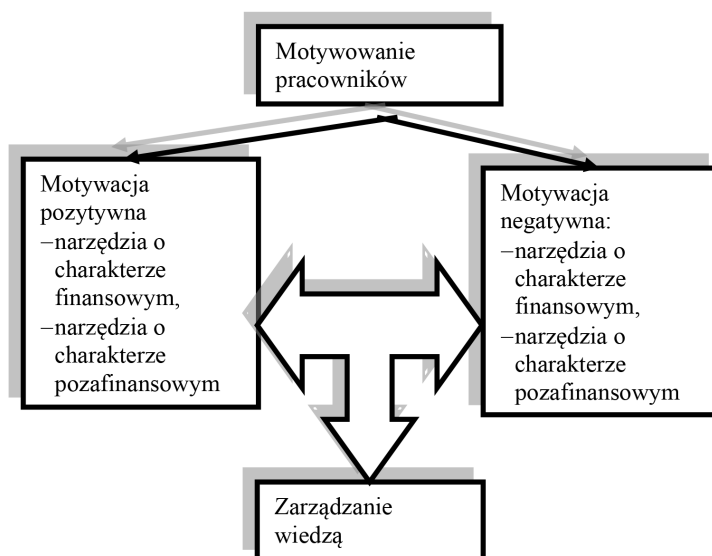


Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej obserwowanym przejawem powstawania zależności między zarządzaniem wiedzą i motywowaniem pracowników jest nagradzanie/karanie pracowników, związane w sposób bezpośredni z ich skłonnością do uczestnictwa w procesach kształcenia, czyli podejmowaniem działań, umożliwiających dostosowanie kwalifikacji do zadań, wykonywanych na zajmowanych stanowisk pracy lub ich podwyższanie. Oddziaływanie motywacyjne w tym przypadku może opierać się zarówno na bodźcach pozytywnych (nagrody, wyróżnienia, pochwały), jak i negatywnych (kary, upomnienia, nagany). Z punktu widzenia działań realizowanych w ramach zarządzania wiedzą istotne jest w związku z tym opracowanie takiego systemu motywacyjnego, który wspierać będzie kształtowanie kompetencji pracowników. System ten powinien zawierać zarówno sposoby gratyfikacji finansowej, jak i pozafinansowej, przy czym – jak się wydaje – w podmiotach działających w gospodarce rynkowej, zdecydowanie ważniejsze są te pierwsze, ponieważ w takim systemie gospodarowania, aby bodźce pozamaterialne mogły ujawnić swoją siłę, zadowalająco musi zostać

rozwiązana motywacja finansowa [Czermiński, Czerska, Nogalski i Rutka 1993, s. 104]. Konieczne jest poza tym kojarzenie bodźców płacowych i pozapłacowych, ponieważ system motywacyjny stanowi ważny mechanizm przekazywania i wpajania wartości, postaw i intencji [Armstrong 2000, s. 208; Białasiewicz i Buczkowski 2001, ss. 263–272; Kopycińska 1992] (schemat 3).

Schemat 3. Rodzaje motywacji a zarządzanie wiedzą

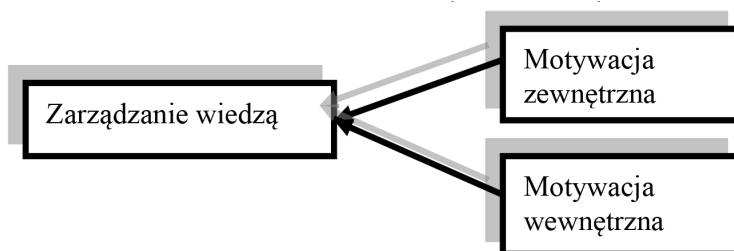


Źródło: opracowanie własne.

Na podkreślenie zasługuje również to, że motywacja zewnętrzna, realizowana poprzez bodźce zewnętrzne, musi zostać wsparta motywacją wewnętrzną, czyli zainteresowaniem samych pracowników procesami doskonalenia swoich kompetencji (schemat 4). Dla osiągnięcia wysokiej skuteczności realizowanego zarządzania wiedzą nie wystarczy w związku z tym opracowanie prawidłowego systemu motywacyjnego, ponieważ bez zainteresowania pracowników, żadne instrumenty motywowania nie będą skutecznie wpływać na uczestnictwo pracowników w procesach kształcenia. Pracownicy także muszą chcieć wykorzystać swoje kwalifikacje i posiadaną wiedzę. W związku z tym zadaniem procesu motywowania powinno być również skłanianie pracowników do zwiększania wykorzystania swoich kompetencji, jak również podkreślanie znaczenia wiedzy w osiągnięciu wyższej efektywności or-

ganizacji, jej wyższej konkurencyjności. Motywowanie musi zatem skutkować utożsamianiem się pracowników z celami, realizowanymi przez firmę. Można uznać, że zarządzanie wiedzą tym skuteczniej przyczynia się do realizacji celów organizacji, w im większym stopniu ustalone motyvatory skłaniają pracowników do uczestnictwa w działaniach, powiększających kapitał intelektualny firmy.

Schemat 4. Zależność zarządzania wiedzą od rodzajów motywacji



Źródło: opracowanie własne.

Zależność między zarządzaniem wiedzą a motywowaniem pracowników jest na pozór trudna do zidentyfikowania. Tym niemniej – jak się wydaje – nie można mówić o prawidłowym motywowaniu pracowników bez uwzględnienia tego, czy i w jaki sposób w funkcjonującym w organizacji systemie motywacyjnym uwzględniane są efekty zarządzania wiedzą. Dotyczy to zwłaszcza pozyskiwania wiedzy, jej tworzenia oraz wykorzystania. Każdy z tych elementów powinien znaleźć odzwierciedlenie w obowiązującym systemie motywacyjnym, ponieważ bez ich uwzględnienia niemożliwe jest uwzględnienie czynnika wiedzy w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, czynnika wpływającego także na postrzeganie organizacji jako nowoczesnej, reagującej na współczesne wyzwania gospodarki (schemat 5).

Schemat 5. Wpływ zarządzania wiedzą na motywowanie pracowników



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku pozyskiwania wiedzy, w systemie motywacyjnym powinny znaleźć się zapisy związane z aktywnością pracowników w tej dziedzinie. Dotyczyć to

powinno w takim samym stopniu pozyskiwania wiedzy z otoczenia organizacji, jak i wyszukiwania jej w bazach, stanowiących własność przedsiębiorstwa. Integralnie związane z takim działaniem powinno być kreatywne podchodzenie do zasobów wiedzy, które powinno wpływać na ocenę pracownika, a tym samym sprawiać, że w formułowanym systemie motywacyjnym powinny znaleźć się stosowane zapisy, umożliwiające nagradzanie pracowników. Podobnie należałoby odnieść się do problemu wykorzystania wiedzy jako najbardziej istotnego czynnika, wspierającego rozwój organizacji i umożliwiającego osiągnięcie przez nią wyższej konkurencyjności.

Analizując wpływ zarządzania wiedzą na motywowanie pracowników, nie można pominąć również tych procedur, które wpływają na sprawność zarządzania wiedzą, czyli planowania procesu kształcenia oraz sposobu jego finansowania. Proces planowania powinien charakteryzować się przejrzystością i uwzględniać oczekiwania pracowników w zakresie kierunków kształcenia. Jest przy tym oczywiste, że proponowane przez pracowników kierunki kształcenia powinny być zgodne z potrzebami organizacji, co – jak wynika z badań – wiąże się z koniecznością prowadzenia działań, umożliwiających ich utożsamianie się z celami firmy. Jest to działanie trudne, tym niemniej osiągalne w prawidłowo funkcjonującej organizacji. Tylko takie podejście do procesów wpływa na skuteczne zarządzanie wiedzą, a równocześnie motywuje pracowników do podejmowania kształcenia. W związku z tym należyce prowadzony proces planowania akcji edukacyjnej w przedsiębiorstwie może stanowić istotny warunek skutecznego systemu motywowania pracowników.

Nieco inaczej należałoby podejść do finansowania kształcenia. Podobnie jak w przypadku motywacji zewnętrznej i stosowanych w jej ramach motywatorów, większa skłonność do współfinansowania lub samodzielnego finansowania akcji edukacyjnej przez pracodawców, może sama w sobie stanowić czynnik motywujący do lepszej pracy. Podobnie jak w przypadku planowania kształcenia, również tutaj niezbędna jest przejrzystość zasad finansowania. Jak wynika jednak z dotychczasowych doświadczeń, finansowanie kształcenia w organizacjach ma charakter uznaniowy i zależy przede wszystkim od kondycji ekonomicznej firmy. Ponadto w dotychczas przeprowadzonych badaniach nie zaobserwowano wypracowanej metodologii postępowania.

Konkluzje

Podjęta w opracowaniu próba zweryfikowania związków zarządzania wiedzą i motywowania pracowników wskazuje na to, że zależność ma charakter sprzężenia zwrotnego mimo tego, że siła tych zależności nie jest taka sama. Łącznikiem są

postawy pracowników, które kształtowane są zarówno pod wpływem działającego w firmie systemu motywacyjnego, jak również mogą być wynikiem działań realizowanych przez zarządzanie wiedzą. Podobne jest zresztą zadanie systemów motywacyjnych wdrażanych w przedsiębiorstwach. Można zatem uznać, że oba te działania mają na celu tworzenie wartości dodanej w organizacji dzięki ludziom. Celem obu procesów jest bowiem dbałość o nieustanny rozwój firm.

Precyzując związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników należałoby podkreślić, że niezbędne jest w tym przypadku uwzględnienie nie tylko sposobu postępowania pracodawców, którzy w ramach realizowania działań motywacyjnych powinni stosować gratyfikacje finansowe, system awansów, możliwość przesunięcia na niższe lub równorzędne stanowisko, ale także wpływ funkcjonującego systemu motywacyjnego na postawy pracowników [Rostkowski i Danilewicz 2012, s. 159]. W tym aspekcie można również wskazać na konieczność uwzględnienia działań generujących w organizacji rozwój elementów zarządzania wiedzą, jako determinant opracowania skutecznego systemu motywowania. Podejście takie ma zasadnicze znaczenie dla skuteczności zarówno zarządzania wiedzą, jak i procesu motywowania, jako działań dostosowujących i powiększających kapitał intelektualny firm. Traktowanie zależności między zarządzaniem wiedzą a motywowaniem pracowników jako współzależności daje bowiem możliwość zwiększenia roli motywacji wewnętrznej jako czynnika wpływającego na intensywny, a równocześnie zrównoważony rozwój organizacji, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych w danym okresie zasobów, a zwłaszcza zasobu pracowników.

Bibliografia

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC.

Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.

Białasiewicz M., Buczkowski T. (2001), *Niektóre współczesne koncepcje motywowania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 304), ss. 263–272.

Bukowitz W.R., Williams R.L. (2000), *The Knowledge Management Fieldbook*, London: Prentice Hall.

Czajka Z. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Warszawa: PWE.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R. (1993), *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.

Edvisson L. (2000), *Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital*, "Journal of Intellectual Capital", (nr 1), ss. 12–16.

Gladstone B. (2004), *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Warszawa: Wyd. Petit.

Griffin R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Warszawa: PWE.

Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa: Placet.

Kopycińska D. (1992), *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, Szczecin: WNUS.

Kotarba W. (2006), *Istota i zakres ochrony wiedzy* [w:] W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Warszawa: PWE.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa: Difin.

Morawski M. (2005), *Ilościowe zarządzanie wiedzą; podejście zachodnie* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pocztowski A. (2000), *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 871, 63.

Robbins S.P., Judge T.A. (2012), *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rostkowski T., Danilewicz D. (red.) 2012), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Warszawa: Difin.

Sarvay M. (1999), *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review”, Vol. 41 (No 2), 96.

Sobocka-Szczapa H. (2014), *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, Łódź: Społeczna Akademia Nauk.

Staniewski M. (2002), *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.